



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	24.2.2021
Tekijä	Päivi Kulmala	Sivumäärä	83 s.
Otsikko	Psykologiset perustarpeet asiantuntijaorganisaatiossa		
Ohjaaja	KTT Essi Saru, Professori Tomi J. Kallio		

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksen aiheena on psykologiset perustarpeet osana asiantuntijaorganisaatiota. Työmotivaatio on merkittävä tekijä työntekijöiden työtyytyväisyydessä ja sitoutumisessa organisaatioonsa. Työmotivaatiota on tutkittu monin eri tavoin ja tutkimukset osoittavat, että sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaampia, luovempia ja pystyvät parempaan ongelmanratkaisuun. Kaikki nämä seikat ovat tärkeitä asiantuntijaorganisaatiossa, jonka toiminnan keskiössä ovat yleensä vaativat ja luovuutta vaativat asiantuntijatehtävät. Tässä tutkimuksessa työmotivaatiota lähestytään tarveteorioiden näkökulmasta. Tarkoituksena on tutkia, onko näiden aiempien teorioiden pohjalta mahdollista muodostaa yhtenäinen viitekehys psykologisista perustarpeista asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tutkitaan, löytyykö muodostettavasta viitekehuksesta tieteellistä tukea motivaatiopuhujan esittämille tarpeille. Tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskysymysten tulosten avulla myös psykologisten perustarpeiden hyödyntämistä käytännössä asiantuntijaorganisaation johtamisen näkökulmasta.

Tutkimus on toteutettu teoreettisena tutkimuksena pohjautuen teoreettiseen aineistoon. Materiaalina on käytetty aiempia perustarpeita käsitteleviä tutkimuksia. Tutkimus on toteutettu kirjallisuustutkimuksena, jossa aineiston analysoinnin jälkeen on muodostettu kokonaiskuva tutkimusaineistosta. Tämän synteessin perusteella on muodostettu perustarpeiden viitekehys. Tutkimuksen tulokset osoittavat, ettei aiemmista tarveteorioista ole muodostettavissa selkeästi perusteltavaa yhtenäistä viitekehystä, jota voitaisiin käyttää selittämään inhimillisiä psykologisia perustarpeita asiantuntijaorganisaation työmotivaatiossa. Myöskään motivaatiopuhujan esittämille perustarpeille ei löydy tukea aiemmista tarveteorioista.

Tutkimusprosessissa löydettiin tarveteorioista kuitenkin yhteneväisyyksiä, vaikka selvää viitekehystä ei voitukaan muodostaa. Tutkimus osoittaa lisäksi, että näitä yhteneväisiä psykologisia perustarpeita voidaan hyödyntää asiantuntijaorganisaatiossa esimerkiksi johtamisen tukena ja apuna henkilöstön motivoimiseen.

Avainsanat	perustarpeet, työmotivaatio, asiantuntijaorganisaatio
------------	---





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

PSYKOLOGISET PERUSTARPEET ASiantuntijaorganisaatiossa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Päivi Kulmala

Ohjaajat:
KTT Essi Saru
Professori Tomi J. Kallio

24.2.2021
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, menetelmä ja rajaukset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	12
2.1	Tutkimuksen metodologia.....	12
2.2	Teoreettinen synteettinen tutkimus ja kirjallisuuskatsaus metodina	16
2.3	Tutkimuksen aineisto	19
2.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	21
3	TARVETEORIAMOTIVAATIOTUTKIMUSTA	26
3.1	Mitä ovat psykologiset perustarpeet?	26
3.2	Tarveteorioiden tutkimuskenttä.....	29
3.2.1	Motivaatioteorioiden tutkimuksen historiaa	29
3.2.2	Maslow'n tarvehierarkia	32
3.2.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria	36
3.2.4	Alderferin ERG-teoria	39
3.2.5	McClellandin suoritusarvoteoria	43
3.2.6	Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria	46
3.2.7	Reissin motivaatioteoria	51
3.3	Tarveteorioista muodostuva psykologisten perustarpeiden viitekehys	57
4	PSYKOLOGISET PERUSTARPEET OSANA ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOTA	62
4.1	Robbinsin kuuden perustarpeen malli.....	62
4.2	Viitekehysten ja Robbinsin ajatusten yhteensovittaminen	65
4.3	Viitekehysten tarpeet johtamisen apuna asiantuntijaorganisaatiossa.....	67
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	71
5.1	Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista.....	71

5.2 Tutkimuksen arviointi.....	73
5.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	76
LÄHTEET	77

KUVIOT

Kuvio 1. Teoria, empiria ja käytäntö liiketaloustieteen tutkimuksessa.	13
Kuvio 2. Hahmotelma liiketaloustieteen typologiasta.	15
Kuvio 3. Kirjallisuustutkimuksen tutkimusspiraali.	18
Kuvio 4. Motivaatioteorioiden jaottelu.	30
Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkia.	34
Kuvio 6. Herzbergin kaksifaktoriteorian työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät.	38
Kuvio 7. Alderferin ERG-teoria.	40
Kuvio 8. McClellandin suoritusarvoteoria.	44
Kuvio 9. Decin & Ryanin itsemääräämisteoria.	51
Kuvio 10. Reissin esittämät 16 perustervettä.	52
Kuvio 11. Yhteenveto kuuden tarveteorian tarpeista.	59
Kuvio 12. Tarveteorioista muodostuva viitekehys.	60
Kuvio 13. Tony Robbinsin esittämät kuusi perustarvetta.	62
Kuvio 14. Robbinsin tarpeet ja aiemmat tarveteoriat.	66

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Vuonna 1959 ilmestyneen *Motivation to Work* -kirjan esipuheessa kuvataan, kuinka tunnettu liikkeenjohdon konsultti Peter Drucker American Psychological Association -yhdistyksen symposiumissa pitämässään puheenvuorossa ilmaisi pitävänsä työntekijöiden asenteiden tutkimista moraalittomana ja epäoikeutettuna. Mielipidettään Drucker perusteli sillä, että työntekijän tunteet ja asenteet omaa työtään kohtaan olivat täysin työntekijän yksityisasia, eivätkä kuuluneet muille. Drucker ei suinkaan ollut ajatustensa kanssa yksin, sillä motivaatiotutkimusta kohtaan ilmeni epäluuloa myös muiden osalta. Näiden epäluuloisten kommenttien taustalla piili pelko työntekijöiden mahdollisesta manipuloinnista työtä kohtaan tunnettujen todellisten tunteiden ja asenteiden perusteella. (Herzberg ym. 1959, x–xi.)

Asenteet työmotivaation tutkimista kohtaan ovat vuosikymmenten aikana muuttuneet ja työmotivaatio sekä työtyytyväisyys ovat nousseet tärkeimmiksi organisaatiotutkimuksen aiheiksi (Pinder 2008, 9). Työmotivaation kokonaisvaltainen ymmärtäminen on muodostunut haasteeksi monille organisaatioille, jotka halusivat paremmin ymmärtää mikä tekijät innostavat heidän työntekijöitään. Motivaatio on kaiken ihmistoiminnan perusta ja siksi siitä on tullut keskeinen kiinnostuksen kohde myös organisaatiopsykologiassa. (Cerasoli ym. 2014, 980.) Työmotivaatio on pysynyt keskeisessä asemassa myös organisaatioon ja organisaatiokäyttäytymiseen keskittyvissä oppikirjoissa. (Furnham 1997; Brooks 2006; Ott ym. 2008; Ashleigh & Mansi 2012; Robbins & Judge 2018.) Myös taloustieteen nobelisti Edmund Phelps (2013) on nostanut innostuneet ja motivoituneet työntekijät kestäväen talouskasvun edellytykseksi. Hänen mukaansa taloustieteen parissa monesti kuitenkin ohitetaan se, miltä ihmisistä ja työntekijöistä todellisuudessa tuntuu. Phelpsien mielestä työntekijöiden asenteet ja tunteet ovat kuitenkin ratkaisevassa asemassa silloin, kun on kyse heidän halukkuudestaan ja kyvystään luoda jotakin uutta. Innovaatiot siis edellyttävät sisäisesti motivoituneita työntekijöitä. (Phelps 2013, Martelan & Jarenkon 2014, 9 mukaan.)

Työmotivaation ylläpitäminen erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää, sillä asiantuntijaorganisaation tehtävänä on monitahoisten ongelmien ratkominen sekä uusien palveluiden tuottaminen ja kehittäminen. Yleensä asiantuntijaorganisaatio koostuu pitkälle koulutetuista asiantuntijoista, joiden inhimillinen pääoma on ratkaisevassa

asemassa koko organisaation osaamisessa. Täten organisaatio onkin varsin riippuvainen yksilöistä ja näiden tietopääomasta. Tuloksellisen toiminnan avaintekijöinä ovat asiantuntijan ja koko organisaation kyky oppia uutta. Asiantuntijalla on käytännön osaamisen lisäksi yleensä vahva teoreettinen tausta, joka on avuksi osaamisen kehittämisessä. Asiantuntijuus kehittyy myös vuorovaikutuksessa toisten asiantuntijoiden kanssa, eikä sitä voi suoraan siirtää ihmiseltä toiselle. Osaaminen ei ole sidoksissa tiettyyn organisaatioon, vaan asiantuntija voi siirtää oman tietotaitonsa työympäristöstä toiseen. (Kärkkäinen 2005, 85–87; Talja 2006, 58.)

Tutkimukset ovat osoittaneet kuinka merkityksellinen työ vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi hyvinvointiin ja ammatilliseen identiteettiin. Tutkijat ovat alkaneet tunnistaa, että myös merkityksen löytäminen työstä on erittäin tärkeää työmotivaation, sitoutumisen ja yleisen hyvinvoinnin kannalta. Useat tutkijat ovat tunnustaneet, että merkityksellisen työn tulisi jatkossa olla yksi tärkeimmistä tutkimuskysymyksistä organisaatiotutkimuksessa. (Martela & Riekkilä 2018.) Tarkasteltaessa työntekijöiden motivaatiota puhutaan organisaatiotutkimuksessa motivaatioteorioista, joiden perusajatuksena pidetään ihmisen mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan organisaatiossa. Työntekijä on halukas ponnistelemaan saavuttaakseen organisaation tavoitteet ja täyttääkseen siten myös omat tarpeensa. Mikäli organisaatio ei kykene täyttämään näitä tarpeita, ihminen alkaa suhtautua siihen negatiivisesti. (Harisalo 2008, 100–101.)

Motivoituneet osaajat pyrkivät aina parhaimpaansa ja ovat mukana organisaation toiminnassa täysin omalla asiantuntijuudellaan yhteiseen visioon sitoutuneena. Sitoutuminen saattaa olla merkittävä erottava tekijä organisaatioiden menestyksen välillä. Motivoituneet ihmiset ovat myös ylpeitä omasta organisaatiostaan ja sen menestymisestä. Tulevaisuudessa ne yritykset, jotka onnistuvat suuntaamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön, tulevatkin olemaan voittajia. Kun yksilö on sisäisesti motivoitunut, hän nauttii työstään sen itsensä vuoksi, eikä pelkästään työn tarjoamien ulkoisten palkintojen takia. Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet ja psykologisten perustarpeidensa osalta tyytyväisyyttä kokevat työntekijät saavat enemmän aikaiseksi ja kykenevät luomaan laadukkaampia ratkaisuja eri tilanteisiin. (Huuhka 2010, 39, 74; Martela & Jarenko 2014, 10; Martela ym. 2017, 112; Rybnicek ym. 2017; 444; Gagné ym. 2019, 783–784.)

Tutkijoiden lisäksi kiinnostusta ihmisten motivoitumista kohtaan on esiintynyt myös liike-elämän puolella. Yritykset ovat luonnollisesti kiinnostuneita siitä, mikä ihmisiä motivoi ja miten työntekijät olisivat motivoituneempia. Tony (Anthony) Robbins on

yhdysvaltalainen kirjailija ja motivaatiopuhuja, joka on luennoinut ympäri maailmaa eri tapahtumissa siitä, mikä ihmisiä motivoi. Vuonna 2006 Robbins oli yksi ensimmäisten TED Talk¹ -puhujien joukossa. Hän piti otsikolla *Why We Do What We Do* esityksen, jossa hän käsitteli kuutta ihmisen perustarvetta ja sitä, miten nämä vaikuttavat ihmisen toimintaan. Puheessaan Robbins esitti kysymyksen: mikä saa ihmiset toimimaan? (*What makes people tick?*) Robbinsin näkemyksen mukaan nämä kuusi perustarvetta ovat olennaisia ihmisen optimaaliselle toiminnalle ja onnellisuudelle. Hänen mukaansa vain näiden kuuden tarpeen täyttyminen kautta ihminen saavuttaa todellisen tyytyväisyyden ja sitä kautta täyden toimintatehonsa elämän eri osa-alueilla. (Robbins 2006.)

Kiinnostus tutkielman aiheeseen syntyi keskustelusta erään digimuotoiluyhtiön johtajan kanssa kesällä 2019. Yhtiön työntekijät ovat oman alansa haluttuja asiantuntijoita ja saavat rekrytointiyhteydenottoja kilpailevista yrityksistä viikoittain. Johtoportaan huolena oli työntekijöiden ja heidän tietotaitonsa pysyvyys yrityksessä. Yhtiössä oli mietitty, miten ihmisten työmotivaatiota ja työssä viihtymistä voitaisiin selvittää enemmän, jotta sitoutuminen työhön ja työyhteisöön voitaisiin varmistaa kilpailevien työtarjousten keskellä. Yhtiössä otettiin osaksi kehityskeskusteluja Robbinsin esittämät kuusi perustarvetta, joiden avulla kartoitettiin työntekijöiden tunnetta omasta tilanteestaan työyhteisössä sekä tulevaisuuden toiveita. Syntyneet keskustelut olivat kyseisen johtajan mukaan erittäin antoisia ja silmiä avaavia sekä työntekijöiden että johdon osalta. Työntekijät saivat kokonaan uuden näkökulman pohtia omia tarpeitaan ja omaa asemaansa työyhteisössä, ja johto puolestaan sai mietittäväkseen, miten työyhteisön johtamisessa voisi paremmin huomioida näitä työntekijöiden psykologisia perustarpeita. Kyseisen yrityksen kokeilu toimi käytännön esimerkkinä perustarpeiden hyödyntämisestä organisaatiossa, mutta jätti pohdittavaksi, löytyykö Robbinsin esittämille tarpeille ja niiden hyödyntämiselle teoreettista perustaa.

¹ TED on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka perustettiin vuonna 1984. Ensimmäisessä konferenssissa käsiteltiin teknologiaa, viihdettä ja muotoilua. Nykyään organisaation tarkoituksena on jakaa ideoita kaikilta aloilta yleensä lyhyiden, enintään 18 minuutin puheenvuorojen merkeissä. Aluksi TED keskittyi konferensseihin, mutta vuonna 2006 julkaistiin ensimmäiset TED Talk -esitykset verkossa. Nämä esitykset saavuttivat niin suuren suosion, että vuonna 2007 TED muokkasi toimintansa näiden TED Talk -esitysten ympärille. Katso lisää: <https://www.ted.com/about/our-organization>

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, menetelmä ja rajaukset

Ihmisen perustarpeita on aiemmin tutkittu paljon lääketieteen, psykologian, sosiologian ja sosiaalipsykologian saralla. Perustarpeita työelämän yhteydessä käsittelevät tutkimukset keskittyvät yleensä työhyvinvointiin, sillä luonnollisesti voidaan olettaa perustarpeiden täyttymisen johtavan tyytyväisempiin ihmisiin. Näissä tutkimuksissa kohteena eivät kuitenkaan ole tarpeet, vaan hyvinvointi ja sen määrittäminen. Uudemmissakin tutkimuksissa on tunnustettu yleisesti hyväksytyyn viitekehyksen puute. (Dahlgaard-Park 2012, 125).

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella aiempien tarveteorioiden esiin nostamia psykologisia perustarpeita ja miten näitä voitaisiin käytännössä hyödyntää asiantuntijaorganisaation ymmärtämisessä ja sen johtamisessa. Tätä tavoitetta lähestytään tutkimalla aiempia tarveteorioita ja näistä esiin nousevia ihmisen psykologisia perustarpeita työelämään liittyen. Aiemmista teorioista on tavoitteena löytää yhteneväisyyksiä, joiden pohjalta on tarkoituksena muodostaa näistä tarpeista yhteinen viitekehys. Tämän viitekehyksen muodostamisen jälkeen on tarkoituksena peilata motivaatiopuhuja Tony Robbinsin esittämää kuutta perustarvetta tähän viitekehykseen ja tutkia millaista tukea näille kuudelle perustarpeelle mahdollisesti löytyy tutkimuskentän aiemmista teoreettisista malleista. Tutkielman kaksi tutkimuskysymystä on määritelty seuraavasti:

- *Millaisen viitekehyksen aiemmat tieteelliset tarveteoriat muodostavat yksilön psykologisista perustarpeista asiantuntijaorganisaatiossa?*
- *Millaista tukea tästä tarveteorioista muodostetusta viitekehyksestä löytyy Tony Robbinsin esittämille kuudelle perustarpeelle?*

Tutkielma on teoreettinen tutkimus ja se pohjautuu aiemmista tarveteorioista koostuvaan kirjalliseen aineistoon ilman empiirisen aineiston keruuta. Aihetta lähestytään teoreettisen synteettisen tutkimuksen kautta ja tutkimustapana hyödynnetään kirjallisuuskatsauksen tutkimusmallia.

Tutkielman pohjalla on oletus, että ihmisellä on olemassa perustarpeita, joiden täyttyminen vaikuttaa ihmisen toimintaan. Tämä tutkielma rajataan käsittelemään kuutta aiempaa tarveteoriaa, joiden valinta on perusteltu tarkemmin aineistoa käsittelevässä osuudessa luvussa 2.2, sekä Robbinsin esittämää kuuden perustarpeen ajatusta.

Tutkielman ulkopuolelle rajataan muut tutkimuskentässä mahdollisesti esiintyvät tarveteoriat sekä motivaatioteorioiden pohdinta yleisesti. Motivaatiotutkimus, jossa käsitellään ihmisten motivoitumista sisäisen tai ulkoisen vaikutuksen kautta, tai sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutuksia ihmisten käytökseen rajataan työn ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma jakautuu johdannon lisäksi neljään päälukuun. Luvussa 2 selvitetään työn tutkimusmetodologia, työn keskeiset käsitteet ja valittu aineisto, sekä perustellaan niiden valintaa. Luvussa keskitytään kuvaamaan teoreettista tutkimusta ja miten se tässä työssä ymmärretään. Tutkimusmetodologian perustelu on tarpeen, sillä teoreettinen tutkimus on liiketaloustieteessä harvemmin käytetty tutkimustapa. Luvussa keskitytään myös kuvaamaan käytetty tutkimusmetodi, kirjallisuuskatsaus synteettisenä teoreettisena tutkimuksena. Lisäksi toisessa luvussa määritetään tutkielman kannalta tärkeät käsitteet, jotka ovat itsessään moniselkoisia. Käsitteiden määrittely selkeyttää sen, miten käsitteet on tässä tutkielmassa ymmärretty.

Tutkielman luvussa 3 analysoidaan tutkimuskentässä esitettyjä perustarpeen olemuksia sekä perustarpeista tehtyjä tutkimuksia ja teorioita. Työssä on nostettu tarkemman tarkastelun kohteeksi kuusi eri tarveteoriaa, joihin tutkijat yleisesti viittaavat tutkimuskirjallisuudessa, ja jotka ovat saaneet osakseen tunnustusta tieteellisen keskustelun parissa. Näitä teorioita tarkastellaan työnteon ja organisaation näkökulmasta, etsien tarpeita, joiden perusteella voitaisiin löytää jonkinlaista yhteneväisyyttä. Teorioiden yhteydessä käsitellään myös niitä vastaan esitetty kritiikki. Luvun 3 lopuksi muodostetaan lisäksi yhteneväinen psykologisten perustarpeiden viitekehys näiden käsiteltyjen aiempien teorioiden pohjalta.

Tutkielman luvussa 4 keskitytään Tony Robbinsin esittämiin kuuteen perustarpeeseen yksi kerrallaan ja tarkastellaan millaisen näkökulman Robbins on ottanut näihin tarpeisiin. Tämän jälkeen näitä kuutta perustarvetta peilataan luvussa 3 muodostettuun viitekehukseen etsien yhtymäkohtia tai eroavaisuuksia.

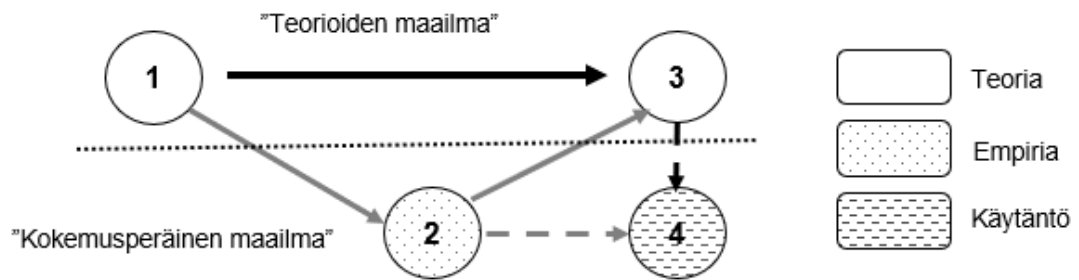
Luvussa 5 tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista tarveteorioiden ja Robbinsin esittämien perustarpeiden osalta, tarkastellaan näiden merkitystä asiantuntijaorganisaatiolle johtamisen näkökulmasta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkielma on luonteeltaan teoreettinen tutkimus, joten metodologialtaan se poikkeaa liiketaloustieteen pro gradu -tutkielmien valtavirrasta, missä tutkimustapana on yleisesti joko laadullinen tai määrällinen tutkimus. Teoreettisena tutkimuksena pidetään tutkimusta, jolla ei ole suoraa yhteyttä tutkittavan kohteen empiiriseen todellisuuteen tai käytännön toimintaan. Empiirisessä tutkimuksessa tutkijalla on käytössään käytäntöön perustuva ensisijainen aineisto, mutta teoreettisessa tutkimuksessa tämä aineisto on monesti tutkimuksia tehdyistä tutkimuksista. Näiden aineistojen pohjalta teoreettisen tutkimuksen tekijä etsii yhteyksiä ja ristiriitoja, esittää puoltavia, vastustavia ja vaihtoehtoisia argumentaatioita, vertailee sekä kehittää ajatuksia. Teoreettisen tutkimuksen vaarana onkin, että tutkija voi uppoutua aineistoonsa pitkäksi aikaa selventääkseen omia ajatuksiaan ja määrittääkseen tutkimukseensa sopivia ongelmia. (Salonen 2015, 12.)

Tyypillisesti tieteelliset tutkimukset lähtevät liikkeelle aiemmasta teoreettisesta tiedosta. Liiketaloustieteessä tutkimus on yleensä joko määrällistä tai laadullista, ja tutkimukseen haetaan havaintoja empiriaan perustuen. Jotta tutkimus täyttää tieteelliset kriteerit, myös liiketaloustieteen tutkimuksen tulee nousta empiriasta takaisin teorian tasolle ja tuoda jotain uutta teoreettiseen keskusteluun. Kallio ja Palomäki (2011) ovat kuvanneet tätä prosessia kuviossa 1. Tieteellisessä tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista siirtyä myös suoraan teoriasta teoriaan, kuten kuviossa on esitetty siirtymisellä vaiheesta (1) vaiheeseen (3), ilman empiiristen havaintojen keräämistä. Tämä tutkimustapa ei ole ollut liiketaloustieteilijöille ominaisin, siitäkin huolimatta, että teoreettista tutkimusta on myös liiketaloustieteessä tehty. Toisille tieteenaloille, kuten esimerkiksi yhteiskuntatieteissä sosiologialle, teoreettinen tutkimus on yleisin muoto. (Kallio & Palomäki 2011, 62–64.)



Kuvio 1. Teoria, empiria ja käytäntö liiketaloustieteen tutkimuksessa. (Kallio & Palomäki 2011, 62.)

Tässä tutkielmassa edetään kuvion 1 mukaisesti teorioiden maailmassa suoraan vaiheesta (1) vaiheeseen (3) ilman havaintojen keräämistä empiriasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkielmaan valituista tarveteorioista muodostetaan suoraan uutta teoriaa käyttämättä tähän prosessiin empiiristä aineistoa. Toisaalta voidaan ajatella, että työssä käytettävä aineisto aiemmista tutkimuksista edustaa tuota empiriaa. Kuitenkin, kuten Kallio ja Palomäki (2011, 64) toteavat, liiketaloustieteen tutkimuksessa on pyrkimys lisätä teoreettista ymmärrystä, joka puolestaan potentiaalisesti hyödyntää myös käytännön elämää. Tämä yhteys on kuviossa esitetty katkoviivalla vaiheesta (3) vaiheeseen (4). Liiketaloustieteessä korostetaan usein tiedon soveltamisen ja hyödyntämisen merkitystä. Erityishaasteena on, että hyvässä tutkimuksessa oletetaan kaikkien kolmen osa-alueen: empirian, teorian ja käytännön olevan vahvasti läsnä (Kallio & Palomäki 2011, 65).

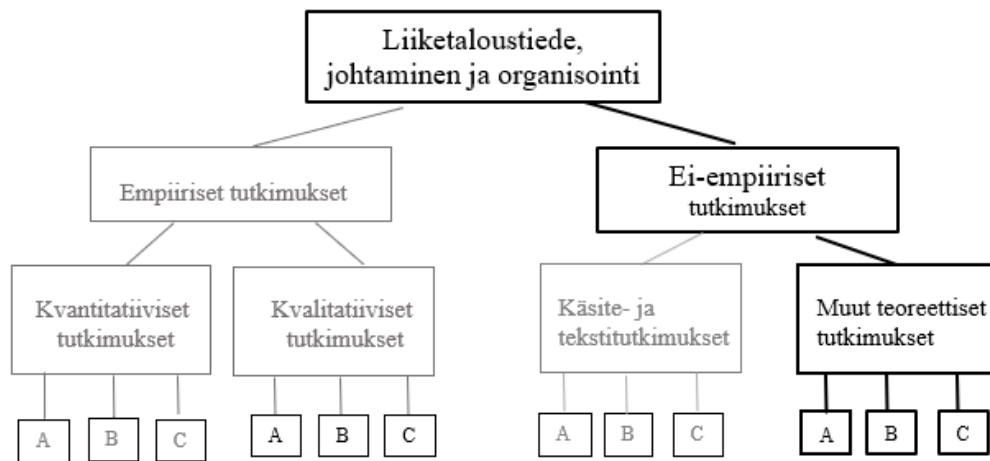
Teoreettinen tutkimus on jäänyt vähäiseen asemaan erityisesti niissä tieteenaloissa, joissa laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat hallitsevassa asemassa, kuten liiketaloustieteessä. Empiriaan perustuvassa tutkimuksessa on tutkimustulosten eli tehtyjen havaintojen raportointia pidetty keskeisenä tavoitteena ja tieto rakentuu näiden havaintojen varaan. Ei-empiriaan nojaavassa tutkimuksessa taas ei ole yhtä tiettyä asiaa, johon tieto perustuu. Tässäkin tutkimuksessa voidaan tukeutua havaintoihin, mutta niiden lisäksi tutkimus perustuu muihinkin lähteisiin ja raportoinnin sijaan tutkimustulokset esitetään argumentoimalla tietyn näkökulman puolesta. Tämä näkökulma voi muodostua monipuolisen aineiston avulla, kun taas empiriassa keskitytään ainoastaan havaintoihin. (Malmberg 2014, 61–62.)

Liiketaloustieteessä menetelmäkijallisuus jakautuu perinteisesti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välille, ja tutkijoiden keskuudessa on arvostettu empiiristä tutkimusta sekä käytännönläheisyyttä universaalitiedon sijaan. Joissain alan oppikirjoissa teoreettiseen tutkimukseen suhtaudutaan jopa vähättelevästi (ks. esim. Thomas 2004, 18). Tutkimusalana liiketaloustieteellä on jokseenkin epäselvät rajat, joiden sisälle kuuluu paljon erityisalaja kuten markkinointi, organisaatiokäyttäytyminen, henkilöstöjohtaminen, rahoitus, laskentatoimi ja johtaminen (Thomas 2004, 1). Tämän takia liiketaloustieteessä ratkaistavat ongelmat näyttävät tutkijoille yksittäisinä tapauksina ja siten vaativat tapauskohtaisen ratkaisun, jota yleisten teorioiden ei koeta tarjoavan. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, etteikö teorioilla ja teoreettisella ajattelulla olisi paikkansa myös liiketaloustieteen kentässä. (Kallio 2006a; Kallio & Palomäki 2011, 61.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen metodikijallisuutta liiketaloustieteessä on runsaasti tarjolla, mutta sen sijaan teoreettiseen tutkimukseen keskittyvää metodikijallisuutta ei juurikaan löydy. Ainoa löydettävissä oleva aiheeseen keskittyvä suomenkielinen kirjoitus on Kallion (2006a) Liiketaloudellisessa aikakauskirjassa julkaistu artikkeli *Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet*. Samaa aihetta käsitellään myös Kallion ja Palomäen (2011) kirjoituksessa *Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä*, joka on julkaistu Menetelmäviidakon raivaajat -teoksessa.

Kuten Ahonen ja Kallio (2002, 90) toteavat, on liiketaloustieteessä tutkimusotetypologiassa teoreettisen tutkimuksen kohdalla aukko. Ahonen ja Kallio ovat lähteneet paikkaamaan tätä aukkoa typologialla, joka ei perinteiseen tapaan ota kantaa lähestymistavan tieteenfilosofisiin taustoihin, vaan on ennemminkin käytännönläheinen lähestymistapa.

Kuviossa 2 on lähdetty liikkeelle erottamalla toisistaan empiiriset ja ei-empiiriset tutkimukset, jotka puolestaan on jaettu omiin alakategorioihinsa. Näitä alakategorioita ovat empiirisessä tutkimuksessa kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimukset, ja ei-empiirisen tutkimuksen puolella käsite- ja tekstitutkimukset sekä muut teoreettiset tutkimukset. Näiden alakategoriat puolestaan tulkitaan yksittäisiksi metodeiksi, jotka Kallio on muun teoreettisen tutkimuksen osalta jaotellut teoreettiseen perustutkimukseen, ongelmanratkaisuun orientoituneeseen teoreettiseen tutkimukseen, analyyttiseen teoreettiseen tutkimukseen, synteettiseen teoreettiseen tutkimukseen, kriittiseen teoreettiseen tutkimukseen sekä metodiseen ja metodologiseen teoreettiseen tutkimukseen. (Kallio 2006a.)



Kuvio 2. Kallion ja Ahosen (2002) hahmotelma liiketaloustieteen tutkimusotetypologiasta.

Tosin, kuten Kallio (2006a, 531) huomauttaa, on pidettävä mielessä, että tämä alakategorioihin jaottelu on ideaalityyppinen luokittelu yleisimmin käytetyistä teoreettisen tutkimuksen lajeista. Tämä luokittelu ei suinkaan sisällä kaikkia teoreettisen tutkimuksen muotoja. Lisäksi tulee huomioida, että nämä alakategoriat ovat toisiaan täydentäviä ja yleensä käytännön tutkimustyö sisältää niistä useampia kuin yhtä tapaa. Näin ollen alakategorian käyttö itsenäisenä metodina on jokseenkin rajoittunutta.

Määrällistä ja laadullista tutkimusta saatetaan pitää teoreettista tutkimusta yksinkertaisempana, koska näissä tutkimustavoissa tutkija itse muodostaa aineiston ja analysoi sen käyttäen teoriakirjallisuutta analysoinnin apuvälineenä. Teoreettisessa tutkimuksessa sen sijaan lähdemateriaalina on teoriakirjallisuus, jonka ymmärtämistä ja analysointia voidaan pitää haasteellisena, sillä tutkijan tulisi päästä näiden aiempien teorioiden sisälle ja ymmärtää niitä syvällisesti. Alkuperäiset teokset saattavatkin asettaa yllättävän älyllisen haasteen, johon pitäisi varautua teoreettisen tutkimuksen kohdalla. (Rudestam & Newton 2001, 47–48.)

Tässä tutkielmassa on lähdetty seuraamaan Kallion ja Ahosen muotoilemaa tutkimusotetypologiaa. Ensiksi on todettu tutkielman aiheen olevan ei-empiirinen ja tämän jälkeen todettu, että kyseessä ei ole käsite- tai tekstitutkimus, jolloin metodologia seuraa muiden teoreettisten tutkimusten linjaa. Alakategoriana on päädytty synteettiseen tutkimukseen ja kirjallisuuskatsaukseen tutkimustapana.

2.2 Teoreettinen synteettinen tutkimus ja kirjallisuuskatsaus metodina

Kuten Uusitalo (1991, 23) toteaa, tieteessä ei eletä enää yleisnerojen, kuten Aristoteleen ja Leonardo da Vincin aikaa. Sen sijaan tutkijat keskittyvät entistä pienempiin kokonaisuuksiin, joista he tietävät yhä enemmän ja tekevät näin omaa asemaansa merkittävämmäksi tiedeyhteisössä. Tämän analyttiseksi menetelmäksi kutsutun tutkimustavan voittokulku tieteessä johtaa tutkimuksen pirstaloitumiseen pieniin osaluaisiin. Analyttisen tutkimuksen rinnalle tarvitaankin tutkimuksen osien yhdistelemistä kokonaisuudeksi ja kokoavaa ajattelua tieteenalan tuloksista ja tilasta. Kokonaiskuvan muodostamiseksi tarvitaan analyysin vastakohtaa, synteisiä. Synteettisen ajattelun avulla saadaan rakennettua pienemmistä palasista muodostuva kokonaisuus, joka auttaa hahmottamaan tieteen kokonaiskuvaa.

Teoreettista tutkimusta kutsutaan usein kirjallisuustutkimukseksi. Näin siksi, että tieteellinen tutkimus pohjaa aina aiempaan aiheesta olemassa olevaan tietoon ja jokaisessa tutkimuksessa tavanomaisesti perehdytään edellisten tutkijoiden kirjoittamaan materiaaliin, yleensä kirjojen tai artikkelien muodossa. Tämän ajatuskuvion kautta teoreettista tutkimusta voidaan pitää hyvin helppona tehdä, tarvitaan vain aineisto ja rauhallinen paikka, jossa tutustua kyseiseen aineistoon. Tämä ajatusmalli kuvaa teoreettista tutkimusta kuitenkin liian kapea-alaisesti, koska se keskittyy kuvaamaan teoreettisen tutkimuksen aineistoa, muttei kerro aineiston käsittelytavasta mitään. (Malmberg 2014, 62.)

Kirjallisuuskatsaus (*literature review*) toimii tutkimuskentän kokonaiskuvan hahmottamisen apuna ja sitä pidetään tärkeänä osana tutkimuksen tekemistä. Ilman kokoavaa kirjallisuuskatsausta tutkija ei voi suoriutua perusteellisesti omasta tutkimuksestaan, jota varten hänen tulee ymmärtää toisten tutkijoiden tutkimusaiheen parissa aiemmin tekemä työ sekä oppia heidän tutkimustuloksistaan. (Efron & Ravid 2019, 1–2.) Kuten Salminen (2011, 2) toteaa, on uuden teorian ja käsitteistön luominen melkoisen haastavaa, mikäli tutkija ei ole perehtynyt tieteenalansa aiempaan tutkimukseen.

Kirjallisuuskatsaus voi olla kokonaan oma itsenäinen tutkimuksensa tai se voi olla mukana yhtenä tutkimuksen osana. (Efron & Ravid 2019, 2.) Kirjallisuuskatsaus on kuitenkin tapa tehdä tutkimusta ja kuten mihin tahansa tutkimukseen, myös siihen vaikuttaa tutkijoiden näkökulmat, uskomukset ja oletukset tiedosta sekä siitä, miten tieto on hankittu. (Efron & Ravid 2019, 15.) Kirjallisuustutkimus voidaan ymmärtää

useammalla eri tavalla. Tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsaus ymmärretään kuten Salminen (2011, 1) on sen omassa kirjoituksessaan kuvannut, eli kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan tehtyä tutkimusta ja tämän avulla tehdään tutkimusta tutkimuksesta. Aiemmista tutkimuksista kootaan siis tuloksia, joiden perusteella saadaan uusia tutkimustuloksia.

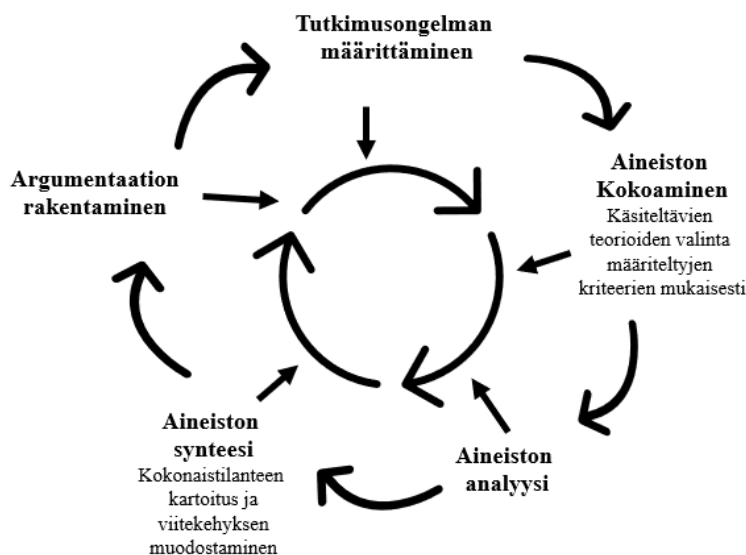
Kuten teoreettisesta tutkimuksesta yleisesti, myöskään synteettisestä tutkimuksesta ei juurikaan löydy kirjoitettua, varsinkaan suomenkielistä materiaalia tutkijan avuksi. Kallio (2006b) on käsitellyt aihetta artikkelissaan laadullisen review-tutkimuksen kautta ja Salminen (2011) on kirjoittanut aiheesta kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta, mutta muuten kirjallinen aineisto aiheesta on vähissä.

Perinteisesti kirjallisuustutkimus on mielletty yhdeksi tutkimuksen osaksi, mutta Kallio (2006b) lähestyy omassa artikkelissaan review-tutkimusta omana lähestymistapana tutkimuksen tekemiseen. Hänen mukaansa review-tutkimuksella tarkoitetaan ei-numeerisessa muodossa olevan aineksen käsittelyä, jonka seurauksena tehdään päätelmiä aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Käsitteenä *review* voidaan tulkita usealla eri tavalla ja se voidaan myös käänntää suomeksi useammalla tavalla. Kun puhutaan synteettisestä laadullisesta tutkimuksesta, niin review-tutkimus ymmärretään kriittiseksi arvioksi tai kartoitukseksi tietyn aihepiirin tutkimukseen yleisellä tasolla. (Kallio 2006b, 18–20.)

Synteettisessä tutkimuksessa ei kerätä empiiristä aineistoa perinteiseen tapaan kuten määrällisessä tai laadullisessa tutkimuksessa on totuttu tekemään. Näin ollen synteettisellä tutkimuksella ei ole ensikäden aineistoa hyödynnettävissä, vaan tutkimus soveltaa muita tutkimuksia ja niiden aiempaa tietoa omana aineistonaan. Rajanveto ei-empiirisen ja empiirisen aineiston välille on kuitenkin välillä vaikea tehdä, sillä kuten synteettinen tutkimus, myös muut tutkimukset rakentuvat ainakin osittain muiden tutkijoiden aiempiin tutkimustuloksiin. (Kallio 2006b, 21.) Tieteellisessä tutkimuksessa tulee aina huomioida aiempi tutkimus, eikä tutkija voi vedota työssään ainoastaan omiin ajatuksiinsa kyseenalaistaen samalla kaikki aiemmat tutkimukset. Tutkijan tulee luottaa siihen, että jotakin pysyvää on saavutettu jo aiemmissä tutkimuksissa. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 38.)

Kallio (2006b) on muotoillut tutkimusmallin spiraalin muotoon, joka kuvaa tutkimuksen etenemistä ja kehämäisyyttä. Tätä spiraalia on kuvattu kuviossa 3. Synteettisessä review-tutkimuksessa tutkimusongelman määrittämisen jälkeen ennen synteetivaihetta on edessä aineiston kokoaminen, jota seuraa analyysivaihe. Aineiston analyysitapa ei määräydy yksiselitteisesti minkään tietyn säännön mukaan, eikä aina ole

edes selvää se, milloin aineiston analyysi alkaa. Usein ajatellaan, että tutkimuksessa analyysi tehdään sen jälkeen, kun aineisto on kerätty, mutta todellisuudessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuu rinnakkain (Hirsjärvi ym. 2015, 223). Aineiston analysoinnin pohjalta tutkijalla on edessään aineiston synteesi, joka puolestaan johtaa argumentaation rakentamiseen. Analyysi ja synteesivaihe linkittyvätkin vahvasti toisiinsa. Synteesivaiheen tarkoituksena on aineiston analyysin pohjalta muodostaa kokonaiskuva, joka ohittaa aineistossa esiintyvät yksittäiset puheenvuorot ja keskittyy rakentamaan nimenomaan kokonaisuutta tutkittavasta aiheesta. Kuten Kallio (2006b, 23) toteaa, niin ”laadullisessa review-tutkimuksessa halutaan nähdä ”metsä puilta” ja ”yksittäiset puut” voidaan raportoida mielenkiintoisina ”poikkeuksina”.” (Kallio 2006b, 22–23.)



Kuvio 3. Kirjallisuustutkimuksen tutkimusspiraali. (Mukailleen Kallio 2006b, 23.)

Kallio (2006b, 23) toteaa, ettei review-tutkimus suinkaan ole valmis synteesivaiheen jälkeen, vaan tutkijan on luonnollisesti kyettävä vakuuttamaan argumentointiin tekemiensä johtopäätösten kautta ja tutkimuksen johtopäätökset tulee myös raportoida. (Kallio 2006b, 23.) Argumentaation puolestaan tulee vastata määriteltyyn tutkimusongelmaan. Argumentaatio onkin kaikessa tutkimuksessa tärkeä vaihe, joka sijoittuu tutkimuksen loppuun ja perustuu huolelliseen pohdintaan. Tutkimuksen tulos voi kulkea mukana visiona työn edetessä, mutta argumentoinniksi se voi muuttua vasta työn lopussa, kun työn aineisto on analysoitu. Näin työn lopputuloksena ei ole ainoastaan tutkijan oman ennakkoluulon perustelu. (Koskinen ym. 2005, 251.)

Aineiston hankkiminen on luonnollisesti tärkeää kaikelle tutkimukselle, näin myös review-tutkimukselle. Tutkimusongelman määrittely, aineiston hankinta ja analyysivaihe kaikki määrittävät tutkimuksen suuntaa. Erityisesti tutkijan synteesivaiheessa tekemät ratkaisut määrittävät sitä, millainen tutkimus on kyseessä; nykytilan kartoitus, ongelmakohtien identifiointi vaiko tulevan jatkotutkimuksen suuntaviivojen luominen. Koska laadullinen review -tutkimus pohjautuu laadulliseen tutkimukseen, ovat sen vaiheet syklissä suhteessa toisiinsa laadullisen tutkimuksen tapaan. (Kallio 2006b, 23.)

Kallio pohjaa arvionsa review -tutkimuksen luotettavuudesta Finkin esittämiin arvioihin. Review-tutkimuksen tulee Finkin mukaan olla luotettava ja täytettävä sille asetetut kriteerit, jotta tutkimusta voidaan arvioida asianmukaisesti. Tutkimuksen tulee näin olla systemaattisesti koottu asiaankuuluvista lähteistä, lukijan tulee kyetä tunnistamaan tutkijan valitseman aineiston ja arvioimaan tehtyjä valintoja. Aineiston tulee olla myös tarpeeksi kattavasti koottu ja lisäksi tutkimuksen tulee olla toistettavissa. Jos tutkija valitsee aineiston analyysiinsa ilman systemaattisuutta ja loogisia perusteita, on vaarana, että tutkimus vinoutuu tai päättyy virheelliseen päätelmään. (Fink 2005, Kallion 2006b, 25 mukaan.)

Tässä tutkielmassa edetään Kallion (2006b) esittämän tutkimuspiraalin mukaisesti. Alkuun määritellään tutkimusongelmat, jonka jälkeen on vuorossa aineiston kokoaminen. Koska tutkielma päätettiin toteuttaa teoreettisena, ilman empiiristä aineistoa, niin kyseeseen tulee tutustuminen aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimusmateriaaliin ja sen pohjalta muodostettuihin teorioihin. Aineiston analyysiä aletaan toteuttaa jo keräämisvaiheessa, sillä samanaikaisesti aineistoon tutustumisen kanssa on aiheellista pohtia, soveltuuko kyseinen aineisto tutkielmaan vai ei. Aineiston analysoimisen jälkeen on edessä synteesivaihe, jossa käsiteltävästä aineistosta muodostetaan kokonaisuus yhtenäisen viitekehyksen luomiseksi. Robbinsin esittämää kuuden perustarpeen mallia ihmisen toiminnan taustalla peilataan tähän viitekehykseen ja tarkastellaan, löytyykö viitekehyksestä tukea esitetyille kuudelle perustarpeelle. Lopuksi edessä on argumentaation rakentaminen työn johtopäätösten muodossa.

2.3 Tutkimuksen aineisto

Tutkimuksessa joudutaan aina tekemään valintoja, jotka osaltaan ohjaavat tutkimuksen suuntaa. Kenties tärkein valinta liittyy aineiston valintaan, jossa tutkija joutuu tekemään

päätöksiä perustellen ne tietyillä kriteereillä. Tieteellisesti tarkasteltuna näistä tutkijan perusteluista toiset ovat parempia kuin toiset, ja ohjaavana tekijänä voi olla esimerkiksi tutkimuksen tarkoitus tai sidosryhmät. (Koskinen ym. 2005, 230.)

Aineiston sisällön lisäksi kysymykseksi nousee myös aineiston koko. Empiirisessä tutkimuksessa tilastollisen tutkimuksen yhteydessä rajataan aluksi tutkimuksen perusjoukko, josta poimitaan sitten tutkittavat kohteet. Tarkemmin aineiston rajaus toteutetaan tutkimustarpeiden ja -tavoitteiden mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena tulisi olla teoreettisesti kestävien näkökulmien rakentaminen aineistosta ja tällöin aineiston koolla ei ole merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 46.)

Laadullisen aineiston keruussa yhtenä määrittävänä tekijänä voidaan pitää aineiston kylläntymistä. Tällöin ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa tuottaa teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuksessa on mahdollista saada esiin, eikä aineisto kerääminen enää tämän jälkeen tuota lisäarvoa tutkimukselle. Tässä ajatusmallissa tutkijalla täytyy olla selvillä ajatus siitä, mitä hän on aineistostaan hakemassa. Tämä ei suinkaan tarkoita, että tutkijalla tulisi jo tässä vaiheessa olla selvillä työnsä teoria. Aineistosta tulisi osata löytää työn teeman kannalta kiinnostavia yhtäläisyyksiä ja eroja. (Eskola & Suoranta 1998, 46.)

Teoreettisessa tutkimuksessa aineisto koostuu usein aiemmista tutkimuksista ja niiden pohjalta kirjoitetuista artikkeleista ja kirjoista. Tutkittavasta aiheesta saattaa löytyä runsaastikin näitä aiempia tutkimuksia hyödynnettäväksi aineistona, ja tutkija uppoutuu helposti tähän runsaaseen lähdemateriaaliin. (Salonen 2015, 12; Malmberg 2014, 62.)

Tässä teoreettisessa tutkielmassa käytetään aineistoa, joka muodostuu aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta koskien ihmisen psykologisia perustarpeita, sekä tutkijoiden aiempien empiiristen tutkimusten pohjalta muodostamista tarveteorioista. Tutkielmaan on valittu käsiteltäväksi kuusi eri tarveteoriana ja näitä tarkastellaan ensisijaisesti organisaatiokontekstissa esiintyvien perustarpeiden näkökulmasta.

Tarve- ja motivaatioteorioiden tutkimuskentässä löytyy runsaasti erilaisia versioita, eikä kaiken kattavasta ja selittävästä teoriasta ole päästy tutkijoiden keskuudessa yksimielisyyteen. (Sinokki 2016, 75, 104.) Yksi motivaatioteorioiden eri luokittelutavoista on jakaa motivaatioteoriat tarve- ja prosessiteorioihin. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä viettien sekä tarpeiden pohjalta, ja näissä teorioissa tarpeet mielletään epätasapainon tilaksi, jonka seurauksena ihminen yrittää toiminnallaan löytää tasapainon. Ihmisen käyttäytymistä ja halukkuutta eri asioista suoriutumiseen

ohjaa tarpeiden voimakkuus. Prosessiteoriat puolestaan analysoivat niitä keinoja, joilla ihminen saadaan liikkeelle sekä miten liikettä ylläpidetään ja ohjataan. Prosessiteoriat keskittyvät kuvaamaan myös sitä, miten ihmiset yksilöllisesti reagoivat sekä ulkoisiin että sisäisiin tekijöihin. (Sinokki 2016, 75–76.)

Tähän työhön tarkempaan käsittelyyn valitut teoriat ovat: Abraham Maslow'n tarvehierarkia (1943), Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959), Clayton P. Alderferin ERG-teoria (1969), David McClellandin suoritusarvoteoria (1961), Edward L. Decin & Richard M. Ryanin itsemääräämisteoria (1985) ja Steven Reissin motivaatioteoria (1989). Työn tarkoituksena on muodostaa näiden aiempien tarveteorioiden avulla viitekehys, malli, joka muodostaa kuvan yksilön psykologisista perustarpeista. Näistä neljää ensimmäistä pidetään perinteisinä tutkimuskentän tarveteorioina, kun taas kahdesta uudemmasta teoriasta on puhuttu nykyaikaisina teorioina.

Tutkijat käyttävät usein teorioiden sijaan malleja pyrkiessään ymmärtämään ja jäsentämään omaa havaintoaineistoaan. Näistä erilaisista malleista koostuva malli pohjaa yleisimpiin teorioihin, mutta esittää näiden teorioiden pohjalta rakennetun mallin yksinkertaistetussa muodossa. Mallin kautta päästään tutkimaan kohdetta ja hankkimaan siitä lisätietoa. Vaikka tällainen malli ei olisi teoria tai teoriaehdotus, sitä voidaan kuitenkin käyttää apuna vanhojen teorioiden ymmärtämisessä ja laajentamisessa sekä uusien teorioiden luomisessa. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 60–61.) Tämän muodostettavan mallin avulla pyritään siis luomaan kokonaiskuva aiemmin esitetyistä tarveteorioista ja sen jälkeen peilaamaan Robbinsin esittämiä kuutta perustarvetta tähän malliin eli viitekehukseen.

2.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Ihminen ajattelee käsittein, ja pyrkii näin jäsentämään ympäröivää maailmaa ja luomaan ajatteluunsa järjestystä. (Takala & Lämsä 2001, 383.) Kuten Hirsjärvi ym. (2015, 146) toteavat, käsitteet ovat tutkijan työkaluja. Tieteellisessä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan asioita teoreettisella tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia ilmiöitä käsitteellistetään ja hahmotetaan yleisellä tasolla. Osa käsitteistä on aikaan ja paikkaan kiinnittyviä, jolloin niitä pidetään konkreetteina käsitteinä. Osa käsitteistä puolestaan liikkuu abstraktilla tasolla, eivätkä ole aika- tai paikkasidonnaisia konkreettisten

käsitteiden tavoin. Näitä abstraktin tason käsitteitä Hirsjärvi ym. (2015, 147) nimittävät teoreettisiksi käsitteiksi.

Muodostettaessa tieteeseen uusia teorioita on näiden keskiössä erityyppiset teoreettiset käsitteet ja lauseet. Nämä teoreettiset käsitteet saattavat omalta osaltaan toimia myös esteenä uuden teorian muodostumiselle, sillä tutkijoilla voi olla keskenään ristiriitaisia näkemyksiä käsitteistä, ja tämä ristiriitaisuus voi estää yleisesti hyväksytyt tutkimuksen edistymisen. Kuitenkin tieteen edistymisen edellytyksenä on uusien käsitteellisten konstruktioiden luominen. Käsitteet saattavat hyvinkin muodostaa tutkijalle yhtä suuria haasteita kuin itse tutkimusongelma. Huolimatta tieteen kehittymisestä uusien käsitteiden muodostumisen myötä, tulee tutkijan kuitenkin tiedostaa, ettei uusien käsitteiden luominen ole itsetarkoitus. Ei myöskään ole tarkoituksenmukaista, että tutkija muuttaa aiempien tutkijoiden käyttämiä käsitteitä vain jättääkseen oman kontribuutionsa teorianmuodostukseen. Käsitteitä tulisi muuttaa vain silloin, kun käsitteen muokkauksen lopputuloksena on selkeästi osoitettavissa merkittävä parannus aiempaan verrattuna. (Hirsjärvi ym. 2015, 148.) Käsitteen merkityksen tulkinta on riippuvainen teoreettisesta näkökulmasta, jonka kautta tutkija tarkastelee kyseistä käsitettä. (Takala & Lämsä 2001, 383.)

Kuten Ahonen ja Kallio (2002, 18) toteavat, käsitteiden määrittelijän osa on yleensä epäkiitollinen. He tuovat kirjoituksessaan ilmi sen tosiseikan, että monimutkaisen ja moniselitteisen ilmiön, josta itsestään voisi kirjoittaa oman teoksen, kuvaaminen tarkasti muutamalla lauseella on käytännössä jopa mahdotonta. Tämän vuoksi Ahonen ja Kallio pitävät järkevänä erityisesti opinnäytetyössä pidättäytyä monimutkaisten ja hankalien käsitteiden määrittelemisestä. Ahosen ja Kallion näkemystä käsitteen määrittelystä opinnäytetyön osalta voidaan pitää loogisena ja realistisena. Kuitenkin Hirsjärven ym. (2015, 152) mukaan määritelmiä tarvitaan, koska määritelmä:

(...) rajaa ja täsmentää käsitteen, antaa käsitteelle merkityksen ja esittää kielellisen sopimuksen, luo normin käsitteen käytölle sekä sitoo yhteen käsitteen ja sen nimityksen (termin).

Näin ollen tutkimuksen keskeiset käsitteet on usein tarpeellista määritellä työn kokonaisuuden kannalta. Toisaalta tulee kuitenkin huomioida se seikka, ettei kaikkia käsitteitä ole mielekästä määritellä tarkkaan, jolloin niiden käyttöä rajataan liian yksityiskohtaisella määrittelyllä (Ahonen & Kallio 2002, 18). Myös Takala ja Lämsä (2001, 383) toteavat, ettei kaikki käsitteitä ole tarpeen saatikka mahdollista määritellä. He

huomauttavat myös, että käsitteen kulttuurinen ja sosiaalinen konteksti tekevät käsitteen yksiselitteisen määrittelyn mahdottomaksi.

Tässä tutkielmassa keskitytään inhimillisiin perustarpeisiin ja niiden vaikutukseen organisaatiokäyttäytymisessä. Vaikka mielenkiinnon kohteena ovat nimenomaan perustarpeet, tutkielmassa ei voida täysin sivuuttaa motivaatioteorioita eikä motivaatiota, joista tutkimuskirjallisuudessa puhutaan hyvin usein samanaikaisesti tarve teorioiden kanssa. Niin tutkimuskirjallisuus kuin tutkimuskäsitteetkin ovat hyvin hajanaisia tässä asiassa. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa tutkijat käyttävät termejä motivaatio (*motivation*) ja tarve (*need*) risteävästi, ja tietyissä tutkimuksissa alkuperäisen lähteen termi on muutettu toiseksi (esimerkiksi Pittman & Zeigler 2017).

Osassa suomennoksista on myös ristiriitaisuutta termien välillä ja tämä saa pohtimaan tutkijan alkuperäistä tarkoitusta. Ihmisen motivaatio on kuitenkin eri asia kuin tarve. Motivaation taustalla saattaa olla tarve ja motivaatio syntyä tarpeesta, mutta motivaatio ei kuitenkaan ole sama asia kuin perustarve. Osassa motivaatiotutkimuksia motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen, kun taas psykologisten perustarpeiden kohdalla puhutaan vain sisäisistä tarpeista.

Myös tarve on määritteenä joustava. Tarve voidaan ymmärtää perustarpeeksi, joka on ihmisen elämän kannalta välttämätön, kuten esimerkiksi ravinto. Tarve voi olla myös tilanne- tai paikkasidonnainen, jolloin se määrittyy ulkoisten tekijöiden mukaan ja poistuu siirryttäessä paikasta tai tilanteesta toiseen. Osassa tekstejä on käytetty myös termiä *desire* tarkoittaessa tarvetta, vaikka suomeksi tämä sana kääntyykin enemmän haluksi tai toiveeksi. Koska nämä käsitteet ovat jokseenkin moniulotteisia, niin on tarpeen tarkentaa niitä ja niiden ymmärtämistä tässä tutkielmassa.

Tämän tutkielman keskeisin käsite on *tarve*, joka tarkentuu perustarpeeseen ja tarkemmin vielä inhimilliseen psykologiseen perustarpeeseen. MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja määrittelee tarpeen seuraavasti:

- tila, jossa jotakin tarvitaan, puute
- jonkin tarpeen aiheuttama tunne, halu
- asia, jota ilman ei voi olla

MOT Oxford Dictionary of English määrittää tarpeen (*need*) seuraavasti:

- *circumstances in which something is necessary; necessity: the basic human need for food*
- *a thing that is wanted or required*

- *the state of lacking basic necessities*

Toinen tutkielmassa käsitelty käsite on *motivaatio*, jota ei voi jättää huomiotta, kun tarkastelun kohteena ovat tarveteoriat, joissa myös motivaatio esiintyy käsitteenä. Motivaatio määritellään MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirjassa seuraavasti:

- vaikutin, kannustus
- mielenkiinto, tahto, halu, into

MOT Oxford Dictionary of English määrittää motivaation (*motivation*) seuraavasti:

- *a reason or reasons for acting or behaving in a particular way*
- *desire or willingness to do something; enthusiasm*

Kuten näistä määritelmistä on havaittavissa, niin tarve ja motivaatio ovat käsitteinä erilaiset. Tarve on osoitus jonkin asian puuttumisesta ja tarve tyydytetään. Motivaatio sen sijaan on enemminkin syy tai tahto käyttäytyä tietyllä tavalla, sekä mielenkiinnon ja halun osoitus tiettyä asiaa kohtaan. Molemmat näistä käsitteistä ovat hyvin laajoja ja niiden tarkempi määrittäminen on jokseenkin ongelmallista. Näitä käsitteitä on käytetty aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa useammassa merkityksessä ja lisäksi kirjallisuudessa on näiden käsitteiden osalta tapahtunut muutoksia esimerkiksi suomennettaessa alkuperäisteoksia. (ks. esim. Reiss 2013) Lisäksi tutkijat ovat muokanneet käsitteitä alkuperäislähteistä poikkeavasti kirjoittaessaan omia teoksiaan. (ks. esim. Pittman & Zeigler 2007)

Tutkijat ovat kuitenkin käyttäneet termejä tarve ja motivaatio myös samassa tarkoituksessa. Näitä käsitteitä käytetään ristikkäin, mikä saattaa aiheuttaa hämmennystä ja vaikeuttaa näiden vertailemista. Tämänkin työn lähtökohtana oli aluksi käsite *tarve*, kunnes kävi selväksi, ettei käsitettä *motivaatio* voi kuitenkaan jättää työn ulkopuolelle. Tässä tutkielmassa pitäydytään siinä, että tutkielman kohteena on käsite tarve ja motivaatio otetaan käsitteenä mukaan niiltä osin kuin tutkijat ovat sitä käyttäneet tarpeen synonyyminä. Tutkielmassa tarve koetaan nimenomaan tilana, jossa jotakin tarvitaan ja tarvittavasta asiasta on puute. Kun nämä tarpeet täytetään, se johtaa puutteen poistumiseen ja parempaan lopputulemaan kuin täyttymättömät tarpeet.

Motivaation määritelmiä on monia ja yleisesti sitä pidetään ilmiönä, joka saa ihmisen toimimaan ja ylläpitämään käyttäytymistä. (Sinokki 2016, 61.) Vaikkakin motivaation käsite kehittyy koko ajan, niin suurin osa teorioista on sitä mieltä, että motivaatio muodostuu sekä yksilön toimintaa ohjaavista sisäisistä tekijöistä että ulkoisista ympäristötekijöistä, jotka stimuloivat yksilön toimintaa. Ideaalissa tilanteessa työ tarjoaa

palkitsevia ulkoisia tekijöitä, jotka täyttävät sisäisiä tarpeita ja tästä seuraa työmotivaatio. (Rybnicek ym. 2019, 446.) Motivaatioanalyysit eivät kuitenkaan välttämättä huomioi ihmisen pohjimmaisia tarpeita, eivätkä huomioi motivaation merkitystä sisäisenä ajurina. (Pittman & Zeigler 2007, 474.)

Tarvetta on määritelty monissa tutkimuksissa ja vuosikymmenten aikana sitä on pyritty määrittämään aina tarkemmin. Usein määrittelyn pohjana on kuitenkin käytetty Murrayn vuodelta 1938 olevaa määritelmää, sillä sen on katsottu olevan yhteensopivin työmotivaatiota selittämään kehitettyjen tarveeteorioiden kanssa. (Pinder 2008, 68.) Murrayn mukaan tarve on käsite, joka edustaa aivojen alueella esiintyvää voimaa, joka järjestää havainnon, tietoisien havainnoinnin, älyllisyyden, konnotaation ja toiminnan siten, että se muuttaa olemassa olevan epätyytyttävän tilanteen suuntaa. Tarpeen synnyttää joskus pelkästään jokin sisäinen prosessi, mutta usein tarpeen heräämiseen vaikuttaa jonkinlainen paine. (Murray 2008, 124.)

Murrayn mukaan tarve on hypoteettinen kokonaisuus, johon ei päästä konkreettisesti käsiksi tai esimerkiksi määrittämään sen väriä. Sillä ei ole fyysistä olemusta, ominaispainoa tai painovoimaa. Tarpeen olemassaolo voidaan päätellä epäsuorin keinoin, esimerkiksi tarkastelemalla henkilön käyttäytymistä, jolla on sanottu olevan tietty tarve. Tarpeiden järjestys on myös toimintaan vaikuttava asia. Tietyn tarpeen täyttymättömyys saattaa herättää toisen tarpeen. Täyttymätön tarve saa ihmisen havaitsemaan uusia asioita, joita ei muuten huomioisi. Myös ympäristö voi vaikuttaa tarpeen heräämiseen, esimerkiksi herkullinen ruuantuoksu saattaa synnyttää näläntunteen. (Pinder 2008, 68.) Kuten edellä on käynyt ilmi, niin tarve on käsitteenä hyvin monitahoinen. Tässä tutkielmassa keskitytään tarpeeseen psykologisena perustarpeena ja tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3 TARVETEORIAMOTIVAATIOTUTKIMUSTA

3.1 Mitä ovat psykologiset perustarpeet?

Tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että on olemassa fysiologisesti määriteltäviä tarpeita, joiden täytyminen on olennaista hengissä pysymisen takaamiseksi. Näiden fysiologisten tarpeiden täyttymättä jääminen on vahingollista ihmisen terveydelle ja esimerkiksi nesteen sekä ravintoaineiden puutos aiheuttaa pidemmän päälle ihmisen menehtymisen. Joten näiden tarpeiden täytyminen on olennaista ihmisen selviytymiselle ja tarpeita voidaan pitää perustarpeina. Nämä fysiologiset tarpeet eivät kuitenkaan kohdistu ainoastaan ihmisiin, vaan koskevat kaikkia elollisia olentoja. Täten näitä fysiologisia perustarpeita ei voida luokitella kuuluvaksi inhimillisiin tarpeisiin, vaan inhimillisten tarpeiden voidaan olettaa koskettavan ainoastaan ihmisiä. (Ryan & Deci 2017, 81; Pittman & Zeigler 2007, 475; Clark 1990, 37–38.)

Psykologian tutkimuskentässä on vuosikymmenien ajan aina nykypäivään asti spekuloitu ajatuksella ihmisen psykologisista perustarpeista. Onhan houkutteleva ajatus, että ihminen omaisi perustarpeita, joiden perusteella hänen käyttäytymisensä olisi selitettävissä. Näiden tarpeiden avulla voisi myös vahvistaa ihmisen henkistä kasvua sekä löytää kaikista ihmisistä yhteneväisiä universaaleja piirteitä, joihin vaikuttaa. Puhuttaessa psykologisista perustarpeista tai inhimillisistä perustarpeista (*psychological needs, basic human needs*), ei kuitenkaan ole yksinkertaista määrittää mistä oikein on kysymys, ja tästä johtuen perustarpeisiin pohjautuva tutkimus onkin ollut rajoitettua. Tiedekentässä on esiintynyt runsaasti variaatioita tarpeen määritelmästä, eikä tarpeiden tunnistamisen kriteereistä ole päästy tutkijoiden keskuudessa yksimielisyyteen. Lisäksi tutkimuskentässä on herättänyt kysymyksiä perustarpeiden alkuperä, ovatko ne synnynnäisiä vai mahdollisesti opittuja, kulttuurisidonnaisia vai universaaleja, entä miten evoluutio on muokannut niitä? (Sheldon ym. 2001, 325.)

Tarpeen määrittelemistä vaikeuttaa osaltaan myös se, että tarve on hypoteettinen kokonaisuus, jota ei pysty määrittämään suoraan kuvaamalla esimerkiksi sen väriä tai fyysistä olomuotoa. Sen sijaan tarpeen ilmeneminen täytyy päätellä epäsuorin keinoin esimerkiksi ihmisen käyttäytymisen perusteella. Kun ihmisellä ilmenee tarve johonkin, hän todennäköisemmin huomaa sen asian, jolla tämän tarpeen voisi täyttää. Tarpeet ovat ympäristösidonnaisia, ja muutos yksilön tilanteessa voi muuttaa myös hänen tarpeitaan. Esimerkiksi työtehtävän muutos voi muuttaa työntekijän tarpeita. Tarpeet voivat myös

selittää työntekijöiden positiivista tai negatiivista suhtautumista työtehtäviin. (Pinder 2008, 68.)

Tarpeita määritellessä on tärkeä huomioida, että tarpeet voivat olla voimakkaita tai heikkoja, ja hetkellisiä tai pysyviä. Tarpeiden voimakkuus voi vaihdella eri ihmisten välillä ja myös ihmisellä itsellään aina tilanteen mukaan. Sama ihminen voi kokea välillä voimakasta tarvetta esimerkiksi sosiaaliseen kanssakäymiseen, kun taas toisella kertaa hän voi tuntea tarvetta yksinoloon. (Pinder 2008, 68.) Määriteltäessä perustarvetta tulee huomioida myös kulttuurin vaikutus tarpeen syntymiseen. Kulttuuri voi luoda tarpeita, mutta nämä poistuvat ihmisen siirtyessä toiseen kulttuurikontekstiin, joten kulttuurin luomaa tarvetta ei voida myöskään pitää perustarpeena. (Clark 1990, 37–38.)

Baumeister ja Leary (1995) ovat määritelleet tarpeelle yhdeksän eri ominaisuutta, jotka sen tulisi täyttää, jotta voidaan puhua nimenomaan perustarpeesta. Ensinnä perustarpeen tulisi esiintyä kaikissa olosuhteissa. Toisin sanoen, jos tarve ilmaantuu ainoastaan tietyissä olosuhteissa, ei voida puhua perustarpeesta. Tietyt epäsuotuisat olosuhteet saattavat estää tarpeen toiminnan, mutta mitä vaikuttavampi tarve on yleisellä tasolla, sen vahvemmin sitä voidaan pitää perustarpeena. Toinen ja kolmas kriteeri viittaavat tunneperäisiin ja kognitiivisiin malleihin. Perustarpeen kognitiiviset ja tunneperäiset reaktiot heijastavat sen subjektiivista merkitystä. Mikäli tarpeella ei ole ohjaavaa vaikutusta ihmisen kognitiiviseen ja tunneperäiseen käyttäytymiseen, ei sitä voida pitää merkittävänä. Ihmisellä on pyrkimys säilyttää olosuhteet itselleen mieluisina sekä pyrkiä pois epämukavista tilanteista ja tarpeen tulee ohjata ihmistä tähän. (Baumeister & Leary 1995, 498.)

Neljänneksi ihmiselle tulee aiheutua negatiivisia vaikutuksia, mikäli tarpeen täytyminen estyy. Jos tarve ei pääse täyttymään, niin tällä tulee olla vaikutuksensa, sillä muuten tarpeella ja sen täyttymisellä tai täyttymättömyydellä ei olisi yksilölle mitään merkitystä. Viidenneksi tarpeen korvaaminen toisella tai tarpeen täyttymisen tulisi riittää ja ”vaimentaa” tarve. Esimerkiksi kuulumisen tarpeen täyttymiseen tulisi riittää kuuluminen johonkin ryhmään, eikä enää tämän jälkeen tulisi ilmetä tarvetta kuulua myös toiseen ryhmään. Kuudes kriteeri perustarpeelle on universaalius. Mikäli kaikilla ihmisillä ei ole samaa tarvetta, eikä sitä voida soveltaa kaikkiin, ei voida puhua inhimillisestä perustarpeesta. Seitsemäntenä kriteerinä Baumeister ja Leary (1995) esittävät, että tarve ei saa johtua toisesta tarpeesta, vaan sen tulee olla itsenäinen. Tätä ei ole tutkijoiden mukaan helppo todistaa, mutta tässä vaatimuksessa auttaa ajatus ensimmäisestä ominaisuudesta eli tarpeen vaikutuksesta kaikissa olosuhteissa.

Kahdeksas ominaisuus tutkijoiden mukaan on se, että tarpeella tulee olla laajasti ja monipuolisesti vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen. Viimeisenä vaatimuksena perustarpeen ominaisuudelle on tarpeen vaikutus psykologista toimintaa syvemmillä. Jos tarve on todella perustarve, sen tulee vaikuttaa ihmisen toimintaan laajasti ja tämän vuoksi sen tulisi Baumeisterin ja Learyn (1995) mielestä olla myös eri tieteenalojen tutkittavissa. (Baumeister & Leary 1995, 498–499; Pittman & Zeigler 2007, 476.)

Perustarpeiden määrästä on käyty vuosikymmenten saatossa keskustelua ja eri tutkijat ovat esittäneet näkemyksiään. Tarpeiden määrällinen listaaminen alkoi saada osakseen huonoa mainetta jo McDougallin viettien listauksesta vuonna 1926 ja Murrayn vuonna 1938 listaamat yli 20 tarvetta olivat monien mielestä osoitus siitä, että tutkimus johtaisi jatkossa vain toinen toistaan pidempiin listauksiin. Monet empiirisesti suuntautuneet sosiaalipsykologit alkoivatkin välttää perustarpeen käsitettä ja keskittyivät enemmän yksilö- ja olosuhdesidonnaisiin vaikutuksiin. (Pittman & Zeigler 2007, 476.) Uusimissa teorioissa tarpeiden laajempaan listaukseen palasi Steven Reiss (2000), joka listasi omassa tutkimuksessaan ihmisellä olevan 16 eri perustarvetta.

Idea universaaleista perustarpeista oli pitkään tutkijoiden epäsuosiossa. Sen sijaan vallalla oli ajatus, että sosialisatio muokkaa yksilön hyvinvointia kulttuurisella tasolla, eikä yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ole juurikaan vaikutusta. Lisäksi uskottiin, että ihmiset vain mukautuvat erilaisiin olosuhteisiin. 2000-luvulla alkoi kuitenkin esiintyä uudelleen kiinnostusta ihmisiin kohdistuvista universaaleista vaikutteista. Eri tutkijoiden yhteneväinen ajatus tarveteorioista nykyään onkin, että on olemassa universaaleja inhimillisiä tarpeita, joiden täytyminen mitä todennäköisimmin vahvistaa ihmisen hyvinvointia. (Tay & Diener 2011, 354.)

Hogan ja Warrenfeltz (2004, 74–75) kokevat, että tärkein johtajille opetettava asia on ihmisluonto yleisesti. Heidän mukaansa muuttuvassa työelämässä ihmisten sopeutumisellakin on rajansa, eikä se veny loputtomiin. He nostavat esiin ihmisen ikiaikaiset tarpeet rakkauteen, kumppanuuteen ja elämän tarkoituksenmukaisuuteen. Pitkittyessään näiden tarpeiden täyttymättömyys johtavat turhautumiseen, lannistumiseen ja toimimattomuuteen.

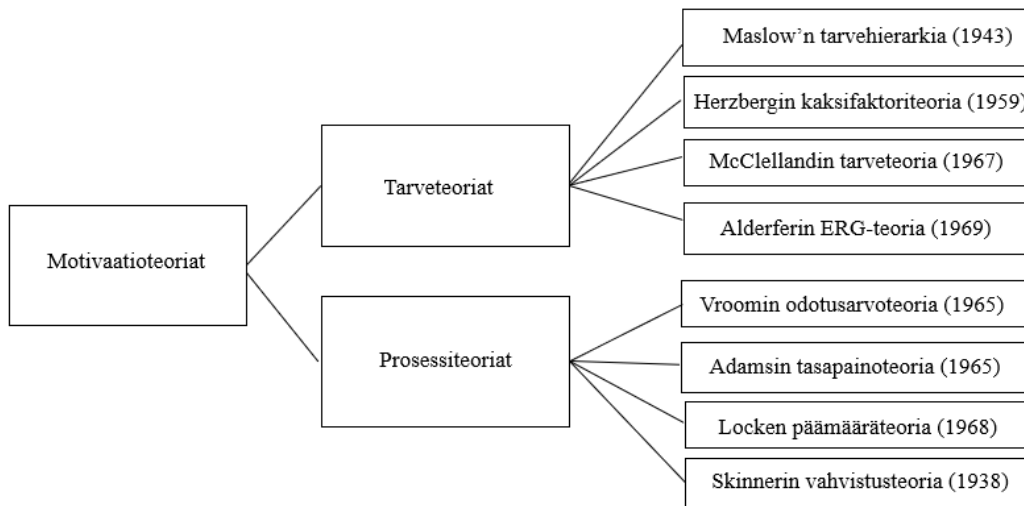
3.2 Tarveteorioiden tutkimuskenttä

3.2.1 Motivaatioteorioiden tutkimuksen historiaa

Varhaisimmat motivaatioteoriat käsittivät motivaation sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin perustuvana. Vuonna 1933 Sigmund Freud esitti määritelmänsä, jonka mukaan seksuaalisuus ja aggressio olivat ihmisen toimintaa ohjaavia perustarpeita. Myöhemmin vuonna 1943 Clark Hull listasi neljä perusviettiä: nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Sekä Freud että Hull olivat yhtä mieltä siitä, että nämä perustarpeet ovat synnynnäisiä ja muuttumattomia. Osa heidän aikalaisistaan kiisti kuitenkin nämä näkemykset ja oli sitä mieltä, että perustarpeet ovat psykologisia ja opittuja. (Sinokki 2016, 72.)

Motivaatioteorioita on ajan myötä kategorisoitu eri tavoin, ja esimerkiksi Steers ym. (2004) sekä Latham ja Pinder (2005) ovat jakaneet teoriat sisältöteorioihin (*content theories*), prosessiteorioihin (*process theories*) ja oikeudenmukaisuusteorioihin (*justice theories*). Näistä sisältöteorioiden tarkoituksena on tunnistaa työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Prosessiteoriat puolestaan keskittyvät prosesseihin, jotka ovat motivaation perustana ja tarkastelevat motivaatiota dynaamisena prosessina. Oikeudenmukaisuusteoriat lisäävät sosiologisen näkökulman työmotivaatioon sen oletuksen perusteella, että oikeudenmukaisuus organisaation kontekstissa lisää työmotivaatiota.

Toinen tapa jakaa nämä teoriat tarkasteltaessa työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä näiden vaikutusta ihmisen toimintaan työympäristössä, on jako kahteen motivaatiota selittävään teoriatyyppiin, tarveteorioihin ja prosessiteorioihin. Tämä tapa jakaa teoriat on esitetty kuviossa 4. Tässä työssä pohjataan tähän motivaatioteorioiden jakoon tarve- ja sisältöteorioihin ja keskitytään tarveteorioiden osuuteen.



Kuvio 4. Motivaatioteorioiden jaottelu. (Mukailleen Lundberg 2009 ja Sinokki 2016.)

Tutkielmassa tarkastelun kohteeksi on valittu Maslow'n, Herzbergin, McClellandin ja Alderferin teorit, joita pidetään yleisesti tarveteorioiden neljänä perusteorianana, ja joihin tutkimuskirjallisuudessa ja organisaatiotutkimuksen oppikirjoissa yleisesti viitataan tarveteorioista puhuttaessa. (Furnham 1997; Schein 1998; Brooks 2006, 55–64; Ashleigh & Mansi 2012, 215–219.) Käsittelyyn on lisäksi otettu kaksi muuta näihin neljään aiempaan tarveteoriaan verrattuna uudempaa teoriaa; Decin ja Ryanin itsemääräämisteoriat sekä Reissin motivaatioprofiili.

Motivaation prosessiteoriat korostavat kognitiivisen prosessin roolia, vaikeivat ne jätä täysin huomiotta myöskään tunteiden vaikutusta ihmisen toimintaan. Prosessiteoriat keskittyvät kuitenkin kokonaisuutena enemmän ihmisen tiedolliseen puoleen ja ne keskittyvät kuvaamaan erilaisten ulkoisten sekä sisäisten tekijöiden tulkitsemisen ja havaitsemisen eroja yksilötasolla sekä reagointia näihin. Prosessiteorioilla analysoidaan keinoja, joilla ihminen saadaan liikkeelle sekä miten tätä liikettä ylläpidetään ja ohjataan. (Sinokki 2016, 75; Lundberg ym. 2009, 891.)

Tarveteoriat sen sijaan rakentuvat ajatukselle, että ihmisellä on olemassa sisäisiä tarpeita, jotka ohjaavat hänen toimintaansa siten, että nämä tarpeet tulisivat tyydyttyiksi. Tarveteorioissa nämä tarpeet mielletään epätasapainon tilaksi, jota ihminen pyrkii toiminnallaan tasapainottamaan ja näiden tarpeiden voimakkuus ohjaa sekä yksilön käyttäytymistä että suoriutumishalukkuutta. Tarveteoriat painottavatkin motivaatiota ohjaavien eri tarpeiden tunnistamisen tärkeyttä. On oletettavaa, että näiden tarpeiden

tunnistamisen ja niiden täyttämisen myötä ihmiset työskentelevät motivoituneemmin. (Sinokki 2016, 75; Lundberg ym. 2009, 891.)

Kuten Harisalo (2008) toteaa, niin motivaatioteoriat ovat kehittyneet samanaikaisesti johtamisteorioiden kanssa, ja niiden välille on muodostunut läheinen yhteys. Johtamisteorioilla on kuitenkin ollut viime aikoina tutkimuskentässä merkityksellisempi asema ja uusia teoreettisia lähestymistapoja on luotu, johtuen todennäköisesti johtamisteorioiden laajemmasta organisaatiokäsityksestä, eivätkä motivaatioteoriat ole pysyneet tässä vauhdissa mukana. Monet edelleen käytetyt tarveteoriat pohjaavat käsityksensä 1960–1970 lukujen työelämään, joten on täysin aiheellista myös esittää kysymys ovatko nämä teoriat enää valideja nykypäivän muuttuneessa työelämässä. Kuitenkin alan oppikirjoissa nämä kritisoidutkin vanhemmat teoriat pitävät edelleen asemansa alan perusteorioina. Motivaatioteoriat avaavat erittäin mielenkiintoisen näkökulman organisaatioon ja mahdollisuuden yhdistää ihmisen pyrkimykset organisaation kanssa. (Harisalo 2008, 101; Steers ym. 2004, 383; Rybnicek ym. 2019, 443.)

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa ajatus psykologisista perustarpeista on ollut mukana vuosikymmenten ajan, vaikka mahdollisten perustarpeiden hyödyllisyydestä on käyty keskustelua tutkijoiden keskuudessa. Organisaatioteorioiden yhteydessä perustarpeita on käsitelty yksilöiden toisistaan eroavina ominaisuuksina, jolloin on tarkoitettu tarpeen voimakkuuden eroavuutta yksilöiden kesken. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työn tuloksia on ennustettu nimenomaan tarpeen voimakkuuden kautta. (Gagné & Deci 2005, 337.)

Dye ym. (2005) tuovat artikkelissaan esille sen huomionarvoisen seikan, että erilaiset motivaatioteoriat ovat aina sidoksissa aikaansa ja mitä enemmän aikaa kuluu ja toiset tutkijat referoivat niitä, niin myös niiden herkkävivahteinen sisältö saattaa muuttua. Myös aikakonteksti tulisi aina huomioida, sillä tutkijat peilaavat teorioita aina omaan aikaansa ja ympäristöönsä, jolloin teorian soveltaminen kymmeniä vuosia syntymisensä jälkeen voi johtaa alkuperäisestä eriävään loppupäätelmään.

Perinteiset tarveteoriat ovat tarjonneet hyödyllisen pohjan ihmisten motivaatiotutkimukseen. Nämä teoriat eivät kuitenkaan ole huomioineet yksilöllisiä eroja ihmisten välillä ja niitä onkin kritisoitu myös asioiden liiallisesta yleistämisestä. (Schein 1998, 87.) Tarveteoriat ovat olleet keskiössä tutkittaessa ihmisen motivaatiota, sillä niiden on koettu olevan paras keino motivaation ymmärtämiseen. Tarveteorioiden mukaan työntekijät ovat motivoituneita lisäämään työtehoaan tyydyttääkseen tiettyjä

tarpeita. Näiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttymisen ymmärtäminen ovat keino lisätä työntekijöiden tehokkuutta organisaatiossa. (Arnolds & Boshoff 2002, 698.) Viimeisten vuosien aikana useat motivaatioteoriat ovat nostaneet esiin erilaisia yksittäisiä syitä työntekijän tehostuneen työmotivaation taustalla. Tutkijat kuvaavat tätä teorioiden sirpalemaista nykytilannetta miniteorioiden hallitsemaksi, mistä puuttuu yhdistävä ja kattava teoria. Vakiintuneiden teorioiden ja uudempien miniteorioiden yhdistämisyritykset ovat johtaneet siihen, että motivaatiota on yritetty määrittää henkilökohtaisten ja tilannesidonnaisten tekijöiden kautta. (Van den Broeck ym. 2017, 358.)

Yksi uusimmista motivaatioteorioista on Decin ja Ryanin alun perin vuonna 1985 esittelemä itsemääräämisteoria, jossa he ovat sovittaneet yhteen aiemmin esittelemänsä miniteoriat ja huomioida sekä henkilökohtaisten että tilannekohtaisten tekijöiden vaikutuksen motivaatioon. Itsemääräämisteoriaa onkin tutkijoiden keskuudessa ryhdytty kutsumaan jopa perusteoriaksi ja tutkimuskentässä sitä on hyödynnetty paljon. (Van den Broeck ym. 2017, 359.)

Suomessa psykologisia perustarpeita on tutkinut enemmän Frank Martela, joka pohjaa ajatuksiaan Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan. Martela on tutkinut itseohjautuvuusteoriaan kuuluvan kolmen perustarpeen lisäksi mahdollista neljättä tarvetta, vapaaehtoisuutta. Tämän perusteella Martela on luonut mallin, jota hän kutsuu motivaatiotimantiksi. (Martela 2015, 54.) Toinen Suomessa psykologisiin perustarpeisiin keskittynyt tutkija on Petri Karkkola, joka väitteli Itä-Suomen yliopistossa alkuvuodesta 2020 ja tutki väitöskirjassaan psykologisten perustarpeiden täyttymistä työelämässä ja siitä koettua elinvoimaisuutta. Myös hänen työnsä pohjana on ollut Ryanin ja Decin itsemääräämisteoria. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin työhön valittuja kuutta tarveteoriaa, myös itsemääräämisteoriaa. Tarkastelu aloitetaan kuitenkin vanhemmasta Maslow'n tarvehierarkista.

3.2.2 Maslow'n tarvehierarkia

Ihmisen tarpeista ja motivaatiotutkimuksen tarveteorioista ei voida keskustella ilman, että esiin nousee Maslow'n tarvehierarkia. Yhdysvaltalaisen Abraham H. Maslow'n vuonna 1943 esittelemä hierakia on kiistatta maailman tunnetuin teoria ihmisen tarpeista. (Aldefer 1969; Ott ym. 2008, 133; Stoyanov 2017, 17.)

Maslow'n mukaan ruuan, turvallisuuden, rakkauden ja arvostuksen puutteesta kärsivä ihminen pyrkii ensisijaisesti täyttämään nälän tarpeen ruualla ennen muiden tarpeiden täyttämistä. Hänen mukaansa fysiologisten tarpeiden täyttäminen on ihmiselle ensisijaista, jättäen muut tarpeet toissijaisiksi. Kun ihminen saa tyydytettyä ensisijaiset tarpeensa, esimerkiksi juuri nälän, siitä tulee ihmiselle merkityksetön ja toissijaiset tarpeet nousevat hallitsevaan asemaan. (Maslow 1943, 373–375.)

Kun fysiologiset tarpeet on edes kohtuullisen hyvin tyydytetty, niin seuraavaksi esiin nousee joukko uusia tarpeita, joita Maslow luokittelee omien sanojensa mukaan suurpiirteisesti turvallisuuden tarpeiksi. Kun tässä turvallisuuden tarpeessa koetaan puutetta, on se Maslow'n mukaan ainoa tarve, joka täytyäkseen ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja ajatuksia. (Maslow 1943, 376.)

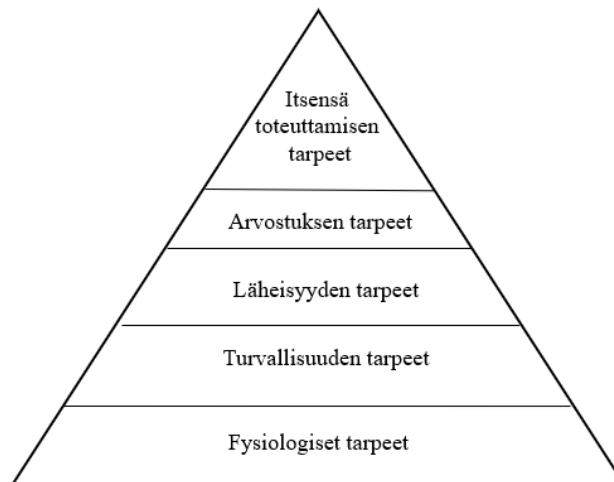
Kun puolestaan sekä fysiologiset että turvallisuuden tarpeet tulevat täytetyksi, Maslow'n mukaan seuraavana nousee esiin rakkauden tarve. Tämä tarkoittaa tarvetta ihmissuhteille ja vuorovaikutukselle sekä paikkaa sosiaalisessa yhteisössä. (Maslow 1943, 380–381.)

Kaikilla ihmisillä yhteiskunnassamme on tarve vakaaseen ja varmaan arvioon omasta itsestään. Tämä tarkoittaa itseluottamusta, itsekunnioitusta ja muiden kunnioitusta itseä kohtaan. Vahva itsetunto syntyy toisten kunnioituksesta, saavutuksesta ja perustuu todelliseen suorituskykyyn. Ihmisellä on myös tarve saada osakseen toisten kunnioitusta. Itsetunnon tarpeen täytyminen johtaa itseluottamukseen, ja tunteeseen siitä, että kelpaa ja on tarpeellinen maailmalle. Näiden tarpeiden täyttymättömyys puolestaan johtaa alemmuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunteisiin. (Maslow 1943, 381–382.)

Ellei ihminen saa toteuttaa itseään haluamallaan tavalla, syntyy tyytymättömyyttä ja levottomuutta, vaikka kaikki tarpeet tulisivatkin tyydytetyiksi. Maslow'n mukaan muusikon tulee saada tehdä musiikkia ja runoilijan kirjoittaa runoja. Eli mitä ihminen voi olla, sitä hänen täytyy olla. Näitä tarpeita hän kutsuu itsensä toteuttamisen tarpeiksi. Tällä Maslow tarkoittaa ihmisen potentiaalinen toteuttamista ja täyden kapasiteetin hyödyntämistä. Tämä tarpeen tarkka muoto vaihtelee yksilöittäin, sillä on hyvin yksilöllistä, miten kukin haluaa toteuttaa itseään. Toiselle urheilu saattaa olla potentiaalinen täyttymistä, kun taas toinen haluaa käyttää kaiken kapasiteettinsa työuran edistämiseksi. Maslow huomauttaa, että näiden tarpeiden heräämiseksi tulee kaikkien alempien ja edeltävien tarpeiden olla täytettyinä, jotta itsensä toteuttamisen tarve voi ilmetä. Samalla hän huomauttaa, että ihmiset, joiden kaikki alemmat tarpeet ovat tyydyttyneet, ovat poikkeus yhteiskunnassa. Näin ollen itsensä toteuttamisen tarpeita ei ole päästy tutkimaan

tarpeeksi, joten ne ovat säilyneet tutkijoille jokseenkin mysteerinä. (Maslow 1943, 382–383.)

Maslow'n tarvehierarkia on perinteisesti esitetty pyramidin muodossa, kuten kuviossa 5, jossa alempien tarpeiden päälle rakentuvat hierarkian ylemmät tarpeet.



Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkia.

Ennen Maslow'ta teoriat psykologian tutkimuksessa olivat perustuneet mieleltään sairaiden ihmisten tai eläinten kanssa tehtyihin tutkimuksiin. Maslow piti teorioiden perustamista mieleltään sairaiden ihmisten varaan vääristyneenä, sillä ainoastaan murto-osa ihmisistä lukeutui tähän joukkoon, eikä teorioita voitu tämän pohjalta yleistää koskemaan kaikkia. (Stoyanov 2017, 24.) Sen sijaan Maslow'n mukaan tutkimus tulisi tehdä tavallisten ja onnellisten ihmisten keskuudessa, jolloin saataisiin selville, mikä tekee ihmiset tyytyväisiksi ja onnellisiksi. (Dye ym. 2005, 1380; Stoyanov 2017, 13.)

Teoria vaikutti vahvasti sekä psykologian että organisaatioiden johtamisen tutkimuskenttään. Maslow'n teoria synnynnäisistä tarpeista toi tarpeiden ja yleensä psykologisten prosessien merkityksen myös liiketalouden johdon ja organisaatiotutkijoiden tietoisuuteen. Maslow'n ajatuksena oli, että organisaation tulee olla tietoinen näistä ihmisen synnynnäisistä tarpeista ja niiden hierarkiasta, jotta ihmisten motivaatiota tehdä työtä ja ottaa haasteita vastaan ymmärretään, ja siten siihen voidaan myös vaikuttaa. Organisaatiossa nämä Maslow'n esittämät tarpeet voisivat tulla täytetyiksi esimerkiksi kohtuullisella palkalla, työturvallisuudella, sosiaalieduilla, ihmisten välisellä yhteistyöllä, työntekijöiden palkitsemisella sekä työntekijöiden pyrkimysten tukemisella. Organisaation tulisi huolehtia ensiksi alemman tason tarpeista

ja vasta sitten kiinnittää huomiota ylempiin tarpeisiin. Kun organisaatio onnistuu tällä tavoin täyttämään ihmisten tarpeet, niin se motivoi ihmistä parempiin suorituksiin. Mikäli organisaatio epäonnistuu tarpeiden täyttämässä oikeassa järjestyksessä, se ei Maslow'n mukaan onnistu toiminnassaan. (Harisalo 2008, 101–102; Stoyanov 2017, 17–18, 48–49.)

Maslow'n esittämän itsensä toteuttamisen tarpeen myötä esimiehet ovat ymmärtäneet, että työntekijät ovat luovia ja tuotteliaita kun heidän tarpeensa tulevat tyydytetyksi ja tämä näkyy työn tehokkuutena. Työntekijät tarvitsevat tunnustusta tehdystä työstään sekä mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen, jotta luovuus ja tehokkuus voisivat vapautuneesti toteutua. (Stoyanov 2017, 34.) Maslow'n alkuperäinen idea organisaatioita ajatellen oli, että tarvehierarkia toimisi eräänlaisena ”valaistumisen” polkuna ja organisaatioiden tulisi luoda tiloja, jotka edistävät työntekijöiden pääsyä pyramidin huipulle eli itsensä toteuttamiseen. (Dye ym. 2005, 1382.)

Maslow itse paneutui oman tarveteorianensa yhdistämiseen työelämän näkökulmaan vuonna 1962 kirjoittamissaan muistiinpanoissa, jotka julkaistiin vuonna 1965 kirjana *Eupsychian Management*. Useista suosituksista huolimatta Maslow ei muuttanut kirjansa nimeä lukijaystävällisemmäksi, mikä lienee yhtenä syynä siihen, ettei kirja ilmestyessään herättänyt laajempaa huomiota ja vaipui vuosikymmeniksi unohduksiin. (Bennis 1998, vii.) Vuonna 1998 kirja julkaistiin uudelleen, tällä kertaa nimellä *Maslow on Management*, jolloin se sai osakseen enemmän huomiota ja laajemman lukijakunnan.

Nämä muistiinpanonsa Maslow aloittaa toteamalla, että itseään toteuttamaan päässeet ihmiset omaksuvat työn osaksi itseään. (Maslow 1998, 1.) Hän toteaa myös huomanneensa, että vaikka koulutus onkin tärkeää ihmisen identiteetin muodostumisessa, niin työelämä saattaa olla koulutustakin tärkeämpää, sillä kaikki työskentelevät. (Maslow 1998, 2.) Maslow'n mukaan todella onnelliset ihmiset työskentelevät tärkeäksi kokemansa asian parissa. (Maslow 1998, 9.) Maslow on muistiinpanoissaan kirjoittanut huomanneensa itsetunnolla ja työllä olevan läheisemmän yhteyden, kuin hän on kuvitellut. Terveen ja tasaisen itsetunnon perustana ovat mm. arvostuksen, ylpeyden, vaikuttamisen ja tärkeyden tunteet, jotka heijastuvat merkityksellisestä työstä. (Maslow 1998, 16.) Maslow näkee, että merkityksellinen työ voi toimia ihmiselle terapeuttisena silloin kun hän pääsee toteuttamaan itseään työn kautta. Palkitsevan ja ratkaisuja tarjoavan työn kautta ihminen voi saada onnistumisen tunnetta, joka säteilee kaikille elämän osa-alueille. (Maslow 1998, 17.)

Muistiinpanoissaan Maslow pohtii, millaista johtajuutta työelämässä tarvitaan. Maslow tiedostaa, etteivät kaikki työntekijät ole itsensä toteuttamisen tasolla, vaan

työntekijöiden keskuudessa esiintyy myös alempien perustarpeiden täyttymättömyyttä, mikä johdon täytyy ottaa huomioon. Johtajille kohdistamissaan ohjeissa Maslow kehottaakin olettamaan, että jokainen kaipaa yhteenkuuluvuutta ryhmään, tarvetta tuntea itsensä tärkeäksi, tarpeelliseksi, hyödylliseksi, kunnioitetuksi ja menestyväksi, sekä kaikilla on tarve ennemmin kunnioittaa ja arvostaa esimiestään kuin tuntea päinvastaisia tunteita. Lisäksi Maslow'n mukaan kaikki ihmiset suosivat ennemmin merkityksellistä työtä. (Maslow 1998, 19, 27–28, 39.)

Maslow'n teoria on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä ja sitä vastaan on argumentoitu säännöllisesti. Esimerkiksi Maslow'n metodologiaa ei ole pidetty tieteellisesti kestäväenä. Lisäksi tutkijat ovat huomauttaneet, etteivät ihmisen tarpeet jakaudu hierarkkisesti, kuten teoria olettaa, vaan ihmiset liikkuvat eri elämäntilanteissa eri tarpeiden välillä. Ainoastaan harvat empiiriset testit ovat tukeneet Maslow'n esittämää teoriaa, ja sitä on syytetty ihmisen tarpeiden ja motivaation liiallisesta yksinkertaistamisesta. Tosin tämä yksinkertaistaminen lienee juuri se syy, miksi Maslow'n teoria on ollut niin suosittu vuosikymmenten ajan. Maslow tiesi jo teoriaa kehittäessään, että hänen tulisi tehdä siitä mahdollisimman käytännöllinen ja helposti ymmärrettävä, jotta se saisi ymmärrystä osakseen. Maslow'n hierarkia onkin toiminut pohjana erilaisille muotoiluille tarvehierarkioille, joiden on sanottu paremmin kuvaavan tarpeita. Uudemmissa tutkimuksissa Maslow'n teorialle on kuitenkin löydetty myös empiiristä tukea. (Pinder 2008, 74–75.) Ja kaikesta saamastaan kritiikistä huolimatta Maslow'n tarvehierarkia pitää edelleen pintansa ja asemansa ihmisen käyttäytymistä selittävänä perusteorianana (Harisalo 2008, 102; Ott ym. 2008, 133; Pinder 2008, 74; Stoyanov 2017, 46,55) ja se on mukana alan oppikirjoissa tarveteorioita läpikäydessä (ks. esim. Ashleigh & Mansi 2012, Ott ym. 2008, Brooks 2006). Kuten Dye ym. (2005, 1379) artikkelissaan toteavat, Maslow'n teoriasta on tullut yleispätevä teoria, jolla selitetään miltei mitä vain. Teoria on yleisesti hyväksytty, mutta samanaikaisesti on hyvin vähän tutkimusaineistoa sen tukemiseksi. Samaisessa artikkelissa nousee esiin myös se seikka, että Maslow itse oli päiväkirjamerkintöjensä mukaan huolissaan oman teoriansa liian laajasta käytöstä.

3.2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg tutki 1950-luvun lopulla yhdessä Bernard Mausnerin ja Barbara Bloch Snydermanin kanssa ihmisten motivaatiota työhön ja työtyytyväisyyttä.

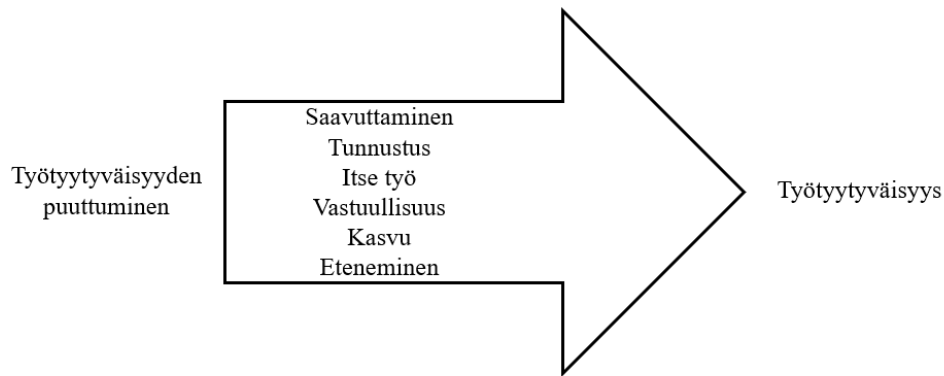
Tutkimuksen taustalla oli mittava empiirinen tutkimus sisältäen yli 200 haastattelua. Työntekijöiltä kysyttiin mihin nämä olivat tyytyväisiä työssään ja mikä työssä puolestaan aiheutti tyytymättömyyttä. Näiden vastausten pohjalta tutkijat tekivät havainnon, että työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat työn eri ominaisuudet, jotka tutkijat nimesivät hygienia- ja motivaatiotekijöiksi. Tämän *Motivation to Work* -kirjassa julkaistun tutkimuksen pohjalta Herzberg kehitti tarveteorian, jonka hän nimesi kaksifaktoriteoriaksi (*two-factor theory*). (Harisalo 2008, 105–106; Ott ym. 2008, 135.)

Tutkimusta tehdessään Herzberg tuli siihen tulokseen, että työn rakenne tulee tehdä sellaiseksi, että työntekijät saavuttavat työnsä tavoitteet mielekkäällä ja merkityksellisellä tavalla. Yksilöllä tulisi olla jonkinasteinen kontrolli omaan työhönsä ja tämän Herzberg ymmärtää toki olevan mahdollista vain tietyissä toimenkuvissa ja rajoitetusti. Lisäksi Herzberg toteaa, että työnantajien tulisi kiinnittää huomiota työn mielenkiintoisuuteen, sillä mielenkiintoinen työ johtaa yleensä korkeampaan motivaatioon. Etukäteen on toki vaikea tietää, mitä kukin pitää mielenkiintoisena, eikä työn uudelleen muotoilu voi perustua siihen, että työstä muokataan mielenkiintoista. Työ tulisi kuitenkin suunnitella siten, että sen tekeminen johtaa motivaation kasvuun. (Herzberg ym. 1959, 132–134.)

Herzbergin (1966, x) mielestä jokaisen organisaation ensisijaisena tehtävänä tulisi olla ihmisen tarpeiden toteuttaminen merkityksellisen olemassaolon edellyttämiseksi. Kaksifaktoriteorian mukaan ihmisillä on kaksi tarvekategoriaa. Toinen näistä tarvejoukoista juontaa alkunsa ihmisen alkukantaisiin elämellisiin tarpeisiin ja niiden tarkoituksena on taata ihmisen hengissä selviytyminen. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi nälkä ja kipu. Kaksifaktoriteoriassaan Herzberg kutsuu näitä tarpeita hygieniehtekijöiksi. Nämä ulkoisina pidettävät motivaatiotekijät eivät ole suoraan sidoksissa itse työhön, vaan liittyvät sen tekemisen ehtoihin. Hygieniehtekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstön väliset suhteet, turvallisuus, työolot, palkkaus, asema, valvonta ja yrityksen hallinto. Herzbergin mukaan näiden tekijöiden täytyessä tilanne ei kuitenkaan johda työtyytyväisyyden lisääntymiseen, vaan ainoastaan työtyytymättömyyden vähenemiseen. (Herzberg 1966, 56; Lundberg ym. 2009, 891; Sinokki 2016, 105–106.)

Näiden ulkoisten työtyytymättömyyden vähenemiseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi Herzbergin mukaan on olemassa kuusi motivaatiotekijää, joita kutsutaan myös kasvutarpeiksi ja jotka todella motivoivat työntekijöitä tekemisessään. Näiden motivaatiotekijöiden, joita voidaan kutsua myös sisäisiksi tekijöiksi, täytyminen johtaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Näitä psykologisen kehittymisen jatkuvaan tarpeeseen pohjautuvia tekijöitä ovat saavutus, tunnustus, työ itsessään, vastuullisuus,

kasvu ja eteneminen. Näiden tekijöiden puuttuminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti tyytymättömyyttä työtä kohtaan, ennemminkin puutteesta aiheutuu tila, jossa ei ole työtyytyväisyyttä. (Herzberg 1966, 56; Lundberg ym. 2009, 891; Ann & Blum 2019, 326.) Tässä tutkielmassa on vertailuun otettu mukaan Herzbergin kaksifaktoriteoriasta sisäiset motivaatiotekijät, jotka on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Herzbergin kaksifaktoriteorian työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät. (Mukaillen Sinokki 2016, 106.)

Kaksifaktoriteorian suhteen onkin olennaista ymmärtää, että tekijät, jotka luovat työtyytyväisyyttä ovat kaukana niistä tekijöistä, jotka puolestaan johtavat tyytymättömyyteen työssä. Näin ollen työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtytymättömyys, vaan ennemminkin tila, jossa ei ole työtyytyväisyyttä. Ja puolestaan työtytymättömyyden vastakohtana on tilanne, jossa ei ilmene työtytymättömyyttä, työtyytyväisyyden sijaan. Työtyytyväisyys ja työtytymättömyys ovatkin erillisiä omia piirteitään sen sijaan, että ne olisivat toistensa vastakohtia. (Ann & Blum 2019, 325; Furnham ym. 2009, 766.)

Kaksifaktoriteoria on saanut vuosikymmenten aikana paljon huomiota osakseen. Myös kritiikkiä on esitetty teoriaa kohtaan motivaatiotekijöiden ja hygienia-tekijöiden erottamisesta toisistaan. Kaksifaktoriteoria esittää, että työmotivaatiota voi lisätä vain vastuun, saavuttamisen, tunnustuksen ja etenemisen kautta. Kuitenkin tutkijat (esim. Pider, 1998) ovat esittäneet, että myös palkka ja ihmissuhteet voivat toimia motivaatiotekijöinä. Lisäksi kaksifaktoriteoriaa on kritisoitu yksilön eroavaisuuksien sivuuttamisesta työmotivaation selittäjänä. (Lundberg ym. 2009, 892.)

Herzbergiä on kritisoitu myös tutkimusmetodiensa osalta. Monet käyttäytymistieteilijät ovat yrittäneet toistaa Herzbergin tutkimusta siinä onnistumatta, joten tutkimuksen metodologia on herättänyt epäilyjä. Jo vuonna 1966 Ewen ym.

julkaisivat artikkelin, jossa he haastoivat Herzbergin teorian ja toteuttivat oman tutkimuksensa todistaakseen Herzbergin esittämät motivaatio- ja hygienia-tekijät pätemättömiksi. Kirjoituksessaan he käsittelevät myös muiden tutkijoiden kaksifaktoriteoriaan perustuvia tutkimuksia ja esittävät kriittisen suhtautumisensa näihin. Vaikkakin Ewen ym. (1966) saivat omassa tutkimuksessaan tuloksiksi sekä Herzbergin teoriaa tukevia, että kumoavia tuloksia, esittävät he kuitenkin kiteytyksenä, että puhuttaessa työtyytyväisyydestä ja motivoitumisesta, tulisi puhua enemmän sisäisestä ja ulkoisesta luokittelusta kuin käyttää tyytyväisyys–tyytymättömyys terminologiaa.

Herzbergin kaksifaktoriteoriaa on käytetty teoriapohjana myös uudemmissa tutkimuksissa, joissa teorian on todettu tarjoavan edelleen toimivan viitekehyksen (ks. esim. Furnham ym. 2009). Kuten Ann ja Blum (2019) artikkelissaan oman tutkimuksensa osalta toteavat, toiset tutkijat eivät ole toistaneet Herzbergin metodia täydellisesti, vaan ovat käyttäneet ainoastaan omaan tutkimukseensa ja metodeihinsa tarvittavia hygienia- ja motivaatiotekijöitä. Tämä luonnollisesti on herättänyt keskustelua tutkimuksen ja teorian validiteetista. Herzbergin teorian kritisoitu heikkous, yksinkertaistaminen, antaa sille osaltaan kuitenkin myös luotettavuutta. Kaksifaktoriteorian puutteena on pidetty myös sitä, että se keskittyy liikaa yksilön työtyytyväisyyteen jättäen ympäröivän organisaation huomiotta. Kaikesta kritiikistä huolimatta kaksifaktoriteoriaa pidetään kuitenkin yhä yhtenä vaikuttavimmista teorioista, ja se on edelleen käytössä organisaatioteorian tutkimuskentässä erityisesti Aasiassa. (Ann & Blum 2019, 338; Harisalo 2008, 106–108; Ott ym. 2008, 136; Robbins & Judge 2018, 132.)

3.2.4 Alderferin ERG-teoria

Yhdysvaltalainen organisaatiopsykologi Clayton P. Alderfer kehitti ERG-teorian tunnetun tarveteorian sa vuosina 1961–1978, jolloin Alderfer testasi teoriaansa myös käytännössä. Ennen ERG-teoriaa tutkijoiden keskuudessa pidettiin vallitsevana teorian Maslow'n tarvehierarkiaa, jota ei kuitenkaan tutkittu empiirisesti ennen vuotta 1968, jolloin Hall ja Nougaim tekivät pitkittäistutkimuksen pohjautuen Maslow'n teoriaan. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti puutteita teorian toteutumisesta käytännössä, ja Alderfer katsoi oman teorian sa vastaavan paremmin näihin puutteisiin. (Alderfer 1969, 143.)

ERG-teoriaa on käytetty lähinnä tutkittaessa ihmisen motivaatiota työpaikalla moraalien ja tuottavuuden lisäämiseksi. Se on auttanut tutkijoita ymmärtämään mistä työtyytyväisyys koostuu ja tunnistamaan kannusteita. Teoriaa on käytetty tutkittaessa

työtyytyväisyyttä, itseluottamusta, työtovereiden välisiä suhteita, esimiesten vaikutusta sekä johdon tapoja. (Arnolds & Boshoff 2002, 699–700.)

ERG-teoria syntyi organisaatiotutkimuksen yhteydessä Alderferin pohtiessa organisaation työntekijöiden motivoitumisongelmia. Tämän pohjalta hän teki sisältöanalyysin, joka jakautui materiaaliin huoliin (palkka, luontoisedut, fyysiset työolosuhteet), tärkeisiin ihmissuhteisiin (esimiehet ja työtoverit) sekä työn ominaisuuksiin (mahdollisuuksiin oppia uutta ja käyttää taitojaan). Ajan myötä nämä kolme luokittelua vakiintuivat olemassaolon, yhteenkuuluvuuden ja kasvun tarpeiksi. (Alderfer 1989, 360.) Nämä tarpeet on esitetty kuviossa 7.

Kasvun tarve	Yhteenkuuluvuuden tarve	Olemassaolon tarve
-----------------	----------------------------	-----------------------

Kuvio 7. Alderferin ERG-teoria.

ERG-teorian yhteydessä Alderfer pohti käsitteiden määrittystä, sillä myös hän tiedosti, että tutkimuskentässä käytettiin useita eri termejä, joiden tarkka määrittely oli kiistanalaista. Näitä termejä olivat esimerkiksi tarve (*need*), vietti (*drive*), vaisto (*instinct*) ja motiivi (*motive*). Alderfer itse lähti teoriassaan liikkeelle siitä, että olemassaolo, yhteenkuuluvuus ja kasvu ovat synnynnäisiä ensisijaisia tarpeita. Hän kuitenkin jätti avoimeksi sen, ovatko kaikki nämä kolme tarvetta biologisia. Toissijaiset tarpeet Alderfer näki joko hankittuina tai opittuina reagoititapoina. ERG-teorian tarpeita voi vahvistaa oppimisprosessin kautta, mutta ne eivät kuitenkaan ole sen tuloksia. (Alderfer 1972, 6–7.)

Alderfer perusti ajatuksensa ensisijaisista tarpeista siihen, että ihminen on avoin systeemi. Olemassaolon tarve ilmentää ihmisen materialismin ja energian tarvetta. Yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan korostaa sitä, että ihminen ei ole suljettu olento, vaan tarvitsee vuorovaikutusta toisten kanssa. Kasvun tarpeet heijastavat avoimen systeemin sisäisen järjestyksen lisääntymistä ja eriytymistä ajan kuluessa ja vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Alderfer 1972, 9.)

Alderferin mukaan ihmistä motivoi hänen kolme ydintarvettaan, joita ovat olemassaolon (*existence*), yhteenkuuluvuuden (*relatedness*) ja kasvun (*growth*) tarve.

Olemassaolon tarpeeseen kuuluvat kaikki ne fyysiset tarpeet, jotka ovat olennaisia ihmisen hengissä säilymiselle, kuten nälkä ja jano. Myös turvallisuuden tarve on olennainen olemassaololle. Yhteenkuuluvuuden tarve pitää sisällään ihmisen tarpeen tärkeiden ihmissuhteiden ylläpitämiseen sekä tarpeen hyväksynnälle ja asemalle. Kasvun tarpeisiin sisältyvät kaikki ihmisen itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet, jotka lisäävät ihmisen luovuutta ja tuottavuutta. (Poulou & Norwich 2019.)

Olemassaolon tarpeet pitävät sisällään materialististen ja fyysisten tarpeiden eri variaatiot. Nälkä ja jano ovat merkkejä näiden tarpeiden puutoksesta. Olemassaolon tarpeita kuvaa se seikka, että silloin kun resurssit ovat rajalliset, niin toisen ihmisen tarpeen tyydyttäminen aiheuttaa vajetta toisen tarpeen tyydyttämisessä. Kun esimerkiksi henkilö saa palkankorotuksen, on hänen saamansa raha poissa mahdollisesta rahasta, joka jaetaan toisille. Kaikki eivät siis voi saada rajattomasti lisää palkkaa. (Alderfer 1972, 9–10.)

Alderferin teoriaa pidetään Maslow'n teoriaa yksinkertaisempänä ja vähemmän rajoittavana (Furnham 1997, 251). Eniten yhtäläisyyttä ERG-teorialla ja Maslow'n tarvehierarkialla on itsensä toteuttamisen tarpeen osalta, ja eniten eroavaisuutta yhteenkuuluvuuden tarpeen osalta. Kuten Maslow, myös ERG-teoria järjestää tarpeet hierarkkiseen järjestykseen, mutta ei pidä tätä ehdottomana edellytyksenä toteutumisen osalta. Yhteenkuuluvuus ja kasvu eivät siis välttämättä tarvitse alempien tarpeiden täytymistä toteutuakseen. (Alderfer 1989, 357–358.)

Vaikka ERG-teoriaa kuvataan usein Maslow'n ajatusten jalostamiseksi ja teorioista etsitään yhtäläisyyksiä, niin Alderfer itse toteaa teoriansa syntyneen kuitenkin omien ajatustensa mukaan itse keräämiensä tutkimusaineistojen pohjalta. Toki hän myöntää tiedostamatta järjestäneensä tutkimusaineistonsa vallalla olleen tarveteorian hiljaisen tiedon mukaisesti. Näin Maslow'n ajatuksilla on ollut vaikutuksensa ERG-teorian muodostumiseen. (Alderfer 1989, 360.)

Alderfer itse kuitenkin näkee teoriassaan selvän eron Maslow'n ajatuksiin. Siinä missä Maslow jakoi tarpeet viiteen portaaseen, niin Alderfer jakaa tarpeet kolmeen osaan. Eniten eroa teorioissa on Maslow'n esittämien kolmen keskimmäisen tarpeen (turvallisuus, sosiaalisuus ja arvostuksen tarve), jotka monien oppikirjojen mukaan Alderfer on supistanut yhdeksi (yhteenkuuluvuus) tarpeeksi. Kuitenkin Maslow'n tarpeet jakautuvat laajemmin ERG-teorian osa-alueisiin. Alderferin mukaan teoriat eroavat toisistaan neljällä perustavalla tavalla; (1) kuinka teorioiden kategoriat on muodostettu, (2) miten oletus tiukasti ennalta määritellystä vaikuttaa olemassaolollaan tai

poissaolollaan, (3) miten turhautuminen korkean tason tarpeissa vaikuttaa alempiin haluihin, ja (4) kuinka pitkäaikaiset halut liittyvät tyytyväisyyteen. (Alderfer 1972, 24.)

Maslow on omassa teoriassaan jakanut tarpeet viiteen joukkoon, jotka Alderfer kokee kuitenkin jokseenkin monitulkintaisina, sillä hänen mielestään esimerkiksi turvallisuuden tarpeet ovat päällekkäisiä sekä fysiologisten että rakkauden tarpeiden kanssa. Omassa ERG-teoriassaan Alderfer jakaa turvallisuuden tarpeet sekä olemassaolon että yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. Samoin on arvostuksen tarpeiden kanssa, joiden Alderfer näkee kuuluvan sekä yhteenkuuluvuuden että kasvun tarpeisiin omassa teoriassaan. (Alderfer 1972, 24–25.)

ERG-teoria eroaa Maslow'n hierarkiasta tarpeiden järjestyksen osalta. Maslow'n kantavana ajatuksena oli, että ihmisen ylimmät tarpeet voivat tyydyttyä vasta kun hänen alimmat tarpeensa ovat täyttyneet. Alderfer on säilyttänyt ERG-teoriassaan ajatuksen hierarkiasta, mutta hänen mukaansa tiukalla järjestyksellä ei ole merkitystä. Hänen mukaansa ihminen voi liikkua tarvetasolta toiselle, joten esimerkiksi nälkäinen ihminen voi keskittyä myös muihin tarpeisiinsa kuin ainoastaan nälän tarpeen täyttämiseen. Tosin myös Maslow (1943, 386) itse on huomionnut asian oman teoriansa kanssa. (Alderfer 1972, 27.)

Maslow'n mukaan tarve menettää määrävän roolinsa heti tultuaan täytetyksi. ERG-teorialla on erilainen näkökulma, sillä sen mukaan täyttynyt tarve voi edelleen toimia ihmisen toiminnan motivaattorina toisen täyttymättömän tarpeen sijasta. Jos esimerkiksi kasvun tarve ei ihmisellä täyty, niin yhteenkuuluvuuden tarpeesta tulee entistä tärkeämpi, vaikka yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy. Työpaikalla tämä voi näkyä siten, että ihmisen tuntiessa epäonnistumista sosiaalisissa suhteissa ja yhteenkuuluvuudessa, hän voi kompensoida yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymättömyyttä vaatimalla itselleen parempaa palkkaa ja työoloja. (Harisalo 2008, 108–109; Alderfer 1972, 27.) ERG-teoria ei tarkastele ainoastaan sitä, kuinka tyytyväisyys vaikuttaa haluihin, vaan myös miten jatkuvat halut vaikuttavat tyytyväisyyteen. Maslow'n teoria ei ota lainkaan kantaa jälkimmäiseen. (Alderfer 1972, 28.)

Aldeferin teoria kohtasi kritiikkiä aikanaan kirjan *Existence, relatedness, and growth* ilmestymisen jälkeen. Stanley S. Guterman (1974, 511) toteaa arvostelussaan teorian sisältävän useita heikkouksia. Näistä ensimmäisenä hän pitää Aldeferin tapaa kirjoittaa, jonka hän kokee mielenkiinnottomana. Lisäksi hän näkee Aldeferin toistavan itseään raportoidessaan tutkimustaan ja kolmanneksi Guterman toteaa kerätyn tiedon

käyttämässä olevan heikkouksia. Hänen mukaansa Aldeferin käyttämät analyysit eivät ole tarkoituksenmukaisia, eikä tietoja ole näin ollen käytetty optimaalisella tavalla.

ERG-teoriaa kritisoineet tutkijat ovat myös ehdottaneet, että teorioiden testaamiseksi olisi asianmukaisempaa teorioiden sisällön ja organisaatiokäyttäytymisen kausaalisten sidosten tutkiminen. Esimerkkinä on ehdotettu sen selvittämistä, mitkä tarpeet aiheuttavat tietynlaista käyttäytymistä, tarpeiden ja käyttäytymisen pelkän korrelaation osoittamisen sijaan. (Arnolds & Boshoff 2002, 699–700.)

3.2.5 McClellandin suoritusarvoteoria

Yksi varhaisista motivaatiota ja yksilöllisiä eroja selvittänyt tutkimus oli David McClellandin 1960-luvulla esittelemä tarveteoria. Tämän teorian mukaan tarpeet heijastavat yksilön persoonan piirteitä. McClellandin mukaan on olemassa kolme yksilöiden välillä mahdollisesti eroavaa tarvetta, jotka tulee huomioida työympäristössä. Nämä tarpeet ovat saavuttaminen (*achievement*), valta (*power*) ja yhteys (*affiliation*). (Lundberg ym. 2009, 892.) McClelland opiskeli Harvardissa Henry A. Murrayn johdolla, ja hänen työhönsä vaikutti Murrayn ajatus siitä, että tunteet liittyvät aina tarpeisiin. McClelland olikin sitä mieltä, että on olemassa keskittynyt yhteys tiettyjen tarpeiden ja tiettyjen tunteiden välillä. (Pinder 2008, 78.)

Toisin kuin Maslow'n tarveteoriassa, McClellandin teorian kolme tarvetta liittyy enemmän ihmisen motivointiin kuin hengissä säilymiseen. (Robbins & Judge 2018, 133.) McClellandin mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta sekä yksilön että ympäristön määräävistä tekijöistä. (McClelland 1987, 4.) Ihmiset haluavat jokapäiväisessä elämässään tietoisesti erilaisia asioita. Näihin haluihin on kuitenkin vaikutuksensa myös vallitsevalla ympäristöllä ja ympäristö voi osaltaan joko mahdollistaa nämä aiheet tai estää niiden toteutumisen. Esimerkkinä McClelland (1987, 6) käyttää miestä vaatekaupassa haluamassa paitaa. Miehen tapauksessa on melko todennäköistä, että hän siirtyy paitaosastolle toteuttamaan tämän aikeensa ja tähän toimintaan liittyy kognitiivinen tieto siitä, että kaupassa on paitoja saatavilla. Näin ollen tietoiset aikomukset eivät ole McClellandin mielestä puhtaita osoituksia motivaatiosta, sillä niihin liittyy ympäristön vaikutus sekä oppiminen. (McClelland 1987, 6–7.)

McClellandin teoria rakentuu kolmen eri tarpeen käsitteeseen, jotka on esitetty kuviossa 8. Näitä ovat saavuttamisen tarve, vallan tarve, tarkoittaen sekä vallan saamista että sen käyttämistä, ja yhteyden tarve eli tarve sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Saavuttamisen tarve	Vallan tarve	Yhteyden tarve
------------------------	-----------------	-------------------

Kuvio 8. McClellandin suoritusarvoteoria.

McClellandin teorian mukaan näiden kolmen tarpeen avulla voidaan organisaatiossa miettiä ihmisten sijoittamista erilaisiin toimenkuviin. Ihmiset, joilla on vahva tarve saada aikaiseksi, etsivät itselleen haastavia ja monipuolisia tehtäviä. Tällaiset ihmiset etsivät itselleen yleensä vastuullisia toimenkuvia ja ovat valmiita kantamaan vastuunsa. Heitä ei pidä sijoittaa rutiininomaisiin tehtäviin, vaan antaa mahdollisuus ylittää itsensä. Kun ihmisellä on tarve saada ja käyttää valtaa, hän yleensä haluaa käyttää valtaa suhteessa toisiin ja vaikuttaa näiden tekemisiin. Yleensä valtaa hamuavat ihmiset hakeutuvat esimiestehtäviin ja asemaan, jossa voivat itse vaikuttaa päätöksentekoon. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeen ollessa voimakas ihminen kaipaa hyväksyntää ja kunnioitusta muilta. Hän haluaa olla arvostettu työyhteisön silmissä ja keskinäisen kilpailun sijaan tällainen ihminen luo yhteistyötä ja -ymmärrystä työyhteisöön. (Harisalo 2008, 109.)

Nämä kolme tarvetta linkittyvät työn lopputuloksiin. Ihminen, jolla on korkea suorittamisen tarve, menestyy työssä, jossa on merkittävä henkilökohtainen vastuu ja josta saa palautetta. Korkea saavuttamisen tarve ei kuitenkaan tee kenestäkään automaattisesti hyvää esimiestä, sillä yleensä tämän tarpeen omaava yksilö on ensisijaisesti kiinnostunut omasta menestyksestään, eikä kiinnostusta riitä toisten menestyksen tukemiseen. Tutkimusten mukaan parhaiten esimiehenä onnistuvat henkilöt, joilla on korkea vallan tarve sekä korkea yhteyden tarve, sillä yhteyden tarpeen tuoma liittymisen tarve pehmentää mahdollisia vallan tarpeen aiheuttamia jyrkkiä asenteita ja toimintamalleja. (Robbins & Judge 2018, 133.)

Voimakkaan saavuttamisen tarpeen omaavien ihmisten on todettu siirtyvän urallaan ylöspäin todennäköisemmin kuin ne, joilla saavuttamisen tarve on heikompi. Niiden työntekijöiden keskuudessa, joilla saavuttamisen tarve on korkea, on raportoitu enemmän työtyytyväisyyttä. Nämä henkilöt asennoituvat työhönsä positiivisemmin, kokevat työnsä mielenkiintoisena, eivätkä koe työn haittaavan perhe-elämää tai vapaa-aikaa. (McClelland 1987, 252.) Saavuttamisen tarve kuvaa ihmisen viettiä suoriutua asetettuja tavoitteita paremmin. Kun ihminen pystyy toteuttamaan omat tavoitteensa muiden

tilanteesta välittämättä, hänen saavuttamisen tarpeensa täyttyy. Ihmiset, joilla saavuttamisen tarve on korkea, eivät halua menestyä sattumalta, vaan etsivät tietoisesti keinoja, joiden avulla voivat menestyä. McClellandin tutkimusten mukaan ihmiset, joilla on voimakas saavuttamisen tarve, eroavat vertaisistaan siinä, että he haluavat suoriutua näitä ylemmällä tasolla. Korkea saavuttamisen tarve ohjaa ihmisiä hakeutumaan haastaviin ammatteihin ja ovat tyytyväisempiä työssä, joka vaatii korkean tason osaamista ja tarjoaa hankalia haasteita ratkottavaksi. McClellandin mukaan korkean saavuttamisen tarpeen omaavat hakeutuvat myös tilanteisiin, joista he voivat ottaa henkilökohtaista vastuuta ratkaisun löytämiseksi. Yhtenä syynä tähän on oman aseman varmistaminen organisaatiossa. Tällaiset ihmiset ovat myös hyvin sinnikkäitä ongelmanratkaisussa. (Royle & Hall 2012, 26.) McClellandin mukaan organisaatio ei voi kasvaa ilman ihmisiä, joilla on voimakas saavuttamisen tarve (Arnolds & Boshoff 2003, 56).

Vallan tarve osoittaa ihmisen halua olla vaikutusvaltainen. Tämä voi esiintyä haluna saada toiset käyttäytymään toivotulla tavalla, mitä he eivät muuten tekisi. Toisin sanoen ihmiset, joilla on korkea vallan tarve, hakeutuvat asemiin, joissa voivat vaikuttaa toisten ihmisten toimintaan. Korkean vallan tarpeen omaavat ihmiset suosivat tilanteita, joissa pääsevät kilpailemaan ja tavoittelemaan itselleen korkeampaa asemaa. Heille on myös tärkeää hallita niitä tapoja, joilla voivat vaikuttaa toisten toimintaan. Näitä toimia tulee kuitenkin tarvittaessa rajoittaa, jotta sosiaaliset suhteet eivät kärsi liiallisen vallan käytön seurauksena. Keskeistä vallan tarpeelle kuitenkin on nimenomaan vaikutusvalta toisiin. Tämä saattaa aiheuttaa negatiivisia tunteita organisaatiossa, erityisesti alaisten suhtautumisessa esimiehiin. (Royle & Hall 2012, 26.)

Yhteyden tarve heijastaa ihmisen halua pysyä läheisissä ja ystävällismielisissä suhteissa muihin ihmisiin. Ihminen, jolla on korkea yhteyden tarve, käyttää paljon aikaa tämän kaltaisten vuorovaikutussuhteiden luomiseen. Hänelle yhteisöllisyys ja yhteistyö organisaatiossa ovat tärkeitä tavoittelemisen arvoisia asioita. Korkean yhteyden tarpeen omaava ihminen arvostaa ystävyyttä ja yhteistyötä enemmän kuin kilpailua ja itsensä korostamista. Organisaatioon tämä luo ihmisten keskinäistä kohteliaisuutta kilpailun sijaan. Korkean yhteyden tarpeen omaavat ihmiset ovat myös sympaattisempia ja sopeutuvampia toisia ihmisiä kohtaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkean yhteyden tarpeen omaavat esimiehet saavat käytöksellään ohjattua alaisia tehokkaasti haluttuun suuntaan. (Royle & Hall 2012, 27.)

McClelland on saanut tukea teorialleen tutkijoilta. Saavuttamisen tarve on kiinnostanut tutkijoita niin organisaatiokäyttämisen, psykologian kuin liiketaloustieteenkin saralla. Vallan tarve on myös tutkimuksissa tunnustettu tarve. Sen on tosin monesti koettu olevan hyvin monitahoinen käsite, joka ulottuu alkuperäistä määritelmää laajemmalle. Yhteyden tarve on myös tunnustettu ja vakiintunut määritelmä tutkimuksessa. Vaikka se saattaa vaikuttaa samalta kuin Maslow'n esittämä läheisyyden tarve, niin McClellandin ajatus tästä tarpeesta on kuitenkin syvällisempi. (Robbins & Judge 2018, 133–134.)

Suoritusarvoteoriaa on myös kritisoitu sen epäjohdonmukaisuudesta. McClellandin mukaan kaikki tekevät töitä ja tavoittelevat parempaa suoriutumista, jotta heidän saavuttamisen tarpeensa tulisi täytetyksi. Tämän ajatuksen mukaan organisaatiossa työntekijät kaikilla tasoilla siis parantaisivat omaa suoristustaan, jos heidän saavuttamisen tarpeensa tulisi täytetyksi. Muut tutkijat ovat kuitenkin todenneet omilla tutkimuksissaan, ettei saavuttamisen tarvetta ilmene kaikkialla organisaatiossa, vaan työntekijät organisaation eri tasoilla korostivat erilaisia tarpeita. Esimerkiksi organisaation alemmilla tasoilla työntekijöitä motivoivat enemmän esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet kuin saavuttamisen tarve. (Arnolds & Boshoff 2003, 57.)

3.2.6 Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria (self-determination theory) on yksi uusimmista ja tutkituimmista motivaatioteorioista. Nykyaikaisten motivaatioteorioiden yhteisenä tekijänä pidetään niitä tukevan dokumentaation hyväksyttävää määrää. (Robbins & Judge 2018, 134.) Itsemääräämisteoria on kiinnostunut sosiaalisista olosuhteista, jotka joko auttavat ihmistä saavuttamaan tavoitteita tai estävät menestystä. Teoria tutkii miten biologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset olosuhteet joko vahvistavat tai heikentävät synnynnäisiä kykyjä psykologiseen kasvuun, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. (Ryan & Deci 2017, 3.) Itsemääräämisteorian keskeisenä ajatuksena on ihmisen aktiivisuus ja teoria pitää ihmistä lähtökohtaisesti elinvoimaisena, itseohjautuvana ja proaktiivisena. Ympäristö saattaa yrittää lannistaa tätä aktiivisuutta, joten ihminen voi passivoitua, vaikei olekaan lähtökohtaisesti passiivinen. (Martela 2015, 64.) Itsemääräämisteoria eroaa edeltävistä tarveteorioista kehityksensä ja muotoutumisensa suhteen. Teoria on muodostunut useiden

vuosikymmenten aikana empiirisen tutkimuksen kautta, toisin kuin aiemmat tarveteoriat, joilla oli alkujaan vähemmän käytännön tutkimusta takanaan. (Gagné & Deci 2005, 343.)

Itsemääräämisteoria olettaa, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja ohjaa itseään, mikä puolestaan tarkoittaa, että ihminen asettaa itse itselleen tavoitteita ja pyrkii suoriutumaan haasteista. Lisäksi ihmisellä on taipumus liittää uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa. Itsemääräämisteorian mukaan sosiaalisella ympäristöllä on merkittävä vaikutus yksilön kehitykselle ja psykologiselle kasvulle. Tämä vuorovaikutus vaikuttaa siihen, miten yksilö motivoituu. (Vasalampi 2017, 54.) Itsemääräämisteoria on antanut avaimia sen ymmärtämiseen, miten työntekijät ja organisaatiot löytävät tulokselliseen työntekoonsa tarvittavan itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation. (Martela ym. 2017, 100.)

Itsemääräämisteorian keskiössä ovat psykologiset perustarpeet, jotka voivat joko tyydyttyä tai jäädä tyydyttämättömiksi. Nämä tarpeet voivat edistää tervettä psykologista kasvua tai pysähdyttää psykologisen kehityksen aiheuttaen mielen häiriöitä. Tarpeiden täytymistä vahvistava ympäristö puolestaan johtaa itsesäätelyyn, jonka avulla ihminen pystyy hallitsemaan tunteitaan, impulssejaan ja motiivejaan. Mikäli tarpeiden täytyminen joutuu uhatuksi, niin ihmisen itsesäätely pirstaloituu koherentin säätelyn sijaan. (Ryan & Deci 2017, 9.) Autonomia ja kyvykkyys nousivat teorian perustarpeiksi jo 1980-luvun alussa, kun Ryan ja Deci pyrkivät selittämään miten ulkoiset tekijät voivat tuhota ihmisen sisäisen motivaation. Ryan ja Deci ovat olleet avoimia oman teorian muokkaamiselle sitä mukaa, kun tutkimustulokset antavat uutta vahvaa näyttöä. Vuonna 2000 tutkijat olivat valmiita tutkimusnäytön perusteella hyväksymään läheisyyden kolmanneksi itsemääräämisteorian psykologiseksi perustarpeeksi. Nämä kolme psykologista perustarvetta ovat saaneet vahvistusta osakseen useissa tutkimuksissa ja niiden on osoitettu selittävän ihmisen toimintaa myös työelämässä. (Martela 2015, 66–67.) Tämä tutkijoiden avoimuus omaa teoriaansa kohtaan ja valmius sen muokkaamiseen uuden tutkimustiedon esiintyessä, lienee yhtenä syynä siihen, että itsemääräämisteorian avulla on tutkittu ja selitetty työelämää viime vuosina paljon.

Itsemääräämisteoriassa huomioidaan myös tarpeiden mahdollinen negatiivinen vaikutus ihmisen toimintaan. Mikäli tarpeet jäävät kroonisesti täyttymättä, ihminen voi sopeutua tilanteeseen heikosti kehittämällä itselleen negatiivisia toimintamalleja, kuten pakkomielteitä (esimerkiksi työnarkomania), käyttäytymällä epäeettisesti (esimerkiksi varastamalla) tai aggressiivisesti (esimerkiksi kiusaamalla työtovereita). (Gagné &

Vansteenkiste 2013, 62.) Nämä käyttäytymismallit uhkaavat kasvua, asioiden sisäistämistä sekä hyvinvointia. (Van den Broeck ym. 2016, 1198.)

Itsemääräämisteorian mukaan paras lopputulos on ihmisen optimaalinen toiminta, joka voidaan määrittää ihmisen kehityksen korkeimmaksi asteeksi käyttäytymisen ja hyvinvoinnin mittareilla. Eli ihmisen, joka pystyy hallitsemaan työtään kokonaisvaltaisesti ja jatkuvasti, voidaan katsoa toimivan optimaalisella tavalla. Toimintaan paneutuminen vapaaehtoisesti, innokkaasti, positiivisella asenteella ja energisesti, tarkoittaa myös optimaalista toimintaa. (Gagné & Vansteenkiste 2013, 63.)

Itsemääräämisteorian ytimessä on oletus siitä, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Näillä perustarpeilla on merkittävä rooli ihmisen hyvinvoinnin, kasvun ja sisäsyntyisen motivaation kokemisessa, ja näiden tarpeiden tyydyttyminen on äärimmäisen tärkeää ihmisen toiminnan kannalta. Motivaation optimaalisen muotoutumisen kannalta on myös tärkeää, että nämä tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Autonomia tarkoittaa sitä, että ihminen kokee tekemisen olevan lähtöisin hänestä itsestään ulkoisten paineiden sijaan. Ihmisen tulee tuntea hallitsevansa omaa käyttäytymistään ja tuntea olevansa mieleltään vapaa. Kyvykkyys puolestaan tarkoittaa sitä, että ihminen kokee osaavansa, hallitsevansa ja saavansa aikaan asioita toimintaympäristössään. Lisäksi hänellä on tarve ottaa itselleen kannustavia haasteita. Yhteenkuuluvuudella taas tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee olevansa osa hänestä välittävää yhteisöä, jossa hänellä on merkityksellisiä ihmissuhteita, ja että hän kokee olevansa yhteydessä lähipiiriinsä. (Gagné & Vansteenkiste 2013, 64–65; Martela ym. 2017, 102.) Useissa tutkimuksissa on todettu näiden tarpeiden tyydyttymisen olevan yhteydessä lisääntyneeseen hyvinvointiin, elinvoimaisuuteen, tyytyväisyyteen elämässä ja vähentävän ahdistusta sekä masentuneisuuden oireita. (Gagné & Vansteenkiste 2013, 65)

Itsemääräämisteoriat koostuu kuudesta miniteoriasta, joita Deci ja Ryan ovat vuosikymmenten saatossa kehittäneet tutkimustensa perusteella. Näistä ensimmäisenä rakentui kognitiivinen arvoteoria (*cognitive evaluation theory*, CET), joka kuvaa sosiaalisen ympäristön vaikutusta sisäiseen motivaatioon, suoritustasoon ja hyvinvointiin. Organisminen integraatioteoria (*organismic integration theory*, OIT) on toinen miniteorioista ja se keskittyy ulkoiseen motivaatioon. Kolmas teoria on kausaalinen orientaatioteoria (*causality orientations theory*, COT), neljäs psykologisten perustarpeiden teoria (*basic psychological needs theory*, BPNT), viides tavoitteiden sisällön teoria (*goal contents theory*, GCT) ja kuudes ihmissuhteiden motivaatioteoria

(*relationship motivation theory*, RMT), joka on uusin itsemääräämisteorian miniteorioista. Tämä teoria sekä rajaa että yhdistää tutkimuksen vahvasti osoittaman seikan, että laadukkaat ihmissuhteet, sekä yksilöiden että ryhmän välillä, riippuvat yksilön kyvystä kokea autonomiaa kohtaan kunnioitusta. (Ryan & Deci 2017, 20–21.)

Itsemääräämisteoriassa perustarpeilla nähdään olevan merkittävä asema ihmisen kehityksessä. Teorian mukaan sosiaalinen yhteys on kriittistä ja aktiivinen kognitiivinen kasvu on olennaista ihmisen kehitykselle. Näin ollen lapsen ja nuoren varhainen kehitys vaatii yhteenkuuluvuutta, autonomiaa ja kyvykkyyttä, jotta heille muodostuu sisäistä motivaatiota, kiintymystä toisiin, turvallisia sosiaalisia suhteita ja jotta he oppivat sisäistämään sosiaalisia normeja osaksi itsesäätelyään. (Ryan & Deci 2017, 84.)

Ryan ja Deci (2017, 84) näkevät eliöt kokonaisuuksina, joissa jokaisessa esiintyy fyysisiä, käytöksellisiä, tunteellisia ja kognitiivisia keinoja, jotka ovat keskittyneet tarpeiden täyttämiseen. Näiden ihmisen perustarpeiden erilaistuminen kertoo myös ihmisen historiasta ja evoluutiosta. (Ryan & Deci 2017, 84.) Itsemääräämisteorian perustana ovat universaalit perustarpeet, joiden kriteereinä on, että ne ovat olennaisia pitkin yksilön kehitysjaksoja ja yli kulttuurikontekstin. (Ryan & Deci 2017, 85.)

Itsemääräämisteorian soveltaminen työhön tarkoittaa, että työpaikan ominaisuudet vahvistavat työntekijän kokemusta perustarpeiden täyttymisestä. Perustarpeiden täyttymisellä on monia myönteisiä vaikutuksia, jotka puolestaan selittävät työntekijän hyvinvointia ja työssä pärjäämistä. Näistä perustarpeista autonomialla vaikuttaa olevan suurin vaikutus, mutta kaikki tarpeet ovat yhteydessä aikaansaamiseen, luovuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Nämä myönteiset kokemukset lisäävät myös työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. (Martela ym. 2017, 102–103.)

Itsemääräämisteorian myötä perustarpeiden on todettu olevan yhteydessä moniin myönteisiin vaikutuksiin, joilla voidaan selittää työntekijän työhyvinvointia ja työtehtävissä suoriutumista. Tutkimuksissa on löydetty autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden täyttymisen liittyvän vähäisempään uupumiseen ja suurempaan elinvoimaisuuteen, suurempaan itsearvioituun työssä uurastamiseen, suurempaan työn imuun sekä esimiesten arvioimaan parempaan tuloksellisuuteen. (Martela ym. 2017, 103.)

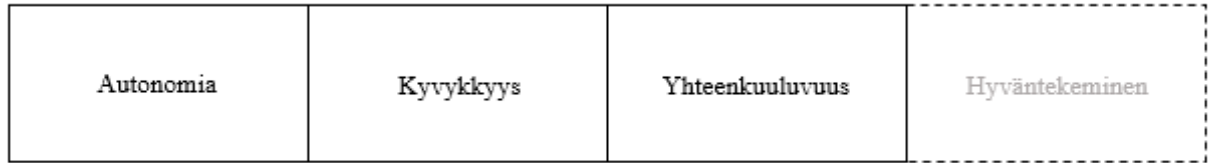
Työ, missä kerrotaan selkeät tavoitteet, missä työntekijät voivat tehdä aloitteita ja osallistua päätöksentekoon, ja missä on osallistuvaa johtamista, antaa työntekijälle mahdollisuuden autonomian tunteeseen. Työntekijä voi tuntea kyvykkyyttä työympäristössä, joka tukee työntekijän ammattitaitoa sekä osaamista, ja jossa

työntekijöille tarjotaan spivasti uusia haasteita. Lisäksi työympäristön tulisi tarjota koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia sekä tarjota rakentavaa palautetta. Organisaatio, joka huolehtii työntekijöiden sosiaalisista suhteista ja tukee sosiaalista kanssakäymistä, ja jossa esimiehet ovat aidosti kiinnostuneita työntekijöistään, tarjoaa alustan yhteenkuuluvuudelle ja mahdollisuuden tuntea itsensä tärkeäksi. (Gagné & Vansteenkiste 2013, 69.)

Kun työilmapiiri edistää kolmen perustarpeen täyttymistä, se vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja edistää ulkoisen motivaation omaksumista. Nämä puolestaan vaikuttavat työn tuloksiin sinnikkään ja pysyvän käyttäytymisen muutoksen myötä, tehokkaalla luovuuteen, joustavuuteen ja ymmärrykseen perustuvalla toiminnalla, työtyytyväisyydellä, positiivisilla asenteilla työtä kohtaan, organisaatiokäyttäytymisellä ja psykologisella hyvinvoinnilla. (Gagné & Deci 2005, 337.)

Martela on tarkastellut itsemääräämisteoriaa omissa tutkimuksissaan (kts. esim. Martela & Ryan 2016; Martela 2017; Martela & Riekkä 2018) ja päätenyt ehdottamaan hyväntekemistä (*benevolence*) mahdollisena neljäntenä perustarpeena itsemääräämisteoriaan. Martela on tehnyt empiiristä tutkimusta hyväntekemisen perustarpeesta ja esittänyt tuloksiaan omaan teoriaansa avoimesti suhtautuville Decille ja Ryanille. Martela on tehnyt tutkimusta aiheesta myös yhdessä Ryanin kanssa, joka ei kuitenkaan julkisesti ole halunnut ottaa kantaa mahdollisen neljännen perustarpeen olemassaoloon. (Martela 2015, 68–71.) Yhteisessä tutkimuksessaan Martela ja Ryan (2016, 761) tulivat siihen lopputulokseen, että hyväntekeminen on hyvä kandidaatti itsemääräämisteorian neljänneksi perustarpeeksi. Sen kohtalo kuitenkin jää tulevan tutkimuksen kohteeksi ja aiheesta kirjoitettu artikkeli toimii keskustelun herättäjänä. Kuviossa 9 on esitetty nämä itsemääräämisteorian tarpeet lisätynä hyväntekemisen tarpeella.

Tämän hyväntekemisen takana on halu vaikuttaa myönteisesti ympäröiviin ihmisiin sekä koko yhteiskuntaan. Tämä hyväntekeminen vahvistaa ihmisen omaa hyvinvointia. Martelan tutkimusten mukaan hyväntekeminen vaikuttaisi itsenäisesti yleiseen hyvinvointiin sekä työssä koettuun merkityksellisyyteen. Tätä ei voi selittää kolmella olemassa olevalla perustarpeella, joten hyväntekeminen olisi itsemääräämisteorian neljäs perustarve. (Martela ym. 2017, 104.) Tutkimuksissa on myös korostettu kuinka hyväntekeminen voi toimia avaimena merkityksellisyyden kokemiseen, sillä hyväntekemisellä on sosiaalisuutta edistävä vaikutus. (Martela & Riekkä 2018.)



Kuvio 9. Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria. (Mukailtuna Martelan lisäämällä hyväntekeemisellä.)

Vaikka hyväntekemistä ei ole virallisesti liitetty itsemääräämisteorian perustarpeeksi, on se kuitenkin saanut tutkijoiden kiinnostusta osakseen ja sitä pidetään mahdollisena ehdokkaana teorian osaksi. Hyväntekeemisen on nähty universaalisti voimistavan yksilön tunnetta merkityksellisyydestä ja johtavan osaltaan hyvinvointiin. Näin ollen tässä tutkielmassa hyväntekeminen pidetään mukana itsemääräämisteorian perustarpeena, joskin tiedostetaan, ettei sitä ole virallisesti tunnustettu.

3.2.7 Reissin motivaatioteoria

Yksi uudemmista tarveteorioista on yhdysvaltalaisen Ohio State Universityn psykologian ja psykiatrian professorina työskennelleen Steven Reissin motivaatioteoria, joka julkistettiin vuonna 1998. Tämä teoria perustuu 16 perustarpeeseen² ja näiden pohjalta Steven Reiss on luonut Reiss Motivaatioprofilin liike-elämän tarpeisiin. Reissin (2000, 38) mukaan ihmisellä on 16 pohjimmaista tarvetta, joiden mukaan ihmisen kokonaisuus muodostuu. Näillä tarpeilla ei ole mitään tärkeysjärjestystä, mutta se, kuinka tärkeä mikin näistä tarpeista kullekin on, vaihtelee yksilöittäin. Tarve voi olla ihmiselle joko erittäin tärkeä tai vähemmän tärkeä, ja mikäli se ei sijoitu yksilöllä kumpaankaan ääripäähän, edustaa tarve keskimääräistä tärkeyttä.

Reissin kiinnostus tarvetutkimusta kohtaan syntyi 1990-luvulla, jolloin hänen kiinnostuksensa tarpeita kohtaan herätti tarpeiden tieteellisen luokittelun puuttuminen. Reissin mielestä yksilön tarpeiden luotettavaa arviointia ei ollut olemassa ja tarveluokittelua käytettiin ainoastaan diagnosoitaessa mielenterveyden ongelmia

² Reissin tutkimuksessa esiintyvät termit need ja basic desire tai instinct motive. Hän itse on määritellyt termin tarve (need) tarkoittavan ”kaikkia ihmisiä motivoivien ja toisiinsa liittyvien tavoitteiden ryhmää”. Sisäisellä motiivilla Reiss puolestaan viittaa siihen, miten kyseinen tarve koetaan psykologisesti. Reiss itse on kuitenkin todennut, että useimmiten näistä termeistä voidaan käyttää kumpaa tahansa. Päivi Mayor ja Marjo Risku toteavat omassa teoksessaan käyttävänsä termejä tarve ja motiivi toistensa synonyymeinä. (Mayor & Risku 2015, 31-32.)

vanhentuneen viitekehyksen avulla. Reissin pyrkimyksenä oli löytää vanhentuneen viitekehyksen sijaan ihmiselle universaalit tarpeet, joita voitaisiin hyödyntää kansainvälisesti. Perustarpeiden tutkimuksessa Reiss kollegoineen otti empiirisen lähestymistavan ja loi kyselylomakkeen, jonka avulla selvitettiin mitä tarpeita ihmiset kokevat itselleen olennaisiksi. Tutkimukseen kerättiin vastauksia yli 7 000 ihmiseltä eri elämänaloilta ja eri mantereilta: Pohjois-Amerikasta, Euroopasta ja Aasiasta. (Mayor & Risku 2015, 31.)

Reissin tutkimuksessaan löytämät 16 perustarvetta on esitetty kuviossa 10. Näitä tarpeita ovat: 1) fyysinen aktiivisuus, 2) hyväksyntä, 3) idealismi, 4) järjestys, 5) kerääminen, 6) voittaminen, 7) kunnia, 8) mielenrauha, 9) perhe, 10) riippumattomuus, 11) romantiikka, 12) sosiaaliset kontaktit, 13) status, 14) syöminen, 15) uteliaisuus ja 16) valta.

Valta	Riippumattomuus	Uteliaisuus	Hyväksyntä
Järjestys	Säästäminen	Kunnia	Idealismi
Sosiaaliset kontaktit	Perhe	Status	Voittaminen
Romantiikka	Syöminen	Fyysinen aktiivisuus	Mielenrauha

Kuvio 10. Reissin motivaatioteoriaansa esittämät 16 perustarvetta.

Näillä tarpeilla on Reissin mukaan geneettinen alkuperä. Kulttuuri ja kasvatusta näkyvät tarpeissa vahvistavina tai heikentävinä, sillä kulttuurisidonnaisesti saatetaan tukahduttaa tiettyjä tarpeita ja näin synnyntyneet perustarpeet saattavat heikentyä. (Reiss 2013, 34–36.) Se, kuinka tärkeä kukin näistä 16 perustarpeesta on kullekin, tekee ihmisistä ainutlaatuisia yksilöinä. Reissin mukaan tämä tarkoittaa, että yksilöt eroavat toisistaan enemmän kuin aiemmin psykologit ovat ajatelleet. Kulttuuri ja kokemus auttavat osiltaan myös määrittämään yksilön tarpeiden voimakkuutta, mutta niiden vaikutus on mitä luultavimmin vähäisempi kuin genetiikan. Koska geenit vaikuttavat siihen kuinka paljon tarpeilla on vaihtelua kussakin yksilössä, toiset tuntevat tietyn tarpeen toisia voimakkaampana. Reiss näkee, että kunkin yksilön tarveprofiili määrittää miten yksilön onnellisuus taataan. Kukaan ei itse voi valita tätä profiiliaan, mutta ymmärtämällä oman profiilinsa voi vaikuttaa omien tarpeidensa täyttymiseen ja omaan onnellisuuteensa. (Reiss 2000, 83–84.)

Tarveprofiili kertoo paljon myös yksilön suoriutumisesta työelämässä. Sen mukaan voidaan ennakoida, miten esimerkiksi ihmissuhteet työpaikalla onnistuvat. Jos alaisella ja esimiehellä on toisistaan hyvin eriävät profiilit, on heidän vuorovaikutuksensa alttiina väärinymmärryksille. (Reiss 2000, 163.)

Työn avulla voidaan kuitenkin täyttää ihmisen perustarpeita. Vallan ja vaikutuksen tarve voi tyydyttyä työn kautta, kun ihminen saavuttaa työssä asetettuja tavoitteita tai etenee urallaan. Ihmiset, joilla vallan tarve on voimakas, ovat kunnianhimoisia ja asettavat itselleen haasteellisia tavoitteita. Vastaavasti heikon vallantarpeen omaavat henkilöt eivät koe vaikuttamisen tarvetta ja voivat vältellä vastuullisia ja vaikutusvaltaisia tehtäviä. Vallan tarve voi ilmetä myös haluna päästä esimiesasemaan ja sen kautta päästä käyttämään valtaa suhteessa toisiin. (Reiss 2000, 166–167.)

Kun työ tarjoaa sopivassa määrin itsenäisyyttä sekä työyhteisön tukea, ihmisen riippumattomuuden tarve tulee tyydytetyksi. Toiselle liikaa itsenäisyyttä vaativa, ja liian vähän tukea tarjoava työ saattaa aiheuttaa ahdistusta. Toinen taas saattaa turhautua työssä, jossa ei pääse itsenäisesti tekemään mitään. Monilla yrittäjillä on voimakas itsenäisyyden tarve, joka on ohjannut heidän uraansa oman yrityksen pariin. Näin he pääsevät työn kautta täyttämään riippumattomuuden tarvetta. Itsenäiset ihmiset ovatkin yleensä soveltuvia yrittäjämäiseen työhön. Enemmän toisista riippuvainen ihminen on puolestaan parhaimmillaan yhdenvertaisena jäsenenä osana isompaa tiimiä. (Reiss 2000, 167–168.)

Uteliaisuuden tarve on uuden oppimisen ja luomisen edellytys, ja tämä tarve luo ajoittaisen tarpeen uuden oppimiselle. Työ voi toimia tämän tarpeen täyttäjänä, sillä uusien taitojen oppiminen, uusiin paikkoihin matkustaminen ja uuden tiedon hankkiminen vaativat kaikki uteliasta otetta. Uteliaat ihmiset kasvattavat myös omaa älykkyyttään. Jotkut tietyt toimenkuvat, kuten esimerkiksi toimittajan työ, vaativat erityistä kiinnostusta uusia asioita kohtaan, ja tämän kaltaisiin töihin hakeutuvilla on yleensä hyvin voimakas uteliaisuuden tarve. Heikon uteliaisuuden tarpeen omaavat henkilöt puolestaan ovat tyytyväisiä toimenkuvissa, jotka pysyvät muuttumattomina, eivätkä vaadi ponnisteluja uusien asioiden saavuttamiseksi. (Reiss 2000, 41–42; 168–170.)

Reissin mukaan kaikki tarvitsevat toisten hyväksyntää. Tämä hyväksynnän tarve voi täytyä töissä esimieheltä tai kollegoilta saatavan kunnioituksen kautta. Korkean hyväksynnän tarpeen omaavat ihmiset ovat yleensä herkkiä kritiikille, eivätkä kestä sitä kovin hyvin. Sen sijaan matala hyväksynnän tarve tarkoittaa sitä, että kyseinen henkilö pystyy ottamaan vastaan kritiikkiä ja kestää sen hyvin ilman, että antaa kritiikin vaikuttaa

itseensä ja tunteisiinsa. Luovan työn tekijät altistavat itsensä kritiikille ja mikäli heillä on voimakas hyväksynnän tarve, saattaa kritiikin vastaanottaminen pahimmillaan johtaa luovan työn tyrehtymiseen. (Reiss 2000, 170–172.)

Järjestyksen tarvetta voi toteuttaa työllä, joka vaatii järjestystä ja organisointia. Suunnittelu, aikatauluttaminen ja yksityiskohtien järjestäminen saavat aikaan tunteen, että asiat ovat hallinnassa. Ihmiset, joilla on voimakas järjestyksen tarve, ovat hyviä organisoimista vaativissa työtehtävissä, kuten esimerkiksi assistentteina. Sen sijaan nämä ihmiset kestävät huonosti suunnittelemattomuutta ja arvaamattomia tilanteita työssään. (Reiss 2000, 172.)

Säästämisen tarve on tarve, jota ei ole mahdollista toteuttaa kovin helposti työelämässä. Kuitenkin esimerkiksi museossa tai jonkin kokoelman parissa työskenteleminen voi olla keino toteuttaa säästämisen tarvetta. Henkilö, jolla on voimakas säästämisen tarve, on huono valinta organisaatioon, jossa rahan ja resurssien käyttäminen on vapaata. Esimiehenä tämän kaltainen henkilö voi olla haasteellinen, varsinkin puhuttaessa palkankorotuksesta. (Reiss 2000, 172–173.)

Kunnian tarvetta voi täyttää useissa työtehtävissä ja tämä näyttäytyy monissa yrityksissä lojaalien työntekijöiden muodossa. Esimerkkinä kunnian toteuttamisesta työn kautta ovat poliisit. Lähellä tätä on myös idealismin tarve, joka näyttäytyy hyvän tekemisenä toiselle oman työn kautta. Tästä esimerkkinä lakimies, joka auttaa asiakastaan kaikin keinoin, tai sairaanhoitaja, jolle potilaan hyvinvointi on tärkeää. (Reiss 2000, 173–174.)

Sosiaalisuuden tarve tyydyttyä helposti työyhteisössä kollegojen välisessä kanssakäymisessä. Ihmiset, joilla on korkea sosiaalisuuden tarve, sopivat isoon työyhteisöön ja työhön, jossa ollaan paljon tekemisissä toisten ihmisten, kuten esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Toisaalta kovin sosiaaliset ihmiset saattavat joutua esimiesten tarkkailun alaisiksi, sillä sosiaalisuuden tarpeen täyttäminen saattaa viedä huomiota varsinaiselta työnteolta. Vaikka voimakas sosiaalisuuden tarve ja hyvät ihmistaidot eivät automaattisesti ole sama asia, ovat ne kuitenkin yleensä kytköksissä toisiinsa. Voimakkaan sosiaalisen tarpeen omaava henkilö on useimmiten valmis hiomaan omia sosiaalisia taitojaan, jolloin hänestä muotoutuu sosiaalisesti hyvin kyvykäs. Sosiaaliset kyvyt ovat arvostettuja ja tärkeitä osaamistarpeita työelämässä. (Reiss 2000, 174–175.)

Perheen tarvetta voi myös täyttää työn kautta. Vaikka yleensä ajatellaan, että työ vie aikaa pois perheeltä, niin se voi myös täyttää tätä tarvetta. Ihmiset, joilla on voimakas

perheen tarve, voivat hakeutua työhön, jossa he pystyvät olemaan tekemisissä perheiden kanssa ja auttamaan perheitä, kuten esimerkiksi sosiaalityöntekijät. Myös hakeutuminen työhön, joka suo paljon aikaa perheelle, kuten opettajan ammatti, on esimerkki siitä, kuinka työ voi täyttää tätä tarvetta. (Reiss 2000, 175.)

Statuksen tarve täyttyy usein työn kautta. Työssä saadaan kunnioitusta kollegoilta ja kiitosta esimieheltä. Nämä ovat tärkeitä statuksen tarpeen täyttämässä. Myös ammattinimike on hyvin tärkeä niille, joilla on korkea tarve statukselle. Tietyllä toimialoilla, kuten esimerkiksi rahoitusalaalla on tapana käyttää vaikuttavia ammattinimikkeitä. Mitä hienommalta kuulostava titteli henkilöllä on, sen parempi. Yleensä nämä henkilöt kaipaavat jonkin asteista päällikön tai johtajan titteliä itselleen, vaikka itse työssä ei olisi juurikaan vaikutusvaltaa. (Reiss 2000, 176.)

Henkilö, jolla on voimakas voittamisen tarve, hakeutuu yleensä työhön, jossa saa kilpailla joko vastustajaa tai omia kollegoita vastaan. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi lakimiehen työ ja monet myyntialan työt. Kilpailuhenkisyyttä tarvitaan myös monen yrittäjän arjessa. Luonnollisesti myös ammattilaisurheilijalta tulee löytyä voimakas tarve voittamiseen, muuten ammatin perusidealta katoaisi pohja. Heikon voittamisen tarpeen omaavat sopivat puolestaan työskentelemään pienten lasten kanssa sekä ammatteihin, joissa toisten ihmisten miellyttäminen on tärkeää. (Reiss 2000, 176–177.)

Romantiikan, syömisen ja fyysisen aktiivisuuden tarpeet ovat kaikki konkreettisia tarpeita, jotka voi työelämässä täyttää oikean ammatin valinnalla. Hakeutumalla luoville aloille esteettisten asioiden pariin, vaikka taiteilijaksi tai suunnittelijaksi, voi keskittyä nauttimaan kauneudesta. Ravintolan kokki puolestaan pääsee työskentelemään ruuan parissa ja suunnittelemaan sekä maistelemaan ruoka-annoksia. Monet toimenkuvat kuten poliisi, palomies, tarjoilija, rakennusmies ja maataloustyöt vaativat fyysistä kuntoa ja tarjoavat mahdollisuuden täyttää tätä tarvetta. (Reiss 2000, 177.)

Ihmiset, joilla on voimakas tasapainon tarve, kaipaavat työtä, joka sisältää mahdollisimman vähän stressiä. Kaikki työt, joissa altistuu vaaralle tai paineelle, ovat epämieluisia, kun tasapainon tarve on määräävässä asemassa. Vaikka muuten mieluisaan työhön liittyy osaksi tehtäviä, jotka altistavat stressille, voi sekin olla liikaa. (Reiss 2000, 177–178.)

Mikäli työ ei täytä ihmisen tarpeita, ovat yksittäisen ihmisen keinot asiaan vaikuttamiseksi melko rajalliset. Moni on haluton ottamaan riskiä työpaikan vaihtamiseksi, ja pysyttelee mieluummin epätyytyttävässä työssä. Ihmiset ajattelevat

helposti, ettei työssä kuulukaan olla tyytyväinen, joten he sopeutuvat epätydyttävään tilanteeseen, jossa tarpeet jäävät täyttymättä. Pitkällä aikavälillä tämä johtaa kuitenkin siihen, että ihmisen suoritusaso laskee, mikä on epäedullista niin työntekijälle kuin työnantajallekin. (Reiss 2000, 179–180.)

Myös se, miten perustarpeita pyritään tyydyttämään, on kulttuurisidonnaista. Vaikka nämä perustarpeet muuttuvat yleensä hyvin vähän elämän aikana, saattaa kuitenkin tapa niiden tyydyttämiseen muuttua. Tarpeiden tärkeysjärjestys saattaa hyvinkin muuttua elinaikana erilaisten tapahtumien seurauksena. (Reiss 2013, 34–36.)

Reiss on kehittänyt 16 määritetyn tarpeen perusteella Reiss Motivaatioprofiilin (RMP), jonka avulla perustarpeiden tunnistamista voi hyödyntää työelämässä. Tämä tapahtuu siten, että kun ihmisellä on jokin ongelma työssä, niin RMP:n kautta voidaan tarkastaa henkilön perustarpeet ja määrittää, ovatko ne ristiriidassa työtehtävien tai työtiimin kanssa. Reissin mukaan työpaikalla syntyvät konfliktit ovat ratkaistavissa työntekijöille tehtävän RMP-analyysin kautta. Näin päästään tarkemmin selville kunkin perustarpeista ja työntekijöitä voidaan ymmärtää paremmin niin yksilöinä kuin työtiiminä. (Reiss 2013, 100–107.)

Kuten Mayor ja Risku (2015, 21) toteavat, niin Reissin 16 perustarpeen teoria on ollut Suomessa varsin vähän esillä. Edelleenkin tämä teoria ei ole vahvasti esillä teoreettisessa tutkimusmaailmassa, jossa sen olisi voinut olettaa jo saavuttaneen asemaa, mikäli se olisi saanut osakseen arvostusta tunnustettuna tarveteoriana. Verrattuna esimerkiksi Decin ja Ryanin (2000) esittelemään aiempia tarveteorioita uudempaan malliin, Reissin teoria on jäänyt tutkimusmaailmassa hyvin vähälle huomiolle. Artikkelit teoriasta ja sen hyödyntämisestä ovat miltei yksinomaan Steven Reissin itsensä kirjoittamia. Sen sijaan kaupalliselta puolelta, liike-elämän palveluksesta Reissin teoriansa pohjalta kehittämä motivaatioprofiili näyttää löytäneen paikkansa. Tämän motivaatiokartoituksen luotettavuutta lienee helpompi perustella sen tieteellisellä pohjalla ja sitä voidaan tarjota näin uskottavasti myös osana koulutuspalveluja (ks. <https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteisty/reiss-motivaatioprofiili-rmp>).

Motivaatioprofiilin motivaatiovalmentajaksi voi kouluttautua verkkokoulutuksella (kts. <https://motivaatiotalo.fi/reiss-motivaatioprofiili-sertifiointikoulutus/>) ja internethaulla löytyy nopeasti useita konsultointipalveluita, jotka käyttävät Reiss motivaatioprofiilia palvelunsa pohjana (ks. esim. bapersonnel.fi; mindco.fi; suuntapalvelut.fi). Reissin teoriasta jää päällimmäiseksi vahvasti se mielikuva, että teoria on haluttu muodostaa palvelemaan liike-elämän tarpeita akateemisen tutkimuksen rikastamisen sijaan.

Verrattuna muihin tässä työssä käsiteltyihin teorioihin, Reissin teoriassaan käsittelemien tarpeiden määrä on moninkertainen. Yhdenmukaisuuden vuoksi ja vertailun helpottamiseksi olisi mielekästä tiivistää Reissin esittämät tarpeet muutamaaan kokonaisuuteen, jotta niistä saisi helpommin hahmotettavan kokonaisuuden. Tarpeet menevät kuitenkin jokseenkin päällekkäin, eikä niiden luokittelu isompiin kokonaisuuksiin onnistu niin, että yksittäisen tarpeen tarkoitus tulisi ilmi muuttumattomana.

3.3 Tarveteorioista muodostuva psykologisten perustarpeiden viitekehys

Edellisessä luvussa 3.2 käsitellyt tarveteoriat ovat muodostuneet miltei sadan vuoden aikajakson aikana, joten yhteiskunnallinen konteksti on ollut hyvin erilainen näiden teorioiden syntyessä. Vaikkakin teoriat ovat syntyneet eri aikoina, niin olettaen perustarpeen olevan synnynnäinen, muuttumaton ja universaali, tulisi näistä teorioista tämän ajatuksen perusteella löytää yhdenmukaisuutta. Myöhemmät teoriat ovat osaltaan pohjanneet ainakin jossain määrin aiemmin syntyneisiin teorioihin ja joko tukeutuneet näihin, tai sitten kyseenalaistaneet nämä teoriat pyrkien löytämään niitä täydentävää tietoa. Sitä, miten liike-elämän kulttuuri on mahdollisesti vaikuttanut näihin teorioihin, on vaikeampi pohtia, sillä tutkijat näiden tarveteorioiden takana ovat yhdysvaltalaisia. Toisaalta tämä yhtenäinen kulttuurikonteksti luo yhtenäisen pohjan, eikä siten tarvitse pohtia kulttuurin vaikutusta mahdollisiin eroihin teorioiden välillä.

Empiirisessä tutkimuksessa aineiston paikallinen selittäminen on tutkimuksen ydin. Lähestyttäessä empiiristä aineistoa tulee unohtaa teoriat sekä hypoteesit ja tutkia käsillä olevaa aineistoa avoimin silmin. Käytännössä tämä osoittautuu varmasti mahdottomaksi toteuttaa, mutta havaintoja tulisi tehdä avoimesti kaikesta mahdollisesta, eikä pelkästään sellaisesta minkä kokee tukevan aiempaa teoriaa. Ristiriitaista tässä lähestymistavassa on, että todennäköisesti juuri aiemmat teoriat opettavat suhtautumaan asioihin avoimesti. (Alasuutari 2011, 203.)

Vaikka paikallista selittämistä voi pitää tutkimuksen ytimenä, tutkimus jatkuu kuitenkin pidemmälle. Teoreettinen viitekehys ohjaa tutkijaa eteenpäin ja auttaa osoittamaan mitä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä. Sen perusteella voidaan esimerkiksi pohtia sitä, kuinka tietty paikallinen selitys voi yleisemmin selittää muita ilmiöitä. Tutkijan tulee kuitenkin huomioida ja selittää kuinka paljon hän olettaa tutkimustulostensa olevan yleistettävissä. (Alasuutari 2011, 203.)

Omassa teoriassaan Abraham Maslow toi esiin tarvehierarkian, joka pohjautuu siihen, että hierarkiassa alemman tarpeen tulee täytyä, jotta seuraava tarve voi ilmetä. Alimpana tarpeena Maslow'illa on fysiologiset tarpeet, joita seuraa turvallisuuden tarve. Kun nämä tarpeet tyydyttyvät, seuraa rakkauden tarve eli tarve ihmissuhteille ja vuorovaikutukselle. Kun rakkauden tarve täyttyy, seuraa tarve itsekunnioitukselle ja toisten arvostukselle itseään kohtaan. Näiden alimpien tarpeiden täytyessä seuraa Maslow'n näkemyksen mukaan ylin tarve, joka on itsensä toteuttamisen tarve. Kun tarkastellaan näitä Maslow'n tarpeita, voidaan psykologisiksi perustarpeiksi löytää turvallisuus, sosiaalisuus, arvostus ja itsensä toteuttaminen.

Fredrick Herzbergin kaksifaktoriteoriassa tarpeet on jaettu teorian nimen mukaisesti kahteen kategoriaan, jotka voidaan jakaa fyysisiin ja psykologisiin tarpeisiin. Fyysisiin tarpeisiin kuuluu hyvinvoinnin lisääminen esimerkiksi työympäristön ja palkan perusteella. Psykologisiin tarpeisiin kuuluu kasvu ja kehittyminen ihmisenä, mikä ilmenee saavuttamisen, tunnustuksen ja vastuun sekä etenemismahdollisuuksien tarpeina.

Clayton Alderferin ERG-teoriassa esiin nousee tarpeita, jota Alderfer on itse jaotellut kolmeen eri kategoriaan; olemassaolon, yhteenkuuluvuuden ja kasvun tarpeisiin. Näistä olemassaolon tarpeet kattavat materiaaliset ja fyysiset tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan sosiaalisiiin suhteisiin liittyvät tarpeet ja kasvun tarve pitää sisällään yksilön kehittymiseen ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet.

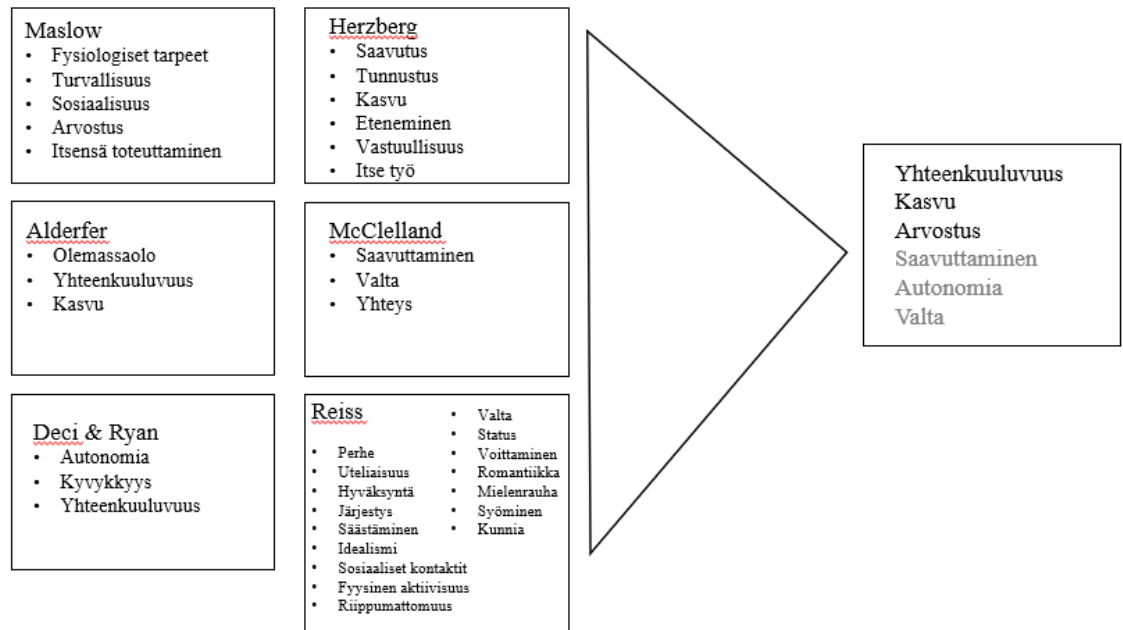
Omassa suoritusarvoteoriassaan David McClelland löytää Alderferin tavoin kolme eri jaottelua tarpeiden suhteen. Näitä ovat saavuttamisen, vallan ja yhteyden tarpeet. Saavuttamisen tarpeeseen lukeutuu asioiden aikaiseksi saaminen ja tavoitteisiin pääseminen, vallan tarpeeseen liittyy puolestaan statuksen saavuttaminen ja yhteyden tarve pitää sisällään vuorovaikutuksen muiden kanssa.

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itsemääräämisteoria jakautuu sekin kolmeen eri tarveosioon: autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Autonomian tarve painottaa yksilön kykyä hallita omaa tekemistään ja tarvetta kokea asioiden olevan lähtöisin hänestä itsestään. Kyvykkyyden tarve ilmenee siten, että ihmisellä on tarve hallita, osata ja saada aikaan asioita. Yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan ilmenee tarpeena olla osa yhteisöä ja omata ihmissuhteita.

Steven Reissin tarveteoria puolestaan rikkoo edellisten teorioiden keskittymisen muutama tarpeeseen ja nostaa sen sijaan esiin 16 eri perustarvetta. Reiss siis palaa takaisin 1900-luvun alkupuolella esiintyneiden ja kritiikkiä osakseen saaneiden tarvelistausten maailmaan. Vaikka Reiss on perustellut omat tutkimusmetodinsa ja

puolustanut oman teoriansa tieteellistä pohjaa, jää hänen listauksestaan pohdittavaksi suhteessa muihin teorioihin tarpeiden määrää. Olisiko tarpeiden määrää voinut tiivistää vai onko kenties haluttu, että jokainen löytää itselleen osuvia tarpeita tuosta määrästä.

Kuviossa 11 on esitetty, miten edellä tarkasteltujen teorioiden perustarpeet kootaan yhteen tutkijoittain ja eritellään eniten mainintoja saaneet tarpeet.



Kuvio 11. Yhteenveto kuuden tarveteorian tarpeista.

Eniten mainintoja saa teorioissa yhteenkuuluvuuden tarve, joka nousee esiin kaikkien muiden paitsi Herzbergin teorioissa. Yhteenkuuluvuus esiintyy tarpeena tosin myös Herzbergin kaksifaktoriteoriassa, mutta hygieniategijöiden puolella, kun tässä tutkielmassa vertailuun otettiin teorian motivaatiotekijät. Kasvun tarve esiintyy Alderferin ja Herzbergin teoriassa sellaisenaan ja Reissin mukaan uteliaisuuden tarve on nimenomaan tarve uuden oppimiselle ja kasvulle. Arvostuksen tarve esiintyy myös kolmessa eri teoriassa; Maslow nimeää arvostuksen, Herzberg tunnustuksen ja Reissin statuksen tarpeen. Nämä kolme tarvetta ovat edustettuina siis ainakin puolessa aiemmista tarveteorioista, joten näillä tarpeilla voidaan tämän johdosta katsoa olevan perusteltu asema yhteenvedossa.

Seuraavat kolme tarvetta: saavuttaminen, autonomia ja valta nousevat puolestaan esiin kukin kahdessa käsitellyistä teorioista. Herzberg ja McClelland tunnistavat saavuttamisen tarpeen, autonomia esiintyy Deci & Ryanin sekä Reissin (riippumattomuus) teorioissa ja McClelland sekä Reiss tuovat esiin vallan tarpeen.

Kuvioon 12 on esitetty tarpeista muodostuva viitekehys. Yhteenkuuluvuus, kasvu ja arvostus ovat siis tarpeina sellaisia, jotka nousevat muita esitettyjä tarpeita selkeämmin esiin kaikista teorioista yhteisesti. Saavuttaminen, autonomia ja valta puolestaan näyttävät heikommin, mutta kukin kuitenkin kahden tutkijan teorioissa.

Yhteenkuuluvuus	Kasvu	Arvostus
Saavuttaminen	Autonomia	Valta

Kuvio 12. Tarveteorioista muodostuva viitekehys.

Yhteenkuuluvuuden, kasvun ja arvostuksen tarpeet muodostavat aiemmista tarveteorioista kolmen tarpeen kokonaisuuden. Mikäli yhteneväisten tarpeiden määrää halutaan lisätä, voidaan mukaan ottaa saavuttamisen, autonomian ja vallan tarpeet. Nämä kolme jälkimmäistä tarvetta esiintyvät kuitenkin alle puolessa aiemmista teorioista, joten niiden asemaa ei voida pitää yhtä vahvana kuin kolmen useammin esiintyvää tarvetta.

Yhteenkuuluvuus on tarve, joka nousee selkeimmin esiin käsitellyistä teorioista. Ihminen on luonnostaan laumaeläin, joten työntekijöillä on tarve olla osa kokonaisuutta ja vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Yksittäisen työntekijän motivaatio perustuu ympäröivään yhteisöön, jonka kannustavassa ja turvallisessa ilmapiirissä on helppo keskittyä olemaan parhaimmillaan. Myönteinen vuorovaikutus työyhteisön kanssa on siis merkittävässä asemassa osana työntekijän hyvinvointia. Vaikeissa ja haastavissa tilanteissa työntekijän on helpompaa kääntyä kollegojen avun puoleen, jos hän tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön ja kokee vuorovaikutuksen muiden kanssa olevan vaivatonta. (Martela & Jarenko 2014, 30–31.) Koska yhteenkuuluvuus on niin luontainen osa ihmismieltä, ei liene yllättävää, että se nousee voimakkaimmin esiin näistä tarpeista. Yhteenkuuluvuuden tarve ei ole muuttunut vuosikymmenten aikana, vaan edelleen ihmiset kaipaavat vuorovaikusta toisten kanssa samoin kuin miltei sata vuotta sitten.

Kasvu nousee esiin toisena viitekehyyksen tarpeena. Jatkuva kasvu ja kehittyminen on osa ihmisyyttä. Uuden oppiminen on kaikille luontaista, mutta oppimisen tahti vaihtelee yksilöittäin. Toisella voi olla tarve oppia jatkuvasti uutta, kun taas toinen haluaa

omaksua uusia asioita rauhallisempaan tahtiin. Uuden oppiminen on ollut luontainen osa työelämää jo aiemmin ja sen merkitys tulee varmasti korostumaan työelämässä tulevana vuosina teknologian kiivaan kehitystahdin myötä. (Martela & Jarenko 2014, 43–44.) Tarve kasvulle ja kehittymiselle on ollut siis aina.

Kolmantena viitekehuksesta nousee esiin arvostuksen tarve, joka vaikuttaa myös hyvin ominaiselta inhimilliseltä tarpeelta, sillä jokainen haluaa tulla arvostetuksi. Maslow'n teoriassa arvostus on hierarkian toiseksi ylimmällä tasolla ja edellytys itsensä toteuttamisen tarpeelle. Arvostuksen ja tunnustuksen tarpeen voidaan katsoa lähenevän jo tunnetta, sillä jokainen kokee ja tuntee omalla tavallaan sen, miten saa arvostusta muilta. Tarve ohjaa yksilöä hakemaan ja etsimään arvostusta työyhteisöstä, mutta tunteen kautta yksilö kokee joko olevansa arvostettu tai ei.

Vähemmän aiemmista teorioista tukea saaneina perustarpeina viitekehyksessä nousevat esiin saavuttaminen, autonomia ja valta. Nämä voidaan nähdä perustarpeina itsenäiselle työntekijälle, joka haluaa saavuttaa asioita, tehdä niitä itsenäisesti ja käyttää valtaansa. Seuraavaksi tutkielmassa tarkastellaan Robbinsin esittämiä kuutta perustarvetta ja niiden linkittymistä edellä muodostettuun viitekehykseen.

4 PSYKOLOGISET PERUSTARPEET OSANA ASiantuntijaorganisaatiota

4.1 Robbinsin kuuden perustarpeen malli

Tony Robbinsin mukaan on olemassa kuusi perustarvetta, jotka ovat kaikille ihmisille yhteisiä kaikkialla maailmassa. Nämä tarpeet on esitelty kuviossa 13 ja ne ovat 1. varmuus (*certainty*), 2. epävarmuus (*uncertainty*), 3. merkityksellisyys (*significance*), 4. yhteys/rakkaus (*connection*), 5. kasvu (*growth*) ja 6. osallistuminen (*contribution*). Robbinsin mukaan nämä tarpeet ovat olennaisia ihmiselle, ja edellytyksiä kaikelle inhimilliselle toiminnalle sekä yksilön menestymiselle elämän eri osa-alueilla. Robbins pohti, miksi ihmisillä on globaalisti samanlaisia ongelmia, vaikka nämä ovat kasvaneet eri puolilla maailmaa erilaisissa kulttuuritaustoissa. Tämän pohdinnan perusteella hän muodosti johtopäätöksen universaaleista perustarpeista. (Robbins 2016a, 2016b.)

Rakkaus	Kasvu	Varmuus
Merkityksellisyys	Vaihtelevuus	Osallistuminen

Kuvio 13. Tony Robbinsin esittämät kuusi perustarvetta.

Robbins ei arvota näitä tarpeita keskenään, mutta on sitä mieltä, että miten itse arvoimme nämä tarpeet ja mihin järjestykseen ne itse asetamme omassa toiminnassamme, vaikuttaa elämämme suuntaan. Hänen mukaansa ihmiset itse asettavat nämä tarpeet elämässään järjestykseen sen mukaisesti, mikä tarve kullekin on tärkein. On myös yksilöllistä, miten kunkin kohdalla tarve voidaan täyttää. Esimerkiksi toiselle tuo varmuutta pankkitilin saldo, kun taas toiselle varmuuden takaavat pysyvät ihmissuhteet. (Robbins 2016a, 2016b.)

Vaikka Robbins ei arvota näitä perustarpeita keskenään, niin hän näkee niissä kuitenkin eroja. Tarpeista varmuus, vaihtelu, merkityksellisyys ja yhteenkuuluvuus ovat olennaisia, joiden pohjalle kaikki ihmisen elämässä rakentuu. Nämä tarpeet esiintyvät

samanaikaisesti, mutta voivat näyttäytyä keskenään ristiriitaisestikin. Tarpeista kasvu ja osallistuminen ovat tarpeellisia, eikä ihminen voi tuntea itseään onnelliseksi pelkästään neljän tarpeen täyttymisellä, vaan täydelliseen tilanteeseen tarvitaan kaikkien kuuden tarpeen täytyminen. (Robbins 2016a.)

Tarpeet voivat täytyä Robbinsin mukaan kolmella eri tavalla; positiivisella, neutraalilla ja negatiivisella. Positiivinen tarkoittaa sitä, että tarpeen täytyessä se tuottaa positiivisia vaikutuksia ympäristöönsä ja muihin ihmisiin. Neutraalilla tavalla puolestaan ei ole vaikutusta muuhun, kun taas negatiivinen tapa vahingoittaa toisia. Esimerkiksi joku saattaa täyttää merkityksellisuuden tarvettaan alistamalla tai uhkailemalla toisia ja näin kokea, että hänen toimensa ovat merkityksellisiä. Joku puolestaan saattaa suuttumuksen kautta hakea varmuutta omaan elämäänsä, mutta aiheuttaa samalla toisille käytöksellään pahaa mieltä. (Robbins 2016b, 2017.)

Robbinsin mukaan nämä kuusi perustarvetta ovat merkityksellisiä liike-elämässä. Hänen mukaansa niiden merkitys tulisi selventää kaikille työntekijöille ja huolehtia, että ne täyttyvät jokaisen kohdalla. Näiden kuuden tarpeen täytyminen on Robbinsin mukaan keino huippusuorituksen saavuttamiseksi jokaisen kohdalla. Kun nämä tarpeet kohdataan ja täytetään, niin työntekijän sitoutuminen työhönsä syvenee. Robbinsin mukaan johtotason on turha ihmetellä miksi työntekijät viihtyvät mieluummin harrastustensa parissa kuin työssä. Harrastukset voivat täyttää näitä tarpeita työtä tehokkaammin. Mutta jos tarpeiden täyttymisestä työssä huolehditaan, niin tämä johtaa Robbinsin mukaan parempaan työssä viihtymiseen. (Robbins 2016a.)

Varmuus (*certainty*) on Tony Robbinsin näkemyksen mukaan olennainen perustarve ihmisen selviytymisen kannalta. Varmuus tarkoittaa Robbinsin mielestä sitä, että ihmisellä on turvallinen ja mukava olo ja hän tietää mitä hänen ympärillään tapahtuu nyt sekä seuraavaksi. Tämä varmuuden tunne vaikuttaa siihen, kuinka paljon riskejä ihminen on valmis vastaanottamaan esimerkiksi työelämässä. Mikäli ihmisellä on hyvin voimakas varmuuden tarve, hän todennäköisesti välttää riskejä eikä henkisesti jaksaa epävarmuutta. (Robbins 2014; Robbins 2016a.) Liika varmuus ei kuitenkaan ole onnellisuuden tae ja jos ihminen on varma koko ajan elämänsä eri osa-alueilla, hän tylsistyy. Niinpä varmuuden tarpeen vastaparina toimiikin tarve epävarmuudelle, vaihtelulle. (Robbins 2016b.)

Epävarmuus (*uncertainty/variety*) tarkoittaa, ettei ihminen tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu. Tämä epävarmuus voi tehdä olon epämiellyttäväksi ja tunnetilana saattaa äärimmillään ajaa ihmisen paniikkiin. Vaihtelun (epävarmuus) tarve onkin ristiriidassa

varmuuden tarpeen kanssa. Robbins kuitenkin perustelee tämän vaihtelun tarpeen sillä, että liian varma ja miellyttävä olo aiheuttaa pidemmän päälle ihmisessä tylsistymistä ja tämä tylsistymisen tunne puolestaan tekee ihmisen ennen pitkää onnettomaksi. Työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että ihminen kaipaa vaihtelua ja haasteita uralleen. Jos työelämä rutinoituu liikaa ja alkaa toistaa itseään, niin ihminen turhautuu tekemiseensä. Ajan kanssa liian turvallinen ja tuttu olo saa ihmisen kaipaamaan vaihtelua työhön. Liika turvallisuus tekee onnettomaksi. (Robbins 2016a.)

Merkityksellisuuden (*significance*) tarpeella Robbins tarkoittaa ihmisen tarvetta tuntea itsensä tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Kun ihminen kokee itsensä tarpeelliseksi, hänellä on käsitys päämäärästä, sillä merkityksellisuuden tarve antaa ihmiselle tunteen elämän tarkoituksesta ja antaa sille päämäärän. Monesti tämä merkityksellisuuden tarve täyttyy ihmisen erityisyyden ja erilaisuuden kautta. Esimerkiksi taiteilijat saattavat tuntea merkityksellisuuden täytyvän kohdallaan heidän erityisosaamisensa kautta, joka tuo tarkoituksen heidän elämälleen. Tämä erityisyys johtaa helposti ajatukseen yksilöllisyydestä ja ainutlaatuisuudesta. (Robbins 2016a.) Työyhteisössä tämän merkityksellisuuden voi siis ajatella saavutettavan tietyn erityisosaamisen kautta, jonka myötä työntekijä tuntee olevansa työyhteisölleen tarpeellinen ja merkityksellinen.

Ihmisen tullessa merkitykselliseksi, hänen yksilöllisyytensä korostuu, ja ajan kuluessa tämä saattaa eriyttää ihmisen muista. Tämä johtaa tyytymättömyyteen, sillä yhteenkuuluvuuden (*love/connection*) tarve on yksi Robbinsin esittämistä perustarpeista. Ihmisellä on tarve kuulua joukkoon, jossa voi tuntea yhteenkuuluvuutta muihin. Tämän tarpeen täyttymiseen ei riitä ainoastaan se, että ihminen on osa isompaa kokonaisuutta, vaan hänen tulee tuntea kuuluvansa yhteen muiden ihmisten kanssa. Organisaatiota ajatellen tämä luo haasteen työntekijöiden väliselle yhteenkuuluvuudelle. Jotta ihminen on tyytyväinen työyhteisössä, hänen tulee tuntea todellista yhteenkuuluvuutta kollegoidensa kanssa. (Robbins 2016a.)

Kasvu (*growth*) on kaiken elämän ja toiminnan kannalta oleellista, niin ihmissuhteissa kuin liiketoiminnassa. Perustarpeena kasvu tarkoittaa ihmisen henkistä kasvua, jonka täyttymisen edellytyksenä on uuden oppiminen. Kasvulla tulee olla tarkoituksensa ja ihmisen täytyy tuntea kehittyvänsä. Ihmiset, joilla on vahva kasvun tarve ovat hyviä työssään, mutta yleensä vaihtavat työpaikkaa nopeasti, kun tuntevat saavuttaneensa täyden potentiaalin nykyisessä työssään. (Robbins 2014, Robbins 2016a.)

Robbins näkee elämän salaisuuden olevan antamisessa ja jakamisessa. Osallistuminen (*contribution*) perustarpeena tarkoittaa, että ihmisellä on voimakas tarve

”antaa omastaan” toisille ja olla osana suurempaa toimintaa kuin vain oma osuutensa. Robbins (2014) toteaa: *”Life’s not about me; it’s about we”* eli tärkeintä yksilöllisyyden sijaan onkin kuulua yhteisöön ja osallistua sen toimintaan. Robbinsin (2014) mukaan pitkällä tähtäimellä ihmistä ei tee tyytyväiseksi se, mitä hän saa, vaan tyytyväisyys muodostuu siitä mitä antaa toisille. Organisaatiokontekstissa tämä tarkoittaa, että ihminen haluaa jakaa omaa osaamistaan organisaation eduksi ja osallistua sitä kautta kokonaisuuden toimintaan.

4.2 Viitekehysten ja Robbinsin ajatusten yhteensovittaminen

Robbinsin esittämiä kuutta perustarvetta voidaan peilata aiempiin tarveteorioihin kahdella eri tavalla. Ensinnä voidaan tarkastella, miten tarveteorioista muodostettu viitekehys tukee Robbinsin ajatuksia. Toisella tapaa voidaan käydä läpi Robbinsin esittämät tarpeet yksi kerrallaan ja katsoa, mitkä aiemmat teoriat tukevat kutakin tarvetta.

Lähdettäessä tarkastelemaan edellä muodostettua viitekehystä, jossa teorioista yleisimmiksi perustarpeiksi nousi yhteenkuuluvuus, kasvu ja arvostus sekä lisäksi saavuttaminen, autonomia ja valta, huomataan, että näitä tarpeita on sama määrä kuin Robbinsin esittämiä tarpeita. Muodostetussa viitekehyksessä vahvemmin esiintyviä tarpeita on kuitenkin vain kolme ja heikommin esiintyviä kolme. Robbinsin esittämistä tarpeista viitekehyksestä löytyvät suoraan kasvu ja yhteenkuuluvuus. Nämä kaksi tarvetta saavat siis osakseen suoraan tuen aiemmista teorioista. Sen sijaan aiempien teorioiden viitekehyksessä olevat arvostus, saavuttaminen, autonomia tai valta eivät ole mukana Robbinsin tarpeissa. Robbinsin puolestaan esittämät neljä muuta tarvetta; varmuus, osallistuminen, vaihtelevuus ja merkityksellisyys jäävät ilman viitekehysten tukea.

Lähdettäessä tutkimaan asiaa vielä toisella tapaa eli yksi Robbinsin esittämä tarve kerrallaan, päädytään samaan lopputulokseen. Tämä vertailu on kuvattu kuviossa 14. Aiempien tutkijoiden tarveteoriat tukevat vahvasti kasvun ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Muille Robbinsin esittämille tarpeille, joita ovat varmuus, osallistuminen, vaihtelevuus ja merkityksellisyys ei vastaavaa tukea löydy. Varmuus sekä merkityksellisyys saavat osakseen tukea ainoastaan Maslow’n teoriasta, ja osallistuminen sekä vaihtelevuus jäävät kokonaan ilman aiempien teorioiden tukea. Täten voidaan todeta, että ainoastaan kasvu ja yhteenkuuluvuus ovat Robbinsin esittämät tarpeet, jotka kuudesta yksilön optimaaliselle toiminnalle oleellisesta tarpeesta saavat osakseen tukea aiemmista tutkimuskirjallisuuden tarveteorioista.

Varmuus	Osallistuminen	Vaihtelevuus	Kasvu	Yhteenkuuluvuus	Merkityksellisyys
Maslow			Maslow Herzberg Alderfer Reiss	Maslow Herzberg Alderfer McClelland Deci & Ryan Reiss	Maslow

Kuvio 14. Robbinsin tarpeet ja aiemmat tarveteoriat.

Mistä sitten johtuu, että Robbinsin esittämät muut tarpeet: varmuus, osallistuminen, vaihtelevuus ja merkityksellisyys jäävät ilman aiempien teorioiden tukea? Yhtenä syynä tähän voi pitää ajallista ulottuvuutta. Nämä Robbinsin esittämät neljä tarvetta vaikuttavat enemmän nykyaikaan liittyviltä, eikä niitä ole välttämättä osattu ajatella oleellisina vuosikymmeniä sitten. Esimerkiksi työntekijöiden tarvetta osallistua työyhteisöön ei olla varmasti osattu ajatella odotettua työpanosta pidemmälle. Tuskin on mielletty, että työntekijällä olisi todellista tarvetta osallistua ja myötävaikuttaa työyhteisöönsä. Enemmän lienee ajateltu, että työntekijä tekee työpanoksensa, jota häneltä odotetaan ja molemmat osapuolet ovat siihen tyytyväisiä.

Varmuuden tarpeen olisi luullut nousevan voimakkaammin esiin jo aiemmissa teorioissa, sillä tarpeen varmuudelle kuvittelisi olevan niin olennainen osa ihmisluontoa. Onko kuitenkin niin, että työelämä on ollut aiemmin niin varmaa ja tasaista, ettei tätä tarvetta ole osattu erikseen miettiä? Vaihtelevuuden tarpeen puuttumisen aiemmista teorioista ymmärtää jokseenkin paremmin, sillä tarvetta vaihtelevuudelle tai epävarmuudelle voi pitää enemmän nykypäivän tarpeena. Silloin kun on kyse peruselannon ja elämän perusasioiden äärellä olemisesta, tuskin kukaan miettii tarvitsevansa vaihtelua, saati epävarmuutta työelämäänsä. Enemminkin vaihtelun tarve tulee esiin koulutettujen asiantuntijoiden keskuudessa, jotka kyllästyvät työtehtäviinsä ja kaipaavat lisää haastetta. Tämän tarpeen voi siis nähdä olevan tulosta pitkälle koulutettujen työntekijöiden määrän lisääntymisestä.

Merkityksellisyyden tarve on myös johdettavissa enemmän nykypäivän tarpeeksi. Ihmiset pysähtyvät nykyään miettimään enemmän mikä on heille elämässä merkityksellistä ja millä asioilla on tarkoitusta heidän elämässään. Tämä heijastuu myös

muuttuvaan työelämään ja koulutettujen ihmisten ajatuksiin omasta työstään. Asiantuntijat miettivät nykyään enemmän työn sisältöä ja mikä heille on työssään tärkeää. Oma ammattitaitoa ei käytetä mihin tahansa, vaan työnantajallekin asetetaan vaatimuksia. Työn ei haluta olevan yhdentekevää, vaan sen halutaan olevan merkityksellistä. Merkityksellisyyden tarpeen voidaan nähdä nousevan myös muiden tarpeiden täyttymisestä. Eli kun perusasiat ja muut perustarpeet ovat kunnossa, on tilaa myös merkityksellisyyden tarpeelle.

4.3 Viitekehysten tarpeet johtamisen apuna asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatiot asettavat haasteen johtamiselle, sillä niiden johtamisessa korostuu osaamisen ja tiedon johtamisen näkökulma. Haasteita luo myös odotukset edellytysten luomisesta oppimiselle ja innovoinnille sekä tiimityöskentelylle ja joustavien työskentelytapojen hyödyntämiselle. (Kärkkäinen 2005, 84.) Voisiko tässä tutkielmassa muodostettua tarpeiden viitekehystä hyödyntää apuna asiantuntijaorganisaation johtamisessa? Ainakin viitekehys antaa esiin nousseilla tarpeilla suuntaa siihen, mitä asiantuntijoiden tarpeita tulisi ottaa huomioon, jotta nämä motivoituvat työskentelemään tehokkaammin organisaation tavoitteiden eteen.

Selkeimmin esiin noussut yhteenkuuluvuuden tarve osoittaa, että työntekijät kaipaavat vuorovaikutusta toistensa kanssa ja haluavat kuulua osaksi yhteisöä. Kuten Kärkkäinen (2005, 87) toteaa, niin asiantuntijaksi kasvaminen vaatii vuorovaikutusta muiden asiantuntijoiden kanssa ja osallistuminen yhteisön toimintaan on asiantuntijalle tärkeää. Surakan ja Laineen (2011, 28) mukaan ihminen haluaa samanaikaisesti olla itsenäinen yksilö, mutta olla kuitenkin osa myös muita ihmisiä. Tämä määritelmä sopii hyvin asiantuntijaorganisaatioon, missä kokonaisuus muodostuu usean yksilön tiedoista ja taidoista. Organisaation johtajan tulee siis huolehtia siitä, että jokainen yksilö tuntee olevansa yksilö, mutta kuitenkin osa isompaa kokonaisuutta ja yhteydessä kollegoihinsa.

Kasvu on viitekehyksessä toiseksi eniten esiin nouseva tarve. Tämä tarve nousee esiin tutkimuskirjallisuudessa puhuttaessa asiantuntijaorganisaatiosta oppivana organisaationa. (Talja 2006, 65; Huuhka 2010, 85; Juuti & Vuorela 2015, 40.) Asiantuntijaorganisaatiossa ihmiset ja heidän osaamisensa ovat keskeisessä asemassa organisaation voimavarana. Tämä osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen osana strategiaa on yritykselle tärkeää, jotta organisaation suorituskyky pysyy parhaalla mahdollisella tasolla. Organisaatioiden pitäisi oppia uutta myös ympäristössä tapahtuvien muutosten

myötä. (Juuti & Vuorela 2015, 38, 71.) Yksilön kasvun tarve tukee tätä uuden oppimista ja asiantuntijan mahdollisuus uuden oppimiseen ja kasvuun on mahdollistettava. Johtaja voi tukea organisaationsa ja sen jäsenten oppimista tunnistamalla oman kasvun tarpeensa. Kiinnostuessaan omasta kehityksestään ja sen edistämisestä, esimiehestä tulee tärkeä ja positiivinen esikuva koko organisaatiolle. (Huuha 2010, 89.) Tulevaisuuden haasteena on myös työelämässä vaadittava ketterä oppiminen. Varsinkin teknologian osalta kehitys tulee olemaan niin nopeaa, että uutta on opittava koko ajan sen sijaan, että odotettaisiin jotain valmista. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvaa kokeilemistä ja tarvittaessa suunnitelmien muuttamista matkan varrella. Tällainen oppiminen vaatii esimieheltä innostavaa asennetta ja luottamusta työntekijään. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

Arvostus nousee viitekehuksesta kolmantena tarpeena. Yksilöllä on siis tarve tuntea itsensä ja osaamisensa arvostetuksi osa organisaatiota. Monet organisaatiot sanovat ihmisten muodostavan niiden tärkeimmän pääoman, mutta todellisuudessa hyvin harva asiantuntija kokee olevansa tai tulevansa kohdelluksi sellaisena. Kuitenkaan organisaatiot itsessään eivät tee mitään, vaan niiden toiminta ja menestys perustuu aina ihmisten tekoihin. (Gratton 2000, Taljan 2006, 57 mukaan.) Tämä toteamus herättää ajatuksen, että asiantuntijan arvostuksen pitäisi olla itsestäänselvyys organisaatiossa, koska organisaation menestyksen takana on tämä inhimillinen voimavara. Yksi iso asiantuntijaorganisaation haaste on palautteen vähyyys. Monesti asiantuntijan työ ja työtehtävät ovat epämääräisiä, jolloin niiden hahmottaminen ja työstä annettavan palautteen välittäminen vaikeutuu. Palautteen kautta työntekijä kuitenkin saisi arvokasta tietoa omasta onnistumisestaan ja tämä puolestaan lisäisi arvostuksen tunnetta. (Martela & Jarenko 2014, 42–43.) Henkilöstöjohtamisessa pitäisi huolehtia siitä, että asiantuntijat saavat tarvittavan palautteen työstään ja tuntevat olevansa arvostettuja sekä tärkeä osa organisaatiota. Yksittäinen esimies voi omalla toiminnallaan arvostaa asiantuntijan osaamista, mutta arvostuksen tulisi kuitenkin tulla esiin koko organisaatiossa ja arvostuksen tarpeen täytyä sen kaikilla tasoilla työntekijöiden keskuudessa.

Kolme seuraavaa viitekehysten tarvetta saavuttaminen, autonomia ja valta esiintyivät viitekehyksessä heikompina, mutta kuitenkin esiin nousevina tarpeina. Asiantuntijoiden työtyytyväisyyttä voidaan parantaa ottamalla myös nämä tarpeet huomioon organisaation johtamisessa.

Saavuttamisen tarve nousi esiin aiemmissa tarveteorioissa Herzbergin ja McClellandin osalta. Heidän mukaansa ihmisellä on tarve saavuttaa asioita, kuten esimerkiksi saada annettu työtehtävä tehdyksi. Annetun tehtävän valmistuminen täyttää

saavuttamisen tarpeen ja motivoi työntekijää eteenpäin. McClellandin mukaan voimakkaan saavuttamisen tarpeen omaavat työntekijät ovat edellytys organisaation menestymiselle, sillä nämä haluavat tehdä työnsä aina vain paremmin. Näiden henkilöiden osalta saavuttamisen tarve voi näyttäytyä myös pyrkimyksenä edetä organisaatiossa.

Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijän tukemisessa asioiden saavuttamiseksi. Vaikka asiantuntijatyö on itsenäistä ja edellyttää vahvoja itsensä johtamisen taitoja, niin esimiehen tuella on kuitenkin tärkeä merkityksensä. Asiantuntijaa auttaa onnistumaan työtehtävien suorittamisessa esimiehen tuki esimerkiksi työtehtävien suunnittelussa ja priorisoinnissa sekä ajankäytön optimoinnissa, jolloin lopputuloksen saavuttaminen on vaivattomampaa. (Toivanen ym. 2016, 91.) Voimakas saavuttamisen tarve saattaa aiheuttaa asiantuntijan ja esimiehen välillä konfliktin silloin, kun asiantuntijan tarve saavuttaa urallaan enemmän on ristiriidassa organisaation strategian ja esimiehen suunnitelmien kanssa. Tavoitteet työuralla voivat kuitenkin toimia isona motivaatiotekijänä asiantuntijalle ja näiden tavoitteiden epäselvyys saattaa johtaa turhautumiseen työtehtävien suorittamisessa. Esimiehen tulisi kyetä näissä tilanteissa kehittävään vuoropuheluun asiantuntijan kanssa asian ratkaisemiseksi ja antaa tukea mahdollisessa toimenkuvan vaihdossa, siitäkin huolimatta, että se saattaa olla vastoin organisaatiolle tehtyjä tulevaisuuden suunnitelmia. (Kärkkäinen 2005, 112–113.)

Autonomian tarve tuntuu itsestään selvältä puhuttaessa asiantuntijaorganisaatiosta, jonka yleisesti mielletään koostuvan itsenäisistä työntekijöistä. Tämä herättää pohtimaan, hakeutuuko ihminen asiantuntijan tehtäviin ja itsenäiseen työnkuvaan ellei hänellä ole autonomian tarvetta. Vai onko autonomian tarve nimenomaan syy hakeutua tällaisiin tehtäviin? Luottamus nousee merkittäväksi osaksi organisaatiossa silloin kun työntekijät omaavat autonomian tarvetta. Esimiehen tulee luottaa siihen, että ihmiset tekevät työnsä hyvin ja antavat parhaan työpanoksensa silloin, kun pääsevät vaikuttamaan työhönsä ja tekemään sitä itsenäisesti. Vuorovaikutteinen luottamus rakentaa organisaatioon kannustavan ilmapiirin, jossa asiantuntijat saavat tehdä mielenkiintoista ja arvotettua työtä. (Huuhka 2010, 146–147.) Vaikka ajatus vapauden johtamisesta voi kuulostaa ristiriitaiselta, niin se tulee ymmärtää työntekijän itsenäisyyden tukemisena. On tärkeää myös ymmärtää, että jo olemassa olevan motivaation säilymisen kannalta on olennaista, että työntekijä tuntee voivansa määrätä asioistaan. Autonomian tunnetta voidaan tukea monella tapaa, mutta tutkimuksissa esimerkiksi avoimen tiedottamisen ja

päätöksentekoon osallistumisen on havaittu lisäävän sekä luottamusta johtoon että työtyytyväisyyttä. (Martela & Jarenko 2014, 37.)

Vallan tarve esiintyy myös osana asiantuntijaorganisaatiota. Vallan tarve voi ilmetä haluna vaikuttaa omiin, mutta myös toisten asioihin. Hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatiossa työntekijöiden vallan tarve on kuitenkin huomioitu ja organisaatiossa korostetaan yhteistyötä keskinäisen kilpailun sijaan. Asioita tulee pyrkiä tarkastelemaan useammasta eri näkökulmasta ja yhden mielipiteen sijaan nähdä useita eri mahdollisia toimintatapoja. (Huuhka 2010, 80.) Esimiehet joutuvatkin pohtimaan missä määrin johtamisvastuuta tulisi jakaa työntekijöille ja antaa näille valtaa vaikuttaa asioihin. Asiantuntijaorganisaation vaihtelevassa toimintaympäristössä voi eteen tulla yllättäviä tilanteita, jotka vaativat nopeaa reagointia ja näin puoltavat asiantuntijoiden valtuuttamista päätöksentekoon. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että johtamisvastuun laajaan jakamiseen on suhtauduttu kriittisesti. Mikäli valtaa ja johtamisasemaa ei ole tunnustettu organisaatiossa virallisesti, saattaa tuloksena olla hyvinkin epäselvä tilanne, jossa asiantuntijalla on paljon vastuuta ja tehtäviä, muttei kuitenkaan todellista valtaa tehdä päätöksiä ja toteuttaa näitä. (Kesti & Pietiläinen 2019, 162–163.) Työntekijöiden vallan tarpeen täyttäminen vaatiikin esimieheltä joustavaa ja sovittelevaa asennetta. Lisäksi tarvitaan tilannetajua siihen, milloin voidaan luovuttaa todellista valtaa asiantuntijoille itselleen ja milloin vallan jakaminen olisi pelkästään näennäistä ja saattaisi aiheuttaa turhautumista motivoinnin sijaan. Esimiesten tulee kuitenkin tiedostaa vallan tarpeen esiintyminen ja ymmärtää, ettei se ole uhka heidän asemaansa kohtaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen viitekehys on mahdollista muodostaa psykologisista perustarpeista tutkimuskentässä esiintyvien aiempien tarveteorioiden pohjalta. Tavoitteena oli myös tutkia, löytyykö näistä aiemmista tutkimuksista tieteellistä tukea motivaatiopuhuja Robbinsin esittämille kuudelle inhimilliselle perustarpeelle. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella miten nämä perustarpeet mahdollisesti toimivat johtamisen apuna asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”millaisen viitekehysten aiemmat tieteelliset tarveteoriat muodostavat yksilön psykologisista perustarpeista organisaatiossa?” pohjalta tarkasteltiin kuutta aiempaa 1900-luvulla tutkimuskentässä esiin nousutta tarveteoriaa. Näistä neljä klassisina pidettyä teoriaa ovat syntyneet 1940–1960-luvuilla ja kaksi myöhempää 1900-luvun lopulla. Tämän ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksen perusteella tarkasteltiin toista tutkimuskysymystä ”millaista tukea tästä viitekehystä löytyy Robbinsin esittämille kuudelle perustarpeelle?”, jonka tarkoituksena oli vertailla muodostettua perustarpeiden viitekehystä ja kuutta esitettyä perustarvetta.

Tutkielma toteutettiin teoreettisena tutkimuksena, eikä siihen kerätty erikseen empiiristä aineistoa. Tutkimustapana käytettiin synteettistä kirjallisuustutkimusta. Tutkielmaan valikoitiin kuusi eri tarveteoriaa, joiden perusteella oli ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaan tarkoituksena muodostaa yhtenäinen viitekehys. Tarkastelu osoitti, että teoriat ovat keskenään melko hajanaisia, eikä niiden perusteella pystytty muodostamaan laajaa monen tarpeen viitekehystä. Teoriat pohjaavat jonkin verran edellisiin teorioihin ja tutkijat ottavat kantaa myös edellisten tutkijoiden tuloksiin kommentoiden näiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kuitenkin teorioista on nähtävissä tutkijoiden pyrkimys omien tutkimustulosten löytämiseen ja näin ollen tulokset eroavat edellisten teorioiden tuloksista. Selvää tukea aineistosta löytyi kolmelle tarpeelle: 1. yhteenkuuluvuuden, 2. kasvun ja 3. arvostuksen tarpeelle.

Toinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään millaisen tuen tämä viitekehys muodostaa kuudelle perustarpeelle, joiden täyttymisen motivaatiopuhuja Robbins on esittänyt optimaalisesti toimivan organisaation edellytykseksi. Robbinsin esittämien kuuden perustarpeen peilaaminen viitekehysten tarpeisiin osoitti, että yhteneväisyyttä ja näin ollen tieteellistä perustaa löytyy kahden perustarpeen, yhteenkuuluvuuden ja kasvun,

osalta. Neljä muuta Robbinsin esittämää tarvetta (varmuus, vaihtelu, osallistuminen ja merkityksellisyys) jäävät ilman aiempien teorioiden tukea. Täten Robbinsin esittämiä tarpeita ei voida pitää tieteellisesti todistettuina.

Tutkielman tuloksia tulkitessa tulee huomioida, että klassisina pidetyt tarveteoriat ovat muodostuneet useita vuosikymmeniä sitten, jolloin työelämä on ollut rakenteeltaan ja vaatimuksiltaan erilainen. Vaikka ajatuksena onkin, että nämä perustarpeet ovat niin perusteellisia, että ne ovat ja pysyvät muuttumattomina, nousee mieleen kuitenkin ajatus, kuinka ympäristö vaikuttaa niiden tunnistamiseen. Nykypäivän työelämä nostaa ihmisissä esiin erilaisia tarpeita kuin työelämä esimerkiksi 1960-luvulla, jolloin työtä kohtaan ei ollut samanlaisia odotuksia kuin nykyään.

Tutkielman alussa oli olemassa jokseenkin selkeä käsitys käytettävästä aineistosta eli lähempään tarkasteluun valittavista teorioista. Nämä teoriat olivat yleisellä tasolla tuttuja, mutta niiden tarkempi analysointi ja yhteenveto tuotti kuitenkin alkuperäiseen ajatukseen verrattuna erilaisen tuloksen. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että teorioista löytyy selkeitä yhteneväisyyksiä, joiden perusteella voitaisiin muodostaa selvä yhtenäinen psykologisten perustarpeiden viitekehys. Työn edetessä kuitenkin ilmeni, että tutkijat ovat kukin omalla tavallaan paneutuneet perustarpeiden tutkimukseen ja pyrkineet löytämään ihmisen toimintaan oleellisesti vaikuttavat tarpeet. Näistä kuudesta käsitellystä teoriasta ei muodostunut odotettua selvää yhtenäistä kuvaa, vaan teorioiden esiin nostamat tarpeet olivat hyvinkin erilaisia. Kaikkiaan nämä teoriat nostivat esiin reilusti yli 20 eri tarvetta. Tosin tätä lopullista lukumäärää nostaa Reissin esittämät 16 tarvetta, joita oli moninkertaisesti muihin tarpeisiin verrattuna. Mutta vaikka nämä Reissin esittämät tarpeet jättäisi pois, tulisi hajontaa tarpeiden suhteen kuitenkin myös muiden teorioiden osalta.

Alkuperäisenä olettamuksena oli myös, että vahvasta yhtenäisestä viitekehyksestä löytyisi tieteellistä pohjaa ainakin osalle Robbinsin esittämistä kuudesta inhimillisestä perustarpeesta. Tämä ajatuskulku ei kuitenkaan osoittautunut oikeaksi. Ainoastaan kaksi näistä tarpeista, kasvu ja yhteenkuuluvuus, sai tukea aiempien teorioiden viitekehyksestä. Näin ollen Robbinsin esittämille tarpeille ei voida löytää tieteellistä tukea aiemmista teorioista. Täytyy toki todeta, etteivät aiemmat tarveteoriat tarjoa juurikaan tukea myöskään toisilleen. Tarkempi tutkimus siis osoitti, ettei teorioista muodostu selkeitä yhteneväisyyksiä. Löydetyistä yhteneväisyyksistä ja niistä muodostetusta viitekehyksestä ei puolestaan löydy tukea Robbinsin esittämille kuudelle perustarpeelle.

Näiden tulosten perusteella voi esittää sen pohdinnan, että jos perustarpeet ovat universaaleja ja kaikilla samoja, niin tarveteorioista tulisi nousta vahvemmin esiin samankaltaiset tarpeet, joiden perusteella yhteneväisen viitekehysten rakentamisen tulisi olla yksinkertaista. Tähän pohdintaan tutkielma antaa vastauksen, ettei aiempien tarveteorioiden perusteella voida luoda kattavaa ja selkeää viitekehystä, joka selittäisi inhimillisiä psykologisia perustarpeita asiantuntijaorganisaatiossa. Tämän tutkielman perusteella ei voida ottaa kantaa siihen onko kaikille yhteneväisiä psykologisia perustarpeita olemassa. Sen sijaan tulokset osoittavat sen, että jokainen tutkija perustaa oman teoriansa niiden perustarpeiden varaan, joiden katsoo tulleen omassa tutkimuksessaan todistetuksi. Motivaatiotutkimusta täytyy tämän perusteella edelleen tarkastella yksittäisten teorioiden pohjalta ilman yhtenäistä viitekehystä. Tutkielmassa muodostettua viitekehystä ja siitä esiin nousseita kuutta psykologista perustarvetta voidaan kuitenkin hyödyntää käytännössä, esimerkiksi pohdittaessa johtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkielman tekemisen aikana kävi ilmi, että aiempien tutkijoiden varoitukset uppoamisesta aineistoon teoreettisen tutkimuksen kohdalla, ovat todellisia. Teoreettista tutkimusta tehdessä on kovin houkuttelevaa etsiä lisää materiaalia jo olemassa olevan lisäksi ja kirjoittaja lähtee helposti seuraamaan sivupolkuja uuden materiaalin viitoittamana. Näin siitäkin huolimatta, ettei lisämateriaali välttämättä tuo tutkimukselle lisäarvoa. On kuitenkin perin helppoa uskoa ajatukseen, että mitä enemmän materiaalia on tutkittavana, sen paremmat tulokset tutkimuksesta on saavutettavissa. Todellisuudessa lisämateriaalin hankkiminen ohjaa helposti pois varsinaisesta aiheesta ja saattaa vain sekoittaa jo selkiytyneitä ajatuksia.

Teoreettinen tutkimus asettaa tekijän valintojen eteen aineiston edessä ja aineiston rajaaminen tuleekin erittäin tärkeäksi osaksi tutkimusta. Aineiston valinta tulee perustella ja tutkielman tekijän on tärkeä selvittää myös itselleen, miten ja miksi hän on päättänyt valitsemaan kyseisen aineiston. Esimerkiksi haastatteluaineistoon pohjautuvassa laadullisessa tutkimuksessa aineisto on kerätty, kun haastattelut on tehty. On toki mahdollista palata uudelleen asiaan tarkentavien kysymysten merkeissä, mutta tämä on harvinaisempaa. Paine onkin tutkimuskysymysten muotoilussa siten, että niiden avulla pystytään keräämään tarvittava tieto. Teoreettisessa tutkimuksessa sen sijaan voidaan

palata aineiston keruuvaiheeseen niin monta kertaa kuin tutkija kokee sen tarpeelliseksi ja lisätä tutkittavan aineiston määrää. Tämä ei kuitenkaan ole hedelmällistä tutkimuksen kannalta, vaan toimii enemminkin indikaationa tutkijan epävarmuudesta tai alun perin aiheen epäonnistuneesta rajaamisesta.

Myös käsitteiden suhteen tulee huomioida, että niiden merkitykset ovat neuvotteluvaraisia kysymyksiä. Sanat itsessään eivät ole tärkeitä, vaan merkityksellistä on se, millainen sisältö niille annetaan tutkimuksessa. Niinpä joku toinen saattaa antaa käytetyille termeille toisen merkityksen. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Tärkeää onkin, että käytetyt käsitteet pystytään määrittämään sisällöllisesti ja että niitä käytetään loogisesti. Tässä tutkielmassa on tiedostettu käytettyjen keskeisten käsitteiden (tarve ja motivaatio) suhteen esiintyvä haaste. Tämän haasteen ovat asettaneet aiemmat tutkijat käyttämällä käsitteitä risteävästi ja kirjallisuuden käännökset, joissa termit ovat poikenneet alkuperäisteoksesta. Tutkielmassa on kuitenkin pyritty perustelevaan termien käyttö ja käyttämään niitä loogisesti läpi koko työn.

Aineiston suhteen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston merkittävyydellä ja riittävyydellä. Aineiston merkittävyys on seikka, jota tutkijan tulee olla valmis puolustamaan, sillä merkittävyys on hyvin suhteellista. (Eskola & Suoranta 1998, 154.) Tässä tutkielmassa on valitulla aineistolla selkeät perusteet ja ne on pyritty tuomaan myös lukijalle selvästi esille. Täytyy toki nostaa esiin se seikka, että toinen tutkija olisi saattanut tehdä toisenlaisen valinnan tutkielman aineiston suhteen ja päätyä näin ollen erilaiseen lopputulokseen. Teoreettisessa tutkimuksessa aineiston valinta onkin aina viime kädessä tutkijan päätettävissä.

Teoreettisessa tutkimuksessa myös valitun aineiston määrä nousee haasteelliseksi. Eskola ja Suoranta (1998, 154) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on miltei mahdotonta ennakolta tietää aineiston riittävää kokoa. Näin on myös teoreettisen tutkimuksen suhteen. Teoreettisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista palata keräämään lisää aineistoa, mikäli alkuperäinen aineisto ei tarjoa tarpeeksi materiaalia. Tässä piilee kuitenkin se vaara, että tutkija palaa yhä uudelleen keräämään aineistoa, eikä itse tutkielma edisty. Tässä tutkielmassa aineisto rajattiin koskemaan kuutta tarveteoriaa ja luotettiin sen riittävyteen. Aineiston merkittävyys ja myös sen määrä voivat vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Samoin kuten edellä todettiin aineiston merkittävyydestä, myös toisen tutkijan päätyminen määrällisesti erilaiseen aineiston voisi muuttaa tutkielman lopputulosta. Tässä tutkielmassa on kuitenkin nähty aineiston olevan tarkoitukseensa riittävä.

Analyysin kattavuudella pyritään siihen, että tulkinnat aineistosta perustuvat koko aineistoon, eivätkä vain satunnaisiin otoksiin aineistosta. Tässä kohdin voidaan toki esittää se relevantti kysymys, että onko koko aineiston perusteellinen analyysi edes mahdollista? (Eskola & Suoranta 1998, 156.) Tässä tutkielmassa on pyritty analysoimaan käytettävissä ollutta aineistoa mahdollisimman laajasti, mutta on todettava se seikka, että koko aineiston eli kuuden tarveteorian täydellinen analysointi olisi tuottanut aivan liian laajan aineiston tätä opinnäytetyötä varten. Aineistosta onkin poimittu analyysiin osat eli edellisten tutkijoiden tekemät loppupäätelmät, itse tutkimusprosessit ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Eskolan ja Suorannan (1998, 156) mukaan analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan lukijan kykyä seurata tutkimuksessa tehtyä päättelyketjua. Tämä tutkielma on pyritty rakentamaan siten, että lukijan olisi mahdollisimman helppo seurata kirjoittajan ajatuksenkulkua ja analyysin tuloksia on pyritty tuomaan esille mahdollisimman selkeästi.

Analyysin toistettavuus tarkoittaa sitä, että toisen tutkijan on mahdollista tutkimuksessa käytettyjä tulkintatapoja seuraten päätyä samaan tulkintaan aineistosta kuin alkuperäisen tutkimuksen tehnyt tutkija. (Eskola & Suoranta 1998, 156.) Tutkielmassa tuotu selkeästi esiin käytetty aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat, joten tutkijasta toki riippuen, lopputulokseen on mahdollista päästä.

Kirjallisuustutkimus on sekä prosessi että lopputulos. Prosessi ei ole lineaarinen, vaan itseään toistava ja etenee kehämäisesti vaiheittain. Näitä prosessin vaiheita ovat aiheen valinta, olennaisen aineiston kerääminen, sen kriittinen analysointi ja syntetisointi. (Kallio 2006b.) Finkin (2005, 17) mukaan kirjallisuustutkimuksen tekemisessä ja arvioinnissa on neljä avainkäsitettä: systemaattisuus, avoimuus, kattavuus ja toistettavuus. Kallio (2006b, 25) toteaa näiden avainkäsitteiden perusteella, että hyvän tutkimuksen tulisi olla: 1. koottu systemaattisesti, 2. avoin siten, että lukija pystyy tunnistamaan tutkijan käyttämän aineiston ja myös arvioimaan tehtyjä valintoja, 3. tarpeeksi laaja-alainen ja 4. toisen tutkijan olisi mahdollista toistaa tutkimus. Tuloksena saattaa olla vinoutunut tai virheellinen johtopäätös, mikäli tutkija hairahtuu valitsemaan aineiston ilman systemaattisuutta ja loogisia perusteita.

Kuten Kallio (2006b, 25–26) toteaa, on luotettavuuden arviointi usein hankalaa. Review-tutkimuksessa on aina kysymys aiempien tutkimusten tarkastelusta ja on tutkijan varassa, mihin aiempien tutkimusten yksityiskohtiin hän erityisesti kiinnittää huomiota. Toinen tutkija voisi puolestaan kiinnittää huomionsa toisiin yksityiskohtiin, jolloin

aineistosta voisi muodostua hyvinkin erilainen tutkimus. Joten täysin objektiivista lopputulosta lienee mahdoton odottaa.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Joulukuussa 2020 pidetyssä graduseminaarissa käsiteltiin tätä työtä ja sen alustavia tutkimustuloksia. Toinen opiskelija esitti ääneen ihmetyksensä siitä, ettei merkityksellisyyden tarve noussut esiin yhdeksi määrääväksi perustarpeeksi, sillä olemmehan nykyään tottuneet puhumaan työn merkityksellisyyden tärkeydestä erityisesti asiantuntijatyössä. Tuo kommentti toimii varsin hyvänä esimerkkinä siitä, miten aika- ja tilannesidonnaisesti suhtaudumme omaan työhömme ja kuinka aikasidonnaista työelämän diskurssi on. Työelämä koetaan juuri sellaisena kuin se tällä hetkellä näyttää ja ihmisille on tärkeää, että työ täyttää muutakin kuin pankkitilin. Nykyään puhutaan paljon asioiden merkityksestä ihmisille ja siitä, kuinka työnkin tulee olla tekijälleen merkityksellistä, jotta vaativissakin tehtävissä jaksetaan. Asiantuntijatyön suhteen toivotaan ja odotetaan, että se tuo elämään sisältöä, merkitystä.

Tätä merkityksellisyyttä ei kuitenkaan noussut esiin aiemmista tarveteorioista. Onko merkityksellisyydellä siis merkitystä? Kuten jo aiemmin tutkielmassa on tullut ilmi, niin aiemmat tarveteoriat ovat syntyneet aiempien vuosikymmenten aikana, jolloin työelämä on ollut hyvinkin erilainen nykypäivään verrattuna. Aiemmin organisaatioissa oli hyvinkin selkeä johtaja-alainen -jaottelu, nykyään yhä useammat tekevät asiantuntijatyötä, jonka asettaminen perinteiselle johtaja-alainen-akselille ei ole niin selkeää. Organisaatiokaaviot ovat nykyään monipuolisia, eikä kaikista organisaatioista löydy enää hierarkkista asetelmaa.

Koska tämän tutkielman ote oli teoreettinen, sen osana ei ollut empiirisen aineiston keruuta, jonka pohjalta olisi päästy tarkastelemaan miten perustarpeet näkyvät, vai näkyvätkö, käytännössä asiantuntijaorganisaatiossa. Olisikin erittäin mielenkiintoista tehdä perustarpeista laadullinen tutkimus ja vertailla sen tuloksena esiin nousevia perustarpeita tämän työn tuloksiin. Lisäksi olisi mielenkiintoista päästä tutkimaan miten asiantuntijaorganisaatiossa esimiehet kokevat psykologisten perustarpeiden hyödyntämisen organisaation johtamisessa.

LÄHTEET

- Alderfer, Clayton P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4 (2), 142–175.
- Alderfer, Clayton P. (1972) *Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. The Free Press, New York.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Ann, Saehya – Blum, Shane C. (2019) Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 (1), 324–346.
- Arnolds, Cecil A. – Boshoff, Christo (2002) Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 (4), 697–719.
- Arnolds, Cecil A. – Boshoff, Christo (2003) The influence of McClelland's need satisfaction theory on employee job performance: a causal study. *Journal of African Business*, Vol. 4 (3), 55–81.
- Asheleigh, Melanie – Mansi, Angela (2012) *The Psychology of People in Organisations*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Baumeister, Roy F. – Leary, Mark R. (1995) The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 117 (3), 497–529.
- Bennis, Warren (1998) Foreword to new edition. Teoksessa: *Maslow on Management*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Brooks, Ian (2006) *Organisational Behaviour*. 3. p. Pearson Education Limited, Harlow.
- Cerasoli, Christopher P. – Nicklin, Jessica M. – Ford, Michael T. (2014) Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 140 (4), 980–1008.
- Clark, Mary E. (1990) Meaningful social bonding as a universal human need. Teoksessa: *Conflict: Human needs theory*, toim. John Burton, 34–59. The Macmillan Press Ltd, Houndmills.
- Dahlgaard-Park, Su Mi (2012) Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. *Total Quality Management*, Vol. 23 (2), 125–140.
- Doyal, Len – Gough, Ian (1991) *A Theory of Human Need*. Macmillan Education Ltd. Houndmills.

- Drucker, Peter F. (1999) Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, Vol. 41 (2), 79–94.
- Dye, Kelly – Mills, Albert J. – Weatherbee, Terrance (2005) Maslow: man interrupted: reading management theory in context. *Management Decision*, Vol. 43 (10), 1375–1395.
- Efron, Sara Efrat – Ravid, Ruth (2019) *Writing the Literature Review: A Practical Guide*. The Guilford Press, New York.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eteläpelto, Anneli (2010) Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa: *Työ, identiteetti ja oppiminen*, toim. Jaana Saarinen. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Ewen, Robert B – Hulin, Charles L – Cain Smith, Patricia – Locke Edwin A. (1966) An empirical test of Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 50 (6), 544-550.
- Furnham, Adrian (1997) *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Psychology Press, Hove.
- Furnham, Adrian – Eracleous, Andreas – Chamorro-Premuzic, Tomas (2009) Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 (8), 765-779.
- Gagné, Marylène – Deci, Edward L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 331–362.
- Gagné, Marylène – Vansteenkiste, Maarten (2013) Self-Determination theory's contribution to positive organizational psychology. Teoksessa: *Advances in positive organizational psychology*, toim. A. B. Bakker, 61-82. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Gagné, Marylène – Tian, Amy Wei – Soo, Christine – Zhang, Bo – Ho, Khee Seng Benjamin – Hosszu, Katrina (2019) Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40 (7), 783–799.
- Guterman, Stanley S. (1974) Review: Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings. by Clayton P. Alderfer *Contemporary Sociology*, Vol. 3 (6), 511.

- Haaparanta, Leila – Niiniluoto, Ilkka (2016) *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Hakanen, Jari (2011) *Työn imu*. Tammerprint Oy, Tampere.
- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*. 5.p. World Publishing, New York.
- Herzberg, Frederick – Mausner, Bernard – Snyderman, Barbara (1959) *The Motivation to Work – Second Edition*. 6.p. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) Tutki ja kirjoita. 20. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hogan, Robert – Warrenfeltz, Rodney (2003) Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*. Vol. 2 (1), 74–84.
- Huuhka, Maisa (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Juuti, Pauli – Vuorela, Antti (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uud.p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kallio, Tomi J. (2006a) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* (4), 510–538.
- Kallio, Tomi J. (2006b) Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus* (2), 18–29.
- Kallio, Tomi J. – Palomäki, Jari (2011) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 58–72. Hansaprint, Turku.
- Kesti, Marko – Pietiläinen, Ville (2019) Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa: *Johtamisen psykologia*, 153–199. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Kärkkäinen, Merja (2005) *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Latham, Gary P. – Pinder, Craig C. (2005) Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, 485–516.

- Lundberg, Christine – Gudmundson, Anna – Andersson, Tommy D. (2009) Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management* 30, 890–899.
- Malmberg, Tarmo (2014) Teoreettinen tutkimus joukkoviestintä- ja mediataiteen intellektuaalisena tyylinä. *Media & viestintä* 37 (2), 57–80.
- Martela, Frank (2015) *Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus Kustannus Oy, Helsinki.
- Martela, Frank – Jarenko, Karoliina (2014) Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
<https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf>, haettu 17.5.2020.
- Martela, Frank – Ryan, Richard M. (2016) The benefits of benevolence: basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, Vol. 84 (6), 750–764.
- Martela, Frank – Mäkikallio, Iida – Virkkunen, Villiam (2017) Itsemääräämistarpeet ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet*, 3. uud. p., toim. Katariina Salmela-Aro – Jari-Erik Nurmi, 100–115. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Martela, Frank – Riekk, Tapani J. J. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, Vol. 9: 1157. doi:10.3389/fpsyg.2018.01157.
- Maslow, Abraham H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50 (4), 370–396.
- Maslow, Abraham. H. (1998) *Maslow on Management*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- McClelland, David C. (1987) *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Murray, Henry A. (2008) *Explorations in Personality*. Oxford University Press, New York.
- Ott, J. Steven – Parkes, Sandra J. – Simpson, Richard B. (2008) *Classic Readings in Organizational Behavior*. Wadsworth, Belmont.

- Pajunen, John (2015) Metodologia ja Pragma-dialektinen argumentaatioteoria. Teoksessa: *Ajatuksia tutkimiseen. Metodisia lähtökohtia*, toim. Toivo Salonen – Seppo I Sotasaari, 270–282. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Pinder, Craig C. (2008) *Work Motivation in Organizational Behavior*. Second Edition. Psychology Press, New York.
- Pittman, Thane S. – Zeigler Kate R. (2007) Basic Human Needs. Teoksessa: *Social Psychology Handbook of Basic Principles*, toim. Arie W. Kruglanski – E. Tory Higgins, 474–490. The Guilford Press, New York.
- Reiss, Steven (2002) *Who Am I?: The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personality*. The Berkley Publishing Group, New York.
- Reiss, Steven (2013) *Reiss Motivation Profile: Mikä sinua motivoi?* (Alkuteos *Reiss Motivation Profile: What Motivates You?* 2013, käänös Päivi Mayor) Suomen Motivaatiotalo Oy, Helsinki.
- Robbins, Stephen P. – Judge, Timothy A. (2018) *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Robbins, Tony (2006) Why we do what we do. <https://www.ted.com/talks/tony_robbins_why_we_do_what_we_do>, haettu 25.1.2020.
- Robbins, Tony (2014) Six Basic Needs That Make Us Tick <<https://www.linkedin.com/pulse/20141120152010-101706366-six-basic-needs-that-make-us-tick>>, haettu 12.1.2020.
- Robbins, Tony (2016a) The 6 Human Needs - Why We Do What We Do - Update of his TED talk <<https://youtu.be/hcLuyyNtm28>>, haettu 25.1.2020.
- Robbins, Tony (2016b) Why We Do What We Do – Tony Robbins explains the 6 Human Needs – Update <<https://www.youtube.com/watch?v=NNnEAQo1dBQ>>, haettu 25.1.2020
- Robbins, Tony (2017) Tony Robbins 6 Human Needs in detail <<https://www.youtube.com/watch?v=8ljx1G9Be4A>>, haettu 25.1.2020
- Royle, M. Todd – Hall, Angela T. (2012) The relationship between McClelland’s theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. *International journal of management and marketing research*, Vol. 5 (1), 21–42.
- Rudestam, Kjell Erik – Newton, Rae R. (2001) *Surviving your dissertation: A comprehensive guide to content and process*. Sage Publications, Thousand Oaks.

- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2017) *Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press. New York.
- Rybnicek, Robert – Bergner, Sabine – Gutschelhofer, Alfred (2019) How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, Vol.13 (2), 443–482.
- Salminen, Ari (2011) *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. <https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf>, haettu 28.7.2020.
- Salonen, Toivo (2015) *Metodi, teoria ja filosofia – Synteettisiä kiteytyymiä*. Teoksessa: *Ajatuksia tutkimiseen – Metodisia lähtökohtia*, toim. Toivo Salonen ja Seppo I. Sotasaari, 11–53. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Schein, Edgar H. (1998) *Organizational Psychology*. 3. p. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Sheldon, Kennon M. – Elliot, Andrew J. – Kim, Youngmee – Kasser, Tim (2001) What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80 (2), 325–339.
- Sheldon, Kennon M. – Schüler, Julia (2011) Wanting, Having, and Needing: Integrating Motive Disposition Theory and Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101 (5), 1106–1123.
- Sinokki, Marjo (2016) *Työmotivaatio*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Steers, Richard M. – Mowday, Richard T. – Shapiro, Debra L. (2004) The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (3), 379–387.
- Stoyanov, Stoyan (2017) *An Analysis of Abraham Maslow's A Theory of Human Motivation*. Macat International Ltd, London.
- Surakka, Tarja – Laine, Nina (2011) *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media, Tampere.
- Takala, Tuomo – Lämsä, Anna-Maija (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. Vol. 3, 371–390.
- Talja, Heli (2006) *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. VTT, Helsinki.
- Tay, Louis – Diener, Ed (2011) Needs and Subjective Well-Being Around the World. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101 (2), 354–365.

- Thomas, Alan Berkley (2004) *Research Skills for Management Studies*. Routledge, London.
- Toivanen, Minna – Yli-Kaitala, Kirsi – Viljanen, Olli – Väänänen, Ari – Turpeinen, Merja – Janhonen, Minna – Koskinen, Aki (2016) *AikaJärjestys asiantuntijatyössä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Tony Robbins Finland <<http://www.tonyrobbinsfinland.com/tony-robbins>>, haettu [25.1.2020](#).
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Helsinki.
- Van den Broeck, Anja – Ferris, D. Lance – Chang, Chu-Hsiang – Rosen, Christopher C. (2016) A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, Vol. 42 (5), 1195–1229.
- Vasalampi, Kati (2017) Itsemääräämisteoria. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet*. 3. uud. p. toim. Salmela-Aro Katriina – Nurmi, Erik, 54–65. PS-kustannus, Jyväskylä.