

TERENCE R. MITCHELL
University of Washington

Motivacija i participacija

POKUSAJ INTEGRACIJE

U suvremenoj nauci o ponašanju i motivaciji upravljača postoje dvije glavne škole mišljenja, koje su često smatrane suprotnima. S jedne strane, imamo one motivirane zadatkom, racionalne ili znanstvene pristupe upravljanju. S druge strane je participativni, emocionalniji, pristup zasnovan na međuljudskim odnosima. Iako je točno da postoje značajne razlike između ova dva pristupa, postoje ipak i neke sličnosti. Svrha je ovog teksta da pokaže, kako suvremena teorija motivacije može uskladiti i ujediniti mnoge konfliktne elemente ovih dvaju stavova.

MOTIVACIJA

Psiholozi su se godinama bavili pitanjem: što motivira pojedinca? U našim sadašnjim ekonomskim uvjetima postaje to pitanje sve kritičnije, zbog niza razloga. Prvo, ljudi općenito traže da njihova radna okolina odgovara njihovim potrebama i idejama. Mišljenje da je novac jedina naknada koja motivira ljude, nije bilo empirijski potkrijepljeno. Drugo, organizacije upošljavaju sve veći broj ljudi različitog kulturnog i rasnog porijekla. Da bi se zadržali ti zaposleni i učinilo ih se aktivnim doprinosiocima organizaciji, mora se u potpunosti razumjeti što njih motivira.

Razvijene su tri glavne teorije (Maslow, 1954; Herzberg, 1966; i Vroom, 1964) koje su imale za cilj objašnjavanje motivacije u organizaciji. Sve su ove tri teorije smatrale, da je čovjekova motivacija ovisna o zadovoljenju njegovih različitih potreba, ali čini se da su empirijski podaci potkrijepili teoriju koju je iznio Vroom (Mitchell & Biglan, 1971). Ovaj pristup podrazumijeva, da je ponašanje pojedinca funkcija stupnja do kojeg je ponašanje sredstvo postizanja nekih rezultata i vrednovanja tih rezultata (Tolman, 1932; Lewin, 1935; Atkinson, 1964; Rotter, 1954; Vroom, 1964). Također je bilo branjeno stanovište da je odnos pojedinca prema nečemu uvjetovan odnosom toga prema drugim objektima ili ciljevima i ocjenom tih ciljeva (Peak, 1955; Rosenberg, 1956; Fishbein, 1965). Zbog veće jasnoće nazivat ćemo tu teoriju

teorijom očekivanja, iako su već bila upotrebljavana i neka druga imena, kao teorija posredovanja i teorija društvenog učenja.

Važna ideja je da je teorija u suštini zasnovana na modelu racionalnog čovjeka. Vjeruje se da pojedinac prihvaća i daje racionalno velike količine informacija i da se ponaša tako da bi maksimalizirao svoj dohodak. Simbolički prikaz i empirijski dokazi ovih ideja biti će dati niže u tekstu.

Teoretska i empirijska potvrda teorije očekivanja: zadovoljstvo s poslom

Smatralo se da je zadovoljstvo nekoga s vlastitim poslom u biti određeni stav (Vroom, 1964; Green, 1969) i da taj stav može biti predviđen pomoću modela teorije očekivanja. Preciznije, zadovoljstvo s poslom je pojmovno određeno kao općeniti osjećaji pojedinca o poželjnosti položaja koji on u tom trenutku zauzima. Taj osjećaj je predviđen slijedećim modelom:

$$S = \sum_{i=1}^N I_i V_i$$

gdje je

S = zadovoljstvo s poslom

I_i = doprinos (instrumentalnost) položaja postizavanju rezultata

V_i = valencija ili važnost rezultata

N = broj rezultata

Zadovoljstvo s položajem je predviđeno na osnovu umnoška stupnja do kojeg netko osjeća da je njegov položaj utjecajan i važan za postizanje određenih rezultata i procjene vrijednosti rezultata.

Neki dokazi u korist ovog modela već postoje (Porter & Lawler, 1968; Graen, 1969; Evans, 1970). No, neke nedavne diskusije sugerirale su da bi određeni tipovi rezultata mogli biti važniji nego neki drugi. Graen (1969) i Mitchell i Albright (1972) su ustanovili da su unutarnje posljedice posla imale mnogo

Tabela 1:

Korelacije između modela zadovoljstva s poslom (i njegovih komponenata) i općenitog zadovoljstva (njegovih komponenata) i zadržavanja na poslu

Kriteriji	Predskazatelji zadovoljstva s poslom		
	Potpuno zadovoljstvo Σ IV	Unutrašnje zadovoljstvo Σ IV b) INT	Σ IV a) EXT
Samovrednovano prosječno zadovoljstvo (S)	0,48**	0,60**	0,26*
Samovrednovano zadovoljstvo s položajem (Sp)	0,57**	0,70**	0,33*
Samovrednovano zadovoljstvo s mornaricom (Sn)	0,30*	0,41**	0,14
Zadržavanje (R) (namjere)	0,47**	0,51**	0,32*

N = 48

* p < 0,05

** p < 0,01

a) INT (intrinsic) = unutarnji

b) EXT (extrinsic) = vanjski

višu korelaciju sa zadovoljstvom nego vanjske. Ove potonje pojedinac ne postiže svojom zaslugom. Na primjer, priznanje od ostalih radnika ili dobivanje unapređenja su moguće vanjske posljedice. Unutarnje posljedice su povezane s osjećajima koje netko kao zaposleni ima o datom položaju, kao na primjer osjećaj ispunjenja ili uvažavanja ideja.

Jedna studija (Mitchell i Albright, 1972) bila je sprovedena među oficirima pomorske avijacije. U Tabeli 1 izneseni su podaci koji predskazuju općenito zadovoljstvo s poslom kao funkciju unutarnjih i vanjskih posljedica i namjeru ispitanika da se ponovno prijavi u mornaricu.

Sličan model je upotrebljen za predviđanje sklonosti u pogledu zaposlenja. U proučavanju 106 studenata psihologije i organizacije poslovanja (business) koji su bili pred diplomom collegea, model je bio ponovno potkrijepljen. Ispitanici su ukazivali na to do kojeg stupnja, po njihovom mišljenju, zaposlenje u sferi američke privrede može dovesti do različitih rezultata i važnost tih rezultata. Rezultati dobiveni primjenom ove teorije su u korelaciji od 0,70 ($p < 0,01$) sa sklonosti u pogledu zaposlenja, indiciranom jednom nezavisnom procjenom (Mitchell & Knudsen, 1972). Jedna druga studija (Holmstrom, 1972) je otkrila prosječnu korelaciju od 0,82 između sklonosti u pogledu zaposlenja za osam zaposlenja i stupnja do kojeg svako od tih zaposlenja služi (ponderirano važnošću) postizanju 18 vrijednosti zaposlenja.

Model očekivanja za radni napor

Model naprezanja na poslu se pojmovno razlikuje od modela zadovoljstva sa zaposlenjem kojim ovdje nastojimo predvidjeti ponašanje, a ne stav. Pojedinac ulaže određeni napor ovisno o tri faktora: 1) mišljenje pojedinca o tome u kojoj mjeri napor vodi uspješnom izvršenju posla, 2) stupanj do kojeg je dobro izvršenje posla sredstvo za postizanje nekih rezultata i 3) vrednovanje tih rezultata.

Simbolički,

$$W = E \left(\sum_{i=1}^N I_i V_i \right)$$

gdje je

W = količina rada (napor)

E = očekivanje: npr. stupanj napora koji vodi uspješnom izvršenju posla

I = doprinos (instrumentalnost) uspjeha u poslu postizanju rezultata i

V_i = valencija ili važnost rezultata i

N = broj rezultata

Treba zapamtiti da je $\sum_{i=1}^N I_i V_i$ u suštini ista jednadžba kao i ona u mo-

delu zadovoljstva. Ovdje je, međutim, izmjereni stav osjećanje pojedinca o izvršenju posla, a ne o njegovom položaju. Apostrof na simbolu za doprinos (pr. I_i) označava tu razliku. Ovaj stav je u vezi s očekivanjima pojedinca (E). Drugim riječima, pojedinac namjerava raditi mnogo ako: 1) misli da će njegov

napor voditi k dobrom izvršenju posla (E) i 2) vjeruje da će dobro izvršenje posla voditi vrijednim rezultatima ($\sum_{i=1}^N I_i V_i$).

Iako su neki podaci u vezi s ovim modelom sakupljeni (Hackman & Porter, 1968; Graen, 1969; Galbraith & Cumings, 1967; Arvey & Dunnett, 1970; Lawler, 1968), nedavni pregled e literature (Haneman & Schwab, 1972) pokazuje da je provedeno (uz upotrebu svih specifičnih mjera na koje je ukazano) nekoliko suvremenih provjera ove teorije. Naša nedavna studija o oficirima pomorske avijacije sakupila je te veličine i Tabela 2 prikazuje rezultate. Detaljnija rasprava o tome zašto je teorija bila bolja u predviđanju vlastitog reagiranja samih ispitanika, data je na drugom mjestu. Dvije druge studije (Mitchell & Nebeker, 1972; Mitchell & Pollard, 1972) su također pronašle značajne odnose za taj model i ti podaci će biti prikazani kasnije u tekstu. Važno je da se teorija pokazala značajno povezanom s veličinama zadovoljstva i napora. Rasprava o participaciji, koja slijedi, trebala bi biti teorijska i empirijska podrška ujedinjenju racionalnog i participativnog pristupa.

Teorija i rezultati: participacija

Riječ »participacija« u teoriji upravljanja ima mnogo različitih značenja. Iako bi sigurno došlo do neslaganja oko specifične definicije svakog pojedinog aspekta, postoje neke općenitije tvrdnje s kojima bi se većina ljudi složila. Općenito, participacija podrazumijeva da ima više učesnika u donošenju odluka. Ljudi doprinose ovisno o svojim sposobnostima, a ne nužno ovisno o položaju. Kanali komunikacija su otvoreni u svim pravcima, što rezultira većim i preciznijim protokom informacija. Četiri od ovih tvrdnji općenitog tipa bit će niže raspravljene, u svjetlu teorije očekivanja. Prve dvije će se odnositi na glavne komponente teorije (npr., očekivanja i vrijednosti rezultata), dok će druge dvije sadržavati neke dodatke teoriji. Predočiti ćemo neke empirijske dokaze za ove potonje dodatke.

Tabela 2:

Korelacija između modela radnog napora i ocjene napora

	Ocjena napora data od pretpostavljenog	Vlastita ocjena svog napora
Totalna motivacija E ($\sum I' V$)	26*	64**
Unutarnja motivacija E ($\sum I' V$) INT	25*	65**
Vanjska motivacija E ($\sum I' V$) EXT	25*	59**

N = 48
*p < 0,05
**p < 0,01

1. PARTICIPACIJA POVEĆAVA JASNOĆU U SAGLEDAVANJU UZROČNIH PROCESA U ORGANIZACIJI

Brojne studije su pokazale, da uključivanje ljudi u proces donošenja odluka razjašnjava očekivanja o tome što kamo vodi. Leavitt i Muller (1967) su, na primjer, objavili podatke koji pokazuju da feedback i izmjena informacija »povećava točnost kojom se informacija prenosi«, (str. 483). Ta točnost je direktno sadržana u teoriji očekivanja.

Pretpostavimo, da bi ispitanik morao dosta dobro znati za koja ponašanja je vjerojatnije da će biti nagrađena, a za koja je to manje vjerojatno. Odnos nastojanje — izvršenje posla trebao bi biti jasniji i, nadajmo se, pozitivniji u sistemu participacije. Po definiciji, što je veće očekivanje, to je veći i predviđeni napor (kad su vrijednosti rezultata konstantne). Očekivali bismo, zbog toga, da će razjašnjenje neizvjesnosti voditi većem naporu. Iako nismo sprovedli ni jednu studiju koja bi provjeravala ovu hipotezu, postoje druga istraživanja povezana s tim problemom. Posljednje teorije produktivnosti sugeriraju, da je produktivnost funkcija sastavljena od sposobnosti i napora i, budući je vjerojatnije da će participacija izmijeniti motivaciju pojedinca (i time njegovo naprezanje) nego njegove sposobnosti, studije koje pokazuju odnosno između participacije i izvršenja posla mogu sa sigurnošću biti protumačene kao mogući dokazi ovih ideja. Cochova i Frenchova (1948), Frenchova (1950), Lawrenceova i Smithova (1955), Morseova i Reimerova (1956), Vroomova (1960) studija i mnoge druge, pronašle su da participacija vodi do većeg outputa. Vroom (1964) je u jednom pregledu ove literature ustvrdio da: »Kad se uzme u obzir cjelokupan trend rezultata, nalazimo bitnu osnovu za vjerovanje da participacija u donošenju odluka povećava produktivnost« (str. 226).

2. PARTICIPACIJA POVEĆAVA VJEROJATNOST DA ĆE ZAPOSLENI RADITI ZA REZULTATE KOJE ONI SMATRAJU VRIJEDNIMA

Drugi način kako participacija može direktno utjecati na komponente teorije očekivanja je kroz način vrednovanja kojim radnici vrednuju rezultate organizacije. Određenije, kroz proces participacije zaposleni su u poziciji da doprinesu uspostavljanju radnih standarda, pregovaraju o uvjetima rada i utječu na strukturu naknađivanja. Prema našim jednadžbama, oni će zbog toga pripisivati više vrijednosti rezultatima koji su uvjetovani njihovim naporom. Ponovo, po definiciji, što je veća vrijednosna ocjena, veći je napor (kad se očekivanje održava konstantnim). Mnoge studije spomenute u prilog naše prve postavke, mogle bi i ovdje biti upotrebljene kao argumentacija. No, kako je većina tih istraživanja ispitivala participaciju i izvršenje posla, argumentacija je samo indirektna. Studija koju je objavio French (1950), bavila se odnosom između postavljanja radnih ciljeva i izvršenja posla, dok je Strausova studija pokazala da je produktivnost bila bolja kad su radnici kontrolirali kretanje rada (u Whyteu, 1955). Lawler (1971) je sugerirao da bi planovi povlastica u »kafeterija — stilu« mogli biti jedan od načina na koji bi svaki zaposleni dobio one novčane povlastice i sporedna davanja koja on želi. Nealey (1963.) je, na primjer, pokazao da dok neoženjeni muškarci žele više slobodnog vremena, oženjeni muškarci to ne žele. Prema tome, kad je pojedincima do-

pušteno da izaberu one ishode koje oni smatraju vrijednima, motivacija za veći napor trebala bi se povećavati.

3. PARTICIPACIJA POVEĆAVA EFEKT DRUŠTVENOG UTJECAJA NA PONAŠANJE

Postoje brojne studije iz literature o grupnoj dinamici koje stavljaju u odnos participaciju i utjecaj. Što je veća komunikacija ili kohezivnost, veći je utjecaj (Schachter, Ellertson, McBride i Gregory, 1951; Berkowitz, 1954; Coch i French, 1948; Lewin, 1947; Benett, 1955; Seashore, 1954; Vroom, 1960; Bachman, 1962). U Vroomovom osvrtu (1969) je istaknuto, da participacija povećava »snagu grupnih normi u pogledu izvršenja odluka i 'angažmana radnikovog ega' u odlukama« (str. 229). Budući su i komunikacija i kohezivnost integralne komponente participativnog pristupa, bilo bi za očekivati da će doći do povećanog društvenog utjecaja.

Te ideje su također ugradili u model očekivanja — motivacija ljudi kao Dulany (1968), Fishbein (1967), Graen (1969) i ja. Neki ljudi su dokazivali, da se »ispunjavanje očekivanja drugih« može tretirati kao rezultat i uključiti u IV formulu. No, čini se da postoji razlika između onog što bih ja nazvao unutarnje i vanjski orijentirana motivacija. Naknade kao što su plaća, unapređenje ili čak unutrašnje zadovoljstvo, u biti su orijentirane na pitanje »što ja dobivam?«, dok se čini da je ispunjenje očekivanja drugih teoretski različito po tome što ti, pretpostavimo, osiguravaš naknadu za druge kao i za sebe. Zbog tih razloga, većina teoretičara je uključila i drugu komponentu u model očekivanja. Teoretski, ona ima istu strukturu kao bilo koji IV u modelu. Jedan od njih je izmjerio stupanj do kojeg napor ispunjava očekivanja drugih, određen vrijednošću tih očekivanja. Treba zapamtiti, da možemo uključiti očekivanja kolega, porodica, pretpostavljenih itd., u toj društvenoj komponenti.

Nedavno smo završili tri studije koje potkrepljuju tu ideju. U jednoj Mitchellovoj i Nebekerovoj studiji (1972) nastale su tri odvojene ocjene motivacije. Jedno je bio odnos prema naporu (A_w), drugo očekivanje da napor vodi do dobrog izvršenja posla, određeno odnosom prema dobrom izvršenju posla [$E(A_p)$], i treće je bio cijeli model [$E(\Sigma IV)$]. U Tabeli 3 su iznijeti argumenti za i protiv upotrebe ove društvene komponente.

Tabela 3:

Predviđanje napora na osnovi radnog napora
Model i dodatne komponente

Predskazivač	Korelacija	Predskazivač	Višekratnik R
A_w	27*	$A_w + Ex^a)$	53**
$E(A_p)$	33*	$E(A_p) + Ex$	55**
$E(\Sigma IV)$	23*	$E(A_p) + Ex$	51**

^{a)} Ovdje je Ex društvena komponenta sastavljena od očekivanja kolega i očekivanja porodice

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Jedna druga Mitchellova i Knudsenova studija (1972) ustanovila je korelaciju između ΣIV i izbora zanimanja, od 0,38 ($p < 0,01$). Višekratnik od R, koji je uključio društvenu komponentu (služeći se ponovno kolegama i, porodicom), bio je 0,54 ($p < 0,01$). Treća studija, Mitchella i Pollarda (1972), pronašla je prosječnu korelaciju (preko 6 ponašanja) od 0,61, kad su bila uključena očekivanja i 0,44 bez njih. Naravno, da bi ta očekivanja povećala stupanj napora, podrazumijeva se da su oboje jasni i određenih vrijednosti. Pristup s većim naglaskom na participaciji trebao bi zadovoljiti te ciljeve.

4. PARTICIPACIJA POVEĆAVA KOLIČINU UTJECAJA KOJI POJEDINAC IMA NA SVOJE VLASTITO PONAŠANJE

Vjerojatno je da će se kroz proces participacije povećati stupanj do kojeg pojedinac može utjecati i kontrolirati područja za koja ima stručnu naobrazbu. U tom smislu, odluke bi bile donošene na »primjerenom« nivou.

Što bi to značilo za teoriju očekivanja? Podsjetit ćete se da opisani model radnog napora de facto predviđa namjeru pojedinca da se ponaša na određeni način. Određeni je, mi predviđamo da pojedinac namjerava izabrati nivo napora za koji vjeruje da će maksimalizirati prihod rezultata koje on smatra vrijednima. Međutim, čest je slučaj da pojedinac nema utjecaja na određivanje stupnja do kojeg on može sprovesti svoje namjere. Tako, na primjer, netko može namjeravati da provede dva sata radeći sa šefom, ali za pravo provede duplo toliko ili upola kraće, ovisno o šefovim namjerama.

Općenito predviđamo, da što više utjecaja pojedinac ima na svoje ponašanje, to je veća korelacija između predviđenog i stvarnog napora. Navodimo dvije studije koje potkrijepljuju taj zaključak. Pitali smo ispitanike koliki su utjecaj imali na donošenje odluka, koliko će vremena provesti na različitim poslovima. Zatim smo podijelili ispitanike u dvije grupe ljudi, s velikim i malim utjecajem, i ispitali odnos između predviđenog i stvarnog napora.

Tabela 4:

Predviđanje naprezanja ispitanika koji su smatrali da imaju veliki/mali utjecaj na raspored svog vremena

Predskazivač	Korelacija Veliki utjecaj	Koeficijenti Mali utjecaj
Aw	31*	16
E (Ap)	41**	19
E (ΣIV)	25*	13

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Kad su u Mitchellovoj i Nebekerovoj studiji (1972) stvorene tri odvojene procjene motivacije, došli smo do potkrijepe za ovu hipotezu. Tabela 4 prikazuje te rezultate. Mitchellova i Pollardova studija došla je do, u suštini, istih rezultata, s prosjekom (preko 6 ponašanja) od 0,82 za ispitanike s velikim utjecajem i 0,66 za ispitanike s malim utjecajem. Ti podaci, prema tome, sugreriraju da povećani utjecaj putem participacije omogućuje pojedincu da radi na onom mjestu za koje smatra da će maksimalizirati njegov dohodak.

Može biti da je nivo nizak. Međutim ako su naše pretpostavke o točkama 1, 2 i 3 točne, napor koji on namjerava uložiti će biti veći i participacija će mu pomoći da izvrši te namjere.

Kratak pregled i zaključci

Svrha ovog teksta je bila da ujedini dvije historijski razdvojene škole mišljenja o upravljanju. Smatralo se da teorija očekivanja, visoko »racionalna« teorija motivacije za rad, može sadržavati mnoga načela ljudskih odnosa, participativnog pristupa upravljanju. Ovaj tekst je pretendirao da bude samo sugestija. Mnogi od opisanih odnosa temelje se na dosta širokoj definiciji participacije i neki od empirijskih dokaza su u najboljem slučaju samo indirektni. S druge strane, neka naša nedavna istraživanja su se direktno bavila sa sugeriranom hipotezom i našla za nju ne malo potvrde. Treba provesti još mnogo studija da bi se ostvarila ova integracija, ali se nadam da su ove ideje vrijedan početni korak.

Prevela: Vesna PUSIC

LITERATURA

1. Arvey, R. D., & Dunette, M. D. Task performance as a function of perceived effort-performance and performance-reward contingencies. Technical Report. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota, Center for the Study of Organizational Performance and Human Effectiveness, 1970.
2. Atkinson, J. W. *An introduction to motivation*. Princeton: Van Nostrand, 1964.
3. Bachman, J. G. Some motivational effects of control in a task situation as a function of ability. Unpublished doctoral dissertation. Philadelphia: University of Pennsylvania, 1962.
4. Bennett, E. B. Discussion, decision, commitment, and consensus in »group decision«. *Human Relations*, 1955, 8, 251—273.
5. Berkowitz, L. Group standards, cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 1954, 7, 509—519.
6. Coch, L. and French, J. R. P., Jr. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1948, 1, 512—532.
7. Dulany, D. E. Awareness, rules, and propositional control: A confrontation with S-R behavior theory. In D. Horton & T. Dixon (eds.), *Verbal behavior and general behavior theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1968, 340—347.
8. Evans, M. G. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970, 5, 277—298.
9. Fishbein, M. A consideration of beliefs, attitudes, and their relationships. In I. D. Steiner & M. A. Fishbein (eds.), *Current studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1965, 107—120.
10. Fishbein, M. Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein (ed.), *Readings in attitude theory and measurement*. New York: John Wiley and Sons, 1967.
11. French, J. R. P., Jr. Field experiments: Changing group productivity. In Miller, J. G. (ed.) *Experiments in social process: A symposium on social psychology*. New York: McGraw-Hill, 1950.
12. Galbraight, J., & Cummings, L. L. An empirical investigation of the motivational determinants of task performance. Interactive effects between instrumentality-valence and motivation-ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1967, 2, 327—257.

13. Graen, G. Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1969, 53, (Whole No. 2, Part 2).
14. Hackman, J. R. & Porter, L. W. Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, 3, 417—426.
15. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Bros., 1954.
16. Mitchell, T. R. & Albright, D. Expectancy theory predictions of job satisfaction, job effort, job performance, and retention of naval aviation officers. *Organizational Behavior and Human Performance*, in press, 1972.
17. Mitchell, T. R. & Biglan, A. Instrumentality theories: Current uses in psychology. *Psychological Bulletin*, 1971, 76/6, 432—454.
18. Mitchell, T. R. & Knudsen, B. W. Instrumentality theory predictions of students' attitudes towards business and their choice of business as an occupation. *Journal of the Academy of Management*, in press, 1972.
19. Mitchell, T. R. & Nebeker, D. M. Expectancy theory predictions of academic performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, in press, 1972.
20. Mitchell, T. R. & Pollard, W. E. Instrumentality theory predictions of academic behavior. *Journal of Social Psychology*, in press, 1972.
21. Morse, N. C., & Reimer, E. The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 1956, 52, 120—129.
22. Nealey, S. Pay and benefit preferences. *Industrial Relations*, 1963, 3, 17—28.

Terence R. Mitchell

MOTIVATION AND PARTICIPATION: AN INTEGRATION (Summary)

The purpose of this paper is to join together two historically separate schools of management thought. It is suggested that expectancy theory, a highly, »rational« theory of work motivation, can incorporate many of the tenets of the human relations, participative approach to management. This paper only means to be suggestive. Many of the relationships described are based on a rather loose definition of participation and some of the empirical support is only indirect at best. On the other hand, some of our recent research has dealt directly with the hypothesis suggested and the evidence is good. There are numerous studies left to be done in pursuit of this integration but hopefully these ideas provide a valuable initial step.