

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

2013

Susanna Huuskonen

# TYÖYHTEISÖN MOTIVAATIO MUUTOSTILANTEESSA

– miten pysyn mukana



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Susanna Huuskonen

# TYÖMOTIVAATIO MUUTOSTILANTEESSA

- miten pysyn mukana

Tämä opinnäytetyö käsittelee työyhteisöä, jossa muutosten seurauksena tiimin työt loppuvat todennäköisesti kesään 2014 mennessä. Miten saataisiin työvoima pysymään loppuun asti?

Työn tavoitteena on tarkastella muutostilannetta työyhteisössä ja sen vaikutusta motivaatioon sekä tiimin toimivuuteen. Muutostilannetta ja motivaatiota tarkastellaan kirjallisuuden sekä tekijän oman työpaikan pohjalta. Teoriaosa selvittää ryhmän vaiheita, motivaatiota ja mitä teorioiden mukaan voisi tehdä tilannetta helpottaakseen ja työvoiman säilyttääkseen.

Empiirisessä osuudessa tehtiin myös kysely tiimille sekä haastattelu tiiminvetäjälle. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kyselyn aikaista tunnelmaa sekä millä mahdollisesti osaava työvoima saadaan pysymään töissä muutostilanteen loppuun asti. Tiimille tehty kysely oli kvantitatiivinen ja tiiminvetäjän haastattelu koostui kvantitatiivisista kysymyksistä sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä tiiminvetäjän ja johdonnäkökulman saamiseksi.

Kysely tehtiin työpaikalla ja vastaajia oli 18, koko tiimi lukuun ottamatta tiiminvetäjiä ja johtajaa. Tärkeimmät tulokset: Tiimi koki, ettei sitä kuunneltu tarpeeksi, he halusivat lisää tietoa muutostilanteesta. Myös tiimin motivaatio oli laskenut verrattaessa tilannetta ennen ja jälkeen muutoksen. Syiksi siihen tiimi ilmoitti mm. työn määrän ja kiristyneen ilmapiirin. Positiivisena puolena kyselystä tuli esille, että tiimin koettiin toimivan paremmin yhteen ja motivoivina tekijöinä tulivat esille rahatekijät, kuten loppubonus ja palkankorotus mahdolliseen lomautukseen ja siihen, että olisi vaikea löytää muita töitä.

Tuloksia voidaan hyödyntää ryhmän loppuvaiheen toimintaa suunnitellessa ja motivaatiotekijöitä miettiessä sekä mahdollisesti myös uuden vastaavan tilanteen sattuessa kohdalle. Tuloksia on mahdollista tulevaisuudessa käyttää esim. tiimin hyvinvointia ja motivointia hoidettaessa.

ASIASANAT: muutos, muutosjohtaminen, motivaatio, ryhmän vaiheet muutosviestintä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | e-Business and Marketing

4.6.2013 | 77 pages

Pia Lindgren

Susanna Huuskonen

# WORK MOTIVATION IN CHANGE SITUATION

- How do I stay

This thesis discusses a major change situation in a business organisation which will result in the team losing their in the end of summer 2014. How could the team be encouraged to stay till the end?

The goal is to look at the change situation in the team and it's affects to teams functionality and motivation. This will be done through literature and through the thesis papers writers own workplace. The theory looks into group and group development, change, change leadership, change communication, motivation and work motivation. and what does the theory suggest that could be done to help in the challenging change and to keep hold of the team members.

In the empiric part of the thesis paper, a questionnaire for the team and an interview to one of the team leaders was done. The goal of the questionnaire and interview was to establish the atmosphere and motivation level of the team and how to keep the team members in the team. Team's questionnaire was quantitative with a few qualitative open questions and teams leaders interview consisted of quantitative and qualitative questions to get the team leaders and managements view on things.

The questionnaire took place at work and there were 18 employees taking part in the questionnaire the whole team excluding the management and team leaders. The main findings show that the team felt hat they were not being listened enough, they wanted more information about the situation. Team's motivation had also decreased. They stated the amount of work and the tense atmosphere as the main factors for the lower job satisfaction. On the positive, the team found that it works together as a stronger unit, and the motivational factors to stay till the end varied from most stating the money factors end bonus and pay rise to redundancy and the fact that it is hard to find new jobs in this economic situation.

The results can be used when planning the actions for the rest of the time that the team has left and also in other similar situations. Theory part gives an insight to work motivation factors and how to deal in change progresses and could possibly be used when planning how to take care of team's wellbeing and motivation

## KEYWORDS:

change, change management, motivation, group development, change

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 YKSILÖISTÄ RYHMÄKSI JA TAITEILUA MUUTOKSESSA</b>	<b>9</b>
2.1 Ryhmä ja tiimi	9
2.2 Yksilöllinen suhtautuminen tilanteeseen	12
2.3 Muutoksen vaiheet	13
2.4 Suunnitelmallisuus muutoksessa	15
<b>3 TYÖMOTIVAATIO</b>	<b>17</b>
3.1 Teoriamalleja työmotivaatiosta	17
3.2 Muita motivaatiotekijöitä	20
<b>4 TÄMÄN HETKINEN TILANNE JA SEN HAASTEET</b>	<b>22</b>
4.1 Muutosvastarinta	22
4.2 Tiedonkulku poikkeustilanteessa	24
4.3 Lisääntynyt työmäärä	26
4.4 Osaavan työvoiman menettäminen ja korvaaminen	28
4.5 Kireä ilmapiiri	29
<b>5 TAISTELUVÄLINEET MUUTOKSESSA</b>	<b>31</b>
5.1 Motivaatio ja luonne	31
5.2 Organisaation tuki ja ohjeet	34
5.3 Tiiminvetäjien muut työkalut ja mittarit	35
<b>6 MILLÄ MOTIVOIDA TIIMIÄ MUUTOKSESSA JA KANNUSTAA JÄÄMÄÄN</b>	<b>37</b>
6.1 Muutoksesta positiivista	38
6.2 Sitouttaminen muutokseen	39
6.3 Muita keinoja	41
<b>7 KYSELY JA HAASTATTELU, TIIMIN TUNNELMISSA</b>	<b>44</b>
7.1 Tutkimusmenetelmä	44
7.2 Kyselytutkimuksen tutkimusaineiston keruu ja kohdejoukon kuvaus	45
7.3 Tutkimustulokset ja johtopäätökset	47
7.3.1 Taustatiedot (kysymykset 1-4)	47
7.3.2 Asenne muutokseen (kysymykset 16, 19, 11, 20)	49

7.3.3 Muutosviestintä (kysymykset 5,13,12)	53
7.3.4 Motivaatio tilanteen kartoitus (kysymykset 8, 9, 14, 17, 18, 10, 15)	56
7.3.5 Tulevaisuusnäkökulma (6, 7)	62
<b>8 POHDINTAA JA YHTEENVETO</b>	<b>65</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>69</b>

## LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake motivaatiosta ilmapiiristä ja motivaatiosta muutostilanteessa – kysely tiimille

Liite 2 Kyselylomake tiiminvetäjä 10.12.2012

## KUVAT

Kuva 1. Ryhmän vaiheet Tuckmanin mukaan	10
Kuva 3. Motivaation viisikenttä	21
Kuva 4. Joharin ikkuna.	32
Kuva 5. Muutoksen kokemisen nelikenttä.	40

## KUVIOT

Kuvio 1. Työskentelyvuodet tiimissä.	48
Kuvio 2. Nautitko muutoksesta?	50
Kuvio 3. Helpottaako tilanne takaisinostotilanteen jälkeen?	51
Kuvio 4. Millaisena muutostilanne koetaan	52
Kuvio 5. Muutostilanteen ensimmäisen tiedotuksen selkeys.	54
Kuvio 6. Kuunnellaanko sinua?	55
Kuvio 7. Motivaatio tiimissä ennen yrityskauppaa.	57
Kuvio 8. Motivaatiotaso kyselyn hetkellä vastaajien määrän mukaan.	58
Kuvio 9. Tyytyväisyys työtilanteeseen (ilmapiiri, työtehtävät).	59
Kuvio 10. Tyytyväisyys, yhtä hyvä kuin ennen muutostilannetta?	60
Kuvio 11. Motivaatio kouluttautua uusiin työtehtäviin.	61
Kuvio 12. Jäämiseen motivoivat tekijät.	63
Kuvio 13. Jäätkö loppuun asti?	64

## TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma	48
Taulukko 2. Saatko tarpeeksi tietoa tilanteesta?	56

## JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee työmotivaatiota organisaation muutostilanteessa. Tutkimusongelma on selvittää seuraavaa: Mikä vaikuttaa työyhteisön motivaatioon ja haluun pysyä töissä muutostilanteen loppuun asti?

Tarkasteltava yritys oli tekijän oma Englannissa sijaitseva työpaikka, jossa noin vuosi sitten joulukuussa 2011 ilmoitettiin koko Suomen toiminnalle, että sen tulevaisuus tulee muuttumaan. Suomen liiketoiminta myytiin suomalaiselle konsernille. Kuitenkin selvisi, että tiimin tarkoituksena on toimittaa palveluja parin vuoden ajan, kunnes uudessa yrityksessä pystytään vakuutuskanta ja sen käsittely suorittamaan. Muutoksen jälkeen loppuisi Englannin konttorissa työskentelevien työt.

Vaikeimpia haasteita tässä kyseisessä muutostilanteessa on motivaation laskeminen, muutosvastarinta, lisääntynyt työmäärä muutostilanteen vuoksi, sekä osaavan työvoiman menettäminen ja korvaaminen.

Teoriaosuudessa määritellään teorioita ja käsitteitä, jotka tämän tilanteen ymmärtämiseksi ovat tärkeitä kuten: Tuckmanin ryhmän vaiheet, Pontevan muutoksen vaiheet, motivaatioteorioista McClellanin motivaatioteoria, Porter-Lawler teoria sekä Herzbergin hygieniateoria. Näitä pohditaan case -yrityksen tilanteen ymmärtämisen kannalta.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan motivaatiota muutostilanteessa tämän kyseisen yrityksen tilanteen valossa. On tarkoitus kertoa mikä tilanne on, mitä haasteita ryhmällä/tiimillä parhaillaan on. Käydään läpi myös työpaikalla käytetyt työkalut ja keinot, joilla vaikeassa muutostilanteessa motivaatiota ja muutosta hoidetaan.

Tiimille tehdyn kvantitatiivisen kyselyn perusteella yritetään avata, miltä tilanne parhaillaan vaikuttaa niin motivaation kannalta ja mikä saisi mahdollisesti osaavan työvoiman jäämään loppuun asti. Haastattelun myös tiiminvetäjääni lyhyesti avatakseni tilannetta johdon suunnalta.

Aikaisemmin case-yrityksellä oli Suomen vakuutustoimintaa, ts. vakuutuksia, kattaen eläke-, sijoitus – ja säästövakuutukset. Yritys ei kuitenkaan itse myynyt vakuutuksiaan, vaan myynnin hoitivat heidän puolestaan niin sanotut asiamiesyritykset/agentit. Sijoitus-säästö ja eläkevakuutukset olivat kaikki rahastosidonnaisia ja asiamiesyritykset antoivat rahasto/sijoitusneuvontaa. Varsinainen vakuutuskannansiirto tapahtui 31.8.2012, mutta palvelujen toimittamisen tarve on arvioitu kestävän kesään 2014 saakka ainakin.

Muuta asiakaspalvelua, sekä vakuutusten ylläpitoa hoiti Englannin tiimi itse osittain yhdessä Helsingissä sijaitsevan toimiston kanssa. Vakuutusten ylläpito siis kattoi vakuutusten järjestelmään laittamisesta kaikkien muutosten tekemiseen, sekä asiakaspalveluun puhelimitse. Muutoksia olivat esimerkiksi olla maksujen keskeytykset, summien muutokset, osoitteiden muutokset, edunsaajamääräyksien muutokset ja niin edelleen.

Yrityskaupan seurauksena tilanne on siis se, että Helsingin toimisto siirtyi suoraan uuden yrityksen osaksi ja Englannin tiimi (jota tässä opinnäytetyössä tarkastellaan) toimittaa palveluita näillä näkymin kesään 2014 saakka.

Aluksi työntekijöiden osalta kaikki jatkui lähes kuten ennenkin, mutta toki asenteissa ja motivaatiossa eroa huomasi. Siksi mielenkiinto tässä opinnäytetyössä kohdistuikin siihen, missä tiimin kanssa mennään nyt ja onko motivaatio muuttunut muutoksen seurauksena ja mitkä asiat motivaatioon vaikuttavat.



## **YKSILÖISTÄ RYHMÄKSI JA TAITEILUA MUUTOKSESSA**

Tärkeiksi tekijöiksi taustatekijöitä ja termejä mietittäessä sekä tiimin toimivuutta ajatellessa, tulivat teorioiden osalta esille ryhmä, mikä ryhmä on ja ryhmäkehityksen vaiheet, motivaatio sekä muutoksen vaiheet ja itse muutosjohtaminen sekä viestintä.

Muutostilanteet, tässä tapauksessa yrityskauppa, ovat monimutkaisia monella tavalla. Teorioita on käsitelty case -yrityksen Englannin tiimin tilanteiden ymmärtämiseksi ja niihin heijastaen.

### **Ryhmä ja tiimi**

Hogg ja Vaughan (2008, 303) mukaan ryhmästä on olemassa monia määritelmiä. Samaa mieltä määritelmässä ollaan siitä, että ryhmä on vähintään kokoelma ihmisiä, jotka määrittävät itsensä ryhmäksi ja käyttäytyvät ryhmän sääntöjen mukaan. Heillä on usein yhteiset päämäärät, he ovat riippuvaisia toisistaan ja heidän vaikutuksensa tulee esiin ryhmänä.

Suomen virtuaaliammattikorkeakoulun sivulla puolestaan sanotaan ryhmien voivan olla myös ohjattuja ryhmiä kuten tässä case-yrityksen tapauksessa. Näitä heidän mukaansa niitä ovat mm. terapia-, kuntoutus-, projekti- ja koulutusryhmät ja esimerkiksi työyhteisötiimit ([www2.amk.fi](http://www2.amk.fi), 5.5.2013). Englannin tiimi on juuri mainittu työyhteisötiimi. Ryhmä puolestaan on siis joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tarkoitus ja jotka ymmärtävät olevansa osa ryhmää.

Tiimin ja erityisesti case-yrityksen kannalta tilannetta ymmärtääksemme on hyvä tietää ryhmän vaiheista. Ryhmä kulkee läpi erilaisia vaiheita alun muodostumisesta lähtien, ennen kuin se lopulta mahdollisesti luonnollisista syistä hajoaa. Ryhmän vaiheita kuvaa yksi tunnetuimmista Tuckmanin (1965) ryhmävaiheteorioista, joka jakaa ryhmän vaiheet neljään päävaiheeseen. Vuonna 1970 Tuck-

man päivitti teorian jakaen sen viiteen vaiheeseen ([www.businessballs.com](http://www.businessballs.com), lainattu 1.12.2012).



Kuva 1. Ryhmän vaiheet Tuckmanin mukaan

Nämä ryhmän vaiheet ovat: muotoutumisvaihe-, kuohunta-, normienluomis- ja toiminta- vaiheet. Viides myöhemmin lisätty vaihe on purkuvaihe. Vaiheiden kuvaus ei kuitenkaan ratkaise tilanteita, mutta auttaa ymmärtämään mitä on meneillään.

*"Muotoutumisvaihe. Yleensä ryhmän aloittamisvaiheessa ihmiset ovat ahdistuneita, koska tilanne on outo. Tällöin he pyrkivät orientoitumaan tilanteeseen, selvittämään tehtävän luonnetta ja sen edellyttämiä sääntöjä ja löytämään hyväksyttävämmän toimintatavan. He ovat tavallista riippuvaisempia ohjaajasta, jolta odottavat ahdistavan tilanteen ratkaisemista." (Jauhiainen ja Eskola, 1994, 93-94, ks. Tuckman 1965).*

Case -yrityksen alkuperäinen tiimi oli muodostunut jo aiemmin, mutta uusien jäsenien ja uuden johdon kohdalla tiimi kokee muodostumisvaiheen haasteet.

Uuden tilanteen kohdalla luotetaan johtajaan ja heidän tietoonsa siitä, mitä on tapahtumassa ja mitä tarvitsee tehdä. Ryhmä ei tunne kaikkia jäseniään vielä, kaikki hakevat omaa rooliaan.

*”Kuohuntavaihe. Jäsenet testaavat toisiaan ja ohjaajaa. He uskaltaavat jo ilmaista entistä henkilökohtaisempia kannanottoja, senkin uhalla, että ne synnyttävät erimielisyyttä. Muodostuu alaryhmiä ja niiden keskinäisiä ristiriitoja. Selvittämättömät suhteet aiheuttavat jännitystä ja epävarmuus aggressiivisuutta, joka johtaa välien selvittelyyn. Jännityksiä syntyy jäsenten kesken, ohjaajan ja jäsenten välillä sekä jäsenten suhtautuessa tehtävään.” (Jauhiainen ja Eskola, 1994, 93-94, ks. Tuckman 1965).*

Tiimin ja yrityskauppatilanteen edetessä välit kiristyivät. Tiiminvetäjien ja johdon sekä tiimin väliset välit kiristyivät, tiimiläiset olivat eri mieltä miten asiat tulisi hoitaa, tiimiläiset jakautuivat eri mielipiteiden mukaisiin ryhmiin.

*”Normienluomisvaihe. Kun jännitykset on tiedostettu, ristiriidat kohdattu ja käsitelty, ilmapiiri alkaa selkeytyä. Osallistujat alkavat luoda yhteisiä toimintanormeja ja kykenevät asettamaan ryhmälle tavoitteita.” (Jauhiainen ja Eskola, 93–94, ks. Tuckman 1965).*

Tiimi tiedosti paremmin missä mennään ja minkälaiset asiat eri henkilöitä ahdistavat. Uuden tilanteen tuomat haasteet alkoivat selvitä ja tiimi tiiminvetäjineen alkoi yhdessä jälleen toimia paremmin yhteen, tiedostaen mitä tarvitsee ja voidaan tehdä

*”Toteuttamisvaihe. Osallistujat ovat oppineet ratkaisemaan ryhmän sisäiset ongelmat, ja keskinäiset suhteet tukevat tehtävän suorittamista. Roolit ovat joustavia ja ryhmän toimintaan liittyviä. Jäsenet pystyvät ottamaan vastuuta tehtävästään ja suoriutumaan siitä rakentavasti. He ovat varsin itsenäisiä suhteessa ryhmän ympäristöön.” (Jauhiainen ja Eskola, 93–94, ks. Tuckman 1965).*

Kaikki tietävät paikkansa ja haasteensa muutoksessa, ymmärtävät missä tarvitaan apua ja muuttuvissa tilanteissa tiimi alkaa joustaa, eivätkä yksilöt vain tiukasti tee pelkästään omaansa. Tiimi on jo hyvin toimiva ja kuten tiimin kyselyssäkin (Liite 1, tiimin kysely 12/2012) usea vastaaja mainitsi, tiimin yhteishenki on noussut ja se toimii paremmin yhteen kuin aiemmin.

*Viimeisenä eli viidentenä vaiheena on hajoaminen (adjourning).* Ryhmä luonnollista syistä hajoaa ([www.businessballs.com](http://www.businessballs.com), viitattu 1.12.2012). Englannin tiimin kohdalla tämä tulee olemaan tulevaisuudessa, näillä näkymin kesällä 2014, kun palvelujen toimittaminen uudelle omistajalle lopetetaan. Hajoamisvaiheeseen kuuluu haikeus ryhmän hajoamisesta ja tätä jo nyt osittain tapahtui, sillä osa työntekijöistä on siirtynyt uusiin tehtäviin. Englannin tiimin kohdalla hajoaminen tulee tapahtumaan palveluiden toimittamisen lopettamisen yhteydessä.

### Yksilöllinen suhtautuminen tilanteeseen

Sen lisäksi, että tilanne koetaan ryhmänä, eri asiat vaikuttavat eri lailla eri henkilöiden kohdalla. Yksilöiden suhtautumista muutokseen kuvataan Kevan ”Esimies tukee muutoksessa” -tietopaketissa. Paketissa mainittuja motivaatioeroja Loimun (1989) jaottelun mukaan ovat: sitoutuja, yhteistyöhaluinen, kannattaja, hyväksyjä, puolueeton, välinpitämätön, purnaaja, hidastelija ja sabotoija.

([www.keva.fi](http://www.keva.fi)) viitattu 19.4.2013

*”Sitoutuja* uskoo asiaan ja on valmis itse panostamaan paljon sen toteutukseen.

*Yhteistyöhaluinen* pitää muutosta tärkeänä ja haluaa osallistua aktiivisesti, mutta tarvitsee tukea ja ohjausta edetäkseen.

*Kannattaja* on muutoksen puolella, mutta jää mielellään passiiviseksi seurailijaksi.

*Hyväksyjä* pitää muutosta ideatasolla hyvänä, mutta ei ole vakuutunut käytännön toteutuksen tarpeellisuudesta. Hän ei toimi, ellei ole pakko.

*Puolueeton* ei osaa ottaa kantaa muutokseen. Kysyttäessä hän epäröi ja saa muutoksen vaikuttamaan epäilyttävältä.

*Purnaaja* arvostelee päätöksiä aktiivisesti, mutta esittää myös hyvin perusteltuja vaihtoehtoja.

*Hidastelija* torjuu muutoksen periaatteesta ja pyrkii toiminnallaan vaikeuttamaan prosessia.

*Sabotoija* suhtautuu muutokseen avoimen vihamielisesti ja tekee kaikkensa, jotta prosessi epäonnistuisi.”

Erilaiset motivaatioroolit ovat kaikki omalta osaltaan tarpeellisia ryhmän toimivuuden kannalta. Joissain tilanteissa on hyvä olla varovainen, kun taas toisaalta esimerkiksi niin sanotun yhteistyöhaluisen ryhmän jäsenen asenne voi auttaa muitakin suhtautumaan positiivisesti muutoksen ja muuttaa ilmapiiriä parempaan suuntaan. Vaikka välillä erilaiset tavat tehdä asioita ja suhtautua asioihin saattavat aiheuttaa myös ryhmän sisällä keskinäistä kinaa, kaikki ovat tarpeellisia. Eri suhtautumisien ymmärtäminen auttaa myös hyväksymään erilaisuutta eri tilanteissa.

Erilainen suhtautuminen muutoksiin tuli myöhemmin myös selkeästi esille tiimille tehdyn kyselyn (kysely tiimille (Liite 1) yhteydessä sekä tiiminvetäjän haastattelun (tiiminvetäjä, 10.12.2012) vastauksissa.

## Muutoksen vaiheet

Muutokset voivat olla suuria haasteita. Tammi ([www.keva.fi](http://www.keva.fi), vitattu 19.12.2012) toteaa ihmisen sietävän muutoksia, kunhan välillä on riittävän pitkiä vakauden jaksoja.

Muutoksen vaiheet, muutoksen suunnitelmallisuus ja muutoksen erilainen kokeminen ovat tärkeitä asioita ottaa huomioon. Osallistamalla (eli saamalla tiimin jäsenet osallistumaan ja tuntemaan olevansa osa muutosta) tiedotukselle ja yksilöiden ymmärtämisellä voidaan päästä hyviin tuloksiin muutoksenhallinnassa

Muutoksetkin kulkevat erilaisten vaiheiden läpi. Englannin tiimille muutos alkoi tiedosta, että yrityskauppa tapahtuu, sitten vaiheittaisesta siirrosta uudelle omistajalle ja ymmärtämisestä, miten se tiimiin ja sen toimintaan vaikuttaa.

Muutos voidaan jakaa neljään vaiheeseen (Ponteva 2012, 18):

1. Muutosta edeltävä vaihe
2. Uhan kokemisen vaihe
3. Vastustuksen vaihe
4. Hyväksyminen.

Pontevan mukaan muutosta edeltävä vaihe voi olla todella raskas ja yrityksen puolelta tärkeää olisi avoin keskustelu. Levottomuutta ja huhuja on havaittavissa. Esimiehen tehtävä olisi riittämättömyyden tunteesta huolimatta katkoa huhuilta siivet ja varmistaa ettei vaihe kestä kauaa. Ennakointi ja muutoksen suunnittelu ja valmistelu on tärkeää.

Samoin kävi case-yrityksen kohdalla, ennen kuin henkilöstö sai tietää kaikki faktat yrityskaupasta johdolta, oli tieto yrityskaupasta jo muiden lähteiden kautta tullut tietoon aiheuttaen selvää levottomuutta ja huhuja mitä todella tulisi tapahtumaan.

*Toisessa eli uhan kokemisen vaiheessa tulee esille epävarmuus, uhka ja lamaantuminen, työntekijä ei tunne pääsevänsä eteenpäin. Kuitenkin tässäkin Pontevan mukaan voidaan uhka kääntää mahdollisuudeksi antamalla työntekijälle tukea ja tietoa tilanteesta.*

*Kolmantena teoriassa mainitaan vastustuksen vaihe*, kaipuuta vanhaan ja menetyksen sekä vihan tunteita. Tunteet on tärkeä käsitellä ja selkiyttää sekä taasaannuttaa tilanne. Tässä voivat auttaa tiedotus, työntekijöiden osallistaminen ja jatkuva muutosviestiminen. Ponteva painottaa viestinnän tärkeyttä.

Englannin tiimissä muutoksen ollessa käynnissä usein kuului kyselyjä tilanteesta, siitä missä mennään. Tältä osin tilanne oli otettu huomioon ja viestinnän kanavat oli avattu, tiimin jäseniä muistutettiin, että koska vain voi tarttua hihasta kiinni ja kysyä, tai laittaa sähköpostia, viestiä itselleen sopivalla tavalla.

Teorian mukaan muutoksen viimeiseen eli hyväksymisen vaiheeseen päästämiseen pitää työntekijän kokea organisaation tulevaisuus tarpeeksi luotettavaksi. Tässä vaiheessa ammattirooli jäsentyy, haasteisiin tartutaan ja etsitään selvitysmisreitit tilanteeseen. Vaihe vaatii kärsivällisyyttä niin yritykseltä kuin henkilöstöltäkin.

Vaiheiden ymmärtäminen hyödyttää niin henkilöstöä kuin yrityksen johtoakin. Tiedetään, missä kohtaa kuljetaan, mitä tarvitaan ja millaisesta kommunikoinnista olisi mahdollisesti eniten hyötyä.

### Suunnitelmallisuus muutoksessa

Kun jo tiedetään millä tavoin muutos kulkee, tulee suunnitelmallisuus esille. Kuten monessa muussakin asiassa, johdon ja muutoksen toteuttamisen näkökulmasta suunnitelmallisuus on tärkeää. Mead ja Andrews (2009, 182) mainitsevat kahdeksan vaiheisen, niin kutsutun klassisen suunnittelun mallin (classic planning model). Sen mukaan nämä vaiheet auttavat hallitun muutoksen toteuttamisessa:

- 1) muutoksen objektin selvitys: mitä tavoitteita halutaan saavuttaa
- 2) tarvittavan tiedon kerääminen
- 3) kerätyn tiedon analysointi ja niiden heijastaminen menneeseen ja tulevaisuuteen

- 4) vaihtoehtoisten suunnitelmien teko, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa
- 5) valitaan paras vaihtoehto
- 6) toteutetaan valittu vaihtoehto
- 7) valvotaan ja arvioidaan toteutuksen vaihetta
- 8) tehdään tarvittaessa mahdolliset muutokset vaiheen 7 perusteella.

Muutosjohtamisella ja johtamisella on myös suuri vaikutus motivaatioon. Hyvällä ohjauksella voidaan siis saada positiivinen suunta ryhmän henkeen sekä ryhmän toimivuuteen. Esimerkiksi tarpeellinen tiedotus muutostilanteesta ja motivoivien hetkien järjestäminen ryhmälle auttaa positiiviseen suuntaan.

Case -yrityksen tiiminvetäjän haastattelusta selviää, miten yllättävä tilanne oli myös osalle johdosta ja aiemmin jo mainittiin, että se tuli suurelle osalle työntekijöistä myös hyvin suurena yllätyksenä. Tämä teki heidän osaltaan tilanteen hallinnasta vielä astetta haastavampaa ja osaltaan vaikutti tiimin tunnelmiin.

Kuitenkin asenteella on myös vaikutusta, tiiminvetäjä mainitsee haastattelussa suhtautuvansa muutoksen positiivisesti, eikä näe siinä niinkään negatiivisia asioita, päinvastoin. Positiivisina asioina hän näkee muun muassa muutoksen tuomat uudet tuulet, mahdollisuus oppia uutta ja vaihtelun virkistävyyden. (tiiminvetäjän haastattelu 10.12.2012).

Taustatekijät, kuten ryhmän ja muutoksen vaiheet sekä yksilöllisen suhtautumisen ymmärtämisellä on helpompi suhteuttaa tiimiläisten reaktioita ja ymmärtää mitä on tapahtumassa. Suunnitelmallisuudella puolestaan voidaan vaikuttaa sujuvuuteen. Kun ymmärretään tilanteeseen vaikuttavat taustatekijät, voidaan siirtyä motivaation määrittelyyn ja ymmärtämiseen.



## TYÖMOTIVAATIO

Muutostilanteen myllerryksessä motivaatio ja tyytyväisyys joutuvat koetukselle. Motivaatio voidaan yhdistää tarpeisiin sekä motivaation osalta erityisesti ollaan tässä tapauksessa kiinnostuneita työmotivaatiosta ja millä case -yrityksen tilanteessa olisi vaikutusta parantavasti sekä mikä saattaisi vaikuttaa työvoiman pysyvyyteen.

Motivaatioteorioita on paljon erilaisia ja monessa motivaatio yhdistetään tarpeiden tyydyttämiseen tässä työssä. Eri motivaatioteorioista valittiin ne, jotka parhaiten selvittivät tiimin tilannetta: McClellanin tarpeiden tyydyttämisen kannalta, Herzbergin hygieniatekijä -teoria siitä, kuinka sama tekijä voi olla eriarvoinen eri henkilöille, Porter-Lawler -malli tyytyväisyyden luomisen helpottamiseksi. Eri teorioiden avulla siis pystyttiin parhaiten tuomaan esille, mitkä ovat perustekijöitä, miten ne voivat kuitenkin olla eriarvoisia eri henkilöille ja myös miten tavoitteet ja niiden saavuttaminenkin voi olla yksi motivaatioon vaikuttavista seikoista. Haluttiin mahdollisimman monipuolinen kuva tilanteesta.

### Teoriamalleja työmotivaatiosta

*McClellanin* työympäristöön soveltuva tarveteoria keskittyy tarpeiden tyydyttämiseen: (Shajahan 2004, 91, McClellanin teorian mukaan) McClellan keskittyy kolmeen perustarpeeseen, saavuttamisen tarve (need for achievement), vaikutusvaltaisuuden tarve (need for power) ja liittymisen tarve (need for affiliation).

Saavuttamisen tarpeella tarkoitetaan, että halutaan onnistua ja tehdä asiat paremmin kuin aiemmin on tehty. Palkkio ei niinkään ole motivoiva tekijä, vaan saavuttaminen itsessään entistä paremmin.

Vallan tarve puolestaan yksinkertaisesti tarkoittaa tarvetta saada ihmiset käyttäytymään halunsa mukaisesti, jopa tavalla, jolla he eivät muuten käyttäytyisi.

Liittymisen tarve on tarve ystävällisiin ja läheiseen kaksisuuntaisiin suhteisiin.

Case -yrityksen tiimin kannalta miettiessä motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä, olisi tämän teorian mukaan tärkeä tiedostaa, kenelle esimerkiksi valta, kenelle saavuttaminen ja kenelle ihmissuhteet tuovat täyttymystä ja motivaatiota. Tiimin rooleja miettiessä näiden tekijöiden tiedostamisesta voisi myös mahdollisesti olla hyötyä. Muutostilanne voi luoda uusia vapaita rooleja, sekä tarvetta vaihtaa olemassa olevia tilanteen hoidon parhaimman hoidon varmistamiseksi.

*Herzberg* on yksi motivaation perusteorioista ja auttaa ymmärtämään motivaatiotekijöiden yksilöllisyyttä ja kuinka tarkasti tulisi ajatella motivaatiotekijöitä yksilöllisellä tasolla, ei vain koko tiimin mukaan. Herzberg (1971) jakaa Maslowin tarvehierarkialle perustuvassa teoriassaan motivaatiotekijät kahteen: *hygieniatekijöihin ja motivaattoreihin*. Hygieniatekijät ovat tekijöitä joiden tulee täytyä, jotta motivaatiotekijät voivat vaikuttaa. Esimerkkinä Moisalo mainitsee Herzbergin teoriasta palkan: jos työntekijällä on vaikeuksia toimeentulonsa kanssa, ei todennäköisesti työn sisällön mielenkiintoisuusaste pysty paljoa motivaatioon vaikuttamaan. (Moisalo, 2011 s. 340 Herzbergin mukaan). Tekijät voivat siis olla kumpaakin, esimerkiksi itsensä kehittäminen voi olla hygieniatekijä, mutta tietynasteen saavutettua siitä tulee motivaattori.

Tässä tulee hyvin taas esiin, kuinka suuri vaikutus yksilöiden mieltymyksillä on. Sama motivaatiotekijä voi saada aivan eriarvoisen roolin eri henkilöillä. Kun ymmärretään, mikä eri yksilöille on tärkeää, on helpompi myös sitten heitä motivoida ja palkita oikean laisilla asioilla.

Työtyytyväisyyttä ja motivointia ajatellessa Shajahan (2004, 98), toteaa *Porter-Lawler –mallia* käsitellessään vapaasti suomennettuna, että on hyvä tiedostaa, mitä yksilöt pitävät tärkeänä tavoitteina/tuloksina. Sen sijaan, että *tyytyväisyys johtaisi parempaan suoritukseen, hyvä suorittaminen johtaa tyytyväisyyteen*. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ja tulisi varmistaa, että yrityksen näkökulmasta halutut ja yksilöiden tavoittelemat tulokset ovat samassa linjassa. Teorian mukaan pitää:

- määrittää, minkä lopputuloksen jokainen työntekijä haluaa

- Määrittää minkälaisella ja minkä tasoisella suorittamisella päästään yrityksen tavoitteisiin
- Varmistaa, että halutut tavoitteet on mahdollista saavuttaa
- Yhdistää tavoiteltava suorittamisen taso toivottuun suorittamisen tasoon
- Analysoida tilanteen aiheuttamat mahdolliset konfliktit
- Varmistaa, että palkitseminen on tarpeeksi suurta
- Varmistaa, että järjestelmä on kaikille tasa-arvoinen.

(Shajahan, 2004, 98, Porter-Lawler mallin mukaan.)

Tiimityöskentelyn kohdalla motivaatioon voivat vaikuttaa esimerkiksi tavoitteet, jotka eivät tunnu olevan millään saavutettavissa, jos työtehtävät eivät ole millään lailla haluttuja ja jos kovasta työstä ei tunnu saavan palkkiota. Palkkioiden kohdalla eri yksilöllä erilaiset tekijät vaikuttavat palkkioiden miellyttävyyteen. Tämä puolestaan voi johtaa turhautumiseen. Jos tiimille luvataan vaikka suklaarasia tiettyjen töiden tekemisestä tiettyyn päivään mennessä, ei se välttämättä kaikille ole millään tavalla houkutteleva vaihtoehto ja näin ei siis myöskään auta motivaatiotekijänä.

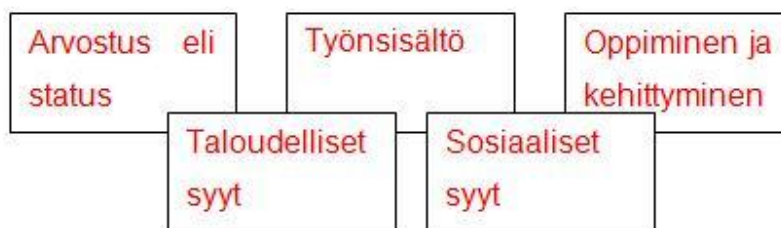
Englannin tiimin kohdalla johto otti erilaiset palkitsemistavat huomioon aluksi kysymällä tiimiltä, millaisia palkitsemisia he arvostaisivat ja ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta sitten ryhmän yhteinen palkkio oli se mitä useimmat olivat toivoneet. Välillä kun tiimin toiveita ei otettu huomioon, suora yhteys palkitsemisen onnistumisen/epäonnistumisen ja motivaation välillä oli huomattavissa. Miksi jäädä esimerkiksi viikonloppuna ylitöihin jos normaalin palkan ja vapaa-ajan korvikkeena lisäksi tarjottaisiin vain pitsaa?

## Muita motivaatiotekijöitä

Motivaatiotekijät voidaan myös jakaa *sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin*. Esimerkkeinä näistä: tekeekö työntekijä työtä vain palkan vuoksi (ulkoinen motivaatiotekijä) vai saako hän työstään työniloa (sisäinen motivaatiotekijä). Carlsson ja Forssell, 2008, 155), kertovat ulkoisten tekijöiden olevan töiden kohdalla esimerkiksi viralliset ja epäviralliset palkkiot ja kannusteet, mutta huomautetaan myös kiitosten ja tunnustusten olevan tärkeitä ulkoisia motivaatiotekijöitä.

Sisäisten tekijöiden kohdalla sanotaan niiden joskus olevan henkilölle itselleenkin tiedostamattomia, ja juuri tärkeää coachingissa (eli valmennuksessa) ja tiiminvetäjien/ johdon olisi saada niistä tiedostettuja. Niitä ovat henkilön unelma, missio, arvot ja sisäiset vahvuudet sekä ns. täyttymystekijät. Täyttymystekijöitä on esimerkiksi työn tuoma työnilo. Niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät antavat energiaa jaksamiseen. Carlsson ja Forssell varoittavat, ettei motivaatiotekijöitä saisi käyttää niin paljoa, että ne aiheuttavat fyysistä haittaa tai kumoaisi positiivista vaikutusta. Toisin sanoen vaikka työ antaisikin työniloa, liikaa työskennellessä se saattaa kääntyä negatiiviseksi ja siksi poistaa positiivisen vaikutuksen.

Motivaation viisikenttä (Moisalo 2011, 342) puolestaan jakaa työmotivaatiotekijät viiteen pääosaan ja siinä verrataan tekijöitä Maslowin tarvehierarkian kaltaiseksi tekijöiksi. Viisi motivaatiotekijää on: 1. arvostus eli status, 2. työnsisältö, 3. oppiminen ja kehittyminen, 3. taloudelliset syyt ja 4. sosiaaliset syyt. Moisalon mukaan mainitut tekijät ovat henkilöstöhallinnolle viitekehys, joiden avulla toimia.



Kuva 2. Motivaation viisikenttä

Tämä tuo uudelleen esiin kuinka tärkeitä eri tekijät ovat eri lailla painotettuina eri henkilöille. Moisalo myös toteaa yrityksen resurssien vaikuttavan, kuinka paljon eri tekijöitä voidaan painottaa, mutta muistuttaa että esim. pieni yritys, joka ei voi panostaa taloudellisiin syihin paljon, voi sosiaalsiin syihin ja arvostukseen antaa enemmän lämpimällä lähestymisellä ja persoonallisemmalla ohjauksella. (Moisalo 2011, 342).

Viisikentän tekijät selvittämällä voidaan varmistaa eri henkilöiden oikeanlainen motivointi. Motivaatioteorioiden ymmärtäminen antaa apua siihen, mitä motivaatio on ja mitä tekijöitä ottaa huomioon sekä miten sitä voidaan hoitaa.

Motivaatioteorioiden avulla voidaan pohtia yksilöiden suhtautumista ja sitä miten yksilöitä voitaisiin parhaiten motivoida. Koko tiimille ei välttämättä samat asiat tuo motivaatiota, yksilöllisyys tulisi ottaa huomioon.

## **TÄMÄN HETKINEN TILANNE JA SEN HAASTEET**

Ryhmän ja motivaation ymmärtämisen lisäksi muutostilanteessa on lisähaasteita normaaliin verrattuna. Yrityskaupan toteuduttua Englannin tiimi on muutostilanteessa poikkeuksellisen kovan paineen alla, alempana eriteltynä muutama päätekijä ja haasteet, joita tiimi kohtaa. Kun ymmärretään tilanteen haasteet, on helpompi myös miettiä mitä tilanteelle voitaisiin tehdä.

Tiimin haasteina itse ryhmän muodostumisen ja muutoksen vaiheiden lisäksi olivat motivaation säilyttäminen, muutosvastarinta, lisääntynyt työmäärä, menetetyn työvoiman korvaaminen, kireä ilmapiiri sekä tiedonkulku haasteellisen muutostilanteen keskellä.

Kiinnostuksen ja motivaation säilyttäminen muutostilanteessa on vaikeaa. Eri yksilöillä motivaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät ja eri yksilöt reagoivat myös muutostilanteisiin yksilöllisesti. Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 168) toteavatkin seuraavasti:

”Motivointiin liittyen voitaneen olla samaa mieltä siitä, että on mahdotonta löytää sellaista ’motivointipakettia’, jota käyttämällä kaikki ihmiset voitaisiin motivoida halutulla tavalla. Eri ihmisiä kiinnostavat eri tehtävät, tavoitteet ja tulokset.” Haaste onkin siis löytää oikeat keinot.

### **Muutosvastarinta**

Muutosvastarinta on yksi muutostilanteessa koettelevista tekijöistä. Muutokseen suhtaudutaan negatiivisesti ja se voi organisaatiosta riippuen tulla esiin eri muodoissa passiivisesta laiskuudesta äänekkääseen näkyvään mielenilmaukseen, esim. haluttomuutena osallistua koulutuksiin, kokouspassiivisuutena, pessimistisyytenä ym. (Lanning ym. 1999, 137).

He luettelevat yleisimmiksi syiksi pelon, vakauden kaipuun ja tottumukset, henkilökohtaisen hyödyn puuttumisen, muutostarpeen ymmärtämättömyyden, turhautuneisuuden ja oman roolin puutteellinen ymmärtäminen.

Case -yrityksen tiimissä muutosvastarinnan merkkejä oli huomattavissa. Tiimin jäsenet eivät tuntuneet olevan kiinnostuneita kokouksistaan tai eivät nähneet konsernin laajuisissa koulutuksissa järkeä. Osa jäsenistä myös ilmaisi vastarintaansa äänekkäästi muun muassa yhteisissä päivittäisissä kokouksissa, huddleissa. Pessimistisyys tuntui myös ilmapiirin muuttuessa leviävän helposti. Tiimin kohdalla muun muassa ymmärtämättömyys muutoksen tarpeesta ja pelko muutoksesta (työpaikan menetys) vaikuttivat osaltaan

Lanning, Roiha ja Salminen kuitenkin ehdottavat ratkaisuja tilanteeseen: avoimella tiedotuksella ja yhteisten tulevaisuuden kuvien avulla voidaan purkaa pelkotiloja. Myös muutoksen tarpeen ymmärtäminen sekä henkilökohtaisen edun esiintuominen auttaa. Jokaiselle tulisi löytää tarkoitus ja rooli.

## Tiedonkulku poikkeustilanteessa

Säännöllisen viestinnän rooli muutoksessa on hyvin tärkeä ja yksi muutoksen onnistumista lisäävistä tekijöistä (Ponteva, 2012, 106). Hän sanoo muutoksissa olevan usein viestinnällisiä ongelmia ja huomauttaa helpon ja toimivan viestintäkanavan luomisen työntekijöiden ja johdon välille olevan tärkeää. Pontevan mukaan asioista tulisi puhua, vaikka johdosta saattaakin tuntua ettei mitään uutta ole tapahtunut.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tiimille tehdyssä kyselyssä selvitettiin, kuinka hyvin he tuntevat informaation kulkevan.

Case-yrityksen yrityskauppa tilannetta ja palvelujen toimittamista voidaan myös ajatella projektina, jonka alkuna on haastava muutostilanne ja lopputilanne on se, että uusi yritys pystyy itsenäisesti hallitsemaan vakuutuksia ja pärjäämään niiden kanssa, mikä puolestaan tarkoittaa case-yrityksen tiimin töiden loppumista.

Lanning ym. (1999, 220) puolestaan käsittelevät muutosviestintää projektiviestinnän kautta. He jakavat viestinnän neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen.

*Valmistelu vaiheessa* tulisi muutostarve perustella sekä projektin tavoitteet ja visio tehdä selväksi. *Suunnittelun kohdalla* selvittää projektisuunnitelma, miten tavoitteisiin pyritään. *Toteutusvaiheessa* tärkeää olisi viestiä projektin tulokset ja edistyminen sekä muutokset projektisuunnitelmassa. *Vakiinnuttamisessa* eli viimeisessä vaiheessa projekti päättyy ja tulisi tehdä loppuarviointi. Tekijät painottavatkin, että erityisen tärkeää viestinnässä on saada henkilöstö ymmärtämään mitä ja miksi tehdään, sekä miltä tulevaisuus näyttää. Myös riskeistä ja ongelmista tulisi puhua ja avoin tiedotus on yksi avain asioista.

Myös muutoksen vaiheissa (Ponteva 2011, 18) kuvattiin, mitä muutoksen eri vaiheissa olisi tärkeää viestiä. Muutosviestinnän eri kuvauksissa esille nousee avoimen tiedotuksen ja suunnitelmallisuuden tärkeys.



Jo aiemmin muutostilanteen sujuvuuden kannalta tärkeinä tekijöinä mainittiin muutostilanteen suunnittelu ja tiedonkulku. Tiedonkulun tärkeys korostuu poikkeustilanteessa ja sillä voi olla suurikin merkitys myös motivaation ja henkilöstön kokeman arvostuksen kannalta. Jos työntekijät kokevat olevansa tapahtumien kannalta pimennossa, eivät he välttämättä toimi toivotulla tavalla.

Case -yrityksen muutostilanne alkoi haasteella, kun entinen johtaja lähti ja uusi saapui vain hyvin lyhyen tilanne yhteenvedon turvin. Johdolla on hyvin suuri rooli muutostilanteessa ja sujuvuudessa. Itse ilmoitus tulevasta oli myös hyvin yllättävä henkilöstölle.

Lakien vuoksi ei tulevaa tilannetta vielä kerrottu case -yrityksessä tiimille, ennen kuin oli yli yön saatu vahvistus Suomen ja Englannin viranomaisilta. Tiedotustilanteen tapahtuessa oli lehdistötiedote annettu Suomessa ja osa henkilöstöstä aamulla jo tapahtuneesta saanut muuta kautta tiedon ennen kuin mitään oli edes kerrottu.

Kuten muutoksen vaiheiden yhteydessä mainittiin, on tiedotuksella hyvin suuri osa myös motivaation ja tilanteen hyväksymisen kannalta. Ponteva kehottaakin tiedottamaan säännöllisesti silloinkin, kun tuntuu, ettei mitään uutta kerrottavaa ole.

Case -yrityksen tiimille tehdyssä kyselyssä muun muassa selvitettiin, miltä tiimistä tuntuu, kuunnellaanko heitä ja miltä ensimmäinen tiedotus muutostilanteesta tuntui. Myös tiiminvetäjältä (haastattelu 10.12.2012) kysyttiin, mitä on tehty tilanteen haasteiden suhteen. Yksi hänen mainitsemistaan tekijöistä oli tiedon välittäminen tiimille ja asioiden selventäminen (miksi mitään tehdään), sekä myös viestintä toiseen suuntaan, viestit tiimiltä ylemmälle johdolle (haastattelu 10.12.2012).

## Lisääntynyt työmäärä

Yksi haasteista, joita tiimi muutostilanteen myötä kohtasi oli lisääntynyt työmäärä. Työmäärä oli lisääntynyt selkeästi poikkeustilanteen vuoksi. Niin sanottu vakuutuskannansiirto tapahtui aikavälillä 31.8.2012 – 30.11.2012. Tämä vakuutuskannansiirto oli myynnin hyväksynnän jälkeinen siirtymävaihe, eli Englannissa sijaitsevan vakuutusyhtiön Suomen toiminta myytiin uudelle yritykselle. Myydystä Suomen toiminnasta aluksi muodostettiin oma yrityksensä, joka sitten siirrettiin uuden yrityksen omistukseen. Englannissa sijaitseva tiimi siis jatkoi työtään osana englantilaista alkuperäistä yritystä, mutta vain palveluntoimittajan roolissa uudelle yritykselle.

Poikkeustilanne antoi asiakkaille mahdollisuuden irtisanoa vakuutuksensa, jos ei hyväksynyt vakuutuksensa siirtoa uudelle omistajalle. Eri vakuutustyypeillä on erilaiset vakuutusehtonsa ja varsinkin eläkevakuutusten kohdalla, joiden kohdalla normaalit irtisanomisehdot ovat todella tiukat, tämän poikkeustilanteen varjolla mahdollisesti myös ne jotka eivät olleet pystyneet normaaleihin ehtoihin vedoten irtisanomaan vakuutuksiaan, käyttivät tilaisuuden hyväkseen.

Tämä poikkeustilanne lisäsi normaalien yhteydenottojen määrää, niin kirjallisesti, sähköpostitse kuin myös puhelimitse. Esimerkiksi syyskuussa vastaanotettujen puhelinsoittojen määrä oli kolminkertainen normaaliin verrattuna. Lisääntyneen työmäärän myötä normaalien tavoitteiden saavuttaminen oli entistä hankalampaa ja aiheutti myös turhautumista. Tämä osaltaan laski motivaatio tasoa. (Myöhemmin kyselyssä selvisi, mikä oli motivaation taso ennen muutostilannetta ja nyt).

Useammassa tilanteessa myös huomasi, ettei uuden yrityksen tieto työvaiheista välttämättä aina ollut riittävä huomioimaan, miten heidän erilaiset päätöksensä mahdollisesti käytännössä vaikuttaisivat ja aiheuttaisivat Englannin tiimin toiminnalle ja asiakkaiden yhteydenottojen suhteen. Toki osittain joidenkin toimintojen ja esimerkiksi pakollisten muutosten ja tiedotteiden antaminen tuotti lisätyötä, jota ennalta oli mahdoton arvioida. Tiimi kuitenkin koki osittain olevansa pimennossa tulevista tapahtumista ja että olisi pystynyt paremmin hoitamaan

tilanteen, jos olisi tiennyt muutoksista aiemmin. Tässä korostui konkreettisesti muutosviestinnän ja suunnitelmallisuuden haasteellisuus sekä tärkeys.

Työmäärää seurattiin tietojärjestelmästä saatavilla tiedoilla, pystytään katso-  
maan kuinka paljon tietyllä aikavälillä työjonoissa on esimerkiksi osoitteenmuu-  
toksia ja maksujen keskeytyksiä. Tietoja pystyttiin myös vertaamaan esimerkiksi  
edellisten vuosien vastaavan ajan määriin. Saatujen tietojen perusteella tiimin-  
vetäjät koettivat parhaansa mukaan poikkeustilanteessa priorisoida tärkeimmät  
tehtävät, mutta välillä hektisyyden vuoksi yksinkertaisesti ei resursseja vain tun-  
nut olevan tarpeeksi.

Yksi työtaakkaan vaikuttavista tekijöistä oli tiimistä lähtevät jäsenet. Toki uusia  
jäseniä onneksi saatiin rekrytoida, mutta se vei aikansa. Kouluttajalta menee  
aikaa kouluttamiseen normaalien työtehtävien hoidon sijaan, sekä uusien henki-  
löiden työtahti ei kuitenkaan heti yllä muiden tiiminjäsenten tasolle.

Stressaava tilanne myös mahdollisesti vaikutti osaltaan henkilöstön sairastami-  
seen, vaikkei suoraa yhteyttä voidakaan todeta. Stressinhallinnan kohdalla  
Carlsson ja Forssell (2008,198-199) mainitsevat stressaavan tilanteen vaikutta-  
van myös fyysiseen oloon. Sairastaminen sitten tietysti osaltaan vaikutti resurs-  
seihin joita oli käytettävissä töiden hoitoon ja niin saattoi tapahtua myös case -  
yrityksen kohdalla.

## Osaavan työvoiman menettäminen ja korvaaminen

Suuri haaste oli osaavan työvoiman menetys ja korvaaminen. Tätä opinnäyte-työtäkin tehdessä tiimin sisällä tapahtui paljon muutoksia ja uusien tiimiläisten rekrytointi oli käynnissä. Yrityksen haasteena oli korvata entinen osaava työvoima uusilla mieluusti suomenkielentaitoisilla henkilöillä.

Kun tiedossa on lopulta työpaikan menetys, monet miettivät jo uusia kuvioita turvatakseen oman tilanteensa. Kyse ei ole vain osaavan työvoiman menettämisestä, vaan myös korvaavan työvoiman saamisesta mm. kielen vuoksi. Englannista on haasteellisempaa löytää suomenkielentaitoisia työntekijöitä, kuin Suomesta. Rekrytoinnin jälkeen koulutukseen ja uuteen tiimiläiseen tutustumiseen uppoaa oma aikansa. Työvoiman menettämisen kohdalla myös kulut ja muut resurssit joita rekrytointi ja perehdyttäminen kuluttavat nousevat esille. Tiiminjäsenien vaihtelu vaikuttaa myös ilmapiiriin ja tiimin pitää sopeutua uusiin jäseniin sekä olla valmis kouluttamaan heitä.

Rekrytointitarpeesta kertovat tavoitteiden selkeän edellisen jäsenen korvaamisen lisäksi, tavoitteiden saavuttaminen ja palvelutason ylläpitämisen onnistuminen. Ryhmän ja yksilöiden taitotasoa seurataan nk. taitotaso -lokillä, josta pystytään saamaan prosentit ryhmän taitotasosta. Näin pystytään tarkkailemaan, että ryhmässä on tarpeeksi tietotaitoa ja resursseja työtehtävien hoitoon. Työ on jaettu erilaisiin työtyyppeihin nimenmuutoksista omistusoikeudensiirtoihin. On paljon työtyyppejä, joiden suorittamiseen tarvitaan paljon koulutusta ja harjoittelua, jotta niitä hyvin pystyisi hoitamaan. Taitotaso -taulukosta lisää alaluvussa 5.3, tiiminvetäjien työkalut ja mittarit kohdalla.

Kyselyssä tuli esille tiimin puolesta, että heistä tuntui kyselyn hetkellä työmäärän olevan rankka, liian vähän tekijöitä ja liikaa töitä. Muutostilanteen kohdalla uusia tiimiläisiä rekrytoidessa pitää myös ottaa huomioon vaikean muutostilanteen haasteellisuus ja se onko henkilö soveltuva sellaiseen tilanteeseen.

## Kireä ilmapiiri

Kireä ilmapiiri oli yksi tiimiä koettelevista tekijöistä. Tiimissä oli selkeästi huomattavissa väsymystä, ehkä hieman kärkkäitä kommentteja yksilöiden välillä, sekä normaalia herkempää reaktiota erinäisiin asioihin. Vaikka kaikki tiedostavat tilanteen olevan haastava, ei tunteilta ja turhautumiselta voitu välttää.

Kireään ilmapiiriin vaikuttivat monet tekijät, muun muassa epätietoisuus, tuleva työpaikan menetys, kiire, työmäärän lisääntyminen, huonotuuliset asiakkaat sekä asiamiehet vaikuttivat ilmapiiriin. Myös tavoitteet saattavat vaikuttaa. Kun asetettiin tavoitteita, joita ei pystytty saavuttamaan, tunti tiimi usein turhautumista ja osaltaan luovuttamisen tunteita. Miksi yrittää, kun ei mikään ole kuitenkaan mahdollista?

Tiiminvetäjät sekä johto mahdollisuuksiensa ja resurssiensa mukaan tekivät parhaansa yllämainittujen tilanteiden hallinnassa ja kuten tiiminvetäjä haastattelussa (Liite 2) mainitseekin, suurimpia haasteita muutostilanteessa ovat tiimin pitäminen motivoituneena, uuden managerin kanssa työskentely ja hänen uuden toimintatapojen hyväksyminen sekä stressin hallinta.

Stressinhallinnalla voidaan vaikuttaa mm. kireään ilmapiiriin. Muutoksen jo olessa käynnissä tiimin kuukausittaisessa palaverissa yksi tiimin jäsenistä piti pienen esitelmän stressistä. Siinä käytiin läpi stressin tunnistamista, -syitä ja -hallintaa. Monet tiimin jäsenistä totesivat tunnistavansa stressin merkkejä itsessään.

Carlsson ja Forssell (2008, 198–202) kuvaavat eri ihmisten kokevan stressin eri tavoin ja eri oirein. He huomauttavat myös fysiologisten tekijöiden kuten unenpuutteen vaikuttavan herkkyyteemme tuntea stressiä. Työelämän stressinaiheuttajista haastatteluidensa perusteella olivat esille tulleet seuraavat riippumatta iästä ja asemasta: kiire ja ajanpuute, jatkuvat muutokset, haasteiden puutos, ihmissuhdekonfliktit, jatkuvasti kiristyvät vaatimukset, ympäristön häiriötekijät (kuten melu jne.). sekä työ- ja vapaa-ajan epätasapaino.

Tilannetta auttaakseen he mainitsivat myös stressinhallintakeinoja: ongelmanratkaisuun keskittynyt tapa ja tunteidenhallinta keino sekä muut kuten liikunta ja rentoutumisen harjoittaminen. Ongelmanhallinta tavassa työntekijän tulisi kokea voivansa vaikuttaa tilanteeseen, muuttamalla tilannetta, tai käyttäytymistään.

Toisin sanoen esim. jos on kiire, ajanhallinnan parantamisella voidaan stressiä vähentää. Tunteidenhallinta puolestaan toimii, kun työntekijä kokee, ettei vaikuttamaan tilanteeseen, silloin oma reaktio voi vaikuttaa stressiin. Pyritään positiiviseen ajatteluun, tehdään rentoutumisharjoitteita, vuorovaikutus- ja konfliktinhallintakykyjen harjoittaminen. Jos ongelmaa ei voi muuttaa, omaa asennoitumistaan voi. Helpoimmiksi helpottaviksi tekijöiksi mainitaan yksinkertaisesti esimerkiksi taukojen pitäminen, muiden asioiden ajattelevinen.

## TAISTELUVÄLINEET MUUTOKSESSA

Tiiminvetäjillä ja johdolla on käytössään erilaisia työkaluja ja metodeja ryhmän toimivuuden ja motivaation arvioimiseen ja hoitoon. Näiden apuvälineiden myötä johto tuntee tiiminsä ja sen vahvuudet paremmin sekä saa apua myös muutostilanteessa. Tässä luvussa käydään läpi niistä tärkeimmät, tilanteen käsittelyn selkeän kuvan saamiseksi

### Motivaatio ja luonne

Ryhmän sisällä eri yksilöiden ymmärtäminen auttaa ryhmää toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa. Tämän vuoksi onkin ryhmän ja yksiköiden ymmärtämiseksi käytetty erilaisia luonne- ja motivaatiotestejä ja mittareita.

Tiimillä on myös ns. Team learning program, eli tiimin oppimisohjelma, jonka osia yllämainitut testitkin ovat. Tavoitteena oli osaava ja korkeasti suorittava työyhteisö kesään 2012 mennessä. Tämän projekti alkoi jo toukokuussa 2011 ja sen osana olivat Englannin sekä Helsingin toimistot. Tämän projektin alku siis oli jo ennen muutostilanteen alkua.

Yrityksessä on tiiminvetäjillä käytössä Sukhwant Balin kehittelemät motivaatio ja tiiminvalmennuskortit eli niin sanotut *100 watts -kortit*.

Kortit ovat osa 100 watts -valmennusohjelmaa, jolla voidaan tarkastella tiimin toimivuutta, mitä eri yksilöt haluavat, se sisältää avustavia materiaaleja johdolle, niin henkilökohtaisiin kuukausittaisiin keskusteluihin kuin koko tiimin tilanteisiin. 100 watts korteilla esimerkiksi tärkeänä pystytään kartoittamaan, mitkä tekijät ovat motivoivia yksilölle, mihin haluttaisiin päästä ja mitkä niistä tärkeistä tekijöistä asettuvat etualalle. tilanteen muuttuessa myös arvot usein muuttuvat ja tietyin aikavälein tarkasteltuna, niiden avulla on mahdollista pysyä kartalla henkilöstön tarpeista. (<http://www.100wattcoaching.com/team.jsp>, viitattu 2.3.2013)

	Tiedostan	En tiedosta
Muut näkevät	JULKINEN	SOKEA PISTE
Muut eivät näe	SALATTU	TIEDOSTAMATON

Kuva 3. Joharin ikkuna.

*Joharin ikkuna* oli monelle case -yrityksen tiiminjäsenelle hyvin avaava kokemus.

Joharin ikkunan kehittivät Joe Luft ja Harry Ingham vuonna 1955 helpottaakseen itsensä ja toisten ymmärtämistä. (tiiminvetäjien materiaali, ppt Johari window, viitattu 19.2.2013).

Joharin ikkunan eri osat ovat julkinen, salattu, sokea piste ja tiedostamaton.

- Julkinen: Itse tiedostetut ja muiden tiedostamat vahvuudet ja kehitettävät asiat.
- Salattu: Vain itse tiedostetut asiat.
- Sokea piste: Itselle tiedostamattomat muiden näkemät asiat.
- Tiedostamaton: Itselle ja muille tiedostamattomat asiat.

Carlsson ja Forssell (2008,112) kuvaavat Joharin ikkunan tärkeimmäksi osaksi julkista. Näin omat vahvuudet olisivat niin omassa kuin muiden tiedossa. Salattun ei tulisi olla suuri, sillä muuten heidän mukaansa menee turhaa energiaa tiettyjen piirteiden salaamiseen muilta. Sokean pisteen pienentäminen on myös tärkeää, muutoin saattaa henkilö olla tiedostamaton omista hyvistä ja huonoista puolistaan sekä muissa aiheuttamistaan reaktioista. Tiedostamattomat puolet saattavat puolestaan joko jäädä piiloon, tai tulla esiin yllättävissä tilanteissa. (Carlsson ja Forssell, 2008, 111–113, Joharin ikkunan mukaan.),



Tiimin kohdalla Joharin ikkuna käytiin läpi kuukausittaisessa tiimikokouksessa. Jokainen tiimin jäsen kirjoitti positiivisia asioita toisistaan ja sen jälkeen kävi jokainen omansa läpi miettien, mitkä olivat jo tiedostettuja ja mitkä kokonaan uusia saaden selville omat Joharin ikkunan mukaiset piirteensä. Tällä saatiin mukavasti positiivisuutta ja positiivista palautetta tiimiläisille.

*The Colour Works Ltd:n värianalyysi* puolestaan keskittyy selvittämään erilaisia luonnetyyppejä. Ohjelma keskittyy omien sanojensa mukaan itsensä ja muiden arvostamiseen, yksilöiden parhaiden puolien esille tuomiseen, yksilöiden vahvuuksien yhdistämisen tiimin hyväksi, luottamuksen luomiseen ja terveiden konfliktien, valmennustyylin luomiseen, luovuuden ja luotettavuuden tasapainottamiseen sekä yleisen kommunikointitavan luomiseen.

(<http://www.thecolourworks.com/>, viitattu 1.3.2013.) Pääjako värianalyysissä on ensin värien mukaan ja niiden alatyyppeihin. Värit kuvaavat erilaisia luonnetyyppejä ja mitkä eri luonnetyyppien vahvuudet ja heikkoudet ovat, miten he tekevät ja suhtautuvat asioihin. Tiimin käydessä eri luonnetyypit läpi, huomattiin tiimin sisällä, ettei kukaan välttämättä ole vain yhtä ”väriä” vaan usein pääosin yhtä ja lisäksi muita. Tämä luonnekuvaus auttoi esimerkiksi ymmärtämään mikä eri luonnetyypeille on tärkeää, miten he haluavat asiat tehdä ja miten heidän kanssaan työskennellään. Tästä oli apua, sillä näiden tietojen avulla taas pystyttiin tiimin yhteistyötä tehostamaan.

Tärkeisiin käytössä olevista metodeihin kuuluu case-yrityksessä myös *kehityskeskustelut puolivuositain ja kuukausittaiset keskustelut*. Kehityskeskustelujen kautta voidaan löytää yhteisiä voimavaroja yksilöiden esille tulleiden taitojen ja kykyjen muodossa (Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg, 2010, 83).

Kuukausittaisissa keskusteluissa oli tiiminjäsenten mahdollista keskustella oman tiiminvetäjänsä kanssa mieltä painavista asioista, käydä läpi suorittamisen tasoa/mahdollisia ongelmia, antaa ja saada palautetta. Myös käytiin läpi eri motivaatiotekijöitä, esim. 100 watts -kortteja apuna käyttäen. Puolivuositaiset kehityskeskustelut olivat konsernin laajuisia ja niissä oli tarkoitus käydä läpi

asetettujen tavoitteiden saavuttamista, uusien tavoitteiden asettaminen ja mitä halutaan tulevaisuudelta, mihin tähdätään uralla jne.

Kehityskeskusteluilla voidaan saada tiimistä esille uusia taitoja, uusiin rooleihin innostuneita tekijöitä sekä täyttää ja löytää motivaation viisikentässäkin (Moisalo 2011, 342.) mainitut oppimisen kehittymisen sekä työnsisällön täyttävät tarpeet työntekijöiden osalta.

### Organisaation tuki ja ohjeet

Yrityskauppa case-yritykselle ja konsernille ainutlaatuinen ja uusi kokemus. Vaikuttuneita ohjeita tällaiseen tilanteeseen ei ollut olemassa. Muutostilanteessa piti ottaa huomioon fakta, että toimitetaan palveluita uudelle yritykselle, mutta kuitenkin ollaan vielä osa entistä yritystä tilanteen loppuun asti.

Case-yrityksessä organisaatio on niin sanottu tiimiorganisaatio. Työyhteisö on jaettu erinäisiin tiimeihin ja Suomen toiminta on oma tiimensä. Tiimin ohjaamiselle ja tiiminvetäjille kuitenkin on tavoitteiden säilyttämisen ja seuraamisen osalta sisäisiä ohjeita. Yrityksessä koetaan yksilöiden ja johdon kehitys sekä koulutus erittäin tärkeänä. Johdon ja muun henkilöstön on mahdollista osallistua erilaisiin työpajoihin ja koulutuksiin konsernin laajuisesti sekä intranetissä on myös materiaalia johtamisesta sekä valmentamisesta. On myös pakollisia koulutuksia, joita tiimiläisten tulee tehdä tietyin aikavälein.

Tiimillä on myös oma valmentajansa, ts. team coach, jonka tehtävänä on tiimin taitotason tarkkailu, tiimin kehittäminen tarpeiden ja tiimin/yksilöiden toiveita mukaillen.

## Tiiminvetäjien muut työkalut ja mittarit

Tiiminvetäjillä ja johdolla on käytössään muutamia eri työkaluja niin virheiden kuin työnlaadun sekä tiimin taitotason mittaamiseen. Tiiminvetäjät pystyvät myös seuraamaan eri työjonon eri työtehtävien käsittelyaikoja ja vertaamaan niitä keskitason aikoihin. palveluntoimittajina sovitussa aikatauluissa pysyminen oli korostetun tärkeää. Nämä olivat tärkeitä ymmärtää, sillä niiden avulla pystyvät tiiminvetäjät ennakoimaan esimerkiksi työn määrää ja sen kuormittavuutta, sekä miettimään ovatko resurssit kuinka riittävät.

Jos huomataan heikkouksia tietyissä tehtävissä, voidaan järjestää lisää koulutusta tai mahdollisesti miettiä, mitä muita syitä työtehtävien pidempiin käsittelyaikoihin on. Kun huomataan suuria muutoksia esimerkiksi käsittelyajoissa tai mahdollisesti virheiden määrässä voidaan asiaa tutkia ja esimerkiksi lisääntyneellä työmäärällä voi olla vaikutus virheiden määrään kiireen vuoksi. Tämä puolestaan voi myös vaikuttaa motivaatioon ja seuraavana tärkeänä tekijänä on tarkasti miettiä mitä tarvitsee tehdä ja miten ongelmat/tilanteet kommunikoida tiimille.

*Virheloki* on loki johon tiiminjäsenet voivat laittaa ylös huomaamansa virheet. Tiiminjäsen voi mahdollisen virheen huomattessaan, joko itse antaa palautteen virheen tehneelle/tehneille jäsenille rakentavassa muodossa tai sitten vaihtoehtoisesti jättää palautteenannon tiiminvalmentajalle. Lokista voidaan kerätä tietoa virheiden määrästä, koulutuksen tarpeesta jne.

*Laatuloki* puolestaan kerää tietoa tehdyistä/suoritetuista tehtävistä ja niissä mahdollisesti oikein tai väärin tehdyistä. Sieltä saadaan tietoa kuinka paljon mitään henkilö on tehnyt ja miten paljon oikein. Tiiminvetäjien ja johdon on myös mahdollista saada eri työtehtäville keskimääräinen suoritusaika ja verrata sitä tiiminjäsentien henkilökohtaisiin suoritusaikoihin. Toki niiden kohdalla tulisi huomioida myös mahdolliset erot samassakin tehtävässä. Suora-oikeinen osoitteenmuutos esimerkiksi on nopea tehdä, mutta välillä pitää esimerkiksi tehdä kirje asiakkaalle, sillä voidaan tarvita vaikka vahvistus osoitteenmuutoksesta jne.

*Taitotaso loki* puolestaan kertoo ryhmän ja yksilöiden taitotasosta. Sen avulla voidaan siis seurata mitä koulutustarpeita on ja sitä voidaan myös hyödyntää päivän resurssien suunnittelussa. *Taitotaso –lokissa*, esimerkiksi eläkkeenmaksutiedot –työtyyppi, tapahtuu kolmessa vaiheessa. Aluksi koulutuksen jälkeen on saavutettu taulukon taso yksi, jolloin vielä tarvitsee muiden tukea tehdesään tehtävää ja enemmän palautetta. Vaiheessa kaksi työntekijä tuntee ja tietää jo työtehtävän ja voi itsenäisesti sitä tehdä. Tasolla kolme työntekijä tekee niin sanottua verifiointivaihetta myös, toisin sanoen tarkistaa muiden tekemiä eläkkeenmaksutietoja. Myös ryhmän päivittäistä resurssia tehdessä huomioidaan taitotaso, työmäärän mukaisesti, ei siis laiteta yksin harjoittelijaa tekemään eläkkeenmaksutietoja, sillä todennäköisesti hän tarvitsee apua ja myös enemmän aikaa.

Jokaiselle työtyypille on taulukossa oma sarakkeensa ja työtyypeillä on kolme eri tasoa. Niiden yhdistelmä sitten tuo prosenttina ryhmän taitotason. Eri työtyyppeihin järjestetään jatkuvasti koulutusta, mutta sen haasteena on lisääntynyt työmäärä ja vähentynyt työntekijöiden määrä. Ilman tarpeeksi korkeaa taitotasoa ryhmän sisällä suorittavuus kärsii, mikä lopulta tarkoittaa, että käsittelyajat venyvät ja mahdollisesti puhelut ja muut yhteydenotot lisääntyvät.

Kun taitotasoa sekä laatua tarkkaillaan, voidaan sen perusteella tehdä muutoksia jotka mahdollisesti vaikuttavat positiivisesti tiimiin. Näiden vaikutusta ei tulisi vähätellä, sillä juuri työtehtävät ja työnsisältö ovat tekijöitä jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja motivaatioon.

## MILLÄ MOTIVOIDA TIIMIÄ MUUTOKSESSA JA KANNUSTAA JÄÄMÄÄN

Tässä kappaleessa haluttiin pureutua niihin tekijöihin joilla motivoida ja kannustaa tiimiä hankalassa muutoksessa ja saada mahdollisimman moni heistä jäämään loppuun asti. Jo yllä eri tilanteiden kohdalla on tullut esille, mitä voidaan muutostilanteen helpottamiseksi ja tiimin motivoimiseksi tehdä.

Tiiminvetäjän mainitsi haastattelussaan seuraavat asiat mitä muun muassa on tehty muutostilanteen huomioimiseksi: motivaatiokysely neljännesvuosittain, kuukausittaiset 121 + a ja tiimiläisten kanssa keskustelu. Tämän lisäksi päivittäiset, daily huddles (tiimin päivittäinen pikakokous ennen lounasta), joissa jaetaan tiimille mahdollisimman paljon tietoa. Tiimille myös selitetään miksi asioita tehdään tietyllä tavalla ja kommunikoidaan myös tiimiltä tiiminvetäjien avulla ylöspäin. Tiiminvetäjä myös kertoi muuttavansa mahdollisuuksien mukaan toimintatapojansa palautteen perusteella. Tiimiä palkitaan yhteisillä tapahtumilla

Motivaation ylläpitämiseksi tiiminvetäjä kertoi, että on yritetty ymmärtää miksi motivaatio on laskenut. Kommunikointi on pyritty pitämään avoimena ja esim. johdolle on annettu poikkeustilanteessa palautetta toimintatapojen toimivuudesta ja työmäärästä. Tiimille annetaan myös kehuja ja positiivista palautetta, sekä tiimiä palkitaan. Tiiminvetäjä mainitsee tärkeänä myös tukena olemisen ja valmentamisen. (Haastattelu, tiiminvetäjä 10.12.2012). Johdon tuki on erityisen tärkeää vaikeassa tilanteessa. Mainitut asiat noudattelevat aikaisemmin käsiteltyjen teorioiden esiin nousseita asioita. Alla vielä muita huomioon otettavia keinoja, joista tiimi voisi hyötyä muutostilanteessa.

## Muutoksesta positiivista

Oma asenne voi muodostua yhdeksi avaintekijäksi muutoksessa. Muutoksesta on mahdollista tehdä positiivinen asia, vaikka usein muutoksella tuntuu olevan negatiivinen sävy. Kurttila ym. (2010, 101) toteavatkin, että on hyvä etsiä positiivisia asioita muutoksessa ja korostaa niitä. He ehdottavatkin seuraavia kysymyksiä mietittäväksi:

- Mitä mahdollisuuksia muutos meille tarjoaa?
- Olemmeko aikaisemmin olleet samankaltaisissa tilanteissa ja miten niistä selvisimme?
- Millaista toimintamme sitten on, kun muutos on onnistunut?
- Millaisia toiveita meillä on muutoksen suhteen?
- Miten itse edistämme toiveitten toteutumista, mitä voimme heti tehdä, mikä on seuraava askel?

Vaikka yrityskauppatilanteessa case -yrityksen tiimillä ei ollut paljoa sanavaltaa siihen mihin suuntaan kehitys kulkee, voidaan kuitenkin esimerkiksi miettiä mitä mahdollisuuksia tilanne tarjoaa, mitä toiveita tiimillä sen suhteen on. Tiimiläiset voivat saada uudenlaisia rooleja, joita normaaleissa tilanteissa ei olisi. He saavat todistaa muutostilannetta mielenkiintoisesta näkökulmasta ja heille tarjoutuu mahdollisuus kehittää itseään uuteen suuntaan, sillä tiedetään, ettei työlle tiimissä ole jatkoa.

## Sitouttaminen muutokseen

Sitouttaminen on hyvä pitää mielessä. Ponteva (2012, 25), toteaakin muutokseen suhtautumiseen voi vaikuttavan sen, miten sitoutunut yksilö on muutokseen ja organisaatioon. Hän mainitsee seuraavia tekijöitä, jotka siihen voivat vaikuttaa eli muun muassa johtajien johtamistyyli, yksilö joka kokee olevansa osa organisaatiota, osallistaminen.

*Johtajien johtamistyyli* saattaa vaikuttaa miten organisaatio koetaan, ja Ponteva toteaakin Sarros ym. mukaisesti suorituspainotteisen tavan vieraannuttavan enemmän kuin uudistavan ja luovan tavan (Ponteva, Sarros ym mukaan, 2012, 23). Jos yksilö voi määrittää itsensä osaksi organisaatiota ja on paljon yhteyksiä organisaatioon, voi hän siihen helpommin samaistua. (Ponteva, Dutton ym. 1994 mukaan, 2012, 24). Eli on suuri merkitys, miten yksilö kokee itsensä suhteessa organisaatioon ja mikä rooli yksilöllä tilanteessa ja yrityksessä on.

Muita tekijöitä mainitsee Ponteva esim. *tiedonsaannin ja osallistamisen*. Osallistamista hän selventää Helleriä lainaten ”Osallistamisella eli ottamalla ihmisiä mukaan muutoksen käytännön suunnitteluun ja toteutukseen, muutosta voidaan edistää” (Ponteva Heller 1991 mukaan, 2012, 24).

Kiinnostusta työhön voidaan kuvata motivaation nelikentän avulla. Alla oleva kuva mukailee Pontevan (2011, 25) muutoksen kokemisen nelikenttäkuvaa.

	Vieraantuminen työstä	Kiinnittyminen työhön
Samaistuminen organisaatioon	KUULIAISUUS	INNOSTUS
Etäntyminen organisaatiosta	VÄLINPITÄMÄTTÖMYYS KYYNISYYS	KAPINALLISUUS OMAPÄISYYS

Kuva 4. Muutoksen kokemisen nelikenttä.

Ponteva käsittelee organisaatioon samaistumista ja työhön kiinnittymistä seuraavalla yllä olevan kuvion avulla. Hän toteaa työntekijöiden kokevan häilyvyyttä organisaation ja työnsä suhteen erityisesti muutostilanteissa. (Ponteva, Israel 1974 mukaan). Esimerkkeinä hän mainitsee eri syitä, kuten vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön liittyen, työolosuhteiden hankaloituminen tai esimiehen epäinnostava asenne voivat helposti aiheuttaa vieraantumista töistä. (Ponteva 2012, 23–25).

*Kuuliaisuus* (eli vieraantuminen työstä ja samaistuminen organisaatioon) kuvaa miten työntekijä haluaa kuuliaisesti olla organisaation osa. Muutoksen saatossa hän kiinnittyy ja samaistuu organisaatioon, mutta vieraantuu töistä (tekee työn ammattimaisesti, vaikka kaikki ei miellytäkään). Ponteva toteaa, että jos työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota, sitä helpommin hän siihen samaistuu. Työtyytyväisyyttä voi olla vaikea löytää.

*Innostus* (eli kiinnittyminen työhön ja samaistuminen organisaatioon) on vaihe jossa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja haluaa olla osa organisaatiota. Tässä kohtaa tulee kuvioon eri ihmisille eri innostavat (motivoivat) tekijät. Suhtautuminen on positiivista, työntekijästä voi tulla tuki johtajalle ja vaikutusmahdollisuudet kiinnostavat. Tiedonkulun sanotaan olevan tärkeää ja auttavan jokaista työntekijää löytämään paikkansa muutoksessa.



*Kyynisyys ja välinpitämättömyys* (eli etääntyminen organisaatiosta ja vieraantuminen työstä). Työntekijä ei enää usko organisaatioon ja kokee olevansa vain työväline. Tästä saattaa seurata negatiivisuus, mikä on haitallista niin yksilölle itselleen kuin työyhteisölle. Vaikutusmahdollisuuksien väheneminen muutoksessa koetaan erittäin ikävänä, mutta painotetaan perustyöntekijöiden tärkeyttä ja vaikutusta lopputulokseen.

*Omapäisyys ja kapinallisuus* (eli etääntyminen organisaatiosta ja kiinnittyminen työhön). Tässä kohtaa työstä ollaan ylpeitä, mutta organisaation merkitys on kadonnut. Oma työ saattaa kiinnostaa enemmän kuin organisaation ja sen asiat. Myös muutoksen tuomat uudet säännöt ja työskentelytavat voivat olla vaikeita hyväksyä.

Ponteva (2012, 23-27) toteaaakin näiden neljän vaiheen ymmärtämisen auttavan ymmärtämään työkaverin, alaisen, esimiehen tai johtajan ajatuksia. Tärkeää hänen mukaansa onkin ymmärtää toisiaan ja siitä avoimesti keskustella. Kun saadaan työntekijät tuntemaan olevansa tärkeä osa muutosta ja organisaatiota, sekä varmistetaan heidän tuntevansa tekevänsä tärkeää työtä, voidaan helpommin muutoksessa onnistua.

### Muita keinoja

*Palkitseminen* on yksi motivoinnin keino. Muutostilanteen kohdalla pitäisikin palkitsemista ja palkkiojärjestelmää mahdollisesti tarkastella uudelleen, samat kriteerit kuin ennen muutosta, eivät välttämättä enää toimi. Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 268) toteavatkin, että usein kehityksen alla olevalle organisaation osalle suunnitellaan uusi toiminnan uusi uusiin kriteereihin perustuva palkitsemis- ja palkkausjärjestelmä. He kuitenkin muistuttavat, että suoritustasoa on voitava mitata puolueettoman ja oikeudenmukaisen palkitsemisen vuoksi. Suorittamiseen perustuvan palkitsemisen lisäksi mainitaan muina palkitsemiskeinoina satunnaiset palkkiot. Palkitsemisen kohdalla tulisi huomata, että erilaiset asiat voivat toimia palkintoina eri yksilöille. Ryhmän suorittamiseen perustuva palkitseminen on aina osaltaan hyvä, mutta muutakin saatetaan tarvita.

*Palautteen* antaminen on tärkeää. Rakentava kritiikki on hyvästä, mutta liika negatiivinen palaute saattaa helposti vaikuttaa myös motivaatioon. Muutostilanteen kärjistyessä paljon puhuttiin tiimin sisällä myös *palautteesta*, millaista palautetta tulisi antaa ja miten. Case yrityksen tiimin kanssa käytiin läpi, millä tavoin tiiminjäsenet mieluiten antavat ja saavat palautetta. Oikealla tavoin saatu palaute on helpompi ottaa vastaan. Hyvän palautteen tulisi olla reilua ja ottaa huomioon vastaanottajansa, Kurttila ym. (2010, 77) mukaan.

Palautteen perussääntö heidän mukaansa on, että positiivinen voidaan antaa julkisesti, mutta negatiivinen kahden kesken. Palautteen antamisen kohdalla he toteavatkin, että hyvän palautteen kohdalla tulisi selvittää, mikä tavoite on ja henkilön sijaan keskittyä asiaan. Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg mainitsevat myös pohtivan keskustelun, jossa mietitään mitä voitaisiin tehdä parantamiseksi, olevan hyvä keino. Tärkeäksi mainitaan asian positiivisena pitäminen ja lopuksi läpikäyminen, niin että tiedetään molempien osapuolien ymmärtävän toisiaan. (Kurttila ym., 2010, 77). Hyvä palaute voi toimia myös motivaattorina ja tuo työntekijälle arvostuksen tunteen.

*Ilmapiirillä* on suuri vaikutus työn mielekkyyteen. Kun työ on mielekästä, tulee mielellään töihin. Hyvän ilmapiirin säilyttäminen onkin yksi tärkeistä asioista ja erityisesti muutostilanteessa se voi olla erittäin haasteellista.

Eri motivaatiotekijöiden ja erilaisten luonnetyyppien ja kommunikointitapojen ymmärtäminen voi osaltaan auttaa tiimiä ymmärtämään toisiaan ja toimimaan paremmin toistensa kanssa. Aikaisemmin mainitun tiimiohjelman tarkoitus olikin saada aikaan ”highly performing team” eli vahvasti suorittava tiimi.

Niin tiimi itse kyselyssä kuin tiiminvetäjäkin (haastattelu 10.12.2012) mainitsivat tärkeänä hyvän ilmapiirin. Hyvästä ilmapiiristä oli jo kerrottu enemmän aikaisemmin tiimin kohtaamien haasteiden kohdalla. *Myös johdon tuki/coaching* on oleellista. Kaikessa näissä tulisi ottaa huomioon yksilöiden erilaisuus, jotta ne parhaiten toimisivat.

Eri keinoja yhdistelemällä parhaiten voidaan saada tiimiläisiä/työntekijöitä motivoitua. Eri tilanteissa erilaiset tekijät eri yksilöiden kohdalla toimivat. Tärkeää onkin tiedostaa yksilöllisyys.

## KYSELY JA HAASTATTELU, TIIMIN TUNNELMISSA

Tärkein syy tämän opinnäytetyön tekemiseen oli selvittää case -yrityksen tiimin motivaatiota muutoksessa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä mikä vaikuttaa heidän haluunsa jatkaa työtehtävissään loppuun asti. Teorian avulla jo voitiin ymmärtää taustatekijöitä ja saada ideoita mitä ottaa huomioon tai mitä voitaisiin tehdä, mutta lisäksi tekemään havainnollistava kysely tiimin jäsenille sekä haastattelu tiiminvetäjälle. Kyselylomake tehtiin yhteistyössä tiiminvetäjän kanssa.

Tiiminvetäjän haastattelu oli tärkeä osa tutkimusta, sillä kysely keskittyi siihen, miten tiimi kokee tilanteen, mutta haastattelussa tuli esille tiiminvetäjän/johdon puoleinen näkökulma ja saatiin myös lisää tietoa siitä, mitä todellisuudessa tilanteessa on tehty tilanteen auttamiseksi ja mitkä asiat oli huomioitu. Mielenkiintoista oli myös verrata miten tiiminvetäjä ja tiimi itse kokevat motivaatiotilanteen.

### Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen pääryhmään, kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tapaan. Kvantitatiivinen on niin sanottu määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen puolestaan laadullista tutkimusta. Kuitenkin on mahdollista käyttää molempia keinoja, ne usein täydentävät toisiaan. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 135) toteavatkin mieluummin käsittelevänsä tutkimustapoja toisiaan täydentävinä ja toteavat monien tutkijoiden pidättäytyvän niiden piirteiden tarkasta rajaaamisesta. Tätä molempia keinoja hyödyntävää tapaa kutsutaankin triangulaatioksi ja sitä myös tässä opinnäytetyössä käytettiin.

Kyselyn osalta suurin osa kysymyksistä on kvantitatiivisia, mutta syvemmän tiedon saamiseksi ja muutaman osa-alueen avaamiseksi päätettiin lomakkeessa käyttää myös kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Asteikkokysymyksissä puolestaan hyödynnettiin Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mainitsemaa Likertin

asteikkoa, jolla heidän mukaansa saadaan tietoa siitä kuinka vahvasti vastaaja on samaa tai eri mieltä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, 195).

Tekijät jakavat tutkimusstrategiat kolmeen perinteiseen strategiaan, niitä ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (case-study). Tämän opinnäytetyön kohdalla valittiin kyselyn kohdalla käytettäväksi tavaksi survey-tutkimus ja osittain case tutkimus, sillä siinä teoriaa case-yrityksen tilanteen ymmärtämiseksi ja sen tilanteita heijastaen.

Tein erikseen myös haastattelun omalle tiiminvetäjälleni 10.12.2012. Kyseessä oli niin kutsuttu strukturoitu haastattelu ja tarkoituksena oli saada myös johdon näkökulmaa olemassa olevaan tilanteeseen ja mahdollisesti huomataksaan onko johdon näkökulmassa ja tiimin näkökulmassa eroja. Käytetty haastattelu-muoto tuntui parhaalta vaihtoehdolta ja oli osittain verrattavissa tiimiltä saatuihin tietoihin (esimerkiksi motivaatio ja tyytyväisyysarvosanat) ja avoimista kysymyksistä saatiin tärkeää tietoa siihen mitä johdon puolelta on tehty muutoksen ja motivaation huomioimiseksi. Tiiminvetäjän haastattelu liitteessä 2.

### Kyselytutkimuksen tutkimusaineiston keruu ja kohdejoukon kuvaus

Kyselyn tekemiseen oli jo ennalta kysytty lupaa työpaikallani, case -yrityksen tiimin johtajalta. Kysely tehtiin työpäivän aikana joulukuussa 2012 päivittäisen kokouksen yhteydessä, kyselylomakkeilla. Kyselyyn vastasivat Englannin tiimin jäsenet, sillä heihin kohdistui yrityskaupan johdosta opinnäytetyössä käsitelty muutostilanne.

Tarkoitus oli tehdä kokonaistutkimus Englannin tiimille. Otoksen koon määritteli se, että haluttiin vastaukset mahdollisimman monelta tiimin jäseneltä. Kokonaisuudessaan toimistossa työskenteli opinnäytetyön kyselyn tekohetkellä 22 henkilöä Englannin tiimissä (tiimi, lukuunottaen tekninen puoli ja tiiminvetäjät + johtaja), mutta oli yksi sairaana. Perusjoukoksi siis muodostui 18 vastaajaa, sillä johtoa (eli johtaja + kaksi tiiminvetäjää) ei otettu vastaamaan kyselyyn.

Toinen huomioon otettava tärkeä tekijä on ryhmän uudet jäsenet, jotka eivät vielä olleet paikalla ennen muutostilanteen alkua. He eivät voineet osaltaan vastata kysymyksiin, jotka koskivat vertailua tilanteiden nyt ja ennen muutostilanteen alkua välillä, koska eivät olleet kokemassa tilannetta ennen muutosta.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää yleistä tunnelmaa, motivaation tasoa, sekä antaa vastaajille mahdollisuus nimettömästi kertoa, mikä saisi heidät jäämään muutostilanteen loppuun saakka. Teoriaosassa oli jo käyty läpi mahdollisesti muutostilanteessa motivaatioon ja palveluntoimittamistilanteen loppuun jäämiseen vaikuttavia tekijöitä ja teorioita.

Tutkimuslomake esitettiin muutamalla tiiminjäsenellä, sekä annettiin ennakoon tarkistettavaksi tiiminvetäjille. Palautteen perusteella tehtiin muutama pieni korjaus, liittyen motivaatioon ennen ja nyt. Englanninkielinen versio testattiin englantia äidinkielenään puhuvalla henkilöllä käännöksen mahdollisimman hyvän vastaavuuden saamiseksi.

Kyselyn aluksi kerroin suullisesti tekeväni opinnäytetyötä ja mikä kyselyn tarkoitus. Kävimme läpi myös miten kysymyslomakkeeseen tulisi vastata. Vastaukset olisivat nimettöminä. Tutkimuslomake tehtiin myös englanniksi, sillä osa case -yrityksen työntekijöistä ei ole suomenkielentaitoisia.

Opinnäytetyön kysymysten analysointiin käytettiin Microsoft Office Excel 20 – taulukkolaskentaohjelmaa. Kysymykset koottiin muuttujiksi sarakkeisiin ja vastaajat merkittiin numeroilla pystyriville. Tuloksina saatiin avoimista kysymyksistä koonti, sekä muusta aineistosta saatiin prosentti ja frekvenssijakaumia, joita kuvattiin sanallisesti ja kuvioin.

## Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tulokset on käyty läpi sanallisesti ja kuvioiden avulla selittäen. Tutkimustuloksia voidaan käsitellä esimerkiksi teemoihin jakamalla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, 222). Tämän kyselyn kohdalla jaettiin seuraavasti: Taustatiedot (1-4), asenne muutokseen (16, 19, 11, 20), muutosviestintä (5,13,12), motivaatio tilanteen kartoitus (8, 9, 14, 17, 18, 10, 15) ja tulevaisuusnäkökymä (7,6).

### 7.2.1 Taustatiedot (kysymykset 1-4)

Taustatekijöinä tutkimuksessa käytettiin sukupuolta, ikää, kuinka kauan on työskennellyt yrityksessä ja oliko Suomen toiminnan myynti yllätys. Näitä käsiteltiin kysymyksissä 1-4.

#### *Sukupuoli:*

Vain yksi vastanneista oli miespuoleinen ja loput tiimistä naisia. Kyselyn jälkeen tiimin sukupuolijako on tasaantunut jonkun verran uusien jäsenien myötä. Ei siis voida sukupuolen mukaan tarkastella eroja, sillä vain yhden miespuoleisen vastaajan vastaus ei toisi tarpeeksi tutkimustietoa sukupuolen vaikutuksesta tekijöihin. Tämän olisi voinut tässä kyselyssä jättää pois, mutta jos myöhemmin mahdollisesti tehtäisiin uusia kyselyjä, tekijän avulla saada mielenkiintoisia tietoja esille vastauksista.

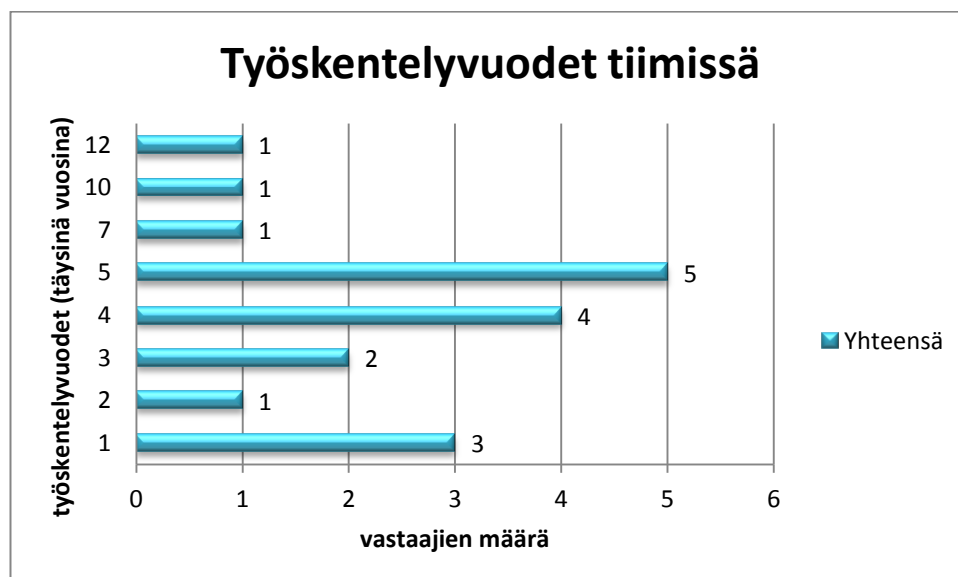
*Ikä:* Tiimiläisten iän keskiarvoksi saatiin 35 vuotta ja suurin osa vastaajista olikin 30-40 –vuotiaita.

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

ikäluokat	vastaajien määrä
21-25	3
26-30	3
31-35	5
36-40	4
41-45	1
46-	2
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>18</b>

Ikä ei lopulta tullut tärkeäksi tekijäksi tulosten suhteen. Kyselyä tehtäessä oli tarkoituksena iän avulla vertailla motivaatiota, mutta teoriaan tutustuessa esille tuli, ettei iällä niinkään ole merkitystä.

*Työskentelyvuodet:* Tiimiläiset olivat työskennelleet tiimissä alle vuodesta kahteentoista vuoteen.



Kuvio 1. Työskentelyvuodet tiimissä.



Kolme kahdeksastatoista vastaajasta oli työskennellyt tiimissä alle vuoden eli olivat vielä niin sanottuja uusia tulokkaita (new comers). Loput 15 puolestaan olivat työskennelleet keskimäärin hieman yli viisi vuotta tiimissä. (vastaajien mediaani ja moodi arvoksi saatiin myös viisi).

Mielenkiintoisena tekijänä koettiin myös, oliko yrityskauppa yllätys.



Kuvio 1. Oliko yrityskauppa yllätys

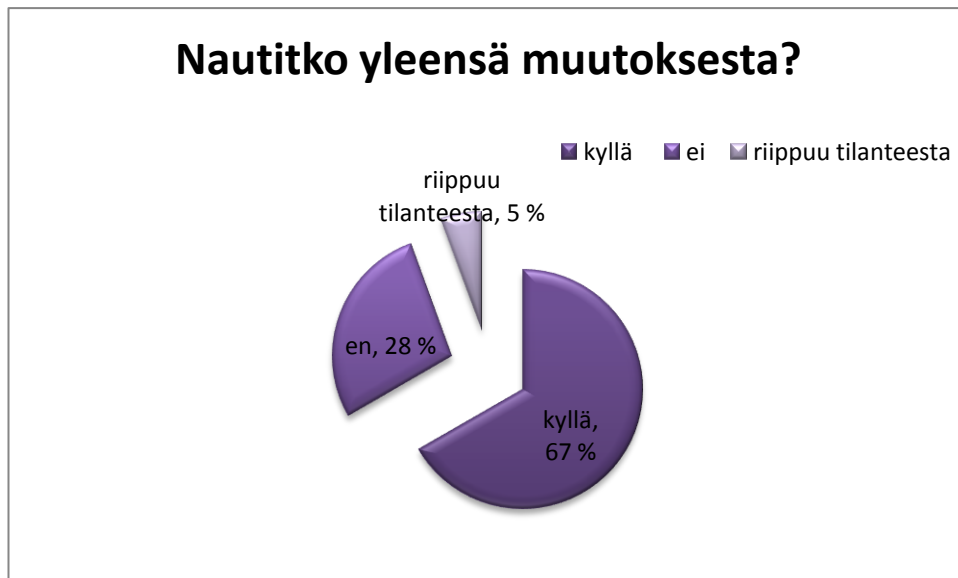
Vastaukset jakautuivat lähes puoliksi, vain yli puolet (eli yhdeksän) kysymykseen vastanneista 17 vastaajasta vastasi tilanteen olevan yllättävä, kahdeksan puolestaan vastasi ei. Yksi jätti kysymykseen vastaamatta, sillä liittyi tiimiin muutostilanteen jo ollessa käynnissä.

### 7.2.2 Asenne muutokseen (kysymykset 16, 19, 11, 20)

Asenne muutokseen osiossa kysyttiin suhtautumista muutokseen, uskooko työntekijä tilanteen helpottuvan siirtymävaiheen jälkeen, millaisena työntekijä näkee muutosvaiheen ja mitä positiivista muutostilanteessa on.

### Kysymys 16: Pidätkö normaalisti muutoksesta?

Suhtautuminen muutokseen saattaa vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti tyytyväisyyteen tällä hetkellä sekä siihen kuinka ahdistavana tiimin jäsen mahdollisesti muutostilanteen kokee.



Kuvio 2. Nautitko muutoksesta?

Jopa kaksi kolmasosaa (67 prosenttia) vastaajista sanoi pitävänsä muutoksesta, mikä on positiivinen asia. Oma suhtautuminen oli yksi tärkeimmistä esille tulleista asioista muutoksen hallinnassa. Positiivisella asenteella voi päästä pitkälle.

Ne 28 prosenttia, jotka vastasivat, että eivät pidä muutoksesta, he todennäköisesti tarvitsevat enemmän vahvistusta ja syitä, miksi heidän on hyvä olla mukana. Osallistaminen saa erittäin tärkeän roolin.

*Kysymys 19: Uskotko tilanteen helpottuvan takaisinnostomahdollisuuden sulkeuduttua? Kyllä ja ei vastaukset*

Eläkevakuutusten auennut erityinen takaisinnostomahdollisuus tuotti tiimille paljon lisää töitä niin takaisinostojen kuin kyselyiden (puhelut, kirjeet, sähköpostit) muodossa.

Tässä kysymyksessä kahdeksastatoista yksi vastaaja vastasi ”en tiedä”, vaikka vaihtoehtoina oli vain kyllä ja ei.



Kuvio 3. Helpottaako tilanne takaisinostotilanteen jälkeen?

Jäljelle jääneistä vastaajista yhdeksän uskoi tilanteen helpottavan takaisinostoikkunan sulkeuduttua ja 8 ei. Vastanneista siis 50 prosenttia oli sitä mieltä, että tilanne helpottaisi ja 44 prosenttia, että ei.

*Kysymys 11: Millaisena näet muutostilanteen, valitse sopivin (a = ahdistava, b = mielenkiintoinen, c = turhauttava, d = neutraali.)*

Tässä haluttiin tietää millaisena tiimin jäsenet kokivat tilanteen.



Kuvio 4. Millaisena muutostilanne koetaan

Tiedostetusti valittiin valmiita vastausvaihtoehtoja. Vastauksissa esille tuli, että lähes puolet vastaajista koki tilanteen olevan mielenkiintoinen. Neljännes sanoi puolestaan tilanteen olevan turhauttava. Ahdistavana tilanteen koki 17 prosenttia ja neutraaliksi tilanteen 11 prosenttia.

#### *Kysymys 20: Mitä hyvää muutostilanteessa on ollut?*

Tämän kysymyksen kohdalla tuli vahvasti esiin useammassa vastauksessa, kuinka rankka aika on tehnyt tiimin vahvemmaksi ja se toimii vahvemmin yhteen.

Vastaukset jakaantuivat muutamaan eri joukkoon.

- Ensimmäinen näistä oli vastaukset, joissa kerrottiin tiimin toimivan paremmin yhtenäisenä ja jäsenten auttavan toisiaan enemmän.
- Toisena olivat henkilöt, jotka eivät nähneet mitään positiivista tilanteessa.

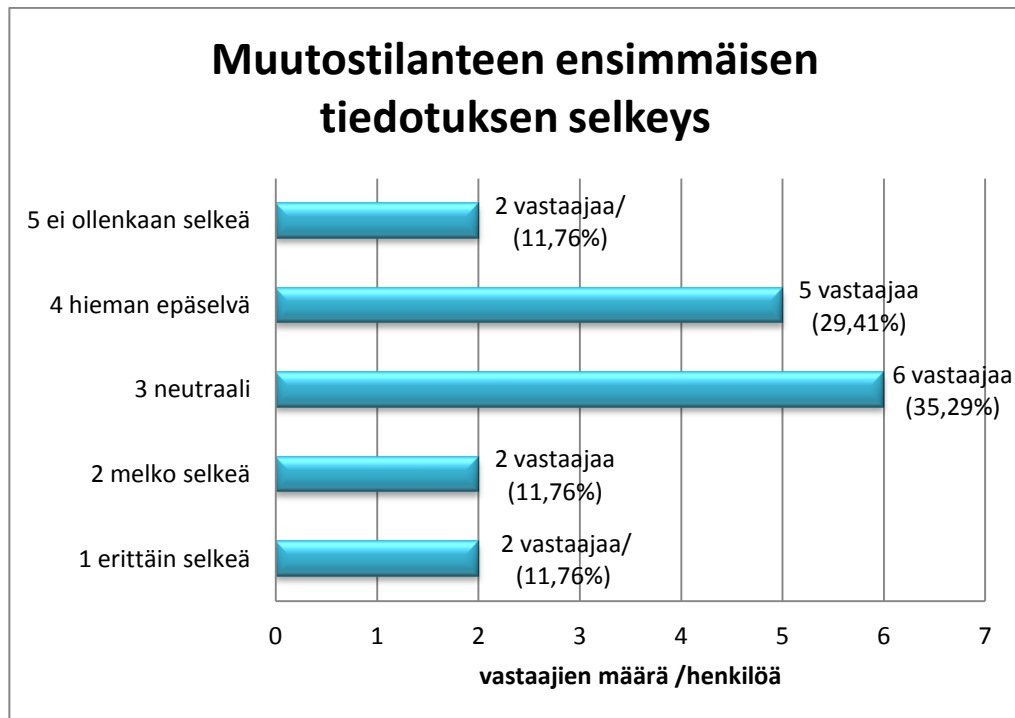
- Yhdessä vastauksessa mainittiin muutostilanteen kesto, ainakin saatiin varoitus ajoissa, ehtii miettiä seuraavia vaihtoehtoja, sen sijaan että seuraavana päivänä olisi ollut työtön.
- Muutama oli tyytyväinen siihen, ettei enää tarvitse jatkaa töissä samassa paikassa.

### 7.2.3 Muutosviestintä (kysymykset 5,13,12)

Muutosviestinnän tärkeys tuli esille muutokseen liittyvää teoriaa käsitellessä. Siksi myös kyselyssä haluttiin tietää tiimiläisten näkökulma, miltä tilanne on tuntunut: Kuinka selkeää tiedotus on ollut, tuntevatko tiimiläiset tulevansa kuunnelluiksi ja onko heidän mielestään tarpeeksi tietoa saatavilla tilanteesta. Ensivaiikutuksen voi tehdä vain kerran, samoin on muutoksen kanssa. Siksi kommunikointi onkin erittäin tärkeässä osassa.

*Kysymys 5: Muutostilanteen ensimmäisen tiedotuksen selkeys (asteikolla 1-5, 1=todella selkeä, 5=ei ollenkaan selkeä)*

Tähän valittiin asteikko, sillä se koettiin parhaaksi tavaksi arvioida muutostilanteen tiedotuksen selkeyttä ja asteikon koettiin antavan enemmän tietoa kuin vain ”hyvä tai huono” vaihtoehdot. Ilman vastausvaihtoehtoja tai valitsemalla vain kyllä ja ei vastausvaihtoehtoista, saataisiin tilanteesta vain vähän tietoa. Asteikolla yhdestä viiteen keskiarvoksi saatiin 3,17.



Kuvio 5. Muutostilanteen ensimmäisen tiedotuksen selkeys.

Suurin osa koki muutostilanteen tiedotuksen neutraalina tai hieman epäselvänä. Tässäkin vastaajia 17, sillä yksi vastaajista ei vielä ollut osana tiimiä, kun tiedotus annettiin. Tässä kohtaa olisi voinut vielä olla selventävä kysymys jatkossa, jolla olisi selvitetty tekijöitä, miksi mahdollisesti koettiin tiedotus epäselvänä.

*Kysymys 13: Koetko, että sinua kuunnellaan (asteikolla 1-5, 1- ei ollenkaan samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä)?*

Muutosviestinnässä myös kuunteleminen on tärkeää. Siksi haluttiinkin tietää, tuntuuko tiimiläisistä, että heitä kuunnellaan.



Kuvio 6. Kuunnellaanko sinua?

Vastaukset olivat jakaantuneet aika tasaisesti taulukon ympärillä, joten keskiarvo antaa tärkeää tietoa, keskiarvoksi saatiin tässä kysymyksessä 3,17, eli neutraalista hieman erimieltä suuntaan.

Toinen tapa tulkita taulukkoa on katso miten vastaajien arvosanat jakaantuvat. Vastaajista suurin osa vastasi vastausvaihtoehdon kolme (neutraali) tai neljä (hieman erimieltä), mikä vahvistaa yllämainitun keskiarvon paikkansa pitävyyttä. Tässä voidaan todeta vastausten perusteella, että tiimiläiset ovat osittain tyytymättömiä siihen, millä tavoin viestintä toimii ja kaipaavat tulevansa kuunnelluiksi enemmän.

*Kysymys 12: Onko saatavissa tarpeeksi tietoa halutessasi (mitä tapahtumassa, tulevat muutokset)?*

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa usein koetaan, ettei saada tarpeeksi tietoa, myös mahdollisesti huhuja on liikkeellä. Siksi olikin mielenkiintoista tarkastella tiimin tasolta miltä tilanne vaikutti kyselyn hetkellä, kokivatko he saavansa tarpeeksi tietoa tilanteesta? Ponteva mainitsee (2011, 19) säännöllisen tiedonpuutteen olevan erittäin tärkeää.

Taulukko 2. Saatko tarpeeksi tietoa tilanteesta?

Saatko tarpeeksi tietoa	Vastaajien määrä/ kpl	:%a vastaajista
Kyllä	4	22,22 %
Ei	14	77,78 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>100,00 %</b>

Jopa 78 prosenttia kyselyyn vastanneista koki, ettei saa tarpeeksi tietoa tilanteesta. Tosin vastauksia katsoessa tulee ottaa huomioon, että oli annettu vain kyllä ja ei vaihtoehtot, eli syvempää tietoa ei tästä kysymyksestä saada.

#### 7.2.4 Motivaatio tilanteen kartoitus (kysymykset 8, 9, 14, 17, 18, 10, 15)

Tärkeä osa kyselyä, oli selvittää millainen tyytyväisyys ja motivaatio tiimillä oli, niin ennen muutosta kuin muutostilanteen jälkeen. Selvitettiin motivaation taso ennen ja jälkeen myynnin, tyytyväisyys työtilanteeseen ja onko se yhtä hyvä kuin ennen muutosta, jos ei, miksi ei. Haluttiin myös tietää, onko tiimiläisillä halua kouluttautua uusiin tehtäviin ja mikä heitä motivoi töissä.

*Kysymys 8: Motivaatiotaso ennen Suomen toiminnan myyntiä, asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä).*

Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää, mikä motivaation taso oli ennen yrityskauppaa. Tätä tietoa voitiin verrata seuraavan kysymyksen tämän hetken motivaatiotasoon. Tähän kysymykseen vastasi 17, sillä yksi jäsenistä oli liittynyt tiimiin vasta myynnin jälkeen.





Kuvio 7. Motivaatio tiimissä ennen yrityskauppaa.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että yhdenkään vastaajan motivaatio ennen muutostilannetta ei ollut erittäin huono (eli 1). Vastaukset keskittyivät alueelle 3-5, eli motivaation voidaan vastausten perusteella todeta olevan melko hyvä. Keskiarvoksi saatiin 3,94 eli lähes 4, joka asteikon mukaan tarkoittaa hyvää.

*Kysymys 9: Motivaatiotaso tällä hetkellä asteikolla 1-5 (1=erittäin huono, 5= erittäin hyvä).*

Tiiminvetäjän haastattelussa (10.12.2012) tiiminvetäjä antoi ryhmän motivaatiolle arvosanaksi 3, eli neutraali. Mielenkiinnolla haluttiinkin verrata minkälainen kuva tiiminvetäjällä ja tiimillä itsellään asiasta on.



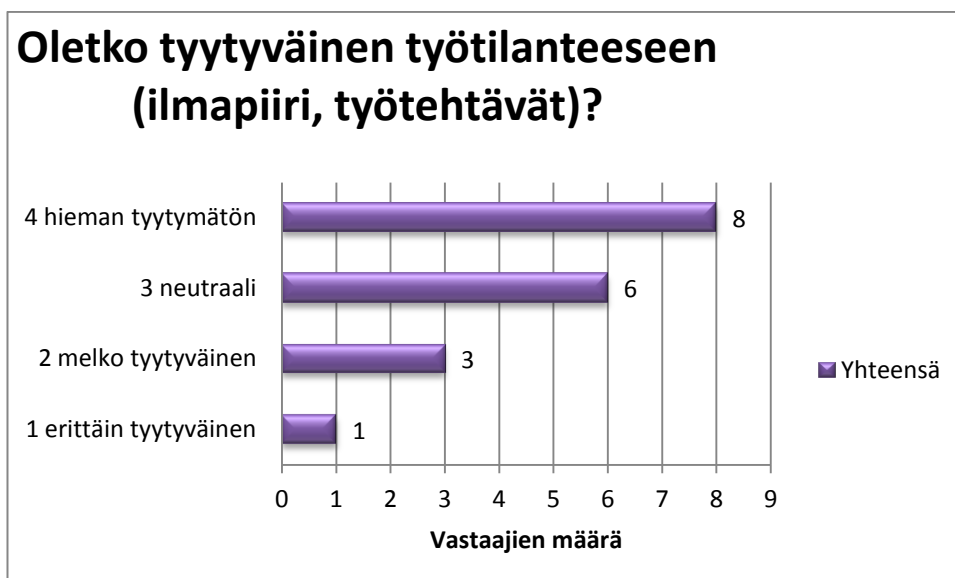
Kuvio 8. Motivaatiotaso kyselyn hetkellä vastaajien määrän mukaan.

Vastausten perusteella keskiarvoksi saatiin 3,11, eli tiiminvetäjän arvio (10.12.2012) oli lähellä tiimiläisten kokemaa. Suurin osa vastaajista vastasi motivaation olleen hyvä (eli asteikolla arvo 4).

Keskiarvossa voidaan kuitenkin nähdä ero huonompaan suuntaan kun verrataan arvoja keskiarvo ennen myyntiä (keskiarvo 3,94) ja keskiarvo kyselyn hetkellä (3,11).

*Kysymys 14: Oletko tyytyväinen työtilanteeseen (ilmapiiri, työtehtävät, asteikolla 1-5, 1=erittäin tyytyväinen, 5= erittäin tyytymätön)?*

Haluttiin selvittää mikä tyytyväisyystilanne tällä hetkellä on. Tyytyväisyydellä työtilanteeseen haluttiin tietää tyytyväisyys ilmapiiriin ja työtehtäviin liittyen) vastaajien.



Kuvio 9. Tyytyväisyys työtilanteeseen (ilmapiiri, työtehtävät).

Keskiarvoksi saatiin 3,17. Tyytyväisyys työtilanteeseen on hieman negatiivisessa suunnassa. Myös yllä olevaa kuviota tarkastellessa se on huomattavissa, sillä suurin osa vastauksista on sijoittunut neutraalin ja negatiivisen osalle. Yksikään vastaajista ei ollut täysin tyytymätön (eli arvo 5).

Tiiminvetäjää (haastattelu 10.12.2012) pyydettiin myös arvioimaan tiimin ilmapiiriä erikseen. Hän asetti tiimin ilmapiirin asteikolla neutraalin ja hyvän välille.

*Kysymys 17: Onko työtyytyväisyytesi yhtä hyvä kuin ennen muutostilannetta? Kyllä tai ei vastaukset.*

Kaksi vastaajista oli aloittanut työt muutostilanteen jälkeen. Siksi he eivät vastanneet tähän kysymykseen. Jäljelle jääneistä 16 vastaajasta, lähes kaksi kolmasosaa vastasi tähän ”ei”.



Kuvio 10. Työtyytyväisyys, yhtä hyvä kuin ennen muutostilannetta?

Onkin tärkeää seurata miten työntekijät voivat, siksi seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, mitkä olivat syitä siihen, etteivät tiimiläiset olleet enää yhtä tyytyväisiä.

*Kysymys 18: Lisätietoa, ei edelliseen vastanneilta, mikä suurin syy?*

Kysymykseen 17 ”ei” vastanneita oli 10 kappaletta. Näistä suurimmaksi syyksi ilmoitettiin seuraavia seikkoja: Kuusi kymmenestä tähän vastanneesta mainitsi yhtenä tekijänä *työn määrän*, koettiin, että *töitä on liikaa ja liian vähän tekijöitä*. Tämä selvästi oli siis yksi oleellisimmista tekijöistä. Muutama mainitsi myös *ilmapiirin kiristyneen*. Muita esille tulleita tekijöitä olivat *stressi*, *muuttuvat tilanteet/työnkuva ja tieto työpaikan menetyksestä*, sekä *riittämättömyyden tunne*.

Useimmat näistä esiin tulleista seikoista tulivatkin esille tiimin kohtaamien haasteiden kohdalla, sekä teoriassa muutoksen kohdalla. Yksi vastaajista myös totesi, että joudutaan keskittymään tehtävissä vain päivittäisten työtehtävien tekoon, joista ei edes kaikista selvitä. Porter-Lawler -malli varoittikin juuri tästä, että jos tuntuu ettei tavoitteita saavuteta, voi myös motivaatio kärsiä. (Shajahan 2004, 98, Porter-Lawler mallin mukaan).

*Kysymys 10: Onko sinulla vielä motivaatiota kouluttautua uusiin työtyyppeihin? Kyllä tai ei.*

Case -yrityksellä on paljon erilaisia työtehtäviä, monet niistä tarvitsevat koulutusta ennen kuin niitä voi itsenäisesti hoitaa. Tieto työn loppumisesta kuitenkin mahdollisesti saattaa vähentää intoa kouluttautua uusiin työtehtäviin.



Kuvio 11. Motivaatio kouluttautua uusiin työtehtäviin.

Kyselyyn vastanneiden perusteella 62 prosenttia eli 11 vastaajaa on edelleen kiinnostuneita kouluttautumaan uusiin tehtäviin yli puolet, kolmasosa vastaajista puolestaan ei. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

Myös ne, joilla motivaatio oli alhainen, olivat ymmärrettävästi vähemmän halukkaita kouluttautumaan uusiin työtyyppeihin/-tehtäviin.

*Kysymys 15: Avoin kysymys, mikä sinulle on tärkein motivoiva tekijä töissä?*

Vastauksissa tuli seuraavia tekijöitä esille: Motivoivista tekijöistä kollegat puolestaan mainittiin viidessä vastauksessa. Rahan/palkan mainitsi neljä vastanneista. Hyvä ilmapiiriin kertoo kolme vastaajaa olevan motivoiva tekijä. Joustava

vat työajat mainittiin puolestaan kahdessa vastauksessa. Muita tekijöitä olivat oma urakehitys ja työkokemus, töistä saatu arvostus sekä oman työtaidon kasvu, tiimityöskentely ja johto.

Vastauksien voidaan huomata noudattavan myös motivaation viisikentän mainittua viittä tekijää (Moisalo, 2011, 342): 1. arvostus eli status, 2. työnsisältö, 3. oppiminen ja kehittyminen, 3. taloudelliset syyt ja 4. sosiaaliset syyt.

Samoin myös mainittu Porter-Lawler mallin mukainen tavoitteiden saavuttaminen tuli esille vastauksissa. Porter-Lawler mallin mukaan normaalin ajattelun, että tyytyväisyyden tuloksena olisi tulosta, teoriassa oletetaan hyvän suorituksen johtavan tyytyväisyyteen. (Shajahan, 2004, 98, Porter-Lawler mallin mukaan)

#### 7.2.5 Tulevaisuusnäköy (6, 7)

Tulevaisuuden osalta tärkeäksi koettiin tieto siitä, mikä motivoisi tiimiläisiä jäämään loppuun asti ja kuinka moni mahdollisesti jäisi.

##### *Kysymys 6: Mikä saisi jäämään loppuun asti?*

Kyselyssä mainittiin vaihtoehtoina loppubonus, palkankorotus, lyhennetyt työpäivät, muut työedut, sekä avoin vaihtoehto muu mikä. Vaihtoehdot olivat vain esimerkkejä ja alun infossa sanallisesti kerrottiin näiden olevan esimerkkivaihtoehtoja, mutta jos niistä mikään ei sovi, oli myös vaihtoehtona antaa oma vaihtoehto.

Kysymyksellä kartoitettiin mahdollisia palkitsemisen ja motivoimisen vaihtoehtoja, joilla tiimiläiset mahdollisesti saataisiin jäämään loppuun asti. Valmiita vaihtoehtoja haluttiin antaa muutama, sillä muuten usea saattaisi vastata ”en tiedä” tai jättää kysymyksen tyhjäksi.

Kysymyksen vastauksien kohdalla tuli esiin parantamistarve lomakkeessa joissa oli pyydetty valitsemaan sopivin vaihtoehto tai valitsemaan vaihtoehto e, jos-

sa sai antaa oman syyn. Tarkoituksena oli että valittaisiin yksi annetuista vaihtoehtoista (a-e). Kuitenkin vastaajista neljä oli valinnut enemmän kuin vain yhden vaihtoehdon. Siksi ei voida vertailla luotettavasti tekijöitä ja niiden välisiä arvoja mutta voidaan kuitenkin huomata, mitkä tekijät tulivat esille.



Kuvio 12. Jäämiseen motivoivat tekijät.

*Loppubonus* oli suurin esille tullut tekijä (yksitoista seitsemästätoista vastaajasta valitsi sen), myös *palkankorotus* valittiin motivoivaksi tekijäksi (7 vastaajaa), vain yksi valitsi *lyhennetyt työpäivät*.

Vaihtoehto e:n eli oman vaihtoehdon valitsi kolme. Yhdessä vastauksessa sanottu lomautus ja toisessa mainittu ihmiset ja se, että nauttii työstään. Yksi vastaaja puolestaan totesi tämän hetkisen vaikean taloudellisen tilanteen motivoivan jäämään loppuun, sillä olisi vaikeaa löytää korvaavaa työtä.

### *Kysymys 7: Uskotko jääväsi loppuun asti?*

Yksi tärkeimmistä asioista olisi saada osaava työvoima jäämän palvelukseen muutostilanteen loppuun asti. Tällä kysymyksellä haluttiin tietä, millaiset tunte-mukset tiimillä tällä hetkellä on. Kyselyn jälkeen tiimissä on ehtinyt jo tilanne hieman muuttua.



Kuvio 13. Jäätkö loppuun asti?

Viisi vastaajista kertoi todennäköisesti jäävänsä muutostilanteen loppuun asti. Yhdeksän, eli puolet vastaajista sanoi, ettei jäisi ja neljä ei vielä osannut sanoa mitä tekisi.

Kuten aikaisemmin mainittiin, osaavan työvoiman menettäminen on yksi tiimin kokemista haasteista, mutta sitä ei välttämättä tarvitse nähdä vain negatiivises-sa valossa: uudet jäsenet saattavat tuoda mukanaan uutta intoa tiimiin. Tässä ehkä tärkeää olisikin miettiä, millä sitten saataisiin enemmän tiiminjäseniä jää-mään loppuun asti.



## POHDINTAA JA YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyön aiheena on motivaatio muutostilanteessa, ja sitä selvittäessä haluttiin ensin selvittää eri teorioiden perusteella mitkä seikat vaikuttavat muutostilanteen kulkuun, tiimin motivaatioon ja tyytyväisyyteen, sekä mahdollisesti tiimiläisten motivaatioon jäädä muutostilanteen loppuun asti. Aikaisemmista tutkimuksista voitiin huomata, millaisia asioita motivaatioon voisi mahdollisesti liittyä. Täysin vastaavaa tilannetta ei tullut tutkimuksissa vastaan, joten aikaisempia tuloksia ei voitu suoraan hyödyntää. Aiheesta löytyvän teorian avulla pystyttiin avaamaan muutostilanteen haasteellisuutta, ja sitä mitä tekijöitä mahdollisesti muutoksen haasteellisuuteen ja onnistumiseen sekä työntekijöiden motivaatioon ja motivointiin liittyvät.

Kysymykset joihin pyrittiin vastaamaan olivat mitkä tekijät vaikuttavat haasteellisessa muutostilanteessa tiimin motivaation ja tyytyväisyyteen ja millä mahdollisesti saataisiin motivoitua tiimiläiset jäämään muutostilanteen loppuun asti. Teoriaan uppoutuessa muun muassa muutoksen vaiheiden ja ryhmän vaiheiden kautta, moni asia ja tiimiläisten reaktiot niihin tuntuivat paremmin ymmärrettäviltä.

Motivaatiosta oli tarjolla paljon tietoa, mutta haasteena olikin se, miten tietoa parhaiten hyödyntää, mitkä olisivat itselle tärkeimmät. Muutostilanteen onnistuminen ja motivaation säilyttäminen on monen tekijän summa. Tiedotuksen ja avoimen kommunikaation rooli tuli vahvasti esille ja se kuinka tärkeää on ymmärtää eri yksilöiden erilainen suhtautuminen asioihin, niin muutoksen kuin motivaationkin suhteen. Myös auttavien tekijöiden hyödyntäminen, kuten helposti unohtuva palautteen antaminen, toisien tukeminen, hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ja positiivinen asenne voivat auttaa selviämään. Yhteiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet myös voivat auttaa.

Kyselyn osalta suurimpina tekijöinä nousivat esille alueittain seuraavat asiat: Muutokseen suhtautumisella on tärkeä rooli. Positiivisena puolena muutoksessa case-yrityksen kohdalla tuli esille, että tiimi toimii tiukemmin yhteen ja myös toi-

mii enemmän yhtenä yksikkönä yksilöiden sijaan. Jäsenet saavat tukea toisistaan. Tiimi haluaisi lisää tietoa ja oli väsynyt työn määrään. Huolestuttavana tekijänä oli se, että vain neljäsosa ajatteli jäävänsä muutostilanteen loppuun.

Tiimissä tuntui paine kovana, töitä oli paljon, eikä aina uuden yrityksen puolelta huomattu kaikkia tekijöitä ottaa huomioon. Ilmapiiri koettiin tärkeänä tekijänä tyytyväisyyden ja motivaation suhteen ja raha/loppubonus oli monelle houkutteleva tekijä loppuun jäämisen suhteen. Teoriassa kuitenkin osallistamisella mahdollisesti voisi olla tärkeä rooli loppuun jäämisen kannalta. Tiimissä selkeästi huomasi, että jäsenet, jotka kokivat joko tiimin tärkeänä itselleen tai työnsä, halusivat tehdä parhaansa raskaassa muutostilanteessakin. Mutta ne jotka eivät niinkään välittäneet organisaatiosta tai työstään, kiinnostuivat helposti entistä vähemmän tai halusivat entistä vähemmän olla osana muutosta.

Kun teoriassa painotettiin suunnitelmallisuutta, ei se aina todellisessa tilanteessa tuntunut toteutuvan. Muutostilanne on hyvin herkkä ja henkilöstön motivaatioon vaikuttavat monet seikat. Tilannetta tarkastellessa tuli esille, niin kyselyssä, tiiminvetäjän haastattelussa kuin teoriassa, että on hyvin tärkeää käsitellä ja palkita yksilöitä heille soveltuvalla tavalla. Yksilöiden luonteiden ja erilaisen suhtautumisen ymmärtäminen on erityisen tärkeässä roolissa muutostilanteessa. Viestinnän avoimuutta tiimin ja johdon välillä sekä tiedontarvetta muutostilanteessa ei voi korostaa liikaa. Kun henkilöstö tietää muutostilanteessa missä mennään, on sen helpompi luottaa johtoon ja tilanteeseen sekä käsitellä tilanne.

Jo aikaisemmin käsiteltiin kyselytutkimuksen heikkouksia, joina mainittiin esimerkiksi tiedon pinnallisuus. Kuitenkin kyselytutkimuksen koettiin antavan parhaiten tietoa tiimin tilanteesta ja mahdollisesti motivoivista tekijöistä. Kyselytutkimus myös tarjosi tiimiläisille anonymiteetin, jota esimerkiksi haastattelututkimuksen kohdalla ei välttämättä saada. Yksilöt saattavat kokea vaikeaksi kertoa todellista mielipidettä suoraan kasvotusten, tai sitä mikä esimerkiksi on vaikeaa jne. Myös kyselyvastausten tietojen tulkinnassa voidaan kohdata ongelmia tietojen validisuuden kohdalla, muun muassa sen osalta onko kyselyn tekijän tarkoittama kysymys ymmärretty oikealla tavalla. Tätä osaltaan koetettiin välttää kyselyn esitestauksella, mutta silti esimerkiksi kysymyksessä joka koski loppuun

jäämisen motivoivia tekijöitä huomattiin, että muutama vastaaja oli ymmärtänyt kysymyksen hieman eri tavalla ja vastannut yhden vastausvaihtoehdon sijasta muutamalla vaihtoehdolla. Toinen ongelma oli tutkimusongelman rajaaminen. Kun oli itse muutoksessa mukana, oli vaikea sitä katsoa ulkopuolisen silmiin ja halusi katsoa tilannetta mahdollisimman monelta kannalta, sekä saada lisää tietoa tilanteen ymmärtämiseksi.

Teorian osalta voidaan tietoja käyttää mahdollisesti tiimiläisten väliseen ymmärryksen avuksi, tilanteiden ymmärtämiseksi sekä mahdollisesti tiimin ja johdon väliseen ymmärrykseen. Kyselyn tuloksien varjolla puolestaan voidaan miettiä niin tiimiläisten itsensä puolesta kuin tiimin johdon puolesta, voitaisiinko jotain kenties tehdä toisin. Vastausten perusteella tiimi esimerkiksi kaipasi enemmän tietoa tilanteesta ja motivaatiotaso oli heikentynyt, kenties olisi jotain millä sitä voitaisiin parantaa. Loppuun jäämisestä olisi kyselyssä voinut kysyä hieman enemmän. Motivoiva tekijä ja kuinka usea jäisi, tuli selvitettyä, samoin mikä töissä motivoi.

Koottu tietopaketti ryhmän dynamiikasta ja muutoksen kulusta ja muutostilanteiden haasteesta voi mahdollisesti myöhemmin olla hyödynnettävissä vastaavien tilanteiden kannalta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut luoda uutta tutkimustietoa tai teoriaa vaan käyttää olemassa olevaa teoriaa case -yrityksen tilanteen tulkintaan ja ymmärtämiseen. Ymmärtämiseen niin motivaation osalta kuin muutoksen kulun kannalta tuli paljon selkeyttä.

Case-yrityksen tiimin kohdalla olisi mielenkiintoista toistaa kysely motivaation osalta, jotta nähtäisiin missä motivaation kanssa mennään lähempänä muutostilanteen loppua. Mielenkiintoista olisi myös se, miten tiimiläiset kokevat tiedotuksen, onko muutoksia tapahtunut tulosten antaman tiedon jälkeen sekä selvittää kuinka paljon tiimiläisistä tuntuu, että kaikkea motivaation ja luonteenpiirteiden selvittelyyn käytettyä potentiaalia ja materiaalia hyödynnetään. Vai jäävätkö luonnetestit esim. testin jälkeen vain pöytälaatikkoon pölyttymään, ilman, että saadulla tiedolla tehtäisiin jotain. Yleisellä tasolla olisi mielenkiintoista tutkia Suomessa kuinka aktiivisesti luonneanalyysijä sekä motivointia hyödynnetään.

Kokonaisuudessaan prosessi oli mielenkiintoinen ja auttoi ymmärtämään tärkeitä asioita muutoksesta ja sen hallinnasta, sekä motivaatiosta ja erilaisista motivaatitekijöistä. Onnistunut muutos ja toimiva tiimi on monen tekijän summa. Henkilökohtaisella tasolla muutos on ollut ainutlaatuinen tilaisuus ja avannut silmät monelle tärkeälle asialle.

# LÄHTEET

## **painetut:**

Joharin ikkuna, sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät:

Carlsson, M. ja Forssell, C. 2008, ESIMIES ja COACHING, Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hiatt, Jeffrey M., Timothy J Creasey. 2003. Change management the people side of the story. USA: Prosci research.

Tutkimuksen tekemisestä:

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos: Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ryhmän määritelmä:

Hogg, M. ja Vaughn, G. 2008, Social Psychology, viides painos, UK, Pearson Education Limited.

Ryhmän vaiheet Tuckmanin mukaan:

Jauhiainen, R. ja Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.

Palautteen antaminen ym:

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola K. ja Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Muutosvastarinta:

Lanning, H., Roiha, M ja Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Muutoksen suunnitelmallisuus, classic planning model:

Mead, R ja Andrews, T.G. 2009. International management, neljäs painos, UK: John Wiley & Sons Ltd.

Herzbergin hygieniateoria, Motivaation viisikenttä:

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR ja arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Muutoksen vaiheet, Muutoksen nelikenttä:

Ponteva, K. 2012, Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

McClellanin motivaatioteoria, Porter-Lawler motivaatioteoria:

Shajahan, S. Organisation Behaviour. 2004. New Age International (P) Ltd., Publishers Reprint.

### **sähköiset:**

Tuckman, ryhmän vaiheet, luettu 1.12.2012

<http://www.businessballs.com/tuckmanformingstormingnormingperforming.htm>

Joharin ikkuna, luettu 12.12.2012

<http://www.businessballs.com/johariwindowmodel.htm>

Suomen virtuaali ammattikorkeakoulu, ryhmän määrittely, luettu 15.3.2013

[http://www2.amk.fi/mater/viestinta\\_ja\\_media/ryhmatyotaidot/teoriaa\\_ryhmaestae\\_12164.html](http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/teoriaa_ryhmaestae_12164.html)

Esimies tukee muutoksessa- tietopaketti, muutosroolit Loimun mukaan, luettu 19.12.2012

[https://www.keva.fi/fi/tyossa\\_jatkaminen/tietoa\\_tyossa\\_jatkamisen\\_tueksi/oppaat\\_esitteet/Sivut/Default.aspx](https://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/tietoa_tyossa_jatkamisen_tueksi/oppaat_esitteet/Sivut/Default.aspx)

Suomen tilastokeskus, kvalitatiivinen tutkimus, luettu 17.5.2013

[http://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)

Suomen tilastokeskus, kvantitatiivinen tutkimus, luettu 17.5.2013

[http://www.stat.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](http://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html)

Väriteoria, luettu 1.3.2013

(<http://www.thecolourworks.com/>

100watts coaching – valmennuskortit, luettu 2.3.2013

(<http://www.100wattcoaching.com/team.jsp>,

**muut:**

Joharin ikkuna, Johari window –PowerPoint esitys, viitattu 19.2.2013

Johari window.ppt

## Liite 1

### KYSELYLOMAKE motivaatiosta ilmapiiristä ja motivaatiosta muutostilanteessa

Vastaathan kysymyksiin ympyröimällä oikean vastauksen, ellei muuta pyydetä. Kiitos.

1. Sukupuoli
  - a. Mies
  - b. Nainen
2. Ikä vuosina  
-----
3. Kuinka kauan olet työskennellyt Suomi-tiimissä? Vastaus kokonaisina vuosina
  - a. alle vuoden
  - b. yli vuoden, kuinka monta?-----
4. Oliko Suomen toiminnan myynti yllätys?
  - a. kyllä
  - b. ei
5. Muutostilanteen ensimmäisen tiedotuksen selkeys? (asteikolla 1-5, 1= selkeä, 5 =ei ollenkaan selkeä)  
  
erittäin selkeä    1        2        3        4        5        ei ollenkaan selkeä
6. Mikä saisi jäämään loppuun asti? Vaihtoehdot ovat vain esimerkkejä, ympyröi mielestäsi sopivin vastaus
  - a. loppubonus
  - b. palkankorotus
  - c. lyhennetyt työpäivät
  - d. muut työedut



e. joku muu, mikä? -----  
-----

7. Uskotko jääväsi loppuun asti?

- a. kyllä
- b. ei

8. Motivaatiotasosi ennen Suomen toiminnan myyntiä? (asteikolla 1-5, 1= todella huono – 5 todella hyvä)

todella huono    1       2       3       4       5 todella hyvä

9. Motivaatiotasosi tällä hetkellä? (asteikolla 1-5, 1= todella huono – 5 = todella hyvä)

todella huono    1       2       3       4       5 todella hyvä

10. Onko sinulla vielä motivaatiota kouluttautua uusiin työtyyppeihin

- a. kyllä
- b. ei

11. Millaisena näet muutostilanteen (ympyröi sopivin vaihtoehto)

- a. ahdistavana
- b. mielenkiintoisena
- c. turhauttavana
- d. neutraali

12. Onko tietoa saatavissa tarpeeksi halutessasi (siitä mitä tapahtumassa, tulevat muutokset ym)?

- a. kyllä
- b. ei

13. Koetko, että sinua kuunnellaan? (asteikolla 1- 5, 1 erittäin samaa mieltä - 5 ei ollenkaan samaa mieltä)

erittäin samaa mieltä    1       2       3       4       5       en ollenkaan samaa mieltä

14. Oletko tyytyväinen työtilanteeseen (ilmapiiri, työtehtävät, asteikolla 1-5).

erittäin tyytyväinen    1    2    3    4    5    erittäin tyytymätön

15. Mikä sinulle on tärkein motivoiva tekijä töissä?

16. Pidätkö normaalisti muutoksesta

a. kyllä

b. en

17. Onko työtyytyväisyytesi yhtä hyvä kuin ennen muutostilannetta?

a. kyllä

b. ei

18. Jos vastasit ei, mikä on suurin syy?

-----

19. Uskotko tilanteen helpottuvan takaisinostomahdollisuuden sulkeuduttua?

a. kyllä

b. en

20. Mitä hyvää muutostilanteessa on ollut?

-----  
-----

## **Liite 2 Tiiminvetäjän haastattelu 10.12.2012**

### **Haastattelu 10.12.2012, haastateltavana tiiminvetäjä**

1. Kuinka kauan olet työskennellyt
  - a. Skandialla? 7 vuotta
  - b. Tiiminvetäjänä? 2 vuotta
  
2. Minkä arvosanan antaisit tiimin
  - a. ilmapiirille asteikolla 1-5, 1= erittäin huono, 5=erittäin hyvä? 3,5
  - b. motivaatiolle asteikolla 1-5 , 1= erittäin huono, 5=erittäin hyvä? 3
  
3. Mitkä ovat suurimmat haasteet muutostilanteessa?
  - Tiimin pitäminen motivoituneena
  - Managerin kanssa työskentely ja hänen uusien toimintatapojen hyväksyminen
  - Stressin hallinta
  
4. Miten ne on otettu huomioon?
  - Motivaatiokysely neljännesvuosittain, kuukausittaiset 121 + a ja tiimiläisten kanssa keskustelu

- Daily huddles (tiimin päivittäinen pikakokous ennen lounasta) – jakaa niin paljon tietoa kuin mahdollista
- Palkitaan tiimiä tiimin yhteisillä tapahtumilla
- Saamamme palaute tiimiltä johdolle – muutan työskentelytapojani saamani palautteen mukaisesti
- Selitän tiimille, miksi jotain asioita tehdään tietyin tavoin, jaan tietoa

5. Miltä muutos sinusta tuntuu?

- Pidän muutoksesta

6. Mitä negatiivista muutoksessa on?

- Onko siinä jotain negatiivista? Tiiminvetäjänä ehkä haasteellisinta, miten vaikuttaa työntekijöihin, jotka kokevat muutoksen negatiivisena ja haasteellisena
- Saattaa aiheuttaa lisää töitä tiimille

7. Mitä positiivista muutoksessa on?

- Se tuo uusia tuulia.
- Mahdollisuus oppia uutta
- Vaihtelu virkistää.

8. Mitä on tehty motivaation ylläpitämiseksi?

- Yritetty ymmärtää, miksi motivaatio on tippunut.

- Annetaan korkeammalle johdolle takaisin palautetta mikä toimii ja mikä ei (esim. poikkeustilanteessa eri tilanteiden hoitoon liittyen, tai työmäärän hoitamisen suhteen liittyvien kokeilujen suhteen)
- Avoin kommunikointi
- Kehuja tiimille, positiivista palautetta
- Palkitseminen
- Valmentamista/tukea tiimin jäsenten tarpeiden mukaisesti.

9. Muuta mainittavaa: -