



Monikulttuurisen asiantuntija- organisaation mission luominen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa

Maaria Hytönen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Monikulttuurisen asiantuntijaorganisaation mission
luominen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa**

Maaria Hytönen
Liiketalouden YAMK
Opinnäytetyö
toukokuu 2019

Maaria Hytönen

Monikulttuurisen asiantuntijaorganisaation mission luominen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa

Vuosi 2019 Sivumäärä 50

Entry Education Oy toteuttaa Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoimaa Kotouttamisen SIB-hanketta, jossa tavoitteena on kokeilla uusia tapoja tehostaa maahanmuuttajien nopeaa työllistymistä. Yritys on perustettu tammikuussa 2017, mutta sen missiota, visiota tai arvoja ei oltu aiemmin sanallistettu. Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui mission luominen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa.

Opinnäytetyössäni kehittämistehtävänä on yhteiskehittämisen avulla rakentaa yritykselle missio, joka on tukena jokaisen työntekijän arjen tekemisessä ja valintojen ohjaamisessa. Tavoitteena on kehittää sellainen yhteinen missio, joka aidosti kuvailee yrityksen olemassaolon syytä ja merkitystä yhteiskunnassa, sen omien työntekijöiden sanoin.

Tietoperusta ja viitekehys tutkimuksessani perustuvat mission käsittelemisen kahteen näkökulmaan: strategisena ja/tai kulttuurisena työkaluna sekä mission ankkuroitumiseen yrityksessä. Merkitykselliseksi tutkimuksessa nousee missio yrityskulttuurin kannalta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, toimintatutkimuksen keinoin. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä yksilöityjä että yhteiskehittämisen välineitä, tärkeimpänä Learning Cafe -menetelmä, jonka avulla päästiin sitouttamaan henkilöstö mission muokkaamiseen ja rakentamiseen.

Keskeisenä tuloksena huomattiin yhteiskehittämisen merkitys monikulttuurisessa yrityksessä, yhdessä sanallistamisen ja merkitysten hakeminen vuorovaikutuksessa. Yhdessä kehitetty, muokattu, luotu ja hyväksyty missio sitouttaa ja yhdistää. Itse prosessi oli yrityskulttuurin kannalta jopa merkityksellisempi kuin tuotos, sanallistettu missio: ”Entry auttaa töihin”.

Toimintatutkimus on syklinen prosessi: mission luominen oli sen ensimmäinen vaihe. Entry Education yrityksenä ja sen henkilöstö on hyötynyt prosessista ja se jatkuu mission vahvistamisena arjessa, mutta myös seuraavaan sykliin, eli vision ja arvojen sanallistamiseen.

Asiasanat: missio, yhteiskehittäminen, yrityksen kasvuun johtaminen, toimintatutkimus, Learning Cafe

Master of Business Administration

Maaria Hytönen

Creating a mission for multicultural expert organisation in interaction with employees

Year 2019

Pages

50

Entry Education Oy carries out Koto-SIB which is an employment programme implemented by the Ministry of Economic Affairs and Employment. The programme is a fast track training and employment programme for immigrants in Finland. The programme is designed to offer an optional path for finding employment and learning Finnish. The company was established in January 2017 but its mission, vision and values of the company had not yet been verbalized. Thus, the topic of my thesis became creating a mission in interaction with employees.

The subject of development in my thesis is to create, together with the staff, such a mission for the company that it would be a part of everyday work life for the staff, and guide for the choices that are made. The goal is to develop a common mission that describes the reason for the company's being and meaning in society, with words chosen by its staff.

The frame of reference in this thesis is based on two points of view of mission theory: mission as a part of strategy and/or cultural tool for a company and the anchoring of mission within the company. Most valuable for my study is the mission's meaning for the company culture.

The study was carried out as a qualitative action research. The research methods used were both individualized and interactive, Learning Cafe method being the most important.

As a key result it was found how important it was to co-develop the mission in a multicultural company: A mission that has been interactively developed together with the whole staff engages and unites. The process itself has proven to be actually more important for the company culture than the outcome, mission: "Entry helps to work".

Action research is a cyclical process: creating the mission was its first cycle. The Mission will be strengthened and put into practice. The next cycle of the process, creation of vision and values in co-operation with the staff, will take place in the near future.

Keywords: mission, common development, leading business growth, action research, Learning café

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tietoperusta ja sen yhteenveto.....	8
2.1	Mihin yhteisön missio ankkuroituu?	9
2.2	Missio käsitteenä	10
2.2.1	Mission laatimisen taustaa.....	11
2.2.2	Mission vaikutus yrityksen tulokseen	12
2.2.3	Missio yrityskulttuurin näkökulmasta	14
3	Kehittämisasetelma	16
3.1	Tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät	18
3.2	Menetelmällisenä ratkaisuna laadullinen toimintatutkimus.....	18
3.2.1	Tutkimusmenetelmä.....	23
3.2.2	Aineiston keruu ja analysointi	25
4	Tulokset	41
5	Pohdinta.....	43

1 Johdanto

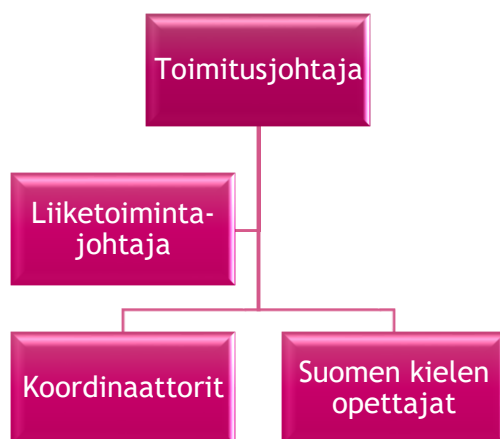
Työnantajani Entry Education Oy on tulokselliseen koulutusliiketoimintaan keskittynyt yritys. Yrityksen tavoitteena on kehittää suomalaista julkista koulutuskenttää vaikuttavuusperäiseen koulutusmalliin, jossa päähuomio ei keskity koulutusten määrään vaan yksittäisten koulutettavien saavuttamiin mitattaviin tuloksiin.

Entry Education Oy syntyi Biisoni Group Oy:n henkilöstövuokrausliiketoiminnasta irtautuneeksi itsenäiseksi yhtiöksi ja se aloitti toimintansa tammikuussa 2017. Yrityksen päätehtävä on opettaa kieltä ja kulttuuria Suomessa asuville maahanmuuttajille siten, että he pystyvät mahdollisimman nopeasti työllistymään avoimille työmarkkinoille. Tämän vuoksi yrityksen henkilökunta koostuu kansainvälisestä tiimistä ja työssä käytetään hyödyksi laajaa kielitaitoa ja kulttuurista osaamista. (Hytönen 2018, 4)

Entry Education Oy toteuttaa kotouttamisen SIB-hanketta, joka on Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttama kokeilu tehostaa maahanmuuttajien työllistymistä yksityisellä pääomalla. Kotouttamisen SIB-hankkeessa hyödynnetään vaikuttavuusinvestoimisen SIB-mallia (Social Impact Bond). Varat toimintaan kerätään sijoittajilta, jotka kantavat myös hankkeen taloudellisen riskin. Valtio maksaa vain tuloksista eli julkiselle sektorille kertyneestä säästöstä. (Maahanmuuttajien kotouttamisen SIB-hanke 2016). Työnantajani, Entry Education Oy auttaa siis työn löytämisessä, valmentaa työelämään ja kouluttaa suomea hankkeeseen valituille henkilöille. Yritys toimii Uudellamaalla sekä Turun ja Tampereen seudulla.

Aloitin työssäni liiketoimintajohtajana heinäkuussa 2017 ja kiinnitin huomiota heti alkuun siihen, että yritys on pistetty nopeasti pystyyn, kun on ollut tarve irtautua aiemmasta liiketoiminnasta. Oleellisimmaksi puutteeksi alkuvaiheessa määrittelin Henkilöstön käsikirjan puuttumisen ja sen tein osana YAMK-opintojani projektina. Käsikirjaa työstäessäni totesin, että yritykseltä puuttuu kokonaan sanallistettu missio, visio ja sanallistetut arvot. Työ toki itsessään ne määrittää, mutta pidin tärkeänä niiden pohtimista ja kirjaamista ylös. Tästä viitekehyksestä syntyi ajatukseni luoda opinnäytetyönäni Entry Educationin missio yhteistyössä koko henkilöstön (12hlö) kanssa.

Henkilöstö koostuu hallinnosta (2hlö), koordinaattoreista (4-5hlö) ja suomen kielen opettajista (6-7hlö), muut yrityksen käyttämät palvelut ostetaan ulkopuolelta.



Kuvio 1. Entry Education Oy:n organisaatiokaavio (Henkilöstön käsikirja 2018)

Toimitusjohtaja ja liiketoimintajohtaja (hallinto) vastaavat yrityksen pyörittämisestä, henkilöstöstä, sopimuksista, uusista asiakasyritysavauksista, yhteistyöstä hankkeessa palveluntuottajien kesken ja rahoitusyhtiölle. Rahoitusyhtiö taas vastaa sijoittajista ja TEM-yhteistyöstä.

Koordinaattorit vastaavat asiakkaistamme yksilöinä, esimerkiksi: miten ja mihin lähetetään työhakemuksia, tarvitseeko valmistautumisapua työhaastatteluun, neuvoja työn alkamisen jälkeen (mm. keikkatyötuntien vastaanottaminen eri järjestelmillä, sovitellun päivärahan hakeminen Kelasta jne) sekä yritys yhteistyöstä (ketä ehdotetaan harjoitteluun/töihin mihinkin yritykseen, harjoittelun/työn seuranta jne). Ja lisäksi TE-toimistoyhteistyöstä yhdessä käytetyn järjestelmän osalta (kuka merkataan osallistujaksi yms).

Suomen kielen opettajat vastaavat suomen opetuksen lisäksi perustyöelämätaitojen, yhteiskunta-asioiden ja kulttuuristen piirteiden opettamisesta osallistujille. Osallistujat tulevat erilaisilla taustoilla ja hyvin erilaisilla osaamistasoilla, eripituisiksi ajoiksi tunneille.

Yrityksen henkilöstö on monikulttuurinen siten, että koordinaattoreista suurin osa on maahanmuuttajataustaisia muslimimiehiä ja suomen kielen opettajat taas kantasuomalaisia naisia. Entryssä koetaan, että moninaisuus on voimavara ja jokaista työntekijää ja asiakasta pyritään aina kohtelemaan tasavertaisesti.

Yritys on pyrkinyt luomaan sellaisen järjestelmän, että jokaisella työntekijällä olisi oikeus ja mahdollisuus tehdä parhaansa työnhakija-asiakkaiden auttamiseksi ja yritysasiakkaiden työvoimatarpeen täyttämiseksi. Koordinaattorit eivät esimerkiksi tarvitse esimiehen suostumusta, jos työnantaja edellyttää työntekijältä hygieniapassia. He vain järjestävät asian. Tällöin säästyy kaikkien aikaa ja vaivaa ja työllistymisen ja työllistämisen mahdollisuudet suoraan viivaistuvat. Jos erilaisten lupien ja valtuutusten kanssa menisi liikaa aikaa, ehtisi asiakasyritys mahdollisesti täyttää avoimen paikan toisella hakijalla.

Yrityksen monikulttuurisuus tulee esiin sekä sisäisesti että ulkoisesti esimerkiksi suhtautumisen auktoriteetteihin ja johtamiseen. Kuitenkin ilmapiiri on aina avoin ja keskusteleva ja asioita selvitetään jatkuvasti yhdessä, ei vain ongelmien synnyttyä. Koska hankkeeseen valikoituva asiakasryhmä on erittäin moninainen, on yhdenvertaisuuden mahdollisimman hyvää toteutumista pidetty ensisijaisen tärkeänä kaikessa sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa.

Eurooppalaisen sosiaalitutkimuksen (European Social Survey) mukaan kokemuksella omasta hyvinvoinnista on suuri merkitys asenteiden kehittymiselle. Henkilöiden luottamus julkisiin instituutioihin ja toimijoihin, heijastaa asennetta koko järjestäytyntä yhteiskuntaa kohtaan ja vaikuttaa käyttäytymiseen. (Yhdenvertaisuus.fi 2018). Vaikka Entry Educationin työntekijät eivät ole viranomaisia, heidät koetaan valta-asemassa oleviksi yhteiskunnan edustajiksi ja juuri siitä syystä yhdenvertaisuuden on oltava yrityksen toiminnan yksi peruspilareista.

Koen, että mission rakentaminen yhdessä henkilöstön kanssa on osa henkilöstön innostuksen johtamista ja sillä voi olla merkittävä osa työntekijän sisäistä motivaatiota ja sillä voidaan vaikuttaa suoraan myös työn imuun ja intohimoon. Vaikka ulkoisiin tekijöihin ja palkintoihin on selkeästi helpompi vaikuttaa on tärkeä pyrkiä luomaan ympäristö, jossa tekeminen itsessään on mielekästä ja tyydyttävää. (Kostamo 2017, 37).

Entry Education on jo olemassa oleva yritys, jossa on osittain ihan yrityksen alusta asti mukana ollut henkilöstö. Yhteiskehittämällä missiota koko yrityksen henkilöstön kanssa pyrin herättämään juuri sisäistä motivaatiota ja työn imua, kehittämään työyhteisöä ja sen toimintaa, niin, että työssä viihdytään ja voidaan hyvin.

2 Tietoperusta ja sen yhteenveto

Missioon suhtaudutaan kirjallisuudessa sekä ihannoiden että kriittisesti ja sen merkityksestä ollaan monellakin tapaa eri mieltä. Pyrin lähteitä tutkiessani säilyttämään avoimen ja kriittisen mielen. Lisäksi on hyvä huomioida, että suurin osa missio-tutkimuksista keskittyy keskikoisten ja suurten yritysten missioiden tarkasteluun. Pienten yritysten missioiden merkitystä on tarkasteltu pääasiassa taloudellisesta näkökulmasta: vaikuttaako mission luominen yrityksen liiketaloudelliseen tulokseen.

Tässä kappaleessa selvitän, miten missiota tarkastellaan kirjallisuudessa yleensä kahdesta eri näkökulmasta: yrityksen strategisena tai kulttuurisena työkaluna. Oman tutkimukseni kannalta mission merkitys kulttuurisena työkaluna on keskiössä, johtuen tavoitteestani kehittää missio yhdessä koko henkilöstön kanssa, ja näin ollen vaikuttaa yrityskulttuuriin sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Missioita on systemaattisesti kirjoitettu yrityksille reilun kolmen vuosikymmenen ajan. Näkökulma on aikaa myöten kääntynyt enenevässä määrin mission kirjoittamisesta yritysjohdon toimesta osakkeenomistajille - yrityksen yhdessä luomaksi kuvaukseksi henkilöstölle ja asiakkaille. (Campbell, Shrives & Bohmbach-Saager 2001, 65.). Samaan tavoitteeseen pyrin itse omassa tutkimuksessani: missiota ei kirjoiteta johdolta omistajille, vaan kuvaukseksi henkilöstölle ja asiakkaille, tässä tapauksessa myös henkilöstön toimesta.

Kun missio kirjoitetaan yhdessä henkilöstön kanssa ja siinä otetaan huomioon asiakasnäkökulma, se edesauttaa sekä positiivista työilmapiiriä ja yrityskulttuuria että parantaa asiakastyytyväisyyttä (Aaltonen & Junkkari 2003, 100). Yrityksen kasvuun tai taloudelliseen tulokseen mission kirjoittamisella ei lukemissani artikkeleissa juurikaan saatu osoitettua yhteyttä, mutta edellä mainitsemani positiiviset vaikutukset, vaikuttanevat osaltaan myös näihin.

2.1 Mihin yhteisön missio ankkuroituu?

Opetushallitus määrittelee nettisivuillaan mission seuraavasti: ”Organisaation perustehtävä ja tarkoitus kuvataan usein toiminta-ajatuksen tai mission muodossa. Missio sisältää yhteiseksi koetun näkemyksen organisaation tarkoituksesta. Se kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se on tekemässä. Missio voidaan ymmärtää myös organisaation laajempänä merkityksenä yhteiskunnassa.” (Opetushallitus 2018). Entry Educationin perustehtävänä on auttaa maahanmuuttajataustaisia henkilöitä mahdollisimman nopeasti työmarkkinoille, joten yhteiskunnallinen merkitys ja olemassaolon syy näkyvät jo suoraan toteutuvassa liiketoiminnassa.

Yrityksen arvoprosessi ottaa huomioon monta tekijää, joista missio on yksi. Kun yrityksen arvoprosessi tehdään perusteellisesti ja laajana, tarkastellaan mission lisäksi seuraavia asioita:

- **Arvot:** Yritystasolla arvot ovat yhteisön tahtotila, yrityksen henkilöstön yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin (Aaltonen & Junkkari 2003, 61)
- **Visio:** Kuva toivotusta tulevaisuuden tilasta. Vision tulee olla tarpeeksi haastava, mutta ei mahdoton. Vision tarkoitus on luoda kuva tulevaisuudesta, johon halutaan pyrkiä. (Özdem 2011, 1889)
- **Strategia:** Strategia sisältää näkemyksen toimintaympäristön ja toimialan tulevaisuuden haasteista. Strategian avulla selvitetään miten visio, missio ja arvot voidaan toteuttaa. Strategia voi olla organisaation suunnan valinnan ohella myös menettelytapa, jonka avulla kohdennetaan resurssit oikeisiin kohteisiin, torjutaan uhkia ja hyödynnetään avautuvia mahdollisuuksia vision ja tavoitteiden mukaisesti. (Özdem 2011, 1888)

- Henkilöstö: Millaisia arvoja henkilöstöllä on? Millaisia arvoja henkilöstö ehdottaa ja edellyttää yhteisölle? (Aaltonen & Junkkari 2003, 234.)
- Asiakkaat: Asiakaskunta, asiakaskunnan muutokset ja asiakkuuden hallinta ovat aina yrityksen toiminnan suunnittelun perusta (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).
- Yrityskulttuuri: Mitä asioita yrityksessä arvostetaan? Tavoitearvoilla ja missiolla tulee olla suhde nykyarvoihin (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).
- Johtajuus: Johdon näkökulma ei ole välttämättä koko yrityksen näkökulma, mutta yritysjohton käsitykselle tulee prosessissa antaa merkittävä painoarvo (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).
- Toiminta- ja kilpailuympäristö: Millaisessa ympäristössä yritys toimii? Mitä skenaarioita yrityksellä on? Miten kilpailijat toimivat? (Aaltonen & Junkkari 2003, 234.)
- Päätöksenteko: Yrityksen kolme tärkeintä päätöstä viimeisen kahden vuoden ajalta kertovat paljon yrityksen missiosta, visiosta ja arvoperustasta (Aaltonen & Junkkari 2003, 234).
- Toimiala: Millaisia missioita ja arvoja yrityksen toimialalla on? Mitkä ovat välttämättömiä asioita juuri tämän toimialan yrityksen missiossa? (Aaltonen & Junkkari 2003, 235).
- Sidosryhmät: Mitä sidosryhmät arvostavat, odottavat ja vaativat? (Aaltonen & Junkkari 2003, 235).

Vaikka tutkimukseni tarkoitus on perehtyä ”vain” mission luomiseen on yllä oleva arvoprosessi erittäin merkityksellinen, koska koko mission yhteiskehittämisen prosessi pyrkii ottamaan huomioon mahdollisimman monta edellä esitetyistä arvoprosessin osista. Ne kulkevat siis koko tutkimuksen ”selkärankana”. Arvoprosessin avulla missio pystytään sitomaan tutkimuksessa osaksi kokonaisuutta, joka voidaan rakentaa yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa, niin, että siitä tulee osa jokapäiväistä yrityskulttuuria ja toimitapoja.

2.2 Missio käsitteenä

Missiot eroavat toisistaan pituudessa, sisällössä, muodossa ja tarkkuudessa. Kuitenkin mission pitäisi olla informatiivinen, inspiroiva, kestävä, ytimekäs, selkeä ja sen tulisi edistää sekä henkilöstön että asiakkaiden sitoutumista yritykseen. Useat tutkimukset osoittavat, että missio on tehokkain, kun se on noin 100 sanaa pitkä ja siinä vältetään euromäärien, numeroiden,

prosenttien, suhdelukujen ja taloudellisten tavoitteiden määrittämistä. (David, David & David 2014, 98).

Entry Educationin työnhakija-asiakkaat puhuvat äidinkielenään muuta kieltä kuin suomea. Tämä asettaa myös omat tavoitteensa mission informatiivisuudelle ja pituudelle, myös selkeys ja ytimekkyys ovat merkittävässä roolissa, kun mission on tarkoitus viestiä yrityksen ydinajasta myös heikosti suomea puhuville henkilöille. Vaikka virallinen missio olisi vain suomen kielellä, voidaan olettaa sitä tulevaisuudessa käännettävän kymmenille kielille esim. Google kääntäjällä, tämäkin seikka on tärkeä pitää mielessä missiota rakennettaessa.

Missiota tarkastellaan kirjallisuudessa yleensä kahdesta eri näkökulmasta: yrityksen strategisena tai kulttuurisena työkaluna (Campbell, Shrives & Bohmbach-Saager 2001, 65). Nämä näkökulmat yhdistyvät kahdessa eri lähestymistavassa. Ensimmäisessä missio ja yrityskulttuuri nähdään yrityksen strategisina työkaluina, joiden tarkoitus on osoittaa ”mikä toimii” ja ”mitä pitäisi muuttaa”, jotta yritys menestyisi. Toisessa näkökulmaa laajennetaan edellisestä niin, että yrityskulttuuri ja strategiset ratkaisut sidotaan yrityksen identiteetin rakentamiseen ja sanallistamiseen. Jälkimmäisessä näkökulmassa missio ja sen luominen on kiinteä osa yrityksen identiteetin rakentamista ja yrityskulttuuria. Tällöin tavoitteena on tunnistaa miten yrityksen filosofia ja ydinarvot tulisi määritellä ja viestittää, jotta niillä olisi todellista vaikutusta yrityksen toimintaan ja menestykseen. (Babnik, Breznik, Dermol & Trunk 2014, 612-613). Tässä työssä pyrin ehdottomasti jälkimmäisen näkökulman mukaiseen missioon: Missio halutaan sitoa yrityksen identiteetin rakentamiseen ja yrityskulttuuriin.

2.2.1 Mission laatimisen taustaa

Mission laatimisesta tuli yritysmaailmassa suosittua 1980-kuvulla, kun akateemikot, yritysjohto ja konsultit tunnistivat tarpeen sanallistaa yritysten tarkoitus, missio. Alkuaikoina normaali lähestymistapa mission luomiseen oli, että yrityksen ylin johto delegoi alustavan mission laadinnan keskijohdolle, jonka tuotoksia sitten muokattiin, kunnes toimitusjohtaja oli tyytyväinen. Tällainen toimitapa on sekä aikaa vievä että hyödytön, jos missio on tarkoitus implementoida aidosti osaksi koko yrityksen toimintakulttuuria. (Alegre, Berbegal-Mirabent, Guerrero, Mas-Machuta 2018, 461.) Vielä 1990-luvun loppupuolella missio -tutkimuksissa todettiin, että suurin osa missioista suunnitellaan ”ylhäältä-alas”, eikä tekemisessä oteta juuri-kaan huomioon missioon liittyviä eri sidos- tai kohderyhmiä (Davies & Glaister 1997, 482).

Nykyään missio nähdään enenevässä määrin yrityksen viestinnän välineenä, jonka avulla luodaan yrityskulttuuria ja henkilöstön työympäristön todellisuutta sekä osakkeenomistajien, sidosryhmien ja verkostojen mielikuvaa yrityksen erityisyydestä ja identiteetistä. Alegre ym. (2018) esittävät, että missio saattaa olla tänä päivänä liian staattinen työkalu dynaamiseen

työelämään. He viittaavat viime aikaiseen tutkimukseen (Koch, Galaskiewicz & Pierson 2015, 536-538), jonka mukaan mission pitäisi kehittyä ja mukautua yrityksen ja ympäristön muutoksiin.

Entry Educationin näkökulmasta myös mission staattisuus on hyvä ottaa huomioon: kehitetäänkö missiota, joka sopii juuri tämän päivän Entryyn, vai tavoitellaanko sellaista missiota, joka ottaisi vision kaltaisesti jollain tasolla huomioon yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita tulevaisuudessa?

2.2.2 Mission vaikutus yrityksen tulokseen

Pearcen ja Davidin tutkimus (1987) on ensimmäisiä löytämiäni yrityksiä osoittaa mission vaikutusta (pienen- ja keskisuurten) yritysten toimintaan ja tulokseen. He esittävät tutkimuksessaan kahdeksan mission osa-alueita ja tulevat siihen tulokseen, että ne yritykset, joilla on kokonaisvaltaisemmin laaditut missiot, menestyvät paremmin ja kasvavat nopeammin.

Mission osa-alueet Pearcen ja Davidin mukaan (1987)
<ul style="list-style-type: none"> • Kohdemarkkinan tarkka määrittely • Päätuotteiden/-palveluiden tunnistaminen • Maantieteellisen sijainnin tunnistaminen kilpailutekijänä • Tarvittavan teknologian ja laitteiston tunnistaminen • Maininta sitoutumisesta kasvuun, selviytymiseen ja voitollisuuteen • Yritysfilosofian avain elementtien esittäminen • Yrityksen omakuvan ja kilpailuetujen identifiointi • Yrityksen toivotun julkisen kuvan identifiointi

Taulukko 1. Mission osa-alueet Pearcen ja Davidin mukaan (1987, 109)

O’Gorman ja Doran (1999, 64) suhtautuvat omassa artikkelissaan, 11 vuotta myöhemmin, kriittisesti Pearcen ja Davidin tutkimukseen. Heidän tutkimuksensa irlantilaisista, pienistä- ja keskisuurista yrityksistä puolestaan osoittaa, että nopeasti kasvavilla pienillä- ja keskisuurilla yrityksillä ei ole kokonaisvaltaisemmin tehtyjä missioita (eli, jotka sisältävät useamman aiemmin esitetystä kahdeksasta mission komponentista), kuin hitaammin kasvavilla PK-yrityksillä.

David ym. (2014, 99) esittävät mission sisältöanalyysiä asiakkaan näkökulmasta yhdeksän eri osa-alueen kautta:

Mission osa-alueet asiakkaan näkökulmasta
1. Asiakas - Ketä ovat yrityksen asiakkaat?
2. Tuote tai palvelu - Mikä on yrityksen päätuote tai -palvelu?
3. Markkina - Missä yritys maantieteellisesti toimii?
4. Teknologia - Onko yrityksen käyttämä tekniikka ajantasaista
5. Selviytyminen, kasvu ja tuloksellisuus - Onko yritys sitoutunut kasvuun ja taloudelliseen kannattavuuteen?
6. Filosofia - Mitkä ovat yrityksen perusajatukset, -arvot, -pyrkimykset ja eettiset prioriteetit?
7. Minäkuva - Mikä on yrityksen erityinen kompetenssi tai huomattava kilpailuetu?
8. Julkisuuskuvan hallinta - Suhtautuuko yritys vastaanottavaisesti sosiaalisiin, yhteisöllisiin ja ympäristöä koskeviin huoliin?
9. Henkilöstöstä huolehtiminen - Onko henkilöstö yritykselle merkittävä voimavara?

Taulukko 2. Mission osa-alueet asiakkaan näkökulmasta (David ym. 2014, 99)

David ym. (2014, 107) päättelevät, että ilman vaikuttavaa missiota yrityksen lyhyen tähtäimen toimenpiteet saattavat olla haitallisia pitkän tähtäimen intresseille. Strategisen suunnittelun ensiaskeleena missio antaa suuntaa kaikille seuraaville toimenpiteille, mukaan lukien asiakasviestinnälle. Kirjoittajat esittävät, että tulevat empiiriset tutkimukset tulevat vahvistamaan heidän näkemyksensä, jonka mukaan missiolla on merkitystä ja, että ne ovat vaikuttavimpia silloin, kun niihin sisällytetään asiakasnäkökulmasta kaikki yhdeksän yllä esitettyä komponenttia.

Alavi ja Karami (2009, 557) puolestaan huomauttavat artikkelissaan, että on varsin yleistä, että pienten yritysten johtajat ovat yritystoiminnan alussa niin kiireisiä käytännön asioiden ja toimintojen hoitamisen kanssa, että usein mission tekemiseen ei varata riittävästi aikaa. Kuitenkin tutkimukset heidän mukaansa tukevat ajatusta, että kokonaisvaltaisen mission luoneet

yrietykset tekevät parempaa tulosta. Samaan aikaan heidän mukaansa toiset tutkimukset kyseenalaistavat mission edut ja hyödyllisyyden, koska missio saattaa olla vain tyhjä PR-temppu, jonka luomiseen ja implementointiin ei käytetä sen vaatimaa aikaa ja näin ollen yrityksen menestys ei ole kiinni missioon kirjatuista sanoista, vaan todellisista arjen toimitavoista.

Yhteenvetona omassa artikkelissaan Alavi ja Karami (2009, 561) tulevat siihen johtopäätöseen, että tutkimissaan yrityksissä kirjoitetun mission ja yrityksen toiminnan ja tuloksen välillä nähtiin positiivinen korrelaatio. Yrityksen positiivinen tulos nähtiin osana mission olemassaoloa sitä vahvemmin mitä tiiviimmin mission muodostamisessa oli ollut ei-esimiesroolissa olevia työntekijöitä. Sen sijaan taloudellisen tuloksellisuuden korostuminen missiossa ei korreloi merkittävästi yrityksen taloudelliseen tuloksellisuuteen, vaan ennemminkin vaikutus oli päinvastainen. Näin ollen Alavi ja Karami (2009, 561) suosittelevat pienten- ja keskisuurten yritysten johtoa välttämään taloudellisten tavoitteiden sisällyttämistä yrityksen missioon.

Alavin ja Karamin (2009) tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena Yhdistyneiden Kuningaskuntien tiedepuistoissa toimiville pienille- ja keskisuurille yrityksille (150 yritystä). Data kerättiin pääasiassa lähettämällä näille yrityksille kysely, mutta analysointivaiheessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapaa. Tutkimuksen luotettavuuden kohdalla tulee ottaa huomioon muun muassa se, että tiedepuistossa toimii yleensä vain tiettytyyppisiä yrityksiä, jolloin tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan hyödynnettävissä esimerkiksi kaiken tyyppisiin asiakaspalveluyrityksiin.

2.2.3 Missio yrityskulttuurin näkökulmasta

Yrityskulttuuri tarkoittaa yhteisön kokonaisuutta. Kulttuuria lähellä olevia käsitteitä ovat: sosiaalinen, sosiologinen, luonteenomaiset piirteet, uskomusjärjestelmät, arvot ja normit. Kulttuuriin kuuluu myös ennustettavuus: osaamme suunnilleen arvata, miten yhteisö toimii tavallisissa tilanteissa. Kun puhutaan yrityskulttuurista, on hyvä analysoida myös toimintaympäristöä ja tehdä valmiusanalyysiä (Mihin markkinat kehittyvät? Kykenemmekö muuttumaan ympäristön muutosten mukana? Omaksummeko uutta siten, että siitä tulee aidosti osa toimintamallejamme?). Yrityskulttuuri on siis yritykselle itsestään selvien sääntöjen, odotusten ja olettusten järjestelmä, joiden avulla luodaan mielikuva ympäristöstä ja tapahtumista, joiden keskellä toimitaan. (Aaltonen & Junkkari 2003, 100-101).

Babnik, Breznik, Dermol & Trunk (2014, 615-617) kertovat artikkelissaan mission ja yrityskulttuurin yhteenliittymisestä vastaamalla kysymyksiin: ”Mitä missiossa on määritelty?” ja ”Miten tämä määritelmä ohjaa työntekijöiden toimintaa?” Tutkimuksessa on hyödynnetty useampaa tutkimusmetodia: kvantitatiivista aineistoa kerättiin 222 slovenialaiselta yritykseltä. Missioi-

den avainsanat analysoitiin tutkivan tekijäanalyysin avulla, joka perustui avainsanojen esiintymiseen matriisissa. Analyysin avulla avainsanat voitiin luokitella kuuluviksi johonkin tiettyyn komponenttiin (esim. ”laatu” tai ”ympäristö”). Tämän jälkeen tulokset varmistettiin edelleen käyttämällä Path Finder algoritmia. Kvalitatiivisten metodien lisäksi tutkimukseen sisältyi kvalitatiivisena metodina 3 ylemmän yritysjohton haastattelua.

Tuloksena yritysmission sisältöanalyysissä Babnik ym. (2014, 613) tunnisti 5 erilaista tavoitetta:

- osakkeenomistajista huolehtiminen
- pyrkimys pysyvyyteen
- pyrkimys yhteistyöhön ja innovaatioihin
- kehitys ja kasvu
- asiakaslähtöisyys

Tutkimuksessa todetaan, että edelleen varsin usein mission viestintä ja jalkauttaminen yrityskulttuuriin jää keskeneräiseksi. Babnik ym. (2014, 623) tekee seuraavat johtamiseen vaikuttavat johtopäätökset:

- Missiota luodessa vallitseva yrityskulttuuri (arvot) ja ilmapiiri (vallitsevat toimitavat) pitäisi arvioida, jotta mission avulla voidaan vastata yrityskulttuurin tarpeisiin;
- Missiota luodessa koko henkilöstö pitäisi osallistaa, eikä ainoastaan yritysjohto;
- Missio pitäisi viestiä henkilöstölle heidän työnsä ydinpäämääränä ja tehtävänä organisaatiossa;
- Henkilöstöjohtamisen käytännöt pitäisi muokata sellaisiksi, että ne kannustavat mission mukaiseen toimintaan työyhteisössä;
- Yritysjohton tulisi ilmaista päätösten, toimien, käytänteiden ja henkilöstöjohtamisen kautta, että missio on luonnollinen osa yrityskulttuuria ja yrityksen päivittäistä toimintaa.

Babnikin ym. (2014) tutkimuksen luotettavuutta heikentää jonkun verran se, että sen otetaan on otettu ainoastaan sellaisia yrityksiä, joiden missio löytyi internetistä. Lisäksi yritysjohton haastatteluja on tehty vain 3.

Yksi tapa kuvailla organisaatiokulttuuria on erottaa omaksi ryhmäkseen asiantuntijaorganisaatio. Yhtiö tarvitsee oman ainutlaatuisuutensa ymmärtämistä, mutta myös kykyä nähdä kokonaisuuksia ja tarjota henkilöstölle haasteita (Aaltonen & Junkkari 2003, 109-110), juuri näistä aineksista syntyy asiantuntijaorganisaation missio. Laaja-alaisen osaamisen ilmaisuja on esimerkiksi äänetön ammattitaito, eli sisäistetty tieto, kyky suhteuttaa asiat toisiinsa, poikkeaminen rutiineista ja muutosten havaitseminen. Tälle sukua on toinen kuvaava ilmaisu ”hiljainen tieto”, joka kuvaa puolestaan koko yrityksen tietokertymää, tiedon prosessoinnin tapaa ja usein tiedostamatonta, saavutettua kokemusta. (Aaltonen & Junkkari 2003, 111.)

Yrityksessä, jossa työskentelee ihmisiä useammasta eri kulttuurista, monikulttuurisuus on osa yrityskulttuuria ja asia, joka kannattaa ottaa huomioon missiota kehitettäessä. Ravazzi (2016, 74-75) tiivistää artikkelissaan, että monikulttuurisuutta työyhteisöissä koskevat tutkimukset korostavat kulttuurin vaikutusta sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Monikulttuurisessa ympäristössä kommunikaation muodoissa kannattaa huomioida esimerkiksi kieli, sisältö, median ja teknologian käyttö, visuaalinen sisältö, retoriikka ja argumentaatio. Tarve soveltamiseen perustuu sen ymmärtämiseen, että kulttuuriset erot voivat luoda esteitä kommunikatiolle ja aiheuttaa väärin ymmärtämiä ja konflikteja työyhteisössä.

Entry Educationin tapauksessa tämänkaltainen kulttuurien huomioon ottaminen on erittäin merkittävää. Viestintä on avainasemassa kaikenlaisissa yrityksissä, monikulttuurisuus tuo siihen oman leimansa. Ei ainoastaan sanojen merkitykset, vaan myös kuvien merkitys ja argumentaatio ovat erilaisia eri kulttuureissa. Entryn tapauksessa myös asiakaskunta koostuu ihmisistä, jotka ovat kotoisin maailman kaikista kolkista ja kymmenistä erilaisista kulttuureista. Kaikkea ei voida mitenkään tietää, eikä ottaa huomioon. Mitä yksinkertaisempaan ja yksiselitteisempään missio pystytään pitämään sen vähemmän väärin ymmärryksen mahdollisuuksia jää jäljelle.

3 Kehittämisasetelma

Entry Education on tammikuussa 2017 perustettu yritys, jossa työskentelee yhteensä 12 henkilöä. Yrityksen pääliiketoimintana on toimia palveluntuottajana Kotouttamisen-SIB-hankkeessa (Social Impact Bond). Koto-SIB -hanke pyrkii työllistämään työluvan saaneita maahanmuuttajia avoimille työmarkkinoille nopeasti.

Entry Educationille ei sen perustamisvaiheessa ole määritelty tai sanallistettu missiota, visiota tai arvoja. Organisaation liiketoimintajohtajana havainnoin henkilöstön keskuudessa tarvetta vuorovaikutuksessa koko henkilöstön kanssa sanallistaa se mitä ollaan tekemässä ja miksi.

Tästä havainnosta käsin päädyin kehittämään opinnäytetyönäni osallistavilla menetelmillä koko henkilöstön kanssa yritykselle mission. Koin, että mission yhteiskehittämisessä olisi kyse

alla olevan kuvan mukaisesti innostuksen johtamisesta: Työn imun, sisäisen motivaation ja intohimon ylläpitämisestä. Näin voisimme rakentaa aktiivisesti organisaatiokulttuuria yhdessä, ei sanella sitä ulkoa tai yläpuolelta.



Kuvio 2. Mission yhteiskehittämisen merkitys innostuksen johtamisena

Martela ja Jarenko (2014, 14-15) määrittelevät kaksi tapaa motivoitua tekemisestä: Sisäinen ja ulkoinen. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen itse on passiivinen olento, joka tarvitsee toimia-akseen aina joko positiivista (konkreettisesti esim. raha tai kehu) tai negatiivista palautetta. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on siis suoritus. Sisäisessä motivaatiossa ihminen taas aktiivisesti hakeutuu tekemään itseään innostavia asioita. Tekeminen itsessään on oma palkkionsa, riippumatta siitä liittyykö asiaan ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia.

Työnantajan on huomattavasti helpompi ja yksinkertaisempi tuottaa ulkoista motivaatiota kuin sisäistä motivaatiota: koska sitä voi tuottaa loppujen lopuksi vain henkilö itse. Työnantaja voi pyrkiä toiminnallaan aikaansaamaan tilanteen, jossa työntekijän sisäinen motivaatio herää, elää ja voi hyvin. Ulkoisella motivaatiolla on selkeä lopputulos: palkinto tai palkkio, kun taas sisäisen motivaation ajamana ihminen tekee jotain, koska tekeminen itsessään on mielekästä ja tyydyttävää. (Kostamo (toim.) 2017, 37).

Mission yhteiskehittämisen taustalla on halu kannustaa henkilöstöä miettimään miksi he tätä työtä tekevät. Jos pohdinta, keskustelu, vuorovaikutus ja jakaminen herättävät tunteita, muistuttavat miksi oma työ on tärkeää ja mistä siinä erityisesti pitää, on opinnäytetyöni sivutuotteena ruokittu työntekijöiden sisäistä motivaatiota. ”Jos haluamme saada yksilöiden mo-

tivaatiosta kumpuavat hyödyt virtaamaan läpi koko organisaation, on tärkeää ymmärtää työympäristön ja päivittäisen toiminnan merkitys motivaatiolle silloin, kun pohdimme sitä, miten motivaatiota voidaan johtaa.” (Kostamo (toim.) 2017, 45).

Hakasen (2011, 39) mukaan työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työstä. Siihen liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus (energisyys, halu panostaa omaan työhön), omistautuminen (merkityksellisyys, innokkuus, ylpeys) ja uppoutuminen (keskittyminen ja paneutuminen työhön).

Työyhteisössämme jokainen kokee varmasti intohimoa työhönsä, karrigoiden: suomen kielen opettajat kielen opettamiseen ja työelämävalmentajat työllistämiseen. Persoonamme ja suhtautumisemme ylipäänsä elämään ovat hyvin erilaisia ja siksi myös intohimo ilmenee eritavoin. Launonen, Kostamo ja Marttinen (Kostamo (toim.) 2017, 53) kirjoittavat että organisaation yhteinen intohimo syntyy sen työntekijöistä. Yksittäisten työntekijöiden intohimo tarttuu muihin, ja kollektiivinen intohimo vaikuttaa kaikkien työn tuloksiin.

3.1 Tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Entry Education oy:lle missio yhdessä koko organisaation henkilöstön kanssa. Tavoitteena on, että missio olisi osa jokaisen työntekijän arkea ja valintojen ohjaaja.

Kehittämistehtävänä on yhteiskehittämisen avulla löytää sellainen yhteinen missio, joka aidosti ja mahdollisimman konkreettisesti kuvailisi yrityksen olemassaolon syytä ja merkitystä yhteiskunnassa.

Osallistavat ja yhteistoiminnalliset suunnittelun lähestymistavat ovat yleistyneet viime vuosikymmeninä. Yhteiskehittämisen tarkoituksena on suunnittelun ja muotoilun demokratisoiminen siten, että käyttäjät itse olisivat mukana suunnittelemassa palveluitaan (tässä tapauksessa oman työpaikkansa missiota). Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että lopputulos vastaisi paremmin yhteisön toiveita, tarpeita ja vaatimuksia. (Pöyry-Lassila 2017, 25)

3.2 Menetelmällisenä ratkaisuna laadullinen toimintatutkimus

Kehittämistehtävässäni minulle oli selvää, että kyseessä on laadullinen tutkimus. Tavoitteenani on ymmärtää ilmiötä subjektin, aktorin näkökulmasta ja osallistun tutkimusprosessiin henkilökohtaisesti. En ole tutkimuksessa ulkopuolinen tarkkailija, joka voisi vain objektiivisesti mitata yritykselle sopivan mission.

Järvenpää (2006) korostaa sitä, että usein laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu se, että tutkimusaineisto kerätään todellisessa kontekstissa ja tilanteissa ilmiöiden prosessiluonne saavuttaen.

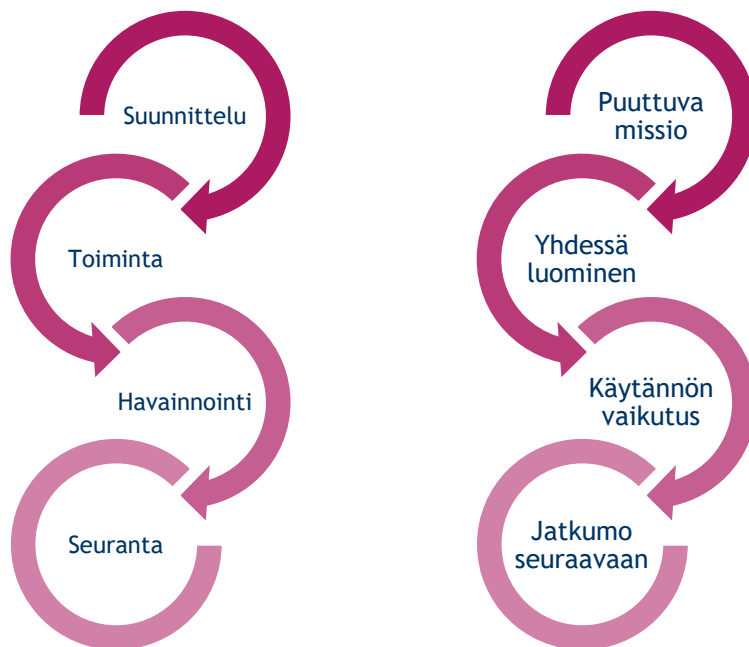
Jorma Kananen kuvaa (2014, 9) toimintatutkimusta seuraavasti: ”Toimintatutkimus on eräänlaista jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista, jota työelämässä tapahtuu luonnostaan...Kun siihen kytketään tutkimus, saadaan toimiva työkalu tutkimustoiminnan ja työelämän kehittämiseen...Toimintatutkimus tarjoaa aivan uuden ja demokraattisen, työelämän tarpeista ja työelämässä työskentelevistä lähtevän lähestymistavan.”

Mietin pitkään, onko omassa opinnäytetyössäni kyse kehittämistutkimuksesta vai toimintatutkimuksesta. Onko mission yhdessä miettiminen ja sanallistaminen kehittämistä, vai toiminnan muutosta? ”Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta.” Näin toteavat Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 58). Loppujen lopuksi tämän ”johtolauseen” perusteella päädyin siihen tulokseen, että omassa työssäni on kyse juuri toimintatutkimuksesta.

Haluan yrityksessämme mission, vision ja arvojen olevan osa aktiivista arjen työtä, ei vain seinälle ripustettu huoneentaulu, ja jotta se olisi sitä, niin se on nähtävä jatkuvana toimintana. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen (Kananen 2014, 13) ja juuri siihen minä pyrin mission rakentamisella. Alla olevassa kuvassa esittelen ensin toimintatutkimuksen syklisen prosessin ja sitten näkemykseni opinnäytetyöstäni prosessissa.

Toimintatutkimuksen syklinen prosessi

Entry Educationin mission toimintatutkimus



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi ja Entry Educationin mission luominen toimintatutkimuksena.

Toisaalta koen jopa, että tämän toimintatutkimuksen prosessi lähti liikkeelle havainnoinnista: Totesin, että yritykseltä puuttuu sanallistettu missio. Seurasin sen vaikutusta työntekijöiden tekemiseen ja keskustelin heidän kanssaan. Näiden havaintojen ja seurannan perusteella suunnittelin prosessin mission luomiseksi yhdessä koko henkilöstön kanssa. Toiminta toteutettiin yhdessä useammassa osallistavassa vaiheessa. Havainnon toiminnan vaikutuksia ja uudessa seuranta vaiheessa päädyttiin jatkamaan prosessia edelleen toiminnallisten arvojen sanallistamiseen.

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto. Se rinnastetaan usein kehittämistutkimukseen ja myös case-tutkimukseen, johtuen siitä, että sekä case- että toimintatutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yksi tapaus, joka voi olla yritys, yhteisö, henkilö tai tapahtuma. Case-tutkimuksessa tutkija ei osallistu itse tutkittavan ilmiön toimintaan ja toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa.

Toimintatutkimuksessa pyritään ongelman ratkaisuun (merkityksen puute työyhteisössä ilman sanallistettua missiota) ja sitä kautta muutokseen. Toimintatutkimus vie tavallaan laadullista

tutkimusta askeleen eteenpäin, koska toimintatutkimuksen tavoite on muutos. (Kananen 2014, 28)

Toimintatutkimuksen menetelmiä pohdittaessa täytyy ottaa huomioon se, että toimintatutkimuksessa on kyse osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä ja tästä syystä myös menetelmien pitäisi olla osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla päästään käsiksi organisaation henkilöstön ammattitaitoon, kokemukseen ja hiljaiseen tietoon, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee pelkkään viralliseen tietoon perustuvasta. Osallistavassa tutkimuksessa tärkeintä on diskurssi, yhteisesti hyväksytyyn näkemykseen ja mielipiteeseen hakeutuva keskustelu, joka jatkuu kehittämisprosessin aikana siten, että edellinen vaihe luo pohjan seuraavalle. (Ojasalo ym. 2015, 61-62)

Toimintatutkimukseni toteutus on ollut seuraavanlainen (mukaillen Kananen 2014, 34-50)

1. Ongelman määrittely

- Sanallistetun mission puuttuminen

2. Ongelman tutkiminen

- Havainnoitu henkilöstöltä tarve sanallistetulle päämäärälle, merkitykselle, missiolle, useiden tapaamisten, kehityskeskusteluiden, kehittämispäivien yms. yhteydessä.

3. Ongelman syiden ja seurausten analysointi

- Yrityksen perustajat ovat pitäneet yhteiskunnallista merkitystä ja missiota ”itsestäänselvyytenä”, eikä sen kehittämiseen ole haluttu ”hukata” aikaa. Seurauksena pohjimmiltaan henkilöstölle jäänyt epävarmuus siitä miten toisiin ja pitkällä tähtäimellä yritystä halutaan pyörittää.

4. Ratkaisun etsiminen

- Missio-sanaston luominen yhdessä henkilöstön kanssa esimerkiksi Learning Cafe menetelmää hyödyntäen.

5. Ratkaisun testaaminen

- Missio-sanaston pohjalta mission luominen yhdessä ja äänestys kahden mahdollisen missio-lauseen välillä.

6. Johtopäätökset

- Mission jalkauttaminen arkeen, niin, että käytännön toimintaa peilataan missio-lauseeseen mukaan.

”Toimintatutkimuksen läpivieminen vaatii toimijoita, joita ovat tutkija ja toimintatutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön kuuluvat ihmiset. Toimintatutkimuksen toteuttaminen vaatii toimijoilta enemmän kuin tavallinen tutkimus...Tutkija ja tutkimuksen kohde eivät voi olla passiivisia toimijoita silloin, kun kyseessä on toimintatutkimus.” (Kananen 2014, 67)

Toimimalla tämän kehittämishankkeen aktiivisena ja toiminnallisena vetäjänä hyödyn omassa työssäni useammalla eri tavalla: kehitän yrityksen toimintaa toimintatutkimuksella, osallistan ja sitoutan henkilöstöä yhteiseen tekemiseen ja luon perustaa myös sille, että jatkossa pysytymme rekrytoimaan omaan missioomme sitoutuneita henkilöitä. Vetäjänä tehtäväni on toimia toimintatutkimuksen syklisen prosessin mukaan, tarjoten sitä edistäviä työvälineitä ja edistää ryhmän toimintaa.

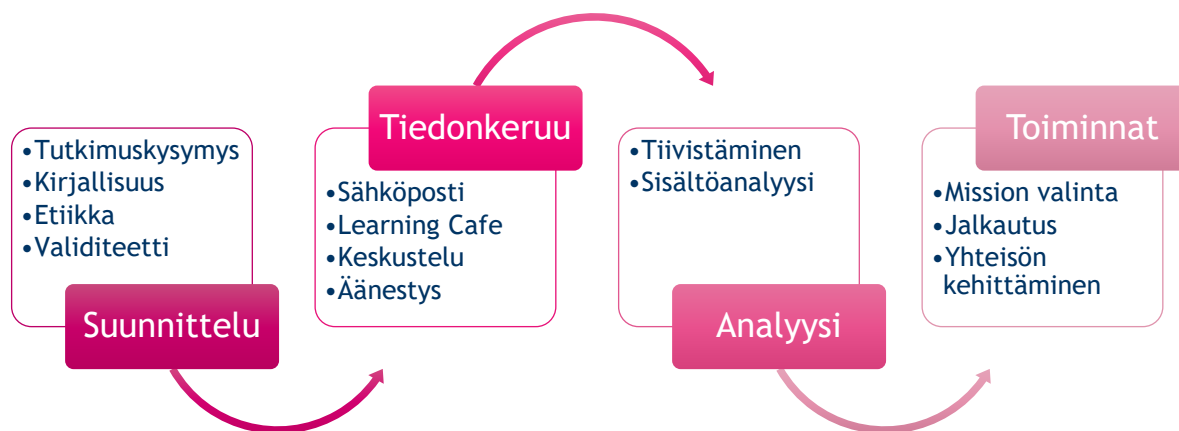
Entry Education on jo toiminnassa oleva yritys, jonka olemassaoleva henkilöstö hallitsee oman työnsä (tutkittavan ilmiön praktisen puolen) ja osaa määritellä, että ”Näin meillä toimitaan”. Kuitenkin tämän päivittäisen työn käsitteellistäminen ja mallintaminen vaativat ohjausta. (Kananen 2014, 69). Luottamussuhde ja yhdessä tekemisen kulttuuri on Entry Educationissa jo olemassa, mutta kommunikaatioluottamuksen muodostaminen ja ylläpito monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä vaatii jatkuvaa huolenpitoa.

Yhteiskehittämisen avulla sitoutetaan henkilöstö yhteiseen tavoitteeseen. Yhteiskehittämisen puolestaan sitoudutaan parhaiten yrityksen sisältä, yksilönä. Luomalla henkilöstölle aitoja mahdollisuuksia keskustella, jakaa, pohtia merkityksellisyyksiä ja priorisoida yhdessä voidaan muokata päivittäistä vuorovaikutusta ja niiden toimintatapojen identiteettiä, joiden pohjalta yrityskulttuuri syntyy. (Ramaswamy, Venkat & Kerimcan, O. 2014, 219)

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoituivat yhteiskehittämisen menetelminä seuraavat työkalut:

- herättelevä sähköposti
- Learning Cafe -menetelmä
- missio-sanastosta keskustelu ja mission muokkaaminen yhdessä
- kahdesta vaihtoehtoisesta missio-lauseesta lopullisen mission valinta.

Toimintatutkimukseni tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät on esitetty alla olevassa kuvassa. (Mukaillen Kananen 2014, 77)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

Toimintatutkimuksen kritiikistä on vielä mainittava Kanasen esiin nostama seikka, että perehtyneisyys omaan työhön ja työympäristöön voi estää näkemästä asioita uudella tavalla (Kananen 2014, 138). Kuitenkin tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää olemassa olevaa toimintaa sanallistamalla ja yhtenäistämällä yhdessä niitä toimintamalleja, joiden mukaan kukin henkilöstössä jo toimii, joten oman työn tuntemus on ennen kaikkea eduksi. Tärkeintä toiminnan kehittymisen todelliseksi saavuttamiseksi on sellainen vuorovaikutus, että jokainen sisältää tavoitteellisen toiminnan ytimen myös arjen tasolla ja dialogi ja vuorovaikutus yhteisössä on sillä tasolla, että tämä osaaminen voidaan myös työnlomassa jakaa.

3.2.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnointi, joiden tarkoituksena on yleensä ymmärtää, miten ihmiset ymmärtävät erilaisia tilanteita ja asioiden merkityksiä. (Järvenpää 2006.)

Valitessani tutkimusmenetelmää pidin selvänä, että haluan hyödyntää yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja yhteiskehittämistä. Halusin päästä käsiksi henkilöstön hiljaiseen tietoon sekä kokemuspohjaan, jonka perusteella he jo nyt työtään tekevät. Luovuus ja innovointi on uuden kehittämisen keskipisteessä. Luovuuden lisääminen vaatii kykyä ja uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. (Ojasalo ym. 2015, 158). Toimintatutkimuksen mallin mukaan pidin myös selvänä, että tutkimusmenetelmäni vaatii useamman erilaisen vaiheen ja lähestymistavan.

Yhteiskehittämistä voidaan ymmärtää tarkastelemalla yhteisön tapoja kehittää ja käyttää omaa tietopohjaansa. Yhteiskehittämisen menetelmillä muutetaan osallistujien henkilökohtainen, kokemukseen perustuva hiljainen tieto jaetuksi ja sanallistetuksi tiedoksi, mikä taas edesauttaa luovaa oppimista. Tavoitteena on jakaa tietoa ja luoda uutta ymmärrystä kokemukseen perustuvan yhteiskeskustelun ja osallistujien henkilökohtaisten ja jaettujen mielikuvien avulla. Yhteiskehittämisessä osallistujien keskinäinen vuorovaikutus ja sen fasilitointi ovat keskiössä. (Pöyry-Lassila 2017, 26-27)

Tutustuttuani muutamiin erilaisiin yhteisöllisiin ideointimenetelmiin mm. aivoriheen (brainstorming) ja ekskursiotekniikoihin törmäsin jatkuvasti tunteeseen, etten pysty toteuttamaan tutkimusta niin, että se ottaa monikulttuurisen ja monikielisen, pienen työyhteisön erilaiset tarpeet huomioon. Halusin kuitenkin hyödyntää aivoriheen ongelmanratkaisun standardimenetelmää, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä ja näin ollen päädyin toteuttamaan mission etsimisen Learning Cafe -menetelmällä, koska se antaa mielestäni tasapuolisen mahdollisuuden kaikille kertoa omista ajatuksistaan pienessä ryhmässä ja turvallisesti. Learning Cafessa erillisissä pienemmissä pöytäryhmissä ideoinnin avulla ääneen päästään turvallisesti ja varmasti ja kieltä voidaan vaihtaa sujuvasti tarpeen mukaan. (Innokylä 2019).

Monikulttuurisen ja -kielisen työyhteisön näkökulmasta ensisijaisen tärkeää ja osuvaa yhteisen mission syntymiselle ovat seuraavat aivoriheen perussäännöt, joita myös Learning Cafessa noudatetaan:

1. Älä arvioi tai tuomitse ideoita
2. Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä
3. Määrä on tärkeämpää kuin laatu
4. Kehitä muiden ideoita
5. Jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas

Taulukko 3. Aivoriheen perussäännöt (Pöyry-Lassila 2017, 37)

Learning Cafe on yksinkertainen tapa oppia ja ideoida. Siinä keskitytään ongelmanratkaisuun ja kysymyksiin vastaamiseen. Vetäjä on pohtinut valmiiksi tavoitteen ja aiheen ja koostanut valmiiksi kysymyksiä, teemoja ja näkökulmia. (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuori 2014, 37-38).

Learning Cafe -menetelmää edelsi henkilökohtaisella sähköpostilla tehty kysely arvoista, missiosta ja visiosta. Learning Cafessa tätä näkemystä syvennettiin ja se jaettiin avoimesti ja keskustellen ensin pienryhmissä ja lopputuotos kaikkien kesken yhdessä. Tämän jälkeen keski-tyttiin toimintatutkimuksen mukaisesti yhteen toiminnan kehittämisen kohteeseen, eli missioon. Seuraavassa vaiheessa, ensin opettajat ja sitten koordinaattorit, muokkasivat koostetusta missio-sanastosta kaksi vaihtoehtoista missio-lausetta sekä yhden sitä tukevan missio-aulun. Näistä kahdesta vaihtoehtoisesta missio-lauseesta henkilöstö äänesti Entryn mission.

3.2.2 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruu toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka prosessin kaikkiin vaiheisiin koko yrityksen henkilöstöllä oli mahdollisuus ottaa osaa. Havainnointimenetelmänä käytin triangulaatiota, eli kolmiomittausta, tarkemmin sanottuna aineistotriangulaatiota, jossa yhdessä tutkimuksessa yhdistetään useammanlaisia aineistoja keskenään (Järvenpää 2006).

Laadullisessa analyysissä aineistoa pyritään tarkastelemaan kokonaisuutena. Vaikka aineisto koostuu erillisistä tutkimusyksiköistä, ei argumentaatiota rakenneta yksilöiden eroihin eri ”muuttujien” suhteen, vaan kaikki luotettavina pidetyt ja selvittävään kuvioon kuuluviksi katsotut seikat pyritään selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 2011, 38).

Ensimmäisenä vaiheena toimi ”herättelevä sähköposti”, joka tässä tapauksessa toimi samoin kuin puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on kaikille samat, mutta ei anneta valmiita vastauksia (Järvenpää 2016). Toisessa vaiheessa toteutettiin Mission pohdintaa Learning Cafe menetelmällä, kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin tiiviimmin valittua teemaa (osana Learning Cafeta), neljännessä vaiheessa vertailin ja analysoin aiempien vaiheiden vastauksia ja muodostin Entryn missio-sanaston. Viidennessä vaiheessa opettajat ja koordinaattorit muodostivat keskustelun pohjalta kaksi mielestään yritykselle sopivaa missiota, joista he viimeiseksi äänestivät lopullisen mission.

1. Vaihe: Herättelevä sähköposti

Missio-prosessi alustettiin lähettämällä sähköposti koko sen hetkiselälle henkilöstölle (11 hlö) 21.11.2018. Tässä viestissä pyydettiin jokaista omasta näkökulmastaan kertomaan arvoista, visiosta ja missiosta, jonka työssään kokee.

Moikka,
Liitteenä kutsu Entry-päivään 28.11.

Päivän teemana on Entryn vision, mission ja arvojen kirkastaminen. Siihen liittyen pyytäisin vastauksia alla oleviin kysymyksiin tiistaihin 27.11. mennessä. Kirjoita omasta näkökulmastasi. Oikeita vastauksia ei siis ole!

ARVOT

Kuvaile Entryä, miten kerrot tuttavillesi lyhyesti meistä?
Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä työssä tekemissasi valinnoissa?
Mitkä asiat saavat sinut innostumaan töissä?

VISIO

Mitä toivoisit Entryn olevan tulevaisuudessa (vaikka 5 vuoden päästä)?
Mitkä ovat Entryn vahvuudet?
Mitkä asiat tulee ottaa huomioon kaikkien entryläisten päätöksenteossa?

MISSIO

Mitä me lupaamme osallistuja-asiakkaalle?
Millainen vaikutus meillä voi olla
ihmiseen / asiakkaaseen
yhteiskuntaan
työnantajaan / työllistävään yritykseen
sinuun
Miten me aikaansaamme tuon vaikutuksen? Miten se tehdään? Ja ketä se hyödyttää?

Kiitos vastauksistasi!

Entry-päivänä keskustelemme ja pohdimme näitä asioita sekä pienryhmissä että kaikki yhdessä. Tavoitteena on luoda meille sellainen missio, että siihen meistä jokainen voi omassa työarjessaan sitoutua, oman tekemisensä ytimenä.
Nähdään keskiviikkona!
Maaria ja Tatu

Kuvio 5. Herättelevä sähköposti 21.11.2018

Kymmenen työntekijää vastasi sähköpostiin 27.11.2018 mennessä.

Vastausten missiota koskevien kommenttien ydinasiat on kerätty alla olevaan taulukkoon. ”Lupaus”- sarakkeessa, kohtaan ”miten?” vastaavat sanat on tummennettu. ”Vaikutus”-sarakkeessa on tummennettu lauseiden ydinsanat. ”Miten?” kohtaan osa vastaajista vastasi ainoastaan viittaamalla ”lupaus”- ja ”vaikutus”-kohdissa antamiinsa vastauksiin.

LUPAUS	VAIKUTUS	MITEN?
<p>Suomen kielen ja suomalaisen yhteiskunnan historian, sääntöjen ja normien opetusta intensiivisesti</p> <p>työhaastatteluja ja kontakteja työnantajiin</p> <p>parhaassa tapauksessa työpaikka</p> <p>Lupaamme auttaa, kouluttaa ja olla läsnä, mutta emme voi luvata varmasti esim. työpaikkaa</p> <p>Ohjausta ja tukea työllistymiseen</p> <p>Läsnäoloa, asiakkaan taustan ja nykytilanteen kuuntelua, tehokasta suomen kielen opiskelua ja tukea työnhakuun</p> <p>Me lupaamme tukea ja auttaa työllistymisprosesseissa.</p> <p>Olemme mukana opiskelijan tukena matkalla työhön. Matkan varrella tarjoamme paikan, jossa ”hop on hop off” -tyyppisellä kurssilla voi keskittyä ja harjoitella suomen kieltä ja hioa omia työkaluja/työelämätaitoja.</p>	<p>asiakasta, yhteiskuntaa, työnantajia hyödyttävä</p> <p>suvaitsevaisuutta ja myönteisyyttä lisäävä vaikutus</p> <p>asiakas kokee, että hänestä on välitetty ja hän on päässyt tai tulee pääsemään elämässään eteenpäin.</p> <p>yhteiskuntaan positiivista vaikutusta maahanmuuttajien paremman kotoutumisen kautta</p> <p>työnantajan kannalta hyvä yhteistyö, helpompi myös työnantajalle kun toimimme ”välikätenä”</p> <p>itselle kokemus tarpeellisenä olemisesta ja työyhteisöön kuulumisesta</p> <p>asiakkaalle voimaannuttava ja valtauttava</p> <p>ennakkoluulojen murttaminen</p> <p>Itselle merkityksellisten kokemus.</p> <p>Meidän vaikutus asiakkaaseen voi olla motivoiva ja innostava.</p>	<p>jokapäiväisessä työssä käytännön asioissa.</p> <p>asiakaslähtöisyys, ohjauksellisuus, eettisyys, dialogisuus. Yhteistyö työnantajien kanssa on hyvin tärkeää.</p> <p>Tekemällä ahkerasti työtä johon sitoudumme ja sitoutamme itsemme ja toistemme sekä asiakkaamme. Kaikki osapuolet hyötyvät</p> <p>Jokainen päivä, ryhmä ja asiakas on erilainen, ja tässä näyttäytyy myös työn huippuhetket ja haasteet. ”Trial & Error”?</p> <p>Tasapainoilu - pyrimme olemaan samalla sekä monilahjakkaita että erikoisosaajia.</p> <p>Puhaltamalla yhteen hiileen ja tekemällä suunnitelmia, miten voimme saavuttaa tavoitteemme. Tekemällä kaikki asiat yhdessä. Se hyödyttää entyryläisiä ja asiakkaita, jotka ovat työttömiä</p> <p>Tuki voi olla monenlaista: tsemppaamista, suomen kielen opetusta, cv:n tekoa, avoimista työpaikoista vinkkaamista, työnhakutaitojen opettelu,</p>

<p>Auttaa mahdollisimman nopeasti päästä työhaastatteluun ja sen jälkeen työllistymään.</p> <p>We always promise to help as much as we can to get the job opportunities for them, teaching them the language for 3 to 4 months and coach them for work life.</p>	<p>asiakas: Arjen rytmitys, suomen kieli paranee, työllistymismahdollisuuksien esilletulo ja hyödyntäminen</p> <p>yhteiskunta: Saadaan lisää maahanmuuttajia töihin, rasismi hälvenee</p> <p>ihmiseen / asiakkaaseen: Sparraaja, tukija ja opas. Olla ihminen toiselle, joskus jopa ainoa yhteys suomalaiseen työelämään.</p> <p>työnantajaan / työllistävään yritykseen: Ovenaavaaja, mahdollistaja, majakka, verkosto.</p>	<p>työelämätaitojen vahvistamista...</p>
--	--	--

Taulukko 4. Herättelevän sähköpostin ydinlauseet

Käsittelin ydinlauseita useampaan kertaan: tiivistin, poistin synonyymejä, pyrin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja. Tällä analyysillä ja tiivistämisellä sain tiivistetty kuhunkin kohtaan oman ydinajatuksen. Näiden sarakkeiden tiivistetyt ydinajatuksat on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 6. Herättelevän sähköpostin tiivistys

Tällä tietopohjalla siirryin prosessin seuraavaan vaiheeseen, Entry Education koko henkilöstön yhteisen kehittämispäivän aikana järjestettävään Learning Cafe -työpajaan, jonka kulku on kuvattu 2. vaiheessa.

2. Vaihe: Kehittämispäivän työpaja: Learning Cafe, eli oppimiskahvila

Henkilöstön kehittämispäivä järjestettiin Helsingissä 28.11.2018. Paikalla minun lisäksi yhteensä 10 henkilöä.

Toteutus:

1. Käsiteltäviä teemoja oli 3:

Arvot, visio ja missio.

Pöytäkuntia oli 3. Pöytiin sijoitettiin tyhjiä paperiarkkeja, post-it lappuja, kyniä ja tusseja sekä fläppipaperi.

2. Tilanteen kuvaus:

Ohjaaja (Maaria Hytönen) kuvasi tilanteen ja prosessin kaikille: tarkoituksena oli ideoida ja oppia, keskustella, luoda ja siirtää tietoa. Taustana toimi sähköposti, johon kaikki paikalla olijat olivat aiemmin vastanneet. Aihe ja käsiteltävä asia eivät siis tulleet läsnäolijoille uutena. Uutta sitä vastoin oli tapa toimia, eli learning cafe -menetelmä.

3. Teema ja kirjuri:

Arvot: Kirjurina yrityksen uusin työntekijä, jolloin hänellä oli mahdollisuus keskustella kaikkien työntekijöiden kanssa siitä, miten kukin työn yrityksessä näkee.

Visio: Kirjurina yrityksen toimitusjohtaja, jolloin hänellä oli mahdollisuus keskustella kaikkien työntekijöiden kanssa siitä, miten he näkevät yrityksen ja sen tulevaisuuden.

Missio: Kirjurina Maaria Hytönen, yrityksen liiketoimintajohtaja, opinnäytetyötä varten tärkeä havainnoida ja tallentaa ajatukset ja keskustelu teemasta heti ja tuoreeltaan.

4. Osallistujien jako:

- Kuhunkin ryhmään oli tärkeä saada sekä opettaja että valmentaja, jotta näkökulma olisi laajempi ja siinä otettaisiin huomioon sekä tunneilla tapahtuva suomen kielen ja työelämätaitojen kehittyminen että työnsaantiin liittyvä muu valmennus, ohjaus ja koordinointi.

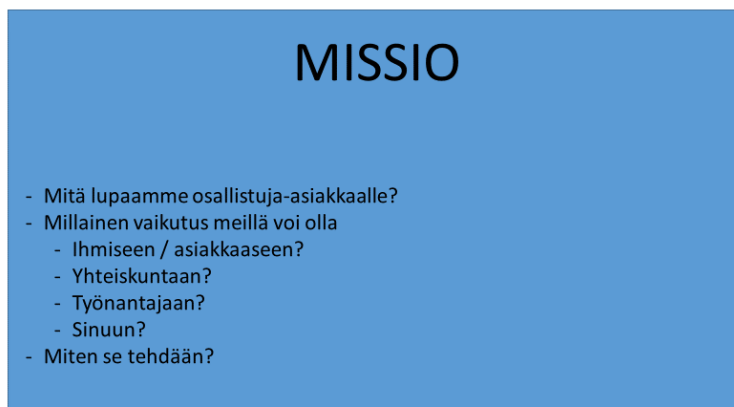
- Yhden työntekijän poisjäännin vuoksi, kahdessa ryhmässä oli lopulta 3 henkilöä ja yhdessä ryhmässä vain 2 henkilöä.
 - Kussakin pöydässä keskusteltiin teemasta (herättelevä sähköposti mielessä ja sen kysymyksiin nojaten) yhteensä 15 minuuttia. Alussa muutaman minuutin ajan pöydän kirjuri kertasi sähköpostissa olleen teeman ja aiempien ryhmien pohdinnat ja sen jälkeen osallistujat jatkotyöstivät aihetta omilla ajatuksillaan ja ideoillaan. Kaikkien pöytien läpikäymiseen kului siis yhteensä 45 minuuttia aikaa.
5. Oppimiskahvilan pöydissä keskustelu käynnistettiin muutamalla herättelevän sähköpostin mukaisella kysymyksellä:

ARVOT

- Kuvaile Entryä 3 sanalla
- Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä työssä tekemissäsi valinnoissa (3 asiaa)?
- Mitkä asiat saavat sinut innostumaan töissä (3 asiaa)?

VISIO

- Mitä toivoisit Entryn olevan tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat Entryn vahvuudet?
- Mitä tulee ottaa huomioon kaikkien entryläisten päätöksenteossa?



Kuvio 7. Arvot, visio ja missio - virikekysymykset

Post-it lappuihin ja fläppi papereihin kirjoitettiin, vilkkaan ja avoimen keskustelun pohjalta, vapaasti ideoita ja ajatuksia. Keskustelua käytiin kertomalla omia mielipiteitä ja kuuntelemalla muiden ajatuksia, kommentoimalla ja kehittämällä yhdessä siten, että jokainen sai äänensä kuuluviin. Kunkin ryhmän puheenjohtaja ohjeisti keskustelua siten, että jokainen pääsi nostamaan omat näkemyksensä esiin. Keskustelu oli kaiken aikaa vilkasta, toista huomioivaa ja suorastaan hersyvää. Omia näkemyksiä ja kokemuksia jaettiin kaunistelematta. Samaan aikaan kirjuri valvoi kuitenkin aikaa ja juuri ajan rajallisuus piti keskustelun melko hyvin kunkin aihealueen mukaisena. Aikaraamin selkeäksi tekeminen ja noudattaminen olivat erittäin tärkeässä roolissa siinä, ettei tilanne lipsunut pelkästään mukavaksi tarinoinniksi ja jutusteluksi, vaan tavoite pysyi keskustelun keskiössä kunkin 15 minuuttisen ajan.

6. Kunkin keskustelun jälkeen (15 minuuttia) vaihdettiin pöytää seuraavaa teemaan. Puheenjohtaja jäi paikalleen ja muut liikkuvat ryhmänä seuraavaan pöytään, jossa keskustelua jatkettiin sen jälkeen, kun puheenjohtaja uudessa pöydässä oli lyhyesti kertonut aiemman pöytäseurueen ajatukset.
7. Kun ryhmät olivat kiertäneet kaikki pöydät, kokosivat puheenjohtajat ajatukset yhteen ja esittelivät sen jälkeen tulokset kaikille osallistujille. Ohjaaja ohjasi purkutilannetta niin, että osallistajat pääsivät esittelyn lomassa antamaan vielä täydentäviä tai tarkentavia kommentteja ja / tai kysymyksiä.

3. Vaihe: Missio -teeman tarkastelu



Kuvio 8. Missio -teeman tuotos Learning Cafessa

Yllä olevassa kuvassa näkyy kehittämispäivän Learnin Cafessa Missio-teeman alle rakentunut fläppi, joka koostaa kolmen eri ryhmän ajatukset Entry Educationin missiosta. Post-it lapuille sai kirjoittaa tai piirtää, toisen ajatusta sai jatkaa, tai laittaa kokonaan omia. Kirjuri myös kirjasi asioita havainnoinnin ohessa ja varmisti keskustelijoiden ydinajatusten kuvaamisen aina henkilöiltä itseltään tarkentavilla ja varmistavilla kysymyksillä.

Herättelevässä sähköpostissa esiteltyjen mission ydinkohtien mukaan ohjaaja jakoi Learning Cafessa keskustelua kolmen teeman alle: Lupaus, vaikutus ja ”Miten?” (Miten se tehdään?). Alla olevaan taulukkoon on kerätty edellisessä kuvassa näkyvät kolmen ryhmän kanssa kerätyt vastaukset (post-it).

LUPAUS	VAIKUTUS	MITEN?
Tuki matkalla työhön (kahdensuuntainen)	Näkee mahdollisuuksia	Annetaan lupa / mahdollisuus nähdä uusia polkuja / mahdollisia tulevaisuuksia
Spread your wings	Realisoi asioita	
Auttaminen, läsnäolo, asiakas tulee kuulluksi	Courage + empowerment Making ourselves ”not needed”	Henkilökohtainen näkemys ja tuki
Erialaisten taitojen vahvistaminen	Osallistuja: aktivoiva vaikutus	Välittäminen ja kumppanuus Balancing
Kontaktit työnantajiin, työhaastatteluja, suomen kieltä intensiivisesti	Minä: Tunne tarpeellisena olemisesta (työntekijällä), onnistumisen kokemukset	Sitoutuminen, kontaktien luominen, kannustaminen
Mukana oleminen, tuki ja apu	Yhteiskunta: suoraviivaisuus ja ennakkoluulojen hälventäminen	Maahanmuuttajalle silta työelämään
Työllistyminen	Yhteiskunnan herättely	Joustavuus, nopeus, monipuolisuus
Tsemppaus	Tuupitaan myös työnantajia	Sitoutumalla, lupaukset pitämällä, realismi ja suoruuks
No promise / Trying, trying and trying	”Laatikosta ulos ja silmät auki”	Konkreettinen apu ja mukana olo
”Strech your legs as long as your blanket is”		Yksilöllinen huomioiminen
		Pilvilinnat alas (realistisuus)
		Lähentämällä yritystä ja työnantajaa

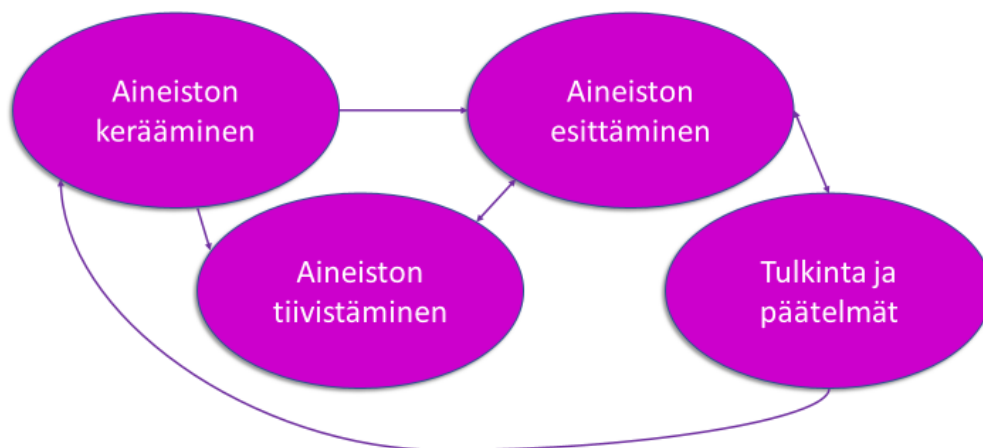
Taulukko 5. Learning Cafe virikekysymysten post-it -vastaukset

4. Vaihe: Herättelevän sähköpostin ja Learning Cafen Missio-teeman tulosten vertailua ja analysointia

Laadullisen aineiston analysoinnissa on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja merkitystä, rakennetta ja järjestystä (Järvenpää 2006). Aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat tutkimukseni monessa vaiheessa ja kulkevat käsi kädessä niin, että tulkinta perustuu aineistoon.

Empiirisen tutkimuksen havainnot ei itsessään pidetä tuloksina; asioita ei oteta sellaisina kuin miltä ne näyttävät. Havainnot ovat kuin johtolankoja, joita jollakin lailla tulkitsemalla pyritään näkemään havaintojen ”taakse”, jolloin havainnot auttavat kohti tutkimuksen johtopäätöstä. Tutkimuksessa havainnot tarkastellaan aina tietyistä eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta (Alasuutari 2011, 77-81). Tässä tapauksessa tavoitteena on löytää sanoja, jotka henkilöstö mielestä kuvaavat työpaikkansa olemassaolon perimmäistä syytä.

Aineistoni analysoinnissa hyödynnän Järvenpään (2006) esittämiä laadullisen aineiston analysoinnin osatekijöitä, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 9. Aineiston analysoinnin osatekijät (Järvenpää 2006).

Samat henkilöt siis vastasivat ensin sähköpostitse kysymyksiin, jotka sitten käsiteltiin Learning Cafessa yhdessä. Vastauksia vertaillaessa näkee, että asiaa on työstetty ensin itsekseen ja sitten yhdessä, joten Learning Cafessa esiin nousseet asiat vaikuttavat harkitummilta ja viimeis-

tellymmille. Tässä analysoinnin vaiheessa on kyse kontekstualisoinnista, havaintojen liittämistä asiayhteyteen. Tyypittelin kerätyn aineiston etsimällä samankaltaisuuksia ja poikkeavia tapauksia. (Järvenpää 2006)

Kun esimerkiksi ”lupaus”-kohdassa sähköpostivastauksissa mainitaan useampaan kertaan suomen kielen tai työelämätaitojen oppiminen, niin oppimiskahvilan vastauksissa puhutaan vain erilaisista taidoista. Tässä näkynee myös se, että, kun suomen kielen opettaja vastaa kysymyksiin yksin, korostuu suomen kieli, kun taas pienryhmässä on sekä opettaja että valmentaja, niin halutaan valita termejä, jotka kuvaavat molempien työpanosta. Sekä yksilö- että ryhmävastauksissa säilyy auttaminen, tuki ja läsnäolo.

”Vaikutus”-kohdassa tiivistäminen on ollut sanallistamisen määrässä vielä suurempi, mutta asia on säilynyt vahvemmin samana. Työntekijälle itselleen tärkeintä on tunne merkityksellisyydestä, asiakasta halutaan rohkaista, aktivoita ja voimaannuttaa ja yrityksiä ja yhteiskuntaa ”tuuppia” ja ”herätellä”.

”Miten?”-kohta on jopa laajentunut oppimiskahvilan aikana. Mikä toisaalta on täysin luonnollista. Kun käytännön tekemistä miettii yksin, ei aina herää niin paljon ajatuksia, kuin silloin, kun asioita mietitään yhdessä. Vasta oppimiskahvilassa ”Miten?”-kohtaan nousee realismi. Tekemisen ytimessä on rehellisyys siitä, mitä asiakkaalla lähitulevaisuudessa on työllistymisen näkökulmasta saavutettavissa. Sitoutuminen säilyttää merkityksensä sekä yksilö- että pienryhmänäkökulmassa.

5. Vaihe: Missiosanaston luominen

Herättelevän sähköpostin ydinajatuksista ja Learning Cafen sanastosta koostin havaintoni ja löydökseni toisiinsa suhteuttavan missio-sanaston: poistin toiston ja liiat synonyymit. Tiivistin, tulkitsin ja rajasin sanoja ja väittämiä niin, että erilaiset näkökulmat säilyvät, mutta toistoa ei enää olisi. Järvenpään (2006) ohjeiden mukaisesti pyrin tunnistamaan ja kehittämään havaintojen ja löydösten välisiä yhteyksiä, jotta kykenisin luomaan sanaston, johon mission rakentamisen seuraavassa vaiheessa henkilöstön olisi helppo nojata.

Tiivistämisen jälkeen jäljelle jäi 16 sanaa / väittämää, joita käsiteltiin 1.4.2019 opettajien -päivässä (paikalla suomen kielen opettajat, yht. 5hlö) ja 2.4.2019 koordinaattoreiden -päivässä (paikalla koordinaattorit, yht. 4hlö). Nämä sanat / väittämät on esitelty alla olevassa kuvassa.

Empowerment - voimaannuttaminen	Kontaktit
Kuuntelu	Kannustaminen ja tukeminen
Mukana oleminen	Joustavuus
Suoraviivaisuus	Nopeus
Ennakkoluulojen hälventäminen	Monipuolisuus
Välittäminen	Realismi ja rehellisyys
Kumppanuus	Auttaminen ja tukeminen
Sitoutuminen	Yksilöllinen huomioiminen

Entryläisten missio sanoja

Taulukko 6. Entry Education Oy:n henkilöstön missio-sanasto

Opettajien päivässä, kieltä päivittäin työkseen käsittelevät, ammattilaiset muokkasivat sanastosta mielestään Entryä kuvaavan missio-aihion, jota koordinaattorit seuraavana päivänä käsittelevät ja muodostivat vielä toisen vaihtoehdoisen missio-mallin. Molemmat päivät, sekä opettajienpäivä että koordinaattoreiden päivä alustettiin samalla tavalla: esittelin yllä olevassa talukossa näkyvän ”Entryläisten missio-sanaston” (taulukko 6.) ja kävin läpi edeltävät mission rakentamisen vaiheet. Tämän jälkeen selvitin osallistujille Entry mission benchmark-kausta ja tutustuimme löytämiini missioihin (taulukko 7, s. 37).

Opettajien päivän seuraavana vaiheena oli missiolauseesta keskustelu ja sen rakentaminen. Koordinaattorien päivän ohjelma erosi tässä kohdassa opettajienpäivästä, koska siellä tämä oli kohta, jossa esittelin opettajien päivän tuotoksen (kuvio 10, s. 38) ja keskustelua ja pohdintaa jatkettiin siitä.

Benchmarking tehtiin sekä muihin koulutusta ja työllistymisapua antaviin yrityksiin ja hankkeisiin. Alla olevaan taulukkoon on koottu netistä löytyneitä missioita, joihin Entryn missiota peilattiin. Haasteena oli se, että monetkaan yritykset eivät nimeä missiotaan, vaan olemassaolon syy täytyy päätellä usein nettisivun sloganeista.

StaffPoint (StaffPoint 2019)	StaffPointin missiona on tehdä merkityksellistä työtä yksilöiden, yritysten ja yhteisöjen työelämässä menestymiseksi.
Trainers' House (Trainers' House 2019)	MISSIONA ARJEN JOHTAJUUS Missiomme on auttaa ihmistä toteuttamaan ja rakastamaan yhteistä tarinaa niin että tärkeimmästä tekemisestä tulee totta. Innostuneet ihmiset ja todennettavat asiakastulokset ovat tekemisemme mittarit.
Live Palvelut (Live Palvelut 2019)	TÄÄLTÄ TÖIHIN. Jokaisella ihmisellä tulee olla mahdollisuus työhön ja osallisuuteen.
Arffman Consulting (Arffman 2019)	Autamme ihmisiä, yrityksiä ja yhteiskuntaa kehittymään ja menestymään tekemällä pieniä arjen ihmeitä joka päivä. Ja joskus suuriakin. Tavoitteenamme on saada jokainen ihminen uskomaan itseensä ja löytämään itselle sopiva tie uudistua ja onnistua.
Valmennuskeskus Public (Valmennuskeskus Public 2019)	Sinä valitset tulevaisuutesi. Yhdessä onnistumme.
Saranen Consulting (Saranen Consulting 2019)	Löydämme asenteeltaan oikeanlaiset osajat
VMP (VMP 2019)	Luomme hyvinvointia yhteiskuntaan yhdistämällä tulevaisuuden työt ja tekijät - Me välitämme.
Biisoni Group (Biisoni 2019)	Työtä & Tekijöitä
Barona (Barona 2019)	Parempaan työelämän puolesta
Personalhuset (Personalhuset 2019)	Kaiken toimintamme sydämessä on välittäminen: autamme rakentamaan menestystarinoita ja olemme aidosti läsnä. Kattavat työntekijäprofiilit sekä työssä tarvittavien taitojen arviointi varmistavat, että oikea osaja ja oikea työ kohtaavat.

Taulukko 7. Eentryn mission benchmarkkaus

Suurimpana huolena sekä opettajilla että koordinaattoreilla oli liian ympäröivä missio, joka on täynnä kauniita sanoja ja lupauksia, jotka eivät loppupeleissä tarkoita mitään. Keskustelua käytiin myös siitä, kenelle missio tehdään: työnhakija-asiakkaalle vai yritykselle,

jolle haluamme tarjota mahdollisia työntekijöitä. Toiveena oli lyhyt ja ytimekäs ”slogan”, jonka lisäksi käytettäisiin yksityiskohtaisempaa ja selittävämpää sisältöä tarvittaessa.

Opettajat pyörittivät ”missio-sanastoa” ja pohtivat rooliamme yhteiskunnassa. Ehdotuksia olivat esimerkiksi ”työkalupakki töihin” tai ”duuni doula”. Työkalupakki tuntui kuitenkin naisista liian tekniseltä ja doula taas ei käy kuvaamaan islaminuskoisten mieskoordinaattoreiden työtä, sen enempää kuin se istuisi valtaosin islamilaisten miesasiakkaidenkaan ajatukseen hankkeesta, jossa tavoitteena on auttaa heitä löytämään työtä Suomessa. Ajatus siitä, että miehen työtä (tai työllistymistä) kuvaava sana liittyisi merkitykseltään synnytyksessä tukemiseen, tuntui miespuolisesta henkilöstöstä vieraalta. Perinteisesti naisen rooliin islamin uskossa on kuulunut koti ja lapset ja miehen rooliin velvollisuus huolehtia perheestään henkisesti ja taloudellisesti (Moty - Monikulttuurinen työyhteisö 2011).

Yksi opettajista sai idean käyttää missiossa sanojen alkukirjaimina yrityksen nimen ensimmäistä sanaa: ”Entry”. Valittavien sanojen merkityksistä ja vivahteista käytiin hyvää ja kiihkeää keskustelua. Esimerkiksi pohdinta sanojen ”auttaa” ja ”tukea” eroista (aktivoiko vai passivoiko sana) oli rakentavaa ja osoittaa sen, miten merkityksellistä on miettiä yrityksen missiota yhdessä: ihmisille on iso merkitys sillä, että he kokevat tekevänsä juuri sitä työtä, mitä yritys missiossaan sanoo tekevänsä.

Opettajien käsittelyssä slogan päättyi muotoon: ”Entry auttaa töihin” ja siitä johdettu selittävämpi missio: ”Missiomme on auttaa eteenpäin, nyt, töihin, rohkeasti, yhdessä.” Alla olevassa kuvassa on esitetty opettajien päivän tuotos siinä muodossa, kuin mihin päivän päätteeksi päädyttiin.



Kuvio 10. Entryn missio-aihio opettajien päivän jälkeen

Koordinaattoreiden kanssa keskusteltiin eniten siitä, että ”Entry auttaa töihin” katsoo asiaa vain työpaikkaa hakevan asiakkaan näkökulmasta, ei esim. niiden asiakasyritysten näkökulmasta, joille etsimme työntekijöitä. Tässä keskustelussa päädyttiin lopulta siihen lopputulemaan, että Entry ei ole esimerkiksi henkilöstöpalveluyritys, jolla on vahvasti työnantajapainotteinen näkökulma, koska myös liiketoiminta nojaa yrityksiltä laskutettavaan rahaan. Entry Educationin tilanteessa työtä hakeva asiakas ja hänelle sopivan työn löytyminen on vahvempi tulokulma tilanteisiin, koska myös laskutus syntyy sitä kautta.

Vahvimpana ehdotuksena koordinaattoripäivässä esiin nousi ”Entry - Silta Työhön”. Kuvaavaa ja missiolauseetta vahvistavaa, Entry -sanon alkukirjaimista muodostettua sanastoa pidettiin myös koordinaattorien puolesta onnistuneena. Joten se valikoitui suoraan missiolauseeseen tukityökaluksi.

Kahden varsinaisen missiovaihtoehdon väliltä järjestettiin äänestys. Äänestys on päätöksenteon väline ja tapa vaikuttaa yhteisiin asioihin. Yhteisön jäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja eniten ääniä saanut vaihtoehto voittaa. (Pacuit 2017). Äänestys toteutettiin sähköpostilla, johon jokaisen työntekijän piti vastata 23.4.2019 mennessä. Äänestyksen vaihtoehdot ja sähköpostiin lisätyt lisätiedot on esitelty alla olevassa kuviossa.

Entry auttaa töihin

Heikkoutena se, että kuvaa yrityksen missiota ehkä vain työnhakija-asiakkaan näkökulmasta ja jättää yritysasiakkaat ja työnantaja-asiakkaat sivuun.

Entry - Silta työhön

Heikkoutena, että Silta työhön on myös sekä ESR-projekti (Silta Työhön 2014), ryhmämuotoisesta työhönvalmennuksesta että yhdistys: Silta - valmennusyhdistys ry (Silta Valmennus 2016), joka toimii Tampereen seudulla oppimisen, työn ja osallisuuden kohtaamispaikkana.

Kuvio 11. Missiovaihtoehdot lopulliseen äänestykseen

Koko yrityksen henkilöstö (12 hlö) vastasi viimeiseen äänestykseen ja lopputuloksena Entryn missioksi valikoitui ”Entry auttaa töihin”, joka sai 10/12 ääntä. Alla olevaan taulukkoon on kerätty ne perustelut, joita vastauksissa esitettiin (osa ei perustellut valintaansa, eikä sitä myöskään oltu edellytetty äänestyksessä).

VALINTA	PERUSTELU
ENTRY AUTTAA TÖIHIN	<p>Konkreettisempi ja läheisempi. Silta on liian vertauskuvallinen.</p> <p>Näen auttamisen kahden suuntaisena: sekä työnantajaa että työnhakijaa koskevana.</p> <p>"auttaa töihin" palvelee molempia tahoja. Myös työnantajaa.</p> <p>On vain hyvä, jos Entryn missio erottuu rekryfirmojen sloganeista.</p> <p>Entry auttaa töihin, koska emme ole suora silta töihin, autamme siihen vain.</p>
ENTRY - SILTA TYÖHÖN	<p>Minun mielestä silta ei lupaa enempää kuin auttaminen, sillä jokaisen omalle vastuulle jää käveleekö sillan päähän, kääntyykö takaisin vai ui jokeen sillan käyttämisen sijasta.</p> <p>Silta työhön on kuvainnollisempi.</p>

Taulukko 8. Missio-äänestyksen perusteluja

Jatkossa valittua missiota ruvetaan jalkauttamaan yritykseen. Se liitetään sähköpostin allekirjoituksiin ja dokumenttipohjiin, missio visualisoidaan ja laitetaan esille kaikkiin yrityksen tiloihin. Jalkautuksen onnistumisesta ja sisäistämisestä keskustellaan kesäkuussa 2019 henkilöstön kesäpäivässä, jolloin samalla käynnistetään prosessin seuraava vaihe, eli vision ja arvojen sanallistaminen. Tämän seuraavan syklin käynnistys on aloitettu jo mission rakentamisen rinnalla, sekä herättelevässä sähköpostissa että Learning Cafessa pohdittiin ja sanallistettiin jo

osittain myös visiota ja arvoja, joten jatkotyö on jo hyvässä vauhdissa ja se kannattaa ylläpitää ja saattaa eteenpäin nyt, kun henkilöstössä on intohimoa ja paloa kehittää oman työnsä sanallistettuja raameja.

4 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Entry Education oy:lle missio yhdessä koko organisaation henkilöstön kanssa. Missiosta oli tarkoitus kyetä luomaan sellainen, että se olisi luonnollinen osa jokaisen työntekijän arjen tekemisen taustaa ja päivittäisten valintojen ohjausta.

Missiota luodessa pyrittiin jatkuvasti ottamaan huomioon Entryn vallitseva monikulttuurinen yrityskulttuuri ja ilmapiiri, jotta mission avulla pystyttäisiin vastaamaan yrityskulttuurin tarpeisiin. Koko henkilöstö osallistettiin ja koko prosessin ajan missiota viestitettiin henkilöstölle heidän työnsä ydinpäämääränä ja tehtävänä organisaatiossa. (Babnik ym. 2014, 623).

Valitussa näkökulmassa missio ja sen luominen nähtiin kiinteänä osana yrityksen identiteetin rakentamista ja yrityskulttuuria. Tavoitteena oli tunnistaa miten yrityksen filosofia ja ydinarvot tulisi määritellä ja viestittää, jotta niillä olisi todellista vaikutusta yrityksen toimintaan ja menestykseen. (Babnik, Breznik, Dermol & Trunk 2014, 612-613).

Kehittämistehtävänä on yhteiskehittämisen avulla, yhteisön toiveita, tarpeita ja vaatimuksia kunnioittaen, laadullisen toimintatutkimuksen keinoin, löytää sellainen yhteinen missio, joka aidosti kuvailisi yrityksen olemassaolon syytä ja merkitystä yhteiskunnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa yritykselle yhteinen missio. Tavoite saavutettiin suunnitellusti, sillä yritykselle valikoitui sen henkilöstön alusta asti itse rakentama missio, jonka jokainen työntekijä pystyy allekirjoittamaan. Prosessi oli monivaiheinen ja se sisälsi sekä henkilökohtaista pohdintaa, pienryhmätoimintaa ja koko henkilöstön yhteistä vuorovaikutusta.

Yhtenä toiveena tai sisäisenä tavoitteena opinnäytetyölleni oli myös ylläpitää ja kehittää työn imua ja työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Tässä onnistumista kuvaa mielestäni esimerkiksi juuri sanojen syvällisistä ja henkilökohtaisista merkityksistä käyty keskustelut. Halu kuvata ja perustella miltä jokin sana kuulostaa ja tuntuu, kertoo työn alla olevan tehtävän merkityksestä ja vaikuttavuudesta. Pitkät keskustelut siitä, että ”auttaminen” on jotain mitä tehdään rinnalla ja ”tukeminen” jotain mitä tehdään ”yläpuolelta”, kuvaavat mielestäni saavutettua työn imua (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) ja ainakin jonkinasteista sisäistä motivaatiota (henkilö kokee toiminnan itsensä palkitsevana ja saa siitä sisäistä mielihyvää).

Entry auttaa töihin

Kuvio 12. Entry Education Oy:n missio

Yllä oleva missio vastaa henkilöstön sille asettamia toiveita ja vaatimuksia. Missio haluttiin pitää yksinkertaisena, mahdollisimman selkokielisenä ja helppona, jotta sen viesti asiakaskunnalle, josta suurin osa ei puhu suomea äidinkielenään, olisi ymmärrettävä ja mahdollisimman helposti sisäistettävä.

Valmista missio-lausetta koskien jäljelle jäi kaksi kysymystä, joihin vain käytännön kautta voidaan saada vastaus, kun missio on julkaistu ja sitä aletaan aktiivisesti arjessa käyttää:

1. Puhutteleeko missio vain työnhakija-asiakasta? Näkevätkö myös yrityskumppanit Entryn kumppanina, joka ottaa huomioon heidän työnhakijatarpeensa ja -tavoitteensa?
2. Kokeeko työnhakija-asiakas ”auttaa”-sanana lupauksena työpaikasta? Vai ymmärtääkö hän, että työn saamisessa autetaan, mutta varmaa työpaikkaa ei voida kenellekään hankkeessa aloittaessa luvata.

Seuraavaksi vuorossa on mission visualisointi ja näkyväksi tekeminen Entryn dokumenteissa, tiloissa ja arjessa. Lauseen on oltava kiinteä ja jatkuva osa tekemistä ja arkea, jotta se todella jalkautuu käyttöön. Tämän jälkeen siirrytään toimintatutkimuksen syklisyyden mukaisesti seuraavaan vaiheeseen: vision ja arvojen sanallistamiseen.

5 Pohdinta

Tutkimusprosessi ei lopu siihen, että kehittämistehtävä saadaan tehtyä, koska vastaukset ovat aina vain osavastauksia ja osatotuuksia. Tutkimus ei lopu, vaan se lopetetaan tekemällä raportti ja panemalla sille piste. Vastaukset kysymyksiin herättävät yleensä aina uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja. Yhden tutkimuksen loppu on usein toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 2011, 277).

Kun kyse on vielä toimintatutkimuksesta, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen (Kananen 2014, 13), on selvää, että opinnäytetyöni tuloksena syntyy raportti siitä, missä olemme nyt. Kuitenkin prosessi itsessään on tavallaan vasta alussa: henkilöstö on valmis ja innokas jatkamaan oman työnsä sanallistamista ja määrittelemistä myös jatkossa.

Käytännössä kehittämisprosessi jatkuu Entryn kesäpäivillä kesäkuussa 2019, jolloin käynnistetään yhteiskehittämisen keinoin Entry vision ja arvojen luominen. Tälle työlle on luotu jo vahvaa perustaa jo mission luomisen prosessin yhteydessä, sillä sekä herättelevä sähköposti että Learning Cafe sisälsivät tässä opinnäytetyössä vain ohimennen sivuttuja kysymyksiä ja keskusteluja visiosta ja arvoista. Työkalut prosessin seuraavaan vaiheeseen ovat siis jo olemassa.

Kehittämisasetelmassa tarkoituksena oli pohtia vain yrityksen missiota, mutta siihen liittyvien vision ja arvojen rinnalla pitämistä ei voinut kokonaan välttää tilanteessa, jossa tehtävä haluttiin alustaa henkilöstölle mahdollisimman laajasti ja kattavasti. Suoran, lineaarisen tutkimuksen sijaan, opinnäytetyöstä kehittyi kuin jonkinlainen sinne tänne varsiaan ojenteleva kasvi, joka avasi jatkuvasti uusia keskusteluja, pohdintoja ja tapoja ilmaista itseään. Kuitenkin ohjaajana pyrin koko ajan pitämään mielessäni tämän työn maalin ja tavoitteen: mission muodostamisen.

Pystyin silti samanaikaisesti tallentamaan paljon ensiluokkaisen tärkeää informaatiota kehittämistyön jatkamista varten. Tutkimuksen läpi tunkeneen orgaanisuuden vaalimista puoltaa myös se seikka, että mission luomisen rinnalla ja sivutuotteena haluttiin ylläpitää ja kehittää henkilöstön sisäistä motivaatiota ja työnimua osana Entry henkilöstövoimavarojen johtamista. ”Vaikka työhön määritelmällisesti liittyy palkkio, voi ihminen kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi tai tavaksi saada palkkaa ja menestystä (ulkoinen motivaatio) tai vaihtoehtoisesti ihminen voi olla innostunut työtehtävistään itsessään (sisäinen motivaatio).” (Martela, J. & Jarenko, K. 2014, 15) Sisäisen motivaation näkyväksi tekeminen toiminee jatkossa motivaattorina yrityksen johdolle vaalia, ylläpitää ja kehittää yrityksen tuleviakin olosuhteita sellaiseksi, jossa positiivinen kierre jatkuu ja kasvaa entisestään.

Tutkimusmenetelmissä erilaisten menetelmien hyödyntämisellä ja yhdistelemisellä oli selkeästi paikkansa, kuten alla oleva kaavio esittää. Kukin menetelmä toi oman näkökulmansa, lisänsä ja ilmaisukeinonsa mission rakentamisen prosessiin.

Sähköposti	Antoi aikaa yksilöllisesti tutustua aiheeseen ja miettiä omia henkilökohtaisia vastauksiaan.
Learning Cafe	Henkilökohtaiset ajatukset päästiin jakamaan ja muokkaamaan yhdessä, hyödyntäen erilaisia näkökulmia, kulttuurieroja, kieli- muureja ja sanojen merkityksiä.
Opettajien ja koordinaattorien päivät	Pienryhmässä missio-sanaston pohdintaa ja pyöritystä eri näkökulmista. Lopputulemana kaksi vahvaa missiovaihtoehtoa.
Äänestys	Oma, henkilökohtainen ja jokaisen yhtä arvokas ääni, sille vaihtoehdolle kumman kokee omakseen.

Taulukko 9. Opinnäytetyössä hyödynnetyt menetelmät

Jos prosessissa olisi ”oiottu”, eli esimerkiksi poimittu jo sähköpostissa esiin nousseet tärkeimmät lupaus sanat: ”auttaa ja tukee”, olisi saatettu päätyä täsmälleen samaan missiolopputulemaan: ”Entry auttaa töihin”. Tällöin olisi kuitenkin sivuutettu se, että henkilökohtaisen pohdinnan vaiheessa useampi suomen kielen opettaja mainitsi lupauksessa kielitaidon kehittämisen. Ilman asian ”pureskelua”, pohdintaa, ”maistelua” ja montaa eri vaihetta, olisi aina jätetty osalle henkilöstöstä sijaa ajatella, että heidän näkemystään tai perustelua ei ole otettu kyllin huomioon.

Edelleen lopullisessa valintatilanteessa äänestystulos oli 10 vastaan 2, joten on mahdollista, että nuo 2 eri missiota toivonutta eivät ainakaan heti koe valittua missiota omakseen. Toisaalta taas on parempi, että on ja saa olla erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia, koska ilman niitä ei ole muutosta ja ilman muutosta ei voida enää kehittyä.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkimusprosessin luotettavuuteen. Reliabiliteetti perustuu menetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja siihen voiko tutkimuksen toistamalla saada saman tuloksen (Järvenpää 2006). Kun kyse on aikaan, paikkaan ja ihmisiin sidotusta tunteilla ja sanojen merkityksillä pelaavasta asiasta, kuten mission luomisesta yksittäiselle yritykselle, niin on mahdoton sanoa mitään varmaa kumpaankaan reliabiliteetin vaatimukseen. Luotettavuutta koen tuoneen havainnoinnin, läsnäolon ja aidon vuorovaikutuksen ja dialogin: Entry missio on henkilöstönsä näköinen ja toimii silti myös mahdol-

lisesti tulevaisuudessa laajenevan asiakaskunnan kanssa. Missiolauseessa ei ole liiallista staatisuutta, vaan se on toimiva oli asiakas sitten maahanmuuttaja, nuori, vanha, pitkäaikaistyön tai opiskelija: teon kohde ei ilmene missiossa, vain se mitä tehdään.

Luotettavuuden suhteen on lisäksi muistettava se toimintatutkimuksen jo aiemmin mainitsemani piirre, että perehtyneisyys omaan työhön ja työympäristöön voi estää näkemästä asioita uudella tavalla (Kananen 2014, 138). Kuitenkin tutkimuksessani kehitettiin olemassa olevaa toimintaa sanallistamalla ja yhtenäistämällä toimintamalleja koko henkilöstön voimin, jolloin oman työn tuntemus on ollut tutkimukselle eduksi. Toimintatutkimuksen keinoin kyettiin säilyttämään Entry Educationin tavoitteellisen toiminnan ydin arjen tasolla.

Tutkimuksen validiteettia kuvaa menetelmän kykyä kuvata juuri sitä mitä sen on tarkoituskin kuvata ja sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä siinä on ollut tarkoitus tutkia (Järvenpää 2006). Tämä mielestäni toteutuu tutkimuksessani hyvin koska tarkoitus oli yhteiskehittää missio, jonka koko yrityksen henkilöstö tuntisi omakseen. Vaikka kuvailinkin tekstissäni aiemmin, miten prosessista syntyi kuin sinne tänne leviävä orgaaninen kasvi, ei itse tutkimuksen tavoite häilynyt tai hämärtynyt kertaakaan. Opinnäytetyössäni haettiin toimivaa missiota pienelle asiantuntijayritykselle yhdessä henkilöstön kanssa ja koko prosessi, kaikkine vaiheineen oli juuri tätä tavoitetta kohti.

Tarkoitus oli löytää pienelle, kasvavalle yritykselle missio, joka todella kuvaa juuri tämän yrityksen tavoitetta, sen oman henkilöstön näkökulmasta. Ja samalla kasvattaa työn imua, sitoutumista ja tunnetta siitä, että tekee jotain merkityksellistä.

Tulkinnan validiteetti perustuu siihen, että ymmärretään tutkittavien ihmisten näkökulmat ja merkitykset, eikä käytetä tutkijan omia käsityksiä tai viitekehystä (Järvenpää 2006). Omassa tutkimuksessani kaikki tekeminen on perustunut juuri tähän: tutkittavien ihmisten näkökulmien ja viestien merkityksien ymmärtämiseen. Sille on opinnäytetyössäni annettu aikaa, tilaa ja mahdollisuus ja koko työni onnistuminen on perustunut avoimuudelle, yhteistyölle ja halulle itse ja yhdessä kehittää Entry Educationia itsemme näköiseksi työnantajaksi ja menestyväksi yritykseksi omalla toimialallaan. Tämä työ myös tulee käytännössä ja konkreettisesti jatkumaan nyt kun pistän tälle kehittämistehtävästä kirjoittamalleni raportille sen vaatiman pisteen. Yhden tutkimuksen loppu on toisen tutkimuksen alku (Alasuutari 2011, 277).

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY Yritysjulkaisut. 3. painos. Juva: WSOY

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Neljäs, uudistettu painos. Riika; InPrint

Alavi, M. & Karami, A. 2009. Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance. *Journal of Management Development*, Vol. 28 Issue 6, 555-562.

Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J. & Guerrero, A. Mas-Machula, M. 2018. The real mission of mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24:4 (2018), 456-473.

Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V. & Trunk Sirca, N. 2014. The mission statement: organisational culture perspective. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 Issue: 4, 612-627.

Campbell, A., Shrives, P. & Bohmbach-Saager, H. 2001. Voluntary disclosure of mission statements in corporate reports: signalling what to whom? *Business and Society Review*, Vol. 106 No. 1, 65-87.

David, M., David, F. & David, F. 2014. Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences*, Vol. 7 No. 1, 95-110.

Davies, S. & Glaister, K. 1997 Business school mission statements-The bland leading the bland? *Long Range Planning*, 30, 481-604.

Doran, S. & O’Gorman, C. 1999. Mission statements in small and medium-sized businesses. *Journal of Small Business Management*; Oct 1999; 37, 59-66.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 91, Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja, Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.

Koch, B., Galaskiewicz, J. & Pierson, A. 2015. The effect of networks on organizational missions. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 44, 510-538

Kostamo, T. (toim.) 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen Motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Pearce, J. & David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No2, 109-116

Pöyry-Lassila, P. (2017). Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Teoksessa Soile Pohjonen, Marika Noso (toim.) *Kansalainen keskiöön! Näkökulmia sote-uudistukseen*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö KAKS. Kunnallisan kehittämissätiön julkaisujen sarja, 2, 25-31

Ramaswamy, Venkat & Kerimcan, O. (2014). Co-creating transformational change. *The Co-Creational paradigm*, Stanford University Press, 187-221

Ravazzani, S. (2016). Exploring Internal Crisis Communications in Multicultural Environments: A Study among Danish Managers. *Corporate Communications*, 21(1), 73-88

Özdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887-1894

Sähköiset

Arffman Consulting. 2019. Anna meidän auttaa. Viitattu 28.3.2019. <https://www.arffman.fi/>

Barona 2019. Yrityksille. Viitattu 28.3.2019. <https://barona.fi/yrityksille/barona-yrityksille/>

Biisoni 2019. Biisoni ja arvomme. Viitattu 28.3.2019. <https://biisoni.fi/biisoni-group/biisoni-ja-arvomme/>

Innokylä. 2019. Learning Cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 12.2.2019. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Luentomateriaali. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 14.4.2019. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Live Palvelut. 2019. #täältätöihin -haaste. Viitattu 28.3.2019. <https://www.livepalvelut.fi/>

Maahanmuuttajien kotouttamisen SIB-hanke. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.11.2018. <https://tem.fi/koto-sib>

Moty - Monikulttuurisuus työyhteisössä -projekti. 2011. Uskontojen moninaisuus Suomessa, Islam. Viitattu 14.4.2019. <https://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?id=722&kat=&sid=798&sub=Islam&title=3316>

Opetushallitus. 2018. Laadunhallinnan tuki. Arvot, visio ja strategiat. Viitattu 15.12.2018. https://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ ja_strategiat

Pacuit, Eric, "Voting *Methods*" 2017. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Viitattu 27.4.2019. <https://plato.stanford.edu/entries/voting-methods/#4>

Personalhuset 2019. Meistä. Viitattu 28.3.2019. <https://www.personalhuset.fi/meista/>

Silta Työhön 2014. Silta työhön -projekti 2012-2014 (ESR/STM) Ryhmämuotoinen työhönvalmennus Anna Kemppinen ja Kristiina Leppänen, 2014. Viitattu 16.4.2019. <http://www.oikeitaitoita.fi/sites/default/files/Tyohonvalmennusopas.pdf>

Silta valmennus 2016. Info. Viitattu 16.4.2019. <https://www.siltavalmennus.fi/info/>

StaffPoint. 2019. Strategia, missio ja visio. Viitattu 28.3.2019. <https://www.staffpoint.fi/staffpoint-konserni/strategia-missio-ja-visio>

Trainers' House. 2019. Missio, visio, strategia ja arvot. Viitattu 28.3.2019. <https://www.trainershouse.fi/sijoittajalle/trainers-house-sijoituskohteena/missio-visio-strategia-ja-arvot/>

Työterveyslaitos 2018. Työn imu. Viitattu 15.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyonimu/>

Valmennuskeskus Public. 2019. Palvelumme. Viitattu 28.3.2019. <https://www.valmennuskeskuspublic.fi/>

VMP 2019. Yritys. Viitattu 28.3.2019. <https://www.vmpgroup.fi/yritys/>

Yhdenvertaisuus.fi 2018. Asenteet. Oikeusministeriö, demokratia-, kieli-, ja perusoikeusasioiden yksikkö. Viitattu 16.4.2019. <https://yhdenvertaisuus.fi/asenteet>

Julkaisemattomat

Hytönen, M. 2018. Henkilöstön Käsikirja 2018. Entry Education Oy. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1. Entry Education Oy:n organisaatiokaavio (Henkilöstön käsikirja 2018)	7
Kuvio 2. Mission yhteiskehittämisen merkitys innostuksen johtamisena	17
Kuvio 3. Toimintatutkimuksen syklinen prosessi ja Entry Educationin mission luominen toimintatutkimuksena.	20
Kuvio 4. Toimintatutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät	23
Kuvio 5. Herättelevä sähköposti 21.11.2018	25
Kuvio 6. Herättelevän sähköpostin tiivistys	28
Kuvio 7. Arvot, visio ja missio - virikekysymykset	31
Kuvio 8. Missio -teeman tuotos Learning Cafessa	32
Kuvio 9. Aineiston analysoinnin osatekijät (Järvenpää 2006).	34
Kuvio 10. Entryn missio-aihe opettajien päivän jälkeen	38
Kuvio 11. Missiovaihtoehdot lopulliseen äänestykseen	39
Kuvio 12. Entry Education Oy:n missio	42

Taulukot

Taulukko 1. Mission osa-alueet Pearsen ja Davidin mukaan (1987, 109)	12
Taulukko 2. Mission osa-alueet asiakkaan näkökulmasta (David ym. 2014, 99)	13
Taulukko 3. Aivoriiehen perussäännöt (Pöyry-Lassila 2017, 37)	24
Taulukko 4. Herättelevän sähköpostin ydinlauseet	28
Taulukko 5. Learning Cafe virikekysymysten post-it -vastaukset	33
Taulukko 6. Entry Education Oy:n henkilöstön missio-sanasto	36
Taulukko 7. Entryn mission benchmarkkaus	37
Taulukko 8. Missio-äänestyksen perusteluja	40
Taulukko 9. Opinnäytetyössä hyödynnetyt menetelmät	44