

YRITYKSEN MISSION MÄÄRITTELY



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy, 2020

Arvi Åberg

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Arvi Åberg	Vuosi 2020
Työn nimi	Yrityksen mission määrittely	
Työn ohjaaja/t	Riitta Ikonen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata yrityksen olemassaolon tarkoituksen eli mission määrittelyprosessin kannalta keskeisiä työvaiheita. Työ esittelee prosessissa luotujen jäsenysten tietoperustaa, hyödynnettävyyttä ja niistä saatuja oppeja. Opinnäytetyö on toteutettu portfoliomethodilla ja sen toimeksiantaja on suomalainen pörssiyritys, joka halusi uudistaa missionsa olemaan yhteiskunnallisesti ajantasaisempi ja henkilöstölle motivoivampi.

Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee yrityksen johtamiskäsitteitä, työn merkityksellisyyttä ja motivaatioteorioita. Tietoperusta toimii portfolioissa esiteltävien jäsenysten keskeisenä teorialähteenä ja sitä on hyödynnetty monelta osin myös eri teorioita ristiin soveltaen. Portfolioon on valittu kuusi kehitysprojektin kannalta keskeistä jäsenystä, joiden rooli työn etenemisen ja lopullisen mission rakentumisen kannalta on ollut merkittävä. Esiteltävät jäsenykset ovat myös luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan hyödyntää muidenkin yritysten missioiden määrittelyprojekteissa.

Opinnäytetyö osoittaa, että mission määrittelyssä on syytä ottaa huomioon laajasti erilaisia näkökulmia, jotta se vastaa yrityksen kannalta juuri oikeisiin kysymyksiin ja tuntuu merkitykselliseltä yrityksen eri sidosryhmien näkökulmasta. Määrittelyprosessissa on syytä pohtia niin missiolauseen rakennetta, sen lähettämän sanoman merkityksiä kuin niitä yhteiskunnallisia teemoja, jotka luontihetkellä vallitsee. On hyvä tutustua yrityksen historiaan, strategiaan sekä arvioida minkälainen rooli yrityksellä voi tulevaisuudessa olla. Lopulta on syytä ottaa vielä huomioon, että ollessaan yrityksen perustavalaatuinen tarkoitus, sen täytyy myös kuulostaa siltä.

Avainsanat Missio, Johtaminen, Työn merkitys

Sivut 37 sivua

Business administration
Hämeenlinna University Center

Author	Arvi Åberg	Year 2020
Subject	Defining a company's mission	
Supervisors	Riitta Ikonen	

ABSTRACT

The aim of this thesis is to describe the work steps that are central to the purpose of the company's existence (the mission) definition process. The work presents the knowledge base and usability of the models created during the process, as well as the lessons and insights gained from the models themselves. The thesis is implemented using the portfolio method and its commissioner is a Finnish listed company that wanted to renew its mission to be more socially up-to-date and more motivating for its staff.

The knowledge base of the thesis deals with the company's management concepts, the meaning of work and motivation theories. The knowledge base serves as a key theoretical source for the models presented in the portfolio and has been utilized in many respects also by cross-applying different theories. Six key models of the development project have been selected for the portfolio. Their role in the progress of the work and the construction of the final mission has been significant. The models presented are also such that they can be utilized in a mission definition project of another company as well.

The thesis shows that in defining the company's mission it is necessary to take into account a wide range of perspectives in order to answer the right questions from the company's point of view and to feel inspiring for the different stakeholders of the company. In the definition process, it is worth considering the structure of the mission statement, the meanings of the message it sends to different stakeholders as well as the social themes that prevail at the time of creation. It is good to get acquainted with the company's history, strategy before and now and to assess what role the company can play in the future. Finally, it is important take into account that being the fundamental purpose of a company it must also sound like it.

Keywords Mission, Purpose, Leadership, Meaning for work

Pages 37 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksiantajayritys	3
1.2	Opinnäytetyön aiheen valinta ja tausta	4
1.3	Opinnäytetyön rajaus ja tavoite.....	4
2	TIETOPERUSTA	5
2.1	Mission rooli johtamisessa.....	6
2.1.1	Missio	6
2.1.2	Visio.....	7
2.1.3	Arvot.....	8
2.1.4	Strategia	8
2.2	Merkityksen lähteet	9
2.3	Ihmisen psykologiset perustarpeet.....	11
2.4	Sisäinen motivaatio.....	12
3	PORTFOLIOTUOTOSTEN ESITTELY	13
3.1	Tutkimus- ja etenemissuunnitelma.....	14
3.2	Yritysten missioiden vertailuanalysointi	16
3.3	Henkilöstön mielipide	19
3.4	Näkökulmat missiolauseen tarkasteluun	24
3.5	Vaihtoehtoiset tavat hyödyntää missiota	26
3.6	Vaihtoehtoiset tavat jalkauttaa missio	29
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	30
4.1	Portfolion kriittinen tarkastelu	31
4.2	Opit kehitystyön tekemisestä	32
4.3	Jatkosuunnitelmat	33
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

Pohdinta yrityksen olemassaolon tarkoituksesta voi olla nyt ajankohtaisempaa kuin se on koskaan ollut. Maailmalaajuiset ilmiöt, kuten ilmastonmuutos, yhteiskunnan monimuotoistuminen, teknologinen murros tai vaikkapa globaali pandemia muovaavat käsityksiämme siitä, mikä merkitys kunkin yhteiskunnallisen toimijan tekemisellä on. Yksittäinen yritys tai joissain tapauksissa kokonainen toimiala saattaa yhtäkkiä rampautua tai kadota äkillisen mullistuksen seurauksena. Sitran Megatrendit 2020 -selvityksen mukaan kehityksen kulmakerrointa lisää se, että megatrendit limittyvät yhä enemmän toisiinsa luoden kytköksiä ja jännitteitä, joita yksittäinen trendi ei nostaisi esiin (Sitra 2020).

Oli mullistuksia tai ei, voittoa tavoittelevan yrityksen perustehtävänä on pidetty ja pidetään edelleen – ainakin juridisesta näkökulmasta – voiton tavoittelua (Osakeyhtiölaki, 624/2006 § 5). Yritykset ovat kuitenkin usein määritelleet itselleen jonkin laajemman tehtävän, eli mission. Mission tarkoituksena on kuvata yrityksen laajempaa tehtävää esimerkiksi suhteessa asiakkaisiinsa tai tuotteisiin, joita yritys myy. Kun sekä asiakaskunta, että tuotteet saattavat helposti muovautua trendien puristuksissa, tullaan johdopäätelmieni mukaan tulevaisuudessa näkemään entistä useammin yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tähtäviä missioita sekä missioita, jotka pyrkivät vaikuttamaan ihmisiin tunnetasolla.

Kun puhutaan yrityksen olemassaolon merkityksestä, ei nähdäkseni voida sivuuttaa sitä laajaa tutkimustietoa, joka liittyy yksilön kokemaan työn ja elämän merkityksellisyydestä. Ihmiset kun kuitenkin muodostavat yrityksen ja juuri ihmisiin missiolla tulisi pystyä vaikuttamaan (Kenny, 2014). Oli sitten kysymys työntekijän sitoutumisesta, asiakkaan lojaliteetista tai sijoittajan kukkaron nyöreistä, ovat ne kaikki asioita, joissa merkityksen tunteella on oma roolinsa.

Ihmisellä on laajemminkin ajateltuna taipumus etsiä merkityksiä. Kysymys elämän tarkoituksesta on yksi aikamme mielenkiintoisimpia ja samalla popularisoituneimpia filosofisia kysymyksiä. Erityisesti länsimaalaisessa kulttuurissa kysymys on noussut uuteen tarkasteltuun sen jälkeen, kun uskonnon rooli yhteisen tarkoituksen luojana on alkanut vähentyä (Martela, 2020, 56-73).

Kirjassaan Elämän tarkoitus filosofi Frank Martela esittää, että ihmisen ei kuitenkaan kannattaisi pohtia liiaksi kysymystä elämän tarkoituksesta vaan enemmän kysymystä elämän merkityksestä. Tarkoitus kuvastaa sitä, minkä vuoksi me ihmiset ylipäätään olemme olemassa ja merkitys puolestaan sitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista nyt kun me joka tapauksessa täällä olemme (Martela, 2020, 56-73). Vastaava kysymys työelämässä voisi kuulua, että mikä tekee työstämme tekemisen arvoista, nyt kun me joka

tapauksessa olemme tekemässä sitä, mitä me tällä hetkellä olemme tekemässä.

Peruslogiikka siitä, minkä vuoksi työnantajat antavat työntekijöille työtä tehtäväksi, on pelkistetyssä taloustieteellisessä muodossaan kyseenalaistettu mm. yhdysvaltalaisen suuryritysten johtajien (Business Roundtable, 2019) ja suuren englantilaisen talouslehden Financial Timesin (2019) toimesta. Molemmat keskustelunavaukset synnyttivät laajan kansainvälisen debatin siitä, mikä on tänä päivänä yrityksen tehtävä. Yrityksen tarkoitus on edelleenkin tuottaa omistajilleen arvoa (Osakeyhtiölaki, 624/2006 § 5), mutta tarkoitus voi muodostua myös muiden elementtien, kuten vastuullisuuden, ympärille (Business Roundtable, 2019).

Odotus vastuullisesta, yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta ja jopa jonkinlaisesta hyväntekeemisestä muuttaa yritysten strategioita maailmanlaajuisesti. Asiakkaat palkitsevat ne yritykset, jotka pystyvät tuottamaan tuotteensa ja palvelunsa esimerkiksi ympäristöä kuormittamatta, tasa-arvon ja saavutettavuuden periaatteita vaalien sekä läpinäkyvää ja kestävää taloudenpitoa noudattaen. (Reinikainen, 2019; Nautin, 2014).

Merkityksen roolin kasvaminen on myös yksi työmarkkinoiden murroksen ajureista. Ihmiset kaipaavat syvempiä merkityksiä työelämälleen; työn ei haluta olevan pelkkää suoritusta. Vahva työn merkitys sitouttaa, luo työhyvinvointia ja tuottaa lopulta parempia tuloksia. Se voi toimia yrityksen vetovoimana potentiaalisille uusille työntekijöille. Näin ollen yritysten on olennaista pohtia yrityksessä tehtävän työn merkitystä ihan uusista näkökulmista (Achor, Reece, Kellerman & Robichaux, 2018) ja huomioida, että yksilöt motivoituvat kovin erilaisista asioista.

On todettu, että erityisesti milleniaalit, eli 1980- ja 90-luvuilla syntyneet, näkevät työn merkityksen yhdeksi tärkeimmistä elementeistä, joita työhön liittyy. Se koetaan tärkeämpänä kuin esimerkiksi palkka tai asema yrityksessä. Ilmiössä ei kuitenkaan ole kysymys vain milleniaalien taipumuksesta vaan yleisestä kaipuusta merkityksellisempään työhön ja elämään. Ilmiö vaan korostuu milleniaalien kohdalla. (Deloitte, 2017, 2018, 2019)

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys uskoo, että määrittelemällä missionsa uudelleen ja päivittämällä sen sisällön vastaamaan nykypäivän odotuksia, se voisi saavuttaa entistä vahvempaa henkilöstön sitoutuneisuutta, asiakaslojaliteettia ja suositteluhalukkuutta sekä näiden ansiosta kestäväää liiketoiminnallista kasvua.

Yritys on jo vuosia ottanut osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun myös selkeästi sen oman toimialan ulkopuolella. Lisäksi se on tehnyt pitkäjänteistä työtä mm. vähentääkseen omasta toiminnastaan aiheutuvaa ympäristön kuormitusta. Missiouudistuksen tarkoituksena on näin ollen myös päivittää yrityksen perustehtävä tähän aikaan. Toisaalta sen tulisi rakentua

sellaisten elementtien varaan, jotka kestävät aikaa ja megatrendien vaihtelua.

Vastuullisuus on yksi toimeksiantajan arvoista. Se on määritelty laajasti kattamaan kestävä kehityksen niin omistajien, asiakkaiden, henkilöstön, yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmista. Lisäksi yrityksellä on yritys vastuustrategia, joka ottaa kantaa niin taloudellisiin, digitaalisiin, sosiaalisiin kuin ympäristöllisiin vastuisiin. Yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta monella saralla ja julkisena isona toimijana toimeksiantajayrityksen on tärkeää käyttäytyä ja näyttäytyä odotusten mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty toimeksiantajayrityksen olemassaolon tarkoituksen uudelleenmäärittelyprojektin keskeisiin vaiheisiin, yleisesti hyödynnettävissä oleviin käytäntöihin ja kehitysprojektista kerättyihin oppeihin. Toimeksiantajan kehitysprojektille antama tavoite oli tunnistaa yrityksen toimintaa kuvaava tarina sekä siitä kiteytetty innostava ja merkitystä luova missiolause.

Kehitysprojektissa on hyödynnetty opinnäytetyössä esiin nostettua tutkimustietoa ja teorioita työn merkitykseen liittyen. Portfoliomethodilla työtetty opinnäytetyö pyrkii tuomaan esiin ne keskeiset jäsenyykset, jotka kehitysprojektin aikana tunnistettiin sekä niiden taustalla olevat teoreettiset viitekehykset.

1.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantaja on suomalainen pörssiyritys, joka toimii kuluttaja-, yritys- ja julkishallinnon segmenteissä. Yrityksen toimintaa ohjaavat sen missio, visio, strategia ja arvot. Yksi yrityksen arvoista on vastuullisuus ja sille on tärkeää toimia kaikissa tilanteissa vastuullisesti, eettisesti ja lainmukaisesti.

Yrityksen yritys vastuustrategia nojaa sen omiin arvoihin, yrityksen sisäisiin toimintamalleihin ja YK:n Global Compact -periaatteisiin. Yritys julkaisee vuosittain vastuuraportin, joka tuo esiin kaikki yrityksen määrittelemät keskeiset vastuullisuustoimet ja -tulokset. Yritys mittaa omia tekemisiään erilaisilla vastuullisuutta indikoivilla mittareilla ja raportoi niistä julkisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin toimeksiantajayrityksen mission uudelleenmäärittelyprojektissa hyödynnetyt jäsenyykset, joita yritys voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Yritys katsoo, että sen aiemmat missiot eivät ole juurtuneet halutulla tavalla henkilöstön keskuuteen eivätkä ne ole johtamisen työvälineinä saavuttaneet sellaista painoarvoa kuin missio voi parhaimmillaan saavuttaa. Kehitysprojektin jälkeen yritys on ryhtymässä viestimään sisäisesti uudistuneesta missiostaan. Parempi ymmärrys ja dokumentaatio siitä, miten mission lopullinen muoto syntyi, auttaa sen viestimisessä henkilöstölle.

1.2 Opinnäytetyön aiheen valinta ja tausta

Koen merkityksellisyyden teeman mielenkiintoisena, oli kysymys sitten elämän tai työelämän merkityksellisyydestä. Ajattelen, että merkityksellisyyden kokema on meille ihmisille henkilökohtainen ja sen lähteet yksilöllisiä. Samaan aikaan tutkimustieto puhuu sen puolesta, että me ihmiset koemme merkityksellisyyttä juuri tiettyjen elementtien kautta (Martela, 2015, 2020). Mielenkiintoista nähdäkseni onkin, että merkityksellisyyden kokema on meille samaan aikaan sekä yksilöllinen että yhteinen.

Työni toimeksiantajayrityksen palveluksessa keskittyy erilaisten organisaatiokulttuurin osa-alueiden kehittämiseen ja senkin vuoksi merkityksellisyyden teema on arjessani vahvasti läsnä. Kun työnantajani käynnisti mission uudistusprojektin, hain poikkiorganisatorisen kehitysryhmän jäseneksi ja valikoiduin ryhmän fasilitaattoriksi. Tehtävänäni oli johtaa kehitysprojektin eri vaiheita etenemissuunnitelman mukaisesti, fasilitoida ryhmän kokouksia ja työpajoja, jäsentää tutkimuksista saatua tietoa sekä raportoida yrityksen johtoryhmän jäsenistä koostuvalle sponsoriryhmälle projektin etenemisestä.

Kehitystyö tehtiin yrityksen normaalin strategiaproessin mukaisesti neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa laajennettiin ajattelua ottamaan huomioon mitkä tahansa mission uudistamiseen liittyvät asiat. Toisessa vaiheessa priorisoitiin ja valittiin toimeksiantajayrityksen kannalta keskeiset teemat. Kolmannessa vaiheessa ajattelua laajennettiin suhteessa valittuihin teemoihin ja tunnistettiin erityisesti sellaisia toteutustapoja, jotka olisivat toimeksiantajayrityksen näkökulmasta olennaisia. Neljännessä vaiheessa toteutustavoista valittiin potentiaalisimmat vaihtoehdot missiota-rinoiksi ja -lauseiksi ja tehtiin lopullinen valinta niiden joukosta.

Ajattelen, että tämän portfolio-opinnäytetyön löydösten hyötyjinä voivat olla toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muut yritykset, jotka ovat aikeissa uudistaa oman missiota.

1.3 Opinnäytetyön rajaus ja tavoite

Opinnäytetyö toteutettiin portfolio-opinnäytetyönä. Portfoliometodi sopii hyvin kyseessä olevan kehitystyön kuvaamiseen sillä se antaa mahdollisuuden kuvata pitkäkestoisen ja monivaiheisen kehitystyön olennaiset näkökulmat. Portfoliosta on rajattu pois ne jäsenyydet, jotka eivät lopulta ole merkityksellisiä kehitysprojektin etenemisen kannalta tai mission löytymisen kannalta. Siitä on myös rajattu pois sellainen sisältö, joka on luokiteltu yrityksen sisäiseksi.

Opinnäytetyö tuo esiin ne taustateorioihin ja tutkimuksiin perustuvat jäsenyydet, jotka olivat keskeisessä roolissa työn etenemisen kannalta. Nämä jäsenyydet ovat yleispäteviä minkä tahansa yrityksen olemassaolon määrittelyssä. Opinnäytetyö ei ota kantaa kehitysprojektin päätteeksi

syntyneeseen yrityksen uuteen missioon, sen muotoon tai sen sisältöön. Portfoliossa esitellyt jäsennykset on kuvattu niin, että niiden tulkitseminen ei vaadi niistä syntyneen lopputuloksen tuntemista vaan niitä tai niiden sisältämään ajattelua voidaan hyödyntää sellaisenaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitelty tausta-aineisto on ollut tärkeässä roolissa läpi kehitysprojektin. Sen vuoksi portfoliossa esiteltujen jäsennysten ja tausta-aineiston kytkös on vahva. Teoriaosuus pyrkii lisäämään ymmärrystä yksilön merkityksellisyyden kokemasta ja yrityksen mission määrittelystä. Toimeksiantajayrityksen toimeksiannon mukaan yrityksen uuden mission tulisi ennen kaikkea henkilöstön näkökulmasta motivoiva ja innostava. Sen vuoksi työn merkityksellisyyden ja yksilön kokeman motivaation taustoittaminen on olennaisessa roolissa.

Opinnäytetyön seuraavat luvut kuvaavat aiheeseen liittyvää teoriaa, varsinaisen portfolion, joka koostuu kuudesta jäsennyksestä ja lopulta johtopäätökset. Teoriaosuudessa on käsitelty ihmisen psykologisten perustarpeiden kytköstä motivaatioteoriaan ja merkityksellisyyden kokemaan, eritelty mission, vision, strategian ja arvojen välisiä eroja sekä käyty läpi työn merkitykseen liittyviä jäsennyksiä.

Portfolio-osuus koostuu toimeksiantajayrityksen kehitysprojektin kannalta keskeisten jäsennyksen esittelystä. Jäsennysten osalta käydään läpi niiden syntyprosessi, hyödynnettävyys ja opit. Neljäs luku koostuu opinnäytetyön kriittisestä tarkastelusta, omasta oppimisestani opinnäytetyöprosessin aikana sekä jatkosuunnitelmista ja -suosituksista.

2 TIETOPERUSTA

Kehitysprojektin aikana hyödynnettiin valtavaa määrää erilaista tietoperustaa. Perusta oli osin tieteellistä ja osin epätieteellistä. Tieteellistä puolta edustivat kirjallisuus, sisäiset ja ulkoiset tutkimukset ja yleisesti tunnetut teorat. Epätieteellistä aineistoa kehitysryhmä keräsi esimerkiksi blogiteksteistä ja mielipiteellisistä artikkeleista. Lisäksi kehitysryhmä hyödynsi projektin aikana runsaasti yrityksen sisäistä tietoa, kuten tietoa strategiasta.

Tässä portfolio-opinnäytetyössä esiteltävät jäsennykset nojaavat pääosin tietoperustaan, joka on julkisesti saatavilla. Yhdessä jäsennyksessä (Henkilöstön mielipide) esitellään yrityksen sisäisen henkilöstökyselyn tuloksia. Sen osalta opinnäytetyössä esitellään ainoastaan kyselyssä hyödynnetyt kysymykset sekä yhden kysymyksen vastauksesta koostettu tulosanalyysi.

Opinnäytetyön tietoperustaosuudessa esitellään yleiset yritysten käytössä olevat johtamistermit: missio, visio, arvot ja strategia. Tämän jälkeen toisessa luvussa käydään läpi kehitysryhmän käytössä ollut tietoperusta työn merkityksellisyyden rakentumiseen liittyen. Koska työn kannalta tärkeään

rooliin nousi pohdinta yksilön motivoitumisesta, esitellään kolmannessa luvussa tietoperusta ihmisen psykologisista perustarpeista ja neljännessä sisäisen motivaation teoria.

2.1 Mission rooli johtamisessa

Missio, visio, arvot ja strategia ovat yrityksen johtamisessa usein käytettyjä termejä. Useimmiten yrityksen johto määrittelee yritykselle kaikki tai ainakin osan termeistä, mutta niiden määrittely ei kuitenkaan ole pakollista yritystoiminnan kannalta. Voidaan toisaalta ajatella, että vaikka niitä ei olisi määritelty, ne olisivat olemassa (Yrityksen perustaminen, n.d).

Niin kuin kaikilla edellä mainituilla termeillä, myös missiolla on oma tärkeä roolinsa yrityksen johtamisessa. Sen keskeisin tehtävä on vastata kysymyksen siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä se tavoittelee pitkällä aikavälillä. Hyvä missio heijastelee myös yrityksen kulttuuria ja arvoja. (Miller, 2014).

Parhaimmillaan missio vetoaa sekä järkeen että tunteisiin ja toimii eräänlaisena vetovoimana niin omistajille, asiakkaille kuin nykyiselle ja tulevalle henkilökunnalle (Keller & Aiken, 2009). Mission tavoitteellisen luonteen vuoksi on jokseenkin ymmärrettävää, mikäli se sekoitetaan visioon, mutta näillä kahdella termillä on kuitenkin oma roolinsa yrityksen johtamisessa.

Kaikilla neljällä termillä on suhde toisiinsa ja tätä suhdetta avataan seuraavissa määrittelyissä. Määrittelyssä otetaan kantaa siihen mitä termillä yleisesti tarkoitetaan, minkälaisia vaihtoehtoisia tapoja sen hyödyntämiseen on ja miten se yleisesti muotoillaan.

2.1.1 Missio

Missio vastaa kysymykseen siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä se aikoo pitkällä aikavälillä saavuttaa (Miller, 2014). Missiolla pyritään kuvaamaan sitä perustaa, jolle yrityksen olemassaolo rakentuu, joten voisi ajatella, että sen tulisi olla aikaa kestävä. Mission uudistamista tai vaihtamista voidaan perustella yrityksen toimintalogiikan muutoksella, laajamittaisella strategiapäivityksellä, vision uudella suunnalla tai esimerkiksi yhteiskunnallisella kulttuurinmuutoksella (Miller, 2014).

Erilaisten johtamisteorioiden mukaan missio voidaan määritellä joko synonyymiksi tai vaihtoehdoksi yrityksen olemassaolon tarkoitukselle tai perustehtävälle eikä niiden erottaminen toisistaan ole aina ihan yksinkertaista (Jones, 2016). Yritys voi esimerkiksi ilmoittaa, että sillä ei ole missiota vaan sillä on olemassaolon tarkoitus (Savaspuro, 2017). Lisäksi sanoja tarkoitus ja merkitys näytetään käytettävän vaihtelevasti joko synonyymeina tai toisistaan hieman eroavina termeinä.

Englanniksi missiosta käytetään yleisesti kahta vaihtoehtoa: *mission* tai *purpose*. Termejä käytetään joko toistensa synonyymeina tai hieman eri asiaa tarkoittavina sanoina, mutta niiden tarkoitus on kuvata joko missiota, olemassaolon tarkoitusta tai perustehtävää. (Richmond, n.d.) Tässä opin- näytetyössä missiosta käytetään englanniksi termiä *purpose*, sillä toimek- siantajayritys on valinnut käyttää kyseistä termiä. Toisaalta tässä opinnäy- tetyössä missiosta puhutaan synonyymina olemassaolon tarkoitukselle ja perustehtävälle. Tarkoitus ja merkitys kuvataan myös yksinkertaisuuden vuoksi toistensa synonyymeina, eli samaa tarkoittavina sanoina.

Kehitysryhmän vertailuanalyysin mukaan jotkut yritykset käyttävät sekä missiota että visiota niin, että ne on muotoiltu täysin samalla tavalla tai niin, että käytössä on ainoastaan jompikumpi. Yleisempää kuitenkin on, että missio ja visio on määritelty eri asioiksi. Seuraavassa alaluvussa käy- dään läpi mission ja vision tyypillinen ero.

Kehitysryhmän useita kymmeniä yrityksiä kattavan vertailuanalyysin mu- kaan missio on muotoiltu tyypillisesti yhdeksi lauseeksi, jonka tueksi on kir- joitettu kyseistä lausetta ja merkityksiä avaava kuvaus tai tarina. Mission muodolle ei kuitenkaan ole määritelty täsmällistä pituutta ja se on mah- dollista muotoilla myös useamman lauseen mittaiseksi tai pidemmäksi tekstiksi. On olemassa useita näkemyksiä siitä, miten mission tulisi tekni- sesti rakentua esimerkiksi joidenkin pääkysymysten johdattelemana tai tietyt yrityksen ambitiot esittelemänä. Näkemykset ovat kuitenkin enem- män tai vähemmän mielipiteellisiä, joten sen vuoksi tämä opinnäytetyö ei nojaa mihinkään tiettyyn mission rakentamisen malliin mitä tulee mission ulkoasuun ja muotoiluun.

2.1.2 Visio

Siinä missä missio vastaa kysymykseen siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä se haluaa pitkällä aikavälillä saavuttaa, on visiossa kysymys eräänlai- sesta tulevaisuuden unelmasta, jota kohti yritys ja sen henkilöstö suuntau- tuvat (Miller, 2014). Vision voidaan ajatella olevan kuvaus joko yrityksen omasta tai sitä ympäröivän maailman unelmatilasta (Kamensky 2014, 55).

Jos ajatellaan, että missio on olemassaolon tarkoituksena yritykselle kuin perusta, on visio puolestaan tavoitehierarkian korkein kohta. Se on kauas- kantoinen kiintopiste, josta johdetaan strategiset tavoitteet, strategiisiin tavoitteisiin tähtäävät liiketoimintamittarit ja lopulta kullekin henkilölle tai ryhmälle kaskadoituvat, eli organisaatiotasoa kerrallaan palastuvat, tavoit- teet. (Miller, 2014)

Vision, siinä missä myös missionkin, on tarkoitus innostaa, motivoida ja luoda merkitystä asetetuille tavoitteille ja niitä kohti tehtäville toimille. Vi- sio voidaan määritellä niin, että tavoiteltava asia on mahdollista saavuttaa jollain aikavälillä, mutta myös niin, että sitä ei ole mahdollista saavuttaa. Kehitysryhmä teki vertailuanalyysissään myös katselmuksen yritysten

visioihin ja sen perusteella voidaan todeta, että visionkaan muodolle ei ole täsmällisesti vakiintunutta käytäntöä mitä tulee sen ulkoasuun ja muotoiluun.

Yritys saattaa päivittää visionsa, mikäli se tulee tarvittavilta osin saavutetuksi, yrityksen toimintaympäristö tai markkinat muuttuvat olennaisesti tai esimerkiksi sen vuoksi, että visio koetaan henkilöstön keskuudessa epäinnostavana. (Miller, 2014)

2.1.3 Arvot

Arvot on yritysmaailmassa termi, joka kuvaa joukkoa yrityksen itsensä valitsemissa sisäisiä ohjenuoria ja reunaehtoja, joiden mukaan yrityksen ja sen henkilöstön odotetaan toimivan kohti visiota ja tavoitteitaan (Richmond, n.d.). Arvot ovat tyypillisesti asioita, joita yrityksen johto pitää tärkeinä yrityksen yhtenäisen kulttuurin rakentumisen, erottautumisen ja menestymisen kannalta (Kamensky, 2014, 71-73). Arvot kuvastavat yleensä tapoja toimia, ajatella tai tuntea erilaisissa tilanteissa. Ne heijastelevat sekä sitä kulttuuria, jonka kukin voi silmin ja korvin havaita, mutta myös sitä mikä organisaatiossa sanattomasti vallitsee (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94–95).

Arvot kuvataan tyypillisesti yhdellä sanalla ja niitä valitaan yleensä muutamia. Poikkeuksellisesti jotkut yritykset kuvaavat arvonsa pidemmällä lauseilla tai tarinoilla. Olennaista on, että arvot kuvataan selkeinä, jotta ne on mahdollista omaksua osaksi työntekijän arkea ja jotta ne tulevat toteutetuiksi (Puohiniemi 2003, 41). Arvojen lisäksi myös missio voi kuvastaa yrityksen arvomaailmaa ja valintaa siitä, miten yritys haluaa nähdä itsensä suhteessa muuhun yhteiskuntaan tai minkälaista toimintaa se haluaa nähdä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella.

2.1.4 Strategia

Strategialla tarkoitetaan liiketoiminnallisia valintoja, jotka yrityksen johto on tehnyt päästäkseen kohti valittuja tavoitteita ja visiota. Strategia rajaa ne asiat, joihin yritys tulee keskittymään ja esimerkiksi investoimaan. Se poisrajaa ne asiat, jotka eivät ole yrityksen toimintakentällä tai joissa yritys ei tällä hetkellä näe liiketoimintamahdollisuuksia itselleen. Strategia siis antaa suuntaviivat arjessa tapahtuvalle päätöksenteolle ja valinnoille (Tuomi & Sumkin 2010, 10).

Strategia voi säilyä pitkään muuttumattomana, mikäli se osoittautuu kannattavaksi valikoimaksi tuottavia valintoja. Toisaalta strategia voi elää nopeastikin, mikäli toimintaympäristö ja markkinat muuttuvat. Joissain tapauksissa strategia voi kuvastaa valintojen sijaan enemmänkin johdonmukaisia keinoja, jolloin ne voivat elää enemmän esimerkiksi vallitsevan markkinatilanteen tilanteen mukaan (Jylhä & Viitala, 2010, 69).

Strategia on keskeisessä linkityksessä yrityksen muihin johtamisen työkaluihin ja käsitteisiin, sillä se toimii eräänlaisena toimeenpanevana voimana olemassaolon tarkoituksen ja tavoitetilan välissä. Strategian ajatellaan pohjautuvan olemassaolon tarkoitukseen, jonka missio määrittelee ja tähtäävän kohti tavoitetta, jonka puolestaan visio määrittelee. (Tuomi & Sumkin 2010, 28).

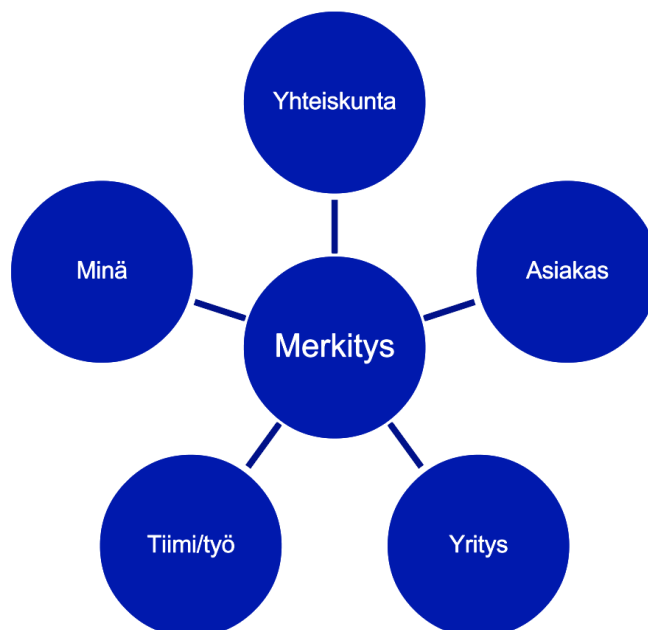
Toimeksiantajayrityksessä strategian luomisprosessina hyödynnetään muksaelmaa Design Councilin suunnitteluprosessista, joka koostuu neljästä vaiheesta: *discover*, *define*, *devolop* ja *delivery*. (Design Council, n.d). Strategiaprosessi soveltui hyvin myös mission uudistamisprojektiin, sillä tässäkin projektissa lähestymistapana oli tutkimuksellinen ja innovatiivinen.

2.2 Merkityksen lähteet

Toimeksiantajayritys edellytti mission uudistamiseen tähtäävän kehitysprojektin toimeksiannossa, että uuden mission tulisi olla merkityksellinen kaikille yrityksen tärkeille sidosryhmille. Yritys käytti toimeksiannossaan esimerkkinä erästä McKinseyn jäsenystä merkityksestä, joka lopulta otettiin käyttöön hahmottamaan niitä rooleja, joille missiota oltiin luomassa.

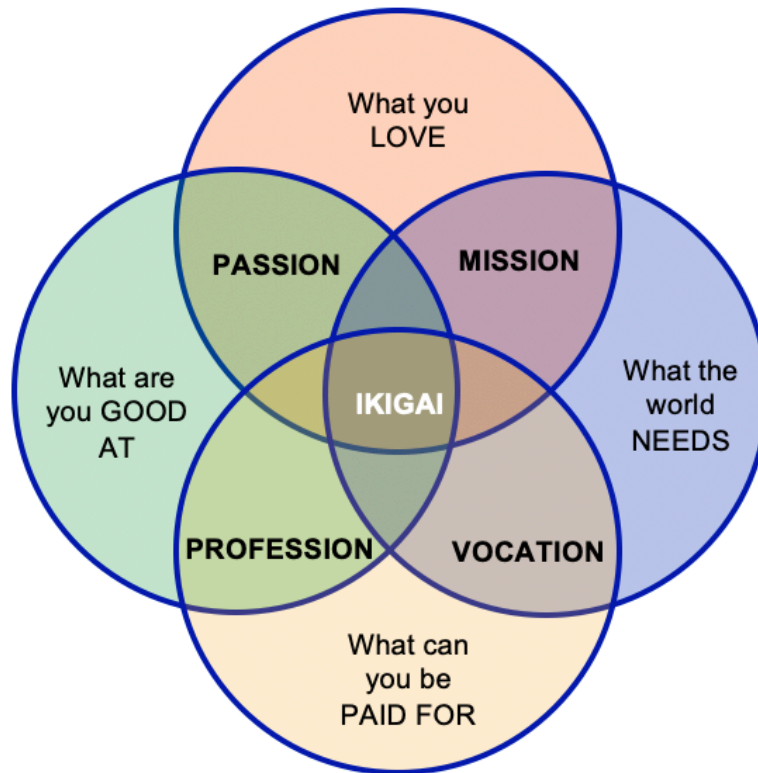
Konsulttiyhtiö McKinseyn julkaiseman artikkelin (Keller & Aiken, 2009) mukaan työn merkitys voi kummuta viidestä eri lähteestä: henkilön omista tarpeistaan, henkilön ryhmän tai yhteisön tekemästä työstä, yrityksen toiminnasta yleisesti, asiakkaiden palvelemisesta tai työn yhteiskunnallisesta kytköksestä.

McKinseyn mukaan innostava tarina yrityksestä luodaan kertomalla se kaikista viidestä näkökulmasta yhtä aikaa, sillä se mikä tuntuu yrityksen johdon mielestä mielenkiintoiselta ja tärkeältä näkökulmalta ei välttämättä tunnu siltä henkilöstön mielestä. Ottamalla kaikki viisi näkökulmaa huomioon ja luomalla tärkeä viesti niihin pohjautuen, on mahdollista puhutella suurempaa osaa henkilöstöstä kuin luomalla viesti ainoastaan sillä perusteella mikä tuntuu viestin kertojan mielestä tähdelliseltä. (Keller & Aiken, 2009).



Kuva 1. Merkitysviestinnän erilaiset näkökulmat jäsennettynä McKinseyn 5 Sources of Meaning -mallia mukaillen. (Keller & Aiken, 2009).

Ikivanhan japanilaisen Ikigai -konseptin mukaan (García & Miralles, 2017) työn merkitys löytyy sieltä missä yhdistyvät henkilön intohimo (passion), elämäntehtävä (mission), kutsumus (vocation) ja osaaminen (profession). Malli pyrkii hahmottamaan merkityksellisyyden työssä erityisesti henkilökohtaisesta näkökulmasta tarkasteltuna.



Kuva 2. Ikigai, japanilainen konsepti, joka kuvaa työn merkityksen rakentumista ihmiselle. (García & Miralles, 2017)

Filosofi Frank Martelan ja professori Anne Birgitta Pessin löysivät (2018) työn merkitystä pohtivassa metatutkimuksessaan 36 erilaista elementtiä, joista merkityksellisyyden kokemus työhön lopulta muodostuu. Heidän julkaiseman artikkelin mukaan tutkimuksissa toistuu kolme elementtiä ylitse muiden (Martela & Pessi, 2018):

1. Arvokkuus (significance),
2. Hyvää tuottava päämäärä (broader purpose)
3. Itsensä toteuttaminen (self-realization).

2.3 Ihmisen psykologiset perustarpeet

Toimeksiantajayritys määritteli, että vaikka missiota ollaan uudistamassa niin, että se puhuttelee laajasti eri sidosryhmiä, olisi henkilöstön motivointi tärkein yksittäinen tavoite, jota mission tulisi palvella. Jotta voitaisiin rakentaa missio, joka tuntuu ihmisistä inspiroivalta ja motivoivalta, oli tärkeää tutkia ihmisen hyvinvoinnin rakennuspalikoita ja sisäistä motivaatiota. Ensin mainittu tietoperusta esitellään tässä alaluvussa, jälkimmäinen seuraavassa.

Ihmisen psykologiset perustarpeet ovat asioita, joiden ansiosta ihminen kokee voivansa hyvin (Deci & Ryan 2017, 3-10). Hyvinvoinnin psykologiaa on tutkittu monien tutkijoiden toimesta ja näin ollen psykologisista tarpeista on päädytty hieman erilaisiin jäsennyksiin riippuen tutkijoista ja aikakaudesta.

Onnellisuustutkija ja filosofi Frank Martelan mukaan (Martela, 2014) perustelluin ja empiirisesti pätevin näkemys ihmisen psykologisista perustarpeista on Edward Ryanin ja Richard Decin itseohjautuvuusteoria. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Martela, 2015, 59-61).

Omaehtoisuus tarkoittaa vapautta toimia niin kuin ihminen luontaisesti halua toimia tilanteessa, jossa häneen ei vaikuta ulkopuoliset vaikuttimet (Deci & Ryan 2017, 97). Omaehtoisuudesta voidaan puhua myös autonomiana tai vapautena. Martelan mukaan omaehtoisesti tehtävä asia tuntuu itsessään miellyttävältä tekemiseltä – sitä siis tekisi, vaikka tekemisen seuraukset eivät tuottaisi erityistä hyötyä (Martela, 2015, 59-61).

Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemaa osaamisesta ja aikaansaamisesta (Deci & Ryan, 2017, 96). Kyvykkyiden tunne vallitsee, kun henkilöön kohdistuvat odotukset ja hänen oma osaamisensa ovat mielekkääksi koetussa suhteessa toisiinsa. Martelan mukaan optimaalisessa tilanteessa henkilön on mahdollista saavuttaa niin kutsuttu flow-tila, jossa tekemisen imu vie henkilön siinä määrin mukanaan, että hän kadottaa hetkellisesti ajan ja paikan tajun (Martela, 2015, 59-61).

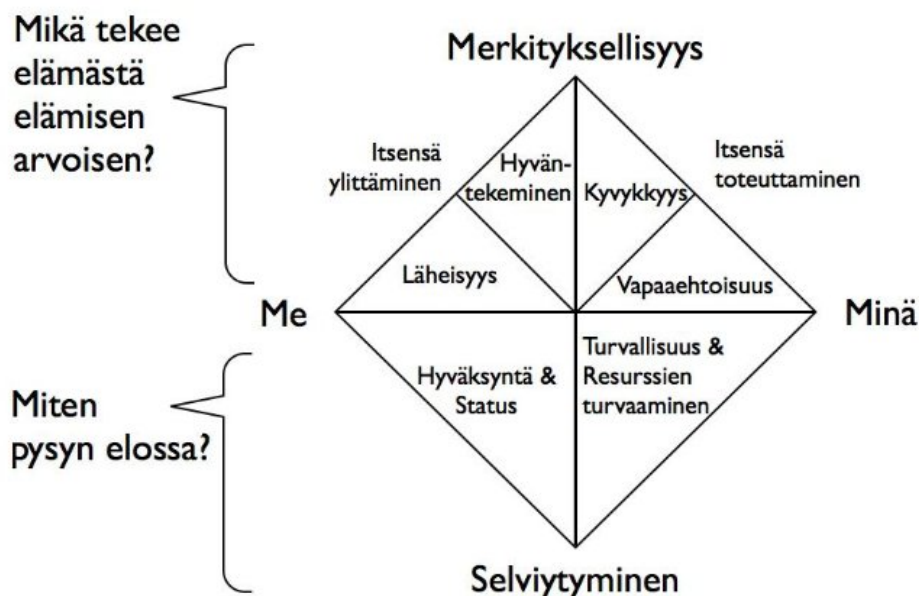
Yhteisöllisyys on tunne siitä, että henkilö kokee kuuluvansa johonkin tai joihinkin yhteisöihin (Martela, 2015, 59-61). Itseohjautuvuusteorian mukaan hyvinvointimme on näin ollen vahvasti kytköksissä myös muihin ihmisiin eikä se ole ainoastaan itsenäisesti koettuja tunteita omaehtoisuudesta ja kyvykkydestä (Deci & Ryan, 2017, 96-97).

2.4 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan henkilön omista ajatuksista ja tunteista kumpuavaa halua tehdä sitä mitä hän tekee. Sisäistä motivaatiota toteuttaessaan ihminen tulee tehneeksi asioita, jotka häntä kiinnostavat ja jotka eivät niinkään kuormita häntä vaan enemminkin inspiroivat. Sisäisen motivaation vastakohtana voidaan nähdä motivaation puute ja rinnalla ulkoinen motivaatio, joka puolestaan kumpuaa ihmisestä ulkona olevien tekijöiden kautta. (Martela & Jarenko 2015, 26)

Filosofi Frank Martela ja tutkija Karoliina Jarenko määrittelevät sisäisen motivaation ihmisen psykologisten perustarpeiden pohjalta. He jäsentävät sisäisen motivaation neljään osa-alueeseen: omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen. (Martela & Jarenko 2015, 17-18).

Nämä neljä elementtiä ovat Martelan motivaatiotimantti -jäsenyyksen (Martela 2015, 71) mukaan asioita, joita ihminen tarvitsee kokeakseen sisäistä merkityksellisyyden ja motivoituneisuuden tunnetta. Sisäisen motivaation teoria ja itseohjautuvuusteoria jättävät ulkopuolelle ne asiat, jotka ihminen tarvitsee psykologisesti pysyäksensä hengissä, eli kysymys on nimenomaan tarpeista, jotka liittyvät elämässä koettavaan merkityksellisyyteen. (Martela, 2015, 71)



Kuva 3. Motivaatiotimantti (Martela, 2015, 71)

3 PORTFOLIOTUOTOSTEN ESITTELY

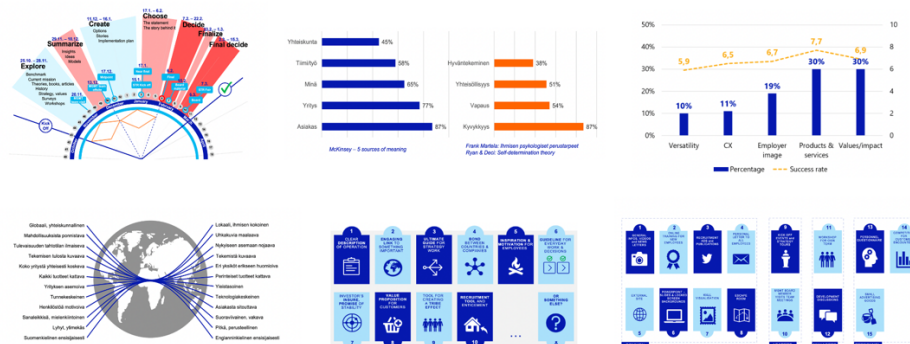
Yksinkertaistettuna mission uudistamisessa on kysymys yhden lauseen kirjoittamisesta. Juuri sen oikean lauseen löytäminen ja sopivaan muotoon tiivistäminen onkin kaikkein vaikeinta ja vaatii usein paljon aikaa. Toimeksiantajayrityksen mission uudistamisen aktiiviseen projektivaiheeseen kului lopulta noin vuosi. Tätä ennen yrityksen johto oli käynyt keskusteluja siitä, onko mission päivittäminen nyt ajankohtaista vai ei ja mikäli on, mitkä ovat perusteet sille.

Mission uudistamisprojektissa, niin kuin strategiaprosessissa kokemukseni mukaan yleensäkin, työskentely on suurelta osin keskustelua ja pohdiskelua, joka ei koko ajan näytä johtavan harkittuun suuntaan. Vaikka taustalla on projektia ohjaava systematiikka, paljon teoriaa ja tutkimustietoa mission uudistamisesta ja monipuolista tietoa yrityksestä, on työ luonteeltaan poukkoilevaa ja nytkähdellen eteenpäin kulkevaa.

Työn luonteen vuoksi projektin kokonaiskuvan luominen tähän opinnäytetyöhön ei ole mielekästä. Opinnäytetyön portfolio-osuuteen onkin

koostettu kehitysprojektin kannalta olennaisimmat jäsenyykset, joilla on ollut keskeinen rooli tärkeimpien oivallusten syntymisen kannalta.

Portfoliossa esitellään kuusi jäsenystä. Kunkin jäsenyyksen kohdalla esitellään siihen johtanut valinta-, suunnittelu ja toteutusprosessi sekä käydään läpi jäsenyyksen kytkeytyminen opinnäytetyössä esiteltyyn tietoperustaan. Lisäksi esittelyissä kerrotaan, että miten mallia on hyödynnetty ja miten sitä voidaan jatkossa hyödyntää.



Kuva 4. Portfoliossa esiteltävät jäsenyykset.

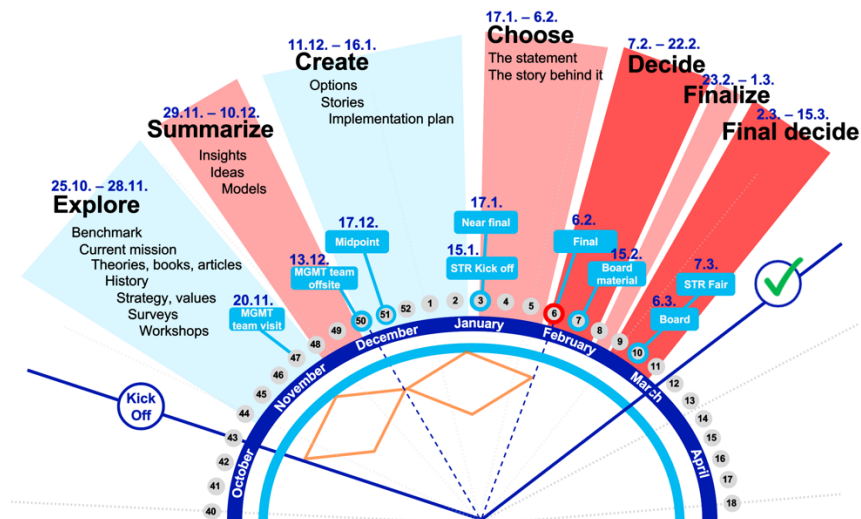
3.1 Tutkimus- ja etenemissuunnitelma

Toimeksiantajayritys hyödyntää omassa strategiatyössään nelivaiheista strategiaprozessia, joka mukaillee Design Councilin Double Diamond -suunnitteluprosessia. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkimus ja ideoiden kerääminen on mahdollisimman laajaa ja ottaa huomioon minkä tahansa asian, joka tutkittavaan aiheeseen liittyy. Toisessa vaiheessa tutkitusta aineistosta muodostetaan näkemyksiä sen suhteen mikä siinä kaikessa on erityisen olennaista tutkittavan asian kannalta. (Design Council, n.d).

Kolmannessa vaiheessa ideoidaan erilaisia ratkaisuja, jotka pohjautuvat tuttittuun tietoon ja tähtäävät siihen, mitä prosessissa on tarkoitus saada aikaiseksi. Neljännessä vaiheessa ideat kiteytetään, priorisoidaan ja tehdään valinta lopullisesta ratkaisusta. (Design Council, n.d).

Mission uudistusprojekti päätettiin toteuttaa samalla periaatteella yrityksen johtoryhmän jäsenistä muodostuneen sponsoriryhmän suosituksen perusteella. Näin ollen kehitysprojekti vaiheistettiin strategiaprozessin vaiheiden mukaisesti viikkotason suunnitelmaksi. Strategiaprozessin vaiheiden lisäksi kehitysprojektin aikataulutusta ohjasi yrityksen johtoryhmän tilannekatsausten sijoittuminen sekä yrityksen hallituksen kokousten sijoittuminen projektin ajalle. Myös erilaiset yrityksen sisäiset strategiatilaisuudet otettiin huomioon suunnitellessa projektin tarkemman tason etenemissuunnitelmaa. Visuaaliseen etenemissuunnitelmaan kirjattiin lisäksi projektin aloituspiste, *kick off*, ja valmistuspiste.

Kun suunnitelman aikataulullinen perusta oli valmis, suunniteltiin kuhunkin vaiheeseen projektin kannalta olennaiset tavoitteet, jotka kyseisissä vaiheissa tulisi saavuttaa. Suunnitelma päätettiin toteuttaa visuaalisesti, jotta projektin etenemisen seuraaminen olisi helppoa ja suunnitelman kokonaiskuva pysyisi koko ajan esillä. Suunnitelmasta näkisi yhdellä silmäyksellä, että missä vaiheessa projekti on nyt menossa, minkälaisia odotuksia kyseiseen vaiheeseen liittyi ja mitä tulisi tapahtumaan seuraavaksi.



Kuva 5. Visuaalinen projektisuunnitelma mission uudistamisprojektin vaiheista suhteutettuna toimeksiantajayrityksen hyödyntämään strategiaproessiin.

Suunnitelman ensimmäisen vaiheen tarkemmassa määrittelyssä hyödynnettiin konsulttiyhtiö McKinseyn jäsenystä merkityksen erilaisista lähteistä. McKinseyn 5 sources of meaning -jäsenyys pitää sisällään viisi tasoa: henkilön omat tarpeet, henkilön ryhmän tai yhteisön tekemä työ, yrityksen toiminta yleisesti, asiakkaiden palveleminen ja työn yhteiskunnalliset kytkökset. McKinseyn mukaan merkityksiä tulee pohtia kaikista näistä näkökulmista, jotta se käsiteltävä asia tuntuisi mahdollisimman monesta ihmisestä merkityksellistä.

Henkilöstön henkilökohtaiset ja ryhmien yhteisenä koetut tarpeet ja näkemykset otettiin tutkimusvaiheessa huomioon tekemällä kaksi henkilöstökyselyä sekä järjestämällä keskustelutyöpajoja työn merkityksestä. Henkilöstökyselyyn ja työpajoihin osallistui n. 400 yrityksen työntekijää. Työn merkityksen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa, miten henkilöstö koki yrityksen silloisen mission ja millä tavalla kunkin henkilöstöryhmän mielestä yrityksen missiota tulisi kehittää. Henkilöstötutkimuksesta lisää Henkilöstön mielipide -osuudessa (3.3).

Yrityksen varhaisempaa ajattelua ja toimintaa tutkittiin lukemalla erilaisia teoksia ja artikkeleita sen historiaan liittyen sekä haastatteleamalla yrityksestä eläköityneitä työntekijöitä. Yrityksen nykyistä toimintaa tutkittiin

analysoimalla sen ajantasaista johtamisen termistöä – missiota, visiota, arvoja ja strategiaa – sekä luomalla henkilöstö- ja asiakaskyselyiden tulokista erilaisia analyyseja.

Asiakas- ja yhteiskuntanäkökulma otettiin tutkimuksessa huomioon tekeillä asiakaskysely, johon vastasi n. 2600 yrityksen asiakasta. Lisäksi kehitysryhmä teki kattavan vertailuanalyysin siitä, miten muut yritykset ovat määritelleet oman missionsa ja minkälaiset teemat niissä toistuvat ja erotuvat. Vertailuanalyysin lopputulemia esitellään seuraavassa alaluvussa (3.4)

Etenemissuunnitelman tutkimusvaihetta (explore) seuranneet vaiheet rakentuivat tarkemmalle tasolle sen mukaan, minkälaisia tuotoksia kunkin vaiheen jälkeen oli tarkoitus saada esiteltyä. Toisessa vaiheessa (summary) yrityksen johtoryhmälle esiteltiin kaikesta tutkimusaineistosta koottu tiivistelmä ja seuraavaan vaiheeseen liittyvä tarkempi etenemissuunnitelma. Kolmannessa vaiheessa (create) luotiin erilaisia vaihtoehtoja ja lähestymistapoja missiota taustoittavan tarinan sisällöksi ja ensimmäiset versiot mahdollisista missiolauseista. Neljännessä vaiheessa (choose) vaihtoehtojen määrää karsittiin ja yrityksen johtoryhmälle esiteltiin valitut vaihtoehdot.

Etenemissuunnitelmaan kirjatut seuraavat vaiheet (*decide, finalize ja final decide*) kuvaavat hyväksyntäprosessia, joka seuraa strategiaprosessia. Hyväksyntäprosessissa yrityksen johto hakee hallitukselta hyväksynnät kaikille yrityksessä laadituille strategioille ja tämän kehitysprojektin osalta myös yrityksen uudelle missiolle.

Etenemissuunnitelma toteutui täsmällisesti strategiaprosessin päätöspisteeseen saakka, mutta yrityksen johto ei ollut vielä yksimielisesti tyytyväinen mihinkään esiteltyihin missiovaihtoehtoihin. Tämän vuoksi strategiaprosessi käynnistettiin uudelleen heti edellisen strategiaprosessin päätyttyä ja uusi tutkimustyö käynnistettiin uudelleenvalituista teemoista sekä tarkentaen joitain aiemmin käsittelyssä olleita tutkimusaihioita.

Uusi missio löytyi lopulta toisen strategiaprosessikierroksen jälkeen. Kehitysprojekti kesti suunnitellun noin 5 kuukauden sijaan noin 12 kuukautta. Projektin jälkeen toimeksiantajayritys käynnistää jalkautus- ja viestintäprojektin, jonka tarkoituksena on tehdä uusi missio henkilöstölle tutuksi ja käsinkosketeltavaksi.

3.2 Yritysten missioiden vertailuanalysointi

Vertailuanalyysin tarkoituksena on oppia muilta ja haastaa omia näkökulmia. Vertailuanalyysi sopi hyvin mission uudistamiseen tähtäävän kehitysprojektin yhdeksi tutkimusalueeksi, sillä yritysten missiot ovat lähtökohtaisesti julkisesti saatavilla niiden verkkosivustoilla ja ne ovat usein hyvin pohjustettuja.

Yritysten missioiden vertailu ja analysointi ilman yrityksen päättäjien haastattelua ei luonnollisesti kerro koko totuutta siitä, mitä kullakin missiolla tarkoitetaan eikä varsinkaan sitä, miten se henkilöstön keskuudessa koetaan. Se ei myöskään kerro siitä, minkälainen rooli sillä on johtamisen työkaluna. Toisaalta pelkkien missiolauseiden analysointi kertoo paljon siitä, millä tavoin missiolauseet yleensä rakentuvat, minkälaisia teemoja ne pitävät sisällään ja mitä kohderyhmiä ne pyrkivät sanomallaan puhuttelemaan.

Kehitysprojekti teki missiolauseiden vertailuanalyysin lisäksi haastatteluja, joiden avulla pyrittiin hahmottamaan sitä tietoa, jota pelkän lauseen analysointi ulkoa käsin ei tuota. Työryhmä haastatteli henkilöitä eri yrityksistä ja pyrki sitä kautta hahmottamaan mission hyödyntämisen erilaisia tapoja. Tässä portfolion osassa otetaan huomioon vain missiolauseiden vertailuanalyysistä tehdyt havainnot ja rajataan pois haastatteluista kerätty tieto.

Vertailuanalyysin piiriin otettiin yhteensä 65 yritystä. Yritykset valittiin listamalla kehitysryhmän yhteisesti tuntemia yrityksiä ja sen perusteella löytykö valitun yrityksen verkkosivuilta tietoa yrityksen missiosta. Yritykset olivat kokoluokaltaan erilaisia ja niiden pääkonttorit sijaitsivat pääosin Suomessa, läntisessä Euroopassa sekä Yhdysvalloissa. Toimeksiantajayrityksen oman toimialan yritykset olivat toimialoista eniten edustettuja, mutta varsinaista toimialarajausta ei analyysissä tehty. Näiden yritysten lisäksi kehitysryhmä tutustui laajaan määrään myös muiden yritysten missioita, mutta vertailuanalyysin ulkopuolelle jäävien missioiden analyseja ei dokumentoitu.

Vertailuanalyysiin otettiin mukaan niin yhden lauseen tai virkkeen mittaiset missiolausekkeet kuin pidemmät tarinamuotoiset kuvaukset yrityksen olemassaolon tarkoituksesta. 97% analysoiduista missioista oli yhden lauseen tai yhden virkkeen mittaisia. Analyysin perusteella on turvallista todeta, että se on tyypillisin muoto missiolle.

Vertailuanalyysi toteutettiin vertaamalla yrityksen missioita kahteen teoreettiseen viitekehukseen: konsulttiyritys McKinseyn 5 sources of meaning -jäsenyykseen sekä Ryanin ja Decin jäsenyykseen itseohjautuvuusteoriasta, jota Frank Martela on myöhemmin täydentänyt tutkiessaan sisäistä motivaatiota.

McKinseyn mallin perusteella vertailua tehdessä vertailtavan yrityksen missio sai yhden pisteen, mikäli sen missio oli rakennettu niin, että se pyrki luomaan merkitystä perustuen johonkin McKinseyn mallinnuksen merkityslähteistä. Missio sai useamman pisteen, mikäli se otti huomioon useamman merkityslähteen. Maksimipistemäärä oli 5, sillä merkityslähteitä on mallinnuksessa 5.

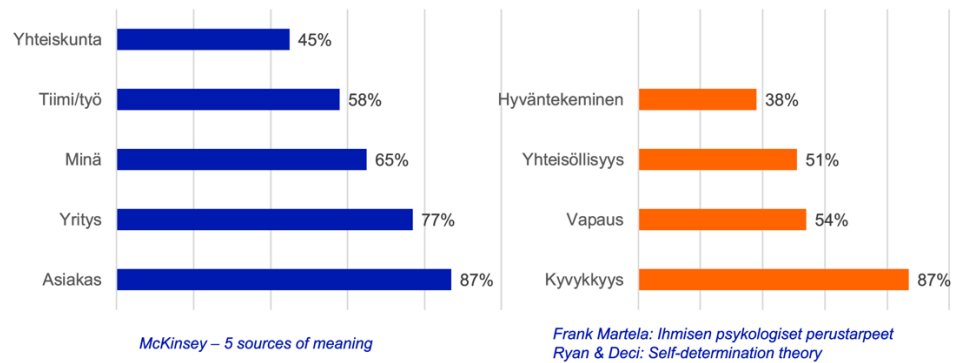
Samanaikaisesti kaikki missiot arvioitiin myös peilaten niitä ihmisen psykologisiin perustarpeisiin tai kuten Martela jäsentää; sisäisen motivaation lähteisiin. Vertailuanalyysi tehtiin samalla periaatteella kuin McKinseyn mallin kohdalla: yhdestä todetusta elementistä missio ansaitsi yhden pisteen. Sisäisen motivaation mallinnuksessa elementtejä on 4, joten maksimipistemäärä tästä arvioinnista oli 4. Missiolauseen oli mahdollista saada näin ollen yhteensä enintään 9 pistettä.

McKinseyn jäsenyyksen merkityslähteet ovat: minä, tiimi/työ, yritys, asiakas ja yhteiskunta. Martelan sisäisen motivaation elementit ovat: vapaus, kyvykyys, yhteisöllisyys ja hyväntekeminen. Kehitysryhmä päätyi käyttämään näitä teorioita, sillä erityisesti sisäisen motivaation elementit perustuivat vahvaan tutkimustietoon siitä, mikä tekee ihmisten elämästä ja työstä merkityksellistä. Toisaalta McKinseyn jäsenyyden katsoi vastaavaa asiaa toisesta näkökulmasta ja oli kehitysryhmän tekemän sidosryhmäanalyysin näkökulmasta kattava mallinnus niistä tahoista, jotka merkitykselliseen työhön voivat henkilökohtaisella tasolla vaikuttaa.

Kehitysryhmän jäsenet arvioivat ensin yksin ja sen jälkeen yhdessä, että toteutuiko elementit valitussa tutkimusaineistossa, eli muiden yritysten missioissa. Epäselvissä tapauksissa päädyttiin enemmistön mielipiteeseen siitä, toteutuiko elementti.

Arvioinnin jälkeen tulostulosten analysointia tehtiin kahdella tavalla. Ensimmäinen kehitysryhmä arvioi subjektiivisesti mitkä missioista olivat parhaita – mitkä siis puhuttelivat ryhmää eniten. Arvioinnin jälkeen kehitysryhmä analysoi mitä pistemääriä subjektiivisesti hyväksi valitut missiot olivat vertailuanalyyseissä saaneet ja mitkä elementit näissä missioissa toistuivat. Näin pystyttiin arvioimaan se, että millä tavoin subjektiivista kokemaa mission hyvydestä voitaisiin verrata numeraaliseen arvoon, joka vertailuanalyyseistä syntyi. Kehitysryhmä oli tyytyväinen analyyseissä havaittavaan korrelaatioon. Subjektiivisesti hyvänä koettu missio sai pääosin korkean kokonaisarvosanan myös vertailuanalyyseissä.

Toinen tulostulosten analysointi tehtiin tutkimalla, että mitkä elementit valituista teorioista missioissa toistuivat. Kaikkien yhdeksän elementin toistuvuuskerroin laskettiin ja taulukoitiin erikseen kummankin teoreettisen viitekehyksen osalta. Taulukko kertoo, kuinka tyypillisesti elementti ilmenee missiolauseissa.



Kuva 6. Analyysi erilaisten elementtien ja teemojen toistuvuudessa yritysten missiolauseissa.

Vertailuanalyysi oli kehitysprojektin kannalta hyödyllinen. Ensinnäkin se kertoi kehitysryhmälle, että se voisi tukeutua valittuun pisteytyjärjestelmään myös arvioidessaan itse luomiaan missiolauseita. Ryhmä kykenisi sen avulla myös tunnistamaan, että mitkä elementit luoduista missiosta löytyvät ja mitkä elementit niistä puuttuvat.

Toisaalta tulosanalyysin toinen vaihe kertoi, että missio muodostuu usein erityisesti kyvykkyys-elementin (87%) ympärille ja ottaa todennäköisimmin kantaa yritykseen itseensä (77%) ja/tai asiakkaalle tuotettuun arvoon (87%). Yksinkertaistaen voidaan todeta, että tyyppillinen missio kertoo yrityksen kyvystä tuottaa asiakasarvoa ja epätyypillinen missio kertoo yhteiskunnallisesta (45%) hyväntekeemisestä (38%).

Tulos oli kehitysryhmän mielestä looginen. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja esimerkiksi yhteiskuntavastuuteemojen roolin korostuminen on verrattain tuore ilmiö, kun rinnalla katsotaan yritysten taipumusta nostaa esiin ainutlaatuisia kykyjään, joiden avulla se pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Tätä päätelmää tuki myös havainto, jonka mukaan moni yhteiskunnalliseen hyväntekeemiseen tai yhteisöllisyyteen tähtäävä yritys oli tehnyt suuren strategiauudistuksen muutaman viimeisen vuoden aikana ja päättynyt päivittämään samalla myös missiolauseensa.

3.3 Henkilöstön mielipide

Kehitysprojektin alkuvaiheesta saakka oli selvää, että projekti tulitisiin toteuttamaan mahdollisimman laajassa ja monipuolisessa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kehitysprojekti uskoi, että uusi missio tulitisiin ennemmin löytämään kuin luomaan. Löytämällä ryhmä tarkoitti sitä, että innostava merkitys työlle ja päämäärillemme on jo olemassa henkilöstön keskuudessa, mutta sitä ei ollut vielä sanoitettu.

Kehitysryhmä hyödynsi erilaisia tapoja henkilöstön osallistamiseksi. Se käynnisti kaksi erisisältöistä verkkokyselyä, järjesti keskustelutyöpajoja, masinoi käytäväkeskusteluja, haastatteli, järjesti missiomeemikilpailun, julkaisi missioblogeja, kävi keskustelua yrityksen sisäisessä Facebook-

ryhmässä ja keräsi ideoita yrityksen sisäisillä strategiapäivillä. Kehitysryhmä pyrki lähestymään aihetta mahdollisimman monessa kanavassa ja mahdollisimman eri tavoin, jotta mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä haluaisi osallistua ja ottaa kantaa. Missiomeemikilpailu osoittautui hyväksi keinoksi levittää tietoisuutta käynnissä olleesta kehitysprojektista.



Kuva 7. Missiomeemikilpailun esimerkkimeemejä. Meemikilpailulla haettiin näkyvyyttä kehitysprojektille.

Kaikilla osallistamis- ja viestintäteoilla oli projektin etenemisen kannalta merkitystä, mutta osin ne tähtäsivät enemmän henkilöstön tiedottamiseen ja mielenkiinnon ylläpitämiseen kuin varsinaiseen ideoiden keräämiseen. Kehitysprojektin kannalta olennaisimmaksi henkilöstön mielipidettä indikoivaksi osallistamisteoksi osoittautui lopulta toinen verkkokyselyistä.

Verkkokysely toteutettiin heti projektin alussa, tutkimusvaiheessa. Kehitysryhmä määritteli kyselyssä tutkittavat teemat ja kysymykset, jonka jälkeen yrityksen sisäinen palvelumuotoilutiimi muotoili kysymykset julkaitavaan muotoon. Kysely julkaistiin useissa yrityksen sisäisissä viestintäkanavissa ja siihen vastasi n. 250 yrityksen työntekijää.

Kyselyssä kysytyt kysymykset olivat:

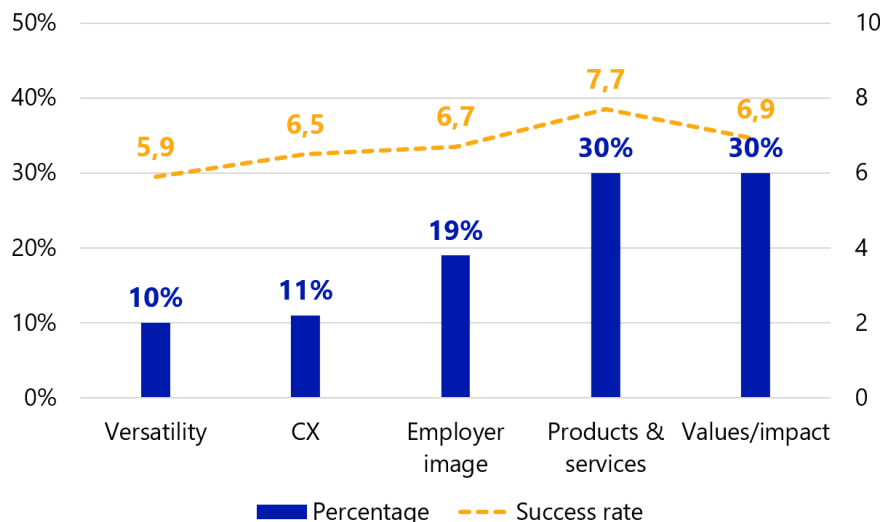
1. What do you do at [the company]?
2. What is your team?
3. How long have you been at [the company]?
4. What is the goal of your team?

5. What are you proud of in your team's work?
6. Are you in direct contact with end-users?
7. What do you believe is the value of your work to the following:
 - a. to your team?
 - b. to [the company]?
 - c. to customers?
8. What is [the company] good at?
9. What is the impact of [the company] on society?
10. What makes [the company] unique?
11. What would you like [the company] to be known for?
12. How successful at the time do you think [the company] is at that?
13. Is your current daily work aligned with what you would like [the company] to be known for?
14. Why not? / Explain more
15. What can you do in your daily work that would help [the company] to go that direction?
16. Which of these should focus on in the future:
 - a. Green energy
 - b. Equality
 - c. Accessibility
 - d. Personal communication
 - e. Sustainability
 - f. Entertainment
 - g. Other
17. Do you know what is the current mission of [the company]?
18. Please write it down if you know is / Please choose one of the following you think is the current mission of the [the company]

Kyselyn tuloksista oli vaihtelevasti hyötyä. Osa kysymyksistä ei tuottanut projektin kannalta merkittäviä vastauksia tai huomioita, joita kehitysryhmä ei muussa tutkimuksissaan olisi jo ottanut huomioon tai validoinut muilla keinoin. Osa vastauksista oli kuitenkin erittäin hyödyllisiä ja niistä muodostui keskeinen osa lopullista tutkimustiivistelmää. Yksi tutkimustiivistelmään sellaisenaan jääneistä vastauskoosteista liittyi siihen, mistä yrityksen työntekijät haluaisivat yrityksen olevan tunnettu ja miten hyvin he kokivat yrityksen pärjäävän kyseisellä osa-alueella tällä hetkellä.

Vastauskooste tehtiin arvioimalla kunkin vastauksen teema, siis eräänlainen otsikko, joka kuvaa vastauksen sisältöä. Ensin kaikki vastaukset teemoitettiin, jonka jälkeen toisiaan lähellä olevat teemat yhdistettiin, teemojen toistumiskerrat laskettiin yhteen ja suhteutettiin kaikkiin vastauksiin. Näin kullekin teemalle muodostui ilmentymisprosentti, joka kertoi, että kuinka monessa vastauksessa kyseinen teema ilmeni.

Vastaajat olivat arvioineet, että miten kyseinen asia tällä hetkellä yrityksen toiminnassa toteutui ja kuinka hyvä yritys siinä sillä hetkellä oli. Arvosanoista muodostettiin teemakohtainen keskiarvosana kuvaavaan yrityksen kyvykkyyttä kyseisellä osa-alueella.



Kuva 8. Toimeksiantajayrityksen henkilöstön kokema siitä, mistä asioissa he toivoisivat työnantajansa olevan tunnettu ja kuinka hyvä yritys on kyseisessä asiassa arviointihetkellä.

Kyselyn tulos yllätti kehitysryhmän positiivisesti. 30% vastaajista kertoi, että he haluaisivat yrityksen olevan tunnettu erityisesti yrityksen arvomaailmasta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta. Arvomaailmalla ei vastausten raakadatan perusteella tarkoitettu vain yrityksen arvoja vaan sitä arvomaailmaa, jota vastaaja koki työnantajansa henkivän sekä yleistä inhimillistä arvomaailmaa, kuten esimerkiksi tasa-arvoa.

Myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen kirjo oli vastauksissa laaja. Henkilöstön kokee, että yritys voisi toimia hyvin laajasti erilaisten yhteiskunnallisten kehitysalueiden ympärillä. Kaikki yrityksen jo entuudestaan valitsemat yritys vastuun osa-alueet olivat edustettuina näkemyksissä siitä, mistä työntekijät haluaisivat työnantajansa olevan tunnettu.

Arvomaailman ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen teemojen nousu toivotujen teemojen kärkikahinaan kertoi kehitysryhmälle kaksi tärkeää viestiä. Ensinnäkin suuri osa henkilöstöstä kokee yhteiskunnalliset teemat tärkeinä ja yrityksen roolin yhteiskunnallisena keskustelijana uskottavana. Toisaalta tulos kertoo, että henkilöstö kokee ne yhteiskunnalliset teemat tärkeinä, joihin yritys on jo päättänyt yritys vastuustrategiassaan panostaa.

Erään jäsenyyden mukaan erilaisiin teemoihin tähtäävillä missioilla ja visioilla on erilaiset riskit, jotka tulee ottaa huomioon luodessa sellaista (Bains adapted, 2007). Mallin mukaan globaalissa vastuunkannossa (*Global responsibility*) riskinä on, että henkilöstö kokee teeman epäuskottavana ja teennäisenä. Tämä riski ei mitä ilmeisemmin tulisi realisoitumaan toimeksiantajayrityksen henkilöstön keskuudessa ainakaan voimakkaasti, mikäli henkilöstökyselyn tuloksissa ilmentyvä ajattelu on samassa mitta-kaavassa omaksuttu koko henkilöstön keskuudessa.

Sub-type	Definition	Companies	Values	Dangers / Issues
Universalization	To allow everyone to experience what the few have	Google IKEA Kingfisher Tata Walmart	Fairness Equality	What do you do when you achieve your aim?
Innovation	To go where no one has gone before	ARM Holdings Illumina Samsung Tesla Motors	Pioneering spirit	How to keep innovation engine going while making discoveries
Fresh challenge	To challenge complacency and the 'big guys'	Ovo Energy Motif Investing Uber Under Armour	Underdog empathy	What happens when you become big yourself?
Excellence	To strive for perfection in one's art	Apple Bang & Olufsen BBC BMW HBO In-N-Out Burger	Achievement Drive	Does not inspire everyone because of narrowness
Global responsibility	To do business in a way that is sustainable and ethical	Centrica GSK Nationwide Nestlé Statoil	Community spirit	People can question authenticity and realism
Human values	To do business in a way which recognises the humanity of employees, suppliers and customers	John Lewis Lush Southwest Airlines Starbucks Toyota	Human concern	Potential conflict with profitability

Kuva 9. Tyypiluokitus erilaisista missioiden sisältämistä pääviesteistä ja niiden vaaroista. (Bains adapted, 2017)

Henkilöstön antama keskiarvosana (6,9) sille miten hyvin yritys tällä hetkellä osaa tuoda arvomaailmaansa ja yhteiskunnallista vaikuttamista ilmi, antoi ymmärtää, että tällä saralla on potentiaalia, jonka valjastamiseen olisi mahdollista saada henkilöstö mukaan. Arvomaailman ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen teemat olivat toisin sanoen tutkimuksen mukaan kiinnostavia, houkuttelevia ja uskottavia henkilöstön mielestä.

Tuotteet ja palvelut -teema esiintyi vastauskoosteessa yhtä suurella painoarvolla kuin arvomaailman ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen teema. Teeman yleisyys tuntui kehitysryhmän mielestä loogiselta, sillä kuten vertaisanalyysissä todettiin, on yrityksen asiakasarvoa tuottava kyvykkyys hyvin tyypillinen mission lähettämä viesti. Koska yksi yrityksen johdon asettamista tavoitteista mission uudistukseen tähtäävälle projektille oli, että uuden mission ansiosta yritys voisi erottautua positiivisella tavalla muista yrityksistä, oli yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja arvomaailman esiin nostamiseen nojautuva etenemisvalinta hyvin helppo tehdä.

3.4 Näkökulmat missiolauseen tarkasteluun

Kehitysryhmä tunnisti nopeasti mission uudistamisprojektin tutkimusvaiheen alussa, että missiolauseiden rakenteet eivät ole yritysten välillä yhtenäisiä. Lauseet eivät noudata tiettyä kaavaa tai vastaa samoihin kysymyksiin. Mission muodostamisen tueksi kirjoitettuja artikkeleita ja blogikirjoituksia on paljon, eivätkä nekään nojaa määrittelyn näkökulmasta varsinaisesti mihinkään tiettyyn tai tiettyihin teorioihin.

McMasterin yliopiston strategian ja hallinnon entinen professori Chris Bart on toiminut Corporate Missions Inc. -yrityksessään yritysconsulttina ja auttanut yrityksiä kirkastamaan niiden missio- ja visiolauseitaan. Hänen mukaansa missiolauseen tulisi sisältää kolme elementtiä (Brickroad Media, n.d):

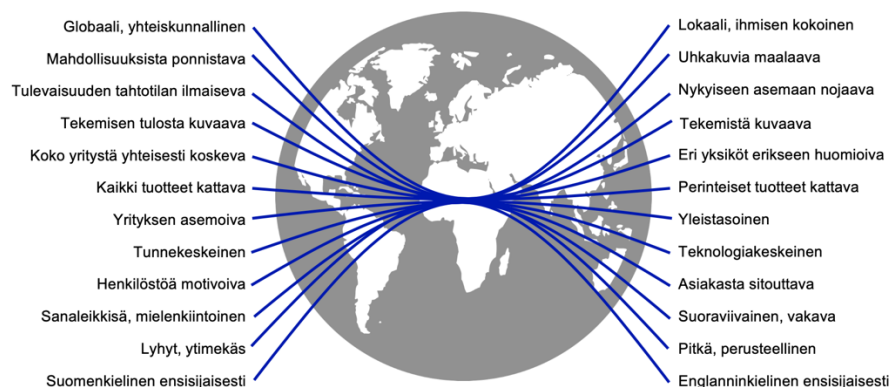
1. Yrityksen päämarkkina (*the key market*)
2. Yrityksen rooli markkinassa eli tuotteet ja palvelut (*your contribution*)
3. Tuotteen ainutlaatuisuus (*distiction*)

Bartin ohje oli kehitysryhmän artikkelitutkimuksessa eniten viitattu määritelmä mission sisällölle. Sen yleisyys oli kehitysryhmän mielestä looginen asia. Olihan jo vertailuanalyysin tuloksena havaittu, että tyypillinen yrityksen missio rakentuu sen varaan mitä asiakasarvoa yritys kokee olevansa hyvä tuottamaan. Toimeksiantajayritys oli tehnyt päätöksen, että missiolauseen evoluutioaskel tulee olemaan nimenomaan pois perinteisestä missiolauseen muodosta kohti yhteiskunnallisen vaikuttamisen ulottuvuutta. Tämän vuoksi Chris Bartin missioelementtejä ei otettu ohjaavana tekijänä huomioon.

Kehitysryhmä päätti laajentaa ajattelua pois yksinkertaistetuista 3-4 kysymyksen tai elementin määritelmistä ja teki analyysin siitä, mistä näkökulmista missiolauseita yleensä arvioidaan. Kehitysryhmä hyödynsi verkkoartikkeleita, blogikirjoituksia ja muita ohjetekstejä, joissa opastetaan hyvän missiolauseen luokse. Toisaalta kehitysryhmä arvioi, että minkälaisista näkökulmista toimeksiantajayrityksen johto ja myöhemmin hallitus tarkasteli missiolause-ehdotuksia sekä mistä asioista he antoivat palautetta.

Kehitysryhmä listasi missiolauseiden tarkastelussa hyödynnettyjä näkökulmia perustuen omiin muistiinpanoihinsa erilaisista keskusteluista. Kullekin näkökulmalle luotiin sen jälkeen vastanäkökulma, joka toimisi vastinparina varsinaiselle näkökulmalle. Kaikki mallinnukset näkökulmat ja vastanäkökulmat eivät ole sillä tavalla toisiaan poissulkevia, etteivätkö ne voisi olla molemmat läsnä missiolauseessa. Keskusteluissa ne kuitenkin usein näytettyivät vastakkaisina mielipiteinä, jonka vuoksi ne asetettiin mallissa vastakkain.

Näkökulmat, jotka eivät kehitysryhmän arvioinnin perusteella liittyneet varsinaisesti missioon – vaan esimerkiksi visioon tai brändilupaukseen – jätettiin pois listauksesta. Listaus sisälsi lopulta 12 näkökulmaa ja niiden vastanäkökulmat.



Kuva 10. Kehitysprojektin aikana luotu mallinnus mission tarkastelussa hyödynnetyistä keskeisistä näkökulmista sekä niiden vastanäkökulmista.

Jäsennys mission tarkastelemisen näkökulmista oli sekä kehitysryhmän, että sponsoriryhmän mielestä erittäin hyödyllinen. Hyödyllisyys ilmeni esimerkiksi tilanteissa, joissa kehitysryhmän missiolause-ehdotuksia arvioitiin. Mallinnuksen avulla missiolause-ehdotuksia kyettiin arvioimaan useammasta näkökulmasta eikä minkään tietyn näkökulman positiivinen tai negatiivinen painoarvo kasvanut liian suureksi.

Mallinnusta hyödynnettiin missiolause-ehdotusten arvioinnin lisäksi keskusteluissa siitä, mitkä näkökulmat ovat tärkeämpiä kuin toiset. Mallinnuksen avulla toimeksiantajayrityksen johto pystyi määrittelemään ne elementit, jotka missiolauseessa tulisi ehdottomasti olla sekä ne, jotka olivat toissijaisia elementtejä. Toimeksiantajayrityksen johto ja kehitysryhmä ymmärsivät, että kaikkien elementtien läsnäolo yhdessä lauseessa oli epätodennäköistä ja sen vuoksi niiden priorisointi oli tarpeellista ja hyödyllistä.

Sen lisäksi, että kehitysryhmä hyödynsi missiolause-ehdotusten rakentamisessa toimeksiantajayrityksen johdon tekemää priorisointia näkökulmien tärkeydestä, loi se myös oman jäsennyksen siitä, miten missiolause tulisi rakentua. Jäsennys sisälsi kolme kysymystä, joiden tarkoituksena oli auttaa miettimään lauseita, jotka kertoisivat yrityksen asiakasarvoa tuottavan kyvykkyyden sijaan yrityksen osallisuudesta yhteiskunnalliseen tai jopa globaaliin kehitykseen.

Kehitysryhmän käytössä olleet kysymykset olivat:

- Mitä suurempaa kuin tuotteet ja palvelut yritys on rakentamassa?
- Mikä on yrityksen valitsema yleinen toimintapa yli kaiken tekemisen ja ajan?
- Kenelle tai mille kaikille tahoille yritys tuottaa hyvää?

Jälkikäteen koko projektia tarkastellessa juuri edellisen kaltaisista kysymyksistä olisi todennäköisesti ollut suuri hyöty, mikäli ne olisi tunnistettu heti projektin alkuvaiheessa.

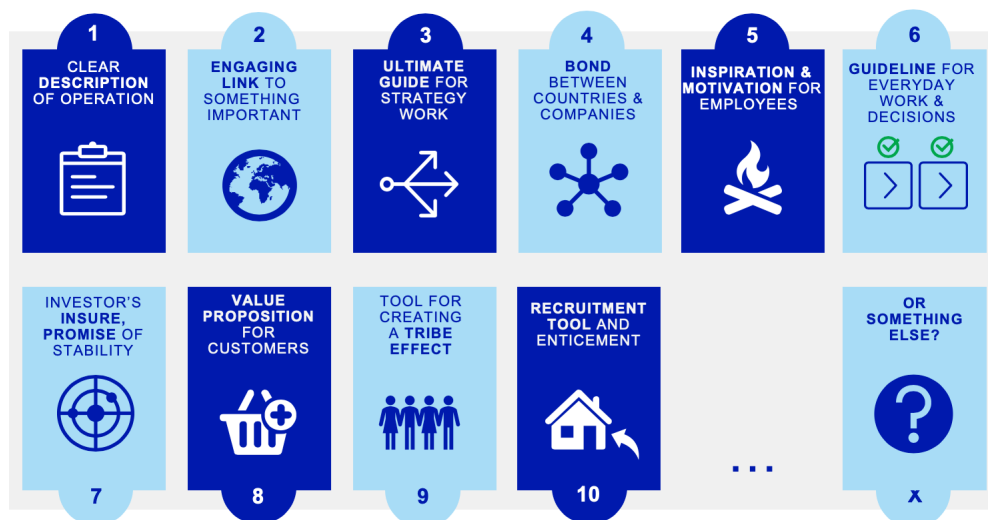
3.5 Vaihtoehtoiset tavat hyödyntää missiota

Toimeksiantajayrityksen käynnistäessä mission uudistamiseen tähtäävän strategisen prosessin ja nimetessään kehitysryhmän tehtävää varten, se määritteli, että minkälainen missio prosessin lopputuotoksena tulisi syntyä. Mission tuli olla innostava ja uskottava niin henkilöstön, asiakkaiden kuin esimerkiksi sijoittajien keskuudessa. Yrityksen johto määritteli toimeksiannossaan, että yritys tulisi hyödyntämään missiota erityisesti innostuneisuuden ja sitoutuneisuuden vahvistamiseen.

Kehitysprojektin edetessä ja aiheeseen liittyvän ymmärryksen laajentuessa myös muunlaisiin hyödyntämistarkoituksiin viittaavia näkökulmia alettiin esittää niin kehitysryhmän, henkilöstön, sponsoriryhmän kuin yrityksen johdon toimesta. Näkökulmien paljous synnytti epäselvyyden siitä, mitkä olisivat ne keskeiset hyödyntämistavat syntyvälle missiolauseelle. Minkälaisena työkaluna toimeksiantajayritys tulisi siis käyttämään missiota?

Kehitysryhmä oli projektin tutkimusvaiheessa lukenut useita artikkeleita ja blogikirjoituksia missioista yleisesti ja osasi muodostaa kokonaiskuvan erilaisista hyödyntämistavoista. Lisäksi kehitysryhmä hyödynsi yrityksen johdon kanssa käytyjä keskusteluja, joissa erilaisiin mission käyttötapoihin oli viitattu. Kehitysryhmä listasi käyttötavat ja ryhmitteli ne kymmeneen luokkaan:

1. Selkeä kuvaus yrityksen toiminnasta
2. Sitouttava linkitys johonkin tärkeään
3. Perimmäinen ohjenuora strategiatyölle
4. Side maiden ja yritysten välille
5. Inspiraation ja motivaation lähde henkilöstölle
6. Ohjenuora jokapäiväiseen työhön ja päätöksentekoon
7. Lupaus vakaudesta sijoittajille
8. Asiakaslupaus
9. Työkalu asiakkaiden heimouttamiseen (yhteenkuuluvuuden tunteen edistämiseen)
10. Rekrytointityökalu ja houkutin potentiaalisille työntekijöille



Kuva 11. Kehitysryhmän jäsenitys siitä minkälaisia erilaisia käyttötapoja missiolla voisi olla yrityksen johtamisen työkaluna.

Mission käyttötärpeen ja -tapojen määrittäminen oli kehitysryhmän mielestä olennaista, sillä se, mihin missiota tulisi käyttää voisi vaikuttaa siihen, minkälainen missiolauseen sisältö ja muoto olisivat. Tämä näkemys perustui vertailuanalyyseihin tehtyyn havaintoon missiolauseiden erilaisuudesta ja erityisesti niiden sisältämien merkitysviestien kirjosta.

Jotta mission käyttötapojen erot tulevat vielä paremmin esiin, käydään seuraavaksi läpi kolme missioesimerkkiä, jotka nousivat vertailuanalyyseihin esiin hyvinä missioina. Esimerkit ovat valikoituneet sen perusteella, että niiden hyödyntämismahdollisuudet näyttävät hieman erilaisina mikä tarkastellaan missiolauseita irrallisena kaikesta muusta yritykseen liittyvästä tiedosta. Esimerkeissä ei siis pohdita, että miten yrityksissä varsinaisesti on hyödynnetty missiota vaan sitä, miten sitä olisi mahdollista hyödyntää ottaen huomioon kehitysryhmän tekemän jäsenyyksen mission erilaisista käyttötavoista. Esimerkit ovat: Atrian missio, Koneen missio ja

Elintarvikeyritys Atrian missio ”Hyvä ruoka, parempi mieli” on samaan aikaan sekä missio, että asiakaslupaus. Kyseinen missio ei varsinaisesti sisällä viestiä jostain suuremmasta yhteiskunnallisesta tai globaalista ongelmasta, jota yritys olisi ratkaisemassa, jos pahanmakuisen ruoan problematiikkaa ei oteta huomioon. Atrian missiota voidaan hyvällä syyllä pitää myös ohjenuorana niin päivittäiselle tekemiselle kuin strategialle. Yrityksen ulkopuolelta on hankalaa sanoa, millä tavoin missiota hyödynnetään tai kuinka se koetaan motivoivana tekijänä tai rekrytoinnin tehokkeinona, mutta siihenkin kyseinen missio voisi soveltua. Atrian mission pääkohde-ryhmänä voidaan nähdä sekä asiakkaat, että henkilöstö, ei niinkään sijoittajat tai yhteiskunta laajemmin. Kehitysryhmän mielestä Atrian missio on hyvä sen monipuolisen hyödynnettävyyden vuoksi sekä runollisen muodon vuoksi.

Hissejä, liukuportaita ja ovia valmistava yritys Koneen missio on englanniksi "Improve the flow of urban life". Suora suomennos on "Paranna urbaanin elämän virtaa", mutta yrityksen suomenkielinen missio on "Teemme kaupungeista parempia paikkoja elää". Koneen mission erityisiä piirteitä on se, että siinä ei mainita yrityksen tuotetta (esimerkiksi hissi) vaan tuotteiden ansiosta saatava hyöty (urbaanin elämän virta) sekä se, että sitä on mahdollista hyödyntää vahvana strategisena ohjenuorana. Missio ei sisällä voimakasta viestiä suoraan asiakkaille vaan sen kohteena on henkilöstö ja yhteiskunta. Kehitysryhmän arvion mukaan erityisesti Koneen mission englanninkielinen muotoilu on onnistunut sen tähdätessä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen mutta hyvin selkeällä assosiaatiolla siihen minkälaisia tuotteita yritys valmistaa.

Tekstiili- ja vaatetusalan yritys Marimekko on kirjannut missiokseen "Voimaannuttaa ihmisiä olemaan oma itsensä ja tuoda iloa arkeen rohkein värein ja kuviain". Marimekon missio ei varsinaisesti kerro mitä tuotetta yritys tuottaa, mutta se ottaa kantaa tuotteiden erityislaatuiseen ja tunnistettavaan luonteeseen sekä kertoo, mitä hyötyä yrityksen tuotteet parhaimmillaan aiheuttavat. Missio sisältää lupauksen itseluottamuksen kohoisesta ja arjen ilon lisääntymisestä, vaikka muotoilu viittaakin enemmän yrityksen itselleen antamaan tavoitteeseen kuin varsinaiseen lupaukseen. Näin ollen missio toimii viestinä niin henkilöstölle kuin asiakkaille. Koska missio on muotoiltu niin kuin se on, se lähettää myös viestiä yhteiskunnalle siitä, että yritys pyrkii johonkin suurempaan kuin ihmisten vaatettamiseen. Arjen ilon voidaan ajatella olevan viesti yrityksen tuotteita ostavalle kuluttajalle, mutta myös laajemmin yhteiskunnalle, mikäli yrityksen katsotaan viestittävän sillä yleistä yhteiskunnallista hyvinvointia. Kehitysryhmä piti Marimekon missiota sisällöllisesti onnistuneena sen monikäyttöisyyden vuoksi.

Konsulttiyhtiö McKinseyn mukaan asioiden merkityksiä viestittäessä tulisi ottaa huomioon, että ihmiset kokevat samojen asioiden merkityksiä erilaisista näkökulmista. McKinseyn mallinnukseen mukaan näkökulmia on viisi: minä itse, työ/tiimi, yritys, asiakas ja yhteiskunta. Edellä kuvatut missioesimerkit sisältävät monipuolisesti viestejä eri tahoille ja toimivat sen vuoksi hyvinä vertailuanalyysin kohteina, kun mission erilaisia hyödyntämistapoja arvioidaan. (Keller & Aiken, 2009)

Toimeksiantajayrityksen kehitysprojektissa jäsenystä mission erilaisista hyödyntämistavoista käytettiin keskustelun tukena, kun yrityksen uuden mission käyttötapa pohdittiin. Pohdintaa tehtiin niin kehitysryhmän kuin yrityksen johdon toimesta. Jäsenyys auttoi kirkastamaan sen, minkälaista missiolauseetta yritys oli etsimässä ja toisaalta sen, minkälaiset käyttötavat voitaisiin jättää pohdinnan ulkopuolelle. Sekä kehitysryhmä, että yrityksen johto olivat yksimielisiä siitä, että kaikkien näkökulmien sisällyttäminen yhteen lauseeseen on haastavaa eikä sitä lähdettäisi väkisin yrittämään.

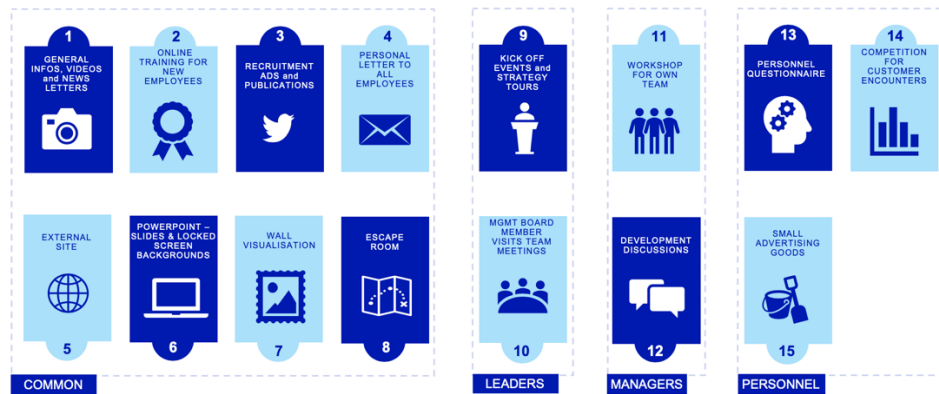
Toimeksiantajayrityksen johto priorisoi käyttötapa-jäsennyksestä kaksi ensisijaista käyttötapaa sekä kaksi toissijaista käyttötapaa. Loput kuusi käyttötapaa jäivät rajauksen ulkopuolelle ja ne nähtiin elementteinä, jotka voivat sisältyä missioon tai olla sisältymättä.

3.6 Vaihtoehtoiset tavat jalkauttaa missio

Samanaikaisesti uuden mission etsimisen kanssa piti kehitysryhmän tunnistaa ja ehdottaa erilaisia jalkauttamis- ja viestintäkeinoja toimeksiantajayrityksen käyttöön. Tavoitteena oli luoda suositus keinoista, jotka soveltuisivat räätälöidysti juuri mission viestimiseen henkilöstölle. Yrityksen ulkoinen viestintä rajattiin toimeksiannon ulkopuolelle, sillä ensimmäisessä vaiheessa yritys tulisi viestimään uudistuneesta missiosta sisäisesti. Lopulta osa ehdotuksista muotoutui olemaan sekä sisäisesti, että ulkoisesti hyödynnettäviä, mutta ulkoinen viestintä sinänsä jätettiin pohdinnan ulkopuolelle.

Kehitysryhmä käynnisti vaihtoehtojen pohdinnan analysoimalla mitä viestintäkanavia toimeksiantajayritys käyttää sillä hetkellä vastaavan kaltaisten asioiden viestimiseen. Lisäksi kehitysryhmä kysyi toisessa henkilöstökyselyssään, että millä tavoin vastaajat haluaisivat kuulla ja keskustella uudesta missiosta sitten kun se olisi lanseerausvaiheessa. Kehitysryhmä päätyi lopulta esittämään 15-kohtaisen jäsenyyksen erilaisista viestintätaavoista, joita se näki järkevänä hyödyntää:

1. Yleiset infot, videot ja uutiskirjeet
2. Verkkokoulutus kaikille työntekijöille
3. Rekrytointi-ilmoitukset ja sosiaalisen median ilmoitukset
4. Henkilökohtainen kirje kaikille työntekijöille
5. Ulkoiset verkkosivut
6. PowerPoint -dioiden vakiopohjat ja tietokoneiden taustakuvat
7. Taulut, medianäytöt ja muu visualisointi seinillä
8. Pakuhuone -peli
9. Kick off -tilaisuudet ja strategiapäivät
10. Johtoryhmän jäsenten vierailut tiimeissä
11. Tiimien omat työpajat
12. Kehityskeskustelut
13. Henkilöstökysely
14. Kilpailu
15. Pienet mainostavarat



Kuva 12. Jäsennys erilaisista tavoista jalkauttaa ja viestiä uudistuneesta missiosta organisaatiolle. Luotu osana kehitysprosessia.

Kehitysryhmä jäsensi viestintäkeinot sen mukaan, olivatko ne yleistä viestintää yrityksen taholta, ylimmän johdon tekoja, esimiesten tekoja vai tekoja, joissa aktiivinen osapuoli olisi henkilöstö. Henkilöstökyselyssä erityisen voimakkaana toiveena henkilöstöltä nousi mahdollisuus keskustella missiosta oman tiimin keskuudessa. Oman työn linkittymistä missioon pidettiin henkilöstön mielestä tärkeänä asiana. Kehitysryhmä kertoi yrityksen johdolle niistä henkilöstön toiveista, jotka henkilöstökyselyissä oli noussut painokkaimmin esiin.

Mission jalkauttamista ja viestintää varten perustettiin myöhemmin oma projekti, joten kehitysryhmän ei tässä vaiheessa tarvinnut ottaa siihen enempää kantaa vaan luovutti tuotoksen eteenpäin. Toimeksiantajayrityksen johto hyväksyi mallinnuksen sellaisenaan ja piti toimeksiannon tältä osin suoritettuna.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätökset ja pohdinta -luvussa esittelen henkilökohtaisen arvioni portfolioista kokonaisuutena. Portfolion kriittinen tarkastelu esittelee näkemykseni siitä, miten hyvin portfolioissa esitetyt asiat kuvaavat varsinaista kehitysprosessia ja toisaalta sitä, miten täsmällisesti kukin portfolioin osa-alue on kyetty kuvaamaan. Kriittisen tarkastelun jälkeen käyn läpi kehitysprojektin ajalta kertyneitä oppeja ja oivalluksia. Lopuksi käyn läpi jatko-suunnitelmat ja -suositukset niin toimeksiantajayritykselle kuin sellaiselle yritykselle, joka on aikeissa uudistaa oman missionsa.

4.1 Portfolion kriittinen tarkastelu

Portfoliossa esitetyt jäsennykset ovat olleet mission uudistamisprojektin kannalta keskeisiä. Jäsennykset ovat joko esittäneet vastauksen käsillä olevaan kysymykseen, näyttäneet vaihtoehtojen valtavat kirjon tai mallintaneet keskusteluja ja teorioita yhdeksi kuvaksi niin, että niistä on ollut mahdollista käydä jälleen yhteistä keskustelua joko kehitysryhmän tai yrityksen johdon kesken. Tietoperustassa esiteltyjen teorioiden ohella portfolion jäsennykset voidaan nähdä tärkeimpinä elementteinä uutta missiota etsiessä.

Portfolio jättää esittelemättä ne jäsennykset ja mallinnukset, jotka eivät johdattaneet kehitysryhmää eteenpäin, mutta osoittivat, että valittu näkökulma ei tässä tilanteessa ole toimiva. Voidaan todeta, että myös sellainen tieto olisi olennaista dokumentoida huolellisesti, jotta kehityskaarta voitaisiin myöhemmin arvioida myös epäonnistumisten ja huonojen valintojen näkökulmasta. Kehitysryhmä dokumentoi pääsääntöisesti myös jäsennykset, jotka eivät johtaneet mihinkään, mutta valitsin siitä huolimatta esitellä vain tärkeiksi muodostuneet jäsennykset. Osapuoli, joka mahdollisesti myöhemmin hyödyntää portfolion jäsennyksiä, joutuu nähdäkseni tekemään joka tapauksessa oman ajattelutyön, epäonnistumaan ja onnistumaan prosessin varrella. Tästä syystä pelkästään keskeisten jäsennyksien esittely on mielestäni paikallaan.

Portfoliossa ei esitellä varsinaista lopputulosta, eli missiota, johon yritys lopulta päätyi. Jäsennyksiä olisi nähdäkseni helpompi tulkita, mikäli sitä voisi peilata suoraan johonkin lopputulokseen, johon jäsennyksien ansiosta on päädytty. Toisaalta olen pyrkinyt esittelemään jäsennykset niin, että niitä tai niiden sisältämää ajatusta on mahdollisuus hyödyntää sellaisenaan ilman, että tietää mihin lopputulokseen niiden avulla on opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä päädytty. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta jäsennykset ovat luonnollisesti vielä helpommin selittyviä, sillä varsinainen missio on tiedossa.

Olen pyrkinyt kertomaan portfoliossa sen, kuinka esiteltyjä jäsennyksiä hyödynnettiin kehitystyön aikana ja mikä niiden rooli on ollut. Se antaa nähdäkseni hyvän pohjan sille, että jokin toinenkin yritys voisi hyödyntää niitä omassa kehitystyössään tai arvioidessaan oman nykyisen missionsa toimivuutta eri näkökulmista. Jäsennyksistä tulee olemaan hyötyä myös toimeksiantajayritykselle, kun se tekee jalkautustyötä ja päättää uudistaa missionsa jälleen vuosien kuluttua.

Tietoperustassa esitetyt teoriat ovat vahvasti läsnä portfolion esittelyssä. Teorian ja portfolion kytkös on vahva pääosin sen vuoksi, että esitellyt teoriat ovat käytännössä juuri teoriat, joita kehitysryhmä on työskentelyssään hyödyntänyt. Toimeksiantajayrityksen sponsorit edellyttivät, että kehitysryhmän esittelevät näkemykset perustuvat aina johonkin. Sen vuoksi

portfoliossa esiteltyjen jäsenysten teoriatausta ja osin myös useita teorioita yhdistelevä tausta on helppo osoittaa.

Kriittinen tarkastelu osoittaa, että jäsennykset eivät sijoitu toisiinsa nähdessä millenkään aikajanelle. Niitä ei siis esitellä työkaluina tiettyihin vaiheisiin, vaikka varsinainen kehitystyö koostuu selkeistä vaiheista. Mikäli jäsennykset olisivat esitelty suhteessa tiettyihin prosessin vaiheisiin, voisi kolmannen osapuolen olla helpompi arvioida esimerkiksi niiden olennaisuutta tai hyödynnettävyyttä. On kuitenkin niin, että jäsennykset eivät pääosin syntyneet vain suhteessa tiettyyn vaiheeseen vaan enemmänkin suhteessa monessa vaiheessa tehtyyn tutkimustyöhön ja keskusteluihin. Näin ollen ei ollut mielekäästä osoittaa niille tiettyä syntyhetkeä vaan olennaisempaa on nähdä jäsennykset elementteinä, jotka tuottavat arvoa prosessin eri vaiheissa.

4.2 Opit kehitystyön tekemisestä

Yrityksen missio on yleensä yhden tai kahden lauseen mittainen toteamus. Se voi koostuvasta vain muutamasta sanasta. Missiolauseen ulkoasu saattaa antaa vaikutelman siitä, että kyseessä olisi yksinkertainen ja jopa helposti hahmotettava kiteytys yrityksen toiminnan ytimeestä. Yrityksen olemassaolon tarkoitus voi intuitiivisesti tuntua asialta, joka on niin henkilöstön kuin yrityksen ulkoisten sidosryhmien tiedossa tai helposti pääteltävissä. Tämän kehitystyön aikana olen havainnut, että näin ei kuitenkaan ole. Olemassaolon syyn kirjaaminen, saati kiteyttäminen on monimutkainen ja aikaa vievä prosessi.

Olen ensinnäkin oppinut, että mission uudistamisessa tai luomisessa tulee ottaa huomioon useita näkökulmia. On hyvä tutustua yrityksen historiaan ja sen erilaisiin vaiheisiin esimerkiksi strategisestä näkökulmasta. Minkälaisia valintoja yritys on tehnyt matkan varrella? Mitkä ulkoiset mullistukset ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen miksi yrityksestä on tullut sellainen kuin se on? Miksi hän, joka alun perin perusti yrityksen, perusti sen?

Myös tämän hetken strategiat ja visio voivat antaa viitteitä siitä, mitä yritys pyrkii pitkällä aikavälillä saavuttamaan. Niiden on toki tarkoitus elää enemmän ajassa ja kuvastaa niitä tavoitteita, joihin yritys juuri tällä hetkellä pyrkii ja valintoja, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä. Siitä huolimatta niistä voi olla tulkittavissa jotain sellaista mikä on yrityksen toimintalogiikan ytimessä tai vastaa kysymykseen yrityksen perustehtävästä.

On syytä ottaa huomioon eri sidosryhmien näkemykset siitä, miksi yritys on olemassa. Asiakkailta on omat näkemyksensä yrityksen roolista, henkilöstöllä omat mielipiteet ja sijoittajat katsovat yrityksen toimintaa toisenlaisten silmälasien läpi. Yhteiskunnassa voi vallita erilaisia odotuksia ja vaatimuksia yrityksistä kohtaan, jotka tulee myös ottaa huomioon, mikäli ollaan luomassa missiota, jonka on tarkoitus puhutella sidosryhmiä laajasti.

Toinen keskeinen oppi mission luomiseen liittyen on se, että sitä ei varsinaisesti luoda, vaan se ennemminkin löydetään. Missiota toteutetaan parhaimpaa henkilöstön keskuudessa, vaikka sitä ei olisikaan sanoitettu. Kun katsoo yrityksen toimintaa riittävän kaukaa ja nousee toiminnan abstraktiota-soilla riittävän korkealle, voi havaita, että kaikki mitä yrityksessä tehdään, liittyy jollain tavalla toisiinsa. Yhdistävä tekijä voi olla hyvinkin kaukana käytännönläheisyydestä ja konkretiasta, mutta silti kuvata löyhästi kaikkea tekemistä yrityksen sisällä. Katsonkin, että yksi hyvä tapa lähestyä yrityksen missiota on löytää ensin tuo kaikkea toimintaa yhdistävä tekijä ja pyrkiä sen jälkeen tuomaan siihen abstraktiin käsitteeseen jotain yrityksen kannalta persoonallista.

Luomiseen eli löytämiseen liittyen havaitsin myös, että mitkään tietyt mission rakentamiseen liittyvät säännöt tai ohjeet eivät välttämättä suoraan toimi juuri kyseisen yrityksen kohdalla. Apukysymyksiä ja yksinkertaisia luomisprosesseja kannattaa kuitenkin kokeilla, sillä kaikesta pohdintatyöstä, joka mission uudistamisen aikana tehdään, voi olla yllättävä hyöty jossain vaiheessa prosessia.

Kolmas suurempi oppi on se, että koska missio on kuvaus yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, on sen myös kuulostettava siltä. Missiolauseen tulee olla riittävän mahtipontinen ja ylväs, jotta se ei huku muiden tavoitteiden sekaan tai menetä sisältöään. Kehitysprojektin aikana saatujen oppien perusteella mission ei tarvitse millään tavalla olla konkreettinen tai sanomaltaan yksiselitteinen. Se voi mieluummin olla laaja, moniulotteinen ja viestiarvoltaan runsas. On eduksi, mikäli se rullaa runonomaisesti, ammentaa alkusoinnuista tai on muuten vaan suuhun sopiva. Ihmisten on kuitenkin tarkoitus muistaa se.

Samaan aikaan kun mission olisi hyvä maalata suuria linjoja, ei se kuitenkaan saa olla yliampuva tai yrityksen kulttuuriin sopimaton. Henkilöstö voi kokea sellaisen mission epäuskottavana tai kaukaisena. Tasapainottelu tälläkin osa-alueella vaatii useita epäonnistuneita kokeiluja ja roskeihin heitettyjä missiolauseita. Tässä kehitysprosessissa hylättyjä missiolauseita luotiin hieman yli 300 kappaletta.

4.3 Jatkosuunnitelmat

Opinnäytetyötä kirjoittaessa toimeksiantajayritys on siirtynyt viestimään uudistuneesta missiosta yrityksen sisällä. Jalkautusprojekti on organisoitunut ja vastuut kunkin jalkautus- ja viestintätoimenpiteen suunnitelmallisesta toteuttamisesta on selvät. Suositukseni liittyvät näin ollen siihen, kuinka mission uudistuksen taustatutkimusta voitaisiin hyödyntää varsinaisen missionlauseen taustoittamisessa erilaisten merkitysten avaamisessa.

Toimeksiantajayrityksenkin kohdalla uusi missiolause on yhden lauseen mittainen, se koostuu vain muutamasta sanasta. Muutama sana, olivat ne

sitten mitkä sanat tahansa, eivät itsessään voi olla kovin innostavia ja motivoivia esimerkiksi henkilöstön mielestä. Sijoittajat ja yhteiskunta laajemmin ajateltuna voivat lukea lyhyestäkin missiolauseesta uuden mission pääviestin ja tehdä johtopäätökset mahdollisesta uudesta suunnasta, mutta henkilöstö kaipaa nähdäkseen enemmän taustoitusta, jotta se voi kokea mission omakseen.

Suositukseni on, että yritys kertoo avoimesti kunkin missiolauseen sanan perusteet olla kyseisessä lauseessa. Miksi juuri kyseiset sanat ansaitsevat olla missiossa? Lisäksi on hyvä taustoittaa sanojen taakse kätkeytyvää historiaa, strategisia valintoja ja tulevaisuuden tahtotiloja. On tärkeää myös pystyä ymmärrettävästi kuvaamaan, että minkä vuoksi valittu missio sopii yritykselle juuri tässä ajassa ja tällaisten yhteiskunnallisten olosuhteiden vallitessa. Voidaan ajatella, että missiolauseen löydyttyä on kuljettu läpi tietty prosessi. Sama prosessi täytyy kulkea yhdessä henkilöstön kanssa, mikäli aikomuksena on tehdä missiosta käsin kosketeltava.

Kuten opinnäytetyössä tuodaan esiin, työn merkitys ja motivaatio rakentuvat ihmisille erilaisten elementtien kautta. Tämä on syytä ottaa huomioon viestinnässä esimerkiksi niin, että mission merkityksiä avataan niin yksilön, työn, yrityksen, asiakkaiden kuin yhteiskunnan näkökulmista. Se, että henkilöstö pääsee keskustelemaan heidän henkilökohtaisista kytkeytymisistään uuteen missioon, edistää heidän sitoutumistaan siihen. Olisikin tärkeää, että kukin pääsisi pohtimaan, että miten uudistunut missio vaikuttaa hänen työhönsä.

Harvard Business Reviewien artikkelissa (Quinn & Thakor, 2018) kerrotaan esimerkkinä hyvästä mission jalkautuksesta konsulttiyritys KPMG:n tarina. Yritys halusi välttää uuden mission ajautumista olemaan pelkkä mainosslogan ja lanseerasivat 10 000 tarinan haasteen (10 000 Stories Challenge). Ohjelman tarkoituksena oli, että kukin yrityksen työntekijä kirjoittaisi ylös vastauksen kysymykseen ”Mitä sinä teet KPMG:llä?”, mutta niin, että vastaus kuvaisi työntekijän omien intohimojen ja KPMG:n mission välistä suhdetta. Lopulta KPMG:n henkilöstö loi 42 000 tarinaa siitä, miten missio kytkeytyy heidän työhönsä. Se, että henkilöstö luo yhdessä jotain uuteen missioon liittyvää, voi luoda erityisen muistijäljen ja vaikuttaa työntekijöihin pitkälläkin aikavälillä.

Samassa artikkelissa korostetaan keskijohdon merkitystä mission lanseerauksen näkökulmasta. Yrityksissä on meneillään monia muitakin tärkeitä asioita kuin mission uudistaminen. Mikäli keskijohto ei ota missiota omalle johtamisagendalleen, jää henkilöstö yksittäisten johdon viestien varaan. Keskijohdon roolina on nostaa missio esiin niin silloin kun osastolla tai yksikössä menee hyvin kuin silloin kun on haasteita näköpiirissä. Mission täytyy tulla osaksi arjen päätöksentekoa, palaverien puheenvuoroja ja käytäväkeskusteluja. Se vaatii aikaa ja vaivaa, mutta oikotietä ei ole.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Helsinki: WSOY.

Achor S., Reece A., Gellerman G. & Robichaux A. (2018). 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. *Harvard Business Review*. Haettu 14.6.2020 osoitteesta <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

Bains adapted (2017). Alkuperäinen lähde ei tiedossa. Vastaava kuva esitetty lähteessä Service Futures (n.d). How the world's most successful companies bring purpose to life. Haettu 29.8.2020 osoitteesta <https://www.servicefutures.com/worlds-successful-companies-bring-purpose-life>

Brickroad Media (n.d). How to Write a Mission Statement fo Your Business. Haettu 14.6.2020 osoitteesta <https://brickroadmedia.com/how-to-write-a-mission-statement-for-your-business/>

Deloitte (2018). The Deloitte Global Millennial Survey 2018. Haettu 16.6.2020 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Deloitte (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Haettu 9.9.2020 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

Deloitte (2020). 2020 The Deloitte Global Millennial Survey. Haettu 9.9.2020 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>

Design Council. (n.d). Haettu 4.10.2020 osoitteesta <https://www.design-council.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. Sitran megatrendiselvitys. Haettu 29.8.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

García, H. & Miralles, F. (2017). *Pitkän ja onnellisen elämän salaisuus japanilaisittain*. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Jones, B. (2016). The Difference between Purpose and Mission. *Harvard Business Review*. Haettu 3.10 osoitteesta <https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>

Jylhä, E. & Viitala R. (2010). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kamensky, M. (2014). *Strategien johtaminen: Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Keller, S. & Aiken, C. (2009). The Inconvenient Truth About Change Management. Julkaisu. Haettu 14.6.2020 osoitteesta [https://www.academia.edu/8368956/The Inconvenient Truth About Change Management Why it isnt working and what to do about it](https://www.academia.edu/8368956/The_Inconvenient_Truth_About_Change_Management_Why_it_isnt_working_and_what_to_do_about_it)

Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. *Harvard Business Review*. Haettu 29.8.2020 osoitteesta <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>

Martela, F. (2015). *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.

Martela F. (2018). Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Haettu 14.6.2020 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

Martela, F. (2020). *Elämän tarkoitus – Suuntana merkityksellinen elämä*. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Pessi, A. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. Haettu 14.6.2020 osoitteesta <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>

Miller, B. (2014) Strategy, Mission, and Vision: How Do They All Fit Together? Haettu 14.6.2020 osoitteesta <https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-and-vision-how-do-they-all-fit-together/>

Nautin, T. (2014). The aligned organization. Haettu 30.9.2020 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-aligned-organization>

Osakeyhtiölaki, 624/2006 § 5. Haettu 7.9.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Puohiniemi, M. (2003). *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo: Li-mor kustannus.

Quinn R. & Thakor A. (2018). Creating a Purpose-Driven Organization. *Harvard Business Review*. Haettu 24.9.2020 osoitteesta <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>

Reinikainen H. (2019) Vastuullisuus varmistaa yrityksen tulevaisuuden. *Almamedia*. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://www.almamedia.fi/uutis-huone/uutinen/14-01-2019-vastuullisuus-varmistaa-yrityksen-tulevaisuuden>

Richmond, S. (n.d.) Mission, Vision & Values Facilitation. *Stanford Business*. Haettu 29.8.2020 osoitteesta <https://www.gsb.stanford.edu/alumni/volunteering/act/service-areas/mission-vision-values-facilitation>

Roundtable (2019). Our Commitment. Haettu 15.6.2020 osoitteesta <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press. New York.

Savaspuro, M. (2017). Heitä missio roskikseen – vain olemassaolon tarkoituksella on väliä. Haettu 3.10. osoitteesta <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/heita-missio-roskikseen-olemassaolon-tarkoituksella-valia/>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Yrityksen perustaminen (n.d). Yrityksen arvot, missio ja visio. Haettu 4.10. osoitteesta <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>