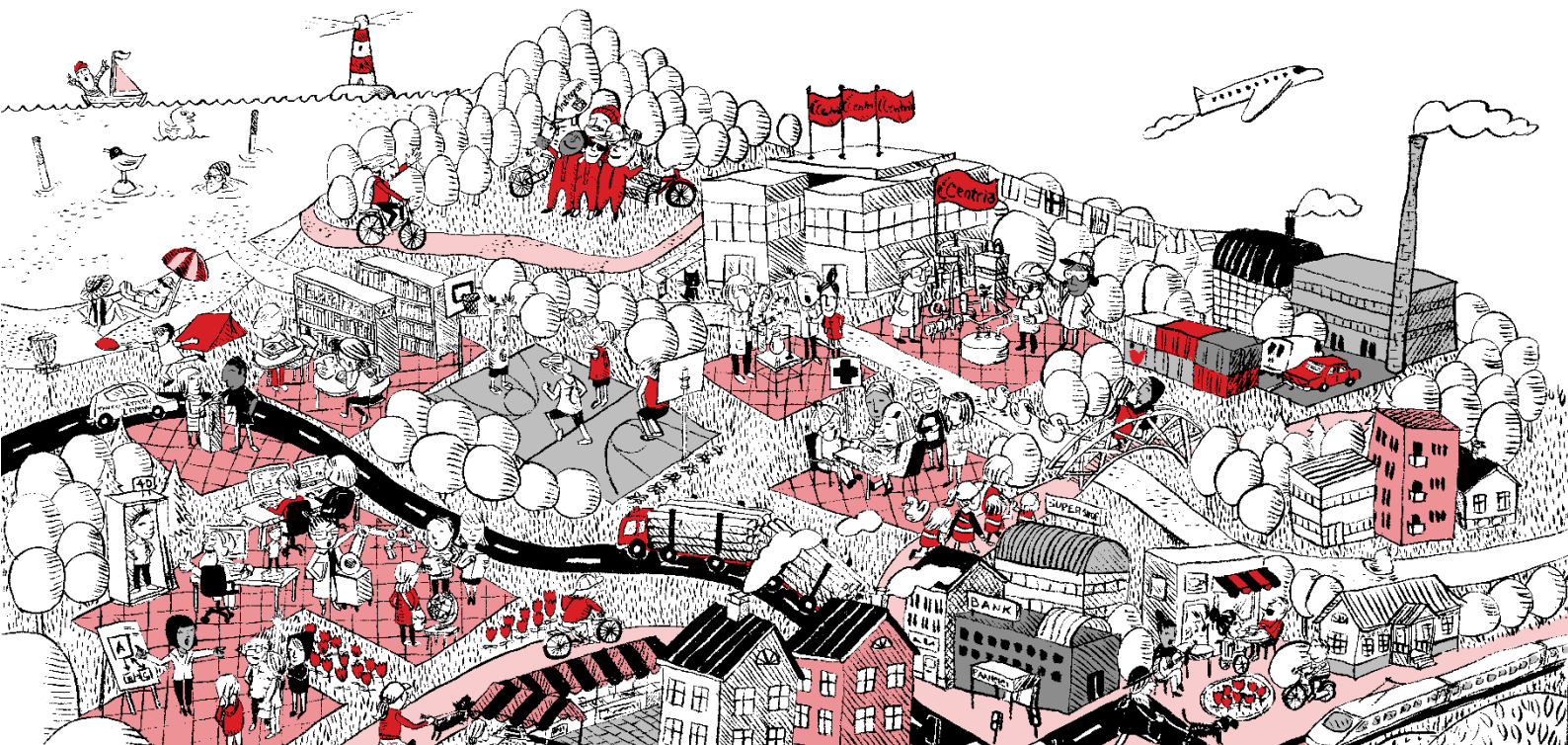


Pilvi Tammela

SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINTAMALLI

Esimerkkiyritys Ojan Rauta Lantmännen Agro

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Helmikuu 2021



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Helmikuu 2021	Tekijä/tekijät Pilvi Tammela
Koulutus Liiketalous, Markkinointi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINTAMALLI Esimerkkiyritys Lantmännen Agro Ojan Rauta		
Työn ohjaaja Tuija Tolonen-Kytölä		Sivumäärä 30+1
Työelämäohjaaja Markus Kaattari		
<p>Opinnäytetyössä haluttiin selvittää sisäisen viestinnän toimintamallia maatalousalan yrityksessä. Tutkimuskysymyksenä oli, miten sisäinen viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin ja työterveyteen esimerkkiyrityksessä. Opinnäytetyössä tehtiin laadullinen tutkimus esimerkkiyritykseen Lantmännen Agron Ojan Rautaan. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna puhelimitse. Yritys oli ajankohtainen esimerkkiyritykseksi, koska maatalousala on murrosvaiheessa ja työkuultuuri yleisesti muutoksessa.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen pohjalta näyttää siltä, että tunneilmaisuus ja tunneälykyys vaikuttavat hyvän sisäisen viestinnän toteutumiseen. Haasteita on yritysten sisäisessä viestinnässä lähes aina, ja maatalousalan muutokset ovat vaatineet isojen muutosten tekemistä viestintäkulttuuriin esimerkkiyrityksessä. Työyhteisöviestintä lisää työhyvinvointia ja viihtyvyyttä. Kasvokkaisviestintä on korvaamattoman merkityksellistä hyvän ja kiinteän työyhteisön muodostumisen kannalta. Monipuolinen viestintävälineiden käyttö tekee työstä reaaliaikaisempaa ja kuormittavampaa. Hyvässä työyhteisöviestinnässä esimiesviestinnällä on tärkeä merkitys ja erilaiset viestintäalustat helpottavat työskentelyä. Laadullisen tutkimushaastattelun kehittämissideoiden pohjalta on laadittu toimintaehdotus yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen.</p> <p>Sivumäärä: 30 + 1</p>		

<p>Asiasanat Dialogi, kvalitatiivinen tutkimus, laadullinen tutkimus, maatalousmyynti, murros, sisäinen viestintä, sosioemotionaalinen, tunneilmaisuus, tunneäly, työyhteisöviestintä, työhyvinvointi ja viestintäkulttuuri.</p>

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date February 2021	Author Pilvi Tammela
Degree programme Business Administration		
Name of thesis INTERNAL COMMUNICATION DELIVERY MODEL Example organization Lantmännen Agro Ojan Rauta		
Instructor Tuija Tolonen-Kytölä		Pages 30 + 1
Supervisor Markus Kaattari		
<p>The aim of the thesis was to find out the operating model of internal communication in an agricultural enterprise. The research question was how internal communication affects well-being at work and occupational health in an example company. In the thesis, a qualitative research was done in the example company Lantmännen Agron Ojan Rauta. The study was conducted through telephone interviews. The company was topical as an example, with the agricultural sector at a turning point and a changing work culture.</p> <p>Based on qualitative research, emotional expression and emotional intelligence contribute to the realization of good internal communication. There are always challenges in internal communication, and changes in the industry have required major changes in the communication culture of work. Work community communication increases well-being at work and comfort. Face-to-face communication plays an invaluable role in building a good and solid work community. Using versatile communication tools makes work more stressful and more real-time by its nature. In good work community communication, supervisor communication plays an important role and different communication platforms facilitate work. Based on the development ideas of the qualitative research interview, an action proposal was prepared for the development of the company's internal communication.</p> <p>Number of pages: 30 + 1</p>		

<p>Key words Dialogue, qualitative research, agricultural sales, transformation, internal communication, socio-emotional, emotional expression, emotional intelligence, work community, communication, well-being at work and communication culture.</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 LANTMÄNNEN AGRO OJAN RAUTA	7
3 SISÄINEN VIESTINTÄ	8
3.1 Dialogi	10
3.2 Turha tieto ja muutos	10
4 VIESTINTÄKULTTUURI	12
4.1 Tunneälykyys	13
4.2 Työhyvinvointi, työyhteisölaki ja standardit	14
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	15
6 TULOSTEN TARKASTELU	16
6.1 Viestintävälineet	16
6.2 Kollegoiden keskinäinen viestintä	17
6.3 Viestintä esimiehen kanssa	17
6.4 Kehityskohdat sisäisessä viestinnässä	18
6.5 Positiivisen työkuultuurin löytäminen ja vahvistaminen esimerkkiyrityksessä	19
7 SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINTAMALLI ESIMERKKIYRITYKSESSÄ	21
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	25
LÄHTEET	7
LIITTEET	
KYSELYLOMAKE	
KYSELY 1. Kysymykset haastatteluun.....	29
YHTEENVETO	
Yhteenveto ehdotuksista ja ideoista, salainen.....	31

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkittiin esimerkkiyrityksen sisäistä viestintää haastatteleamalla sen henkilökuntaa. Esimerkkiyritys on Ojan Raudan Lantmännen Agro. Tavoite oli selvittää, mitkä menetelmät ja toimintatavat tukevat hyvää työkuilttuuria. Aihealueena kysymyksissä oli kollegoiden keskeinen viestintä, viestintä esimiehen kanssa ja kehityskohteet sisäisessä viestinnässä. Yritys on hyvä esimerkkiyritykseksi, koska ala on ajankohtainen. Alkutuotanto ja sen sidosryhmät ovat murroksessa. Alkutuotannon tuotantomäärät suurenevät ja maatalouden harjoittaminen muuttuu enemmän yritysmuotoon elinkeinonharjoittamisesta. Muuttuvaan toimintakulttuuriin on maatalouden sidosryhmien ja maatalouskaupan alojen vastattava. Asiantuntijatyöt muuttuvat yhä vaativimmiksi ja monialaisemmiksi. Kilpailun ollessa kovaa yritysostot tehdään sieltä, missä ihminen kohdataan ja asiakas kokee olevansa tervetullut ja asiointi on miellyttävää. Loppuun hiotussa kilpailussa ei riitä vain hyvä, vaan tunneälykkyys sisäisessä viestinnässä välittyy positiivisena ulkoiseen viestintään. Merkityksellisyttä, mielekkyttä ja työhyvinvointia saadaan lisää panostamalla sisäisen viestinnäkulttuuriin, tunteita piilottamatta.

Esimerkkiyrityksessä monipuolinen viestintäalustojen käyttö korostuu, muttei korvaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Ojan Rauta Lantmännen Agrolla on kolme yksikköä, joista henkilömäärältään ja pinta-alaltaan laajin on Ylivieska; kahden ja yhden työntekijän yksiköitä ovat Kalajoki ja Oulainen. Opinnäytetyössä lähestymistavaksi tutkimusaiheeseen ei haluttu valita ongelmalähtöistä tarkastelua, vaan olemassa olevia vahvuuksia ja hyvän viestintäkulttuurin piirteitä haluttiin korostaa. Sisäisen viestin mallilla voidaan kehittää viestintää yksiköstä toiseen ja parantaa työhyvinvointia. Yrityksen sisäinen viestintä toimii avaimena, jotta voi viestiä yrityksestä ulospäin. Hyvä sisäinen viestintä luo perustan monipuoliseen ulkoiseen viestintään ja työhyvinvointiin.

Lantmännen Agrolla on erinomaiset verkkosivut, joiden kautta löytyy organisaation yhteiset tiedotteet, mallipohjat, kampanjat, koulutukset, tapahtumat, markkinointimateriaali, hinnastot yms. Tässä työssä ei mennä koko organisaation tasolle. Strategia pysyy selkeänä, ajanmukaisena ja on hyvin esillä intranetsivuilla.

Inspiraationa opinnäytetyölle toimi Tiina Lundbergin Yle Areenan Huoltamon haastattelu 6.10.2020. Lundberg haastattelee Camilla Tuomista työelämästä ja tunneilmaisusta. Tuominen korostaa, että on työpaikoilla pystyttävä puhumaan tunneasioista, ristiriitatilanteita tulee ja ne tulisi käsitellä tunneälykäästi. Parasta olisi kuunnella ja antaa toisten puhua. Myötäeläminen välittyy meille vuorovaikutuksen

positiivisesta ja neutraalista ilmaisusta. Työyhteisössä tulisi kiittää työkaveria, jos hän uskaltaa sanoa rohkeasti ja ilmaista asiat välittömästi. Tuominen ilmaisee haastattelussa, että ihmisten hiljaisuus, hajuttomuus ja mauttomuus kielivät ihmiselle välinpitämättömyydestä. Tuominen sanoo, etteivät ihmiset aina tunnista omia tunteitaan. Surullinen ei välttämättä tajua olevansa surullinen ja purkaa sitä työpaikalla, vaikka olemalla muille äreä. Tunteisiin jäädytään helposti jumiin ja on tärkeä muistaa, etteivät digilaitteet välitä kaikkea. Ihmisten kehon, ilmeiden ja eleiden viestintä ovat oleellinen osa viestinnässä, mitä emme juuri mieli. Tarpeita pitäisi kannustaa ja oppia ilmaisemaan työpaikallakin. Työntekijöiden tulisi tunnistaa avun tarve ja pyytää apua, jos on liikaa töitä, sekä ilmaista, mikä on haasteellista, ja mikä on hyvää työssä. Hyvä työntekijä ottaa vastuun siitä, että on hyvä työntekijä ja jokainen voi vaikuttaa omalla positiivisella tekemisellä työyhteisöön. Ilo, innostus ja kiinnostus ovat tärkeitä positiivisia tekijöitä työssä ja ne saavat näkyä ja välittyä. (Tuominen 2020.)

2 LANTMÄNNEN AGRO OJAN RAUTA

Opinnäytetyön esimerkkiyritys on Ojan Rauta Lantmännen Agro maatalous. Lantmännen Agro osti K-maatalouden tarvikkekaupan hankintayksikön ja ketjuohjauksen toiminnan 2017. Liiketoiminta toteutuu kauppiasliiketoimintamallina. Paikallisen yrityksen kauppias toimii aina yrityksessä johtajana. Kauppiaita on 34 ja kauppoja 73. Lantmännen Agro Oy on osa ruotsalaista maanviljelijöiden omistamaa Lantmännen-konsernia. Kaupan alalla toimiva maatalousalan yritys tuottaa ruokaa ja toimii alkutuotannon maatalousketjussa mukana. Yritys tarjoaa tuotantopanoksia, sekä uutta teknologiaa yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa. Asiakkaita ovat mm. maa- ja metsätalousyrittäjät, koneurakoitsijat, hevosalan ammattilaiset sekä harrastajat. (Lantmännen Agro 2021.)

Asiakaspalvelu tapahtuu lähellä tuottajaa. Lantmännen Agro haluaa tukea maatalouden kannattavuutta, ja tehokkuutta. Lantmännen Agrossa on asiantuntemusta viljelyyn, sopimustuotantoon, uutuuslajikkeiden soveltuvuuden testaamiseen, eläinten kestävyuden ja terveyden tukemiseen ja viljakaupan kehittämiseen. Osa yritys strategiana on huomioida ympäristö ja kestävä luonnon monimuotoisuus. Lantmännen Agro tarjoaa tutkittua tietoa kasvinviljely- sekä kotieläintuotannossa suomalaisille tiloille. (Lantmännen Agro 2021.)

Lantmännen Agro on osa ruotsalaisten maanviljelijöiden omistamaa Lantmännen -konsernia. Lantmännen on johtava toimija maatalouden, koneiden, bioenergian ja elintarvikkeiden alalla Pohjoismaissa. Lantmännenillä on 10 500 työntekijää sekä toimintaa yli 20 maassa. Yhdessä muiden toimialojemme kanssa panostamme tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä kestävään kehitykseen. Kannamme vastuamme koko toimitusketjussa pellostasta pöytään. Lantmännenin parhaiten tunnettuja tuotemerkkejä ovat esimerkiksi Vaasan, AXA, GoGreen, Kungsörnen, Schulstad, Gooh, Finn Crisp ja Bonjour. (Lantmännen Agro 2021.)

Esimerkkiyritys Lantmännen Agro kuuluu Kalajoen Ojan Rautaan. Kalajoen Ojan Raudan perheyritys on perustettu 1932 Tyngälle, joka on yksi Kalajoen sivukylistä. Yritystietojen mukaan Ojan Rauta on perustettu 1964. Ojan-Rauta toimii kuudella paikkakunnalla. Toimitusjohtajana Ojan Raudassa on Ilkka Antero Ylikoski. Koko Lantmännen konsernin toimitusjohtaja on Antti Johannes Meriläinen. Ojan Raudan liikkeen päätoimiala on rautakauppa, sivutoimialaa maatalouskoneet ja -tarvikkeet. (Ojan Rauta 2021.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä eri alustoilla ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta. Sisäistä viestintää parhaimmillaan on strategian mukaan integroitu viestintä. Johtaminen kuuluu osaksi sisäistä viestintää, sen apuna usein ovat esimerkiksi kriisiviestintä, palaverit, kokoukset, tiedotteet ja organisaation antama integroituviestintä. Sisäistä viestintää ovat myös epäviralliset tapahtumat ja puskaradio. Sisäistä viestintää tulee miettiä organisaatiossa ajoittain. Viestintä elää ajan mukana ja muuttuu ja viestintäsuunnitelma on hyvä olla olemassa.

Viestintää olisi hyvä miettiä organisaatioissa aika ajoin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi:

- mitä halutaan viestiä
- millaisia yhteisiä ohjeita tai sopimuksia on
- pelisäännöt
- yhteiset toimintatavat
- sitouttaminen
- dialogi
- arvot ja arvonluojat
- johdon tehtävät
- viestintä välineet ja toimistotekniikka (Juholin 2013, 143.).

Tämän päivän sisäisessä viestinnässä merkityksellinen rooli on tunteiden johtamisella työyhteisöissä. Helppimmin ymmärrettävä esimerkki on tunteiden johtamisesta. Hoitoalalla vuoron loppupalaveri, jossa keskustellaan läpi mennyttä työpäivää ja tunteiden ilmaisu on osa palaveria. Palaverissa raskaat asiat ja ilot saa jakaa ja jättää työpaikalle. Myös muilla aloilla tunteiden ilmaisun tiedetään parantavan työhyvinvointia ja vähentävän näin työssä uupumista ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Avoimella tunteiden ilmaisulla lisätään työhön ja työyhteisöön kiintymistä. Kun ihminen saa jakaa tunteensa esimerkiksi muutosprosessissa, hän kokee tulleensa kuulluksi. Kun tunteita saa ilmaista, on matalampi kynnys pyytää apua ja yhdessä onnistuminen lisää me-henkeä. Tunteiden ilmaisu tässä mielessä ei ole kaoottista, vaan avointa dialogia.

Hyvä ryhmädynamiikka on tärkeää toimivassa sisäisessä viestinnässä. Ryhmädynamiikka muuttuu aina henkilövaihdosten myötä. Näissä tilanteissa järjestetty tutustuminen, ja yhteisöön perehdyttäminen auttavat uutta henkilöä kuulumaan joukkoon ja uuden ryhmädynamiikan löytämiseen.

Hyvä sisäinen viestintäkulttuuri ei ole ylhäältä alaspäin johdettua, vaan osallistavaa, huomioivaa ja vastuun jakoa. Hyvässä viestintäkulttuurissa viihtyvyys, työhyvinvointi lisääntyy ja tulos paranee. Tutkittu tulos paranee hyvässä työkuulttuurissa. Työhyvinvointi on yksi johtamisen osa-alue (Ahonen & Aura 2016.). Kokonaisuudessaan työhyvinvoinnista kumpuava tuottavuuden kehittyminen voi tuoda yritysten ja yksiköiden taloudelliseen tuottavuuteen kasvua viidestä jopa kymmeneen prosenttiin. Tämä tarkoittaa käytännössä saman 5–10 prosentin lisäystä liikevaihtoon — ja jopa 20–60 prosentin lisäystä liikevoittoon. Voiton suurempi kasvu perustuu siihen, että liikevaihdon lisääntyminen tapahtuu samoilla henkilökuluilla. (Ahonen & Aura 2016.)

Ahonen & Aura kertovat, kuinka organisaation strategia ja tavoitteet ovat perusta, mistä lähdetään johtamalla rakentamaan työhyvinvoinnin perustaa. Innovaatiot, oppiminen ja jatkuva kehittäminen kulkeva mukana. Työyhteisön ilmapiiristä ja sitoutumisesta pidetään huoli johtamalla, koulutuksella ja integroidulla strategialla. Kokonaisuudella päästään tuloksen ja liiketoiminnan kasvuun. (Ahonen & Aura 2016.)

Johtamisessa johdetaan strategian toteutumista, resursseja ja työyhteisön jäsenten välistä kommunikointia. Johtamisessa voidaan mitata edellä mainittuja hyvin laajasti ja eri tavoilla. Mittarit ovat ratkaisevassa asemassa tulosten, työhyvinvoinnin ja uudistumisen kannalta. Kaikki päivittäinen toiminto työelämässä on organisaation sisäistä viestintää. Viestimättömyys on negatiivinen ääripää viestintää. (Juholin 2013) Hyvään viestintään kuuluu integroitu strateginen viestintä. Hyvä lähtökohta on, kun henkilöstä yrittää oppia ja kehittyä omalta osaltaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toimiva sisäinen kulttuuri ei tuo ainoastaan työhyvinvointia vaan se parantaa yrityksen tulosta.

Integroidussa viestinnässä kaikki yrityksen periaatteet: strategia, arvot, imago, visuaalinen ilme on ymmärretty osaksi viestinnän eri osa-alueita, kuten esimerkiksi johtaminen-, kriisi-, ulkoinen-, sisäinen- ja markkinointiviestintä. Suuressa Integraatiokirjassa kerrotaan, että integroidulla viestinnällä saadaan aikaan fyysistä toimintaa, joka on prosessin tulos. Prosessi on olennainen markkinointiviestinnässä. Prosessi sisältää myös suhdemarkkinointiajattelun, jolla saadaan asiakkaat sitoutettua. Asiakastuntemuksen, ostomotiivien ymmärtäminen, ostokäyttäytymisen tunteminen ja ennakointi ovat osa integroitua markkinointia. (Vierula. 2014, 83) Jotta tämä ulkoisen viestinnän markkinointi toimii, on myös sisäisen viestinnän oltava integroitua yrityksessä. Ihmisten välinen myönteisyys on yrityksen ehdottomasti suurimpia sisäisen viestinnän voimavaroja, jonka avulla pääsee vaikeiden aikojen yli. (Juholin 2013, 49.)

3.1 Dialogi

Dialogi eli vuoropuhelu on kahden ihmisen vuoropuhelua, niin että molemmat tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Vuoropuhelussa molemmat ymmärtävät toisiaan ja parhaassa tapauksessa ajatusten vaihdannalla päästään johonkin uuteen. (Kohlrieser 2014.) Vuoropuhelu on hyvää ja avointa, jos siinä uskalletaan tuoda eriäviä mielipiteitä esille. Mielipiteille annetaan tilaa, kysytään toiselta ja annetaan tilaa kertoa. Vapautuneessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä jokainen tuntee olevansa tervetullut työyhteisön jäsen. Työyhteisön jäsenet tukevat toinen toistaan ja jakavat osaamistaan yhteiseen käyttöön dialogin kautta.

Hyvässä työyhteisössä pyydetään apua ja saadaan apua kollegoilta, konflikteja eli ristiriitatilanteita pitäisi oppia sietämään. Ristiriitatilanteet eivät tarkoita yliampuvia tunteen ilmaisuja. Konfliktit auttavat näkemään kriittisen äänen. Kritiikki on tärkeä kuunnella ja johtaa, jotta vuorovaikutus auttaa tilanteen ratkaisemiseen. Ellei näin toimita, kuulematta jäämisestä voi seurata muutos ja kriisit työpaikalla. (Juholin 2013, 400, 401.)

Erittäin tärkeää on hyvä vuoropuhelu muutostilanteissa. Muutostilanteissa on tärkeä kuunnella henkilöstön mielipiteitä. Hyvässä dialogissa on mahdollisuus ilmaista mielipiteitään, useimmiten henkilöstöstä löytyy aina muutosten vastustajia. Työntekijöiden on erittäin tärkeää saada ilmaista, miksi muutosta ei haluta. Näin ihminen kokee tulleen kuulluksi muutoksesta huolimatta. Päätöstä voidaan siitä huolimatta viedä organisaation johdon sopimaan suuntaan. Näin henkilöstö kokee tulleen kuulluksi. Ihmisen kuulluksi tuleminen ja tärkeyden kokeminen ovat työyhteisössä palkitsevia. Työyhteisö, jossa on sujuvaa vuoropuhelua voi paremmin, työntekijät viihtyvät työssä ja tulokset paranevat.

Erilaiset atk-ohjelmat ja toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat dialogia. Niiden ei saa hallita liikaa työskentelyä. Ne auttavat erilaisissa tilanteissa, jotta tieto säilyy ja on hyödynnettävissä. Erilaiset pikaviestintäpalvelut helpottavat työntekoa, mutta vastapainona voisi miettiä, saako riittävästi hengähdystaukoa erilaisten työtehtävien välille.

3.2 Turha tieto ja muutos

Turhaa tietoa ja merkityksettömien asioiden tekemistä tulisi karsia. Murroksessa ei aina huomata, mitä tapoja sisäisessä kulttuurissa tulisi muuttaa. Tietotekniikka on koko ajan muuttuvaa ja hyvin saatavilla. Uusien ohjelmien ja alustojen hyödyntäminen vaatii aikaa, resursseja ja koulutus. Etätyöaikakausi 2020

on opettanut, että kanssakäyminen, olemassa olevien verkostojen hyödyntäminen toimii parhaiten, kun työyhteisö on jo verkostoitunut ja tuntee toisensa. Uuden työntekijän on vaikeampi työskennellä etänä ja ryhmäytyä.

Uuden työntekijän on helpompi nähdä, mitkä toimintatavat eivät palvele yritystä ja liiketoimintaa (Tuominen 2020). Olisi tärkeä aina kysyä uudelta työntekijältä, mitä huomioita hän tekee, kun katsoo asioita vielä avoimin silmin, ei organisaation sisältä. Integroitu strategia on avainasemassa, se ohjaa, ettei tehdä turhia töitä tai asioita. Voitaisiinkin puhua toimintamallien Lean-ajattelusta. Lean-ajattelussa karsitaan ympärille kerääntynyt turha pois itse oleellisen ympäriltä. Työyhteisön tavoissa voi olla energiaa ja aikaa vievä tapoja, jotka ovat vain jäännös aiemmasta työskennelystä, eivätkä palvele organisaation toimintaa enää.

Muutosprosessissa pitäisi löytää rohkeutta muuttaa tapoja ja käytänteitä. Edellytys muutokselle on avoin keskustelu, rohkeus puhua asioista. Keskustelu voi herätellä ajattelemaan, olla kannustavaa ja tukevaa tai se voi olla vastustamista. Kaikki mielipiteet tulisi kuunnella, jotta ihmiset kokevat tullessaan kuuluviksi. Parhaat ideat syntyvät usein kahvitauoilla, muun tekemisen lomassa, koska ilmapiiri on avoin ja salliva. Ihmiset valittavan usein pelkäävät tuomitusta tulemista ja leimaamista, koska olemme erilaisia ja ymmärrämme usein toisiamme väärin. Suurin osa ihmisistä jättää asiat kokouksissa sanomatta. Se osoittaa, että epävirallisia kohtaamisia ja yhteishengen luomisia tulisi olla paljon. Toisten tunteminen lisää hetkiä tuoda esiin uusia ideoita ja näkemyksiä, joista syntyy dialogia.

Muutoksessa tulee tiedottaa henkilöstöä ja muita sidosryhmiä mahdollisimman nopeasti ja tietopohjaisella tavalla. Valmiuksia antaa tietoa tulee olla riittävästi, oikeissa kanavissa. Viestintä muutoksesta tapahtuu esimiesten johdolla, eikä itsenäisesti olettaen, että tietoa saadaan muualta tai kuullaan muilta. Muutoksessa on usein tärkeää, että osallistutaan, muutoksen läpikäynnissä kuunnellaan eriäviä mielipiteitä ja kysymyksiä. (Juholin 2013, 393.) Muutoksia on hyvä ennakoita, reagoida niihin suunnitellusti ja osallistuttaa organisaation henkilöstöä muutoksen läpivientiin. (Juholin 2013, 404–406).

4 VIESTINTÄKULTTUURI

Viestintäkulttuuri on työyhteisössä toimivaa viestintää. Sitä on kaikki viestintävälineillä kuin kasvokkain tapahtuva viestintä. Toimintakulttuuri on tapa, jonka työyhteisön jäsenet rakentavat yhdessä. Työkulttuuri ei vaikuta siihen saako tunteita tuntea. Tunteet ovat olemassa joka tapauksessa, sallitaan niiden ilmaisua tai ei. Viestintäkulttuuri määrittää tapoja kohdata tunteet, miten niitä käsitellään ja kuinka niitä ilmaistaan. Työkulttuuria voidaan muuttaa puhumalla ja toimimalla. (Kaski & Kiander. 2005, 20, 21, 23.)

Viestintä lähtee yksilöstä ja viestintää pitää opetella siinä missä muitakin taitoja. Tuominen ilmaisee hyvin sen epämääräisyyden, joka tunteisiin monesti työssä liittyy. ”Tunteet tuntuu mössöltä ja hötöltä. Elämä sujuu paremmin, kun uskaltaa ilmaista itseään ja ajattelu laajenee ja ollaan rohkeita ilmaisemaan” (Tuominen 2020.).

Työelämässä viestintä ei poikkea paljon muusta hyvästä viestintätavasta. Hyvän työyhteisön viestintään kuuluu seuraavat:

- ” Tietoa jaetaan avoimesti ja tasavertaisesti
- jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin
- työhön liittyvät sopimukset hyväksytään yhteisissä keskusteluissa
- ihmisten välillä vallitsee luottamus
- jokainen kokee työnsä tärkeäksi
- jokaisella on mahdollisuus ylläpitää ja kehittää osaamista.” (Karin 2021.)

Hyvän työyhteisön pelisääntöistä ja niiden kirjaamisesta huoneen tauluiksi on puhuttu paljon jo vuosia. Nyt näitä työyhteisöjen pelisääntöjä halutaan avata tarkemmin. Oikeudella vapaaseen, mutta hallittuun tunteiden kirjoon saadaan ihmisten luottamus. (Tuominen 2020.) Oikeanlaisella tunteiden ilmaisulla voidaan jakaa tietoa avoimesti ja päästään vaikuttamaan asioihin. Tunneälykkäässä työyhteisössä mietitään, miten voisi avoimesti ilmaista pettymystä, iloa ja surua.

Tunteet on suomalaisessa työkulttuurissa sodanjälkeen sivuutettu. Aika on kuitenkin muuttunut. (Tuominen 2020.) Asiakkaat valitsevat mieluummin myyjän, joka on leppoisa, ja jolla on aikaa kuunnella. Maatalouspuolella myyjä saattaa olla asiakkaan ainut kontakti perheen ulkopuolella. Sisäisen viestinnän ollessa kunnossa ja salliva tunteiden ilmaisu auttaa myyjää kohtaamaan asiakasta. Näin toimiva sisäisen viestinnän kulttuuri näkyy hyvänä voimavarana ulkoisessa viestinnässä.

Vuorovaikutuksen tulisi olla kaksisuuntaista työyhteisössä alaisen ja esimiehen kesken. Dialogi alaisen ja esimiehen välillä ei ole uhka integroidulle viestinnälle. Vapautuneessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä jokainen tuntee olevansa tervetullut työyhteisön jäsen. Työyhteisön jäsenet tukevat toinen toistaan ja jakavat osaamistaan yhteiseen käyttöön.

4.1 Tunneälykyys

Tunneälykyys on tunteiden rohkeaa ilmaisua, tahdikkaasti tilanne huomioiden ja muita loukkaamatta. Tunneälykäs ilmaisu on mietittyä, harkittua, asiallista ja rakentavaa. Tunneälykyys on oikeaa tunneilmaisua, paikka ja aika huomioiden. Tunneilmaisu on osa sosioemotionaalisia taitoja.

Tunneälykyyttä vaaditaan koko työyhteisöltä, sillä se lisää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Ideali tilanne on, että työyhteisössä vallitsee avoimuuden kulttuuri. Tuominen kertoo haastattelussaan, ettei tunneälykyyttä oikein voi mitata, eikä sitä saa Exceliin. Tuomisen mielestä esimerkiksi tuntemuksista puhumattomuuden vakava seuraus oli Nokian kaatuminen. Hän nostaa esille, ettei keskijohto ilmoittanut yllillämme johdolle, mitä yrityksessä nyt tarvitaan. Jos näin oli, ei keskijohdolla ollut avointa keskustelukulttuuria ylempään johtoon. ”Ihmiset alkavat pysymään yrityksessä, kun ihmiset tuntevat toisiaan ja voi jakaa tauoilla kissavideoitaan. Alkaa luottaa ja uskaltaa kertoa omista ideoistaan tai muita tunteita herättävistä työasioista” (Tuominen 2020).

Tuominen antaa seuraavan esimerkin tunneälykyyden käytöstä. Myyjän pettymys perutusta kaupasta vie energiaa, kun on tehty paljon töitä ja se suututtaa. Oikea tunneäly ohjaa sanomaan sen rakentavasti kollegalle. Asian jakaminen kollegalle auttaa parantamaan jatkossa omia tai molempien toimintamalleja. Myyjän on helpompi siirtyä seuraavaan haasteeseen ja jatkaa työtä, kun on saanut purkaa mieltään. (Tuominen 2020.)

Tunteet ovat ihmisellä läsnä koko ajan arjen elämässä. Ihminen saa enemmän aikaiseksi ja viihtyy ympäristössä, missä kokee tulleensa kuulluksi. Kiireessä turhautuu, eikä ehdi purkaa asioita kollegoiden kanssa. Päivittäiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset kollegoiden kanssa auttavat käsittelemään asioita. Yhdessä työkavereiden kanssa positiivisen vahvistaminen luo viihtyisän työympäristön.

4.2 Työhyvinvointi, työyhteisölaki ja standardit

Työhyvinvointi edistää työntekijän terveyttä, sekä viihtyvyyttä. Työhyvinvointi parantaa tehokkuutta ja tuloksia. Työhyvinvointia voidaan lisätä muun muassa johtamisella, resursseilla ja avoimuudella. Työhyvinvointi ylläpitää työterveyttä ja työelämässä pidempään pysymistä. Työntekijöiden voidessa hyvin, työntekijät viihtyvät työssään, ottavat vastuuta ja ovat motivoituneita. Mahdollisuus tehdä kykyjä vastaavaa työtä, jossa saa hyödyntää vahvuuksia ja osaamisiaan lisää työhyvinvointia. Tärkeää on työntekijän tuntee työnsä tavoitteet ja saada palautetta. Hyvinvoinnin kannalta hyvää on tärkeäksi kokemisen tunne, sekä se, että saa toimia itsenäisesti ja kuulua osaksi työyhteisöä. (Työterveyslaitos 2021) Tunteiden ilmaisu ja käsittely työympäristössä luo hyvää työkuulttuuria ja lisää työhyvinvointia. Työntekijöiden tunnetasolla työhön sitoutumisessa voi olla suuria vaihteluita. Avoimessa työkuulttuurissa motivaatio on hyvällä tasolla ja erilaisuus sallitaan. Työntekijän ylikuormittuminen, ja jatkuva kiire, eivät lisää työhyvinvointia. Ne aiheuttavat niin sanottua tunnevelkaa, eikä työntekijä koe tulleen kuulluksi ison työkuorman alla. Tunnevelka laskee työmotivaatiota ja työssä viihtyvyyttä. (Kaski & Kiander 2005, 25)

Kehityskeskustelu on kerran tai kaksi kertaa vuodessa käytävä keskustelu, missä otetaan esille työhyvinvointiin liittyviä asioita. Suomen työsuojelulaki on monipuolisen kattava. Laista löytyy hyvät raamit työhyvinvoinnin lisäämiseen. Työkuulttuuriin voidaan vaikuttaa. Työntekijöille taataan oikeus vaikuttaa työturvallisuutta ja terveellisyttä koskeviin asioihin. Vaikeita ja tunneälykkyyttä vaativa aihe ovat esimerkiksi työn kuormittavuuteen liittyvät asiat. Ote laissa määritellystä työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla:

”Yhteistoiminnan tavoitteet ja toteuttaminen

Tässä luvussa säädetyn yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä koskevien asioiden käsittelyyn” (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 22 §).

Rautakesko on auditoitu ja siellä noudatetaan standardi 90001 periaatteita. Iso 90001 on johtamisjärjestelmän työkalu. Se antaa raamit johtamiseen ja helpottaa myös sisäistä johtamista ja viestintää. Esimerkiksi Ojan Rauta Lantmännen Agro on osa globaalia elintarviketeollisuuden ketjua. (Lantmännen Agro 2021.) Työturvallisuuskeskuksen mukaan toimivan työyhteisön periaatteet ovat:

”Hyvän työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät ja kannustava ilmapiiri. Toimiva työyhteisö on samaan aikaan sekä turvallinen että terveellinen. Tavoitteet ovat selkeät työn johtaminen ja organisointi toimivat ja kunkin toimijan roolit, vastuut ja valtuudet työssä ovat tasapainossa.” (Työturvallisuuskeskus ry. 2021.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyössä tutkitaan sisäisen viestinnän toimintamallia esimerkkiyrityksen avulla. Esimerkkiyritys on Ojan Raudan Lantmännen Agro, maatalous. Esimerkkiyritys kuuluu murroksessa olevaan maatalousalaan. Alan yrityksessä voi olla jäänteitä vanhoista toimintatavoista, joita ei aina huomata, eivätkä ne palvele tätä päivää. Toimintatavat väistämättä muuttuvat maatalousalalla. Asiakaspalvelu on yhä enemmän tilakohtaisesti räätälöityä yritysmyyntiä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen haastattelu puhelimella COVID 19 takia. Haastattelun aikana vastaukset kirjoitettiin ylös sanasta sanaan haastateltavan sanojen mukaan. Haastattelu tuntui sopivimmalta tavalta, koska silloin haastateltavaan tulee avoimempi ja lähtökohdaltaan läheisempi vuorovaikutus. Halusin haastateltavien mieltävien kysymyksiä yrityksensä sisäisessä viestinnässä. Kysymysten asettelulla päästään lähemmäs konkreettisia onnistumisia ja haasteita työyhteisössä. Kaikkien myyjien työ on kiireistä, ja he käyttävät eri ohjelmia päällekkäin työssään. Verkko alustalla tapahtuvaa kyselyä en halunnut suorittaa, koska on riski, että kiireessä, jo useita ohjelmia käyttävät työntekijät, eivät olisi motivoituneita tekemään kyselyä. Haastattelu kesti jokaiselta puolesta tunnista tuntiin. Kaikkiaan haastateltavia oli yhdeksän.

”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.” (Jyväskylän Yliopisto 2015.) Laadullinen tutkimus on aina aikaan ja paikkaan sidottu ainutkertainen tutkimus tietylle otokselle. Laadullisella tutkimuksella pyritään tieteellisesti tutkimaan kysymysten avulla tutkijan asettamaan kysymyksen. Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan enemmän kokonaisuutta. Usein laadullisessa tutkimuksessa tehdään yksilöhaastatteluja rajatulle ryhmälle. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia kulttuuri, eikä siinä keskitytä talouden seurantaan. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja pelkistetään ja etsitään ratkaisu. Haastateltavien vastauksia katsellaan yleisemmällä tasolla laadullisessa tutkimuksessa — ei niinkään yksilöllisellä tasolla. Vastauksista etsitään yhteistä punaista lankaa. Tutkimuksessa etsitään kaikista vastauksista ei-keskivertovastausta. Analysointivaiheessa voidaan antaa ehdotuksia jatko-toimenpiteistä. (Alasuutari 2011, 87–88; 95–97; 101.)

6 TULOSTEN TARKASTELU

Tulosten koostaminen esimerkkiyrityksestä Lantmännen Agro Ojan Rauta onnistui hyvin. Kaikki yhdeksän haastateltavaa osallistuivat ajan kanssa haastatteluun. Sisäisen viestinnän toimintamallin lähtökohtana ei ollut etsiä ongelmaa, vaan nostaa yrityksessä jo olevaa hyvää työkuilttuuria ja tunneälykkyyttä esille. Tavoite oli parantaa ja laajentaa hyvää kulttuuria ja rohkaista tunneälykkyiden käyttöön. Haastattelu jo sinällään herättelee ihmisiä ajattelemaan toimintamallejaan sisäisessä viestinnässä. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää eri yksiköihin ja niitä voidaan käyttää johtamisessa apuna.

Haastattelussa otetaan huomioon kehittämiskohteet, monipuolisten päivittäinen viestintäalustojen käyttö ja viestintä esimiehen ja kollegoiden kanssa. Haastattelussa otettiin esille sisäisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin. Haastattelun kysymyksissä otetaan esille kriisiviestintään liittyviä kysymyksiä. Esimerkiksi kysymys tiedottamisesta sisäisesti enne ulkoista viestintää. Haastattelukysymyksillä nähdään, onko sisäinen viestintä integroitunutta. Haastattelun kysymyksillä on haluttu saada esiin, yrityksessä käytössä olevia toimintamalleja, joissa näkyy parhaimmillaan tunneälykkyyttä, eri tapoja työyhteisöviestintään ja avoimeen vuorovaikutukseen.

Esimerkkiyrityksessä monipuolinen viestintäalustojen käyttö korostuu, muttei korvaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Yksiköitä ovat Ylivieska, Kalajoki ja Oulainen. Ojan Raudan maatalousosaston myyntipäällikkönä toimii Markus Kaattari. Taru Junttila, on talouspäällikkö ja haastateltuja maatalousmyyjiä Kalajoella on kaksi, Ylivieskassa neljä ja Oulaisissa yksi.

6.1 Viestintävälineet

Yrityksessä on monipuoliset viestintävälineet saatavilla. Ja työn luonteen vuoksi niiden käyttö korostuu päivittäisessä työviestinnässä. Keskustelussa halusin myös tietää, mitkä viestintävälineet ovat eniten käytössä, ja mitä hyviä kokemuksia työntekijöillä, esimiehellä ja konttorihenkilöllä niistä on. (LIITE 1) Dialogisia viestintävälineitä, jotka ovat käytössä ovat henkilökohtaiset älypuhelimet, WhatsApp, sähköposti, toiminnanohjausjärjestelmä ja Microsoft Outlook Teams. Muita viestintävälineitä ovat kansiot läheteille ja -keräilytuotteille. Intranet on Lantmännen Agron koko organisaation yhteinen, ja rajasinkin sen tutkimuksen ulkopuolelle, koska se ei ole Ojan Raudan omaa sisäistä viestintää. Viestintä työyhteisössä on vilkasta, avointa ja huumorilla höystettyä. Asioiden lomassa ehditään vaihtaa myös kuulumisia. Toiminnanohjausjärjestelmänä antaa töissä olosta riippumatonta tietoa toisille työntekijöille. Teams on

kasvattamassa suosiotaan, ja se helpottaa työskentelyä. Tästä syystä sitä ollaan ottamassa enemmän yrityksessä käyttöön.

6.2 Kollegoiden keskinäinen viestintä

Kollegoiden sisäistä viestintää on runsaasti päivittäin. Haasteen sisäiseen viestintään tuo fyysiset sijainnit. Yksiköt sijaitsevat Kalajoella, Oulaisissa ja Ylivieskassa. Kaikki viestintäalustat ovat päivittäisessä käytössä. Puhelimen merkitys erialisten viestintäalustojen kanssa korostui keskinäisessä viestinnässä. Eri asioissa eri alustat toimivat paremmin. Henkilöstöstä näkee, että laitteet on tuotu avuksi, eikä niihin saa keskittyä liikaa. Sosiaalisella kanssakäymisellä ja kasvokkain kohtaamisella on iso merkitys viestinnässä. Eniten kasvokkain tapahtuvaa viestintää on Ylivieskassa, esimies käy säännöllisesti myös Kalajoella ja Oulaisissa. Oulaisissa maatalousmyyjä on aktiivisesti tekemisissä rautaosaston kanssa, kuten myös Kalajoen myyjät, ja se lisää työviihtyvyyttä. Kalajoella kahden hengen myyntitiimi on erittäin paljon tekemisissä ja viestii erittäin aktiivisesti koko päivän ajan kaikista onnistumisista epäonnistumisiin keskenään. Koko henkilöstö viestii työasioista lähes päivittäin keskenään. Työnkuvat ovat erilaisia ja kaikilla ei ole välttämättömyys viestiä muiden myyjien kanssa. Näillä henkilöillä viestintä eri yksiköiden välillä jää huomattavasti pienemmäksi.

Keskinäistä viestintää voidaan parantaa ja tiimeistä tehdä yhtenäisempiä järjestämällä yhteistä toimintaa. COVID 19 on tehnyt yhteisestä ajanvietosta haastavaa. Uuden henkilön ryhmäytymiseen voisi keksiä uusia toimin tapoja, juuri COVID 19 vuoksi. Hyvän sisäisen viestinnän lisäämistä edellyttää töiden erilaisuuksien ymmärtäminen. Haastatteluissa nousi esille, ettei kaikki viestintätavat sovi jokaiselle. Palautetta ja kritiikkiä melkein kaikki pystyvät antamaan toisilleen. Palautteiden annossa korostui, että tilanne ja hetki huomioidaan. Kritiikki on rakentavaa, kun sitä annetaan. Palautteen annosta nousi esille, että tehokkainta se olisi antaa heti siinä itse tilanteessa.

6.3 Viestintä esimiehen kanssa

Lähiesimies toimii pääasiassa Ylivieskassa ja käy viikoittain Kalajoella ja Oulaisissa. Lähiesimies tekee samoja töitä kuin myyjät ja ottaa päävastuun tavoista toimia. Hänen työnsä on erittäin keskeistä ja hän toimii keskushahmona, jonka kanssa kaikki keskustelevat päivittäin puhelimitse tai kasvokkain. Viestintä esimiehellä ja kollegoilla kesken on tiivistä. Palautetta ja kritiikkiä he uskaltavat antaa puolin ja

toisin, pääsääntöisesti. Esimiehen muutosprosessia johtajana keuhuttiin. Kasvua työkuulttuurissa ja toimintatavoissa on tapahtunut paljon maatalousalan murroksessa. Paikalleen johtamisessa ei ole voinut jäädä, vaan toiminta muuttuu vuosittain ja kausittain. Vuorovaikutusta eri viestintävälineillä oli runsaasti ja lähiesimies viestiikin tehokkaasti kaikilla eri viestintäalustoilla, vaikkei ajattele toiminnanohjausjärjestelmää sisäisenviestinnän välineenä.

Esimes on päivittäin Ylivieskassa, ja viestintää siellä tapahtuu kasvokkain paljon. Asioihin ja tilastoihin keskittyneimmäksi viestinnän kokivat muiden yksiköiden työntekijät, joilla oli selvät ajat puheluille ja palaverille. Ylivieskaan kaivattiin palavereita, jolloin uusien ideoiden ja ajatusten vaihto ja dialogi onnistuisivat paremmin. Samassa palaverissa voisi antaa palautetta. Kaupassa tapahtuva kasvokkain viestintä on luonteeltaan erilaista.

Esimiehen koettiin viestivän aktiivisesti, kuten alaisetkin viestivät aktiivisesti päivittäin lähiesimieheensä. Yhteisien asioiden viestinnästä toivottiin kuitenkin esimieheltä nopeaa tiedottamista kaikille tasapuolisesti. Kaikki eivät ehdi keskittyä intranetistä tiedon etsintään.

6.4 Kehityskohdat sisäisessä viestinnässä

Kehitysideoita tuli ilmi haastattelussa. Viestintätavat eivät ole samankaltaiset asiakaspalvelussa ja yritysmyyntissä, mistä kumpusi ideoita sisäisen viestinnän parantamiseen. Sähköpostien ja muiden viestien kuittausta toivottiin. Esimerkiksi Asia hoidossa -viestillä. Yritysmyyjä on eniten asiakkaiden kanssa puhelimessa ja hänen työtään helpottaa, että saa viestin, että asia on hoidossa. Kasvokkain asiakasta palvelevan myyjän on helpompi, vastat puhelimeen. Puhelimella soittamista asioiden varmistamiseen toivottiin asiakaspalvelumyyjille.

Yhteisiä palavereita toivottiin erityisesti Ylivieskaan, sillä niissä olisi helpompi tuoda kehitysideoita ja palautetta. Palavereissa olisi varattua aikaa saada aiheista dialogia, jolloin asioiden hoito nopeutuisi ja menisi eteenpäin. Haastattelussa nousi esiin, että positiivista palautetta osa toivoi lisää. Se ohjaisi toimimaan samaan suuntaan, sillä aina ei ole strategia ja visio työntekijöille selkeä, mihin suuntaan viedä työskentelyä.

Yhtenäisiä toimintatapoja ja selkeää linjausta kaivattiin sisäiseen viestintään. Pehdytystä haluttiin parantaa ja siinä ryhmäytymistä lisätä. Kriisiviestintä koettiin osa-alueeksi, jota ei ollut yhdessä mietitty.

Hyvän yhteistyön ja sisäisen viestinnän uskottiin näkyvän ulospäin, joten siihen kannattaa panostaa ja kiinnittää huomiota. Ajatusten vaihtoa haluttiin lisää myyjien kesken. Kehitysideana omista toimintavoista nousi esille, että palautetta pitää antaa heti tilanteessa.

Kehittämistä on strategian integroinnissa. Taustalla on vasta vajaa neljä vuotta sitten muuttunut päätoimija K-Maataloudesta Lantmännen Agroom. Strategiaa ja visiota ei ollut selvästi mietitty yhdessä, eikä henkilöstölle ollut selvää, mitä se juuri omassa myyntityössä tarkoittaa. Sisäistetty strategia auttaa henkilöstöä keskittymään oleellisiin asioihin ja vaatimaan oikeiden asioiden toimivuutta.

Toiminnanohjausjärjestelmän toivottiin uudistuvan pian. Läpinäkyvyyttä ja paikallisten hintojen esillä oloa toivottiin. Talossa on vielä erilaisia käytäntöjä, siitä näkykö hinnat muille. Työntekemistä helpottaa, jos tietää millaisen tarjouksen työkaveri antoi asiakkaan naapurille. Kaikki haluaisivat tietää muiden kesälomat, koulutukset ja poissaolot, jotta oma työ sujuisi paremmin.

6.5 Positiivisen työkuiltuurin löytäminen ja vahvistaminen esimerkkiyrityksessä

Työkuiltuurissa on paljon hyvää ja sellaista, mitä kannattaa säilyttää ja vahvistaa. Huumori, avoimuus ja suoruus nousivat esille haastattelussa. Kaikki haastatellut henkilöt olivat hyvin suvaitsevaisia työkavereitaan kohtaan. He ymmärsivät, että eri yksiköissä ja eri tehtävissä on viestittävä sisäisesti kullekin sopivalla tavalla. Esimiestä arvostettiin ja häntä kannustettiin kehittämään asioita oikeaan suuntaan. Talouspäällikkö tekee työnsä pedantisti ja hyvin, ja häntä arvostetaan. Talouspäällikön kanssa viestimiseen ei kohdistunut muutosehdotuksia. Talouspäälliköltä pääsääntöisesti kysytään apua ja apu saadaan heti. Työyhteisössä on osittain itseohjautuva kuiltuuri, joka lisää työhyvinvointia. Kaikki uskaltavat hyvin kysyä apua tarvittaessa.

Työyhteisössä on tiiviitä tiimejä, jotka ovat erittäin hyviä työkavereita keskenään. He keskustelevat onnistumisista ja epäonnistumisista, ja muutakin viihtyvyyttä lisäävää jutustelua on olemassa. Hyvästä tunneällystä kertoo, että palaute annetaan heti, eikä myöhemmin. Kriittistä palautetta ja kiitosta sanotaan erityisesti näiden tiimeiksi muodostuneiden työkavereiden kesken.

Esimerkki hyvästä tunneällystä esimerkkiyrityksessä on vastaus kysymykseen ”Mitä ovat hyvät käytännöt, jotka haluaisit tuoda muidenkin päivittäiseen käyttöön?” Vastaus oli: ” On innostava, mutta osaa sanoa huonoistakin päivistä.” Tämä lause sisältää paljon. Se sisältää, että työilmapiiri on hyvä ja työn-

tekijä innostuu omasta työstään ja haluaa jakaa omaa työntöön kollegoille. Haastateltavalla on ihailtavaa positiivisuutta ja keskittymiskykyä, kun jakaa kuitenkin, jos oma päivä ei ole hyvä. Rakentavaa on, ettei töissä ole pakko kertoa, mikä mieltä painaa, vaan ymmärrystä löytyy työkaverillakin, ettei ole hyvä päivä. Haastattelussa nousi esille, että kollegat arvostivat toistensa ammattitaitoa ja osaamista. Se lisää kaikkien hyvinvointia ja viihtyvyyttä työpaikalla.

7 SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMINTAMALLI ESIMERKKIYRITYKSESSÄ

Sisäisen viestinnän toimintamallissa on lähtökohtana ollut ajatus, miten esimerkkiyrityksessä Lantmännen Agron Ojan Raudassa kehitetään tiedon ja hyvien sisäisten viestintämallien hyödyntämistä laajemmin eri yksiköissä. Haastateltavina oli 9 henkilöä Lantmännen Agro Ojan Raudasta. Haastateltavat olivat maatalousmyyjiä, esimies ja talouspäällikkö. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä toimintatavat tukevat ja lisäävät hyvää toimintakulttuuria työyhteisössä. Haastattelu kysymykset keskittyivät sisäiseen viestintään, hyvien toimintamallien esille nostamiseen ja parannusehdotuksiin.

Melkein kaikki käyttävät päivittäin kaikkia yllä mainittuja viestintäkanavia. Yksikkökohtaisesti on eroja, mitä sovelluksia on tarvetta käyttää sisäisessä viestinnässä. Ylivieskassa on paljon kasvokkain tapahtuvaa sisäistä viestintää, koska henkilöstöä on enemmän. Puhelin on selvästi tärkein viestintäväline kaikilla. Työ on hyvin itseohjautuvaa, päivän jaksottamisesta voi olla hyötyä, jottei ole kaikissa laitteissa koko ajan aktiivinen. Keholle ja mielelle on hyvä, että ehtii hengähtää ja siirtyä rauhassa seuraavaan asiaan. Useammalla haastateltavista oli tapana tehdä eriluonteisia töitä eri aikoihin päivästä. Viestintävälineiden käytössä kannattaa muistaa, ettei vahingossa kuormita itseä liikaa, vaan viestintä olisi selkeästi ohjattu eri tilanteissa eri alustoille.

Teams nousi esiin positiivisena tulokkaana. Teamsilla on helppo jakaa asioita ja käyttää eri lomakkeita yhtä aikaa. Sieltä on myös helppo katsoa sisäisenviestinnän historiaa, ilman että se sotkeutuu ulkoiseen viestintään. Profix on käytössä kaikissa yksiköissä ja sillä tehdyt tarjoukset näkyisivät kaikille. Ohjelmien opastukseen toivottiin myös yhtenäistä linjaa ja selkeää ohjeistusta uusien työntekijöiden varalle. Yllättävissä tilanteissa ei voida tietää millaisia kauppoja olisi esimerkiksi sairastuneen henkilön sähköpostissa. Toiminnanohjausjärjestelmän kankeus nousi esille ja yhtenäistä paikallista hinnoittelu linjaa kaivattiin. WhatsApp nousee esille helppona sisäisenä viestintävälineenä ja se on erinomainen alusta jakaa kuvia. Koulutuksissa WhatsApp tuo myös lisäavun, kun voi viestiä koulutuksessa olevan työkaaverin kanssa. Keräily ja lähetekansioista kannattaisi keskustella, onko ne korvattavissa ja ajantasaiset digitaalisena aikana. Kaikissa yksiköissä keräilykansioita ei enää ole.

Työn kuvaan kuuluu tiimityöskentely ja yhdessä tekeminen: ilman niitä ei samaan tulokseen voida päästä. Selkeästi eniten pyydettiin apua ja viestittiin työkaavereiden kesken kasvokkain. Kiireellisissä asioissa toivottiin, että soitetaan ja varmistetaan asiat, ennen kuin lähete kirjataan. Yksiköt ovat erilaisia

ja joissain tilanteissa ei ole mahdollista olla tavoitettavissa yhtä tehokkaasti, kuin puhelimella. Sähköposti oli toinen viestintäkanava, kun pyydettiin apua työkaverilta. Kolmanneksi avunpyyntövälineeksi nousi WhatsApp ja Teams.

Haastattelussa nousi esille, että hektisintä oli niillä, kenen puhelin oli käännetty koko ajan toisille. Henkilöt ketkä kertoivat, etteivät käytä puhelimen kääntöä, kokivat, ettei saa olla liian kiire asiakkaillaan. Pitää pystyä odottamaan muutama minuutti, kun lähtee kuitenkin viesti: ”Soitan hetken kuluttua takaisin.” Ja oma työ koettiin rennommaksi ilman puhelimen kääntöä, jos on töissä. Osalla korostui sisäinen asenne, itseohjautuvuus, ettei saa olla liian kiire lähtee omasta valinnasta ja päätöksestä. Ala kaikkiaan koettiin kiireiseksi, hektiseksi ja työtä olisi tehtävänä enemmänkin.

Kehittämiskohteita sisäisessä viestinnässä koettiin olevan. Yhtenäisiä toimintatapoja ja selkeää linjausta niihin kaivattiin. Tässä on tietysti haasteena huomioida yksiköiden ja myyjien erilaiset toimenkuvat. Jos on vastuussa yksin yritysmyyntistä ja myymälä myyntistä toimintatavat ei voi olla samoja kuin henkilöllä, joka keskittyy ainoastaan yritysmyyntiin. Hyvän yhteistyön ja sisäisen viestinnän uskottiin näkyvän ulospäin. Ajatusten vaihtoa haluttiin lisäävän, joka voisi olla yhteistä toimintaa kaikille myyjille yhdessä.

Esimiesviestintään oltiin selvästi tyytyväisiä. Murrosvaiheessa oleminen ja voimakas muutos eteenpäin välittyi kaikkien haastateltavien vastauksista. Yritys on muuttunut yrityskaupan myötä Lantmännen selkeän imagon ja strategian myötä selvemmäksi. Vaikka kehitettävää selvästi vielä löytyy, on työilmapiiri rento, huumorintajuinen ja viestintää lähiesimiehen kanssa on paljon. Selkeyttä esimiesviestintään kaivattiin eniten Ylivieskassa, missä esimies on kuitenkin kasvokkain kohdattavissa. Työn hektisyys tekee sen, että viestinnälle ja yhteisille asioille olisi hyvä varata enemmän virallista aikaa, esimerkiksi kuukausipalaverit. Palavereiden tarve Ylivieskaan nousi esille selkeästi. Palavereiden määrä oli vähentynyt huomattavasti COVID 19 -kriisin keskellä Ylivieskassa. Oulaisissa ja Kalajoella koettiin, että asioihin keskitytään niille varattuna aikana tai ne hoidetaan muuten hyvin.

Suurimmalle osalle työntekijöistä työnjako on aika selkeä. Murrosvaihe maataloudessa heijastuu hektisyytenä ja kausivaihteluina. Työnkuva ja myytävät asiat muuttuvat, kehittyvät koko ajan paljon. Päälekkäisyyksiä työnkuviissa on, johtuen siitä, että aina yhden asiakkaan palvelee pääsääntöisesti yksi henkilö, eikä sitä pompoteta eri myyjälle. Suurin osa tekee samanlaista työtä, koneosasto ja rehuosasto voivat keskittyä paremmin itsenäiseen työhön.

Tiedottamista kaivattiin jonkin verran lisää. Yhteisiä asioita ja intranetissäkin olevia asioita kaivattiin yhteiseen tietoon, ennen kuin asiakkaat tai työkaveri tietää. Selkeää tiedottamista esimiehen suunnalta yhteisiin asioihin. Esimerkkinä nousi esiin, että eri yksikköön tullut työntekijä voisi toimia markkinointina muissakin yksiköissä. Siinä olisi keskustelun aihetta myymälöihin. Selkeä tieto ja vastaus asiakkaiden kysymyksiin antaa hyvän kuvan sisäisestä viestinnästä ja on ulospäin hyvää markkinoivaa viestintää. Yhteiseen tietoon/ kalenteriin kaivattiin lomien ja sairauslomien kestoja. Nyt ne olisi helppo toteuttaa Teams-sovelluksen kautta. Esimieheltä tietoista perehdyttämistä toivottiin, ja perehdytykseen voisi tehdä kansion, mistä löytyisi talon käytäntöjä. Koko henkilöstö oli sitä mieltä, että työntekijät toivovat selkeää sisäistä viestintää vähintään yhtä aikaa ulkoisen viestinnän kanssa.

Kriisiviestintä jo käsitteenä ei ollut kaikille selkeä, ja sitä osa-aluetta ei ihan selvästi ollut mietitty yhdessä. Toimintamalli, että asiakkaan ongelma ratkaistaan viipymättä, oli selkeä. Korona aika jo itsessään on hyvä esimerkki kriisiviestinnän haasteista.

Strategia oli osalle integroitunut. Niille, jotka ovat olleet entisen K-Maatalouden aikaan, ei ole samalla tavalla uusi strategia yhtä selvä. Strategiasta ja visiosta voisi keskustella, vaikka teemana, jossain Tyköpäivän tapahtumassa. Lähiesimiehelle tuli vain hyvää palautta, kuinka on kehittynyt ja johtaminen on parantunut harppauksin Lantmännennin aikana.

Kaikki kokivat, että hyvä sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia ja omia ehdotuksia annetaan ja ne parantavat muidenkin työtä. Avoimuus, reagointi asiakkaisiin, huumorintaju ja intohimolla tehty työnteko lisäsivät työviihtyvyyttä. Positiivisen palautteen koettiin edistävän ja motivoivan työntekoa. Hyvän työilmapiirin tärkeänä osatekijänä pidettiin ohimennen juttelemista ja kuulumisten vaihtamista. Työyhteisöä pidettiin yhteistyökykyisenä, mikä on hyvä asia. Avoimuutta toivottiin hyvään työilmapiiriin lisää.

Erittäin merkittävä asia on, että suurin osa ovat valmiita antamaan ja ottamaan rakentavaa palautetta ja kritiikkiä. Myyjän ammatissa varmasti on haasteita, milloin ja miten antaa kritiikkiä. Yksi erinomainen asia tuli esille haastattelussa, että kritiikki ja palaute pitää antaa heti. Myyjän ammatin haasteellisuuden vuoksi, olisi kuukausipalaverit hyvä, niin niissä voisi tuoda esille ideoita ja antaa myös rakentavaa palautetta ja aikaansaada hyvää dialogia. Positiivista haluttiin vahvistaa ja toivottiin matalalla kynnyksellä muihin myyjiin yhteyden ottamista ihan kuulumistenkin vaihtamiseen.

Sisäisen viestinnän vaikutukset näkyvät työhyvinvointiin tutkimuksessa. Esimiesviestinnällä on tärkeä rooli. Kaikissa yksiköissä on sama lähiesimies Markus Kaattari. Johtamisen kannalta voi olla helppo

lisätä hyvinvointia työyhteisössä tutkimuksen kautta. Laadullisen tutkimuksen päätelmien mukaan sisäisellä viestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin, työviihtyvyyteen ja työterveyteen. Kommunikointi ja avoin ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Jutustelua ja kuulumisten vaihtoa, huumoria viljellen pidettiin merkityksellisenä. Mietityllä ja ohjatulla sisäisellä viestinnällä koetaan olevan merkitys työhyvinvointiin. Viestintä kaikissa muodoissaan on parempaa, kuin ei viestintää ollenkaan. Työyhteisö voi paremmin, kun kritiikkiä ja palautetta annetaan. Aina opitaan uutta ja mennään kohti uusia päämääriä ja se vaatii dialogia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Lantmännen Agron Ojan Raudassa hyvä sisäinen viestintä lisää työhyvinvointia. Hyvässä sisäisessä viestinnässä on ajanmukaista dialogia kasvokkain ja erialisilla alustoilla. Viestimättömyyden ei koeta lisäävän työhyvinvointia ja viihtyvyyttä. Sujuvan työn kannalta on oleellista, että kaikkien kanssa tullaan toimeen. Avoin ja nopea tiedon vaihto lisäävät työn onnistumista ja tekevät työstä mielekästä. Tiedottamista pidetään tärkeänä ja palaverit rytmittävät ja antavat suuntaa työlle, niin että jokainen on koko ajan tasalla ja pystyy antamaan parhaansa työssään. Muutoksista ja kriiseistä tiedottaminen lisää me-henkeä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jokainen tuntee itsensä yhtä tärkeäksi saadessaan tiedon eturintamassa. Tärkeäksi tunteminen lisää sitoutumista työhön. Palautteen antaminen on tärkeää, jos jokin asia ei toimi siihen on puututtava heti. Näin pystytään tekemään työtä tehokkaasti ja rennolla mielellä. Kriisiviestinnästä keskustelu helpottaa työtä, niin toiminatamalleja ei tarvitse aina keksiä uudelleen ja olemassa olevat mietityt tavat nopeuttavat reagointia.

Työn määrittäminen ja rajaaminen on tärkeää. Työssä viihtyy, kun saa haastaa itseään tarpeeksi ja on tavoiteltavaa, sekä saa hyödyntää omaa ammattitaitoaan. Itsensä haastaminen ja ammattitaidon hyödyntäminen lisäävät työssä viihtyvyyttä, mahdollistavat flow-tilaa ja tärkeäksi kokemisen tunnetta. Yhteisön keskinäinen dialogi on myyjän työssä tärkeää: vertaistukea ja yhteisiä verkostoitumistilanteita on tarpeeksi. Toisensa tunteva ja tunteensa ilmaisevat pääsevät hyvin eteenpäin työskentelyssä ja asiat tulee käsiteltyä heti saman tien. Asioiden käsittelyllä tarkoitan tässä onnistumisten ja epäonnistumisten jakamista tunteiden purkamista työkavereiden kesken, niin että seuraavaan työhön keskittyminen on helppoa. Yhteisöön sisään päästyään tukea ja yhteisöllisyyttä löytyy. Murrosvaiheessa vaaditaan tiimityöskentelyä ja yhteen hiileen puhaltamista, jotta ollaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa myyntityön kanssa.

Menestyneimpiä ja tyytyväisimpiä työhönsä olivat he, kenellä vuorovaikutus oli päivittäistä ja tiivistä, huumorin kautta työn ulkopuolistenkin asioiden kertomista. Tärkeänä pidettiin, että huonosta päivästä kerrotaan työkaverille, vaikka sitä ei tarvitse käsitellä töissä. Yleiset kuulumisten vaihdot lisäsivät kaikkien viihtyvyyttä ja kokonaisuutena työyhteisöä pidettiin yhteistyökykyisenä.

Laadullisen tutkimuksen analyysin tulos oli, että tunneälykkäällä ja hyvällä sisäisellä viestinnällä on vaikutusta työssä viihtyvyyteen ja työterveyteen. Sisäiseen viestintään kannattaa kiinnittää huomiota ja ylläpitää hyviä käytäntöjä.

Haluaisin esittää kiitokseni Lantmännen Agro Ojan Raudalle, joka oli esimerkkiyrityksenä opinnäyte-työssä. Iso kiitos myös kaikille yhdeksälle haastatellulle, jotka ottivat kyselyn vastaan hyvin ja ajan kanssa, sekä keskittyivät vastaamiseen. Huumori ja avoimuus välittyivät kaikkien haastateltavien puheista. Mielestäni pääsimme pintaa syvemmälle, ymmärrykseen siitä, mitä hyvää sisäisessä viestinnässä jo yrityksessä on, sekä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Työyhteisö on selvästi keskenään toimeentuleva. Iso kiitos kaikille haastateltaville ajastanne, otitte hyvin kyselyn vastaan, ajan kanssa ja keskitytte vastaamiseen. Työyhteisö on tutkimuksen perusteella keskenään hyvin toimeentuleva, ja sisäisen viestinnän kysymysten esille nostaminen avanee jatkossakin hyvää dialogia Ojan Raudan Lantmännen Agron henkilöstön ja johdon välillä. Tutkimuksen osoittama viestintäkulttuuri keskellä maatalouden murrosta on huomattava saavutus: yhteisössä jokaisella työntekijällä näyttäisi olevan oma paikkansa erilaisena persoonana, ja kukin heistä vahvistaa osaltaan Lantmännen Agron Ojan Raudan yhteisen strategian toteutumista paikallisena maatalouden alan yrityksenä. Tunteet kuuluvat tutkimuksen perusteella työpaikalle positiivista henkeä vahvistavaa ja keskusteluja ylläpitäen. Huumori lisää työhyvinvointia yrityksessä.

Jatkoa varten voidaan kehitysehdotuksena esittää joidenkin sisäisen viestinnän yksityiskohtien edistämistä, joista päävastuu kuulunee esimiehille. Toiveena on myös, että esimiehet jatkavat hyvien ja innostavien viestintätapojen ylläpitämistä. Tällä on merkittävä vaikutus myös henkilöstön hyvinvointitekijänä myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Ahonen, G. Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent. Viitattu: 10.2.2021.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino. Viitattu: 10.2.2021 .

Helsingin seudun kauppakamari. Kuhusmaa, K. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna. 2011. Saatavissa: <https://bit.ly/3qSW1Gi> Viitattu: 12.1.2021.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Uudistettu painos. Kopijyvä. MIF. Viitattu 10.1.2021.

Jyväskylän Yliopisto. Laadullinen tutkimus. Saatavissa: <https://bit.ly/2Na9GKK> Viitattu 23. huhtikuuta 2015.

Karin. Työelämäviestintä blogi. Saatavissa: <https://bit.ly/39gOefq> Viitattu 12.1.2021.

Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum. Viitattu 10.1.2021.

Kaski, S. Kiander, T. Tunne johtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. 2005. Helsinki: EDITA. Viitattu 10.1.2021.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. II Osa työsuojelun yhteistoiminta 5 luku. Työsuojelun yhteistoiminta työpaikalla 22 § Yhteistoiminnan tavoitteet ja toteuttaminen. 20.1.2006/44 Saatavissa: <https://bit.ly/3iUb3c7> Viitattu 15.1.2021.

Lantmännen Agro. 2021. Saatavissa: <https://bit.ly/3qSrWqI> Viitattu: 15.1.2021.

Ojan Rauta. 2021. Saatavissa: <https://bit.ly/2YkLIpe> Viitattu 22.1.2021.

Tuominen, C. Lundberg, T. Huoltamo. Miten hyvät tunnetaidot lisäävät hyvinvointia? Julkaistu: 6.10.2020. Saatavissa: <https://bit.ly/39kFp4f> Viitattu 12.1.2021.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Viitattu: 1.2.2021.

Työterveyslaitos.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Viitattu: 1.2.2021.

Työturvallisuuskeskus ry. Turvallisessa työympäristössä ja toimivassa työyhteisössä voidaan hyvin.
Saatavissa: <https://bit.ly/3qTgDyd> Viitattu 27.1.2021.

Vierula, M. 2014. Suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum. Viitattu: 2.2.2021.

KYSYMYKSET HAASTATTELUUN

1. Mitä sisäisen viestinnän kanavia käytät päivittäin?
 - a. Teams
 - b. puhelin
 - c. WhatsApp
 - d. sähköposti
 - e. Profix
 - f. Lähetekansiot
 - g. Keräilukansiot

2. Mihin edellä mainittuihin kanaviin kaipaisit toimintaohjeita tai vinkkejä?

Kollegoiden keskeinen viestintä

3. Miten viestitte ja pyydätte apua keskenään töissä kollegoiden kesken?

Viestintä esimiehen kanssa

4. Onko työn määrittely ja jako selkeä?
5. Viestivätkö johto ja esimiehet mielestäsi aktiivisesti?
6. Kuinka aktiivisesti otat yhteyttä johtoon ja esimiehiin? Mitä kanavia tuolloin käytetään?
7. Mitä toivot viestinnältä esimiehen kanssa?
8. Onko yrityksessänne keskusteltu kriisiviestinnästä ja toimintatavoista kriiseissä?
9. Tiedotetaanko sisäisesti aina ennen ulkoista viestintää?
10. Ovatko viestintää ja viestintävälineiden käyttöä koskevat ohjeet selkeitä?
11. Käytätkö yhdessä sovittuja lomakkeita, tarjouspohjia, tarjousmalleja sähköisessä viestinnässä?
12. Näkyykö yrityksen imago, visio ja strategia sisäisessä viestinnässä?

Työhyvinvointi, positiivisen työkuulttuurin löytäminen ja vahvistaminen

13. Mikä viestinnässä mielestäsi lisää työhyvinvointia?
14. Onko työyhteisö mielestäsi yhteistyökykyinen?
15. Annatko kollegoille positiivista palautetta ja arvostusta, kun huomaat jonkin asian menneen hyvin?
16. Millainen vaikutus organisaatiossa on viestinnällä työhyvinvointii ja viihtyvyyteen?
17. Mitä ovat hyvät käytännöt, jotka haluaisit tuoda muidenkin päivittäiseen käyttöön?
18. Huomaatko hyvän sisäisen viestintäkuulttuurin lisäävän työhyvinvointia?
19. Sallitaanko työyhteisössä palautteen antaminen?
20. Uskallatko antaa kritiikkiä?
21. Miten kuvailisit teidän työkuulttuurianne?

Kehitettävää sisäisessä viestinnässä

22. Mitä kehitettävää näet sisäisessä viestinnässä?

Positiiviset terveiset kollegoille

Tässä kohdassa voit tuoda esiin positiivista palautetta sisäisestä viestinnästä kollegoille, jota ei välttämättä sano ääneen.