

Taneli Balde

# **Sisäisen viestinnän osuus rakennusprojektin tuotannollisessa ja taloudellisessa menestyksessä**

Opinnäytetyö

Kevät 2020

SeAMK Tekniikka

Rakennusalan työnjohdon tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Rakennusalan työnjohto

Suuntautumisvaihtoehto: Talonrakennustekniikka

Tekijä: Taneli Balde

Työn nimi: Sisäisen viestinnän osuus rakennusprojektin tuotannollisessa ja taloudellisessa menestyksessä

Ohjaaja: Seppo Pitkänen

Vuosi: 2020 Sivumäärä: 52 Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Bonava Suomi Oy:lle. Yritys on osa Bonava-konsernia, joka on listattu Tukholman Nasdaq-pörssiin. Bonava-konserni on tällä hetkellä Pohjois-Euroopan johtava asuntorakennuttaja. Bonavalla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Pietarin alueella, Virossa sekä Latviassa.

Opinnäytetyön aiheena oli sisäisen viestinnän osuus rakennusprojektin tuotannollisessa ja taloudellisessa menestyksessä. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellään viestinnän teorioita ja organisaatioteoriaa ja määritellään projekti sekä sidotaan ne rakennusprojektiin. Tutkimusosassa analysoidaan tutkimusdataa, josta lopuksi johdetaan päätelmiä ja annetaan toimenpide-ehdotuksia.

Työn tavoitteena oli selvittää puolistrukturoidun haastattelun avulla, miten yrityksen työpäälliköt ja työmaapäälliköt kokevat sisäisen viestinnän nykytilan, sen onnistumisen ja epäonnistumisen sekä miten he itse näkevät viestinnän auttavan heitä saavuttamaan omat tuotannolliset sekä taloudelliset tavoitteensa. Tutkimushaastatteluun suostuivat kaikki pyydetyt henkilöt.

Avainsanat: rakennusprojekti, sisäinen viestintä, projektiviestintä, yhteisöviestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Technology

Degree programme: Construction Site Management

Specialisation: Building Construction

Author: Taneli Balde

Title of thesis: The effects of Internal Communication to the Economical and Productive Success of a Construction Project

Supervisor: Seppo Pitkänen

Year: 2020      Number of pages: 52      Number of appendices: 1

---

This thesis has been made as an assignment for Bonava Suomi Ltd. The company is part of Bonava corporation, which is listed into the Stockholm Nasdaq stock exchange. Bonava corporation is Northern Europe's leading housing developer. Bonava is active in Finland, Germany, Sweden, Denmark, Norway, Estonia, Latvia and in the St Petersburg area in Russia.

The aim of the thesis was to use a half structured interviewing method and investigate how the Construction Managers and Site Managers see the current state of internal communication and at the client's organisation. Additionally the aim was also to analyse how they perceive the successes and failures of the internal communication, as well as how they feel that the communication can aid them at their work.

Keywords: Construction Project, Internal Communication, Public Relations, Project Communication

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	7
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Tilaaja .....	9
1.2 Tutkimustehtävä .....	9
1.3 Aiheen liittyminen aiempiin tutkimuksiin .....	10
<b>2 TUTKIMUSONGELMA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Tilaajan esittämä tutkimusongelma .....	12
2.2 Syy- ja seuraussuhteet työmaan viestinnässä .....	13
2.3 Lähtökohtaolettamukset ja rajaukset .....	14
2.4 Hypoteesi – onko viestinnällä väliä? .....	15
<b>3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>17</b>
3.1 Organisaatio .....	18
3.2 Projekti .....	18
3.3 Sisäinen viestintä .....	19
<b>4 EMPIIRINEN TUTKIMUS</b> .....	<b>21</b>
4.1 Puolistrukturoitu haastattelu .....	21
4.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen .....	22
4.3 Tutkimusmetodin ongelmat .....	22
<b>5 ANALYSOINTI JA TULOKSET</b> .....	<b>24</b>
5.1 Avointen tutkimuskysymysten analysointi .....	25
5.2 Suljettujen tutkimuskysymysten vastaukset .....	28
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET</b> .....	<b>42</b>
6.1 Työpäällikkö ja työmaapäällikkö .....	42
6.2 Organisaation toimiva viestintä .....	43
6.3 Toimivan sisäisen viestinnän avainseikat .....	44

6.4 Toimenpidesuosituksset.....	45
6.4.1 Asenteet ja toimintamallit.....	45
6.4.2 Aktiivisuus ja työkalut.....	46
6.4.3 Viestien tiivistäminen .....	47
7 ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSSUOSITUKSIA.....	48
LÄHTEET .....	50
LIITTEET .....	52

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tiedon kulku organisaatiossa.....	28
Taulukko 2. Keskeisin rooli.....	28
Taulukko 3. Viestintäkanavat – Projects-työkalu .....	29
Taulukko 4. Viestintäkanavat - Intranet.....	30
Taulukko 5, Viestintäkanavat - puhelin .....	31
Taulukko 6. Viestintäkanavat - palaverit .....	31
Taulukko 7. Viestintäkanavat - sähköposti .....	32
Taulukko 8. Viestintäkanavat - suullinen informaatio .....	33
Taulukko 9. Oleellisen tiedon määrä.....	33
Taulukko 10. Viestintäkanavat - suunnitelmamuutokset .....	34
Taulukko 11. Viestintäkanavat - suunnitelmapäivitykset .....	35
Taulukko 12. Viestintäkanavat - resurssikysymykset .....	36
Taulukko 13. Viestintäkanavat - strategiamuutokset.....	37
Taulukko 14. Viestintäkanavat - organisaation uudistukset .....	37
Taulukko 15. Toimimattomuuden vaikutukset - suunnitelmamuutokset .....	38
Taulukko 16. Toimimattomuuden vaikutukset - suunnitelmapäivitykset.....	39
Taulukko 17. Toimimattomuuden vaikutukset - työmaan resurssit.....	39
Taulukko 18. Toimimattomuuden vaikutukset - strategiamuutokset.....	40
Taulukko 19. Toimimattomuuden vaikutukset - organisaation muutokset.....	41

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Projekti</b>	Projekti on työkokonaisuus, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi.
<b>Sisäinen viestintä</b>	Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa kommunikaatiota sen eri toimijoiden välillä. Se voidaan nähdä myös esimiestyönä ja johtamisena. Sen avulla motivoidaan työntekijöitä ja sitoutetaan heidät työhönsä.
<b>Työmaapäällikkö</b>	Työmaapäällikkö on titteli, jota yleisesti käytetään vastaavasta työnjohtajasta. Suuremmilla työmailla, joissa on useita rakennuslupia, voi kuitenkin olla useita vastaavia työnjohtajia, joiden esimiehenä toimii työmaapäällikkö.
<b>Työpäällikkö</b>	Työpäällikön vastuulla on ohjata rakentamista taloudellisesti ja laadullisesti suunniteltuun lopputulokseen. Työpäällikkö vastaa yleensä samanaikaisesti useasta eri työmaasta ja on työmaapäälliköiden suora esimies.
<b>Vastaava työnjohtaja</b>	Maankäyttö- ja rakennuslaki (L 5.2.1999/132, 122 §) määrää, että rakennuslupaa edellyttävässä rakennustyössä on oltava rakennustyötä johtava vastaava työnjohtaja. Vastaavan työnjohtajan on vastattava rakennustyön kokonaisuudesta ja laadusta sekä huolehdittava, että rakennustyö tehdään myönnetyn luvan, rakentamista koskevien säännösten ja määräysten sekä hyvän rakennustavan mukaisesti.
<b>Viestintä</b>	Viestintä on lähettäjän ja vastaanottajan välillä tapahtuvaa kaksisuuntaista toimintaa, jossa informaatiota välitetään jonkin kanavan välityksellä edestakaisin.

# 1 JOHDANTO

*Communicare necesse est, vivere non est necesse. -muokattu*

*Suom. Viestiminen on tärkeää, eläminen ei.*

Tämä kahdesta erittäin vanhasta latinalaisesta sanonnasta muokattu versio tuntuu tutkijalle omanlaiselta. Alkuperäisessä versiossa kenraali Gnaeus Pompeius Magnus viittasi purjehtimisen (laivaliikenteen) tärkeyteen, kun merimiehet eivät uskaltaneet lähteä myrskyiselle Välimerelle hakemaan ruokatarvikkeita Afrikan mantereelta Roomaan. Muutaman merimiehen henki ei siis ollut isommassa kokonaisuudessa juuri minkään arvoinen. Jossain vaiheessa tuosta sanonnasta on kehitetty versio, jossa todetaan, että viestiminen on tärkeää, mutta siitä on jätetty loppuosa pois. Sitä ei tulisi tutkijan mielestä tehdä, sillä varsinkin tänä päivänä viestinnän merkitys on kasvanut ennennäkemättömiin mittasuhteisiin, eikä kenenkään egon ”tappaminen” tulisi olla viestinnän esteenä.

Ihmiset kommunikoivat keskenään kaikilla elämänalueilla joka ikinen päivä jollain tasolla. Ilman viestintää ei ole mitään, sillä koko ihmiskunta tuhoutuisi hyvin nopeasti ilman sitä. Kuviteltaessa tilanne, että kukaan ei kommunikoisi millään tavalla (kirjallisesti, elehtien tai puhuen) toisille, voidaan todeta helposti, että mistään ei tulisi yhtään mitään. Kuitenkin jopa hyönteiset kommunikoivat keskenään ja tästä hyvänä esimerkkinä toimii ampiaisten niin sanottu tanssi, jossa pesään saapunut ampiaisen viestittää muille, mistä pesän ulkopuolelta löytyy ravintoa. Siksi viestiminen on suurimmalle osalle maapallon eliöistä elintärkeää.

Tämän opinnäytetyön aiheena on rakennushankkeen projektitiimin sisäisen viestinnän vaikutus rakennushankkeen tuotannolliseen ja taloudelliseen menestykseen. Opinnäytetyö on tehty tilauksesta ja siinä on puolistrukturoitua haastattelumenetelmää hyödyntäen pyritty selvittämään, mitkä seikat vaikuttavat kahden eri työntekijätason välillä projektin viestintään ja sitä kautta sen onnistumiseen.



## 1.1 Tilaaja

Työn tilaajana toimii Bonava Suomi Oy, joka on osa Bonava-konsernia. Konserni on listattu Ruotsin Nasdaq-pörssiin Tukholmassa. Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2017 noin 1,5 miljardia euroa. Bonava-konserni on tällä hetkellä Pohjois-Euroopan johtava asuntorakennuttaja. Bonavalla on toimintaa Suomessa, Ruotsissa, Saksassa, Tanskassa, Norjassa, Pietarin alueella, Virossa sekä Latviassa. Bonava Suomi Oy on aloittanut oman asuntotuotannon vuonna 2017 ja on kasvattanut sitä voimakkaasti siitä lähtien.

Bonavan historia on vahvasti linkittynyt NCC:n historiaan, sillä Bonava irtautui itsenäiseksi yhtiöksi NCC Housingista vuonna 2016. Yrityksen nimi on johdettu sanoista "Bo" eli asuminen ja "Nav" eli keskipiste. Bonavan missiona on rakentaa koteja, kotipaikkoja ja naapurustoja ihmisille. (Bonava Suomi 2018.)

## 1.2 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää seuraaviin tutkimuskysymyksiin vastaus:

1. Miten työpäällikön ja työmaapäällikön välinen viestintä vaikuttaa rakennusprojektin "onnistumiseen" taloudellisessa ja tuotannollisessa mielessä?
2. Miten organisaation toimiva sisäinen viestintä voi ehkäistä ongelmien syntymisen rakennusprojektissa?
3. Mitkä ovat toimivan sisäisen viestinnän avainseikat rakennusprojektissa?

Näiden lisäksi tavoitteena on esittää johtopäätöksistä käytännön toimenpiteitä havaittujen ongelmien ratkaisuun.

### 1.3 Aiheen liittyminen aiempiin tutkimuksiin

Rakennusprojektin sisäisen viestinnän vaikutusta projektin onnistumiseen ei ole tutkittu juuri lainkaan akateemisessa tutkimuksessa, vaan mahdolliset tutkimukset ovat rajoittuneet organisaatioiden omiin tutkimuksiin, joista ei ole tietoa juurikaan saatavilla. Yleensä haasteena on kokonaisuuden ymmärtämisen vaikeus. Teknisen alan tutkijoilla ei ole riittävää ymmärrystä viestinnästä, eikä taas vastavuoroisesti viestinnän tutkijoilla ei ole riittävää ymmärrystä rakennusalasta ja sen lainalaisuuksista. Viestinnän merkitystä koko rakennusalalla on alettu vasta viime vuosina ymmärtää ja koko ala eläekin niin sanotussa murrosvaiheessa viestinnän ympärillä.

Jokinen (2019) toteaaakin, että rakennustyömaan työnjohdolla ei useasti ole aikaa viestintään, mikä johtaa ongelmiin työmaalla. Alan medioissa on myös nostettu esiin alan kokonaisvaltainen muutos. Muun muassa Pesonen (2018) on todennut, että projektinjohtourakoiden yleistyessä työnjohdon tehtäväkenttä on muuttunut radikaalisti mahdollistajan suuntaan, johon liittyy tärkeänä osana viestintä. Tämän takia yhä useampi suuri rakennusalan toimija on viimeisen neljän vuoden aikana palkannut organisaatioihinsa viestinnän ammattilaisia tuomaan uusia näkökulmia vanhoihin toimintatapoihin. Tämä muutos organisaatioissa on nähtävissä alan työpaikkailmoituksia seuraamalla.

Kuten muitakin rakennusalan toimijoita, myös tämän opinnäytetyön tilaajaa kiinnostaa selvittää, miten viestintää voitaisiin kehittää tehokkaammaksi ja tunnistaa ongelmakohdat sekä löytää niihin ratkaisut. Wu, Liu, Zhao ja Zuo (2017, 1466–1482) ovat tutkimuksessaan todenneet, että rakennushankkeen menestyminen konfliktien ratkaisussa vaatii projektitiimien viestintähalukkuutta sekä kykyä pidättäytyä muodollisessa viestinnässä eli kokouksissa, pöytäkirjoissa, muistioissa sekä muissa virallisissa dokumenteissa.

Kyseisessä Wun ja kumppanien (2017) tutkimuksessa korostuu juurikin epämuodollisen kommunikaation (niin sanotut suulliset heitot ja sopimukset) ongelmat, jotka aiheuttavat usein projektien epäonnistumisia kaikilla mittareilla. Ihmiset usein unohtavat asioita tai sitten niin sanotusti tarkoituksellisesti unohtavat asioita ja tämä voi pahimmillaan johtaa jopa koko projektin kaatumiseen.

Wun sekä kumppanien (2017) tekemä tutkimus on mielenkiintoinen, mutta keskittyy oikeastaan vain ali- ja sivu-urakoitsijoiden sekä pääurakoitsijan väliseen kommunikaatioon. Toki siitä on johdettavissa pohdintaa, miten pääurakoitsijan sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa hankkeen onnistumiseen, mutta tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää organisaation sisäisen viestinnän kulkua tiettyjen avainhenkilöiden välillä.

Hokkanen ja Strömberg (2003, 297) toteavatkin, että työviestinnän kannalta kaikista oleellisimmin kanava, ja samalla henkilö, on oma esimies. Eikä heidän mukaansa esimiehen roolia voida väheksyä myöskään kaiken muunkaan sisäisen viestinnän kannalta. Siksi tässä tutkimuksessa keskityttiin työpäällikön ja vastaavan työnjohtajan väliseen kommunikaatioon, sillä työpäällikkö toimii linkkinä työmaan ja muun organisaation välillä sekä vastaa rakennushankkeen tuotannollisesta ja taloudellisesta menestyksestä.

## 2 TUTKIMUSONGELMA

### 2.1 Tilaajan esittämä tutkimusongelma

Tilaaaja on tunnistanut, kuten muut alan toimijat, että yksi rakennushankkeen suurimpia kompastuskiviä on ontuva viestintä (Wu ym. 2017), tarkennettuna vielä työryhmien sisäinen viestintä ja dynamiikka. Uudisrakennustyömaan peruskokoonpano koostuu tilaajalla työmaapäälliköstä (vastaava työnjohtaja), työmaainsinööriä, sisätyönjohtajasta sekä runkotyönjohtajasta. Joissain tapauksissa työnjohtajia on tilanteen mukaan useampia, jolloin työryhmän koko kasvaa muutamalla hengellä. Tilaajan organisaatiossa puhutaan projektitiimistä, joka on laajempi kokonaisuus, johon kuuluu ammattilaisia hankinnasta, suunnittelunohjauksesta, asiakaspalvelusta, myynnistä, hankekehityksestä ja niin edelleen. Tässä tutkimuksessa projektitiimiä ei kokonaisuutena tutkita tutkimuksen rajallisuuden vuoksi.

Työmaan työryhmä pyrkii kommunikoimaan keskenään siten, että sen jäsenet tekevät tehtäviään ja saavuttavat annetut tavoitteet ilman negatiivisia seuraamuksia. Työryhmän sisäinen viestintä voidaan taas määritellä siten, että useampi ihminen työskentelee ja kommunikoi riippuvuussuhteessa saavuttaakseen organisaation kannalta tärkeän tavoitteen (Myers, Shimotsu & Claus, 2013, 245–246).

Edellä mainitun neljän hengen työryhmän toiminnan kannalta oleellinen linkki ja viestinnän koordinoija on työpäällikkö, joka toimii työmaapäällikön esimiehenä. Työpäällikkö vastaa hankkeen taloudellisesta ja laadullisesta onnistumisesta yhdessä työmaapäällikön kanssa. Näiden kahden toimijan välinen yhteistyö on tässä työssä valittu erityisen tarkastelun kohteeksi viestinnän dynamiikan kannalta.

## 2.2 Syy- ja seuraussuhteet työmaan viestinnässä

Jotta voidaan ymmärtää, mikä viestinnän merkitys johtamisessa on, on ymmärrettävä näiden kahden käsitteen ero. Juholin (1999, 86) kuvaa asiaa niin, että viestintä lisää työntekijöiden *ymmärrystä* organisaation toimintaan ja tavoitteisiin, kun taas johtaminen pyrkii saamaan työntekijät *työskentelemään* organisaation tavoitteiden puolesta.

Ymmärtämällä se, että johtavassa asemassa olevien työntekijöiden toiminnalla on valtava merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja tiedon välittämisessä työntekijältä toiselle, on äärimmäisen tärkeää tämän tutkimuksen kannalta. Syy- ja seuraussuhteen ymmärtämisen kannalta tulisi huomioida se seikka, että myös työntekijöillä itsellään on merkittävä vaikutus viestinnän onnistumiseen, sillä heidän roolinsa on ottaa tietoa vastaan sekä myös välittää sitä eteenpäin ja ennen kaikkea antaa palautetta viesteihin.

Cornelissen (2008, 236) toteaaakin, että mikäli yrityksen työntekijät identifioivat itseään yrityksen kautta, ovat he tällöin tyytyväisiä sekä motivoituneempia kaikenlaiseen yhteistyöhön organisaation sisällä, mikä johtaa myös parempaan kommunikaatioon työntekijöiden välillä. Hokkasen ja Strömbergin (2003, 297) mukaan tutkimuksissa on selvinnyt, että viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selkeä korrelaatio.

Jokaisen organisaation tavoitteena tulisi olla sellaisen viestintäympäristön rakentaminen, että se helpottaa sisäisen viestinnän onnistumista ja tiedon vastaanottohalukkuutta, kuitenkin ymmärtäen, että viestintä on hyvin altis erilaisille häiriöille (Hokkanen & Strömberg, 2003, 298). Työmaalla häiriöt ovat nähtävissä helposti, sillä väärinymmärrykset johtavat usein vääränlaisiin tulkintoihin ja voivat pahimmillaan aiheuttaa merkittäviä kustannuksia rakennusprojektille.

### 2.3 Lähtökohtaolettamukset ja rajaukset

Lähtökohtana tutkimukselle oli jo edellä todettu tilanne siitä, että aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole paljon tarjolla, joka johti alun perinkin tilaajan kiinnostukseen työstä. Kuitenkin lähdeittäessä tutkimaan viestintää tulisi varmistua siitä, että tutkittava aihe on sellainen, jota voidaan tutkia tarjolla olevin resurssein ja menetelmin (Juholin, 2010, 71). Tässä tapauksessa tutkittava aihe on hyvin tutkittavissa, eikä sinänsä ole viestinnän tutkimukselle mitenkään uusi, vaikka rakennusala ei viestinnän näkökulmasta paljon ole tutkittukaan. Tässä opinnäytetyössä oli kuitenkin tarkoitus tunnistaa ongelmakohtia ja tarjota vastauksia tilaajan tuotanto-organisaatiolle, jotta toimintaa voidaan kehittää. Viestinnän arviointiprosessi määritellään seuraavasti:

Arviointi on organisaatiolähtöinen prosessi, joka tähtää toiminnan kehittämiseen. Se on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista, pohjautuen organisaation itselleen tai toiminnalleen asettamiin tavoitteisiin, yleisiin kriteereihin ja tilivelvollisuuden täyttämiseen. Muuttuvassa ja sumeassa toimintaympäristössä arviointia tarvitaan myös nopean päätöksenteon tueksi. (Juholin, 2010, 30.)

Arviointi kohdistuu siihen, miten suunnitellaan ja toimitaan sekä millaisia tuloksia saavutetaan ja mitkä ovat kehittämisen kohteet tai välittömän toiminnan tarpeet. Arviointiin ei ole olemassa yhtä yksittäistä mittaria tai keinoa, vaan ne määritellään organisaatio- tai tapauskohtaisesti ja toisinaan tilannesidonnaisesti. (Juholin, 2010, 30.)

Tätä taustaa vasten opinnäytetyötä varten laadittiin tilanteeseen sopiva puolistrukturoitu haastattelurunko (LIITE 1), jolla voitiin määrittää ne osa-alueet, joita haluttiin tutkia.

Jottei tämäkään tutkimus leviäisi liian laajaksi, sitä on rajattava. Tilaajan projektitiimi on kooltaan liian suuri, jotta sen sisäistä viestintää voisi tutkia opinnäytetyön asettamissa reunaehdoissa. Eristämällä yksi viestintäketju ja tutkimalla sitä pystytään arvioimaan kuitenkin koko tiimin viestinnän tehokkuutta ja toimivuutta. Tässä tutkimuksessa tuoksi ketjuksi valikoitui työpäällikön ja työmaapäällikön välinen vuorovaikutus. Sydänmaalakka (2009, 160) toteaa, että monimutkaistuneet työyhteisöt, joissa osaaminen on hajautuneempaa, aiheuttaa tilanteen, jossa johtajalla on käytössään vain pieni osa tiimin osaamisesta. Samankaltainen tilanne

on työpäälliköllä, joka ohjaa toiminnallaan pääsääntöisesti vain työmaapäällikköä, vaikka vastaakin koko rakennusprojektin suorittamisesta.

Tutkimus suoritettiin syksyllä 2018 ja sillä hetkellä tilaajalla työskenteli yhteensä viisi (5) työpäällikköä sekä kuusi (6) työmaapäällikköä. Näistä rajattiin pois tutkimuksen ohjaaja tilaajan puolelta sekä kaksi työmaapäällikköä, joista toisella haastattelua kokeiltiin ennen varsinaisten haastattelujen alkamista. Jäljelle jäi neljä (4) kappaletta kumpaakin työntekijäryhmää, jotka haastateltiin.

## **2.4 Hypoteesi – onko viestinnällä väliä?**

Kuten jo johdannossa on todettu, niin toimiva viestintä on äärimmäisen tärkeää minkä tahansa organisaation kannalta. Sellaisen liikkeenjohdon julkaisun löytäminen, jossa ei viestinnän tärkeyttä korostettaisi, on melkein mahdoton tehtävä. Viestinnän merkitys korostuu useissa liikkeenjohdon julkaisuissa muun muassa Mullins (1999), Thompson & McHugh (2002), Pelin (2004) ja Haberberg & Rieple (2001).

Yleisesti ottaen projekteissa ja hankkeissa tapahtuvan kommunikaation voi ajatella yksinkertaisimmillaan vain tavalliseksi keskusteluksi ihmisten välillä. Jokaisella ihmisellä on kokemusta siitä, että keskustelussa tapahtuu väärinymmärryksiä. Joskus käy niin, että viesti ei mene edes perille johtuen vaikkapa liian kovaa soivasta musiikista eli kohinasta, joka kuvataan myös häiriöksi (Pelin, 2004, 260; Harrison, 2000, 35).

Tämän teoreettisen taustan perusteella voidaan johtaa hypoteesi, jossa viestinnän epäonnistuminen työpäällikön ja työmaapäällikön välillä aiheuttaa ongelmia hankkeen menestymiseen tuotannollisesti ja taloudellisesti. Jatko-olettamuksena on, että työmaapäällikkö voi hankkia tarvitsemaansa tietoa myös muista kanavista, mutta tämä tieto ei välttämättä ole oikeaa ja tule hänelle oikea-aikaisesti. Työmaapäällikkö johtaa päivittäistä toimintaa rakennustyömaalla, joten mikäli muuttunut tieto ei kulje hänelle ajallaan, voi se johtaa väärinymmärryksiin ja pahimmassa tapauksessa kustannusten nousuun turhana työnä.

Viitaten Wun ym. (2017) tekemään tutkimukseen, hypoteettisesti voidaan ajatella tilannetta, jossa virallisemmat viestintäkanavat (kokousmuistiot, sähköpostit, organisaation sisäiset tallennustilat jne.) tukisivat paremmin onnistunutta viestintää. Siitä syystä toisen tutkimuskysymyksen hypoteesi on, että toimiva viestintä voi auttaa rakennusprojektin onnistumisessa luomalla selkeitä struktuureja ja viestintäkanavia. Nämä taas mahdollistavat projektin onnistumisen ja toimivat projektitiimin päivittäisenä tukena.

Kolmannen tutkimuskysymyksen hypoteesin luominen on hatarampaa ja perustuu vain teoreettiseen taustaan, sillä vasta tutkimustulokset antavat selkeämpiä viitteitä siitä, miten tilaajaorganisaatiossa tulisi toimia, jotta viestintä olisi toimivaa. Kuitenkin kuten Hokkanen ja Strömberg (2003, 297) ovat todenneet, esimiehen rooli sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta on oleellista. Olettamuksena onkin siis, että esimiehen rooli nousee esiin tutkimuksessa, ja sitä kautta hypoteesiksi nousee esimiestyöskentelyn toimivuus yhtenä avainseikkana toimivassa viestinnässä rakennusprojektin aikana.



### 3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Organisaatioiden viestintää, ja ennen kaikkea sisäistä viestintää on tutkittu tiiviisti koko 2000-luvun ajan. Kuten Cornelissen (2008, 195) toteaa, niin jokainen nykyaikainen organisaatio ymmärtää, että sen on kommunikoitava työntekijöidensä kanssa. Viestinnän teorit pohjaavat alun perin sähköinsinöörien tutkimuksiin, jossa puhelinkeskustelua lähdettiin tutkimaan matemaattisten kaavojen kautta. Organisaatioteoriat taas ovat tiukasti sidoksissa sosiaalipsykologiaan sekä liikkeenjohdon teorioihin (Wrench, 2013, 15).

Kaikkien viestintäteorioiden äidiksi kutsuttu Claude Shannonin ja Warren Weaverin vuonna 1949 julkaistu lineaarinen viestintämalli sisälsi neljä peruskomponenttia eli lähettäjän, vastaanottajan, viestin sekä kanavan. Näiden lisäksi mallissa tunnistettiin viestin kulkua häiritsevä kohina, joka johtui juurikin puhelintekniikasta, mutta myöhemmissä tulkinnoissa se on muuntunut kaikkea viestintää häiritseviksi eri asioiksi. Näitä voivat olla muun muassa keskeytykset, ympäristötekijät, melu, vastaanottajan keskittymisen herpaantuminen jne. (Wrench, 2013, 12; Harrison, 2000, 34).

Åberg (1999, 27) on pelkistänyt viestinnän sanomien välitykseksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Harrisonin (2000, 35) taas toteaa, että jos viesti on riittävän yksinkertainen ja se tarjoaa vastaanottajalle mahdollisuuden jonkinlaiseen palkintoon, niin vastaanottajan huomio on taattu. Kuitenkin viestin läpimenoon ja sen hyväksymiseen sekä toiminnan muuttumiseen vaikuttavat huomattavasti vastaanottajan taustatekijät, asenteet ja uskomukset (Bettinhaus & Cody 1994, 5 sekä Harrison, 2000, 37). Åberg (1999, 27) toteaaakin, että se paljonko vastaanottaja saa irti sanomasta, riippuu hyvin paljon sen sisällöstä, vastaanottajan aiemmista tiedoista sekä itse viestintätilanteesta.

### 3.1 Organisaatio

Mitä tarkoitetaan organisaatiolla? Sillä on useita erilaisia määritelmiä ja liikkeenjohdon kirjallisuudessa organisaatioita on kuvattu hyvin monisanaisesti monen tutkijan voimin (Wrench, 2013, 2 sekä Mullins, 1999, 97). Organisaatio voidaan nähdä avoimena systeeminä, joka ottaa ympäristöstä resursseja, kuten työvoimaa, sijoituksia, raaka-aineita ja informaatiota, ja tuottaa näistä sitten jonkinlaisen lopputuotteen tai palvelun, joka vastaa sen itselleen asettamaa tavoitetta (Mullins, 1999, 99).

Haberberg ja Rieple (2001, 4) määrittelevät taas organisaation sosiaalisena systeeminä, jossa sen sisällä olevat tavoittelevat sekä henkilökohtaisia että yhteisiä tavoitteita hyödyntäen erilaisia resursseja. He jatkavat, että organisaation sisäiset ihmisten väliset suhteet ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa näiden tavoitteiden täyttymisen. Tähän tarvitaan kuitenkin heidän mukaansa myös ympäristöä ja siksi organisaatio onkin interaktiossa ympäristönsä ja sieltä saatavien resurssien kanssa. Åberg (1999, 26) toteaa, että työyhteisöjen kannalta oleellisinta on ryhmädynaamiset prosessit, joka näkyy ryhmän synergiana ja ryhmähenkenä.

Organisaation viestintä muodostuu järjestelmäteorian mukaan siitä, että organisaation itsenäiset osat toimivat keskenään sopeutuakseen jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön, jotta voivat sitä kautta saavuttaa tavoitteensa (Juholin, 1999, 50). Suomalainen viestinnän pioneeri Osmo A. Wiio on todennut, että viestintä toimii liimana organisaation yhteisön osien välillä, etteivät osat irtoaisi siitä (Juholin, 1999, 51).

### 3.2 Projekti

Tilaajan organisaatiossa kerrostalon rakentamista tontin hankinnasta aina takuuajan päättymiseen asti kutsutaan rakennusprojektiksi ja tätä kokonaisuutta tekevää joukkoa projektitiimiksi. Tästä syystä onkin hyvä määritellä projektin teoreettinen tausta.

Lähtökohtaisesti projekti on kertaluonteinen työkokonaisuus, jolla on selkeä alku ja loppu. Lisäksi sillä on jokin selkeä lopputulos, jota tavoitellaan (Pelin, 2004, 25). Tämä ei aivan määritelmäksi riitä, sillä mikään rakennus eikä liioin muukaan projekti valmistu ilman ihmisiä eli resursseja. Resurssi on sanana laajakäsitteinen, joten se kattaa kaiken työvoimasta, materiaaleista, koneista ja laitteista puhtaaseen rahaan, jolla voidaan tehdä projektiin muita hankintoja, kuten esimerkiksi valvontakonsultin palveluita. Thompson (2002, 804) kuvaa strategista resurssien hallintaa organisaation kilpailulliseksi eduksi, joka määrittää lopulta organisaation menestyksen. Projektilla on oltava aina myös jokin aikataulu, jonka mukaan se pyritään saamaan valmiiksi (Ruuska, 2001, 9).

Edellä mainituista seikoista voidaan johtaa yhteenveto mitä elementtejä projektissa tulisi olla:

- selkeä alku ja loppu
- näiden väliin rakennettu aikataulu
- erilaisia resursseja (sisäisiä ja ulkoisia)
- jonkinlainen lopputulos (fyysinen, virtuaalinen tai henkinen asia).

### **3.3 Sisäinen viestintä**

Sisäistä viestintää voidaan kuvata hyvin laajaksi ilmiöksi, joka vaikuttaa läpi organisaation. Se on oleellinen osa esimiestyöskentelyä ja johtamista, minkä takia se onkin hyvin usein liikkeenjohtoa käsittelevien teorioiden osana (Juholin 1999, 13). Organisaation sisäisen viestinnän tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa silloin, kun puhutaan esimiehen ja alaisten välisestä interaktiosta. Heath ja Bryant (2000, 329) toteavatkin, että esimiehen ja alaisen välinen viestintä on ytimessä tarkasteltaessa organisaation menestystä. He jatkavat, että tämä suhde määrittää työympäristöä sekä kulttuuria mittavasti ja siihen vaikuttaa alaisen ja esimiehen välinen viestintä.

Kuten todettua, sisäisellä viestinnällä on myös merkittävä rooli organisaation kulttuurin luojana sekä sen jalkauttamisessa. Sisäinen viestintä kattaa myös monia organisaation ulkoisia sidosryhmiä, sillä organisaation työntekijöillä on itsellään monia rooleja työnsä ulkopuolella muun muassa ammattiyhdistyksissä, kunnallispolitiikassa, erilaisissa urheilujärjestöissä jne. (Harrison, 2000, 116 – 117).

Sisäisen viestinnän tulisi pyrkiä osallistavuuteen, joka sitouttaa työntekijöitä omaan organisaationsa ja parantaa myös yrityksen tuottavuutta sekä sitä kautta mahdollistaa taloudellisen menestyksen (Harrison, 2000, 120).

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodiksi valikoitui kvalitatiivinen haastattelututkimus puolistrukturoituna lomakehaastatteluna. Eskelinen ja Karsikas (2014, 76) toteavat, että kvalitatiivisia tutkimusmetodeja käytetään tekniikan alan tutkimuksissa yleensä silloin, kun tutkimuksen viitekehys on vahvasti tieteiden välinen. Tässä tapauksessa tutkimus tapahtui tekniikan (rakennustekniikka) ja kauppatieteiden (viestinnän johtaminen) rajapinnalla.

### 4.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelut suoritettiin lomakehaastatteluna, joka sisälsi myös avoimia kysymyksiä (LIITE 1.), tällä tavoin haastatteluista saatiin myös helpommin analysoitavaa kvantitatiivista dataa. Lomakehaastattelua suositellaan käytettäväksi silloin, kun haastateltavia on useita ja/tai he edustavat melko yhtenäistä ryhmää (Eskelinen ja Karsikas 2014, 84). Lisäksi Eskelinen ja Karsikas (2014, 84) toteavat, että lomakehaastattelu sopii käytettäväksi sellaisissa tutkimuksissa, joissa tavoitteena on kvantifioida aineistoa, jotta sitä voidaan käsitellä tilastollisen analyysin keinoin. Haastattelurungossa on myös avoimia kysymyksiä, jolloin voidaan päästä kiinni paremmin haastateltavien asenteisiin koskien organisaation sisäistä viestintää.

Fontana ja Frey (2003, 68) ohjeistavat haastattelijaa kontrolloimaan haastattelun tahtia ja täten varmistamaan haastattelujen standardisoinnin. Tällä varmistetaan, että jokainen haastateltava saa tasa-arvoisen mahdollisuuden vastata kysymyksiin ja kaikkia haastateltavia kohdellaan samalla tavalla. Tämän lisäksi standardisoitu haastattelutilanne pienentää itse haastattelun vaikutuksen tuloksiin ja niiden vesittymiseen.

## 4.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Tutkimuksessa oli tarkoitus pystyä myös erottelemaan niin kutsuttu ”hiljainen tieto”, jotta voidaan huomioida kokemuksen vaikutus rakennushankkeen menestymiseen. On oletettavaa, että koko organisaation sisäinen viestintä ei näissä tapauksissa ole yhtään paremmalla tasolla, vaikka kohdehenkilö olisikin kokenut, vaan hankkeen onnistuminen nojaa juuri henkilökohtaiseen kokemukseen ja ammattitaitoon.

Eskelinen ja Karsikas (2014, 87) ovat tunnistaneet hiljaiseksi tiedoksi muun muassa

- kokemusperäisen tiedon
- ammattiosaaminen
- asiantuntemus
- käsitykset
- totutut tavat
- asenteet.

## 4.3 Tutkimusmetodin ongelmat

Haastattelututkimuksessa on kuitenkin omat ongelmansa, jotka tulee ottaa huomioon tulkittaessa tuloksia. Fontana ja Frey (2003, 70) toteavat, että haastattelututkimusten tulosten raportoinnissa ja niitä tulkittaessa tutkijalla on tähän suuri vaikutusvalta. Lisäksi haastattelutilanteessa haastattelija ei saa millään tavalla aiheuttaa haastateltavalle vahinkoa kysymyksillään tai haastattelussa.

Eskelinen ja Karsikas (2014, 85 - 86) listaavat erilaisia tapoja, joilla haastattelusta saatu tieto voi vääristyä

- Kahden henkilön välinen vuorovaikutus voi vaikuttaa vastauksiin.
- Huono kysymyksen asettelu voi johtaa subjektiiviseen tarkasteluun.
- Kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä saada vastauksia.
- Jos vastauksia on vähän (ja kun ne ovat aina ainutkertaisesta haastattelutilanteesta poimittuja), yleistettävyyden ongelma.
- Kohderyhmää valittaessa yleensä satunnaisotos olisi paras, mutta usein on vaikeaa tavoittaa satunnaisesti valitut ihmiset ja saada heidät

suostumaan haastatteluun, joten monesti joudutaan tyytymään helpommin hankittaviin näytteisiin, joiden epäkohtana sitten on saatujen tulosten epämääräinen yleistettävyyys.

- Joissakin haastattelujen lajeissa on vaikea tuottaa lähdeviittausta, jonka kuka tahansa tutkija voisi jälkeinpäin tarkastaa tai käydä läpi uudelleen.
- Joskus haastattelun tuloksiin sovellettava laadullinen analyysi tuottaa tulkinnanvaraisia tuloksia.

Edellä mainitut ongelmat pyrittiin ratkaisemaan hyvin rakennetulla puolistrukturoidulla haastattelulla sekä tarkkaan kontrolloidulla haastattelutilanteella. Fontana ja Frey (2003, 70) toteavatkin, että tämän tyyppinen haastattelumetodi vähentää haastattelijan mahdollisuutta vaikuttaa vastausten laatuun ja näin virheiden mahdollisuus vähenee huomattavasti. Toki haastattelijan täytyy olla varautunut haastateltavien erilaisiin tapoihin vastata tai olla jopa vastaamatta, joka johtuu vastaajan omista uskomuksista ja asenteista. Tämän vuoksi tutkimusmetodin tuntemus on äärimmäisen tärkeää ennen itse tutkimuksen suorittamista.

## 5 ANALYSOINTI JA TULOKSET

Kuten todettua, puolistrukturoidussa haastattelussa on sekä avoimia kysymyksiä että suljettuja kysymyksiä. Tässä työssä molemmista kysymystyypeistä muokattiin analysointivaiheessa kvantitatiivista dataa, josta on helpommin johdettavissa päätelmiä ja toimenpide-ehdotuksia.

Avointen vastausten analysoinnissa oli tarkoitus löytää tiettyjä avainsanoja vastauksista ja tämän jälkeen luokitella ne kvantitatiiviseen muotoon. Luokittelujen jälkeen on tarkoitus verrata saatua dataa hypoteesiin ja siitä johdettavaan päätelmään. Suljettujen kysymysten ohessa tehtiin myös luokittelu, sillä esitestauksessa todettiin, että haastateltavat halusivat perustella vastauksiaan. Tämä tapahtui myös varsinaisissa haastatteluissa, joten myös perustelut luokiteltiin ja niistä johdettiin teemoja.

Haastattelun aluksi kysyttiin aina haastateltavan taustatiedot, jotta voitiin arvioida henkilön kokemuksen vaikutuksia sekä yrityksen prosessien tuntemukseen että yleisesti kokemuseräisen tiedon hyödyntämiseen omassa työssään. Tällä tavalla pyrittiin huomioimaan niin sanotun hiljaisen tiedon osuus analysoitaessa viestintäprosessin toimivuutta. Koska haastateltavia oli määrällisesti pieni joukko, niin jokaisen yksityisyyden suojaksi mitään tarkkoja tietoja haastateltavien kokemuksesta tai iästä ei tässä tutkimuksessa julkaista.

Haastateltavat olivat iältään 27 – 60-vuotitaita, joten ikähaarukka oli hyvin suuri. Myös kokemusta nykyisistä työtehtävistä oli haastatelluilla 3 kuukaudesta noin 30 vuoteen, joten tässäkin mielessä haitari muodostui verrattain merkittäväksi.



## 5.1 Avointen tutkimuskysymysten analysointi

Avoimet kysymykset litteroitiin, jonka jälkeen ne teemoitettiin yhteisiin tutkimuksen kannalta oleellisiin avainsanoihin. Tässä analyysissä avainsanoista on nostettu vielä kattoteema jokaisen kysymyksen osalta, jolla saadaan pidettyä analysointi rajattuna tiukasti tilaajaa hyödyttävässä tasossa.

- **Minkälainen organisaation sisäinen informaatio tärkeää työsi kannalta?**

Haastateltavat korostivat vastauksissaan erityisesti sanaa ”muutos”. Mikä tahansa muutos lähtötietoihin, resursseihin, hankintapaketteihin tai projektiin koettiin äärimmäisen tärkeäksi. Muutoksista viestiminen koettiin hyvin keskeiseksi seikaksi projektin onnistumisen kannalta. Myös vastuut ja tehtävien seuranta koettiin tärkeäksi. Suurin osa vastaajista korosti vastauksissaan sitä, että tarvitsevat tiedon muutoksista esimieheltään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta he voivat tehdä tarvittavia muutoksia suunnitelmiin ja viestiä niistä itse eteenpäin.

- **Millä tavoin sisäinen viestintä toimii sinun työssäsi ja miten se on järjestetty?**

Liki jokainen vastaaja koki, että organisaatiota koskevat asiat viestittiin viikoittaisten tiedotteiden tai muun sähköpostin välityksellä. Huomattavaa on, että kukaan vastaajista ei maininnut hakevansa aktiivisesti itse tietoa opinnäytetyön tilaajan intranetistä, vaan tiedon odotetaan saapuvan vastaajille heidän ollessa passiivisessa asemassa tiedonkulkuun. Sähköpostin määrää valitteli seitsemän kahdeksasta vastaajasta, mikä on tilaajaorganisaatiossa tunnustettu fakta myös yleisellä tasolla.

Sisäisen viestinnän sekavuus ja viestien vääristyminen matkan varrella korostuivat myös vastauksissa. Vastaajat kokivat, että kriittinen tieto ei saavuta oikeaa henkilöä oikeaan aikaan, mikä johtaa virheellisiin toimenpiteisiin rakennushankkeessa.

Tämä taas nähtiin yhtenä syynä kustannusnousuun ja hankkeen viivästymiseen, sillä purkaminen ja uudelleen rakentaminen ovat äärimmäisen kalliita toimenpiteitä ja hidastavat muita työvaiheita. Jo ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä esiin noussut tieto muutoksista nousi vastauksissa jälleen.

– **Miten jaat saamaasi tietoa muiden projektitiimin jäsenten kanssa?**

Kaksi viestintäkanavaa nousi vastauksissa selkeästi esiin. Sähköpostiin ja suulliseen informaatioon luotettiin tiedon jakamisessa vahvasti. Jokainen vastaaja korosti näitä tapoja. Myös erilaiset kokoukset/palaverit koettiin toimivaksi kanavaksi tiedon välittämisessä. Tärkeät viestit pyrittiin suullisen viestinnän lisäksi välittämään myös sähköpostilla, jotta niihin pystyttiin palaamaan tarvittaessa myöhemmin. Jotkut yksittäiset vastaajat olivat ottaneet käyttöönsä Whatsapp-pikaviestipalvelun, mutta sitä ei kuitenkaan pidetty ensisijaisena välineenä tiedon välittämiseen, vaan sen koettiin olevan sisäistä viestintää tukeva kanava.

– **Minkälainen informaatio on avainroolissa näkökulmastasi työsi taloudellisen ja tuotannollisen menestyksen varmistamisessa?**

Vastauksissa korostui kattoteemaksi jälleen suunnitelmat ja niiden oikeellisuus sekä ajantasaisuus ja ajoissa saaminen. Työmaalle on äärimmäisen tärkeää, että työnjohto pystyy tutustumaan suunnitelmiin ajoissa ja kommentoimaan niiden toteutettavuutta. Myös hankinnat ja sitä kautta kustannukset mainittiin oleelliseksi tiedoksi menestyksekkään hankkeen läpiviemiseksi.

- **Kerro joku esimerkkitapaus, jossa sisäinen viestintä on onnistunut, jos pystyt?**

Vastaajat eivät kokeneet, että pystyivät kertomaan mitään yksittäistä tapausta. Osalla oli muutama tapaus, joista pystyttiin poimimaan avainsanoja analyysiin. Vastauksissa korostui kuitenkin myös yksittäisiä tapahtumia hankkeiden varrelta, joissa onnistumisia oli tapahtunut. Näissä nousi esiin kaksisuuntainen viestintä sekä avoimuus ja sujuva tiedon kulku eri osapuolten välillä.

- **Kerro vastaavasti esimerkkitapaus, jossa sisäinen viestintä ei ole mielestäsi onnistunut lainkaan?**

Epäselvyys asioista nousi kertomuksissa esiin voimakkaasti. Se liittyi joko suunnitelmien epäselvyyteen, niiden vääräaikaiseen toimittamiseen tai muutoksista viestimättömyyteen. Myös taloudellisten tavoitteiden epäselvyys ja pakottaminen tiettyyn tavoitteeseen korostuivat. Lähinnä vastaajat kokivat, että mikäli heidän omia viestejään ei kuunneltu, niin koko kommunikaatio epäonnistui.

- **Miten koet, että toimiva sisäinen viestintä voisi tukea työtäsi paremmin?**

Teemoissa nousi esiin viestinnän oikea-aikaisuus, selkeys sekä oikeellisuus. Vastaajat korostivat, että tarvitsevat tiedot oleellisista asioista ajoissa, jotta voivat reagoida niihin ja tehdä tarvittavia valmisteluja tai mahdollisia muutoksia. Tätä kautta myös organisaation reagoitakykyä muutoksiin vaaditaan. Saatava tieto on oltava selkeää ja hyvin jäseneltyä, jotta oleelliset osat eivät huku informaatiotulvaan. Muutamissa vastauksissa mainittiin myös vastuunjako viestinnästä eli kuka informoi mistäkin asiasta muita projektin osapuolia. Tiedon on myös oltava oikeaa, jotta väärän informaation aiheuttamat epäselvyydet ja ongelmat vältetään. Tässäkin vastauksessa korostui avoimuus ja viestinnän kaksisuuntaisuus, joka nostaa esiin tarpeen tulla kuulluksi ja ymmärretyksi omassa työssään.

## 5.2 Suljettujen tutkimuskysymysten vastaukset

Taulukko 1. Tiedon kulku organisaatiossa



Tässä vastauksessa hajonta aiheuttaa analysoinnissa ongelman, sillä vastaajia on sen verran vähäinen määrä. Silti pääsääntöisesti vastaajat kokevat, että tieto kulkee organisaatiossa joko keskiverrosti tai hyvin. Perusteluissa korostui sähköpostien määrä sekä tiedon sekavuus. Kuten yksi vastaaja totesi: ”tietoa on paljon, mutta informaatiota vähän”. Tällä hän tarkoitti sitä, että projektin kannalta oleellista tietoa ei välttämättä ole oikea-aikaisesti saatavilla, jonka mainitsivat myös muut vastaajat.

Taulukko 2. Keskeisin rooli



Oman esimiehen rooli viestinnän näkökulmasta korostuu selkeästi tilaajan organisaatiossa vastaajien mielestä. Projektitiimissä toimiva Development Manager eli hankekehityspäällikkö toimii yhteistyössä työpäällikön kanssa, joten siksi muutama vastaaja mainitsi keskeiseksi henkilön omassa työssään. Silti perusteluissaan kaikki vastaajat korostivat oman esimiehen roolia viestien välittäjänä ja myös suodattajana.

Taulukko 3. Viestintäkanavat – Projects-työkalu



Tässä kysymyksessä korostui seikka, että vastaajista suurin osa ei tiennyt työkalussa olevasta kommentointimahdollisuudesta ja siksi vastaukset jakautuvat hieman. Vastaajat kokevat kuitenkin työkalun toimivan pääsääntöisesti mollivoittoisesti.

Taulukko 4. Viestintäkanavat - Intranet



Tilaajan intranet eli Insite koettiin suhteellisen hyvin toimivaksi. Negatiivisissa perusteluissa korostui eniten tiedon päällekkäisyys sekä sen etsimiseen käytettävä aika. Osa vastaajista myös koki, että oman työn kannalta organisaatiomuutoksista viestiminen ei ole olennaista, mutta piti silti intranetiin opastavia niin kutsuttuja viikkotiedotteita hyödyllisinä. Tämä on osittain ristiriitaista, mutta ei kuitenkaan tavatonta, sillä organisaation viestintä koetaan monesti ideologiseksi ja siksi työntekijät voivat sitä osaltaan vastustaa alitajuntaisesti (Thompson ja McHugh, 2002, 264).

Taulukko 5, Viestintäkanavat - puhelin



Poistamalla kaksi ääripäätä voidaan todeta, että puhelin toimii viestintäkanavana hyvin vastaajien mielestä. Perusteluissa korostui se, että moni vastaaja käyttää puhelinta yleisesti ottaen todella paljon työssään ja hoitaa sen avulla paljon asioita.

Taulukko 6. Viestintäkanavat - palaverit



Palaverit koetaan toimiviksi vastaajien keskuudessa. Perusteluissa korostui työmaan strukturoidut palaverit sekä niiden käytännöt, kun taas pääkonttorilla pidettäviä palavereita pidettiin jopa "skitsofreenisina". Useissa vastauksissa todettiin, että palavereita pidetään yleisesti ottaen liikaa ja niitä ei ole tarpeeksi hyvin

pohjustettu sekä niille ei ole annettu agendaa. Työmaille on olemassa selkeät alan palaverikäytännöt, muun muassa urakoitsijapalavereista, joten työmaahenkilökunta on tottunut toimimaan tietyllä kaavalla ja tehokkuudella palavereissa. Suunnittelemattomat palaverit saivat vastaajilta täystyrmäyksen.

Taulukko 7. Viestintäkanavat - sähköposti



Vastauksista voidaan todeta, että sähköposti toimii viestintävälineenä keskivertoa paremmin, mutta ei aivan hyvin. Yleisesti ottaen perusteluissa vastaajat totesivat, että sähköpostia tulee liikaa, joka taitaa olla melkein jokaisen organisaation ongelma pääsääntöisesti tänä päivänä. Moni vastaaja koki, että heillä ei ole aikaa kaivaa itselleen oleellista tietoa päivittäisestä sähköpostitulvasta, joka tarkoittaa sitä, että jokin oleellinen asia tai tieto voi jäädä huomiotta.

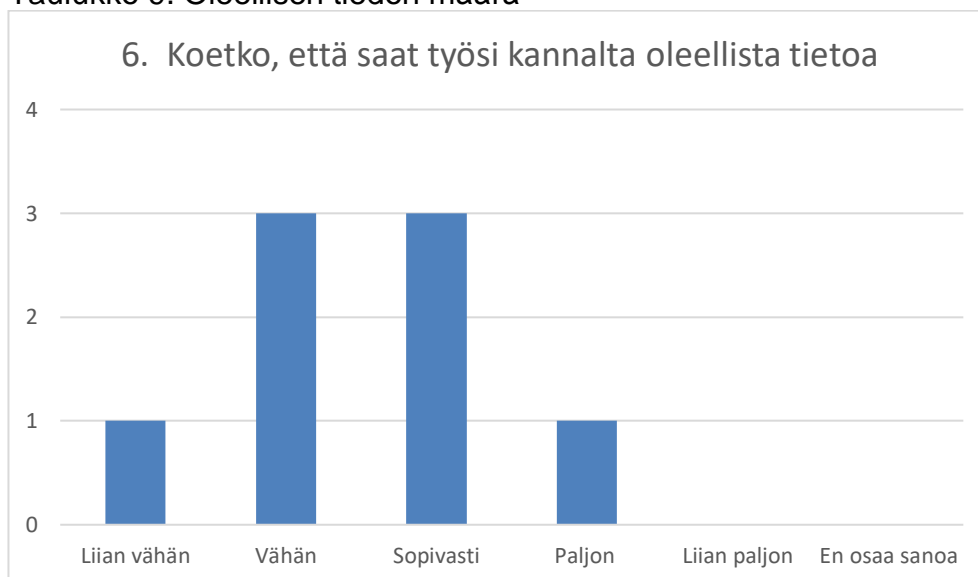


Taulukko 8. Viestintäkanavat - suullinen informaatio



Suullisen informaation kohdalla hajontaa vastauksissa on enemmän, mutta silti voittopuolisesti ne ovat positiivisen kokemuksen puolella. Perusteluissa todettiin kommunikaation nopeus eduksi, sillä monesti tilanteet työmaalla tulevat eteen yllättäen ja silloin tarvitaan nopeaa reagoitua. Toki tutkittavien kahden position suhteen suullisen informaation tavoitavuus on sidoksissa hyvin pitkälti siihen, että onko työpäällikkö työmaalla tai vaihtoehtoisesti onko työmaapäällikkö pääkonttorilla käymässä.

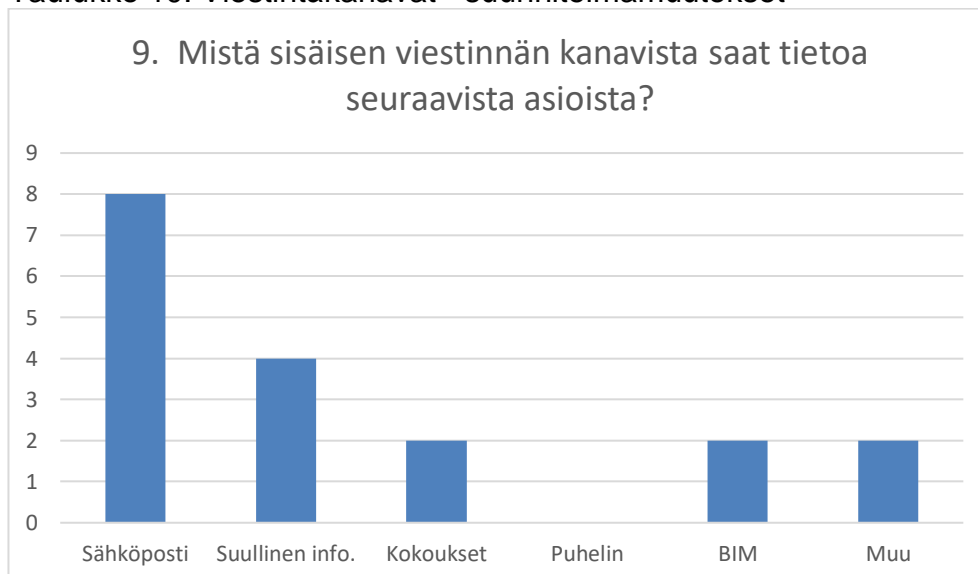
Taulukko 9. Oleellisen tiedon määrä



Tämän kysymyksen osalta hajontaa on hyvin paljon, joten pitkälle vietyä analyysiä on mahdoton tehdä. Selkeästi kysymys on hyvin henkilökohtainen ja jokainen kokee oleellisen tiedon eri tavalla. Sinänsä tietoa liikkuu organisaatiossa paljon, mutta sen oleellisuus vaihtelee vastaanottajasta toiseen.

Viestintäkanavia kartoitettaessa vastaajien annettiin valita useampia vaihtoehtoja, sillä tieto kulkee organisaatiossa useampia kanavia pitkin, eikä yksi kanava ole koskaan ainoa vaihtoehto. Tällä tavalla saatiin selvitettyä yleisin kanava eri aiheyhteyksissä ja sitä kautta pystyttiin näkemään, toteutuuko organisaation toive pääasiallisen kanavan käytöstä näissä tilanteissa.

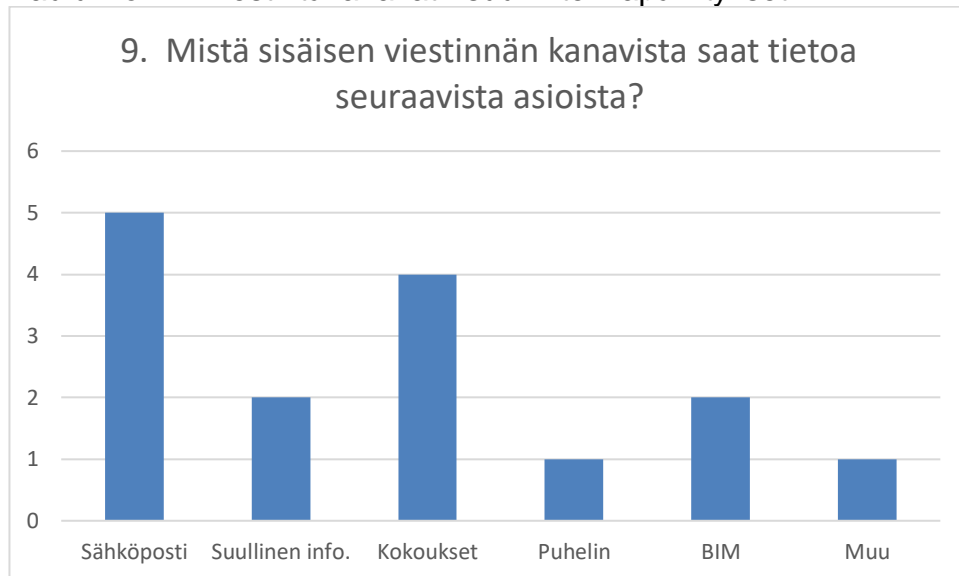
Taulukko 10. Viestintäkanavat - suunnitelmamuutokset



Vastauksissa korostuu se fakta, että tilaajan organisaatiossa on ollut isoja ongelmia BIM 360 -järjestelmän kanssa, jonka kuitenkin tilaajan mukaan pitäisi toimia ensisijaisena suunnitelmien tarkastelu- sekä kommentointialustana. Vastaajat

kokivat järjestelmän toimimattomana monella eri tapaa. Tutkimustyön ja opinnäytetyön kirjoittamisen välissä järjestelmästä otettiin uusi versio käyttöön, mutta yleisellä tasolla organisaatiossa on koettu tyytymättömyyttä järjestelmää kohtaan edelleen.

Taulukko 11. Viestintäkanavat - suunnitelmapäivitykset



Suunnitelmapäivityksistä vastaajat kokivat saavansa tietoa useasta kanavasta, mutta sähköposti ja kokoukset nostivat vastauksissa päätään. Vastaajat korostivat jo avoimissa vastauksissaan, että muutokset suunnitelmiin ovat oleellisessa osassa projektin menestymisen kannalta, joten siinä mielessä pirstaleisuus kanavissa ei ole optimaalinen tilanne. Viestien tulisi tavoittaa vastaanottaja mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti, jotta mikään viesti ei huku informaatiotulvaan. Lisäksi olisi suotavaa, että versiomuutokset pysyisivät tallessa yhdessä paikassa, josta niiden paikkaansa pitävyyden voisi tarkistaa helposti.

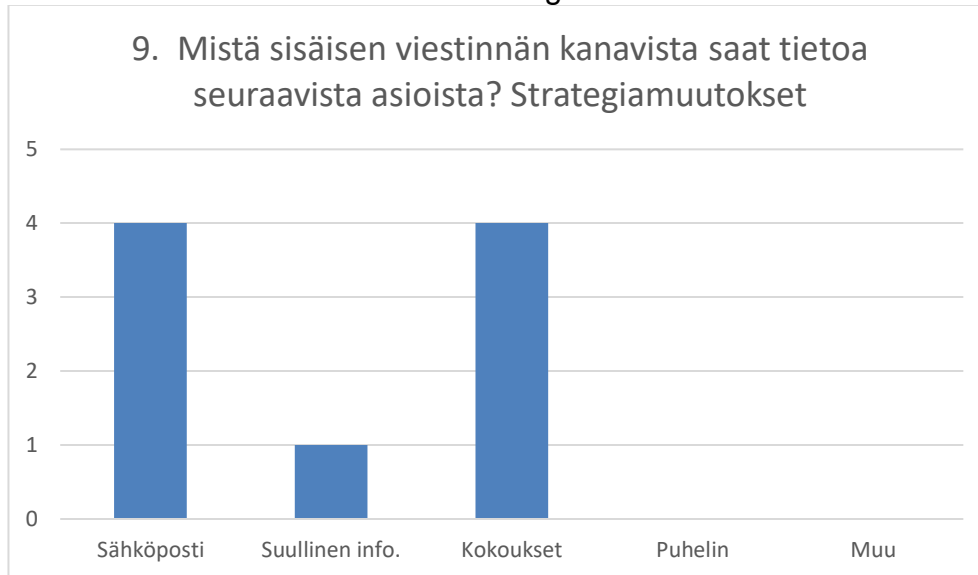
Taulukko 12. Viestintäkanavat - resurssikysymykset



Resurssikysymyksistä vastaajat kokivat saavansa tietoa hyvin erilaisista lähteistä. Työmaapäällikköä kiinnostaa luonnollisesti hyvin paljon, mikäli hänen omaan työmaatiimiinsä tulee muutoksia. Mikäli tiimiin jäseniä täytyy jostain syystä siirtää toiseen projektiin, tai vaihtoehtoisesti tiimiin tulee vahvistuksia, niin työpäälliköt ovat vastausten perusteella hyvin erilaisia viestintätavoissaan. Jotkut soittavat, toiset lähettävät sähköpostia tai käyttävät muuta kanavaa viestin välittämiseen.

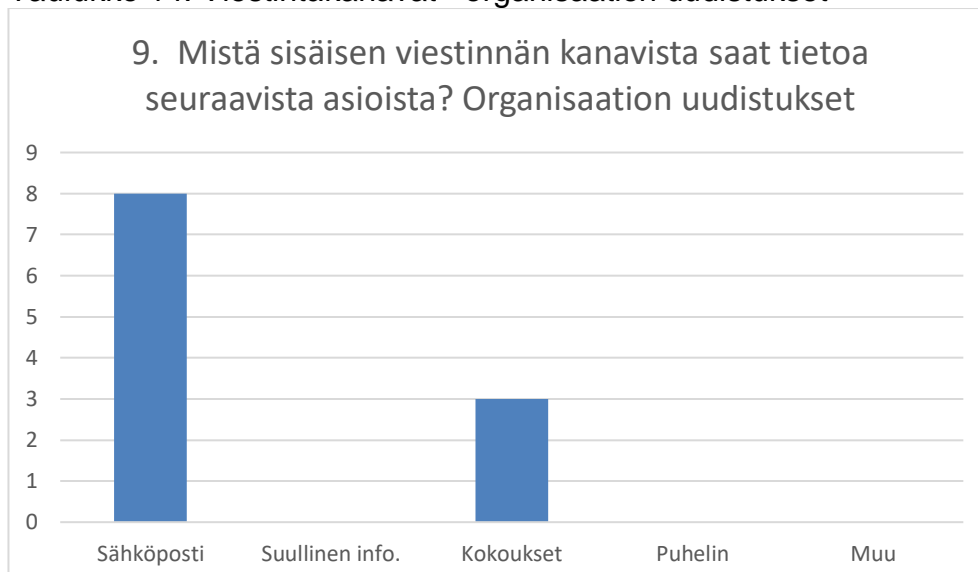
Ymmärrettävästi joissain tapauksissa tieto tulee sekä työpäällikölle että työmaapäällikölle samaan aikaan, mutta pääsääntöisesti työpäälliköt kertoivat pitävänsä viikoittaisia resurssikokouksia, joissa asioista sovittiin tuotantojohtajan kanssa. Täten vastauksien hajonnassa korostuu jokaisen työpäällikön erilaisuus tavassa viestiä mahdollisista muutoksista eteenpäin.

Taulukko 13. Viestintäkanavat - strategiamuutokset



Strategiamuutoksista työmaalla työskentelevät työmaapäälliköt kokevat saavansa tietoa sähköpostilla, kun taas työpäälliköt saavat tietonsa yleensä kokouksista. Tilanne on selkeästi jakautunut kahteen leiriin, koska työmaat ovat fyysisesti erillään pääkonttorista ja siksi sähköiset viestintäkanavat korostuvat tässä kohtaa.

Taulukko 14. Viestintäkanavat - organisaation uudistukset

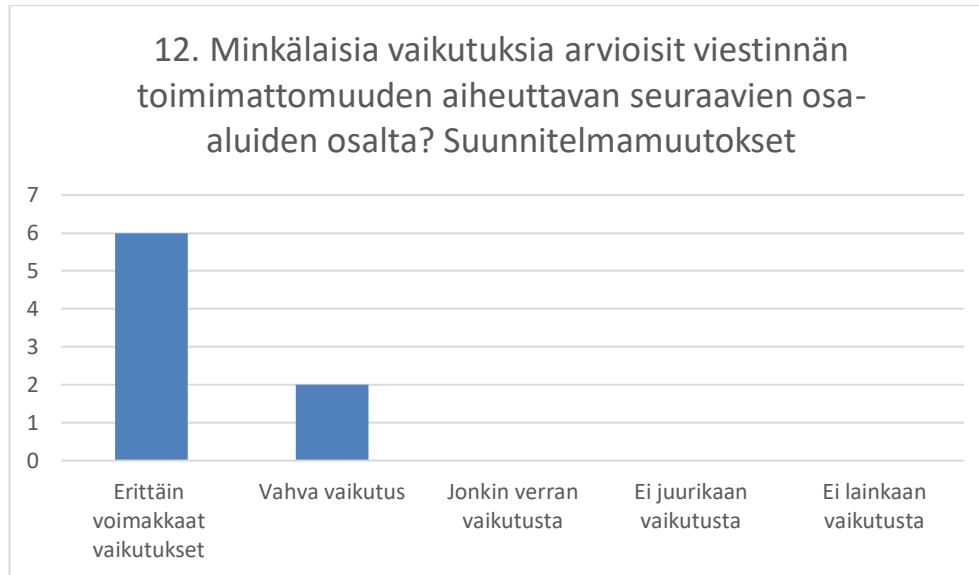


Tiedot muutoksista opinnäytetyön tilaajan tuotanto-organisaatiossa näyttävät saavuttavan vastaajat suurimmaksi osaksi sähköpostilla. Työpäälliköt saavat tiedot myös viikoittaisissa kokouksissa, joista välittävät tietoa eteenpäin, mutta

työmaapäälliköt eivät ole pääkonttorilla, joten joutuvat turvautumaan sähköpostiin tiedon saannissaan.

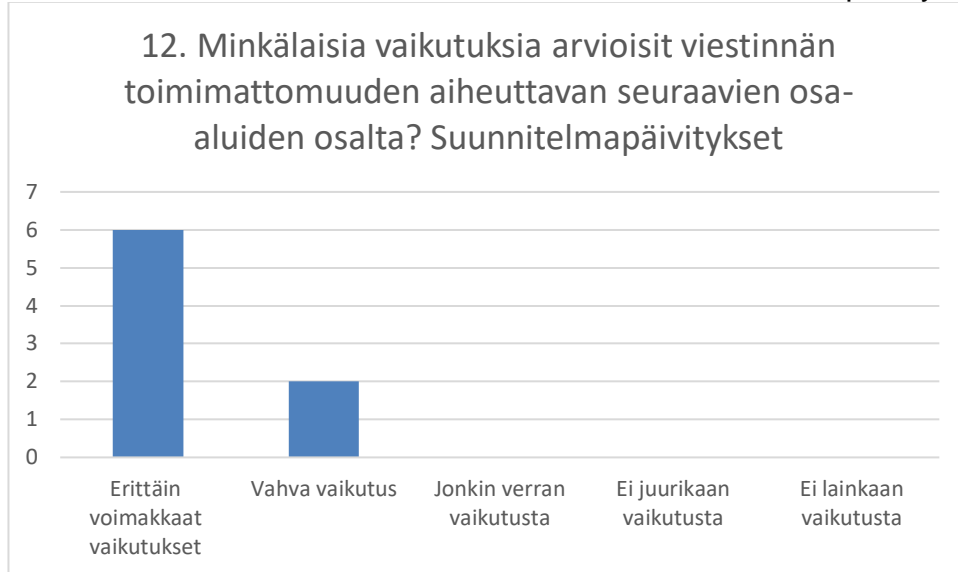
Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, miten he kokevat viestinnän toimimattomuuden vaikuttavan tuotannolliseen ja taloudelliseen menestykseen eri osa-alueiden osalta.

Taulukko 15. Toimimattomuuden vaikutukset - suunnitelmamuutokset



Vastaajat kokivat suunnitelmamuutoksista viestimättömyyden vaikuttavan erittäin voimakkaasti tai vahvasti rakennushankkeen onnistumiseen. Avoimissa perusteluissa korostettiin suunnitelmien oikeellisuuteen, koska virheelliset suunnitelmat aiheuttavat suuria ongelmia työmaaorganisaatiolle.

Taulukko 16. Toimimattomuuden vaikutukset - suunnitelmapäivitykset



Suunnitelmapäivitysten suhteen vastaukset olivat identtiset edelliseen kysymykseen ja perustelutkin olivat hyvin samanlaiset. Päivityksissä esimerkiksi rakennedetaljikkaan on usein merkittäviä muutoksia rakennusteknisesti, joiden korjaaminen voi olla hidastavaa sekä kallista.

Taulukko 17. Toimimattomuuden vaikutukset - työmaan resurssit



Työmaan resurssien vaikutukset koettiin jonkin verran vaikutusta luovana seikkana, mikäli niistä ei viestitä ajallaan ja avoimesti. Resurssimuutokset ovat kuitenkin

arkipäivää tilaajalla, sillä hankkeet ovat suurempia ja henkilöstömuutoksia täytyy tehdä vaihtuvien tilanteiden mukaan.

Taulukko 18. Toimimattomuuden vaikutukset - strategiamuutokset



Vastauksissa yllättävintä olivat muutamat vastaukset, jossa ei koettu, että yrityksen strategiamuutoksista viestimällä ei olisi vaikutusta toimintaan. Luonnollisesti, jos mikä tahansa yritys muuttaa koko strategiaansa, mutta siitä ei viestitä tehokkaasti organisaation läpi, niin syntyy erilaisia ongelmia.

Tämän tutkimuksen kannalta voi olla mahdollista, että nämä vastaajat eivät ole ymmärtäneet kysymystä kunnolla. Sinänsä vastaajien määrän ollessa hyvin pieni, ei tästä voida johtaa mitään tarkempia johtopäätöksiä. Sen sijaan on pidättäydyttävä tulkitsemaan tilannetta, jossa enemmistö koki viestinnän toimimattomuuden esitetystä tilanteesta vaikuttavan joko jonkin verran tai vahvasti organisaation menestykseen.



Taulukko 19. Toimimattomuuden vaikutukset - organisaation muutokset



Organisaation muutoksista viestimättä jättäminen tai siitä viestiminen epäselvästi koettiin vastaajien mielestä keskiarvallisesti jonkin verran vaikutusta aiheuttavaksi. Organisaation uudelleen järjestäytyminen ei sinänsä yleensä vaikuta työmaan toimintoihin, mikäli järjestelyllä ei ole suoria vaikutuksia työmaan resursseihin, joten vastaukset tukevat tätä ajatusta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tämän kyseisen tutkimuksen tulokset olivat melko kiistattomia siinä, että toimivalla sisäisellä viestinnällä voidaan ehkäistä ongelmia rakennusprojektin aikana tilaajan omassa organisaatiossa. Viestinnän toimimattomuus taas aiheuttaa suoria kustannuksia, muun muassa purkutöinä ja uudelleen rakentamisena. Viestintäketju työpäällikön ja työmaapäällikön välillä on riskialtis, sillä tutkimuksissa korostui oman esimiehen rooli tärkeimpänä tiedonlähteenä. Muiden tutkimusten mukaan onkin todettu, että niin sanottu alaspäin suuntautuva sisäinen viestintä parantaa organisaatioon identifiointia, jos viestintä koetaan päteväksi ja luotettavaksi (Cornelissen, 2008, 198).

### 6.1 Työpäällikkö ja työmaapäällikkö

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen eli miten työpäällikön ja työmaapäällikön välinen viestintä vaikuttaa rakennusprojektin onnistumiseen taloudellisessa ja tuotannollisessa mielessä, löytyikin tutkimusaineistosta hyvin vastaukset. Koko hanke voi lähteä väärille urille, mikäli projektin lähtötiedot muuttuvat tai resursseihin tulee suuria muutoksia heti alussa ja jos näitä ei projektiorganisaation sisällä kommunikoida riittävän selkeästi ja ennen kaikkea oikea-aikaisesti. Yleensäkin vastauksissa korostui kaikesta muuttuvasta tiedottaminen, sillä muutokset yksittäisiin detaljipiirustuksiin voivat aiheuttaa merkittäviä kustannuksia väärin tehtynä.

Cornelissenin (2008, 200) mukaan esimiehet, jotka pelkäävät negatiivista palautetta alaisiltaan, alkavat usein välttämään epävirallisia keskusteluja näiden alaisten kanssa. Sen sijaan he pyrkivät hakemaan omaa toimintaansa tukevia mielipiteitä sellaisilta kollegoilta, jotka ovat samanmielisiä ja pitävät muut keskustelut virallisina. Tämä tunnustettu ongelma voi helposti aiheuttaa virheitä myös rakennusprojektissa. Tutkimusaineistossa nousi esiin epävirallinen suullinen keskustelu ja sen suuri osuus tiedon jakamisessa. Mikäli työpäällikkö ja työmaapäällikkö eivät näe asioita samalla tavalla, niin tiedonkulku häiriintyy ja oleellinen tieto jää saavuttamatta työmaaorganisaatiota oikealla hetkellä.

Viestinnän suunnitteleminen on tärkeää, jotta työntekijät eivät hukkuisi tietotulvaan. Viestien välittäjän, joka tässä tapauksessa on työpäällikkö, tulisi toimia ikään kuin lennonjohtajana ja ohjata rajallinen määrä hyvin kohdistettua ja räätälöityä tietoa sitä tarvitsevalle eli työmaapäällikölle, joka voi taasen välittää tarpeellisen tiedon eteenpäin alaisilleen (Smythe 1996, 42–43). Tutkimuksessa korostui tiedon valtava määrä, joka tuli esille lähinnä sähköpostien määrässä ja oikean tiedon hukkumisena sähköpostikansioihin.

## **6.2 Organisaation toimiva viestintä**

Toisena tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli, miten organisaation toimiva sisäinen viestintä voi ehkäistä ongelmien syntyminen rakennusprojektissa. Tutkimusaineistossa nousi esiin viestinnän sekavuus sekä viestien vääristyminen matkan varrella. Tällainen tilanne ei ole minkään projektin kannalta optimaalinen, vaan vaatii korjaavia toimenpiteitä, sillä pahimmillaan tilanne johtaa tutkimusaineiston mukaan projektien viivästymiseen ja mahdolliseen kustannusnousuun. Pelinin (2004, 269) mukaan juurikin matriisiorganisaatioissa korostuu toimintamallien sekä työtapojen merkitys, joten toimivat järjestelmät ja selkeät toimintamallit viestien välittämiseen ovat avainsanoja onnistumiseen. Tutkimuksessa nosti selkeästi päätään ongelmat eri järjestelmissä ja varsinkin BIM 360 -järjestelmässä.

Åbergin (1997, 96 – 97) mukaan suomalaisia esimiehiä syytetään usein puutteellisesta delegoinnista, joka monesti johtuu siitä, että esimies olettaa alaisensa ymmärtävän asioita puolesta sanasta. Tämä johtaa monesti siihen, että syntyy väärinkäsityksiä, jotka taas johtavat huonoon työnlaatuun. Siksi onkin oleellista, että kaikista muutoksista viestitään selkeästi ja varmistutaan siitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä. Tutkimusaineistosta voidaan todeta, että rakennussuunnitelmien oikeellisuus vaikuttaa merkittävästi koko projektin onnistumiseen. Sen vuoksi onkin äärimmäisen tärkeää, että viestit muutoksista ja yhteensovituksista ovat koko ajan prioriteettina työmaaorganisaation päivittäisissä toimissa.

### 6.3 Toimivan sisäisen viestinnän avainseikat

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli tunnistaa toimivan sisäisen viestinnän avainseikkoja rakennusprojektissa. Selkeimpänä avainseikkana tutkimusaineistossa nousee esiin aktiivisuus. Vastauksissa korostui se, että jokainen vastaaja joutui itse suodattamaan oleellista tietoa siitä massiivisesta tietotulvasta, jonka alle he joka päivä joutuivat.

Myös aktiivisuuden puute näkyi tiedon hakemisen osalta, sillä kukaan vastaajista ei oman kertomansa mukaan hakenut aktiivisesti tietoa tilaajaorganisaation intranetistä. Tämä on kuitenkin hyvin ymmärrettävää, sillä vastauksissa korostui myös kiire ja sen aiheuttama resurssipula tiedon etsimiseen. Silti ilman aktiivista otetta oikean tiedon suodattamiseen ei työstä tule tutkimusaineiston mukaan mitään.

Toinen selkeä avainseikka on oikea-aikaisuus ja oikea tieto. Rakennusprojektin aikana on äärimmäisen tärkeää, että tieto muutoksista sekä mahdollisista ongelmista saavuttaa työmaaorganisaation juuri oikealla hetkellä. Vastauksissa mainitaan useaan otteeseen avoimuus sekä oikeellisuus. Epäonnistuneet projektit kaatuivat vastaajien mielestä juurikin epäselvyyteen joko suunnitelmien osalta, taloudellisten tavoitteiden osalta ja yleensäkin viestinnän osalta.

Mikäli organisaatiossa on muutostilanne päällä, kuten tilaajan organisaatiossa oli tutkimuksen teon aikaan, niin aktiivinen ja ajantasainen sisäinen viestintä parantaa huomattavasti muutosprosessin onnistumista. Huonosti johdettu muutosviestintä johtaa nimittäin helposti huhuihin (Cornelissen, 2008, 201). Tutkimusaineiston mukaan yksi avainseikoista onkin suunnitelmallisuus. Vastauksissa korostettiin viestinnän sekavuutta ja informaatioähkyä. Organisaation henkilöstön tulisikin ymmärtää ensinnäkin mistä muutostarpeessa on kyse ja ennen kaikkea sisäisen viestinnän kautta pystyä sitoutumaan muutokseen.

## 6.4 Toimenpidesuosituksukset

Tutkimuksessa on tunnistettu ongelma-alueita, joita ovat viestien määrä, sekavuus, väärä ajoitus sekä liian monet viestintäkanavat. Tutkimus osoitti myös, että työpäällikön (esimies) ja työmaapäällikön (alainen) välinen kommunikaatio on äärimmäisen tärkeää rakennusprojektin onnistumiselle.

Tämän varmistamiseksi on hyvä tehdä erilaisia toimenpiteitä jo ennen rakennusprojektiin ryhtymistä. Oikeiden resurssien (työmaatiimin) kohdistaminen projektiin on myös kriittistä sen onnistumisen kannalta. Alla mainittujen toimintamallien käyttöönottoa varten täytyy ylemmän johdon kyetä hallitsemaan resursseja ja informaatiota oikealla tavalla, sillä muuten haluttu muutos ei onnistu (Haberberg ja Rieple, 2001, 578).

### 6.4.1 Asenteet ja toimintamallit

Työntekijöiden välisessä viestinnässä ei ole pelkästään ongelmana tutkimuksessa esiin tulleet haasteet, vaan myös asenteilla, uskomuksilla, arvoilla ja erilaisilla taustaolettamuksilla on suuri merkitys viestinnän toimivuuteen (Bettinghaus ja Cody 1994,5). Tämä seikka unohtuu helposti organisaatiossa kuin organisaatiossakin, koska ajatellaan, että kaikki ihmiset toimivat samalla tavalla eri tilanteissa ja ennen kaikkea viestivät toisilleen samalla tavalla. Kuten tutkimusaineistosta on luettavissa, niin tilaajan organisaatiossa eri työntekijät käyttävät tiedon jakamiseen hyvin erilaisia kanavia ja tapoja. Tämä taas on omiaan aiheuttamaan ongelmia projektitiimin sisällä, mikäli kaikki sen jäsenet eivät ole tottuneet viestimään samalla tavalla.

Kun organisaatiossa tunnistetaan, että eri ihmisillä on erilaiset toimintatavat sekä kommunikaatiokyvyt/tavat, niin voidaan muodostaa sellaisia projektitiimejä, jotka toimivat tehokkaasti ja pystyvät välttämään ongelmakohtia. Tämä tulisikin ottaa huomioon suunniteltaessa tuotantoa ja siirrettäessä resursseja projektilta toiselle. Jatkossa olisi hyvä osallistaa henkilöstöhallinto vahvemmin tuotannon johtamiseen ja hyödyntää tietoa työpäälliköiden ja työmaapäälliköiden viestintätavoista. Pidemmällä aikajänteellä hyödyt nousevat esiin vähentyneinä väärinymmärryksinä

ja viestintävirheinä, jotka tuovat tuotannollista ja taloudellista etua verrattuna aiempaan.

#### **6.4.2 Aktiivisuus ja työkalut**

Kuten tutkimusaineistosta huomataan, niin työntekijät joutuvat olemaan aktiivisia haravoidessaan itselleen oleellista tietoa. Tämä ei ole ideaali tilanne missään työyhteisössä, mutta varsinkaan silloin, kun projektitiimi koittaa pitää rakentamista aikataulussa ja suunnitelmien mukaisena. Åberg (1997, 167) on todennut, että työyhteisöissä vuorovaikutustilanteisiin liittyy aktiivinen kuuntelu ja asioiden tarkastus. Siksi olisikin tärkeää, että työntekijöillä olisi käytössään sellaisia työkaluja, että ne auttaisivat heitä poimimaan itselleen tärkeät viestit.

Tilaajan järjestelmiä oltiin tutkimuksen teon aikaan uusimassa mittavasti ja niiden käyttöönottoon liittyikin paljon haasteita, mikä näkyy vastauksissa. Suosituksena järjestelmien lisäksi työpäällikön ja työmaapäällikön väliseen viestintään olisi viestintäkoulutus. Tämän koulutuksen aikana tilaajan viestintäorganisaatio antaisi rakentamisen kannalta kriittiselle henkilökunnalle selkeitä työkaluja yhteisen viestintätavan löytämiseksi.

Koska saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että suunnitelmien oikeellisuus on äärimmäisen kriittistä, niin käytettävän projektipankin on toimittava siten, että se antaa aina jonkinlaisen push-viestin suunnitelmien muuttuessa. Tällä tavalla voidaan työntekijöiltä hieman poistaa tarvetta olla aktiivisesti tarkkailemassa projektin kannalta oleellisen tiedon muuttumista.

Kokemuksen kautta työntekijät osaavat yleensä ilmaista, mikä tieto on heidän työnsä kannalta oleellista ja mikä ei. Tätä tietoa vain harva kuitenkaan jakaa, tai mikäli jakaa, niin se kaikuu kuuroille korville. Kun työpäällikkö ja työmaapäällikkö sopivat yhdessä, että minkälainen tieto on heidän kannaltaan kaikista oleellisinta projektin taloudellisen ja tuotannollisen menestyksen saavuttamiseksi, niin he voivat luoda itselleen oman viestintäkulttuurin.

### 6.4.3 Viestien tiivistäminen

Informaatioähky ja viestien tulva korostuivat tutkimuksen vastauksissa, joten asialle olisi hyvä tehdä selkeitä toimenpiteitä. Yksinkertaisin toimenpide on analysoida viestien sisältöä ja etsiä tapoja tiivistää viestejä. Tutkimusaineiston avoimissa vastauksissa mainittiin useaan kertaan niin sanotut ”turhat” kokoukset sekä ”spämmiviestit” eli kommunikaation vastaanottaja ei joko tee saadulla tiedolla mitään tai sitten hänelle oleellinen tieto on muun viestin joukossa.

Organisaatiossa tulisi olla selkeät toimintaperiaatteet informaatiotulvan ehkäisemiseksi. Koko henkilöstölle lähetettävien sähköpostien määrä tulisi pitää minimissään. Erilaisille toiminnoille, jotka kuitenkin vaikuttavat koko organisaatioon, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnille, tulisi olla omia viestintäkanavia. Näissäkin kanavissa tapahtuvan viestinnän tulisi olla tiivistettyä ja sen pitäisi perustua vastaanottajan omaan aktiivisuuteen lisätiedon hankinnassa.

Kouluttamalla koko organisaation henkilöstöä oikeiden toimintatapojen käytöstä pystytään ajan kuluessa luomaan selkeä kulttuurinmuutos, joka edistää yrityksen ja sen toimintojen tehokkuutta. Tätä varten tulisi rakentaa henkilöstöhallinnon kanssa selkeä koulutuspolku ja toimintamalli, jossa työntekijöitä palkitaan ja arvostetaan heidän mukautuessa uuteen tehostamisen ja tiivistämisen kulttuuriin.

## 7 ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSSUOSITUKSIA

Lähtökohtaisesti tämä tutkimus ei ollut sellainen, josta voidaan vetää mitään yleisen tason johtopäätöksiä sisäisestä viestinnästä tai organisaatioviestinnästä rakennusalalla kokonaisuutena. Tutkimuksen rajoittuminen yhteen yritykseen ja siitä tarkennettuna kahden työntekijätason väliseen viestintään, rajaa johtopäätösten teon koskemaan vain kyseisen yrityksen prosesseja. Siitä huolimatta voidaan jollain tasolla arvioida, että samat lainalaisuudet pätevät myös muissa alan yrityksissä, sillä toiminta on samojen asetusten ja määräysten alaista kaikissa yrityksissä.

Näistä johtopäätöksistä voidaan perusviestintäteorioiden avulla osoittaa esimerkiksi kohinan osuus viestintäprosessissa, mutta se ei vielä auta organisaatiota kehittämään toimintaansa suuntaan eikä toiseen. Pelkkä kohinan poisto viestintäprosessista ei muuta vastaanottajan omia uskomuksia, arvoja ja taustaolettamuksia, jotka kuitenkin vaikuttavat päätöksenteon taustalla sekä ennen kaikkea estävät vaikuttamisyrietykset vastaanottajan toimintaan (Bettinghaus & Cody, 1994, 5).

Siksi onkin tärkeää, että tällaisen kokoluokan organisaatioiden kaikki osapuolet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin rakennusprojektin alusta lähtien. Varmistamalla yhteisistä tavoitteista projektin aikana voidaan poissulkea uskomusten ja taustaolettamusten vaikutus viestien läpimenoon. Samalla tulisi varmistua, että uusia tehokkaampia toimintamalleja todella käytetään projektin aikana. McGeorge ja Zou (2012, 19) ovat todenneet, että rakennusala on yleisesti hyvin muutosvastarintaista ja sen vuoksi alan organisaatioiden tulisi opastaa uusiin käytösmalleihin ja toimintatapoihin tehokkaan viestinnän ja laajan kouluttamisen avulla.

Tämä taas antaa mahdollisuuden itse viestintäprosessin parantamiseen ja kohinan poistoon prosessista, mikä tehostaa koko hankkeen tuloksellisuutta. Olisi myös hyvin tärkeä mitata tasaisin väliajoin viestinnän toimivuutta projektitiimeissä ja tehdä tarvittaessa muutoksia parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Juholinin (2010, 58) mukaan mittaamiselle tulisi asettaa selkeät tavoitteet, jotta voidaan varmistua tehostuneen viestinnän vievän organisaatiota kohti sen omia strategisia



tavoitteita. Gregory (2001, 58) taasen toteaa, että tutkimuksen ja mittaamisen tulisi olla jatkuva prosessi, jotta voidaan varmistua viestinnän toimivuudesta.

Jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää laajemmassa mittakaavassa, olisi samankaltainen kyselytutkimus laajennettava useaan toimijaan alalla. Tähänkin tutkimukseen osallistuneet vastaajat kokivat, että viestinnällä on hyvin tärkeä rooli rakennusprojektin onnistumisessa. Siksi voidaan tehdä olettaus, että rakennusalalla yleisesti olisi kiinnostusta tutkimukseen, jossa laajemmin selvitettäisiin, kuinka viestinnän epäonnistuminen vaikuttaa koko projektin onnistumiseen.

Tämän tutkimuksen aineistoa voidaan kuitenkin hyödyntää sellaisenaan jatkossa laajempaan teoreettiseen pohdintaan, jossa erilaisten viestintäteorioiden kautta tulkitaan vastaajien antamaa dataa sekä avoimia ajatuksia.

## LÄHTEET

- Bonava. 2018. Historiamme. [Verkkosivu]. Helsinki: Bonava Suomi Oy. [Viitattu 10.4.2018]. Saatavana: <https://www.bonava.fi/tietoa-meista/historiamme>
- Bettinghaus, E., P. & Cody, M., J. 1994. Persuasive Communication. 5. painos. Orlando: Holt, Reinhart and Winston, Inc.
- Cornelissen, J. 2008. Corporate Communication – A guide to theory and practice. 2. painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Eskelinen, H. & Karsikas, S. 2014. Tutkimusmetodiikan perusteet. Tampere: Amk-Kustannus Oy Tammertekniikka.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2003. The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. In: Denzin, N. & Lincoln, Y., S. (toim.). Collecting and Interpreting Qualitative Materials, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 61–106.
- Gregory, A. 2001. Planning and Managing Public Relations Campaigns. 2. painos. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Haberberg, A. & Rieple, A. 2001. The Strategic Management of Organisations. Essex: Pearson Education Limited
- Harrison, S. 2000. Public Relations: An Introduction. Lontoo: Thomson Learning
- Heath, R., L. & Bryant, J. 2000. Human Communication Theory and Research – Concepts, Contexts and Challenges. 2. painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy
- Jokinen, T. 11.1.2019. Työnjohdon roolin muututtava hallitsijasta mahdollistajaksi. [Verkköjulkaisu]. Helsinki: Rakennuslehti. [Viitattu 11.1.2019]. <https://www.rakennuslehti.fi/blogit/tyonjohdon-roolin-on-muututtava-hallitsijasta-mahdollistajaksi/>
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Inforviestintä Oy

- McGeorge, D & Zou, P. 2012. Construction Management: New Directions. John Wiley & Sons, Inc. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 29.3.2018]. Saatavana ProQuest Ebook Central -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mullins, L., J. 1999. 5.painos. Management and Organisational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited
- Myers, S., A. Shimotsu, S. & Claus, C., J. 2013. Understanding Work Group Dynamics: Effectively Getting People to Work Cohesively in Small Groups In: J. S. Wrench (toim.). Workplace Communication for the 21<sup>st</sup> Century: Tools and Strategies That Impact the Bottom Line. Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC, 244–270.
- Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. 4.uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy
- Pesonen, R. 21.11.2018. Kaatuuko työnjohdon päälle liikaa painetta? [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Rakennustaito RKL. [Viitattu 23.11.2018]. <https://rakennustaito.fi/kaatuuko-tyonjohdon-paalle-liikaa-painetta/>
- Smythe, J. 1996. The changing role of internal communication in tomorrow's company. [Verkkolehtiartikkeli]. Managing Service Quality 6 (2), 41–44. [Viitattu 10.4.2018]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Thompson, J., L. 2002. Strategic Management – awareness and change. 4. painos. Lontoo: Thomson
- Thompson, P. & McHugh, D. 2002. Work Organisations. 3. painos. New York: PALGRAVE
- Wrench, J. S. (toim.) 2013. Workplace Communication for the 21<sup>st</sup> Century: Tools and Strategies That Impact the Bottom Line. Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC
- Wu, C., Liu, C., Zhao, X. & Zuo, J. 2017. Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. [Verkkolehtiartikkeli]. International Journal of Project Management 35, 1466-1482. [Viitattu 10.4.2018]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Åberg, L. 1997. 2. painos. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **LIITE 1.**

### **1. Sisäisen viestinnän määrittely haastateltavalle**

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea organisaation sisällä eri kanavissa tapahtuvaa viestintää. Siihen kuuluu alalajina työviestintä eli operatiivinen viestintä, joka tarkoittaa muun muassa projektitiimin sisäistä vuorovaikutusta. Sisäiseen viestintään kuuluu myös sisäinen tiedottaminen, joka pitää sisällään viestintätiimin lähettämät tiedotteet sekä julkaisut Intranetissä ja muissa kanavissa. Tässä tutkimuksessa puhutaan sisäisestä viestinnästä kattotasolla erottelematta sen alalajeja toisistaan.

### **2. Tutkimuksen tavoitteiden lyhyt avaaminen haastateltavalle**

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää miten Bonava Suomi Oy:n sisäinen viestintä toimii käytännössä työpäälliköiden ja vastaavien työnjohtajien välillä. Samalla tutkimuksessa kartoitetaan miten organisaatiotasoiset viestit kulkevat Bonavan oman tuotannon sisällä.

## **HAASTATTELU**

### **Mitkä ovat toimivan sisäisen viestinnän avainseikat rakennusprojektissa?**

*1. Minkälainen organisaation sisäinen informaatio on tärkeää työsi kannalta?*

Vastaus:

*2. Millä tavoin sisäinen viestintä toimii sinun työssäsi ja miten se on järjestetty?*

Vastaus:

*3. Miten koet, että tieto kulkee organisaatiossasi?*

- Erittäin huonosti

- Huonosti
- En osaa sanoa
- Hyvin
- Erittäin hyvin

4. *Kuka on mielestäsi keskeisessä roolissa sisäisen viestinnän näkökulmasta omassa työssäsi?*

- Oma esimies
- DM (Development Manager)
- Viestintäosasto
- Projektitiimin muut jäsenet
  - Jos muut jäsenet, niin määrittele kuka/ketkä

Vastaus:

5. *Miten eri kanavat toimivat mielestäsi sisäisen viestinnän näkökulmasta tällä hetkellä?*

- Bonava Projects
  - Erittäin huonosti
  - Huonosti
  - En osaa sanoa
  - Hyvin
  - Erittäin hyvin

- Bonet (Intra)
  - Erittäin huonosti
  - Huonosti
  - En osaa sanoa
  - Hyvin
  - Erittäin hyvin
  
- Puhelin
  - Erittäin huonosti
  - Huonosti
  - En osaa sanoa
  - Hyvin
  - Erittäin hyvin
  
- Palaverit
  - Erittäin huonosti
  - Huonosti
  - En osaa sanoa
  - Hyvin
  - Erittäin hyvin
  
- Sähköposti
  - Erittäin huonosti
  - Huonosti

- En osaa sanoa
  - Hyvin
  - Erittäin hyvin
- Suullinen informaatio (kahvipöytäkeskustelut jne.)
  - Erittäin huonosti
  - Huonosti
  - En osaa sanoa
  - Hyvin
  - Erittäin hyvin

6. *Koetko, että saat työsi kannalta oleellista tietoa*

- liian vähän
- vähän
- en osaa sanoa
- sopivasti
- paljon
- liian paljon

*Avoin jatkokysymys kohtiin ”liian vähän, vähän” ja ”liian paljon”: Mitä tarkoitat tällä ja minkälainen tieto olisi työsi kannalta tärkeää?*

Vastaus:

7. *Miten jaat saamaasi tietoa muiden projektitiimiin kuuluvien kanssa?*



**Miten sisäinen viestintä vaikuttaa rakennusprojektin ”onnistumiseen” taloudellisessa ja tuotannollisessa mielessä?**

8. *Minkälainen informaatio on avainroolissa näkökulmastasi työsi taloudellisen ja tuotannollisen menestyksen varmistamisessa?*

Vastaus:

9. *Mistä sisäisen viestinnän kanavista saat tietoa seuraavista asioista:*

- Suunnitelmamuutokset

Vastaus:

- Suunnitelmapäivitykset

Vastaus:

- Resurssikysymykset

Vastaus:

- Strategiamuutokset (esim. hankintastrategiassa, maanhankinnassa etc.)

Vastaus:

- Organisaation uudistukset

Vastaus:

Kanavakohtaisesti arvioidaan, onko viestintä kussakin kanavassa 1) selkeää 2) monimutkaista 3) ajantasaista 4) riittävästi tietoa 5) riittämättömästi tietoa yms.

10. *Kerro joku esimerkkitapaus, jossa sisäinen viestintä on mielestäsi onnistunut, jos pystyt?*

Vastaus:

11. Kerro vastaavasti esimerkkitapaus, jossa sisäinen viestintä ei ole mielestäsi onnistunut lainkaan?

Vastaus:

**Miten organisaation toimiva sisäinen viestintä voi ehkäistä ongelmien syntymisen rakennushankkeessa?**

12. Minkälaisia vaikutuksia arvioisit viestinnän toimimattomuuden aiheuttavan seuraavien osa-alueiden osalta:

- Suunnitelmamuutokset
  - Erittäin voimakkaat vaikutukset
  - Vahva vaikutus
  - Jonkin verran vaikutusta
  - Ei juurikaan vaikutusta
  - Ei lainkaan vaikutusta
- Suunnitelmapäivitykset
  - Erittäin voimakkaat vaikutukset
  - Vahva vaikutus
  - Jonkin verran vaikutusta
  - Ei juurikaan vaikutusta
  - Ei lainkaan vaikutusta
- Työmaan resurssit

- Erittäin voimakkaat vaikutukset
  - Vahva vaikutus
  - Jonkin verran vaikutusta
  - Ei juurikaan vaikutusta
  - Ei lainkaan vaikutusta
- Strategiamuutokset
  - Erittäin voimakkaat vaikutukset
  - Vahva vaikutus
  - Jonkin verran vaikutusta
  - Ei juurikaan vaikutusta
  - Ei lainkaan vaikutusta
- Organisaation uudistukset
  - Erittäin voimakkaat vaikutukset
  - Vahva vaikutus
  - Jonkin verran vaikutusta
  - Ei juurikaan vaikutusta
  - Ei lainkaan vaikutusta
- Janalla katastrofaalisia – ei vaikutusta
  - Erittäin voimakkaat vaikutukset
  - Vahva vaikutus
  - Jonkin verran vaikutusta

- Ei juurikaan vaikutusta
- Ei lainkaan vaikutusta

*13. Miten itse koet, että viestintä voisi tukea työtäsi paremmin?*

Vastau

