



Miro Jeskanen

# Palautteen antamisen merkitys rakennustyömaan johtamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK)

Rakennusalan työnjohdon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

27.5.2025

## Tiivistelmä

Tekijä:	Miro Jeskanen
Otsikko:	Palautteen antamisen merkitys rakennustyömaan johtamisessa
Sivumäärä:	25 sivua + 1 liitettä
Aika:	27.5.2025
Tutkinto:	Rakennusmestari (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Rakennusalan Työnjohto
Ammatillinen pääaine:	Talonrakennustekniikka
Ohjaajat:	Lehtori Joonas Pusila Oona Röksä, YIT Rakennus Oy

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja siinä tarkastellaan palautteen merkitystä rakennustyömaan johtamisessa. Työn toimeksiantajana toimi YIT Rakennus Oy.

Tavoitteena oli selvittää, miten palaute nähdään työmaaympäristössä ja miten se vaikuttaa työn sujuvuuteen, laatuun ja työilmapiiriin. Erityishuomio kohdistui palautteen rooliin pää- ja aliurakoitsijoiden näkökulmista: miten palautetta annetaan, vastaanotetaan ja millaisena palautekulttuuri koetaan. Aineisto kerättiin haastattelemalla työntekijöitä.

Tutkimus painottui vuorovaikutukseen, työyhteisötaitoihin ja organisaatiokulttuuriin. Rakennustyömaan johtaminen edellyttää ihmisten ja prosessien hallintaa sekä kykyä toimia eri osapuolten kanssa. Palautteen merkitys korostuu tilanteissa, joissa yhteistyö, vastuunjako ja aikataulupaineet vaikuttavat projektin etenemiseen. Ajantasainen ja rakentava palaute tukee motivaatiota ja työn laatua, kun taas sen puute voi heikentää työmaan toimintaa.

Tulosten perusteella palaute ei ole vain viestinnällinen ele, vaan olennainen osa työmaajohdantamista. Sen antaminen ja kehittäminen edellyttävät vuorovaikutustaitoja, suunnitelmallisuutta ja selkeitä toimintatapoja projektin onnistumisen tueksi.

Avainsanat: palaute, palautekulttuuri, johtaminen, kehitys, työympäristö

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author: Miro Jeskanen  
Title: Significance of Feedback in Construction Site Management  
Number of Pages: 25 pages + 1 appendices  
Date: 27 May 2025

Degree: Bachelor of Construction Site Management  
Degree Programme: Construction Site Management  
Professional Major: Building Construction  
Supervisors: Joonas Pusila, Senior Lecturer  
Oona Röksä, YIT Rakennus Oy

---

This thesis was conducted as a qualitative study and examined the significance of feedback in construction site management. The commissioning organization was YIT Construction Ltd.

The objective was to explore how feedback is perceived on construction sites and how it affects workflow, quality, and the work atmosphere. Special attention was given to feedback practices from the perspectives of both main contractors and subcontractors—how feedback is given, received, and how the feedback culture is experienced. Data was collected through employee interviews.

The study highlights the importance of communication, teamwork skills, and organizational culture. Managing a construction site requires effective coordination and stakeholder engagement. Feedback becomes especially important when collaboration, responsibility-sharing, and scheduling pressures influence progress.

The results show that feedback is not just a communicative act but a key element of site management, requiring interaction skills, planning, and clear practices to support project success

Keywords: feedback, feedback culture, management, development, work environment

---

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat sekä tausta	1
1.2	Tutkimusongelma	1
2	Rakennushankkeiden yhteistyö ja vuorovaikutus	3
2.1	Projektinjohtourakointi	3
2.2	Rakennustyön johtaminen	4
2.3	Palaute rakennustyömaan johtamisen työkaluna	4
3	Mitä on palaute?	6
3.1	Monimuotoinen palaute työyhteisössä	6
3.2	Psykologinen turvallisuus	7
3.3	One to One -keskustelut	7
3.4	Palautemuotoja	8
3.4.1	Positiivinen/negatiivinen palaute	8
3.4.2	Rakentava/korjaava palaute	8
3.4.3	Vertikaalinen ja horisontaalinen palaute	8
3.4.4	Hampurilaispalaute	9
3.5	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	9
3.5.1	Mitä palautteen antajan kannattaa huomioida?	9
3.5.2	Mitä palautteen vastaanottajan kannattaa huomioida?	10
3.5.3	Suora palaute	10
3.6	Toimivan palautekulttuurin hyödyt	11
4	Tutkimustyön toteutus ja tulokset	13
4.1	Haastattelut	13
4.2	Tulokset ja niiden vertailu	13
4.2.1	Palautteen merkitys ja rooli työmaaympäristössä	13
4.2.2	Kokemukset palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta	14
4.2.3	Palautteen laatu ja yleisimmät tyylit työmailla	16
4.2.4	Palautekäytännöt ja ohjeistukset	17
4.2.5	Palautteen puute ja ongelmatilanteet	18

4.2.6	Pääurakoitsijan ja aliurakoitsijan välinen palaute	19
4.2.7	Kehitysehdotukset palautekulttuurin parantamiseksi	20
5	Pohdinta	22
6	Yhteenveto	24

## Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake

## **Lyhenteet**

PJSR: Suunnittele ja rakenna -urakka projektinjohtomenettelyllä

PJU: Projektinjohtourakointi

YSE: Yleiset sopimusehdot

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat sekä tausta

Opinnäytetyössä tarkastellaan palautteen merkitystä rakennustyömaan arjessa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten palautteen antaminen koetaan työmailla, sekä millaisia vaikutuksia sillä on työn sujuvuuteen, laatuun, työhyvinvointiin ja motivaatioon. Huomiota kiinnitetään erityisesti palautekulttuuriin ja sen käytäntöihin rakennushankkeen eri osapuolten näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin pääurakoitsijan ja aliurakoitsijan edustajat.

Aihe nousi esiin työharjoittelujakson aikana, jolloin kiinnitettiin huomiota palautteen saannin määrään ja laatuun. Palautetta jouduttiin usein pyytämään erikseen, mutta sen koettiin tukevan ammatillista kehittymistä. Samalla havaittiin, että palautteen antaminen ei ole aina yksinkertaista. Esiin nousivat tilanteet, joissa erilaiset viestintätyylit, toimintatavat ja yksilölliset tunteet vaikuttivat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla työmaan toimihenkilöitä pää- ja aliurakoitsijan organisaatioista. Tavoitteena oli kartoittaa haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä palautteenantamisesta työmaan johtamisen ja vuorovaikutuksen osana.

## 1.2 Tutkimusongelma

Rakennushankkeet ovat usein laajoja kokonaisuuksia, joihin voi osallistua kymmeniä tai jopa satoja eri toimijoita. Tällaisessa monitoimijaympäristössä jatkuva vuorovaikutus on keskeistä hankkeen hallinnan kannalta. Mitä toimivampaa viestintä on, sitä todennäköisemmin projekti etenee suunnitellusti, valmistuu aikataulussa ja etenee ilman tarpeettomia häiriöitä. Aktiivinen kommunikaatio ja oikea-aikainen palaute tukevat projektin sujuvaa etenemistä. Avoin ja varhainen

viestintä mahdollistavat sen, että haasteisiin voidaan tarttua ennen kuin ne kehittyvät merkittäviksi ongelmiksi. Käytännössä tiedonkulku ja palautteenanto jäävät kuitenkin usein riittämättömiksi, mikä heikentää yhteistyötä ja voi vaikuttaa kielteisesti projektin lopputulokseen. Palautteen merkitystä ei tule aliarvioida, ja sen antamisen muoto on olennainen. Tapa, jolla palaute esitetään ja vastaanotetaan, vaikuttaa siihen, miten siihen reagoidaan ja millaisia vaikutuksia palautteella on. Palaute voi olla rakentavaa tai heikentävää, riippuen sekä sen sisällöstä että esittämistavasta. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota paitsi palautteen sisältöön, myös sen välittämiseen osana vuorovaikutustilannetta.

## 2 Rakennushankkeiden yhteistyö ja vuorovaikutus

### 2.1 Projektinjohtourakointi

Projektinjohtourakointi (PJU) on yksi projektinjohtototeutuksen muodoista, jossa urakoitsija vastaa sekä hankkeen johtotehtävistä että rakennustyön toteutuksesta. Toteutus perustuu useisiin erillisiin hankintoihin, jotka tehdään projektinjohtourakoitsijan nimiin, ja joita kilpailutetaan suunnittelun edetessä. Projektinjohtourakoitsija toimii keskeisessä roolissa hankkeen suunnittelun ohjauksessa, hankintojen koordinoinnissa, työmaan johtamisessa ja turvallisuuden varmistamisessa. Tilaaja säilyttää kuitenkin päätösvallan suunnittelun ja hankintojen hyväksymisessä. [1.]

PJU-mallissa suunnittelu ja rakentaminen limittyvät, mikä mahdollistaa aikataulun tehostamisen. Sopimusehtoina käytetään yleensä Rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (YSE). Projektinjohtourakka voidaan toteuttaa tavoite- ja kattohintamallilla, jossa kustannusriskiä jaetaan, tai tavoitebudjetilla, jolloin riski jää tilaajalle. Lisäksi tilaaja voi tehdä omia erillishankintoja, joista hän vastaa, ellei toisin sovita. [1.]

Laajemmissa toteutusmuodoissa, kuten suunnittelua sisältävässä projektinjohtourakassa (PJSR), urakoitsija voi vastata myös teknisestä suunnittelusta ja siihen liittyvästä ohjauksesta. Vaikka suunnittelun sopimussuhteet voivat vaihdella, urakoitsija koordinoi toteutussuunnittelua muun muassa aikataulun, hankintojen ja työturvallisuuden näkökulmista. Tilaaja vastaa yleissuunnittelun ohjauksesta ja suunnitelmien hyväksymisestä, kun taas pääsuunnittelija huolehtii suunnitelmien yhteensovittamisesta. [1.]

Projektinjohtourakoitsija kantaa vastuun omasta ja aliurakoitsijoidensa suorituksesta, kun taas tilaaja vastaa omien sopimuskumppaneidensa työstä. Rakennustyön valvonta on tyypillisesti ulkopuolisen valvojan tehtävä. [1.]

## 2.2 Rakennustyön johtaminen

Rakennustyömaiden johtaminen perustuu ihmisten ja asioiden hallintaan sekä itsensä johtamiseen. Onnistunut johtaminen vaatii kykyä kohdata toiset ihmiset, sillä pelkkä muodollinen asema ei riitä tehokkaaseen työmaajohtamiseen. Keskeisiä haasteita ovat tiedonkulun puutteellisuus, kannustamisen vähyyys sekä suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden heikkoudet. Rakennusalalla johtajien on tasapainoteltava nykyhetken ongelmien ratkaisun ja tulevaisuuden suunnittelun välillä. Työnjohtajat käyttävät suuren osan ajastaan työntekijöiden ohjaukseen, mutta tuotannon ennakkosuunnitteluun panostetaan vain vähän. Tämä johtuu osittain rakennusprojektien luonteesta – ne ovat usein kertaluonteisia ja organisaatiot vaihtuvat hankekohtaisesti, mikä estää pitkäaikaisen luottamuksen rakentumisen ja lisää valvonnan tarvetta. [2.]

Rakennusalalla vallitsee vahvasti sääntöohjattu ja autoritaarinen organisaatiokulttuuri, joka juontuu alan tarkkaan säädellyistä normeista ja sopimuksista. Laatu- ja toimintajärjestelmät tukevat tätä toimintatapaa, mutta yksittäisen työmaan ilmapiiri määräytyy pitkälti työmaan vetäjän asenteiden ja johtamistavan mukaan. Työmaaorganisaatioiden tärkeimpiä ominaisuuksia ovat yhteishenki, osallistuminen ja keskinäinen tuki. Työmailla arvostetaan selkeitä vastuujärjestelmiä ja suunnitelmallisuutta. Luottamus siihen, että jokainen hoitaa tehtävänsä, on olennaista työmaan sujuvalle toiminnalle. Lisäksi työntekijöille on tärkeää ymmärtää odotukset, mittarit ja mahdollisuudet vaikuttaa omalla työllään lopputulokseen. Innovatiivisuuteen kannustaminen sekä pitkäntähtäimen suunnittelu voisivat parantaa työmaaorganisaatioiden toimintaa entisestään. [2.]

## 2.3 Palaute rakennustyömaan johtamisen työkaluna

Leo Aspden korostaa, että oikein annettu palaute on keskeinen johtamisen väline rakennusalalla. Se voi parantaa johtajan, tiimin, alihankkijoiden ja koko projektin suoriutumista merkittävästi. Oikea-aikainen ja laadukas palaute edistää motivaatiota ja sitoutumista, kun taas epäonnistunut palaute saattaa heikentää työn laatua ja aiheuttaa turhautumista. [3.]

Rakennusalan projekteissa, joissa painotetaan aikataulun, budjetin ja laatustandardien saavuttamista, palautteen tehokas hyödyntäminen voi tuoda huomattavia kustannushyötyjä. Säännöllisyys ja oikea ajoitus ovat palautteen vaikuttavuuden kannalta keskeisiä. Vuosittaiset arviointikeskustelut tai projektin jälki-puinti eivät yksin riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa palautekulttuuria, jossa sekä viralliset että epäviralliset palautetilanteet integroidaan osaksi projektin kulkua. [3.]

Palautteen laadussa on usein parantamisen varaa. Negatiiviseen palautteeseen keskitytään liikaa, vaikka positiivinen ja rakentava palaute tukee paremmin oppimista ja kehitystä. Brené Brownin osallistavan palautteen malli ohjaa esihenkilöä kohti vuorovaikutteista ja vahvuuslähtöistä palautekeskustelua. Hyvä palaute edellyttää avoimuutta, kuuntelutaitoa ja kykyä nähdä palautteen vastaanottajan näkökulma. [3.]

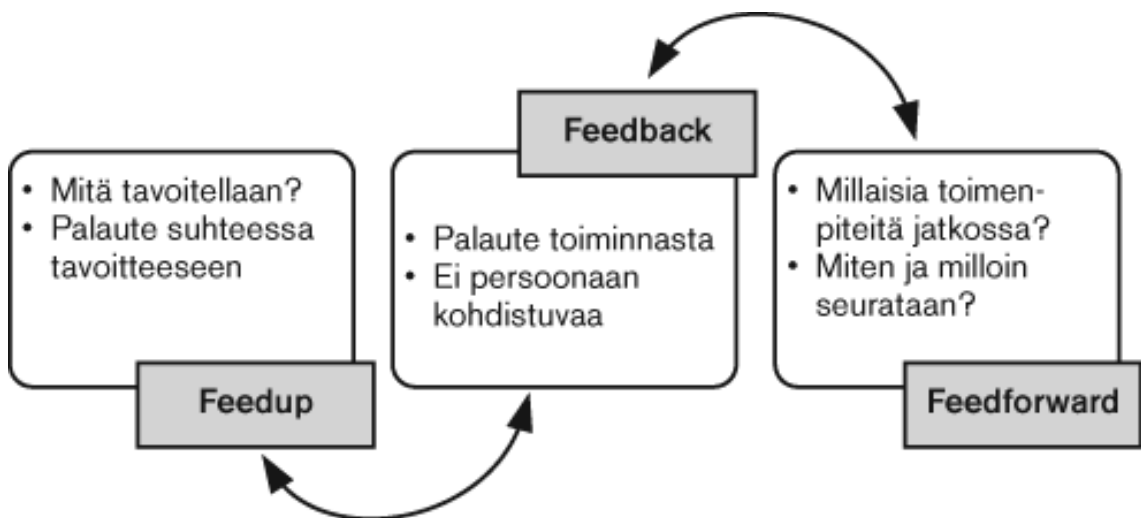
Lisäksi Aspden korostaa palautteen kaksisuuntaisuutta: myös johtajien on tärkeää vastaanottaa palautetta. Palautteen pyytäminen ja siihen reagoiminen voi vahvistaa luottamusta ja parantaa johtamisen laatua. Tämän kulttuurin luominen saattaa vaatia tukea ja valmennusta, mutta lopputuloksena on vastuullisempi ja tehokkaampi työyhteisö. [3.]

Aspdenin näkemykset perustuvat hänen laajaan kokemukseensa rakennusalan johtamisen kehittämisestä. Hänen mukaansa palaute ei ole pelkästään viestintäkeino, vaan olennainen osa johtamisstrategiaa, jolla voidaan vaikuttaa projektin menestykseen kokonaisvaltaisesti. [3.]

### 3 Mitä on palaute?

Hyvä palaute mielletään usein kehuiksi tai miellyttäväksi palautteeksi, mutta pelkkä positiivinen palaute ilman syvempää analyysia voi jättää tärkeää tietoa pimementoon ja jopa ohjata toimintaa väärään suuntaan. Negatiivisella palautteella taas tarkoitetaan usein kriittistä tai korjaavaa palautetta, mutta sen leimaaminen huonoksi voi tehdä vastaanottamisesta vaikeaa.

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan palaute ei itsessään ole positiivista tai negatiivista, vaan neutraali havainto käyttäytymisestä ja sen vaikutuksista. Hyvin annettu palaute on aina hyödyllistä ja siksi positiivista, kun taas huonosti annettu palaute, riippumatta sen sisällöstä, voi johtaa hämmennykseen, epävarmuuteen ja jopa luottamuksen heikkenemiseen. [4. s. 160-161.] Hyvän palautteen keskeiset elementit esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Hyvän palautteen elementit. [5.]

#### 3.1 Monimuotoinen palaute työyhteisössä

Organisaatioissa palaute kulkee sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalisella palautteella viitataan samassa asemassa olevien henkilöiden väliseen palautteenvaihtoon, joka toimii ensisijaisesti työntekijöiden kehittymisen

tukena ja toissijaisesti ohjaamisen välineenä. Tärkeä horisontaalisen palautteen muoto on vertais- tai kollegapalaute, jonka avulla yksilöt voivat laajentaa omaa ja toisten näkökulmaa sekä tukea yhteistä osaamisen kehittämistä. Dialoginen vuorovaikutus työyhteisössä edistää vertaispalautteen syntymistä ja vahvistaa organisaation oppimiskulttuuria.

Vertikaalisella palautteella tarkoitetaan eri organisaatiotasolla tapahtuvaa palautteen antamista, esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välillä. Tällöin palautteessa korostuu esimiehen asema sekä hänen vastuunsa työntekijöiden ohjauksesta. Vertikaalinen palaute toimii ensisijaisesti ohjaamisen ja toissijaisesti yksilön kehittymisen välineenä. [5.]

### 3.2 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön ilmapiiriä, jossa yksilöt uskaltavat tuoda esiin ideoita, kysyä, pyytää apua ja kertoa virheistään ilman pelkoa nöyryytyksestä tai rangaistuksesta. Tällaisessa ympäristössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on luontevaa, sillä vuorovaikutus perustuu keskinäiseen luottamukseen ja arvostukseen. Pelon sijaan palautetta pidetään mahdollisuutena oppia ja kehittyä, mikä vahvistaa koko tiimin toimivuutta ja yhteistä vastuunkantoa. [4, s. 42-44.]

### 3.3 One to One -keskustelut

Säännölliset kahdenkeskiset eli one to one -keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä ovat tärkeä osa toimivaa vuorovaikutusta ja palautekulttuuria työmailla. Tavoitteena on luoda tilanne, jossa työntekijä voi avoimesti tuoda esiin omia kokemuksiaan, jaksamistaan ja mahdollisia kehitystarpeita. Keskustelujen ei tulisi olla pakon sanelemia, vaan perustua työntekijän tarpeeseen ja tapahtua luontevassa ilmapiirissä, tarvittaessa työn ohessa. Kahdenkeskiset kohtaamiset mahdollistavat molemminpuolisen palautteenannon sekä osoittavat, että työntekijää arvostetaan ja hänen tilanteestaan välitetään. Tällainen vuorovaikutus lisää luottamusta ja sitoutumista, ja voi ennaltaehkäistä työyhteisöongelmia.

Feed forward -lähestymistavan mukaisesti painopiste tulisi olla tulevaisuuteen suuntautuvassa kehityksessä menneisiin virheisiin keskittymisen sijaan. [6.]

### 3.4 Palautemuotoja

#### 3.4.1 Positiivinen/negatiivinen palaute

Positiivinen palaute on kannustavaa ja myönteistä palautetta, jossa nostetaan esiin onnistumisia, hyvää toimintaa tai kehittymistä. Sen tarkoitus on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan, innostaa työntekijöitä ja luoda myönteinen ilmapiiri. Negatiivinen palaute puolestaan tuo esiin puutteita, virheitä tai korjaustarpeita. On usein kriittistä eikä niin hyödyllistä. Joskus rakentava palaute mielletään negatiiviseksi. Sen tarkoitus kuitenkin on ohjata toimintaa oikeaan suuntaan ja auttaa henkilöä kehittymään, kun se annetaan rakentavasti. [5.]

#### 3.4.2 Rakentava/korjaava palaute

Korjaava palaute on rakentavaa palautetta. Siinä pyritään ohjaamaan toista parempaan toimintaan ilman syyllistämistä. Sen ydin on omien havaintojen ja tunteiden ilmaiseminen minämuodossa, sekä ratkaisukeskeinen lähestymistapa, jossa korostetaan muutostoiveita ja toiminnan hyötyjä kritiikin sijaan. [4, s. 187.]

#### 3.4.3 Vertikaalinen ja horisontaalinen palaute

Palaute kulkeutuu kahdessa suunnassa: horisontaalisesti kollegoiden välillä ja vertikaalisesti esimiehen ja alaisen välillä. Horisontaalinen palaute keskittyy tukemaan oppimista ja yhteistyötä, kun taas vertikaalinen palaute keskittyy työn ohjaamiseen ja johtamiseen. Molemmat ovat tärkeitä työyhteisön toimivuudelle. [5.]

### 3.4.4 Hampurilaispalaute

Hampurilaispalaute on palautemalli, jossa korjaavan palautteen ympärille asetetaan kaksi myönteistä kommenttia: ensin kehuaan, sitten annetaan varsinainen palaute ja lopuksi päätetään tilanne uudella kannustuksella. Malli on saanut kritiikkiä siitä, että se pehmentää viestiä liikaa ja tekee palautteesta helposti epäselvää tai keinotekoista. Vastaanottaja saattaa keskittyä odottamaan varsinaista moitetta, jolloin kannustava palaute jää huomaamatta. Palaute ei välttämättä tunnu aidolta, jos sen rakenne ohjaa enemmän palautteen antajan itsesuojelua kuin vuorovaikutuksen avoimuutta [4, s. 162-163.]

## 3.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

### 3.5.1 Mitä palautteen antajan kannattaa huomioida?

Palautteen antaminen on keskeinen vuorovaikutustaito, mutta siihen liittyy usein epävarmuutta. Huolta herättävään tilanteeseen voidaan reagoida eri tavoin: asia voidaan jättää käsittelemättä, ottaa esiin epäonnistuneesti tai käsitellä rakentavasti. Pelko epäonnistumisesta saattaa estää palautteen antamisen kokonaan. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten rakentava palaute muodostetaan, ja tunnistaa omat reaktionsa palautteenantajana. Keskustelujen sujuvuutta edistää, jos organisaatiossa on selkeät palautekäytännöt. [4, s. 237-239.]

Vaikuttava palaute edellyttää huolellista suunnittelua. Kannustava palaute kannattaa antaa mahdollisimman pian tilanteen jälkeen, kun taas korjaavan palautteen ajoitus vaatii harkintaa. Tilanne tulee ajoittaa niin, että vastaanottaja on vastaanottavainen ja antajan tunnetila ei vääristä viestin sävyä. Palautteen tarkoituksena ei ole tunteiden purkaminen, vaan toiminnan kehittäminen. [4, s. 237–239.]

Korjaavan palautteen tavoitteena on tukea vastaanottajaa kehittymään. Usein virheet johtuvat tiedon tai osaamisen puutteesta, eivät tahallisuudesta. Palautteen saaminen voi olla haastavaa, ja siksi on tärkeää varata aikaa keskustelulle

sekä osoittaa empaattisuutta. Liiallinen viivyttely voi kuitenkin johtaa tilanteeseen, jossa palautetta ei anneta lainkaan, tai epätoivottu toiminta jää korjaamatta. Tämä voi vähitellen heikentää organisaation toimintakulttuuria ja psykologista turvallisuutta. [4, s. 237–239.]

### 3.5.2 Mitä palautteen vastaanottajan kannattaa huomioida?

Palautteen vastaanottajan on tärkeää tunnistaa omat ennakoasenteensa sekä tilannesidonnaiset tekijät, kuten vireystila ja stressi, jotka vaikuttavat siihen, miten palautetta otetaan vastaan. Korjaava palaute voi laukaista kehollisia reaktioita ja tunteita, kuten puolustautumista tai jännittyneisyyttä. Tietoisuus näistä reaktioista ja uteliaisuuden säilyttäminen auttaa palautteen käsittelyssä rakentavasti. [4, s. 267–276.]

Resilienssi eli psyykinen joustavuus tukee palautetilanteissa kolmen vaiheen kautta: tosiasioiden tunnustaminen, selviytyminen ja kasvu. Nämä auttavat palautteen vastaanottajaa siirtymään tunnekuohusta kohti oppimista ja rakentavaa toimintaa. Kehon ja mielen reaktioiden tutkiminen sekä mahdollinen keskustelu luottohenkilöiden kanssa voi selkeyttää tilannetta. [4, s. 267–276.]

Myös positiivisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, erityisesti huijarisyndroomasta kärsiville tai niille, jotka ovat oppineet vähättelemään itseään. Kehujen mitätöinti voi heikentää vuorovaikutusta ja vähentää palautteen antamisen halua. Palautteen arvostava vastaanottaminen tukee paitsi yksilön kasvua, myös työyhteisön palautekulttuuria. [4, s. 267–276.]

### 3.5.3 Suora palaute

Suoran palautteen saaminen voi herättää voimakkaita kehollisia ja tunneperäisiä reaktioita, etenkin jos palautteen antajana toimii auktoriteetti tai henkilö, jolla on erityinen merkitys vastaanottajalle. Tilanne saattaa herättää ennako-

oletuksia virheestä tai epäonnistumisesta ja laukaista puolustautumisreaktion, vaikka ulospäin reagoitaisiin myöntyvästi. [4, s.184–187.]

Termi suora palaute itsessään herättää monissa kielteisiä mielleyhtymiä: se saatetaan liittää äkkiväärään, henkilökohtaisuuksiin menevään kritiikkiin tai jopa loukkaavaan käytökseen. Vaikka tällaiset kokemukset haluttaisiin sivuuttaa, ne jättävät jälkensä ja voivat vaikuttaa palautteen vastaanottamiseen myöhemmin. [4, s. 184–187.]

Tästä huolimatta moni arvostaa sitä, että virheistä puhutaan suoraan ja avoimesti. Korjaavaa palautetta pidetään reiluna silloin, kun se palvelee sekä yksilöä että yhteisöä, ja kun keskustelu käydään rakentavasti. Yhteinen tavoite virheiden ennaltaehkäisyssä ja kehittämisessä tekee palautetilanteesta motivoivan ja lisää luottamusta työyhteisössä. Keskeistä on, että palaute ei ole syyllistävä, vaan se vahvistaa turvallista ilmapiiriä ja yhteistä oppimista. Näiden asioiden takia säännöllisen palautteen pitää olla jatkuvaa. [4, s. 184–187.]

### 3.6 Toimivan palautekulttuurin hyödyt

Palautekulttuuri tukee yksilön itsetuntemusta ja kehittymistä. Palaute auttaa hahmottamaan omaa toimintaa ja tuo esiin asioita, joita emme itse huomaa. Kun palautetta saadaan useista lähteistä, ymmärryksemme vahvistuu, ja pystymme kehittämään itseämme. Lisäksi palautteet auttavat tunnistamaan muutostarpeita ja ohjaavat kehitystä oikeaan suuntaan. Hyödyllinen palaute kertoo, mikä toimii ja mitä kannattaa parantaa, kun taas turhat kommentit voi jättää huomiotta. Muutoksen aikana palautteen avulla voidaan varmistaa, että etenemme haluttuun suuntaan. [4, s. 39–41.]

Palautekulttuuri on myös tärkeä johtamisen väline. Se antaa johdolle arvokasta tietoa yrityksen tilasta, työyhteisön ilmapiiristä ja asiakaskokemuksista. Kun palautteen antaminen ja vastaanottaminen muuttuvat luontevaksi osaksi arkea, tieto liikkuu tehokkaasti ja yritys voi reagoida nopeammin. Palautekulttuuri lisää työyhteisössä arvostusta ja kunnioitusta. Onnistumisten huomioiminen ja

kannustava palaute luovat positiivista ilmapiiriä, ja myös korjaava palaute koetaan rakentavana, kun sen tarkoitus on yhteisen edun mukainen. Avoimet palautekeskustelut vahvistavat keskinäistä luottamusta. Kun ymmärrämme paremmin toistemme vahvuuksia ja kehityskohteita, yhteistyö paranee, ja osamme tarjota sekä pyytää apua tarpeen mukaan. [4, s. 39–41.]

Palaute tekee odotukset selviksi ja ohjaa oikeaan suuntaan. Se vähentää epävarmuutta, koska työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten onnistumista mitataan. Selkeä palaute kasvattaa myös työssä innostusta. Kun työntekijä kokee kuuluvansa osaksi tiimiä ja saa tarvittaessa tukea, hän uskaltaa tarttua myös vaativiin haasteisiin ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Palaute auttaa näkemään työn suuremman tarkoituksen, sen sijaan, että tehtävät tuntuisivat irrallisilta, työntekijä ymmärtää, miten hänen panoksensa vaikuttaa kokonaisuuteen. [4, s. 39–41.]

Hyvin toimiva palautekulttuuri tuo myös taloudellisia hyötyjä. Asiakaspalautteet voivat johtaa uusiin tuotekehitysideoihin ja liiketoiminnan kasvuun, kun niihin osataan tarttua. Samalla yrityksen sisällä palautteen avulla voidaan kehittää työskentelytapoja tehokkaammiksi, mikä parantaa tuottavuutta ja vähentää turhaa resurssien kulutusta. Varhainen puuttuminen mahdollisiin ongelmiin on yksi palautekulttuurin keskeisiä etuja. Kun esihenkilöt ja kollegat uskaltavat ottaa vaikeatkin asiat puheeksi, työkyvyn heikkenemiseen tai suoritusongelmiin voidaan reagoida ajoissa. Matala kynnyks keskusteluun estää tilanteita kärjistyvästä ja auttaa löytämään ratkaisuja ennen kuin ongelmat kasvavat suuriksi. [4, s. 39-41.]

Palautekulttuuri parantaa henkilöstön sitoutumista ja vähentää työvoiman vaihtuvuutta. Kun työntekijät saavat kannustavaa ja kehittävää palautetta, he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Tämä vaikuttaa koko työilmapiiriin ja yrityksen menestykseen. Samalla palautteen jatkuva jakaminen vähentää epämiellyttäviä yllätyksiä. Kun tieto kulkee sujuvasti ja yritys osaa hyödyntää sitä, se voi reagoida muutoksiin ennakoivasti ja välttää odottamattomia haasteita. [4, s. 39-41.]

## 4 Tutkimustyön toteutus ja tulokset

### 4.1 Haastattelut

Haastatteluihin osallistui viisi toimihenkilöä, jotka työskentelevät samassa rakennushankkeessa kuin opinnäytetyön tekijä. Haastateltavat edustivat pääosin pääurakoitsijan puolta, ja joukossa oli myös yksi aliurakoitsijan edustaja. He kaikki työskentelevät työnjohtotason tehtävissä, kuten työnjohtajina, vastaavina työnjohtajina sekä työpäällikkönä. Kaikki haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina työmaatoimistossa kahden kesken. Kysymykset ja keskustelun teemat oli laadittu etukäteen, mutta haastattelutilanteissa oli tilaa myös vapaalle keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin puolesta tunnista hieman yli tuntiin. Tutkimuksessa noudatettiin kokonaisvaltaisesti anonyymiteetin periaatetta. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin samanaikaisesti muistiinpanoja, mutta nauhoitteet tuhottiin heti aineiston siirron ja analysoinnin jälkeen. Nauhoituksissa ei kerätty tunnistetietoja, eikä opinnäytetyöstä ole mahdollista päätellä haastateltavien ikää, sukupuolta, nimeä tai tarkempaa työtaustaa. Haastattelumateriaali ja henkilötiedot ovat ainoastaan opinnäytetyön tekijän hallussa, eikä niitä ole jaettu ulkopuolisille.

### 4.2 Tulokset ja niiden vertailu

#### 4.2.1 Palautteen merkitys ja rooli työmaaympäristössä

Jokainen haastateltava on sitä mieltä, että palaute on tärkeää ja merkityksellistä työmaalla. Haastattelujen perusteella palautteella oli selvästi merkittävä rooli työmaaympäristössä. Kaikki neljä korostivat, että palaute ei ole ainoastaan työmaan toiminnan kannalta olennainen väline, vaan myös keskeinen osa oppimista, yhteishengen rakentamista sekä ammattiympäristön ja työn merkityksellisyden kokemista.

Vastauksissa palautetta kuvattiin elementtinä, joka parhaimmillaan rakentaa avoimen ja turvallisen ilmapiirin. Sen tulee olla aitoa, ei päälle liimattua ja sen antamisen on tapahduttava aidon kuuntelun ja vuorovaikutuksen kautta. Rehelliseksi ja vilpittömäksi koettu palaute tukee yksilön kehittymistä ja lisää työn näkyvyyttä sekä tunnetta siitä, että oma panos on arvokas. Tällainen kokemus voi lisätä sitoutumista ja motivaatiota.

Erytyisesti nousi esiin vaikutus yhteisöllisyyteen ja tuotannon kehittämiseen. Palaute nähtiin tärkeänä työyhteisön toimintaa kehittävänä työkaluna. Se voi edistää tiedon jakamista, parantaa turvallisuuskulttuuria ja luoda tilaa uusille innovaatioille. Positiivinen palaute koettiin työyhteisöä rakentavaksi, kun taas kriittinen palaute nähtiin mahdollisuutena oppia ja kehittyä, kunhan se annetaan rakentavasti ja asiallisesti.

Merkille pantavaa oli myös se, että kaiken palautteen, riippumatta sen sävystä koettiin olevan tärkeää ja merkityksellistä. Sen tuli kuitenkin johtaa johonkin konkreettiseen, jotta sitä pidettiin aidosti hyödyllisenä. Palaute, joka jää ilman jatkotoimia tai jonka antaminen koetaan epätasapainoiseksi, saattoi sen sijaan herättää ulkopuolisuuden tunteita ja heikentää työyhteisön yhtenäisyyttä.

#### 4.2.2 Kokemukset palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta

Haastattelujen perusteella palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy työmaaympäristössä monia ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat sekä työn sujuvuuteen että työyhteisön dynamiikkaan. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan monipuolisesti, sekä palautteen antajina että vastaanottajina ja painottivat erityisesti palautteen sävyä, oikea-aikaisuutta ja esitystapaa.

Negatiivisen palautteen kohdalla nousi esiin tarve neutraaliin ja rakentavaan suhtautumiseen. Sen nähtiin olevan väistämätön osa työtä, mutta käsittelyssä painotettiin tunteiden hallintaa ja asiallista otetta. Hyökkäävä tai huutava palaute koettiin vaikeaksi vastaanottaa, ja se saattoi pahimmillaan heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Tärkeäksi nähtiin palautteen kohdentaminen tekemiseen, ei

henkilöön. Palautteen tuli liittyä konkreettisiin tekoihin ja tuloksiin, ei persoonallisuuteen tai työskentelytapaan sinänsä.

Useampi haastateltava mainitsi palautteen sävyn ja muodon ratkaisevan sen, miten viesti otetaan vastaan. Rakentavasti annettu negatiivinen palaute voi parhaimmillaan jättää positiivisen vaikutelman ja toimia kehityksen käynnistäjänä. Toisaalta huumoriin tai epämääräiseen ilmaisuun puettu palaute saattoi jäädä epäselväksi tai menettää tehonsa. Tilannetajua pidettiin keskeisenä – esimerkiksi virheistä puhumista saatettiin tietoisesti siirtää, jotta osapuolet ehtivät rauhoittua ja tarkastella asiaa selkeämmin.

Positiivinen palaute koettiin tärkeäksi työmotivaation ja jaksamisen kannalta. Onnistumisista kuuleminen vaikutti myönteisesti työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Toisaalta osa koki, että positiivinen palaute jäi toisinaan vähäiseksi. Joillakin henkilöillä palautteenanto voi olla vinoutunutta, sillä he antavat lähes aina vain kielteistä palautetta, mikä voi heikentää yhteistyöhalua ja -kykyä.

Haastateltavat kertoivat myös omista tavoistaan antaa palautetta. Monet pyrkivät jatkuvaan ja tilanteisiin reagoivaan palautteeseen, ja pääosin se oli heidän mukaansa otettu hyvin vastaan. Useat mainitsivat, että palautteen tehokkuus riippui kuitenkin paljon vastaanottajasta. Joillekin toimi suora puhe, toisille tarvittiin hienovaraisempi lähestymistapa. Palaute nähtiin ennen kaikkea vuorovaikutuksena, jossa molempien osapuolten tunnetila, asema ja keskinäinen luottamus vaikuttivat onnistumiseen.

Yksittäisessä esiin nostetussa tilanteessa, jossa aliurakoitsijan aikataulut pettivät, korostui palautteen merkitys kriisitilanteessa. Vaikka tilanne oli kuormittava, palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistui neuvottelun ja avoimen keskustelun avulla. Tästä syntyi kokemus yhteisestä vastuunotosta ja oppimisesta.

Palautteen saamisen riittävyys jakoi haastateltavien kokemuksia. Osa koki saavansa riittävästi palautetta, ja heidän mukaansa hyvä vuorovaikutussuhde esimerkiksi esimiehen kanssa mahdollisti jatkuvan palautteenannon ja -saannin.

Tällöin palautetta annettiin ja vastaanotettiin luontevasti osana arjen kommunikaatiota. Toisaalta jotkut kokivat, että palautetta tulee työmailla kokonaisuudessaan liian vähän. Erityisesti kasvokkainen ja suora palaute jäi usein puuttumaan. Tällöin palautteen puute koettiin esteeksi ammatilliselle kehitymiselle ja oman työn reflektoinnille. Esimerkiksi asiakaspalautekyselyt jäivät vähäisiksi alhaisten vastausprosenttien vuoksi, eikä niistä saatu riittävästi konkreettista tietoa työn kehittämiseksi. Haastatteluissa esitettiin myös toiveita johtamisjärjestelmien ja viestintäkanavien kehittämisestä, jotta palautteen anto ja saaminen olisi järjestelmällisempää ja läpinäkyvämpää.

#### 4.2.3 Palautteen laatu ja yleisimmät tyylit työmailla

Monien haastateltavien puheista välittyi vahva kokemus siitä, että paras tapa antaa palautetta työmaalla on kasvokkain. Kasvotusten annettu palaute koettiin selkeimmäksi ja aidoksi, kun taas kirjallista palautetta pidettiin helposti väärinymmärrettävänä, erityisesti jos viestin sävy ei ole huolellisesti muotoiltu. Kasvokkainen palaute mahdollistaa myös välittömän vuorovaikutuksen ja tilanteen selkiyttämisen, mikä voi ennaltaehkäistä väärinkäsityksiä ja negatiivisia reaktioita. Erityisesti henkilökohtaiset tai kriittisemmät aiheet nähtiin sellaisina, jotka tulisi aina käsitellä kahden kesken, ei julkisesti tai koko ryhmän edessä.

Toisaalta palautteen muotoon liittyvät käytännöt eivät ole täysin yhtenäisiä, sillä osa koki, että kirjallinen palaute voi täydentää kasvotusten käytyä keskustelua tai toimia varalla silloin, kun henkilökohtainen tapaaminen ei ole mahdollista. Kuitenkin sävy ja tapa esittää palaute nähtiin ratkaisevina sen vaikuttavuuden ja vastaanoton kannalta. Erityisen kielteisenä pidettiin hyökkäävää, julkisesti annettua tai epämääräistä palautetta, joka voi jättää työntekijän epävarmaksi ja puolustuskannalle.

Mitä tulee palautteen sisältöön, haastatteluista nousi selvästi esiin, että työmailla painottuu erityisesti rakentava ja korjaava palaute. Usein se, mikä liittyy epäkohtiin tai virheisiin. Positiivista palautetta annetaan vähemmän. Haastateltavat kokivat, että onnistumisia huomioidaan harvemmin, vaikka juuri

myönteinen palaute voisi lisätä motivaatiota ja vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä. Eräs kiinnostava havainto oli myös se, että liiallinen tai perustelematon kehu voi herättää epäilyksiä sen aitoudesta. Näin ollen palautteen uskottavuus ei liity pelkästään sen sävyyn, vaan myös ajoitukseen ja sisältöön. Palautteen tulisi pohjautua konkreettisiin havaintoihin.

Aikaa palautteen antamiseen arjen keskellä, koettiin olevan riittävästi, kunhan siihen ollaan valmiita panostamaan. Vaikka työmailla on usein kiire, palautteen antamiseen ei tarvita pitkiä keskusteluja. Lyhyet kommentit, huomiot ja pienet hetket työn ohella voivat jo itsessään olla merkittäviä, kun ne tehdään oikea-aikaisesti ja aidosti. "Mikropalaute" - pienet, jatkuvat palautteet nähtiin keinona pitää vuorovaikutus elävänä ja työilmapiiri rakentavana.

#### 4.2.4 Palautekäytännöt ja ohjeistukset

Rakennustyömaiden arjessa palautteen antamiseen ei yleisesti ottaen ole virallisia ohjeita tai yhtenäisiä käytäntöjä. Lähes kaikki haastatellut toivat esiin, että palaute nähdään ennen kaikkea henkilökohtaisena ja tilannesidonnaisena vuorovaikutustilanteena, joka riippuu enemmän yksilön luonteesta kuin organisaation rakenteista. Useat haastateltavat korostivat, että palautetta ei voi pakottaa, eikä sen antaminen ole kaikille luontevaa. Tästä näkökulmasta liian yksityiskohtaiset tai velvoittavat ohjeistukset voivat jopa vaikeuttaa palautteen antamista.

Toisaalta osa vastaajista koki, että ainakin jonkinlainen ohjeistus tai suuntaviiva voisi tukea niitä, joille palautteen antaminen on haastavaa tai epävarmaa. Esimerkiksi palautteen merkitystä voitaisiin tuoda esiin perehdytyksen yhteydessä tai osana viikkopalaverikäytäntöjä. Käytännön esimerkkeinä mainittiin koulutusmateriaalit ja reklamointiohjeet aliurakoitsijoille, jotka voivat tukea palautteen käsittelyyn tottumattomia. Kuitenkin tehokkaimpana keinona palautekulttuurin kehittämiseen pidettiin esimerkin voimaa ja työyhteisön kulttuurin muokkaamista avoimemmaksi.

Rakennusprojekteissa palautteen antamiseen liittyy usein henkilökohtaisia haasteita. Esimerkiksi nuorten tai naispuolisten työnjohtajien voi olla vaikeampi saada palautetta perille, eivätkä kaikki koe tulevansa otetuiksi vakavasti. Myös kokeneempien työntekijöiden asenteet voivat muodostaa esteen palautekeskustelulle, jos työmaalla vallitsee ajattelutapa ”näin on tehty jo 50 vuotta.” Lisäksi palautteen antaminen voi olla vaikeaa, jos palaute kohdistuu tehtäväalueeseen, josta antajalla ei ole asiantuntemusta, tällöin palaute saatetaan ohittaa epäpäteväenä.

Yksi merkittävä haaste on hiljainen välinpitämättömyys: vaikka havaintoja olisi, palautetta ei välttämättä anneta. Tähän vaikuttavat vakiintuneet toimintatavat, tilannesokeus sekä kiireinen työtahti, jossa palautteen antaminen yksinkertaisesti unohtuu. Useat haastateltavat peräänkuuluttivatkin aktiivisempaa kannustusta palautteen antamiseen eikä määräyksinä, vaan arjen kulttuurin muutoksena.

Urakkamuoto näyttäisi myös vaikuttavan palautekäytäntöihin rakennusalalla. Yhteistoiminnallisissa projekteissa, kuten tavoitehintaisissa tai laskutyöura-koissa, palautteelle on usein luotu konkreettisia työkaluja, esimerkiksi puolivuossittaisia kyselyjä. Näissä projekteissa panostetaan vuorovaikutteiseen yhteistyöhön, mikä tukee aktiivista palautekulttuuria. Sen sijaan kokonaishintaurakoissa tai KVR-malleissa vuorovaikutuksen sijaan korostuvat sopimusperusteiset käytännöt, jolloin palautteen merkitys jää usein vähäisemmäksi. Lisäksi valmiit työkalut, kuten kyselyt, eivät välttämättä tavoita kaikkia työmaan toimijoita, erityisesti työntekijätasolla näkökulmat saattavat jäädä kuulematta.

#### 4.2.5 Palautteen puute ja ongelmatilanteet

Haastateltavat kertoivat, että palautteen puute tai huonosti annettu palaute oli aiheuttanut työympäristössä erilaisia ongelmia. Esille nousi erityisesti tilanteita, joissa työn laatu tai työvaiheiden onnistuminen jäi epäselväksi, koska kukaan ei ollut antanut selkeää palautetta oikea-aikaisesti. Tällöin työn laatu saattoi kärsiä, ja virheitä jouduttiin korjaamaan jälkikäteen, mikä vaikutti sekä aikatauluihin

että kustannuksiin. Korostui näkemys, että palaute pitäisi antaa heti tilanteen ilmetessä, sillä viivästynyt palaute ei enää estä virheiden seurauksia.

Työilmapiirin kannalta palautteen puute näyttäytyi haitallisena. Yhdessä haastattelussa kuvattiin tilannetta, jossa tilaajan vahva persoona puuttui asioihin tietämättä niistä tarkemmin, eikä ollut valmis kuuntelemaan toisten näkemyksiä. Tämä johti siihen, että palautetta ei saatu annettua rakentavasti, vaan tilanne vaati erillisen keskustelun selvittääkseen ristiriitoja. Tapauksessa korostui, kuinka palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot vaikuttivat työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen.

Rakennusalalle tyypillisenä ilmiönä mainittiin, että työsuoritus saattoi jatkua, vaikka huomattiin virheitä, eikä niihin puututtu ajoissa. Palaute tuli vasta myöhemmin, jolloin työ oli jo tehty väärin. Tässä yhteydessä palautteen puutteen todettiin vaikuttavan kokonaisvaltaisesti projektin etenemiseen ja jopa siihen, kuinka luottamus työmaalla säilyi. Esille tuotiin myös se, että palautteen vastaanottaminen koettiin monesti henkilökohtaisesti, mikä vaikeutti avointa keskustelua virheistä.

Palautteen puute näkyi myös tilanteissa, joissa apupyynnöihin ei vastattu. Tämä saattoi kärjistä tilanteita esimerkiksi uhkailuun ja huutamiseen, mikä heikensi työilmapiiriä. Myönteinen ilmapiiri puolestaan liitettiin parempaan työpanokseen ja tehokkuuteen, kun taas palautteen ja reagoinnin puuttuminen vaikutti välinpitämättömyyden lisääntymiseen.

#### 4.2.6 Pääurakoitsijan ja aliorakoitsijan välinen palaute

Palautteen annossa havaittiin eroja pää- ja aliorakoitsijoiden välillä. Esille nousi havainto, että pääurakoitsijat antoivat yleensä enemmän rakentavaa tai negatiivista palautetta, kun taas positiivinen palaute jäi usein taka-alalle. Aliorakoitsijat puolestaan antoivat palautetta harvemmin, erityisesti negatiivista, mikä saattoi johtua pelosta heikentää omaa mainetta tai vaarantaa tulevia urakoita.

Palautekanavat erosivat myös muodoltaan: positiivinen palaute annettiin pääsääntöisesti suullisesti, kun taas negatiivinen palaute saatettiin esittää kirjallisesti, esimerkiksi reklamaationa. Tämä muodosti osaltaan palautteeseen liittyvää jännitteisyyttä, erityisesti pienempien aliurakoitsijoiden kohdalla, jotka eivät välttämättä uskaltaneet tuoda omaa näkemystään esiin.

Vaikka palautteen ei nähty periaatteessa eroavan eri osapuolten välillä, käytännössä roolien ja vastuiden erot vaikuttivat palautteen määrään ja avoimuuteen. Esimerkiksi aliurakoitsijat eivät aina kertoneet kaikkea, jolloin palautteen antaminen tai vastaanottaminen ei ollut täysin läpinäkyvää. Urakkamuodolla havaittiin olevan vaikutusta palautekäytäntöihin. Projektinjohto- ja kokonaisurakka toivat mukanaan erilaisia odotuksia ja valtasuhteita.

Palautteen erojen taustalla nähtiin myös osapuolten erilaiset näkökulmat ja vastualueet. Pääurakoitsijat hahmottivat usein laajempia kokonaisuuksia, kun taas aliurakoitsijat keskittyivät kapeampiin osa-alueisiin. Tämä vaikutti siihen, miten eri osapuolet ymmärsivät oman työnsä vaikutukset muiden tekemiseen ja projektin etenemiseen. Palautteen annossa ja vastaanotossa nähtiin olevan kysymys kokonaisuuksista, joissa harvoin oli kyse vain yhdestä syystä tai henkilöstä.

#### 4.2.7 Kehitysehdotukset palautekulttuurin parantamiseksi

Haastatteluaineiston perusteella palautekulttuurin kehittämiseksi on tarvetta. Useat vastaajat toivat esiin sen, että palautetta ei anneta riittävästi ja sen antaminen voi olla vaikeaa esimerkiksi hierarkian, asenteiden tai vuorovaikutustaitojen puutteen vuoksi. Erityisesti koettiin haasteelliseksi antaa palautetta henkilöille, jotka eivät ole vastaanottavaisia tai jotka suhtautuvat palautteeseen puolustautuen. Myös urakkamuotoihin liittyvät rakenteelliset tekijät, kuten yhteistöiminnan vähäisyys tietyissä projektimalleissa, voivat estää palautteen luonnollisen kulun.

Kehitysehdotuksissa korostui tarve palautteen antamisen prosessien selkeyttämiselle ja yhtenäistämiseksi. Monessa puheenvuorossa esitettiin, että

palautteen tulisi olla osa systemaattista toimintaa, ei pelkästään spontaani tai satunnainen tapahtuma. Erityisesti yhteistoiminnallisissa urakkamuodoissa nähdään mahdollisuus rakentavamman palautekulttuurin edistämiseen, esimerkiksi säännöllisten palautekyselyjen ja yhteisten keskustelujen kautta.

Lisäksi useat vastaajat painottivat, että palautekulttuurin parantaminen vaatii ennen kaikkea rohkaisua ja asennekasvatusta. Esihenkilöiden ja työnjohdon tulisi näyttää esimerkkiä avoimesta ja arvostavasta vuorovaikutuksesta, jotta kynnyksen palautteen antamiseen madaltuu. Tällöin palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei näyttäytyä uhkana, vaan osana normaalia työyhteisön toimintaa.

Muutamissa vastauksissa nostettiin esiin myös koulutusten ja materiaalien hyödyllisyys, erityisesti niille, joille palautteen antaminen ei ole luontaista. Toisaalta samalla muistutettiin siitä, ettei palautetta voi täysin ohjeistaa tai pakottaa, vaan sen tulisi olla osa aitoa ja tilannesidonnaista vuorovaikutusta. Liiallinen formalisointi voi johtaa kankeuteen tai siihen, että palaute jää pinnalliseksi.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työmaalla työskentelevät toimihenkilöt kokevat palautteen ja millaisia vaikutuksia sillä on projektin etenemiseen, työmaan ilmapiiriin ja omaan ammatilliseen kehitykseen. Aihe osoittautui matkan varrella paljon monipuolisemmaksi kuin aluksi osasin ajatella. Palaute koskettaa meitä kaikkia – ei pelkästään työelämässä, vaan myös arjessa. Huomasin, että aiheesta keskustellessa jokaisella tuntui olevan siitä jotakin sanottavaa, ja näkökulmia riitti. Tutkimusta tehdessä oli tärkeää pitää kiinni rajoituksista. Aihe olisi helposti laajentunut liikaa, joten piti muistuttaa itseään siitä, mihin haluan keskittyä. Palaute on kokonaisuudessaan niin laaja ja monitasoinen ilmiö, että siitä voisi tehdä paljon syvällisempääkin tutkimusta. Tässä työssä lähestyin sitä kuitenkin nimenomaan työmaan johtamisen näkökulmasta ja rajasin tutkimuksen omaan työympäristöni.

Haastattelututkimuksen toteuttaminen toi mukanaan omat haasteensa. Aluksi oli epäselvää, mitä tarkalleen halusin selvittää ja miten kysymykseni auttaisivat siinä. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen muotoilin kysymyksiä uudelleen, jotta ne veisivät paremmin kohti tutkimuksen ydintä. Teemat pysyivät samoina, mutta ilmaisua tarkennettiin. Olin lopulta tyytyväinen siihen, millaisia vastauksia sain ja miten hyvin ne tukivat työn tavoitteita. Yksi selkeä havainto oli, että jokainen työntekijä kokee palautteen olevan tärkeää, mutta sitä ei välttämättä anneta tarpeeksi. Palautetta pidetään hyödyllisenä ja sen nähdään vaikuttavan sekä työn laatuun että ilmapiiriin. Samalla kuitenkin nousi esiin, että palautetta saataan arastella, ja asioita jää sanomatta, vaikka olisi hyvä sanoa. Moni mainitsi, että palautteen ei tarvitsisi olla mitään suurta – pienet, arkiset kommentit voivat riittää.

Opinnäytetyö vaikutti myös omaan suhtautumiseeni palautteeseen. Huomasin ajattelevani aihetta aiempaa enemmän ja tarkemmin. Suhtautumiseni palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen tuntuu kevyemmältä, sekä se on tullut luontevammaksi osaksi omaa tekemistä. Uskon, että olen kehittynyt palautteen antajana tämän prosessin myötä. Työnjohtotehtävissä palautteen antaminen on

tärkeä osa vuorovaikutusta – sillä voi vaikuttaa suoraan siihen, millainen ilmapiiri työmaalla vallitsee ja miten työt etenevät.

Rakennusalalla palautteen merkitystä ei ole juuri tutkittu, ainakaan siltä osin kuin itse löysin. Tämä yllätti, koska aihe on kuitenkin olennainen osa työmaan toimintaa ja johtamista. Olisi kiinnostavaa nähdä laajempia tutkimuksia, joissa mukana olisi useampia työmaita ja työntekijäryhmiä. Jokaisella työmaalla on oma ilmapiirinsä ja palautekulttuurinsa, mikä vaikuttaa myös siihen, miten palaute otetaan vastaan ja miten sitä annetaan.

Työmaan hyvä henki ja avoin ilmapiiri ovat mielestäni avainasemassa, jotta palautetta voidaan antaa rennosti ja rakentavasti. Psykologinen turvallisuus on olennainen tekijä siinä, että ihmiset uskaltavat olla avoimia ja jakaa näkemyksiään. Kun palautteen antaminen ei aiheuta pelkoa tai jännitystä, se voi aidosti tukea sekä yksilön että koko työyhteisön kehittymistä.

Vaikka tämä tutkimus oli rajattu ja tarkasteli vain yhtä hanketta, uskon, että se avaa silti tärkeitä näkökulmia palautteen rooliin työmailla. Näen aiheen merkityksen paljon laajempaan kuin ehkä alussa ajattelin. Palaute ei vaikuta vain ilmapiiriin, vaan myös työn laatuun, turvallisuuteen, tuloksiin ja aikatauluihin. Näistä syistä aihe ansaitsisi laajempaa huomiota.

Toivon, että tämä työ herättää ajatuksia palautteesta ja sen merkityksestä työmaan arjessa. Parhaimmillaan palaute voi olla yksi keskeinen tekijä, joka tukee hyvää johtamista ja toimivaa työyhteisöä.

## 6 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin palautteenantamisen merkitystä rakennustyömaan johtamisessa pääurakoitsijan ja aliurakoitsijan näkökulmista. Työn tavoitteena oli selvittää, millaisena palaute työmaaympäristössä koetaan, miten se vaikuttaa työn laatuun, motivaatioon ja viihtyvyyteen, sekä millaisia haasteita palautekäytännöissä esiintyy. Teoriaosuudessa käsiteltiin palautteen vaikutuksia työyhteisöön, vuorovaikutuksen merkitystä ja organisaatiokulttuurin roolia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa viisi työmaan toimihenkilöä kertoi kokemuksistaan ja näkemyksistään aiheesta.

Tutkimustulosten perusteella työmailla ei ole yhtenäisiä palautteenannon käytäntöjä, vaan palaute nähdään pääosin henkilökohtaisena ja tilannesidonnaisena vuorovaikutuksena. Palautteen anto perustuu yksilöiden omaan tahtotilaan ja luonteeseen, eikä ohjeistuksia juuri kaivata – tosin kevyiden suuntaviivojen katsottiin tukevan epävarmoja tilanteita. Haasteita aiheuttivat palautteen unohtaminen, hiljainen välinpitämättömyys sekä epävarmuus toisen tehtäväalueesta. Urakkamuodolla havaittiin olevan selkeä vaikutus palautekulttuuriin: yhteistoinnallisissa malleissa palautetyökalut olivat aktiivisemmin käytössä, kun taas kokonaishintaurakoissa palaute jäi usein pinnalliseksi.

Palaute koettiin tärkeäksi tuotannon sujuvuuden, ongelmien ennaltaehkäisyn ja työilmapiirin kannalta. Oikea-aikainen ja rakentava palaute nähtiin erityisen vaikuttavaksi. Pääurakoitsijat antoivat palautetta avoimemmin, kun taas aliurakoitsijat kokivat roolinsa palautteen antajina haastavammaksi. Palautteenantamisen kehittämiseksi korostettiin erityisesti työyhteisön vuorovaikutustaitoja, esimerkiksi johtamista ja kulttuurisia muutoksia. Työ osoittaa, että palautteen antaminen ei ole pelkkä tekninen osa johtamista, vaan olennainen inhimillinen tekijä osana rakennushankkeen onnistumista.

Työssä päästiin tavoitteisiin ja saatiin kattavia vastauksia ja käsitys tutkimukseen johtaneisiin kysymyksiin, sekä saatiin jonkinlainen käsitys siitä, miten palaute ja sen antamisen vaikutus ja merkitys nähdään työmaalla.

## Lähteet:

1. Suoraa Palautetta, [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABHEE#/kohta:1\)\(\(20\)TOIMIVA\(\(20\)PALAUTE-KULTTUURI\(\(20\)ON\(\(20\)TIE\(\(20\)MENESTYKSEEN/piste:t69](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABHEE#/kohta:1)((20)TOIMIVA((20)PALAUTE-KULTTUURI((20)ON((20)TIE((20)MENESTYKSEEN/piste:t69)
2. Onnistu Palautteessa, <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBBXXTBBAED#piste:b0>
3. Rakennustaito: <https://rakennustaito.fi/rakennustyomaiden-johtamisen-kirous/>
4. Aspden, L. (2023) <https://constructionmanagement.co.uk/using-feed-back-to-achieve-positive-results/>
5. Rakennustieto, RT-103470, Opas projektinjohtomuotojen käyttöön
6. YIT:n oma materiaali

## Liitteet:

1. Haastattelulomake

## Haastattelulomake

---

Aihe: Palautteen antamisen merkitys rakennustyömaan johtamisessa

Haastateltava:

Tehtävänimike:

Päivämäärä:

1. Mitä palaute merkitsee sinulle työmaaympäristössä?
2. Koetko palautteen saamisen ja antamisen tärkeäksi omassa työssäsi? Miksi?
3. Millainen kokemus sinulla on palautteen saamisesta? Miltä se tuntui viimeksi, kun sait palautetta ja miten se vaikutti työhösi?
4. Millainen kokemus sinulla on palautteen antamisesta muille? Miten viimeisin palautteesi otettiin vastaan?
5. Koetko, että saat riittävästi palautetta?
6. Miten palautteen antaminen ja saaminen vaikuttavat työn sujumiseen ja työilmapiiriin työmaalla?
7. Minkälaista palautetta työmailla mielestäsi annetaan eniten (Esim. positiivista, rakentavaa, negatiivista)?

8. Mikä on mielestäsi paras tapa antaa palautetta työmaalla? (Kasvotusten, kirjallisesti, palaverissa jne.)
  
9. Onko työmaalla käytäntöjä tai ohjeita palautteen antamiseen? Jos ei ole, niin voisiko niistä olla hyötyä?
  
10. Onko työmaan arjessa riittävästi aikaa palautteen antamiselle ja saamiselle?
  
11. Mikä tekee palautteesta hyödyllistä? Entä millainen palaute on haitallista?
  
12. Oletko ollut tilanteessa, jossa palautteen puute tai huono palaute on aiheuttanut ongelmia työympäristössä? Kerro esimerkki.
  
13. Mitkä ovat suurimmat haasteet palautteen antamisessa rakennusprojekteissa? Miten palautekulttuuria voisi parantaa?
  
14. Eroaako pääurakoitsijan ja aliurakoitsijoiden välinen palaute toisistaan? Mistä mahdolliset erot johtuvat?