

Kalle Stenvik

# **”SE ON IHAN TIÄTSÄÄ KUIN NE OTTAA NE KEHUT”**

Työntekijöiden kokemuksia rakennusalan palautekulttuurista

# TIIVISTELMÄ

Kalle Stenvik: Työntekijöiden kokemukset rakennusalan palautteesta  
Kandidaatin tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yhteiskuntatutkimus  
Toukokuu 2023

---

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkin ja kuvaan työntekijöiden kokemuksia palautteesta rakennusalalla. Palautteen rooli työhyvinvoinnissa ja työsuorituksessa on tärkeä, mutta varsinkin rakennusalan kohdalla niukasti tutkittu. Tutkin miten rakennusalalle spesifit piirteet kuten työn fyysisyys, työvoiman suuri vaihtuvuus, kiire, alihankintaketjut sekä suorasukainen ja humoristinen kommunikaatiokulttuuri vaikuttavat palautetilanteisiin.

Tutkielman analyysia taustoittaa empiirinen tutkimus rakennusalan ominaispiirteistä ja luonteesta, sekä palautteen sosiaalipsykologinen ja psykologinen tutkimus. Palautteen teoreettinen viitekehys tutkielmassa rakentuu pitkälti Manuel Londonin mallin perustalta. Tässä mallissa palaute ymmärretään kahden ulottuvuuden perusteella: positiivinen – negatiivinen & rakentava – hajottava.

Aineiston olen kerännyt haastattelututkimuksena talvella 2022 - 2023 käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua haastattelumenetelmänä. Teemahaastattelu menetelmänä mahdollistaa haastateltavien työntekijöiden itse sanoittamien kokemusten nostamisen tarkastelun keskiöön. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin teoreettisena viitekehystenään Londonin palautemalli.

Haastatteluiden pohjalta tehdyn analyysin tulokset kuvaavat monimuotoisesti rakennusalan palautetta. Positiivinen palaute on harvassa, esiintyen yleensä urakoiden lopussa tai jonkun hyvin paljon odotukset ylittävän suorituksen jälkeen. Negatiivinen palaute on huomattavasti yleisempää. Pienet huomautukset työsuorituksesta ovat jatkuva osa työtä, jossa paine on alati läsnä ja virheille ei ole tilaa. Rakentava palaute on yleisesti työntekijöiden arvostamaa, vaikka iso osa tästäkin tulee nimenomaan negatiivisen palautteen muodossa. Hajottava palaute ei ole säännönmukaista, mutta harmittavan yleistä haastatteluiden perusteella. Huumori osoittautuu olennaiseksi osaksi palautekulttuuria tekijänä, joka helpottaa palautteen vastaanottamista ja antamista mahdollistaen onnistuneen rakentavan palautteen. Haastateltavat kuvailevat palautekulttuuria monimuotoisena ilmiönä, joka vaihtelee selkeästi riippuen yrityksestä ja esihenkilöstä, mutta jossa esiintyy kuitenkin tiettyjä säännönmukaisuuksia ja yhtenäisiä piirteitä rakennusalan sisällä. Haastateltavien näkemykset palautteesta eroavat selkeästi, osa on tyytyväinen yleisesti negatiiviseen, mutta rakentavaan palautteeseen. Osa kaipaisi selkeästi enemmän rakentavaa palautetta ja varsinkin positiivista palautetta esihenkilöiltä. Osalle kysymys palautteesta näyttäytyy toissijaisena seikkana verrattuna kouriintuntuvampiin palkkioihin.

Avainsanat: palaute, rakennusala, teemahaastattelu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Rakennusala ja palaute</b>	<b>2</b>
2.1	Palautteen tutkimus	2
2.2	Rakennusala Suomessa	3
<b>3</b>	<b>Palautteen teoria</b>	<b>5</b>
3.1	Mitä on palaute?	5
3.2	Palautteen ulottuvuudet	6
3.3	Rakentava ja tuhoava palaute (Manuel Londonin palautemalli)	7
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma</b>	<b>10</b>
4.1	Tutkimuskysymys	10
4.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	10
4.3	Tutkimusaineisto	12
4.3.1	Haastateltavien profiilit	12
4.4	Aineiston analyysi ja tulkinta	13
4.5	Tutkimusetiikka	13
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>15</b>
5.1	Positiivinen palaute	15
5.2	Negatiivinen palaute	17
5.3	Rakentava palaute	20
5.4	Hajottava palaute	22
5.5	Huumori palautteessa	24
5.6	Palautetyylit	27
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>29</b>
6.1	Yhteenveto	29
6.2	Pohdinta	30
	<b>Lähteet</b>	<b>32</b>
	<b>Liite 1. Haastattelun kysymykset ja teemat</b>	<b>35</b>

# 1 Johdanto

Palaute vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin ja työsuoritukseen ollen samanaikaisesti vähän tutkittu aihe. Varsinkin ns. sinikaulusammateissa palautetta on tutkittu melko vähän. Näin on myös rakennusalan tapauksessa. Rakennusosalalle ominaiset piirteet ja ilmiöt, kuten oma kommunikaatiokulttuuri, kiire, suhdannevaihtelut, työn fyysisyys vaikuttavat arkipäivään työmaalla ja palautteeseen, joka on osa tätä arkipäivää. Tässä tutkielmassa lähestyn tätä vähän tutkittua aihepiiriä työntekijöiden näkökulmasta tarkoitukseni selvittää miten työntekijät kokevat palautteen rakennusosalalla sekä sitoa nämä kokemukset laajempaan keskusteluun palautteesta ja rakennusosalasta.

Tämän tutkielman pohjana ja aineistona toimivat tekemäni teemahaastattelut työntekijöiden kokemuksista palautteesta rakennusosalalla. Analysoin sisällönanalyysin keinoin keräämäni aineistoa peilaten sitä palautteen teoreettiseen tutkimukseen ja aiempaan rakennusalan palautteen tutkimukseen. Lähtökohtani on nostaa keskiöön haastateltavien omat kokemukset ja omat sanat, jotka esiintyvät tulosluvussa sitaattien muodossa. Toinen lähtökohtani on rakennusosalalle spesifien rakenteiden ja käytäntöjen huomioiminen tutkimuksessa. Analyysini on teorialähtöistä ja tutkimusten tulosten pääteemat perustuvatkin palautteen teoriaan. Tästä huolimatta nostan myös aineistosta nousseista teemoja esiin ja sidon ne teoreettiseen viitekehykseen.

Seuraavassa luvussa tutkimuksen taustoittamiseksi esittelen aiempaa palautteen tutkimusta, keskittyen erityisesti rakennusalaan liittyvään tutkimukseen sekä luonnehdin rakennusalaa yleisemmin työympäristönä. Kolmannessa luvussa käsittelen palautteen teoriaa, määritellen palautteen käsitteen ja tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Neljännessä luvussa avaun aineiston keruuta haastattelututkimuksena, käyttämäni tutkimusmetodia ja esittelen haastateltavat. Viidennessä luvussa käyn läpi tutkimuksen tulokset ja kuudennessa siirryn yhteenvetoon ja johtopäätöksiin.

## 2 Rakennusala ja palaute

Seuraavaksi esittelen hieman aiempaa tutkimusta palautteesta, varsinkin Suomen kontekstissa, jonka jälkeen siirryn rakennusalan tarkasteluun. Rakennusala on iso ja perinteikäs toimiala, jota määrittävät oma kulttuuri ja työolot, jotka ovat alalle spesifejä. Näillä on väkisinkin vaikutus myös palautekulttuuriin ja siksi esittelenkin alan erityispiirteitä tutkimukseni taustoittamiseksi. Sitä ennen on syytä perehtyä aikaisempaan palautteen tutkimukseen.

### 2.1 Palautteen tutkimus

Ensinnäkin pitää huomioida, että palautteen määritelmä käsitteenä on ollut epäselvä ja saanut eri merkityksiä eri tutkimuksen aloilla (Cusella 1989, 630). Tämä haittaa joissain määrin eri tutkimusten löydösten yleistettävyyttä, mutta toisaalta johtaa tilanteeseen, jossa palautetta on ilmiönä tutkittu poikkitieteellisesti ja eri konteksteissa. Keskityn tässä alaluvussa suomalaisessa ja työn kontekstissa tehtyyn palautteen tutkimukseen. Palautetta on tutkittu myös paljon esimerkiksi kasvatus- ja liikuntatieteissä.

Satu Berlin (2009) on tutkinut haastattelututkimuksen keinoin palautetta suomalaisessa työelämässä tutkimuskysymyksenään: ”minkälainen on esimiehen ja alaisen välinen hyvä palautetapatuma?” Tutkimuksessa ei keskitytty mihinkään tiettyyn alaan, vaan enemmänkin abstraktilla otteella palautevuorovaikutukseen. Onnistuneen vuorovaikutuksen tekijöiksi tunnistettiin tilanne, palautteen sisällölle annetut merkitykset, sekä rakentava ja kannustava vuorovaikutus. Onnistunut vuorovaikutus on taas Berlinin mukaan keskeisin tekijä hyvässä palautetapahtumassa.

Keskeistä aiempaa tutkimusta edustaa Aija Harjun pro gradu - työ *Palauteprosessin merkitys esimiestyössä, esimiehille. Kontekstina rakennustyömaa* (2007), joka on ainoa Suomen kontekstissa rakennusala ja palautetta käsittelevä tutkimus. Harju tutki teemahaastattelun keinoin rakennusmestarien kokemuksia palautteen antamisesta. Työmaamestarit kokivat palautteen antamisen haastavaksi, epämukavaksi ja henkilökohtaiseksi. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen haasteellisuutteen nähtiin vaikuttavan rakennusosalalla nopeasti vaihtuvat tilanteet ja esihenkilö-alaissuhteet. Toisaalta palaute näyttäytyi työntekijöiden oppimista ja koko organisaation tavoitteiden määrittämistä mahdollistavana tekijänä. Tämä kaikki peilaa

omaa tutkimuskohdettani ja tulenkin tässä tutkielmassa käymään dialogia Harjun tutkimuksen kanssa. Oman tutkimukseni työntekijöihin keskittyvä näkökulma yhdessä Harjun esihenkilöihin keskittyvän näkökulman kanssa pyrkii luomaan laajemman ja kokonaisvaltaisemman kuvan palautteesta rakennusosalalla.

## 2.2 Rakennusala Suomessa

Rakennusala Suomessa on selkeästi miesvaltainen ala, naisia vuonna 2010 oli alalla 8,6%. Rakennusala luonnehtii myös epätyypillinen ikärakenne, alalla on selvästi keskimääräistä enemmän alle 25-vuotiaita ja keskimääräistä vähemmän yli 55-vuotiaita. (Rakennusteollisuus 2023.) Työntekijöiden vaihtuvuus rakennusosalalla on suurta, vuonna 2018 vuotuinen vaihtuvuus oli 22 % ja yli 5 vuotta kestäneitä työsuhteita oli 5 prosenttia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018). Rakennusala on hyvin suhdanneherkkä ja työ on usein kausiluonteista, tämä vaikuttaa osaltaan suureen vaihtuvuuteen (Kolmonen 2019, 12).

Rakennusosalalla on muutamia suuryrityksiä, jotka käyttävät alihankkijoina suuria määriä pienyrityksiä, joita on yhdeksän kymmenestä rakennusalan yrityksestä (Ahonen ym. 2020, 15–19). Tämä johtaa tilanteeseen, jossa samalla työmaalla on monista eri yrityksistä ja taustoista työmaalle vaihtelevan verran aikaa viettäviä työntekijöitä. Pienyrityksissä on monesti tiiviit työyhteisöt, jotka tukevat työhyvinvointia ja suoraa palautteenantoa. Samaan aikaan kova kilpailu tekee haasteelliseksi työturvallisuuden ja työolojen ylläpidon. (Kaukiainen 2000, 12–17.) Työ rakennusosalalla on usein urakaluontoista ja tämä johtaa ajoittain kiireiseen työtahtiin ja stressiin. Kuitenkin työntekijät korostivat myös vapautta työssä ja hyvän työyhteisön roolia stressiä lievittävinä seikkoina. (Kaukiainen 2000, 16–17.)

Rakennusalan työ on fyysisesti raskasta. Haastattelututkimuksessa 60 % vastaajista koki työn alalla fyysisesti hyvin haastavaksi tai haastavaksi; neljännes koki työn tarpeeksi hankalaksi ja raskaaksi aiheuttaakseen fyysisiä ongelmia (Kaukiainen 2000, 15). Työn fyysisyyden on kuitenkin todettu parantavan motivaatiota ja innostusta työstä. 44 % rakennustyöntekijöistä koki itsensä vahvaksi työssään, mikä on positiivinen tekijä työn imua ajatellen. Rakennusalan ja muiden sen kaltaisten fyysisten töiden kohdalla voidaankin ajatella sisäisen motivaation syntyvän korostuneesti juuri fyysisestä suorituskyvystä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 143.) Työn ruumiillinen luonne on olennaista aiheen ymmärtämiseksi ja kiinnitänkin

huomioita haastatteluissa siihen, minkälaisia vaikutuksia tällä alan erityispiirteellä on palautekulttuuriin.

Edellä on viitattu Kaukiaisien vuosituhaten alussa tekemään tutkimukseen, joten on syytä pohtia missä määrin se pätee tänä päivänä. Työturvallisuus on rakennusalanalla parantunut, tapaturmataajuus putosi kymmenessä vuodessa neljänneksen ja työn fyysinen raskaus on joissain määrin lieventynyt. (Rakennusteollisuus 2023; Sutela 2019, 211). Fyysisyys on kuitenkin säilynyt rakennusalan töitä määrittävänä tekijänä, vuonna 2018 yli puolet työntekijöistä pitivät työtään melko tai erittäin fyysisesti raskaana (Sutela 2019, 128). On myös uskottavaa, että kiire rakennusalanalla on pahentunut Kaukiaisien tutkimusten jälkeen, ainakin haastateltavani olivat tästä kehityssuunnasta yksimielisiä.

### 3 Palautteen teoria

Tässä luvussa käyn läpi käyttämäni teoriapohjan, esittelemällä käyttämäni palautteen määritelmän sekä käsittelemällä palautteen vaikutuksia ja toimintamekanismeja. Myöhemmin esittelen analyysiani jäsentelevän kaksoiserottelun negatiivisen ja positiivisen sekä rakentavan ja hajottavan palautteen välillä. Syvennän rakentavan ja hajottavan palautteen käsitteitä palautetyyleillä, jotka esiintyvät palautesuhteissa.

#### 3.1 Mitä on palaute?

Palaute voidaan määritellä kommunikaation erityistapaukseksi, jossa välitetään viesti lähettäjältä saajalle, koskien saajan toimintaa. (Ilgen 1979, 350) Jorma Heikkilän ja Kristiina Heikkilän mukaan (2005, 103) *''palautteella tarkoitetaan avointa kohtaamistilannetta, jossa käsitellään ja välitetään informaatiota eri osapuolten käyttäytymisestä ja tekemisestä''*. Palaute tulee siis ymmärtää kommunikaatiotilanteena palautteen eri osapuolten välillä. Tutkittavia ulottuvuuksia esiintyy tässä määritelmässä kolme: palautteen sisältö (viesti), osapuolet ja tilanne (Ilgen 1979, 350–351).

Tässä tutkielmassa keskityn palautteeseen, jonka yhtenä osapuolena on aina työntekijä. Suurimman osan aineistosta palautetta antava osapuoli on esihenkilö, mutta tässä tutkielmassa tarkastelen myös työntekijöiden keskinäistä palautetta. Työntekijät olettavat kuulevan palautetta suorituksistaan työssä ja parhaillaan näin voidaan antaa hyvinkin suoraa palautetta (London 2003, 39). Tarkastelen myös missä tilanteissa palautetta annetaan rakennustyömailla ja mitä nähdään vaadittavan tilanteen syntymiseen, jossa palautetta on tarpeen antaa.

Palaute on myös jotain, jota yleisesti on epämukava ottaa vastaan, jos ei voi olla varma siitä, että viesti tulee olemaan positiivinen. Keskimäärin on tyypillistä välttää palautetta, jotta ei altistuisi kielteiselle palautteelle. (London 2003, 11–12.) Palaute on monesti hankalaa vastaanotettavaa, koska se uhkaa ihmisen itsetuntoa ja voi saada aikaan reaktioita muissa työntekijöissä (London 2003, 15–21 & 38–51).

Palautteen antaminen on hankalaa varsinkin esihenkilöille. Palaute nähdään pakollisena pahana, jota pyritään välttämään mahdollisuuksien mukaan. Negatiivista palautetta annettaessa päädytään helposti konfliktitilanteeseen, kun vastaanottaja on jo valmiiksi



varuillaan. Positiivisen palautteen taas koetaan olevan pahimmillaan nolostuttavan henkilökohtaista ja voidaan pelätä, että palautteen oletetaan johtavan jonkinlaisiin palkkioihin. (London 2003, 12–13.) Suomalaisten rakennusmestarien kokemukset palautteen antamisesta epäluontevana ja vastenmielisenä toimintana vastaavat edellä kuvattua luonnehdintaa tämän tutkielman kontekstissa (Harju 2007, 72–78).

Tästä palautetta ympäröivästä epämukavuudesta huolimatta, tai juuri siksi, palautteella on kiistattomia positiivisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja työn jälkeen. Palaute ohjaa toimintaa, pitäen tavoiteorientoituneen toiminnan halutulla suunnalla ja luoden uusia tavoitteita työntekijöille. Palaute määrittää halutun suoritustason ja näin työntekijät tietävät miten saavuttaa tämä taso ja kuinka paljon pitää panostaa tämän tason ylittämiseksi. Positiivinen palaute itsessään on mieluisaa kuultavaa sekä parantaa sisäistä motivaatiota ja luonnistumisen tunteita. Palaute auttaa työssä oppimisessa sekä ulkoisesti että sisäisesti, kun työntekijä palautteen myötä pystyy paremmin arvioimaan oman työnsä jälkeä ja siten parantamaan sitä. Työntekijän osallisuuden tunne työhönsä lisääntyy myös palautteen myötä. (London 2003, 14–15.)

Palaute on dynaaminen prosessi osapuolten välillä ja siinä vastaanottaja ei suinkaan ota annettuna saamaansa palautetta (London 2003, 15). Palautteen vastaanottaja arvioi saamaansa palautetta, punniten sitä koskeeko palaute tosiaankin omaa toimintaa, vai saattaako se liittyä esimerkiksi ulkoisiin tekijöihin tai palautteen antajan omiin tarkoituseriin (London 2003, 46). Olennainen osa vastaanottajan suhtautumista palautteeseen on palautteen koettu reiluus. Palautteen koetun reiluuden on todettu liittyvän parempaan työhyvinvointiin ja hallinnan tunteeseen työpaikalla. Tämä puolestaan lisää tehokkuutta ja auttaa koko organisaatiota. (Sonntag & Sparr 2008, 215–222.)

### **3.2 Palautteen ulottuvuudet**

Palautteen vaikutukset voidaan jakaa kognitiivisiin ja emotionaalisiin. Palautteen tutkimus on keskittynyt monesti kognitiiviseen puoleen, jota on helpompi mitata ja jonka hyödyt työssä on helppo ymmärtää käytännöllisesti. Kognitiivisilla vaikutuksilla tarkoitetaan muun muassa palautteen saajan tietoa työnsä tuloksista ja oppimisen lisääntymistä. Emotionaaliset vaikutukset vaihtelevat palautteen laadun mukaan. Positiivinen palaute voi saada aikaan

ylpeyden ja tyytyväisyyden tunteita, kun taas negatiivinen palaute voi saada aikaan syyllisyyden ja pettymyksen kaltaisia tunteita. (Belschak & Den Hartog 2009, 3–4.)

Käsittelen tutkielmassani positiivista ja negatiivista palautetta. Ymmärrettävästi positiiviseen palautteeseen myös reagoidaan yleensä positiivisemmin ja vastaanottavaisemmin, varsinkin jos palautteen saaja on alaisen asemassa (London 2003, 17). Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että palautteen positiivinen tai negatiivinen sisältö, ei liity palautteen vaikutukseen tai hyödyllisyyteen. Negatiivinen palaute voi olla oikein annettuna hyvinkin arvokasta ja positiivinen palaute voi olla tehotonta tai jopa manipuloivaa. Palautteen vaikutuksia arvioimista varten tarvitaan siis vielä yksi erottelu.

### **3.3 Rakentava ja tuhoava palaute (Manuel Londonin palautemalli)**

Manuel London (2003, 2–22) tekee eron rakentavan (constructive feedback) ja hajottavan (destructive feedback) palautteen välillä. Tämä erottelu ei liity palautteen sisältöön, esimerkiksi siihen kannustetaanko vai moititaanko, koska myönteinen tai kielteinen palaute voivat molemmat olla rakentavaa tai hajottavaa palautetta. Huomioitava on, että seuraavaksi esiteltävät palautetyylit ovat ideaalityyppejä ja, kuten tulosluvussa tulee ilmi, oikeassa elämässä palaute harvoin täydellisesti täyttää kaikkia tunnusmerkkejä kummastakaan palautetyylistä.

Palaute on rakentavaa silloin, kun se sisältää olennaista ja selkeästi ilmaistua vastaanottajan hyödynnettävissä olevaa tietoa, sen motivaationa on auttaminen, ja molemmat osapuolet tulkitsevat sen samalla tavalla. Rakentavaa palautetta luonnehtii keskittyminen vastaanottajan toimintaan, eikä siinä kritisoida itse vastaanottajaa. Rakentavan palautteen tulisi myös olla säännöllistä ja säntillistä, jotta palautteenanto olisi luonnollinen, melko paineeton tapahtuma ja jotta olisi selvää mitä palaute koskee. Yleensä rakentavassa palautteessa ymmärretään onnistumiset sisäisistä tekijöistä (mm. motivaatio) johtuviksi samalla, kun tiedostetaan epäonnistumisien johtuvan paikoin ulkoisista tekijöistä. (London 2003, 17–22.)

Tuhoava palaute on pahimmillaan työpaikkakiusaamista. Se on rakentavan palautteen peilikuva, palautteen ideana ei ole auttaa palautteen saajaa tai pysyä asiassa. Kritiikki kohdistuu palautteen saajan persoonaan, eikä hänen toimintaansa. Tämänkaltaisen palaute voi

mennä työpaikkakiusaamisen puolelle. Tuhoavassa palautteessa palautteen saajan sisäiset tekijät selittivät epäonnistumiset: ”ethän sinä edes yrittänyt”. Onkin selvää, että tämänkaltainen palaute satuttaa ja synnyttää konfliktia. (London 2003, 17–21.) Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että tuhoavalle palautteelle altistuneet koehenkilöt toimivat palautetilanteessa välttelevästi ja vastustaen, kun onnistunut palautetilanne vaatisi sen sijaan yhteistyökykyä (Baron 1988).

*Manuel Londonin palaute malli ja palautetyylit*

	Hallintaan perustuva	Palkitsemiseen perustuva	Yhteyteen perustuva
Rakentava	Hallintaan perustuva - rakentava	Palkitsemiseen perustuva - rakentava	Yhteyteen perustuva - rakentava
Hajottava	Hallintaan perustuva - hajottava	Palkitsemiseen perustuva - hajottava	Yhteyteen perustuva - hajottava

Rakentavan ja hajottavan palautteen lisäksi London määrittelee kolme johdon ja alaisen välistä suhdetta, joissa rakentavaa ja tuhoavaa palautetta esiintyy: hallintaan perustuva, palkintoihin perustuva ja yhteyteen (affiliation) perustuva (London 2003, 17–22). Hallintaan perustuvassa palautesuhteessa esihenkilö pyrkii pitämään valta-aseman alaisen. Rakentava palautetta tässä suhteessa luonnehtii esihenkilön pyrkimys voimaannuttaa alaista ja pyrkiä palautetilanteeseen, jossa molemmat voittavat. Hajottava palaute on alistavaa ja perustuu näkemykseen nollasummapelistä, jossa palautetilanteessa vain palautteen antaja tai saaja voi hyötyä. (Em. 18–19.)

Palkkioihin perustuvassa palautesuhteessa, esihenkilö käyttää palkkioita ja sanktioita vaikuttaakseen alaisen käytökseen. Rakentavaa palautetta luonnehtii tässä suhteessa positiivinen ja välitön palaute, jonka pyrkimys on innostaa alaista. Suotuisat tulokset työssä nähdään pääasiassa työntekijän omasta toiminnasta johtuviksi ja kielteiset tulokset pääasiassa ympäristöstä johtuviksi. Hajottava palaute on edellä kuvatun vastakohta; positiivisesta palautteesta pidättäytyään, kun taas negatiivinen palaute on yliedustettuna. Työntekijä lannistuu, kun onnistumisia työssä selittävät tässä palautetyylissä ulkoiset seikat ja epäonnistumisia työntekijän ominaisuudet. Palaute keskittyy enemmän ihmiseen kuin itse työhön. (London 2003, 18–19.)

Yhteyteen perustuvassa suhteessa palautetta luonnehtivat tunteiden ilmaisu ja kommunikaatio. Esihenkilö pyrkii rakentamaan ja ylläpitämään tuttavallista suhdetta

pelkkään asemaan perustuvan esihenkilö-alaissuhteen sijasta. Rakentava palaute tässä mallissa on esimiehen hallittua ja tukevaa tunteiden käyttöä ja siinä esihenkilö pyrkii tasa-arvoiseen suhteeseen alaisen kanssa, jota luonnehtii luottamus ja suorapuheisuus. Esihenkilö koittaa samaistua työntekijään rakentaen luottamusta, joka mahdollistaa rehellisen palautetilanteen. Hajottava palaute tässä mallissa on yksisuuntaista ja sen tarkoitus on lähinnä tuottaa katarsis palautteen antajalle huomioimatta palautteen saajaa. Esihenkilö on etäinen ja palautetta ei anneta välttämättä suoraan sen kohteelle. (London 2003 18–20.)

## 4 Tutkimusasetelma

Edellisissä luvuissa olen esitellyt tutkimusasetelmaa pohjustaen rakennusalan yleistä luonnetta ja palautteen teoriaa. Seuraavaksi siirryn itse tutkimuskysymykseen, minkä jälkeen kuvaan aineiston keruuta ja siinä käyttämäni menetelmää. Esittelen vielä käyttämäni analyysimetodin ja haastateltavieni lyhyet profiilit. Lopuksi pohdin hieman tutkimuseettisiä kysymyksiä tutkielmaani liittyen.

### 4.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseni on *miten työntekijät kokevat palautekulttuurin rakennusalalla*. Kysymyksenasettelu syntyi omista kokemuksistani rakennusalalla, minkä mukaan palaute nousi kerta toisensa jälkeen esiin keskusteluissani muiden työntekijöiden kanssa. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Valitsin haastattelun aineistonkeruun tavaksi, koska oli aikaisempien kokemuksieni perusteella selvää, että tämä oli aihe, josta tutkimuskohteet – siis rakennusalan työntekijät – halusivat kertoa ja jota aiempi tutkimus ei ole käsitellyt. Haastattelun tutkimusmuotona on todettu soveltuvan erityisesti aiheisiin, joissa aihe on vähän kartoitettu ja aihetta halutaan tutkia korostaen haastateltavien subjektiivutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Tutkimuskysymykseni alle mahtuu monia teemoja, joihin voi syventyä tutkimalla haastattelulomakkeen teemoja (ks. Liite 1). Näitä teemoja ovat muun muassa: Minkälaisissa tilanteissa palautetta annetaan? Minkälaista on positiivinen palaute? Minkälaista taas negatiivinen? Esiintyykö näitä yhtä paljon ja minkälaisissa tilanteissa? Kuinka rakentavaa palaute yleensä on? Miten rakentava ja toisaalta hajottava palaute vaikuttavat? Mikä on huumorin rooli palautteen antamisessa? On huomioitava, että osa teemoista syntyi haastatteluita tehdessäni ja siksi haastattelulomake ei kata kaikkia haastatteluissa läpikäytyjä aiheita. Mielestäni tämä ei ole puute, vaan se osoittaa tutkimuksen refleksiivisen otteen tältä osin onnistuneen.

### 4.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelu soveltuu tutkimusmetodin hyvin tutkielmani tavoitteisiin eli haastateltavien kokemusten

kartoittamiseen. Halusin myös pitää tässäkin vaiheessa antaa tutkimuskohteiden vaikuttaa refleksiivisesti paitsi tutkielman tuloksiin myös kysymyksen asetteluun ja koin puolistrukturoidun teemahaastattelun mahdollistavan tämän.

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ei ole yhtä selkeää vakiintunutta määritelmää. Yksi määrittävä piirre ainakin on se, että jotkin haastattelun näkökohdat ovat pysyviä, kuitenkin jättäen mahdollisuuden soveltamiselle haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 46.) Merton, Fiske ja Kendall (1956) määrittelevät fokusoidun haastattelun, joka on teemahaastattelun innoittaja, neljä ominaispiirrettä. Ensimmäinen oletetaan, että kaikkia haastateltavia yhdistää jokin koettu tilanne. Toiseksi tutkimusta tekevä haastattelija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön kokonaisuutena ja päätenyt oletuksiin ilmiön vaikutuksista haastateltaviin. Kolmantena tämä tieto ilmiöstä ohjaa haastattelijan tekemää haastattelurunkoa. Neljänneksi haastattelun pääfokus on haastateltavien subjektiivisissa kokemuksissa, joiden taustalla olevaa ilmiötä tutkija on jo analysoinut. Teemahaastattelussa on kaikki edellä mainitut piirteet, mutta se ei vaadi kokeellisesti haastateltaville toteutettua yhteistä kokemusta, jolloin tutkimuksen aiheiksi kelpaavat kaikki yksilön kokemukset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään kaikille haastatteluille yhteisten teemojen, eikä yksittäisten kysymysten avulla. Tämä tuo tutkittavien äänet esiin ja mahdollistaa merkityksien syntyminen haastattelun vuorovaikutustilanteessa. Näin haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset pysyvät keskiössä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Tässä tutkimuksessa tulkinnanvaraisuus tuli ilmi jo avainkäsitteestä, palautteesta, haastateltavien kanssa puhuttaessa. Palaute on sanana kaikkea muuta kuin yksitulkintainen, ja puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti metodina palaute-käsitteen haastateltaville kantamien merkitysten tutkimisen.

Haastattelut sujuivat oman tulkintani mukaan hyvin ja puolistrukturoitu haastattelu osoittautui metodina tähän tutkielmaan päteväksi. Huomasin, että monesti haastateltavat ryhtyivät kertomaan syvällisemmin ja omakohtaisemmin kokemuksistaan vasta, kun kysyin kyseisestä teemasta toiseen tai kolmanteen kertaan. Metodi mahdollisti myös asioiden sanoittamisen eri tavalla eri haastateltavien kanssa, jolloin pystyin huomioimaan haastateltavien yksilöllisyyden, joka ilmeni esimerkiksi eroissa puheliaisuudessa ja iässä.

### 4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineista koostuu välillä joulukuu 2022 - helmikuu 2023 suorittamistani haastatteluista. Kysymyslomakkeen teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta muutin painotusta ja tapaa, jolla kysymykset sanoitin haastattelutilanteiden mukaan. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin ja niitä tehtiin tätä tutkimusta varten kolme. Haastateltavat löytyivät tuttavilta ja sukulaisilta kyselyäni, kaikki haastateltavat ovat Pirkanmaalta. Osa haastateltavista löytyi ns. lumipallometodia käyttäen, eli aikaisemmat haastateltavat ehdottivat uusia haastateltavia, joilla olisi kiinnostusta kertoa kokemuksistaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60). Pysin haastateltavien valinnassa edustavuuteen varsinkin, koska tiesin haastattelujen määrän jäävän vaatimattomaksi. Annoin haastateltaville muutaman vaihtoehdon haastattelun paikaksi ja päädyimme suorittamaan haastattelut kahvin äärellä joko haastateltavien kotona tai kuppilassa.

#### 4.3.1 Haastateltavien profiilit

Esittelen lyhyesti haastateltavat iän, sukupuolen ja työhistorian osalta. Tämä mahdollistaa eri tavalla haastateltavien oman äänen kuulumisen, kuin jos lainaukset esitettäisiin tekstissä ilman viittausta niiden lähteeseen. Tässä esiintyvät nimet ovat pseudonyymejä haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi.

Antero, parikymppinen, mies.

Antero on työskennellyt lyhyemmissä pätkissä rakennusalalla opiskeluiden ohessa 15-vuotiaasta. Tehnyt sekatyöläisen töitä rakennuksilla ja suurtehoimurointia, nykyisin muissa töissä.

Marjatta, parikymppinen, nainen.

Marjatta on työskennellyt vuokrafirmojen kautta rakennusalalla 5 vuotta. Aloitti rakennussiivoojana ja on sittemmin siirtynyt enemmänkin sekatyöläisen tehtäviin. Vieläkin alalla.

Mikko, kuusikymppinen, mies.

Mikolla on alalta 40 vuoden kokemus työntekijänä. Aloitti sekatyömiehenä ja sen jälkeen toiminut mm. raudoittajana. Vielä alalla ja odottaa innokkaana eläkepäiviä.

#### **4.4 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Keräämäni aineiston analysoin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta valintaa ohjaa aikaisempi teoria. Teoria ohjaa analyysiyksiköiden ja teemojen muodostamista, mutta jättää tilaa aineistolähtöisyydelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81-82.)

Suunnitellessani haastatteluita ja haastatteluiden teemoja olin jo osittain ohjannut analyysin tiettyihin teemoihin. Litteroidessani ja tehdessäni alustavaa analyysia osa näistä teemoista jäi pois ja todistusvoimaisimmat ja näkemykseni mukaan antoisimmat teemat valitsin keskiöön. Nämä teemat rakentuivat aikaisemmin esittelemieni palautteen teorian käsitteiden ympärille ja tuntuivat nousevan haastatteluissa esiin eniten. Tässä vaiheessa Manuel Londonin palautteen käsitteet ja teoria alkoivat muodostaa tutkimuksen rungon. Lopullisen analyysin kohteiksi valitsin positiivisen ja negatiivisen palautteen, rakentavan ja hajottavan palautteen sekä huumorin roolin palautteessa rakennusalalla.

Haastateltavien määrä tutkimuksessani on rajallinen, koska halusin keskittyä haastatteluissani määrän ja kattavuuden sijasta ilmiön syvempään ymmärrykseen, joka palvelee tutkimusotettani, jossa tarkoitus on päästä käsiksi haastateltavien kokemuksiin heidän oman äänensä kautta. Haastateltavien rajallisuus kuitenkin tekee perustelluksi suhtautua kriittisesti tutkimustulosten yleistettävyyteen. Haastateltavillani on kuitenkin useampien vuosien, joissain tapauksissa vuosikymmenten, kokemus eri työpaikoista ja työtehtävistä rakennusalalla. Uskon, että tämä osaltaan puoltaa tulosten yleistettävyyttä.

#### **4.5 Tutkimusetiikka**

Tutkielmassani haastateltavat muun muassa kertovat tapahtumia työuriltaan ja nämä tiedot voivat olla arkaluontoisia. Haluan varmistaa, että haastateltavilla on luottamus kertoa avoimesti kokemuksistaan ja otan siksi tietoturvallisuuden vakavasti. Noudatin yliopiston



ohjeistuksia tietoturvallisuudesta tätä tutkielmaa tehdessä ja pidin huolen siitä, että haastateltavia myös informoitiin selkeästi tietoturva-asioista haastatteluihin liittyen. Haastateltaville annettiin ennen haastattelua tietoturvalomake, jossa heille kerrottiin mihin tarkoitukseen haastatteluita käytetään, miten ja kuinka pitkään aineistoa säilytetään. Kaikki haastateltavat allekirjoittivat tietoturvalomakkeen. Varasin oikeuden säilyttää aineisto pro gradu-työtä varten, johon haastateltavat myös suostuivat. Haastateltavien kommentit esitetään tutkielmassa pseudonyymien avulla ja vaikka esittelenkin lyhyesti haastateltavat, en käytä esittelyssä henkilötietoja, kuten asuinpaikkaa tai tarkkaa ikää.

## 5 Tulokset

Seuraavaksi siirryn tutkimustulosten esittelyyn teemoittain. Käsitelen haastateltavien kokemuksia analyysini perusteella muodostamiini teemojen pohjalta, jotka ovat käsiteparit positiivinen ja negatiivinen palaute & rakentava ja hajottava palaute. Näiden käsiteparien ympärille rakentuvien lukujen jälkeen käsitelen vielä huumorin olennaista roolia rakennusalan palautekulttuurissa. Lopuksi pohdin vielä, miten tulokset suhtautuvat Londonin palautesuhteiden tyyliin. Tulosten raportoinnin yhteydessä käyn myös dialogia aiemman tutkimuksen, erityisesti Harjun rakennusmestarihaastatteluiden, kanssa, pyrkien kytkemään haastateltavieni kokemukset palautekulttuurista isompaan kontekstiin. Pysin tuomaan sitaattien muodossa haastateltavien omaa ääntä esiin, jolloin voidaan kuulla ei vain mitä, vaan myös miten haastateltavat palautteesta kertoivat. Olen kursivoinut sitaateista ne kohdat, joissa esiintyy haastattelijan omaa puhetta.

### 5.1 Positiivinen palaute

Haastateltavat kokivat, että positiivinen palaute esihenkilöiltä oli melko harvinaista. Siitä, että työtehtävät sujuivat suunnitellulla tavalla ei saanut palautetta, eikä tätä osattu oikeastaan olettaakaan. Positiivista palautetta saatiin yleisimmin kahdessa tilanteessa, kun jokin urakka tai suurempi työvaihe saatettiin loppuun, tai kun työntekijä oli selkeästi ylittänyt odotukset.

”Joulukortin muodossa ja tota pitkien reissujen päätteeksi tulee palautetta. Aina, kun joku iso rupeama on valmis niin semmotteet välit on tyyppillisiä, jossa saattaa olla, että johdolta tulee kiitosta. Mutta kyllä yleisluontoisesti arkisella tasolla ei ole mikään pikkupomo yksi tasoa korkeammalta tai välipomo antanut palautetta.” -Antero

”Aina silloin kun saadaan raksi ruutuun, että homma on tehty ja se on tehty sutjakasti, että firma tekee sitä massia niin sitten kehutaan.” -Marjatta

”No niin no sanoohan ne sitten, että kun talo on valmis, että kiitos. Ja sitten, kun on harjakaiset niin kyllähän siellä sitten kehutaan kuinka hyviä ollaan oltu. (--) Se on ihan tiätsää kuinka ne ottaa ne kehut.” -Mikko

Palaute jää melko vähäiseksi, jos – niin kuin Mikon mukaan – sille nähdään oikeana paikkana vain harjannostajaiset tai talon valmistuminen. Urakoiden jälkeen oletetaan saavan positiivista palautetta, muuten voi jäädä tunne siitä, että työpanosta ei ole huomioitu. Kuitenkin tämä palautteen rutiininomaisuus tuntuu vähentävän sen merkitystä haastateltavien keskuudessa. Kaikki haastateltavat kuvailevat palautekulttuuria, jossa perussuorituksesta ei anneta positiivista palautetta. Osa kokee tämän asiaan kuuluvana ja uskoo, että palaute kärsisi inflaatiosta, jos sitä saisi enemmän. Rakennusmestarit näyttävät puoltavan myös tätä näkemystä (Harju 2007, 77). Osa taas haluaisi kuulla lisää positiivista palautetta.

”Mut sitten ihan semmoinen perus niinku, että: ”joo hei hyvää työtä” myös sieltä mestareiden suunnasta, niin kyllä se olisi välillä kiva kuulla. Painaa (kuitenkin) hiki hatussa pitkää päivää.”  
-Marjatta

”(--)) että ei ollakaan perinteisesti hyvistä jutuista hiljaa vaan oikeasti, joku on niin poikkeuksellista, että siitä pitää kiittää, niin silloin siitä tuleekin semmoinen tuntemus, että nyt on tehnyt jotain poikkeuksellista.” - Antero

Arkisista suorituksista positiivista palautetta saadaan toisilta työntekijöiltä. Tämä koetaan työssä viihtymistä parantavaksi seikaksi. Palautetta tulee työpareilta, mutta myös tuntemattomilta työntekijöiltä samalla työmaalla. Kiitosta saa toisilta työntekijöiltä pienistäkin asioista, jos esimerkiksi auttaa toista asiassa, joka ei varsinaisesti kuulu omaan työtehtävään.

Kokemukset peilaavat hyvin mestareiden käsityksiä positiivisesta palautteesta. Positiivisesta palautteesta kysyttäessä moni rakennusmestari koki positiivisen palautteen lässytykseksi ja ilmoitti antavansa positiivista palautetta vain poikkeuksellisen hyvistä suorituksista. Positiivisesta palautteesta pidättäytyttiin myös, koska pelättiin että se johtaa siihen, että työntekijät pyytävät rahallista korvausta hyvästä työstä. (Harju 2007, 75–77.) Tämä ”pelko” ei välttämättä ole aiheeton, kysyessäni haastateltavalta Mikolta hänen parannusehdotuksiansa palautekulttuuriin vastasi: ”Niin no, kunnon korvaus aina.”

Voidaan siis todeta, että rakennusmestarien käsitykset palautteesta vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemukseen palautteesta. Positiivista palautetta esiintyy vähän ja sen kirvoittaa jonkin projektin loppuun saaminen tai erityiset suoritukset. Positiivisen palautteen vähyyteen suhtauduttiin eri tavoin. Osa koki tämän isonakin ongelmana palautekulttuurissa. Osa haastateltavista näki tämän itse asiassa hyvänä asiana, koska vähäinen palaute takasi sen,

että se palaute, jota kuitenkin sai, oli merkityksellisempää. Osa taas näki palautteen ylipäättään neutraalina tai epäolennaisena seikkana, joka ei ollut läheskään niin olennaista kuin työstä saatava korvaus.

”Se on semmosta kato, itte oot uras valinnut. Eikä tässä enää uudelleen koulututa mihinkään.” - Mikko

## 5.2 Negatiivinen palaute

Negatiivinen palaute on haastateltavien mukaan rakennusalalla huomattavasti positiivista yleisempää. Sitä tulee säännöllisesti, eikä siihen tarvita positiivisen palautteen tapaisesti jotakin erityistilannetta. Huomionarvoista on, että aloittaessani keskustelun palautteesta, useampi haastateltava aloitti kertomalla kielteisestä palautteesta ja mielsi palautteen oletuksena negatiiviseksi. Negatiivinen palaute esiintyy usein pienien huomautusten muodossa.

”Yleensä jonkun homman pitää mennä vähän huonosti niin sitten tulee semmoista huonoa palautetta. Harvemmin tulee sitä hyvää, jos menee tosi hyvin.” -Marjatta

”No tota, niin semmoista kevyttä huomautusta negatiivista palautetta saa tasaisesti kyllä niin vertaisilta kuin jotenkin ylemmillä taholta.” -Antero

”Tai nimenomaan semmotteet ohimenevät kehotukset niinku negatiivisena palautteena tai (että on) jotakin asioita joita parantaa niin niitä kyllä tulee huomattavasti.” -Antero

Tämä negatiivinen palaute on yleistä, annetaan yleensä melko nopeasti ja se liittyy yleensä johonkin tiettyyn asiaan työsuorituksessa. Näin siis tämänkaltaisen palaute täyttää monta rakentavan palautteen kriteeriä. Toki muunlaista hajottavaa negatiivista palautetta esiintyy myös, näihin teemoihin palaan seuraavissa alaluvuissa. Monesti negatiivinen palaute, varsinkin työntekijöiden välillä, ilmaistaan huumorin tai ironian keinoin, jolloin palautetta on ehkä helpompi antaa ja toisaalta vastaanottaa. Eräs haastateltava kuvailikin kuinka ilman pilkettä silmäkulmassa annettu negatiivinen palaute antaa välittömästi vaikutelman siitä, että työntekijän toiminnassa on iso ongelma.

”Ei saisi silleen häslätä edes taas aivan hirveesti tai käy tommotteita, ajattelemattomuudesta johtuvia isoja kustannuksia.” -Antero

”Mutta kyllä toi tahti on meinaa kiihtynyt, että se on ihan pimeätä nykyä. Minuuttiaikatauluja...

*Niin, se selkeesti vaikuttaa sitten se kiire?*

Joo, kyllä ennen oli silleen hienompaa olla siellä. Ei ollu niin kiire ja samalla lailla tienas.”

-Mikko

Kaikki haastateltavat kertoivat rakennusalalla vallitsevasta yleisestä kiireestä. Tämän nähtiin selittävän osin negatiivisen palautteen suurta määrää. Kiireen nähtiin johtaneen stressaantuneeseen ilmapiiriin, jossa pienistä asioista huomauteltiin. Toisaalta kiireinen ilmapiiri synnyttää myös tilanteen, jossa virheitä ei saisi tulla, koska ne pahentaisivat kiirettä entisestään. Rakennustyömaalla toimii suuri määrä eri toimijoita, jotka ovat toistensa suorituksista riippuvaisia (Ahonen et al. 2020, 21-22). Yhden työntekijän virhe saattaa johtaa suuriin viivästyksiin ja taloudellisiin menetyksiin. Esimerkkinä voidaan ajatella tyyppillistä rakentamisen sykliä, jossa betonivalut tehdään viikon välein. Jos jostain syystä valuja ei päästä tekemään, kaikki valuja seuraavat työvaiheet myöhästyvät viikolla.

Haastateltavat mainitsivat myös työturvallisuuden asiana, josta negatiivista palautetta annetaan tiuhaan. Tämä on hyvinkin ymmärrettävää, kun ottaa huomioon rakentamiseen sisältyvät vaarat, joita minimoimaan tarvitaan tiukat työturvallisuussäännöt. Anja Liimatainen, Leena Jormanainen ja Paula Kokko (2018) kuvailevat tutkimuksessaan rakennusalan tiukkaa suhtautumista työturvallisuuteen. Työtaturmat ja työturvallisuusriskit raportoidaan tarkkaan ja lakisäätöinen velvollisuus tähän koskee sekä työntekijöitä että työnantajaa. Riskitekijöitä työturvallisuudelle tunnistettiin useita kuten kiire, kieliongelmat, henkilökohtainen välinpitämättömyys, kulttuuriset asenteet, alihankkijoiden ketjutus ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus työmaalla. Työturvallisuuden painottaminen vaihtelee työmaiden ja yksittäisten mestarien välillä, mutta pääasiassa suhtautuminen työturvallisuuteen on hyvin asianmukaista.

*”Työturvallisuus ja tommonen on siis tärkeä?”*

-No joo sitä vaaditaan. Niin joo siitä tulee helpolla sanomista puolin ja toisin, jos ei ole kunnossa se. (--)

No joo, onhan se parantunutkin. Mutta kyllä se toisaalta menee vähän liiallisuuksiin. Meillähän pitää olla suojalasit ja kypärä saatana valmiissa talossa. Eihän siinä kypärällä mitään tee, pitäisi sitten asukkaallakin olla.

Ja leukaremmikin pitää olla. No siihen on kyllä tottunu, ei viitti kuunnella sitä valitusta.

*Tavallaan on palaute toiminut siis?*

-No joo, en tiedä mitä vielä keksitään.” -Mikko

Haastateltavista vanhin, Mikko, yllä olevassa sitaatissa kertoo, kuinka hän on saanut palautetta työturvallisuudesta, mikä on muokannut hänen toimintaansa työmaalla työturvallisuussääntöjen mukaiseksi, vaikkakin hänen asenteensa on hieman vastahankainen. Mikko kuitenkin tiedostaa työturvallisuuden arvon ja osaa arvostaa hänen työuransa aikana tapahtunutta parantumista työturvallisuuden saralla. Onkin tyypillistä, että vanhemmille työntekijöille, jotka ovat oppineet eri kulttuuriin työturvallisuuteen liittyen, pitää opettaa ja perustella uusia toimintatapoja. Nämä muutokset työturvallisuudessa ovat hitaita, mutta niihin sitoudutaan lujasti lakisääteisten velvoitteiden vuoksi. (Liimatainen et al. 2021.) Liimataisen ym. (2021) haastattelemat esihenkilöt toistivat haastateltavieni näkemyksiä viestinnästä ja palautteesta työturvallisuuteen liittyen: ”Silloin kun on aihetta huomauttaa jostain, se sanotaan välittömästi. Palautetta annetaan myös positiivisesti silloin, kun homma toimii. (--)

Mahdollisiin työturvallisuuspuutteisiin puututaan työmaalla heti suullisesti sekä tarvittaessa puutteita käsitellään palaverissa ja kokouksissa”.

Verratessa Harjun rakennusmestarien haastatteluihin, voidaan huomata eroavaisuuksia kokemuksissa negatiivisesta palautteesta. Näissä haastatteluissa esihenkilöt kokivat negatiivisen palautteen niin epämukavana antaa, että he mieluummin välttelivät sen antamista tai mahdollisuuksien mukaan siirsivät vastuun sen antamisesta alaisilleen. (Harju 2007, 72–74.) Tämä on ristiriidassa työntekijöiden kokeman negatiivisen palautteen yleisyyden kanssa. Toisaalta rakennusmestarien vastahakoinen asenne palautteen antamisesta varsinkin vanhemmille työntekijöille tuli ilmi omissa haastatteluissanikin. Harju huomioi, että nuoremmat ja alemmissa asemissa toimivat esihenkilöt olivat paljon valmiimpia antamaan negatiivistakin palautetta ja näkivät tämän olennaisena osana työnkuvaa, johon kuuluu laadunvalvonta. (em. 72–75.) On mahdollista, että tämän tutkimuksen ja Harjun tutkimuksen välillä on tapahtunut sukupolvenvaihdos, joka selittäisi esihenkilöiden lisääntyntä halukkuutta antaa myös negatiivista palautetta.

Keskimäärin haastateltavat eivät näe negatiivisen palautteen suurta määrää ongelmana. Oikeista asioista saakin kritisoida ja rakentavasti annettuna tämän palautteen nähdään parantavan oppimista työmaalla. Olennaista ei näytä haastateltaville olevan siis palautteen viesti, vaan palautteen rakentavuus.

### 5.3 Rakentava palaute

”Palaute, jota mä raksa-alalla saan, niin se on asiakeskeistä. (--) Yleisluontoisesti ei palaute, jota saa oo henkilökohtasista asioista. Se on siitä, että toiminnassa on jotain ongelmaa.

Mutta se tapa millä se sanotaan, se on se mikä turhauttaa tai ei turhauta. (--) On niinku ehdottomasti suurin osa rakentavasti, mutta siihen liittyy hyvin pitkälti se, että mun työnkuvat on ollut lyhyempiaikaisia.” -Antero

”Mutta, oma draivi ei ole se, että saa hyvää kiitosta työstä vaan oma draivi on aina jotenkin oppiminen. Niin semmoiset huomautukset, jotka pikkuisen on naljailevia, kun niissä on oppimisen hetki niin siinä oikeasti jotenkin on oppinut enemmän kuin pelkästään siinä, että sanotaan: nyt tuli hyvin tehtyä (- -)” -Antero

Palautteen rakentavuus oli haastatteluiden teemoista yksi keskustelua eniten herättäneistä. Tässä aihepiirissä myös haastateltavien kokemukset olivat hyvin eriäviä. Kuten ensimmäisestä edellä olevasta sitaatista voi huomata, Marjatta reagoi voimakkaan kielteisesti palautteen rakentavuudesta kysyttäessä. Toinen sitaatti taas luo erilaista kuvaa, jossa rakentava palaute onkin yleistä ja pienet naljailevatkin huomautukset toimivat rakentavassa hengessä.

Palautetta, jossa pyritään oppimistilanteeseen, tarvitaan väkisinkin rakennustyömailla, joissa työtehtävät ovat vaihtuvia ja joihin monesti koulutetaan työntekijät työmaalla. Näyttää kuitenkin vaihtelevan kuinka tämä palaute onnistutaan pukemaan rakentavaan muotoon. Antero koki, että koska hän oli tehnyt lähinnä pienempiä pätkiä vaihtelevissa työpaikoissa, hän oli saanut paljon negatiivista, mutta rakentavaa ja korjaavaa palautetta. Hän kuvaili, kuinka tämän kaltaisessa palautteessa pystyttiin keskittymään palautteen sisältöön ilman, että henkilökemiat vaikuttivat asiaan. Tämän kaltainen palaute saattoi hetkessä hieman ärsyttääkin, mutta ei jäänyt pidemmäksi aikaa haittaamaan. Tärkeää tämänkaltaisessa onnistuneessa rakentavassa palautteessa oli huumori, joka helpotti palautteen antamista ja vastaanottamista, kun palaute monesti oli negatiivista uudessa työtehtävässä toimivalle

Anterolle. Suurin osa palautteesta oli Anteron mukaan rakentavaa, mikä on raju kontrasti Marjatan kokemuksille.

*”Tuntuuks, että se palaute on sitten semmosta mistä oppii jotain?”*

-Ei. Voin ihan suoraan sanoa, että ei. Että rakentava palaute on tosi harvinaista tai en ole työmailla törmännyt semmoiseen. Oon ottanut itseasiassa asiaa puheeksi sitten noitten esihenkilöiden tai nokkamiesten kanssa. Mutta tota en ole kyllä saanut mitään hyvää siitä aikaan” -Marjatta

*”Menin Sepon luo, että miten mä saisin tän nopeammin hoidettua ja sitten seppo oli silleen että: ”Vedät vaan ruiskulla. Älä kerro kellekkään.”*

Ja jumalauta mä tykitin ne ihan saatanan nopeesti, ruisku vaan kävi, sanoin ihmisille että alta pois. (--) Se oli tosi hyvä rakentava palaute. Kuitenkin tuli kyllä kysymällä. Se oli kuitenkin rakentava palaute, että miksi sä erissä vedät, niin vedä vaan ruiskulla, Seppo ei tee erissä mitään.” -Marjatta

Marjatta koki rakentavan palautteen vähyyden olennaiseksi ongelmaksi rakennusalan palautekulttuurissa. Esihenkilöiltä rakentavaa palautetta ei saanut juuri ollenkaan, tai jos sai, sitä tarvitsi erikseen mennä pyytämään. Muutkin haastateltavat huomioivat rakentavan palautteen saamisen monesti olevan mahdollista vain, jos sitä erikseen meni pyytämään. Tämä on ongelmallista, koska palautteen yleisyys on osa rakentavaa palautetta (London 2003, 16). Esihenkilöiden luoma palautekulttuuri ei kuitenkaan suorastaan kannusta hakemaan palautetta työnjohdolta, vaan monesti vanhemmat työntekijät antavat rakentavaa palautetta ja opettavat työmaalla (Harju 2007, 78). Näin myös yllä olevassa sitaatissa, jossa Marjatta kuvailee kuinka vanhempi maalari Seppo, opasti häntä työjäljen nopeuttamiseen hieman epävirallisoin keinoin.

*”Ootko sä tyytyväinen siihen palautteeseen mitä sä saat tai siis siihen palautekulttuuriin mikä on rakennusalalla?”*

-En mä kyllä ole, että se voisi hyvinkin olla paljon rakentavampaa, että sitten pääsis eteenpäin sillä alalla helpommin. Että sitten se on enemmän – mä oon kokenut sen ajan mitä rakennuksilla on ollut – että se on täysin itsestä kiinni ja sun pitää kysellä.” -Marjatta

Rakentavaa palautetta esiintyy siis vaihtelevasti rakennusalalla. Edellytykset rakentavan palautteen antamiselle on ja alalla on selkeästi esihenkilöitä ja työntekijöitä, joilta tämä



onnistuu. Kuitenkin rakentavan palautteen antaminen ei ole säännönmukaista ja sen saaminen on haastateltavien mukaan monesti kiinni omasta aktiivisuudesta. Pohdimme haastateltavien kanssa voisiko rakentavan palautteen antamisen ongelmat johtua osittain rakennusmestarien koulutuksesta, painotetaanko siinä tarpeeksi palautteen antamista ja henkilöjohtamista. Nykyisillään se, saako rakentavaa palautetta työstään, näyttää riippuvan rakennusalalla organisaatiosta, esihenkilöstä ja omasta aktiivisuudesta. Tämä on sääli, sillä haastateltavat kokivat rakentavan palautteen opettavaisena, antoisana ja työssä viihtymistä lisäävänä asiana.

## 5.4 Hajottava palaute

Teoriaosuudessa kuvaillessani hajottavaa palautetta, sen määritelmä saattoi vaikuttaa äärimmäiseltä, sen sisällehän mahtuu työpaikkakiusaamiseksiin luokiteltavaa toimintaa. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että miltei kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia hajottavasta palautteesta. Nämä kokemukset olivat olleet riittävän vakavia, että ne johtivat työpaikan vaihtoon.

”Niin se siitä turhautui huomattavasti ja jotenkin alkoi minun miehuuttani ja semmoista kykyä olla vastuullinen tai jotenkin välinpitämätön tai silleen semmoinen äijä (kyseenalaistamaan). ”Et ole tarpeeksi mies, kun et osaa pitää suutasi kiinni ja kuunnella minun poliittisia laukomisiani tässä niin tota.”” -Antero

Anteron kokemus hajottavasta palautteesta sai alkunsa siitä, kun esihenkilö entisessä yrityksessä otti häneen yhteyttä työhön liittymättömistä poliittisista asioista vapaa-ajalla. Ilmoitettuaan tämän olevan epäasiallista, esihenkilö ei ollut valmis käymään asiasta keskustelua, vaan koki tämän oikeudekseen ja että Antero ei saisi kritisoida häntä työntekijänä. Tästä alkoi Anteron kritisointi, joka ei liittynyt toimintaan työssä ja koski Anteron persoonaa. Tämänkaltaisen palaute ei liittynyt työntekijän toimintaan, se annettiin väärässä hetkessä ja sen tarkoituksena oli selvästi esihenkilön omien tunteiden päästely. Tämä täyttää selkeästi hajottavan palautteen määritelmän. Antero koki, että tässä yrityksessä oli muutenkin vallalla myrkyllinen kulttuuri, eikä jäänyt sinne tämän takia pidemmäksi aikaa töihin.

”Se on semmoinen taho, josta on jäänyt ehkä eniten mielikuva semmoisesta hajottavasta palautteesta kun, sitä ihmistä ei nimenomaan kiinnostunut yhtään käydä mitään oikeasti rakentavaa keskustelua (--)

itse tajusin tästä ensimmäisestä interaktiosta, että tämmöseen firmaan ei kannata jäädä töitä tekemään. Tää on huonosti johdettu.” -Marjatta

Marjatan kokemus hajottavasta palautteesta johti myös työpaikan vaihtamiseen. Hän kuvaili palautetilanteita, joissa hänelle huudettiin töissä ja haukuttiin ”vähä-älyiseksi”. Hänelle jäi vaikutelma, että monesti palautteenanto toimi vain katarsiksen kaltaisena tunteiden päästön keinona. Tämä on olennainen kriteeri hajottavalle palautteelle (London 2003, 22–24). Näissä palautetilanteissa ei myöskään pyritty antamaan minkäänlaisia korjausehdotuksia toimintaan, vaan niissä kommentoitiin vain työntekijän persoonaa ja ominaisuuksia. Tämä täyttää myös selkeästi hajottavan palautteen piirteet. Kuten sitaatissa Marjatta kuvailee, hän ymmärsi, että kyseinen yritys oli niin huonosti johdettu, että sinne ei kannattanut jäädä töihin.

Haastateltavani tunnistivat nopeasti hajottavan palautteen ja kokivat sen nopeasti ongelmaksi. Molemmissa edellä kuvatuista tapauksista ei ollut mahdollisuutta dialogiin asian korjaamiseksi. Esihenkilöiden haastatteluissa esihenkilöt itsekkin myönsivät palautteenannon monesti haasteelliseksi, jolloin joissain tilanteissa tunteet nousivat liian pinnalle johtaen huonoon palautteeseen. Vähemmän yllättäen esihenkilöt eivät antaneet esimerkkejä antamastaan hajottavasta palautteesta, mutta ei haastatteluissa myöskään esiintynyt tapauksia, joissa huonosti annettu palaute olisi johtanut dialogiin palautteen antamisen parantamisesta. (Harju 2007, 83–89). Huomionarvoista on myös, että useampi haastateltavistani mainitsi hajottavan palautteen yhteydessä tulleen esiin haastateltavan sukupuoleen liittyviä kommentteja, kuten miehuuden kyseenalaistamista tai yleistä sovinismia.

Haastateltavieni kokemusten mukaan hajottava palaute on ilmiö, joka lähtee johtoportasta ja täten se pesiytyy yritykseen, ja sitä on yksittäisen työntekijän hyvin vaikea muuttaa. Näin ainoaksi vaihtoehdoksi jää monesti työpaikan vaihtaminen. Rakennusalalla työpaikan vaihtaminen on kuitenkin pääsääntöisesti helppoa ja haastateltavat olivatkin tyytyväisiä tästä, sillä muuten he olisivat ehkä joutuneet jäämään työpaikalle, jossa on toksinen ilmapiiri.

Hajottavaa palautetta siis esiintyy rakennusalalla. Huomionarvoista on, että haastateltavat näkivät, että hajottava palaute liittyi yksittäisten yritysten palautekulttuuriin. Näyttää siltä, että

se minkäläistä palautetta työntekijä saa työstään, on monesti arpapeliä siitä, minkälaisen esihenkilön johdettavaksi päätyy. Liikkuvuus työpaikkojen välillä koettiin positiiviseksi asiaksi, mutta se saattaa myös osaltaan mahdollistaa ongelmallisen palautekulttuurin pesiytymiseen tiettyihin yrityksiin, kun työntekijät, jotka eivät suostu hyväksymään myrkyllistä palautekulttuuria siirtyvät vähin äänin toiseen työpaikkaan. Mainittakoon, että esimerkit hajottavasta palautteesta tapahtuivat pienemmissä yrityksissä, joissa ei ole hrtointia tai välttämättä selkeitä ohjeita palautteesta. Pohdimme haastateltavieni kanssa, että suuremmissa yrityksissä edellä mainitut asiat saattavat suojata hajottavalta palautteelta ja mahdollistaa esihenkilön asiattomasta toiminnasta raportoinen.

## 5.5 Huumori palautteessa

Käsittelen seuraavaksi huumoria palautteessa ja muutenkin työpaikkahuumoria rakennuslalla. Keskityn etenkin huumorin positiivisiin puoliin ja tapoihin, joilla huumori helpottaa rakentavan ja onnistuneen palautteen antamista. Huumori oli aihe, josta haastateltavilla riitti kerrottavaa ja esimerkkejä. Monesti haastatteluita tehdessäni huumori nousi esiin yhdistävänä tekijänä, silloinkin kun emme keskustelleet nimenomaan huumorista.

Huumorilla työssä on todettu olevan useita positiivisia vaikutuksia. Työpaikoilla kohtaavat erilaiset ihmiset erilaisilla tavoitteilla korkean intensiteetin ympäristössä koittaen täyttää organisaation heille asettamia taloudellisia tavoitteita. Tämä kaikki vaatii paljon kommunikaatiota, jossa huumorilla on olennainen rooli, joka on kuitenkin tutkimuksessa jäänyt alitokituksi. (Plester 2021, 111–112.) Huumorilla on rooli sosiaalisten suhteiden ylläpidossa työpaikalla ja olennaista on sen mahdollisuus lieventää hierarkioita kanssakäymisessä. Positiivinen huumori vähentää stressiä ja tylsyyttä ja parantaa täten työhyvinvointia muuten kiireisissä ja yksitoikkoisissa töissä. Esihenkilöiden käyttämänä huumori voi auttaa johtamisessa, parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vähentää stressiä. (em. 113-115.) Luottamuksen ja työntekijöiden alttiuden hakea palautetta on myös todettu lisääntyvän työnjohdon käyttäessä huumoria (Karakowsky, Podolsky & Elangovan 2020, 13-14).

”Joo tosi paljon se tulee silleen huumorin kautta ja mä näen sen, että se on mun mielestä tosi kiva. Itse mä nautin olla raksalla just sen takia.” -Marjatta

”Siä on kato muutama semmonen heppu tiäksää, kyllä ne pitää yllä. Mut ei siellä ilman huumoria kyllä pärjäisi, mä oon ihan satavarma.

*Eli se on olennaista.*

-On joo. Ja sä olisit varmaan linnassa siitä vittuilusta saatana muilla aloilla. Olis varmaan työpaikkakiusattu. Mutta kun kaikki siellä menee huumorilla. Kyllä siellä hyvin vittuillaan näin suoraan sanottuna. Mutta ei siinä mitään, kyllä se kuuluu asiaan.” -Mikko

Suurin osa haastateltavista koki huumorin olennaiseksi osaksi työtä ja työssä viihtymistä. Kuten yllä olevissa sitaateissa haastateltavat kertovat, huumori eriteltiin syyksi työskennellä alalla. Haastateltavat arvostivat huumoria ja pitivät sitä rakennusalalle tyypillisenä piirteenä. Rankankin huumorin nähtiin kuuluvan asiaan. Tämänkaltaisen roisin huumorin on todettu säätelevän pääsyä työntekijöiden sisäryhmään. Miesvaltaisilla aloilla, kuten rakennusalalla, varsinkin naisten pääsyä työyhteisöön säädellään huumorilla, jota ymmärtävät naiset pääsevät sisään muiden jäädessä ulos. (Taylor 2022, 12-13.) Haastateltaville huumori oli positiivinen asia, joka lievitti tylsyyttä ja loi yhteenkuuluvuuden tunnetta työmaalla, mutta huumori voi olla myös asia, jolla tiettyjä työntekijöitä suljetaan pois työyhteisöstä.

”Negatiiviset palautteet tuntuu olevan semmoisen pienen vitsin sermin taakse puettu, että sitä ei tarvitse silleen niin suoraan sitä tilannetta kohdata. Jos palaute on negatiivista ja vakavaa niin sitten siinä helposti tulee semmoinen jotenkin yleisesti ottaen jännittynyt olo.

Tai että jos joku rakennusmestari sanoo, että: ”pojat nyt nyt otetaanpa hetkeksi homma seis ja jutellaanpa tuossa 5 minuuttia”, niin se on huomattavasti vakavamman oloinen tilanne. Että siinä ei ole enää semmoista pikkuhommista kyse, tyypillisesti kun sillä tavalla tilanne pysähtyy ja puhutaan vakavasti. (--)

Mutta sitten siinä kohtaa, kun nauru loppuu niin tota siinä kohtaa yleensä on joku oikeasti isompi asia kyseessä.” -Antero

”Aika usein semmotteen, jos on jotain kehitettävää, niin se raamitus, josta se tuntuu tulevan sanallisesti on usein semmoinen: ”Ai sä noin sen teet”. Eikä, että ”tän vois tehdä tällä tavalla”. Muuten saattaisi (ohjeistaa että) vaikka kannattaa laittaa pressu alle ennen, kun sä alat siitä sitä rappaamaan seinästä. Sitten se muotoilu sille useimmiten on että: ”Ai sä ensin haluut ne rappaukset lattialle ja sitten sen jälkeen imuroit sen pois siitä lattialta?” -Antero

”(--)

sarkasmia ja ironiaa käytetään tosi paljon. En mä tiedä onko se just tän takia, että siellä on semmoisia äijiä töissä.” -Marjatta

Huumorilla oli myös rooli palautteessa, varsinkin onnistuneessa sellaisessa. Huumori helpottaa palautteen antamista, koska se saa varsinkin negatiivisen palautteen vaikuttamaan vähemmän henkilökohtaiselta ja vakavalta. Antero kuvailee yllä tyypillisen tavan antaa palautetta, jonka useampi haastateltava tunnisti. Tässä tavassa antaa negatiivista palautetta sen sijaan, että osoitettaisiin työntekijän toiminnassa selkeä virhe ja annettaisiin korjausehdotus, sanotaankin jotain kuten ”voihan sen noinkin tehdä”. Tässä vaiheessa palautteen kohde voi itsekin huomata tehneensä virheen ja korjata sen. Tilanteelle voi sen jälkeen yhdessä nauraa. Negatiivista palautetta on hyvin paljon ja huumorin käyttäminen sen yhteydessä näyttää olevan keino, jolla jatkuva negatiivinen palaute tehdään vähemmän henkilökohtaiseksi asiaksi ja huumorin lähteeksi.

”Negatiiviset palautteet tuntuu olevan semmoisen pienen vitsin sermin taakse puettu, että sitä ei tarvitse silleen niin suoraan sitä tilannetta kohdata. Jos palaute on negatiivista ja vakavaa niin sitten siinä helposti tulee semmoinen jotenkin yleisesti ottaen jännittynyt olo.

Tai että jos joku rakennusmestari sanoo, että: ”pojat nyt otetaanpa hetkeksi homma seis ja jutellaanpa tuossa 5 minuuttia”, niin se on huomattavasti vakavamman oloinen tilanne. Että siinä ei ole enää semmoista pikkuhommista kyse tyypillisesti, kun sillä tavalla tilanne pysähtyy ja puhutaan vakavasti. (--)

Mutta sitten siinä kohtaa, kun nauru loppuu, niin siinä kohtaa yleensä on joku oikeasti isompi asia kyseessä.” -Antero

Huumori ja ironia ovat niin yleisiä palautteessa, että niiden puuttumisella pystytään helposti viestimään kyseessä olevan vakavampi asia, kuten yllä Antero tarkkanäköisesti kuvailee. Huumorin avulla esihenkilön ja alaisen välinen hierarkkinen ero vähenee ja vakavoitumalla voidaan korostaa omaa auktoriteettia. Alla vielä Antero antaa esimerkin yhdestä esihenkilöstä, jonka tyyli antaa palautetta jäi mieleen onnistuneena. Tässä esimerkissä vitsailu ja pieni naljailu yhdistyvät palautteeseen, joka pyrkii aidosti kehittämään työsuoristusta. Palautetilanne onnistutaan rakentamaan rennoksi ja epäviralliseksi, minkä jälkeen palautetta on helpompi antaa ja vastaanottaa.

”(--) se on ollut semmoinen hahmo, että kun palautetilanteen on aloittanut yleisluonteisella vitsillä siitä mitä tapahtuu tai minkälaisessa tilassa ollaan tai minkälainen päivä nyt on tai minkälainen nälkätilanne nyt on. Sillä on lähtenyt liikkeelle, sitten sanoo sitä oikeata asiaa. Sitten vielä vitsailee siitä tyylistä, jolla tekee töitä väärin, siinä oikean asian kertomisessa. Niin

se on jotenkin ollut semmonen systemaattinen nopeasti työn tekemistä kehittävä humoristinen naljailu, joka on erityisesti jäänyt mieleen.”-Antero

Haastateltaville huumori oli kaikkialla läsnä oleva piirre rakennustyömaalla. Marjatta kuvaili kuinka: ”raksakulttuuri, se on niin paljon huumoria niin sitten kaikki jotenkin filtteröity sen läpi”. Huumorista haastateltavat puhuivat positiivisessa mielessä ja olivat ylpeitä tästä osasta alansa kulttuuria. Myös palautekulttuurissa huumorilla on suuri merkitys palautteen antamista ja saamista helpottavana voimana, joka kuroo umpeen työntekijöiden ja esimiesten välisiä eroja mahdollistaen onnistuneen ja rakentavan palautteen antamisen.

## 5.6 Palautetyylit

Hallintaan, palkkioihin ja yhteyteen perustuvista Londonin palautetyyleistä, hallintaan ja yhteyteen perustuvat esiintyivät aineistossa eniten. Työntekijät kyllä halusivat ja arvostaisivat palkitsemiseen perustuvaa palautetyyliä, jossa hyvä suoritus palkittaisiin rahallisesti tai mahdollisuuksilla edetä uralla. Esihenkilöt kuitenkin pääasiassa eivät halua antaa rahallisia palkkioita ja muut keinot palkita ovat rajatut (Harju 2007, 75).

Hallintaan perustuva palautetyyli näyttää toimivan tietyissä tilanteissa. Esimerkiksi työturvallisuuteen ja muihin erityisen vakaviin asioihin liittyvä negatiivinen palaute vaatii auktoriteettia toimiakseen. Hallintaan perustuva palautetyyli mahdollistaa myös hajottavaa palautetta, jossa palaute esitetään yksisuuntaisesti ja korostetaan, että työntekijän rooli palautetilanteessa on vain ottaa vastaan saatu palaute. Hallintaan perustuva palaute ei ollut erityisen rakentavaa, se näytti muuttavan toimintaa parempaan suuntaan vain tilanteissa, joissa työntekijä oli pakko saada noudattamaan tiettyä sääntöä, esimerkiksi kypäräpakkoa.

Onnistunutta rakentavaa palautetta luonnehti usein yhteyteen perustuva palautetyyli. Kun pyysin haastateltavilta esimerkkejä tapauksista, joissa heille oli annettu mieleenpainuvaa rakentavaa palautetta, oli näissä tapauksissa aina kyse yhteyteen perustuvasta palautetyylistä. Palaute annettiin rennossa ilmapiirissä tasa-arvoisten toimijoiden välillä ja huumori oli monesti olennainen tekijä tämän mahdollistamisessa. Vaikka palaute oli monesti ironisesti naljailevaa, tämä ei luonut hierarkioita vaan päinvastoin. Rakennusalalla muutenkin esiintyy paljon huumoria ja naljailua, ottamalla tämä mukaan myös palautetilanteeseen palautteesta tulee luonnollisempi osa yleistä kommunikaatiota. Esihenkilö pystyy näin luomaan

luottamusta ja samaistumista käyttämällä työmaakulttuurin tarjoamia keinoja. Haastateltavat huomauttivat tämän palautetyylin vaativan tiettyä pelisilmää, joka kehittyy eri ihmisten kanssa eri työkohteissa alalla työskennellessä.

Yhteyteen perustuva palautetyyli näytti toimivammalta rakentavan palautteen antamiseen. Tämä tyyli vaatii kuitenkin sosiaalista pelisilmää esihenkilöltä, jota on vaikea erikseen opettaa. Haastateltavat kyseenalaistivat sen oppivatko uudet rakennusmestarit koulutuksessaan tarpeeksi tämänkaltaisia johtamisen sosiaalisia taitoja. Hallintaan perustuva palautetyyli toimi tietyissä sitä vaativissa tilanteissa, mutta sillä on rajansa. Palkitsemiseen perustuva palautetyyli taas olisi jotain, jota työntekijät haluaisivat nähdä enemmän. Jos rahallinen palkitseminen on taloudellisesti epärealistista, olisi syytä tutkia muita tapoja palkita hyvästä työsuorituksesta.

## 6 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa olen käyttäen Manuel Londonin palautemallia teoreettisena viitekehyksenä tutkinut rakennustyöläisten kokemuksia palautteesta keräämäni haastatteluaineiston perusteella. Aiemmassa luvussa olen tutkinut viiden teeman avulla, miten työntekijät kokevat palautteen rakennusalalla. Tässä viimeisessä luvussa nostan esiin mielestäni merkittävimpiä ja ajatuksia herättävimpiä tutkimukseni löydöksiä sekä pohdin tutkimukseni rajoituksia ja mahdollisia suuntaviivoja jatkotutkimukselle.

### 6.1 Yhteenveto

Negatiivisen palautteen suuri määrä verrattuna positiiviseen on selkeä löydös aineistosta. Kiire ja virheiden aiheuttamien viivästyksien pelko on varmasti yksi syy negatiivisen palautteen suurelle määrälle. Rakennusalalla tehtävät työmaalla ovat vaihtelevia, kaikilla ei ole ammatillista koulutusta ja niilläkin, joilla on, työtehtävät eivät välttämättä vastaa koulussa opittuja tehtäviä. Tästä johtuen rakennusalalla oppiminen tapahtuu korostetusti työmaalla. Esihenkilöt ja muut työntekijät, joilla ei ole erityistä koulutusta opettamiseen, voivat kokea helpommaksi opettaa korjaavasti negatiivisen palautteen avulla, kuin etukäteen ohjeistamalla.

Suuri työntekijöiden vaihtuvuus alalla voi myös johtaa siihen, että positiivisen palautteen ajatellaan menevän hukkaan, kun työntekijä onkin seuraavalla viikolla taas eri kohteessa. Näin palautteen rooliksi jää vain virheiden korjaaminen ja niistä ojentaminen. Positiivisen palautteen vähyyttä selittää selvästi esihenkilöiden asenteet; positiivisen palautteen antaminen koetaan vaikeaksi, sen pelätään johtavan rahallisen palkkion vaatimiseen ja hiljaisen hyväksynnän nähdään riittävän positiivisena palautteena, kun asiat sujuvat tavanomaisen hyvin (Harju 2007, 67–77).

Palautteen rakentavuus tai hajottavuus liittyi haastateltavien kokemuksissa yleisempään yrityksen tai tietyn esihenkilön rakentamaan palautekulttuuriin. Yksittäisellä esihenkilöllä on selkeästi paljon valtaa palautteenannossa ja haastateltavien kanssa pohdimme, panostetaanko palautteenantamiseen tarpeeksi rakennusmestarien koulutuksessa. Hajottava palaute näytti esiintyvän jokaisella tasolla yrityksissä, joissa sitä esiintyi. Näissä olosuhteissa työntekijän ainoa mahdollisuus vaikuttaa tilanteeseen oli vaihtaa työpaikkaa. Huomionarvoista oli, että



kaikissa tapauksissa, joissa oli kyse tämänkaltaisesta systemaattisesta hajottavan palautteen kulttuurista, kyseessä pien- tai keskikokoinen yritys. Vaikuttaa siis uskottavalta, että isompien yritysten suuremmat organisaatiot, joissa on esimerkiksi hr-asiantuntijoita ja luottamusmiehiä, estävät hajottavan palautekulttuurin syntymistä.

Huomattavaa oli, että haastateltavien suhtautuminen palautteeseen vaihteli suuresti. Jotkut vastaajat näkivät rakennusalan palautekulttuurissa suuriakin ongelmia ja paljon parannettavaa, toiset taas kokivat palautekulttuurin hyvinkin rakentavana ja itseasiassa asiana, jota ovat kaivanneet työskennellessään toisissa ammateissa. Kiinnostava löydös oli myös se, että palaute esiintyi tietyillä haastateltaville hyvinkin toissijaisena asiana. Omat ennakkokäsitykseni yhdenmukaisemmasta ja negatiivisemmasta suhtautumisesta rakennusalan palautekulttuurin, jotka perustuivat aiempiin keskusteluihin rakennustyöläisten kanssa ja omaan työkokemukseeni alalla, haastettiin ja todistettiin vääräksi. Rakennusalalla vallalla oleva tapa antaa palautetta, joka keskittyy negatiiviseen, mutta asiakaskeiseen palautteeseen, voi toimia rakentavana joillekin työntekijöille paljon helpommin kuin toisille. Vaaditaankin taitoja palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, jotta tapaa antaa palautetta voidaan mukauttaa eri tilanteissa eri osapuolten kanssa toimiessa tehokkaammaksi ja rakentavammaksi.

Huumori osoittautui olennaiseksi teemaksi ja nousi haastatteluissa usein esiin silloinkin, kun aiheena haastattelussa ei ollut nimenomaan huumori. Huumori oli haastateltavien mukaan iso ja olennainen osa kommunikaatiota ja palautetta rakennusalalla. Palautetilanteen lähestyminen huumorin kannalta määritteli usein onnistuneita palautetilanteita haastateltavien kertomuksissa. Parhaiten palautetta antavat esihenkilöt käyttivät huumoria luodakseen välittömän ja rennon ilmapiirin, jossa rakentavaa palautetta oli helpompi antaa. Huumori oli olennainen keino palautetyyliä, joka perustui yhteyden palautteenantajan ja saajan välillä.

## **6.2 Pohdinta**

Teemahaastattelut vaativat pitkiä syvällisiä haastatteluita, joiden litteroiminen oli työlästä. Tämä rajoitti haastateltavien määrää tutkimuksessani. Tästä syystä esimerkiksi ulkomaalaistaustaisia haastateltavia ei mahtunut tutkimukseen. Ulkomaalaisia on noin viidennes rakennusalan työntekijöistä (Rakennusteollisuus 2023). Ulkomaalaisten

työntekijöiden kokemukset palautteesta olisi yksi mahdollinen suunta jatkotutkimukselle ja olisikin mielenkiintoista saada tietoa siihen, miten kieli- ja kulttuurierot vaikuttavat palautteeseen työmaalla. Laajempi näkökulma ja suurempi yleistettävyyys olisivat mahdollisia suuremmalla määrällä haastateltavia, mikä puoltaa jatkotutkimusta suuremmalla määrällä haastateltavia.

Olen tässä tutkielmassa viitannut useita kertoja Harjun tutkimukseen, jossa käsiteltiin työmaamestareiden näkemyksiä palautteesta, tarkoitukseni vertailla työntekijöiden ja työnjohdon käsitystä palautteesta. Luonnollinen suunta jatkotutkimukselle olisi suurempi tutkimus palautteesta, jossa haastateltaisiin sekä työntekijöitä että esihenkilöitä. Haastatteluja tehdessäni kävin myös hyvin mielenkiintoisia keskusteluita siitä, millaista on olla nainen rakennusalalla. Nämä teemat rajautuivat kuitenkin pois tutkimuskysymyksen tarkentuessa ja analyysia tehdessäni. Ala on hyvinkin miesvaltainen, mutta naisten määrä ja naisten tekemät tehtävät ovat koko ajan lisääntymässä (Rakennusteollisuus 2023). Tämä aihe on alituttu ja ajankohtainen ja sopisi siten jatkotutkimuksen kohteeksi.

Tutkielmassani rakentava palaute nousi keskiöön asiana, jota kaikki haastateltavat arvostivat ja halusivat työssään. Palautteen rakentavuus määräytyi esihenkilön ja yrityksen palautekulttuurin mukaan. Haastateltavat kuvailivat selkeimmin onnistunutta rakentavaa palautetta, kun kysyin heiltä mieleenpainuvia esimerkkejä näistä tapauksista ja usein he alkoivat kuvailemaan esihenkilön tyyliä antaa palautetta yhtä paljon kuin itse tilannetta tai palautteen sisältöä. Tässä nousi usein yhdistävänä tekijänä huumori, jonka väitän olevan olennainen osa rakentavaa palautetta rakennusalalla. Huumori pystyy lieventämään hierarkioita, luo rennomman ilmapiiriin ja mahdollistaa yhteyden perustuvan palautesuhteen. Huumori pitäisi ottaa vakavammin palautetta tutkittaessa sekä miettiessä, miten esihenkilöitä koulutetaan antamaan palautetta rakennusalalla. Palaute on monesti hankalaa ja epämiellyttävää antaa sekä vastaanottaa, siksi kaikki helpottavia keinoja tulisi tarkastella, vaikka ne ensisilmäyksellä saattaisivat näyttää vähäpätöisiltä.

## Lähteet

Ahonen, Ari & Junnonen, Juha-Matti & Puhto, Jukka & Ali-Yrkkö, Jyrki & Avela, Alekski & Kulvik, Martti & Kuusi, Tero & Mäkäräinen, Kalle. (2020). Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa. Valtioneuvoston kanslia.

Baron, Robert A. (1988) Negative Effects of Destructive Criticism: Impact on Conflict, Self-efficacy and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.

Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N. (2009). *Applied Psychology: An International Review*, 2009,58:2, 274–303.

Berlin, Satu (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto.

Cusella, Louis P. (1989). Feedback, Motivation and Performance. Teoksessa Toim. Fredric Jablin & Linda Putnam & Karlene Roberts & Lyman Porter. *Handbook of Organizational Psychology*. 624-678. Lontoo: Sage Publications.

Elangovan, A.R & Karakowsky, Len & Podolsky, Mark. (2020). Signaling Trustworthiness: The Effect of Leader Humor on Feedback-seeking Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 160:2, 170-189.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2018). <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/> Viitattu 6.4.2023

Harju, Aija (2007) Palauteprosessin merkitys esimiestyössä, esimiehille. Palauteprosessin kontekstina työmaa. Tampereen yliopisto.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina. (2005). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1.-2.painos. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huttunen, Laura & Homanen, Riikka. (2017). Etnografinen haastattelu. Teoksessa Toim. Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hyvärinen, Matti. (2017). Kertomushaastattelu. Teoksessa Toim. Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ilgen, Daniel & Fisher, Cynthia & Taylor, Susan (1979). Consequences of individual feedback on behaviour in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64:4, 349-371.

Jennifer L. Sparr & Sabine Sonnentag. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17:2, 198-225.

Kaukiainen, Anneli. (2000). Promotion of the Health of Construction Workers. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Kolmonen, Kaisa. (2019). Henkilöstön vaihtuvuuden syyt kasvavassa rakennusalan yrityksessä. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu.

Liimatainen, A & Jormanainen, L. & Kokko, P. (2021). Sosiokulttuurinen näkökulma rakennusalan työturvallisuuteen. LAB RDI Journal. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa: <https://www.labopen.fi/lab-rdi-journal/sosiokulttuurinen-nakokulma-rakennusalan-tyoturvallisuuteen/>

London, Manuel. (2003). Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement. Second Edition. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Merton, Robert & Fiske, Marjorie & Kendall, Patricia. (1956). The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures. New York: Free Press.

Plester, Barbara. (2021). Workplace Humour. The Good the Bad and the Non-existent. Teoksessa Toim. Thomas Ford & Madelijn Strick. The Social Psychology of Humour. 111–129. Lontoo: Routledge.

Rakennusteollisuus. (2023). <https://www.rt.fi/Tietoa-alasta/> Viitattu 6.4.2023.

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne. (2019). Digiajan Työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki: Tilastokeskus.

Taylor, Stephen & Simpson, Jane & Hardy, Claire. (2022). The Use of Humor in Employee-to-Employee Workplace Communication: A Systematic Review With Thematic Synthesis. 1-25. International Journal of Business Communications.

## **Liite 1. Haastattelun kysymykset ja teemat**

1. Vastaajan tausta (Kuinka pitkään olet työskennellyt rakennusalalla? Missä tehtävissä? Miten päädyit alan töihin?)
2. Tilanteet (Missä tilanteissa palautetta annetaan?)
3. Palautteen sisältö ja palautteen antotapa (Minkälaista palaute yleensä on? Positiivista, negatiivista? Mistä annetaan palautetta? Minkälainen palaute on jäänyt mieleen? Entä rakentava tai hajottava palaute, onko esimerkkejä)
4. Sukupuolen ja iän vaikutus (Koetaanko palautteessa olevan eroja miesten ja naisten välillä, miten rakennusalan miesvaltaisuus näkyy? Entä onko oma ikäsi vaikuttanut palautetilanteisiin?)
5. Tyytyväisyys, jatkokysymyksinä jos muuten haastateltava ei puhu tästä (Oletko tyytyväinen palautteeseen?)
6. Onko toisiin tekemiin töihin nähden ollut eroa palautteessa (Mitkä on erot muihin töihin, joita olet tehnyt?)
7. Parannusehdotuksia, mitä voisi tehdä toisin, myös itse (Miten palautekulttuuria voitaisiin muuttaa? Miten voitaisiin toimia eri tavalla? Miten itse voisit toimia toisin?)