

Työterveyslaitos

Resilientti organisaatio tekee päätöksiä yhdessä

RT turvallisuusviikon seminaari

13.5.2025

Arto Huhtanen, turvallisuuspäällikkö, NCC
Miira Heiniö, vanhempi asiantuntija, Työterveyslaitos



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Resilientin organisaation päätöksenteko - tiedolla johtaminen työturvallisuudessa

1.2.2022-30.9.2024

Mitä on resilientti päätöksenteko turvallisuusnäkökulmasta

Minkälainen on turvallisuudesta tehtävien päätösten prosessi?

Mikä estää resilienttiä päätöksentekoa?

www.ttl.fi/resdata



Mitä on päätöksenteko?

- Päätöksenteko on tavoitteellista toimintaa tilanteessa, jossa on vaihtoehtoja (Hansson 2005).
- Prosessi, jossa alustavan arvioinnin jälkeen valitaan toiminta kahden tai useamman vaihtoehdon välillä punniten päätöksen seurauksia lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä (Broche-Perez ym. 2016).
- Päätöksentekijä tarkastelee erilaisia vaihtoehtoja ja valitsee niistä sen, jonka lopputulos on toivottava ja sulkee pois sellaiset, joista ei ole odotettavissa hyvää lopputulosta (Byrnes 2002).
- Laadukas päätöksenteko perustuu tietoon, joka on jalostettu ymmärrykseksi, jonka perusteella voidaan tehdä päätöksiä (Rowley 2006, Isokangas 2021). Tietoa on sekä siitä mitä tehdään, että tilanteesta, jossa toimitaan. Hyvä päätös edellyttää ymmärrystä molemmista. (Liew 2007, Isokangas 2021.)

**Jokainen tekee työssään
turvallisuuteen vaikuttavia
päätöksiä.**

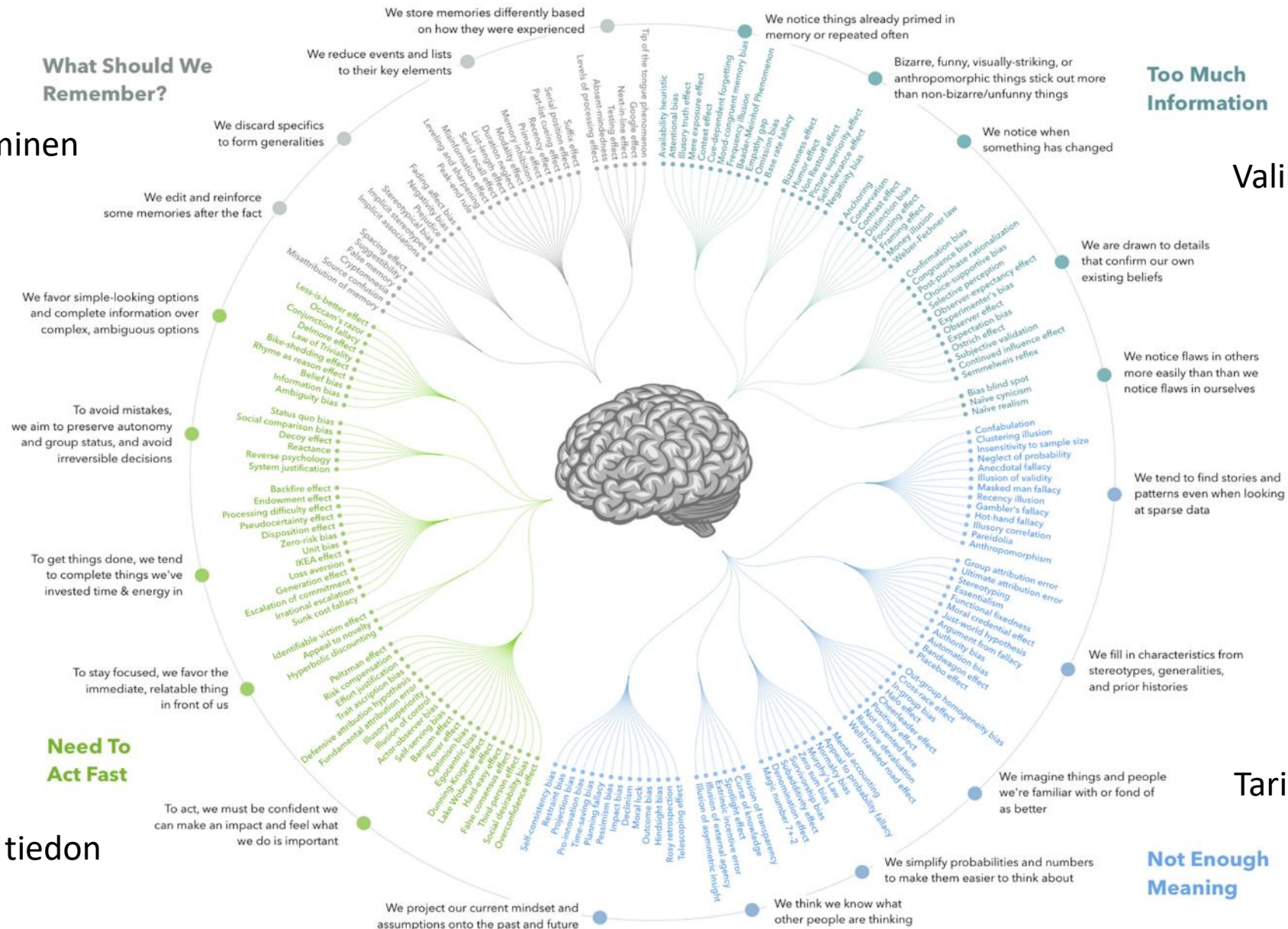
COGNITIVE BIAS CODEX

Valikoiva muistaminen

Valikoiva havaitseminen

Päätös osittaisen tiedon
perusteella

Tarinan täydentäminen



Miten resilientissä organisaatiossa tehdään päätöksiä?

- Valinta tehdään useasta vaihtoehdosta
- Päätöksen vaikutuksia arvioidaan useasta näkökulmasta
- Valittu ratkaisu toimii useassa erilaisessa tilanteessa
- Päätöstä ovat tekemässä oikeat ihmiset, eli ne, joilla on paras tieto ja asiantuntemus asiasta. (Seville 2017)
- Yhtenä päätöksenteon kriteerinä on toimintakyvyn ja luottamuksellisten suhteiden säilyminen tulevaisuudessa (Castellnou ym. 2019)

Minkälainen rakennusala on toiminta- ympäristönä



Kolmen tason päätöksiä

1. Rutiinipäätös

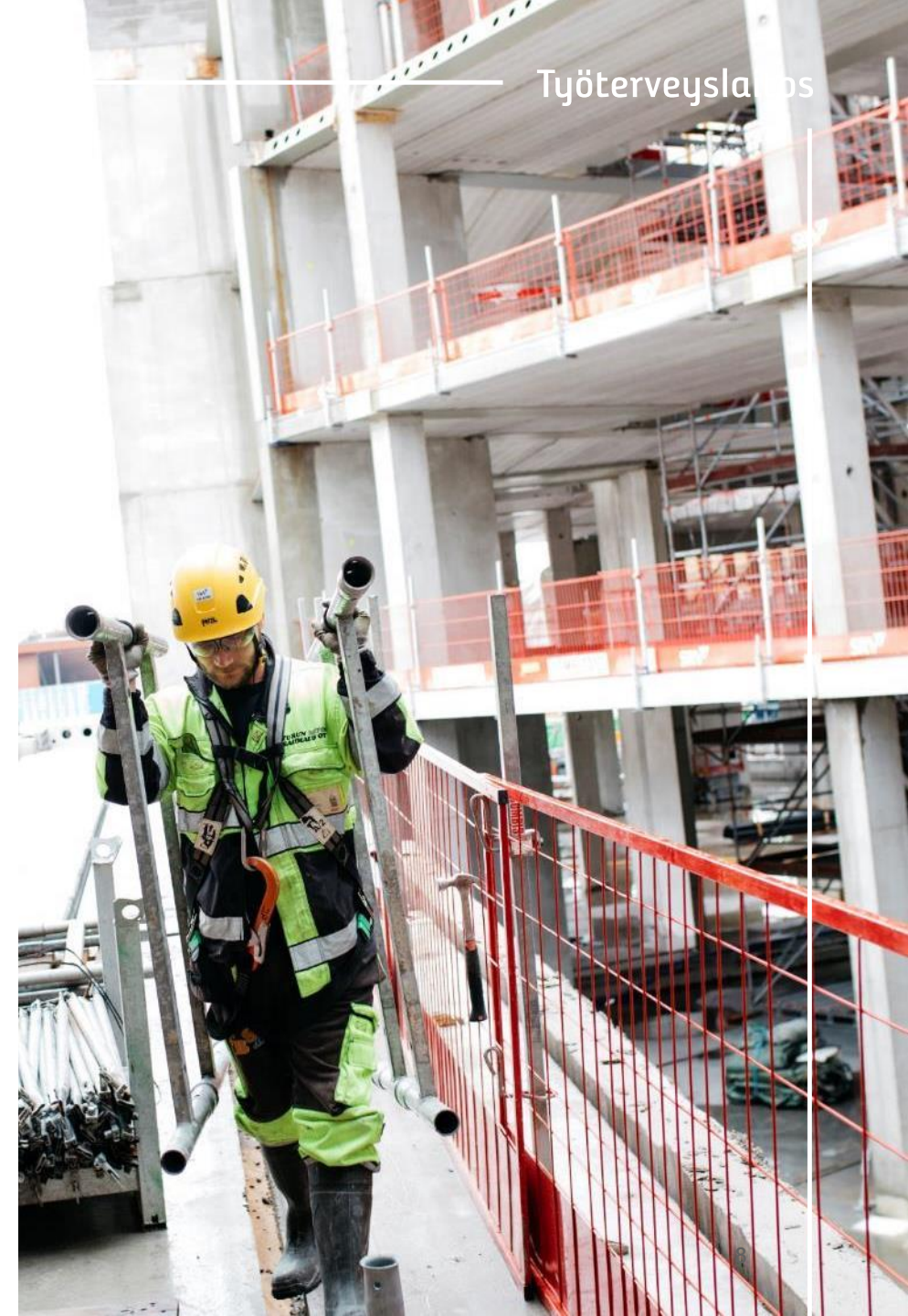
- Työmaakohtaisia päätöksiä, joita tehdään yksin tai kaksin
- Näitä tilanteita varten on yleensä ohjeita
- Päätöksentekovastuut selkeät

2. Monimutkainen päätös

- Työmaakohtaisia päätöksiä, joita ei voi päättää yksin
- Usein kilpailevia näkökantoja ja vaihtoehtoja, joiden työstäminen vaatii tiedon hankkimista ja arvioimista

3. Laaja-alainen periaatepäätös

- Koko organisaatiota tai alaa koskevia päätöksiä, joilla on laajoja vaikutuksia useisiin työkohteisiin



1. Tunnista ongelma

- Tarvitaanko monimutkainen päätös?
- Keitä tarvitset mukaan ongelman määrittämiseen?
- Keskustelkaa yhdessä siitä, mistä on kyse.



2. Kerää ja analysoi tietoa

- Mitä tietoa tarvitset?
- Mistä lähteestä saat tietoa?
- Miten keräät asiantuntijoiden kokemustietoa?
- Missä ja milloin analysoitte yhdessä kerätyn tiedon?

3. Ideoi ratkaisuvaihtoehtoja

- Keitä tarvitset mukaan ideoimaan?
- Pohtikaa useita ratkaisuvaihtoehtoja

4. Arvioi ja päättä

- Ketkä osallistuvat arviointiin?
- Sopikaa etukäteen arvioinnin kriteerit.
- Valitkaa yhdessä sopivin vaihtoehto.
- Kirjaa ylös päätöksen perustelut.

5. Kun päätös on tehty

- Kenelle päätöksestä viestitään ja miten?
- Mitä tietoja viesti sisältää?
- Miten varmistetaan, että oikeat ihmiset saavat tiedon?
- Mitä muuta tarvitsee tehdä, kun päätös toteutetaan?

6. Arvioi ja opi

- Oliko päätös oikea?
- Mitä prosessin vaihetta muuttaisit?
- Pääsivätkö oikeat ihmiset mukaan oikeassa vaiheessa?

Oppeja hankkeesta

1. Kaikki työpaikalla tehtävät päätökset voivat vaikuttaa työturvallisuuteen.
2. Päätöksiä tekevät kaikki oman työroolinsa puitteissa. Useampiin työtehtäviin, koko organisaatioon tai laajempaan toimijaverkostoon vaikuttavia päätöksiä tekivät tyypillisesti työnjohto ja organisaation johto.
3. Turvallisuuteen liittyvässä päätöksenteossa hyödynnetään sekä erilaisia seuranta-aineistoja ja havaintoja, että päätöksentekijöiden ja työmaan ammattilaisten omaa asiantuntemusta.
4. Rutiinipäätöksissä päätökset tehtiin usein oman työtehtävän toimivaltuuksien ja ammattitaidon perusteella. Monimutkaisissa päätöksissä päätöksentekoon osallistui useampia asiantuntijoita, joskus jopa alihankkijoiden edustajia.

Oppeja hankkeesta

5. Ennakoiva ja reagoiva päätöksenteko erosivat toisistaan. Suunnitteluvaiheessa oli tyypillistä käyttää laajasti saatavilla olevaa tietoa, punnita useita vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia ja konsultoida tarvittavia asiantuntijoita. Tästä rajautuvat pois kuitenkin urakkana tilattavat rakennusprojektit, joissa suunnitteluvaiheessa ei ole vielä tiedossa projektin toteuttaja eikä lopputuotteen käyttäjä. Näiden asiantuntemusta ja tietoa ei ole mahdollista hyödyntää.

Reagoivassa päätöksenteossa kokemus usein on, että päätös on tehtävä. Asiantuntijoita, myös muista organisaatioista, konsultoidaan tarpeen mukaan, mutta tyypillistä on, että ratkaisuna tartutaan ensimmäiseen toteuttamiskelpoiseen ja päätöstä korjaillaan työn edetessä ja oppien karttuessa. Kiireen painostaessa nopeaan päätöksentekoon, jää myös näkökulmia kuulematta ja vaihtoehtoja punnitsematta. Myöskään päätöksen yleistettävyyys ei korostunut näissä tilanteissa.

Oppeja hankkeesta

6. Ihmiset eivät aina tunnista olevansa päätöksentekijöitä.
7. Päätöksentekotilanteen tunnistaminen rutiinipäätökseksi, monimutkaiseksi päätökseksi tai laaja-alaiseksi päätökseksi on ratkaisevaa siinä, kuinka ongelmaa lähtee ratkomaan. Tilanteessa kannattaisi hetkeksi pysähtyä miettimään, onko kyseessä aidosti rutiinipäätös vai vaatiiko se laajempaa pohdintaa.
8. Työpaikoilla ei ohjeisteta, kouluteta eikä perehdytetä päätöksentekoa. Päätöksenteko on kuitenkin osa jokaisen työtä ja keskeinen osa johtamista. Siihen kannattaisi kiinnittää tietoisemmin huomiota.
9. Päätöksenteko prosessia ja punnittuja vaihtoehtoja ei tyypillisesti dokumentoida. Tämä vaikeuttaa päätöksenteon arviointia, päätöksenteon prosessin kehittämistä ja päätöksistä oppimista.
10. Päätöksentekoprosessin arviointia ei tyypillisesti tehty kuin satunnaisesti urakan loppuarvioinnissa sekä poikkeamailmoitusten tutkinnassa.
11. Resilienssin näkökulmasta urakkana toteutettujen rakennusprojektien työn suunnittelun ja toteutuksen eriyttäminen ei ole ihanteellinen tilanne, koska tällöin työn toteuttamisen sekä kiinteistön käytön ja ylläpidon asiantuntemus voi jäädä kuulematta sekä työtä suunniteltaessa että projektin oppeja kerätessä.

Lue lisää

Julkaisuja

- [ResData loppuraportti "Kohti resilienttiä päätöksentekoa työturvallisuudessa"](#)
- [Työpisteen juttu "Resilientti päätöksenteko – nokkela ratkaisu löytyy isolla porukalla"](#)
- [Resdata blogit: Resilientin organisaation päätöksenteko – ResData | Työterveyslaitos](#)

Monimutkaisen päätöksen muistilista

<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-09/opas-monimutkaisen-paatoksen-muistilista.pdf>

KIITOS!

www.ttl.fi/resdata

arto.huhtanen@ncc.fi

miira.heinio@ttl.fi



ttl.fi



@tyoterveys
@fioh



tyoterveyslaitos



tyoterveys



Tyoterveyslaitos