

OPINNÄYTETYÖ

Osallistavalla demokratisoinnilla kohti taloudellista kestävyyttä?

Tapaustutkimus työyhteisön osallistavan demokratisoinnin jatkumon edellytyksistä kannattavuuden näkökulmasta.

Taina Sillander

Yhteisöpedagogi

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(muodossa 5/2025)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi

Tekijä: Taina Sillander

Opinnäytetyön nimi: Osallistavalla demokratisoinnilla kohti taloudellista kestävyyttä?

Sivumäärä: 60 ja 7 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Anu Suoranta

Työn tilaaja: Oy Svartå Gård Ab

Tämä opinnäytetyö tarkastelee osallistavan työpaikkademokratisoinnin vaikutuksia taloudelliseen kestävyysnäkökulman avulla. Tutkimus keskittyy Mustion Linnan työyhteisön demokratisointiprosessiin, joka käynnistettiin vuonna 2022 tavoitteena turvata yrityksen toiminnan jatkumo ja taloudellinen vakaus.

Osallistava työpaikkademokratia voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja innovatiivisuutta, mikä puolestaan edistää yrityksen tehokkuutta ja pitkän aikavälin taloudellista kestävyttä. Hyvin toteutettu demokratisointiprosessi luo avoimen, osallistavan ja läpinäkyvän päätöksentekokulttuurin, joka parantaa työyhteisön yhteistyötä ja kehittämiskykyä.

Tutkimuksessa analysoidaan työpaikkademokratisoinnin merkitystä kannattavuuteen hyödyntämällä sekä määrällistä että laadullista tutkimusaineistoa. Työssä yhdistetään empiiriset havainnot ja teoreettinen tietoperusta, jonka avulla arvioidaan osallistavan päätöksenteon taloudellisia seurauksia.

Tulokset osoittavat, että osallistavan demokratisoinnin avulla voidaan edistää työyhteisön sitoutumista ja avoimuutta, mutta samalla on tärkeää varmistaa kehitysprosessin hallittu toteutus. Dokumenttianalyysi ja SWOT-analyysi paljastivat kehityskohteita, erityisesti läpinäkyvyyden ja tiedonkulun osalta. Ensimmäisen toimintavuoden aikana demokratisointiin liittyvät kulut kasvoivat merkittävästi, mutta ne vaikuttavat olleen kertaluonteisia.

Hyvin suunniteltu ja johdonmukaisesti toteutettu muutosprosessi voi pitkällä aikavälillä tukea yrityksen taloudellista vakautta ja kasvua. Tutkimuksen johtopäätökset tukevat yrityksen päätöksentekoa osallistavan demokratisoinnin jatkamisen suhteen. Työn pohjalta esitetään suosituksia sen taloudellisesti kestävä toteuttamisen varmistamiseksi.

Asiasanat: työpaikkademokratia, osallisuus, työyhteisöt, taloudellinen kestävyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator

Author: Taina Sillander

Title: Towards economical sustainability through participatory democratization?

Number of Pages: 60 and 7 attachment pages

Supervisor(s): Anu Suoranta

Commissioned by: Oy Svartå Gård Ab

This thesis examines the impact of participatory workplace democratization on economic sustainability through a case study. The research focuses on the democratization process of Mustio Manor's work community, initiated in 2022 with the goal of ensuring the continuity and financial stability of the company.

Participatory workplace democracy can strengthen employee engagement, motivation, and innovation, which in turn enhances efficiency and supports long-term economic sustainability. A well-executed democratization process fosters an open, inclusive, and transparent decision-making culture, improving collaboration and the organization's ability for development.

The study analyzes the significance of workplace democratization for profitability by utilizing both quantitative and qualitative research data. The work integrates empirical observations and theoretical knowledge to assess the financial impacts of participatory decision-making.

The results indicate that democratization can enhance engagement and transparency within the work community, but it is crucial to ensure the structured implementation of the process. Document analysis and SWOT analysis reveal areas for further development, particularly in terms of communication and transparency. During the first year, costs related to democratization increased significantly, but they appear to be one-time expenses.

A well-planned and systematically executed change process can support the company's financial stability and growth in the long run. The findings of this research aid the company's decision-making regarding the continuation of participatory democratization and provide recommendations for ensuring its financially sustainable implementation.

Keywords: Workplace democracy, participation, work communities, economic sustainability

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
2	HISTORIASTA VISIOON	9
	2.1 Lumoava Mustion Linna.....	9
	2.2 Kivikaudelta ja rautaruukilta kohti kartanoa	9
	2.3 Inspiroivia edelläkävijöitä.....	10
	2.4 Mission synnyttämällä arvoilla kohti visiota.....	11
	2.5 Muutospaineet kestävän kehityksen ja trendien valossa.....	12
3	OSALLISTAVA TYÖELÄMÄ	14
	3.1 Työpaikkademokratia	14
	3.2 Osallistuva demokratia	15
	3.3 Osallisuus.....	15
	3.4 Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus	16
4	HYVINVOINNIN KIVIJALKOJA.....	18
	4.1 Psykologinen turvallisuus	18
	4.2 Inhimilliset tarpeet	18
	4.3 Motivaatiotekijät.....	18
	4.4 Dialogi ja reflektointi.....	19
5	KOHTI YHTEISÖLLISTÄ JOHTAMISTA.....	20
	5.1 Menetelmät ja etiikka.....	20
	5.2 Osallistavan työpaikkademokratisoinnin juuret.....	21
	5.3 Henkilöstön merkityksellisyys ja sitouttaminen	23

5.4	Tulosvastuullisuus	24
5.5	Osallistavan kehittämistyön käynnistyminen	24
5.6	Osallistavan suunnittelu- ja kehittämistyön vaikutus talouteen.....	26
5.7	Johtoryhmän näkemyksiä ja fasilitaattorin havainnot.....	28
6	PROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN.....	31
6.1	Prosessin virallinen käynnistäminen.....	31
6.2	Organisaation kehitys	33
6.3	Kehitystoimien vaikutus talouteen.....	34
6.4	Henkilöstön näkemyksiä.....	34
7	REFLEKTOINNISTA VAKIINNUTTAMISEEN	36
7.1	Osallistavaa reflektointia ja myötätuntoa kriisin keskellä	36
7.2	Staattisen arviointivaiheen vaikutus talouteen.....	37
7.3	Muutos- ja vakiinnuttamisvaihe.....	38
7.4	Tarkastelusta uuteen suunnitteluvaiheeseen	39
7.5	Työilmapiirin ja työviihtyvyyden paraneminen	41
7.6	Johtoryhmän näkemyksiä kehitysprosessista.....	42
8	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ	43
8.1	Aineisto	43
8.2	Lähtökohdat tutkimuksellisen kehittämistyön alkaessa.....	46
8.3	Osallistava menetelmä	47
8.4	Puolistrukturoitu fokusryhmäkeskustelu	49
8.5	Nykytilanteen kartoitus.....	51
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUDEN SUUNNAT	53
9.1	Johtopäätökset.....	53
9.2	SWOT-analyysi	54

9.3 Kehitysehdotukset.....	58
10 POHDINTA.....	65
LÄHTEET	67
LIITTEET.....	78

1 JOHDANTO

Onko osallistavan työpaikkademokratian jatkaminen kannattavaa? Tämä kysymys on ajankoh-
tainen Mustion Linnalla. Opinnäytetyön tilaaja Oy Svartå Gård Ab, markkinointinimeltään
Mustion Linna aloitti työyhteisön osallistavan demokratisoinnin kehitysprosessin syksyllä
2022. Prosessit koostuvat toisiinsa liittyvistä tapahtumista, jotka tuottavat arvoa ja kuluttavat
resursseja. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 4). Osallistavan työpaikkademokratisoinnin ta-
voitteena Mustion Linnalla oli varmistaa yrityksen toiminnan jatkumo ja taloudellinen kestä-
vyys, tasapainoinen kasvu ilman velkaantumista tai varantojen ehtymistä (Ympäristöministe-
riö, 2023). Jatkumolla tarkoitan toiminnan jatkuvuutta ja asteittain etenevää kehitystä ilman
katkoksia. Kehittäminen tähtää toiminnan parantamiseen ja tehostamiseen, kohdistuen raken-
teisiin ja toimintatapoihin (Toikko & Rantanen, 2009, s. 16).

Tapaustutkimuksessani ei tavoitella laajoja yleistyksiä, vaan pyritään tuottamaan yksityiskoh-
taista kuvausta, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä ja sen soveltamista eri yhteyksissä (Kallinen
& Kinnunen, 2021, tapaus kontekstissaan). Opinnäytetyöni keskittyy taloudellisesti kestävien
toimenpiteiden kehittämiseen osallistavan työpaikkademokratian edistämiseksi Mustion Lin-
nalla. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset tukevat yrityksen päätöksentekoa demokrati-
soinnin jatkumon suhteen. Tietoperusta on keskeinen osa kehitysehdotusten laadintaa, sillä sen
avulla voidaan arvioida työpaikkademokratian vaikutuksia talouteen ja sen kustannustehokasta
toteuttamista. Tavoitteena on kehittää käytäntöjä ja löytää perusteltuja ratkaisuja. (Toikko &
Rantanen, 2009, s. 22, 23).

Uskon, että osallistava työpaikkademokratia tukee taloudellista kestävyyttä, ja palaan tähän hy-
poteesiin työni lopuksi (Puusa & Juuti, 2020, luku 4). Olen ollut mukana Mustion Linnan työ-
paikkademokratian kehittämisessä alusta asti, esittäen aloitteen toimitusjohtajalle kesällä 2022,
jolloin hän oli työskennellyt jo vuosia ulkomailta käsin. Olen johtanut prosessia koko sen ajan,
mikä tuo tutkimukseen käytännön näkökulmaa. Käsittelen Mustion Linnan toimintaympäristöä,
historiaa ja sen olemassaolon tarkoitusta luvussa kaksi. Kolmannessa ja neljännessä luvussa
käsittelen työni keskeisiä käsitteitä sekä osallistavan demokratisoinnin toimivuutta ja tehok-
kuutta aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella. Tietoperusta rakentuu aiemmasta
tutkimuksesta ja selvityksistä (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2025).

Pääkysymykseni on, edistääkö työyhteisön demokratisointi yrityksen taloudellista kestävyyttä.
Tarkastelen Mustion Linnan työpaikkademokratiaprosessia sen alkuvaiheista nykytilanteeseen

tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimus on strategia, jossa tutkitaan syvällisesti yhtä tai muutamaa kohdetta (Jyväskylän yliopisto, n.d.-c). Se voi keskittyä prosessiin, päätöksenteon valmisteluun tai tavoiteltuun muutokseen (Kallinen & Kinnunen, 2021), ja se voi myös tuottaa arvokasta, vaikeasti saatavilla olevaa tietoa (J. Hakala, 2024). Tutkimuksellinen kehittämistyö edellyttää luotettavaa tietoa toteutetuista toimenpiteistä, niiden kustannuksista ja vaikutuksista.

Hyödynnän sekä määrällistä (kvantitatiivista) että laadullista (kvalitatiivista) tietoa, yhdistäen empiiriset havainnot ja teoreettisen tiedon. Tarkastelen prosessia erityisesti kannattavuuden näkökulmasta sekä Mustion Linnan johtoryhmän kannalta, huomioiden keskeiset toimijat, toimintaympäristön ja paikalliset säännöt. Aineiston keruun ja järjestämisen jälkeen analysoin tiedot, jotka esittelen luvussa kahdeksan, ja luvussa yhdeksän muodostan aineistosta synteesejä ja johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020, luku 4).

Mustion Linnan on pk-yritys, jonka päätoimiala on ravintolatoiminta. Pk-yrityksiksi eli pieniksi ja keskisuuriksi yrityksiksi määritellään yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, n.d.). Työyhteisön demokratisointi suomalaisessa matkailualan pk-yrityksessä, jossa huomioidaan myös kulttuurihistorialliset, arkeologiset ja luonnonsuojelulliset näkökulmat, on ainutlaatuista ja harvinaista. Tämä tekee kehitystyöstä monimuotoisen ja mielenkiintoisen, tarjoten mahdollisuuden jatkuvalla kehitykselle ja teorian laajentamiselle. Demokratian mallit työelämässä ovat uusia hierarkian kontrolliin nähden, mutta tasa-arvo, autonomia ja johtajattomuus eivät ole aintukertaisia uuden johtamistavan mukanaan tuomia ilmiöitä (Salovaara ym., 2023, s. 120).

2 HISTORIASTA VISIOON

Tässä luvussa käsittelen Mustion Linnan nykyistä toimintaa, sen tarkoitusta ja siihen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Lisäksi esittelen lyhyesti yrityksen pitkän historian, joka liittyy läheisesti nykyiseen toimintaan. Vaikka opinnäytetyöni keskittyy työpaikkademokratisointiin, yrityksen historia ja sen merkittävät henkilöt tarjoavat arvokkaita näkökulmia yrityskulttuurin ymmärtämiseen. Esittelen kolme edesmennyttä suvun jäsentä, joiden perintö vaikuttaa edelleen Mustion Linnan toiminnan kehittämiseen. Demokratisoidussa työympäristössä korostuvat henkilöstön hyvinvointi ja arvot, joita nämä henkilöt ovat edustaneet. Heidän tarinansa toimivat esimerkeinä siitä, miten yksilöt voivat myönteisesti vaikuttaa työilmapiiriin ja kulttuuriin. Tapaustutkimuksessa huomioidaan kokonaisvaltaisesti kaikki tutkittavaan tapaukseen liittyvät tekijät, jotka auttavat ymmärtämään kohdetta sen omassa ympäristössä (Puusa & Juuti, 2020, luku 5).

2.1 Lumoava Mustion Linna

Mustion Linna sijaitsee Mustion kylän vanhalla rautaruukkialueella Raaseporissa, noin 80 kilometriä Helsingistä länteen, ja se on Linder-suvun yksityisessä omistuksessa. Alueella tarjotaan hotelli-, kokous-, ravintola- sekä juhla- ja hääpalveluja. Tunnustettu ravintola Linnan-krouvi keskittyy luomu- ja lähiruokaan, ja alueella järjestetään tapahtumia ympäri vuoden. Lisäksi Mustion Linnan kesäteatterin tuottaja tarjoaa monipuolista ohjelmistoa kesäkaudella. Vuonna 1792 valmistunut ja vuonna 2002 säätöity päärakennus, puinen kartano, on Museoviraston valvonnassa. Aluetta ympäröivä barokkityylinen puisto on suunniteltu englantilaistyyppiseksi, sulauttaen hoidetun puiston luonnonmaisemaan. (Mustion Linna, 2020–2025, n.d.-a.–n.d.-h.). Barokin tunnusmerkkejä ovat teatraalinen kulissimaisuus ja kaarevat muodot (Laine, 2012). Englantilaistyylinen puisto kehitettiin 1700-luvun alussa Englannissa luonnonromanttiseksi puistotyyppiksi, jossa maisemapuutarha voi näyttää luonnonmukaiselta (Tieteen termipankki, 2025).

2.2 Kivikaudelta ja rautaruukilta kohti kartanoa

Mustion ruukin alue tunnetaan Juhana-herttuan vuonna 1560 perustamasta rautaruukista, joka suljettiin lopullisesti vuonna 1901. (Mustion Linna, n.d.-a.). Kivikauden asuinpaikat ja lukuisat kivikautiset löydöt osoittavat alueen olleen asuttu jo tuhansia vuosia sitten (Museovirasto, n.d.-a.–n.d.-c.). Vuonna 1840 rakennetussa Mustion Linnan Edelfelt nimisessä siipirakennuksessa säilytettiin vapaaherra Fridolf Linderin laajaa muinaislöytökokoelmaa, johon kuului yli 300

esinettä, pääosin kivikaudelta. Edelfelt nimisen siipirakennuksen tornissa säilytetty kokoelma käsitti yli kolmesataa esinettä, joista enimmäkseen olivat kivikaudelta. Vuonna 1745 smoolantilais-syntyinen vuorimestari Magnus Linder ensimmäinen (I) oleskeli pidemmän aikaa Mustiolla, ja vuonna 1766 hänestä tuli Mustion omistaja. Magnus Linder toinen (II) rakennutti vuonna 1792 valmistuneen kartanon, Mustion Linnan. (Mustion Linna, n.d.-a.).

Kartano edustaa tyyliuunnaltaan siirtymäkautta rokokoosta uusklassismiin. Kartanon sisustus on kustavilainen (Mustion Linna, n.d.-a.), joka on Ruotsissa noin 1775–1810 vallinnut sisustustaiteen tyyli. (Tieteen termipankki, 2025). Mustion Linnan kartano on Suomen suurin eikirkollinen puurakennus. Linder-suvun vieraskirjassa Mustio mainittiin linnana jo vuonna 1814, korostaen sen arkkitehtonista ja taiteellista arvoa. (Mustion Linna, n.d.-a.). Rokoko, joka korosti aistillisuutta ja leikittelevyyttä, sekä uusklassismi, joka painotti selkeyttä ja yksinkertaisuutta, olivat 1700-luvun merkittäviä tyyliuuntauksia (Miettinen, n.d.).

2.3 Inspiroivia edelläkävijöitä

Marie Linder (o.s. Mussin-Puschkin) on yksi Linder-suvun tunnetuimmista henkilöistä. Hän vietti nuoruutensa Aurora Karamzinin hoivissa ja avioitui vuonna 1860 Suomen Kaartinupseeri Constantin Linderin kanssa. Marie oli varhainen feministi, joka kirjassaan ”En kvinna af vår tid – Aikamme Nainen”, käsitteli naisen yhteiskunnallista asemaa, rajoitettuja rooleja, koulutuksen puutteita ja holhousta. Hän tunnettiin myös inhimillisestä suhtautumisestaan palvelusväkeen, hoitaen sairaita, auttaen nälkävuosina sekä perustamalla koulun palvelusväen lapsille. Marie herätti aikanaan huomiota vapaamielisillä ajatuksillaan ja pyysi tsaari Aleksanteri toista (II) myöntämään Venäjälle uskonnonvapauden vuoden 1863 valtiopäivillä. Hänen avuliaisuutensa, rohkeutensa ja aloitteellisuutensa inspiroivat työyhteisöä edelleen (Mustion Linna, n.d.-a.).

Hjalmar Linder, Marie Linderin poika, oli Mustion ruukin viimeinen omistaja, joka korvasi rautaruukin puuhiomolla vuonna 1902. Hän oli edistyksellinen liikemies ja otti jo vuonna 1903 käyttöön kahdeksan tunnin työpäivän sekä kolmivuororajustelmän ennen lain vaatimuksia. Lisäksi hän maksoi työntekijöilleen sairausajan palkkaa ja kattoi heidän lääkekulunsa sekä veronsa, mikä herätti vastustusta konservatiivisten työnantajien keskuudessa. Hjalmar muistetaan erityisesti rohkeasta mielipidekirjoituksestaan, *Nog med blodbad - Jo riittää verilöyly*, jossa hän arvosteli Suomen sisällissodan jälkiselvittelyjä ja valkoista terroria. Tämä kannanotto johti por-

varillisen Suomen vihan kohteeksi joutumiseen ja lopulta maanpakoon. Hjalmar oli kertomusten mukaan sosiaalinen ja kulttuuria arvostava henkilö ja pidetty alaisensa keskuudessa. Hänen ymmärryksensä henkilöstön hyvinvoinnin merkityksestä yritystoiminnalle vaikuttaa edelleen Mustion Linnassa. Hjalmarin riskinotto-kyky ja kaukonäköisyys inspiroivat yhä toimintatapojen kehittämistä ja uuden oppimista. (Mustion Linna, n.d.-a.).

Linderin suku menetti Mustion Linnan vuonna 1940, mutta joulukuussa 1985 Karl Fazerin tyttärensäpoika Magnus Linder neljäs (IV) osti sen takaisin suvulleen. Kartano ja sen ympäristö olivat rapistuneet, ja Magnus aloitti Museoviraston valvonnassa laajat ja pitkäkestoiset restaurointityöt, palauttaen yli kaksisataavuotiaan kartanon mahdollisimman autenttiseen kuntoon. (Mustion Linna, 2020–2025, n.d.-a.). Magnus Linderin arvot ja tavoite ohjaavat tänä päivänäkin Mustion Linnan toimintaa. Hänen pitkäjänteisyytensä, maanläheisyytensä, arvostuksensa työntekijöitä kohtaan ja ystävällisyytensä ovat jättäneet pysyvän jäljen kartanoon ja sen yhteisöön. Mustion Linnan palauttaminen alkuperäiseen loistonsa oli enemmän kuin restaurointityö, se oli kunnianhimoinen tulevaisuuden rakennusprojekti ja kunnianosoitus menneisyydelle.

Mustion Linnan missio on säilyttää historiallisesti arvokas alue tuleville sukupolville Magnus Linder neljännen (IV) toiveen mukaisesti (Mustion Linna, n.d.-a., n.d.-h.). Missio määrittää yrityksen olemassaolon syyn, tehtävän ja tavoitteet (Yrityksenperustaminen.net, n.d.). Niklas Andersson, hallitusammattilainen ja liiketoiminnan kehittämisen asiantuntija, toteaa, että missio ilmaisee organisaation tärkeimmän tarkoituksen, ohjaten päätöksentekoa, vahvistaen asemaa markkinoilla ja auttaen keskittymään olennaisiin asioihin (Andersson, 2023). Mustion Linnan aluetta ja rakennuksia ylläpidetään liiketoiminnan kautta, eivätkä omistajat nosta voittoa. Kaikki mahdollinen tulos käytetään alueen ja tilojen ylläpitoon, restaurointiin ja kehittämiseen. (Mustion Linna, 2020–2025, n.d.-h.).

2.4 Mission synnyttämällä arvoilla kohti visiota

Missio synnyttää ja määrittelee millaisia arvoja yritys edustaa (Tolvanen, 2013). Mustion Linnan arvoja ovat kulttuuri ja historia, toiminnan kestävä kehitys, henkilöstön ja vieraiden hyvinvointi sekä alueellisen matkailun ja yhteistyön edistäminen. Mustion Linnan vieraat osallistuvat kulttuuriperinnön säilyttämiseen tuleville sukupolville käyttämällä Mustion Linnan palveluita. Arvoista kulttuuri ja historia korostavat kulttuuriperinnön arvostusta ja sen säilyttämistä tuleville sukupolville. Kestävä kehitys painottaa ympäristön, kulttuuriperinnön ja perinteiden vaalimista sekä kunnioitusta, lähiruokaa ja vastuullista matkailua. Kehitys korostaa myös jatkuvaa

uuden oppimista sekä historian tutkimista. Vieraiden hyvinvointi on kaiken keskiössä. Henkilöstön hyvinvointi korostaa arvostusta ja kunnioitusta monimuotoisen työyhteisön osajia kohtaan. Yhteistyö korostaa yhteisöllisyyttä, yhteisiä tavoitteita ja verkoston voimaa. Alueellisen matkailun edistäminen korostaa ylpeyttä alueesta, lähimatkailua ja alueellista näkyvyyden edistämistä. (Mustion Linna, 2020–2025, n.d.-h).

Mustion Linnan visio on olla alueensa suosituin ja arvostetuin ravintola ja matkailukohde, joka tarjoaa laadukkaita tuotteita, ensiluokkaista palvelua ja unohtumattomia elämyksiä ympäri vuoden historiallisessa, arvonsa mukaan säilytetyssä ympäristössä. Tavoitteena on olla edistyksellinen työnantaja ja kestävän matkailun edelläkävijä. (Mustion Linna, 2020–2025). Yrityksen visio on kuin kompassi, toimien ohjenuorana, joka auttaa määrittämään pitkän aikavälin tavoitteet ja motivoi sekä työntekijöitä että sidosryhmiä. Se kuvastaa yrityksen ydinarvoja ja pyrkiä myksiä, innostaen ja luoden yhteisen päämäärän tunteen. (Yrityksenperustaminen.net, n.d.). Strategia toimii työkaluna vision saavuttamisessa ja sen menestyksen varmistamisessa. Johtamisjärjestelmä pohjautuu omistajien tahtotilaan ja tukee vision mukaista toimintaa. (Tolvanen, 2013).

2.5 Muutospaineet kestävän kehityksen ja trendien valossa

Kestävä kehitys koostuu neljästä osa-alueesta: ekologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys. Tämä tarkoittaa, että ympäristö, ihminen ja talous otetaan tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa. (Ympäristöministeriö, 2023). Kaikki kestävän kehityksen osa-alueet ovat Mustion Linnalle merkityksellisiä. Taloudellinen kestävyys on kuitenkin keskeinen edellytys kulttuurihistoriallisen kohteen ylläpitämisessä. (Mustion Linna, 2020–2025). Sitran julkaiseman megatrendit 2020 selvityksen mukaan talous ei enää ole itseisarvoisen tavoite, vaan se rinnastetaan ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyYTEEN (Dufva, 2020, s, 47). Mustion Linnalle myönnettiin vuonna 2024 matkailuyrityksille ja -alueille tarkoitettu STF (Sustainable Travel Finland) -merkki. Merkki saavutetaan seitsemän askeleen polun myötä STF-ohjelmassa, jonka on kehittänyt Visit Finland (Visit Finland, n.d.).

Raaseporin kaupungin museon kulttuuriympäristö ja sen alueellinen toiminta valvoo Mustion Linnan aluetta. Asiantuntijoita, kuten tutkijoita ja arkeologeja, konsultoidaan kaikista toimenpiteistä alueella. Näin varmistetaan arkeologisen perinnön vahingoittumattomuus. (Mustion Linna 2020–2025). Mustion Linnan alue kuuluu myös Natura 2000 -verkostoon, joka turvaa

monimuotoisuutta ja pyrkii pysäyttämään luonnon monimuotoisuuden kadon Euroopan Unionin alueella (Ympäristöministeriö, n.d.). Alueen läpi virtaavassa joessa asustelee rauhoitettu vuollejokisimpukka (Järvi, 2023) sekä erityisesti suojeltava raakku eli jokihelmisimpukka (WWF, n.d.). Molemmat ovat uhanalaisia ja molempien suodattama vesi puhdistaa jokivettä. (ELY-keskus, 2014, Metsähallitus, n.d.).

Mustion Linna kohtaa jatkuvia muutospaineita niin työelämän muutoksiin, kestävän kehityksen osa-alueisiin, missioon kuin trendeihin liittyen mikä korostaa ennakkoinnin merkitystä. Trendit kertovat ilmiöistä, joita jo näemme ympärillämme ja jotka ovat jo mitattavissa. (Poussa & Ylikoski, 2025, s. 6). Megatrendit ovat pitkäkestoisia ja suuria ilmiöitä, jotka kuvaavat globaaleja kehityssuuntia ja joiden uskotaan jatkuvan samansuuntaisena. (Sitra, 2023). Megatrendit auttavat hahmottamaan tulevaisuuden muutoksia (Dufva, 2020, s. 3. 6).

Heikot signaalit ovat yksi keino ennakoida. Heikot signaalit ovat yllättäviä ja hämmentäviä havaintoja, jotka voivat ennakoida tulevaisuuden muutoksia ja kyseenalaistaa vallitsevia käsityksiä. Ne voivat olla outoja tai naurettavia, mutta silti viitata merkittävään kehitykseen. Heikkoja signaaleita hyödynnetään strategiatyössä, innovaatioiden kehittämisessä ja tuleviin yllätyksiin varautumisessa. Ne voivat liittyä moniin ilmiöihin, kuten teknologiaan, lainsäädäntöön, arvoihin ja mielipiteisiin. (Poussa & Ylikoski, 2025, s. 4–6, 12, 17).

3 OSALLISTAVA TYÖELÄMÄ

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni aiheen keskeisiä käsitteitä tietoperustaa hyödyntäen. Aiheeseen liittyviin keskeisiin käsitteisiin perehtyminen on olennainen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2025). Kirjallisuuteen syventymisvaiheen tehtävänä on lisätä ymmärrystä kehittämisen kohteena olevasta aiheesta (Puusa & Juuti, 2020, luku 4).

3.1 Työpaikkademokratia

Työpaikkademokratia liittyy vahvasti vaikutusvallan jakamiseen organisaatiossa. Työpaikkademokratia korostaa yhteisön merkitystä. Ihmissuhdetaitoja korostavassa demokraattisessa johtamistyyliä johtajalle etusijalla ovat ryhmän saavutukset. Ryhmien jäsenet ovat yleensä hyvin tyytyväisiä ryhmänsä toimintaan, mikä heijastuu ryhmässä vallitsevaan ilmapiiriin. (Helsingin yliopisto, n.d., -d.). Työpaikkademokratia edistää autonomiaa ja yhteisöllisyyttä antamalla työntekijöille mahdollisuuden haastaa ylempien tasojen päätöksiä (Nousiainen, 2023, s. 6, 41). Työpaikkademokratia voi edistää hyvinvointia ja kilpailukykyä. Se voi luoda vahvempaa sitoutumista ja motivaatiota antamalla mahdollisuuden kaikille työntekijöille osallistua yrityksen toiminnan suuntaa ohjaavaan päätöksentekoon. Työntekijöiden autonomian vahvistaminen voi parhaimmillaan tuottaa parempaa tulosta kuin perinteiset hierarkkiset organisaatiot (Gamrasni, 2021, s. 12).

Työpaikkademokratia on vaikutusvallan, kontrollin ja kontestaation eli haastamisen kaikille työntekijöille mahdollistava hallintomuoto, joka voi toteutua monilla eri tavoilla. Työpaikkademokratiasta puhuttaessa käytetään käsitteitä dominaatio ja non-dominaatio. Dominaatio tarkoittaa mielivaltaa ja siitä kumpuavaa alistamista tai sortoa. Non-dominaatio tarkoittaa mielivallan ja sen seurauksien poissaoloa. Ratkaiseva strategia dominaation minimoimiseksi työelämästä on työpaikkademokratia. Realistisin strategia työn demokratisointiin on korostaa sen tarpeellisuutta dominaation minimoimiseksi. Lähtökohtana työn demokratisointiin tulisi olla mahdollisimman laaja tasa-arvo, joka ylittäisi myös talouteen. (Nousiainen, 2023, s. 6, s. 41, s. 74, s. 78).

3.2 Osallistuva demokratia

Osallistuva demokratia vahvistaa kansalaisten poliittista osallistumista ja antaa heille mahdollisuuden tehdä ehdotuksia ja vaikuttaa heitä koskeviin asioihin (Vainionperä, 2022, s. 8). Se edistää yhteiskunnallisia tietoja ja taitoja, lisää sosiaalista pääomaa sekä kasvattaa kiinnostusta yhteiskunnallisiin ongelmiin ja uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Lisäksi poliittinen osallistuminen tukee kansalaisten hyväksyntää poliittista järjestelmää, (Perälä, 2015, s. 6, 79), eli legitimizeettiä kohtaan (Tieteen termipankki, 2025). Demokratiakiihdyttämön mukaan tämä lähestymistapa voi lisätä yhteisön sitoutumista, innovatiivisia ratkaisuja ja tehokkaampaa ongelmanratkaisua (Demokratiakiihdyttämö, n.d.). Demokratiakiihdyttämö on osa BIBU-tutkimushanketta. Se toimii avoimena verkkoalustana ja kehittäjäyhteisönä, jossa muun muassa yliopiston tutkijat ja professorit kehittävät ja levittävät ratkaisuja demokratian parantamiseksi. (Bibu.fi, n.d.).

Perinteinen demokratia tarjoaa vakautta ja pitkäaikaista suunnittelua, kun taas osallistuva demokratia voi parantaa kansalaisten sitoutumista (Demokratiakiihdyttämö, n.d.). Konkreettisia esimerkkejä ovat osallistava budjetointi ja kansalaisaloitteet, jotka tuovat päätöksenteon lähemmäksi kansalaisia. (Dufva, 2020, s. 31). Kansalle mahdollistetun osallistumisen lisäksi osallistava demokratia nähdään kansalaisten vaikuttamistaitojen ja vastuuntunnon kehittäjänä (Salmi-niitty, 2018, s. 134). Demokratian kehittäminen vaatii laajaa yhteistyötä eri tahojen välillä, kuten instituutioiden, organisaatioiden, median, päättäjien, viranhaltijoiden, tutkijoiden ja kansalaisten. Demokratiassa ihmisten roolit muuttuvat tilanteen mukaan, ja jokainen voi olla sekä vaikuttaja että vaikutuksen kohteena. (Sitra, n.d.).

3.3 Osallisuus

Osallisuus tarkoittaa monimuotoisuuden, tasa-arvon, hyväksynnän ja kunnioituksen huomioimista sekä yhteenkuuluvuuden vahvistamista. Osallistava työpaikka takaa kaikille työntekijöille, riippumatta heidän taustastaan, mahdollisuuden kasvaa ja menestyä. (Eures, 2024). Osallisuuden keskustelu linkittyy työpaikkademokratiaan ja demokratian laajentamiseen politiikasta talouteen, liiketoimintaan ja työelämään. Sen ytimessä on yksilön oikeus vaikuttaa toimintaympäristöönsä sekä kokemus yhteisön jäsenyydestä ja vuorovaikutuksesta, mikä tukee yhteisöllisyyttä ja ehkäisee syrjäytymistä (Nivala & Ryyänen, 2013. s. 19–20). Osallisuus luo

mielleyhtymän osana suurempaa kokonaisuutta olemisesta (Kettunen, 2021, luku 1). Mahdollisuus vaikuttaa oman ympäristön kehittämiseen paikallisella tasolla on keskeinen osa osallisuutta. (Kiiski-Kataja, 2017, s. 43).

Osallisuus voidaan ymmärtää aktiivisena osallistumisena ja vaikuttamisena ympäristöönsä, vastakohtana passiivisuudelle ja välinpitämättömyydelle. Se tarkoittaa resurssien ja mahdollisuuksien jakamista kaikille, jotta kukaan ei jää ulkopuolelle. Syrjäytymisen vastakohtana osallisuus merkitsee oman paikan löytämistä yhteisössä, ja vieraantumisen vastakohtana se tarkoittaa yhteyttä itsen, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Lopulta osallisuus on mukana olemista, huomioon ottamista ja kokemusten jakamista muiden kanssa, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osallisuuden toteutuminen edellyttää yhteisöjä, joissa jokainen kokee itsensä arvotetuksi ja hyväksytyksi omana itsenään. Se vaatii myös yhteisön jäsenten aktiivista yhteistyötä, jotta kaikilla on aito mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yhteisön päätöksiin. Yhteisöllisyyden kokemus ja tietoisuus omasta arvosta, esimerkiksi työpaikalla, ovat tärkeitä tekijöitä ihmisen hyvinvoinnille. (Nivala & Ryyänen, 2013, s.10, 19–20).

3.4 Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Työntekijän voi ajatella olevan työnsä paras asiantuntija. Hänen kannattaa saada vapautta työskentelyynsä. Itseohjautuvuus merkitsee työntekijän itsenäisyyden ja päätäntävällän vahvistamista. (Kostamo ym., 2020, s. 8). Itseohjautuvuus perustuu luottamukseen työntekijän kykyyn ja haluun suoriutua tehtävistään hyvin. Sen ytimessä on laaja autonomia ja mahdollisuus tehdä merkittäviäkin päätöksiä lupaa kysymättä. (Martela, 2017). Itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään organisaation tavoitteita itsenäisesti, luottaen omaan arviointikykyynsä, ilman jatkuvaa esimiehen hyväksynnän hakemista. (Gamrasni, toim. 2021, s. 12, 14).

Organisaatiot, joissa vallankäyttö perustuu tiukkaan hierarkiaan ja tarkkaan kontrolliin, voivat usein toimia tarpeettoman hitaasti ja samalla latistaa työntekijöidensä motivaation sekä aloitteellisuuden. Innovatiivisuus ja joustavuus jäävät helposti taka-alalle, kun työympäristö ei kannusta itsenäiseen ajatteluun ja kehitykseen. Yhteisöohjautuva organisaatio toimii eri tavoin kuin perinteinen hierarkkinen malli. "Komenna ja kontrolloi" -ajattelun sijaan vastuu ja valta jaetaan työntekijöille, jolloin heillä on enemmän vapautta päätöksenteossa. Tiimi kantaa kokonaisvastuun työn etenemisestä ja kehittää toimintatapoja ilman yhden esimiehen ohjausta. Tämä edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa jokainen tuntee vastuunsa yhteisistä asioista ja tunnistaa ke-

hityskohteita keskustelun kautta. Jotta hajautettu johtaminen säilyy hallittuna eikä muutu epäjärjestykseksi, tarvitaan selkeitä, yhteisesti sovittuja toimintamalleja ja prosesseja. (Gamrasni, toim. 2021, s. 12, 14–15, 17).

Yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus tukevat työntekijöiden oikeuksia ja muuttavat esimiesroolin kohti enemmän ohjaavaa ja tukevampaa toimintaa. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden valtaa ja autonomiaa, sillä motivoitunut ja osaava työntekijä suoriutuu parhaiten, kun hänelle annetaan tilaa ja mahdollisuus toteuttaa työnsä tehokkaasti. Itseohjautuvampaa ja autonomisempaa työelämää tulisi pyrkiä rakentamaan maltillisin tai radikaalein askelin. Pitkäkin matka alkaa ensimmäisestä askeleesta kohti työntekijöiden vapauttamista tekemään työnsä paremmin. Yhteisöohjautuvuus on tehokas organisoitumisen tapa, jossa tuottavuus, asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden sitoutuminen vahvistuvat. Sen tavoitteena ei ole pelkästään työn arjen sujuvoittaminen tai organisaation ketteryyden lisääminen, vaan myös mahdollisuus työntekijöille toimia täysivaltaisina yhteisön jäseninä. Tämä osallisuuden periaate on myös demokratian ytimessä. (Gamrasni. toim. 2021, s. 9, 17, 122).

4 HYVINVOINNIN KIVIJALKOJA

4.1 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on olennainen osallisuuden ja vuorovaikutuksen tekijä työyhteisössä, ja sen vahvistaminen edellyttää jatkuvia muutoksia toimintatapoihin, ajatteluun ja kommunikaatioon. Hyvinvoiva työyhteisö parantaa organisaation toimintaa, ja avoin dialogi tukee luovuutta, oppimista ja tehokkuutta. (Ylikaitala, 2020). Luottamus on keskeinen osa psykologista turvallisuutta ja sosiaalista pääomaa, rakentuen avoimen kommunikaation ja tasavertaisen yhteisöllisyyden varaan. Se edistää tiedonkulkua sekä yhteisten merkitysten ja tavoitteiden muotoutumista, näkyen työkuultuurissa, toimintatavoissa ja asiakaspalvelun laadussa. Turvallisuuden tunne vahvistaa yksilön hyvinvointia, ja avoimuuden lisääntyessä luottamus syvenee. Luottamukseen perustuva yhteisö ennakoii haasteita, ratkoo kriisejä ja kehittää toimintaansa, mikä edellyttää läsnäoloa, kuunteluun ja aktiiviseen osallistumiseen pohjautuvaa dialogia. (Ylikaitala & Toivanen, 2021).

4.2 Inhimilliset tarpeet

Maslow'n tarvehierarkia selittää ihmisten motivaatiota ja tarpeita hierarkkisessa järjestyksessä. Aluksi Maslow esitti, että alemmat tarpeet täytyy tyydyttää ennen kuin ylemmät voivat vaikuttaa (Valkealahti, 2004, s. 31–32), mutta myöhemmin hän tarkensi, että tarpeiden täytyminen ei aina tapahdu täysin hierarkkisesti. Mallia kuvataan usein miten pyramidina, jonka pohjalla ovat fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden, sosiaalisuuden ja arvostuksen tarpeet, ja lopuksi itsensä toteuttaminen. (Routamaa, 2002, s. 40–41). Tarpeet voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset liittyvät selviytymiseen ja sisältävät fysiologiset tarpeet, turvallisuuden ja sosiaalisen hyväksynnän, joiden puute aiheuttaa kärsimystä, mutta niiden täytyminen ei välttämättä lisää hyvinvointia rajattomasti. Sisäiset tarpeet liittyvät henkilökohtaiseen kasvuun ja itsensä toteuttamiseen, joilla on pitkäkestoisempi vaikutus hyvinvointiin (Martela, 2015, Hylkää Maslow).

4.3 Motivaatiotekijät

Yksilön motivaatiota vahvistetaan turvallisella ympäristöllä, vaikutusmahdollisuuksilla ja itsensä toteuttamisen keinoilla. Reiss motivaatioprofiili (RMP) on tieteellinen menetelmä, joka perustuu laajoihin tutkimuksiin ihmisten sisäisistä motivaatiotekijöistä ja sisältää kuusitoista

perustarvetta, joita yksilöt painottavat eri tavoin. (Tuni.fi, n.d.). Motivaation puute voi heikentää työtehoa ja aiheuttaa turhautumista. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi turvallinen työympäristö, työn tempo ja ennakoitavuus sekä työntekijän persoonallisuus ja kyky kohdata muutoksia. (Routamaa, 2002, s. 40). Ulkoiset tekijät motivoivat täyttämään yhteiskunnan odotuksia, kuten hyväksynnän tarpeen, resurssien varmistamisen ja maineen tavoittelun. Sisäinen motivaatio taas pohjautuu autonomiaan, kyvykkyyteen, läheisyyteen ja hyväntahtoisuuteen. Se syntyy, kun ihminen kokee tehtävän merkitykselliseksi ja ryhtyy siihen vapaaehtoisesti ilman ulkoisten palkintojen tai rangaistusten vaikutusta. (Martela, 2015, Hylkää Maslow).

4.4 Dialogi ja reflektointi

Maslowin tarvehierarkia tarjoaa näkökulman työyhteisön osallisuuden, motivaation ja dialogin rakentamiseen. Työhyvinvointi perustuu ihmisen perustarpeisiin: fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, turvallisuuden tunteeseen, yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen. Näiden täytyminen vahvistaa hyvinvointia ja vaikuttaa positiivisesti koko organisaatioon. (Rauramo, 2024, s. 1). Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee avointa ja luottamuksellista keskustelua, mikä auttaa käsittelemään haasteita ja vahvistaa osallisuuden tunnetta (Ylikaitala, 2020). Luottamus on keskeinen osa psykologista turvallisuutta sekä organisaation sosiaalista pääomaa. Se ilmenee avoimena vuoropuheluna ja tasavertaisena yhteisöllisyytenä, vaikuttaen työilmapiiriin, toimintatapoihin ja palvelun laatuun. (Rauramo ym., 2017).

Dialogi rakentuu kunnioituksesta, eri näkemysten ymmärtämisestä ja arvostavasta kohtaamisesta. Sen avulla ihmiset jakavat ajatuksiaan, kyseenalaistavat käsityksiään ja rakentavat yhteistä ymmärrystä. Monimuotoisuus rikastuttaa keskustelua, eikä dialogi edellytä yksimielisyyttä. Keskinäinen luottamus syntyy ja vahvistuu avoimuuden, nöyryyden ja rohkeuden kautta. (Nivala & Ryyänen, 2024, luku 4). Reflektointi tarkoittaa oman työn, ajatusten ja oppimisen jäsentämistä sekä tutkivaa suhtautumista työtehtäviin. Se tekee saavutukset, haasteet ja kehittämiskohteet näkyviksi, tukien ammatillista kehittymistä. (Lankinen-Lifländer, 2024). Reflektiivinen ajattelu auttaa analysoimaan kokemuksia, tekemään johtopäätöksiä ja soveltamaan oppeja tulevaisuudessa (Kauppi & Pettersson, 2023, s. 37).

5 KOHTI YHTEISÖLLISTÄ JOHTAMISTA

Tässä luvussa käsittelen kehittämistyöni keskeisiä menetelmiä, dokumenttianalyysiä, havainnointia ja osallistavaa menetelmää. Lisäksi tarkastelen Mustion Linnan osallistavan työpaikkademokratisoinnin syntyä ja kehittämistä ennen prosessin varsinaista käynnistämistä. Luvussa käsitellään myös etiikkaa sekä demokratian kehittämisen keskeisiä rakenteita, kuten organisaatiokaaviota, johtoryhmän tulosvastuullisia sopimuksia ja yrityksen palkkamallia. Tarkastelu kattaa ajanjakson 30.8.2020 – 28.2.2023.

5.1 Menetelmät ja etiikka

Dokumenttianalyysi tarkoittaa kirjallisten aineistojen tutkimista ja tulkintaa ja tiedon järjestämistä selkeään ja yhtenäiseen muotoon säilyttäen aineiston keskeinen sisältö. Tutkimuksellisen kehittämistyön tekijän tehtävänä on muokata hajanaisesta aineistosta selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka avulla voi tehdä johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti, 2020, luku 9). Dokumenttianalyysi suoritettiin ilman pyrkimystä vahvistaa, kumota tai todistaa aiempia tieteellisiä teorioita tai selitysmalleja oikeiksi tai vääriksi (Hakala, 2024).

Havainnointi on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkittavasta ilmiöstä kootaan tietoa sitä seuraamalla (Hakala, 2024). Havainnointi on keskeinen menetelmä tieteellisessä aineistonhallinnassa, ja sitä soveltaa jokainen tutkija, joka on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan ilmiön kanssa. Havainnointi tukee muuta aineistoa tarjoamalla arvokasta tietoa vuorovaikutustilanteista ja ryhmäilmiöistä. Sen avulla voidaan varmistaa, miten dokumenteissa esitetyt asiat toteutuvat käytännössä. Havainnoinnin etuna on reaaliaikainen seuranta sekä mahdollisuus tarkastella ilmiötä prosesseina ja pidemmällä aikavälillä. Kokemusnäkökulma sopii tapaustutkimukseeni, sillä kehittämiskohteena on yksittäinen prosessi. Lisäksi olen toiminut fasilitaattorina koko prosessin ajan. Havainnointini painopiste oli johtoryhmän toiminnassa ja kehitysvaiheissa sekä prosessin etenemisessä. Osallinen havainnointi kuvaa tilannetta, jossa tutkija on itse osa tutkittavaa ilmiötä, kuten työskentelemänsä organisaation analysointia. (Puusa & Juuti, 2020, luku 8).

Osallistavan menetelmän avulla osallistajat vaikuttavat aktiivisesti keskusteluun, päätöksiin ja tiedon tuottamiseen. Se varmistaa, että kaikkien ääni tulee kuuluviin ja tuottaa monipuolista, käytännöllistä tietoa. Yhteiskehittäminen rohkaisee luovaan ajatteluun, tuo esiin osallistujien kokemukset ja ideat sekä vahvistaa sitoutumista ja yhteisöllisyyttä. Lisäksi menetelmät voivat

paljastaa hiljaista tietoa ja synnyttää uusia ratkaisuja. (Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2024).

Noudatan kehittämistyössä tietosuojalainsäädäntöä ja tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (Kohonen ym. 2019, s. 7–13). Toimin rehellisyyttä, avoimuutta ja vastuullisuutta kunnioittaen. Olen solminut yhteistyösopimuksen opinnäytetyön tilaajan kanssa. Kaikki tutkimukselliseen kehittämistyöhön osallistuvat on informoitu, ja heiltä on saatu suostumus. Tiedotteessa ja suostumusluvassa kuvataan opinnäytetyön sisältö, tekijä, oppilaitos ja koulutusohjelma sekä tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja osallistujien rooli sekä vapaaehtoisuus. Opinnäytetyössäni käyttämäni kyselyt ovat anonyymejä, ja osallistujien nimet ovat pseudonymisoitu, lukuun ottamatta palautteenantajaa, joka arvioi työtäni. Koska johtoryhmän jäsenten yhteystiedot ovat julkisesti saatavilla yrityksen verkkosivuilla, olen laatinut selosteen henkilötietojen käsittelystä. Rekisterinpitäjänä olen kuvannut henkilörekisteriselosteessa tiedon keräämisen, käsittelyn ja hävittämisen periaatteet. Lomakkeessa on mukana myös suostumuslomakkeista syntyneet henkilötiedot. Mustion Linnalta keräämäni aineiston olen tallentanut erilliseen kansioon Mustion Linnan pilvipalveluun. Kansion nimi on ONT-arkisto, ja aineisto säilytetään aineistohallintasuunnitelman mukaisesti. Poistan opinnäytetyössä käyttämättömän aineiston opinnäytetyön arvioinnin valmistuttua.

5.2 Osallistavan työpaikkademokratisoinnin juuret

Osallistavan työpaikkademokratisoinnin kehittämisen ajatus Mustion Linnalla syntyi muutospainoiden alla. Voisin luonnehtia yrityksen olleen tuolloin vielä hierarkkinen, vaikka yhteisö- ja itseohjautuvuus sekä avoimuus olivat kehittyneet. Toimintakaan ei vielä ollut kovin läpinäkyvää. Koronapandemia toi esiin tarpeen vahvistaa työntekijöiden sitouttamista sekä kehittää suunnitelmallisuutta ja ennakointia. Keskusteluissamme korostui etäjohtamisen jatkuvuuden varmistaminen, työyhteisön resilienssi ja yrityksen taloudellinen kestävyys. Resilienssi, eli kyky palautua, selviytyä ja sopeutua vastoinkäymisiin, auttaa organisaatiota ja yksilöitä joustamaan sekä mukautumaan muutoksiin tehokkaasti (Mieli ry, 2019, s. 16). Yrityksessä tarvitaan sujuvat päätöksentekovaltuudet ja sijaisjärjestelyt siltä varalta, että tavalliset päätöksentekijät eivät ole paikalla tekemässä päätöksiä. Rutiinipäätökset on syytä delegoida työn tekijöille itselleen. (Työterveyslaitos, n.d.-a)

Osallistavan työpaikkademokratian kehittämistyössä hyödynsin Lean-ajattelun mukaista PDSA-kehityssykliä, jossa kehitys tapahtuu vaiheittain. Vaiheet ovat suunnittelu (Plan), toteutus (Do), arviointi (Study) ja vakiinnuttaminen (Act). Tämä systemaattinen lähestymistapa tukee jatkuvaa kehittämistä ja prosessien tehostamista. (Heikkinen & Sivonen, 2021, luvut 2–3). Lean-ajattelun peruseriaatteisiin kuuluu prosessien jatkuva parantaminen. Lean ei ole pelkästään tehokkuuden parantamiseen keskittyvä menetelmä, vaan kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka painottaa jatkuvaa kehittämistä, yhteistyötä ja oppimista. (Översti, 2025). Sen keskeisiä periaatteita ovat prosessien sujuvuus, laadun parantaminen ja hukkaan menevien resurssien minimointi. Lean-ajattelun ytimessä ovat ihmisten toiminta, vuorovaikutus ja hyvä johtaminen. (Määttä & Määttä, 2021).

Uudessa organisaatiokaavio (liite 1) ehdotuksessani, johtoryhmä, joka muodostui toimitusjohtajasta sekä kuudesta osastopäälliköstä, suunnittelisi toimintaa, tekisi päätöksiä ja johtaisi operatiivista toimintaa yhdessä. Varatoimitusjohtajan poistimme organisaatiokaaviosta. Organisaatiokaaviomalli joustaisi ja muuttuisi tarpeen mukaan. Modernit organisaatiorakenteet kyseenalaistavat perinteisen työnantajan ja työntekijän välisen dynamiikan, tuoden mukanaan uusia toimintatapoja ja rooleja (Dufva, 2020, s. 46). Työyhteisömme jäsenten aikaisempi rooli, vaikuttavuus ja osaaminen muovasivat organisaatiokaaviota. Vaikuttavuus tarkoittaa sitä, kuinka merkittävästi ja pitkäkestoisesti henkilön toiminta edistää työyhteisön ja yrityksen kehitystä (HyvänMitta, n.d.). Kyvykkyys tarkoittaa yksilön varmuutta omasta osaamisestaan ja kyvystään saada asioita aikaan. Se liittyy sekä ammattitaitoon että tehokkuuteen. Lisäksi oppimisen kokemus on keskeinen osa kyvykkyyttä, sillä se vahvistaa tunnetta jatkuvasta kehityksestä ja kasvusta. (Martela, 2015, Kyvykkyuden virtaus syntyy taitamisesta ja oppimisesta).

Osallistava työpaikkademokratia voi vahvistaa yrityksen kestävyyttä ja samalla parantaa työhyvinvointia, sillä työn merkityksellisyyden lisääntyessä työntekijät kokevat suurempaa tyytyväisyyttä. Kun työntekijöillä on vaikutusvaltaa työtehtävien ja työolojen järjestämiseen, heidän hyvinvointinsa ja motivaationsa kasvavat. (Nousiainen, 2023, s. 43). Työelämän ja yhteiskunnan jatkuva kehitys lisää tarvetta uuden oppimiselle ja osaamisen vahvistamiselle. Luovuuden, kokonaisuuksien ymmärtämisen ja taitojen kehittämisen merkitys korostuu yhä enemmän. Samalla osaamisen kehittämisen rakenteet ja käytännöt muokkautuvat muutoksen myötä, mikä tekee jatkuvasta oppimisesta entistä tärkeämpää. (Dufva, 2020, s. 46). Organisaatiosuunnittelu on keskeinen osa johtamista, sillä se määrittää rakenteen ja suunnan, jotka vaikuttavat olennai-

sesti tavoitteiden saavuttamiseen. Sen avulla varmistetaan, että yksilöiden osaaminen ja potentiaali tukevat organisaation yhteistä päämäärää mahdollisimman tehokkaasti. (Martela, 2024, organisaatiosuunnittelu).

5.3 Henkilöstön merkityksellisyys ja sitouttaminen

Henkilöstön sitouttaminen on Mustion Linnan taloudellisen kestävyuden kannalta merkityksellisempiä asioita toiminnan painottuessa palveluun, jatkuvaan kehittämiseen sekä tehokkaan ja kannattavan toiminnan varmistamiseen. Henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa laskevasti työtehoihin. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaatii resursseja. Työvoimapula aiheuttaa ylityöntunteja vaikuttaen työhyvinvointiin yksilöllisesti kunkin voimavarojen mukaan. Yleisen työviihtyvyyden kannalta on merkityksellistä, että työhyvinvointi toteutuu yksilöllisellä tasolla, jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvoinnin vaikuttaessa koko työyhteisöön. Koronapandemia vaikutti voimakkaasti Mustion Linnan, kuten koko matkailu- ja ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuuteen ja uusien työntekijöiden saatavuuteen. Korkeimmat kokonaisvaihtuvuusprosentit suhteutettuna henkilöstövahvuuteen olivat palvelualoilla, kuten matkailu- ja ravintola-alalla. Suurimmat erot näkyvät, kun tarkastelee erikseen lähtö- ja tulovaihtuvuutta loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. (Mankki, 2021).

Matkailu- ja ravintolapalvelut kärsivät eniten rajoitustoimista, ja uusien työntekijöiden määrä romahti (Mankki, 2021). Mustion Linna työllistää noin kaksikymmentäviisi vakituista työntekijää, ja sesonkiaikaan henkilöstön tarpeen määrä vähintään kaksinkertaistuu. Sitran selvitykset vuodelta 2020 ennakoivat Suomen väestön keskittyvän muutamaan suureen kasvukeskukseen ja kaupungistumisen jatkuvan (Dufva, 2020, s. 22). Mustion Linnan toiminnan kausiluonteisuus ja sijainti aiheuttavat omat haasteensa työvoiman saamiseksi ja sitouttamiseksi. Suurin osa Mustion Linnan työntekijöistä asuu noin kolmenkymmenen kilometrin säteellä yrityksestä. Koska julkisia yhteyksiä ei juurikaan ole, sesonkityöntekijöiden rekrytointi on haasteellista, ellei heillä ole käytössään omaa autoa tai Mustion Linnalla tarjota asuntoa.

Henkilöstön rekrytoinnin ja sitouttamisen edistämiseksi suunnittelimme uuden organisaatiokaaviomallin yhteyteen alustavasti Mustion Linnan oman, läpinäkyvän palkkamallin. Palkkamalli nosti henkilöstökuluja, mutta näimme sen keinona sitouttaa henkilöstöä, parantaa yhdenvertaisuutta ja kilpailukykyä työvoima markkinoilla. Sitran megatrendit 2020-selvityksen mukaan sukupuolten välisessä tasa-arvossa on tapahtunut edistystä, mutta rakenteellisissa epätasa-arvon juurisyissä, kuten töiden ja päätäntävällän jakautumisessa, oli yhä parannettavaa

(Dufva, 2020, s. 23). Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2023 työolobarometrin mukaan, miehillä on huomattavasti enemmän vaikutusvaltaa työssään kuin naisilla, mikä näkyy kaikissa vaikutusmahdollisuuksia mittaavissa kysymyksissä. Suurimmat erot ilmenevät työtehtävien, työtahtiin ja työnjakoon liittyvissä päätöksissä. (Lyly-Yrjänäinen, 2023).

Mustion Linnan palkkamalli rakentui organisaatiokaavion mukaisille tasoille. Kullakin tasolla peruspalkat ovat yhdenvertaiset. Työntekijöille muodostuvat palkkaerot muodostuvat henkilökohtaista lisistä. Henkilökohtaisissa lisissä vaikuttavat mm. kielitaito, kokemusvuodet, koulutus tai muu työtä hyödyttävä erityisosaaminen, kuten esimerkiksi järjestyksenvalvojakoulutus. Henkilökohtaisten lisien tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä ja kannustaa heitä kouluttautumaan, mikä hyödyttää koko työyhteisöä. Palkkamallilla vastattiin myös EU:n palkka-avoimuus direktiivin vaatimuksiin. Neuvosto hyväksyi palkkauksen läpinäkyvyyttä koskevan uuden direktiivin 24. huhtikuuta 2023. (Eurooppa neuvosto, 2025). Jäsenvaltioiden on saatettava direktiivin noudattamisen edellyttämät lait, asetukset ja hallinnolliset määräykset voimaan viimeistään 7. päivänä kesäkuuta 2026 (Valtioneuvosto, 2024).

5.4 Tulostuullisuus

Johtoryhmään siirtyville osastojen esihenkilöille suunniteltiin tulostuulliset sopimukset. Sopimus oli määräaikainen ensimmäisen vuoden, kyseessä ollessa osallistavan työpaikkademokratian kokeilu. Sopimukset tarkastettiin MaRa ry:n lakimiehen toimesta. Sopimuksen tarkoitus on tulostuullinen toiminta ja jatkumon varmistaminen. Jatkumolla tarkoitetaan henkilöstön työyhteisön jäsenten kokonaisvaltaista perehdytystä niin että toiminta voisi jatkua katkeamatta ja joustavasti henkilöstön vaihtuvuudesta huolimatta. Sopimuksen perusideana on varmistaa, että palveluvalmius, kestävä kehitys, henkilöstön hyvinvointi, tehokkuus ja laatu olisivat tasapainossa keskenään, ja että saavutettaisiin kustannustehokkaasti kehitystä ja tuloksen kasvua. Tulostuullisen ajattelun lähtökohtana on, että toiminnan tuloksia punnitaan ja arvioidaan sekä hyötyjen että voimavarojen tehokkaan käytön näkökulmasta. Tehokkuuden lisäksi myös laadun ja palvelukyvyn on oltava kohdallaan. Sopimukseen liittyy myös palkitseminen.

5.5 Osallistavan kehittämistyön käynnistyminen

Ilmoitin Mustion Linnan esihenkilöille organisaatiokaaviomuutoksesta ja osallistavan työpaikkademokratian prosessin suunnittelusta elokuussa 2022 toimitusjohtajan kanssa sovitun mukaan. Kehittämistä koskeva tieto ei ole harvojen omaisuutta, vaan sen tulee olla yhteisöllisesti

jaettua (Salonen, ym. 2017, s. 22). Ensimmäinen varsinainen kehityspäivä, johon johtoryhmään valitut esihenkilöt kutsuttiin mukaan, oli 12.10.2022. Kehittämispäivän tarkoitus oli esitellä prosessin viitekehykset, ja jatkaa prosessin kehittämistä yhdessä johtoryhmänä. Toimin ryhmän johtajana ja fasilitaattorina. Fasilitaattorin roolina on valmistella ja tukea ryhmäprosesseja keskittyen puolueettomasti ryhmän toimintaan. Ryhmä on asiantuntija omassa työssään, ja fasilitaattorin roolina on tukea heidän ideointiaan, päätöksentekoaan ja ongelmanratkaisua. Sisällön määrittely ja vastuu kuuluvat ryhmän jäsenille. (Summa & Tuominen, 2009, s. 6, 9). Fasilitaattorin roolissa en kyennyt täysin puolueettomaan rooliin.

Kehittämispäivään osallistui kuusi esihenkilöä, jotka olivat sitoutuneet prosessiin. Sitoutuva vastuunotto tarkoittaa, että osalliset osallistuvat aktiivisesti, tuovat esiin omat näkökulmansa, edistävät tavoitteiden saavuttamista ja kantavat vastuun päätöksensä seurauksista. Se eroaa passiivisesta toiminnasta, jossa noudatetaan muiden määrittämiä linjauksia ilman omaa panosta. (Nivala & Ryyänen, 2013, s. 21). Muotoilimme uutta organisaatiokaaviota, ja siihen liittyviä työkuvia ja vastuualueita huomioiden voimavarat sekä henkilöstön yksilölliset vahvuudet ja kyvykkyyden. Työntekijän hyvinvointi vahvistuu, kun hän kokee tehtävänsä vastaavan hänen osaamistaan, vastuitaan ja luontaisia taipumuksiaan. (Mieli.ry, 2019, s. 32). Päätimme yksimielisesti lisätä johtoryhmään yhden uuden jäsenen. Organisaatiokaavio päivitettiin tämän muutoksen mukaisesti.

Seuraavat yhdeksän kehityspäivää pidettiin ajalla 26.10.2022 - 27.2.2023. Vahvistimme Mission Linnan arvot, mission, vision ja tavoitteet, ja sitouduimme niihin. Laadimme myös osasto-kohtaisia tavoitteita ja visiota. Tarkastelimme nykyisiä toimintatapoja ja -malleja kehittämistarpeet huomioiden. Tarkastelimme yrityksen ja säätiön välisiä omistussuhteita sekä toimintamalleja. Läpinäkyvyyden ja ymmärryksen lisäämiseksi jaoin tietoa hallituksen edustajien, omistajien ja säätiön vastuualueista sekä yhtiöjärjestyksestä. Jaoin myös tietoa hallituksen kokouksista. Lisäsin taloushallinnon oikeuksia läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Jatkoehitimme ja vahvistimme uuteen organisaatiokaavioon liittyvän palkkamallin. Päivitimme henkilöstörekisteriselosteen ja paikallisen sopimuksen. Aloitimme keskustelun kannustin- ja palkitsemisjärjestelmästä. Kehotin johtoryhmän jäseniä tarkastuttamaan tulosvastuullisen sopimuksensa ammattiliittonsa edustajan tai lakimiehen kanssa. Tarkastelimme kehityskohteita kestäväen kehityksen näkökulmasta ja sovimme seurattavista mittareista. Vahvistimme koko työyhteisöä koskevat yhteiset pelisäännöt. Työryhmien haasteita voidaan vähentää mer-

kittävästi, kun toiminnalle asetetaan selkeät ja yhteisesti sovitut pelisäännöt etukäteen (Levan-
der, n.d., s.3). Tarkastelimme motivaatiotekijöitä paitsi kunkin osallisen itsensä analysoimana,
myös muiden näkökannat huomioiden. Tavoitteena oli oppia tuntemaan lisää sekä itsestään että
toisistaan. Käsittelimme psykologista turvallisuutta yrityksen ja työyhteisön näkökulmasta pei-
laten sitä tarvehierarkiaan ja motivaatiotekijöihin (liite 2).

Analysoimme useita aihealueita, peilaten niitä siihen, mitä aiheet kullekin tarkoittavat, ja min-
kälaisia mielikuvia näistä kullekin syntyy. Esittelin itselleni aiemmin tehdyn johtamistaidonar-
vioinnin tulokset kannustaakseni johtoryhmää vastaavaan arviointiin. Arvioinnin tarkoitus oli
arvioida itsensä, asioiden ja henkilöstön johtamista, jonka tilasin ekonomisti ja liikkeenjohdon
konsultilta Karl-Magnus Spiik (Spiik, n.d.). Arviointi tuo esiin arvioitavan vahvuuksia ja kehi-
tyskohtia kollegoiden, alaisten ja esimiehen näkökulmasta, joita verrataan itsearviointiin. Tu-
loksia voi hyödyntää itsensä kehittämisesä pitkäjänteisesti, ja arviointi voidaan uusaa kehityk-
sen seuraamiseksi. Esittämällä omat tulokseni täysin läpinäkyvästi, toivoin toimivani esimerk-
kinä avoimuuden ja läpinäkyvyyden edistämisesä ja motivoida osastopäälliköitä vastaavaan
arviointiin.

Johtoryhmän jäsenet suunnittelivat ja organisoivat henkilöstöpäivän yhteisöohjautuvasti ilman
fasilitaattorin osallistumista. He myös johtivat henkilöstöpäivän 27.2.2023 ja esittivät jokainen
eri aiheita yhdessä sopimansa mukaan. He käsittelivät päivän aikana paitsi organisaation toi-
mintaan liittyviä tärkeitä aiheita, myös tulevia muutoksia korostaen sen mukanaan tuomaa vas-
tuullisuutta, läpinäkyvyyttä, avoimuutta, palkkamallia, tietosuojaa, työhyvinvointia, yhteis-
työtä sekä turvallisuuteen liittyviä asioita. He jakoivat tietoa myös taloudellisesta tilanteesta,
tulevaisuuden näkymistä, koulutusmahdollisuuksista, arvoista, missiosta ja visiosta.

5.6 Osallistavan suunnittelu- ja kehittämistyön vaikutus talouteen

Osallistavan työpaikkademokratistoinnin suunnittelu- ja kehittämispäiviä oli johtoryhmällä yh-
teensä kymmenen. Yrityksen aineistoon ja raportteihin perustuvassa prosessin kustannuslaskel-
massa (liite 3) on huomioitu kaikkien kehittämispäiviin osallistuneiden työtunnit, mukaan lu-
kien fasilitaattorin tunnit. Prosessin suunnitteluun kuluneet tunnit on myös huomioitu kustan-
nuslaskelmassa. Mainitussa laskelmassa ei ole huomioitu johtoryhmään sijoitettujen esihenki-
löiden kehitystyöhön käyttämiä työtunteja kehittämispäivien ulkopuolella.

Palkkakustannukset on laskettu keskipalkalla, joka on saatu laskemalla kokonaisnettotuntipalkat yhteen ja laskemalla näistä keskiarvo. Keskipalkkaan on lisätty työnantajan sivukulut työnantajalle syntyneiden kokonaiskulujen laskemiseksi. Sivukulut on laskettu 20 % mukaan. Ajalla 30.8.2022 - 28.2.2023 palkoissa ja vastuualueissa oli vielä palkkaeroja esihenkilöiden välillä sillä uusi palkkamalli ei vielä ollut vahvistettu käyttöön. Kehittämispäivien kokonaiskustannuksiksi saadaan 9200,83 €. Kun kustannuslaskelmaan lisätään johtoryhmän jäsenten kustannuspaikkaan projekti merkitsemät tunnit (63,5 h) ajalta 30.8.2022 - 28.2.2023, kokonaiskustannuksiksi saadaan 10 599,74 €. Todelliset kustannukset ovat hiukan suuremmat, sillä kaikkia kehittämistyöhön käytettyjä tunteja ei ole merkitty projektitunteihin.

Koko henkilökunnalle järjestettyä palaveria 28.2.2023 ei lasketa mukaan kustannuksiin, sillä Mustion Linnan tulee noudattaa jatkuvan vuoropuhelun mallia työnantajan ja henkilöstön välillä. Yhteistoimintalain mukaan keskustelua tulee käydä vähintään neljännesvuosittain, jos yrityksessä on vähintään 30 työntekijää. Keskustelun aiheita ovat esimerkiksi yrityksen kehitysnäkymät, taloudellinen tilanne, työpaikan säännöt, käytännöt ja toimintaperiaatteet, työvoiman käyttö ja henkilöstön osaamistarpeet. (PAM, 2023-b.).

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa on matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö (MaRa ry. n.d.). Maran 13.12.2022 julkaiseman tiedotteen mukaan, matkailu- ja ravintola-ala oli siirtynyt koronakriisistä kustannuskriisiin, sen kohdatessa vaikeuksia Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamien energiamarkkinoiden häiriöiden vuoksi. Ravintoloiden raaka-aineiden tukkuhinnat nousivat ja yleiset kuluttajahinnat kasvoivat hitaammin. MaRa:n pääekonomistin, Aittoniemen mukaan, vain noin 15 % alan yrityksistä oli onnistunut siirtämään kohonneet kustannukset hyvin loppuhintoihin. (Aittoniemi, 2022). Ravintolapalvelujen käyttö ja ravintolakäyntien määrä olivat kasvaneet positiivisesti, mutta eivät olleet vielä saavuttaneet pandemiaa edeltävää tasoa. Ravintolan valintaan vaikuttivat eniten sijainti ja laatu, mutta kuluneena vuonna hintamielikuvan merkitys valintakriteerinä oli odotetusti korostunut. (Peltoniemi, 2022).

Mustion Linnan tuloslaskelman (Liite 5) mukaan ajalla 30.8.2022 -28.2.2023 vertailukauteen 30.8.2021 -28.2.2022 verrattuna laskua tapahtui liikevaihdossa 18 % ja henkilöstökuluissa 6 %. Ostot nousivat 35 %. Työtehot (Liite 5) nousivat ajalla 1.1.2023 -28.2.2023 vertailukauteen 1.1.2022 -28.2.2022 verrattuna. Ajalta 30.8.–31.12. en voinut laskea työtehoja. Työtehot on

laskettu jakamalla Mustion Linnan koko henkilöstön kokonaistuntimäärä toteutuneella bruttonmyynnillä. Koko henkilöstö käsittää keittiö-, ravintola-, vastaanotto-, myyntipalvelu-, siivous, toimisto-, museo-, huolto- ja puutarha osastot. Myyntituloissa on ydintoiminnan myyntitulot. Ravintola-, hotelli-, museo-, kokous-, virkistäytymis- ja ohjelmapalvelut ovat Mustion Linnan ydintoimintaa. Myyntiin ei ole laskettu yhtiön muita tuloja kuten Mustion Linnan ulkoilmateatterin vuokraa ja Mustion Linnan pitkäaikaisesti vuokraamiensa asuntojen vuokra- ja sähkömyyntiä.

5.7 Johtoryhmän näkemyksiä ja fasilitaattorin havaintoja

Tuckmanin (1965) nelivaiheinen malli kuvaa ryhmän kehitystä prosessina, joka etenee muotoutumisesta jännitteiden käsittelyn kautta kohti yhtenäisyyttä ja tehokasta yhteistyötä. Vaiheet ovat muotoutuminen, kuohunta, normiutumisen ja tehtävän suorittaminen. (Helsingin yliopisto, n.d.-c.). Ryhmän hajoaminen voidaan nähdä omana kehitysvaiheenaan, jossa yhteistyö päättyy ja jäsenet siirtyvät uusiin rooleihin. (Jyväskylän yliopisto, n.d.-d.). Ryhmän kehitys on jatkuva ja dynaaminen prosessi, jossa vaiheiden rajat ovat häilyviä. Eteneminen ja kestot vaihtelevat, eikä kaikki ryhmät käy läpi jokaista vaihetta (Helsingin yliopisto, n.d.-c.). Kehittämispäivien muistiinpanojeni perusteella havaitsin ryhmässä varauksellisuutta, innostusta ja uteliaisuutta. Ryhmän jäsenet tutustuivat toisiinsa, ja ilmapiiri vaikutti avoimelta, mikä viittasi muotoutumisvaiheeseen. Ryhmätyön alussa muodostuvat toimintatavat ja normit ohjaavat jäsenistöä, vaikka niitä harvoin kirjataan virallisesti ylös (Jyväskylän yliopisto, n.d.-a.).

Fasilitaattorina roolini oli tehtäväkeskeinen, sillä tehtävänäni oli aktivoita ryhmää aloitteilla ja ehdotuksilla. Suhdekeskeisessä portinvartijan roolissa pyrin varmistamaan, että kaikki saavat puheenvuoron (Helsingin yliopisto, n.d.-d). Tehtäväkeskeiset taidot liittyvät suorittamiseen ja organisointiin, kun taas suhdekeskeiset taidot, kuten portinvartijan rooli, tukevat ryhmän jäsenten välistä vuorovaikutusta ja sen ylläpitoa (Jyväskylän yliopisto, n.d.-b). Tehtävän suorittamisen vaiheessa viestinnän painopiste siirtyy entistä enemmän selkeään ja tehokkaaseen tehtäväkeskeiseen keskusteluun, jossa tavoitteiden saavuttaminen korostuu (Jyväskylän yliopisto, n.d.-b). Johtoryhmän jäsenet toimivat ryhmässä heidän persoonallisuutensa ja aiemman toimintatapansa mukaisesti, enkä havainnut selkeitä vuorovaikutusroolien muutoksia (liite 6).

Ryhmädynamiikka muotoutuu tehtävien vaatimuksista, muiden odotuksista sekä yksilön persoonallisuudesta ja kokemuksista (Helsingin yliopisto, n.d.-d.). Jäsenet olivat tottuneita toimimaan yhdessä, eivätkä muiden odotukset vielä ohjanneet heidän toimintaansa, sillä prosessi oli

vielä suunnittelu- ja kehitysvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa analysoidaan haasteet ja mahdollisuudet sekä kerätään ja arvioidaan tietoa perusteellisen pohjatyon rakentamiseksi. (Heikkinen & Sivonen, 2021, luku 6.4). Kun prosessi oli siirtymässä suunnitteluvaiheesta käytännön toteutusvaiheeseen, lähetin johtoryhmän jäsenille kyselyn 6.2.2023 Survey Monkey -alustan kautta. Kyselyyn vastasivat kaikki johtoryhmän jäsenet. Vastaajia oli kahdeksan, fasilitaattori mukaan lukien.

Vastausten perusteella puolet johtoryhmän jäsenistä olivat motivoituneita. Yksi oli innostunut (5) ja yksi toiveikas (8). Vastaaja (7) kertoi olevansa innostunut, motivoitunut, toiveikas mutta myös turhautunut työvoiman puutteeseen, asiakasmäärän vähyyteen ja rahan puutteeseen. Vastaaja (4) oli innostunut, motivoitunut, turhautunut ja myös uupunut. Kaikki vastaajat kokivat organisaatiomuutosprosessin hyödylliseksi, toimintaa kehittäväksi ja uskoivat sen vakiintuvan käytäntöön. Huolena nousi esille taloudelliset kysymykset kuten budjetointi ja tunnusluvut, prosessin laajuus, luottamus, yhteisymmärrys, sitoutuminen, oikeiden kehityskohtien löytäminen, keskustelut, toiminnan jalkauttaminen, aikataulu ja resurssit. Prosessin hitaus mainittiin vastaajan (1) toimesta. Kaikkien ymmärrys muutoksesta, motivoituneisuus ja tuleva yhteistyö huoletti vastaajaa (7).

Prosessissa hyvänä ja hyödyllisenä nähtiin selkeä ja hyvin tehty prosessi, toimintatapojen ja toiminnan selkeytyminen, prosessien avoimuuden kasvu, vastuunjako, ammatillisuuden, ammattitaidon ja suunnitelmallisuuden kehittyminen sekä yrityksen toiminnan tehostaminen. Tehokkuuden kasvu, tuloksellisuus, kehitys, osallisuus, osallistaminen, läpinäkyvyys, yhteistyö, osastojen yhteistyön kasvu sekä koko työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen mainittiin myös. Kysyttäessä prosessin tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä, vastaaja (7) kirjoitti: "Vahva ja inspiroitunut johto tekee alaisista vastuuntuntoisia. Jos osastopäälliköt vetävät yhtä köyttä, voi muuta johtoa tai omistajuutta vaihtaa sotkematta yhtiön asioita." Kysymykseen, mitä hyvää näet prosessissa, vastaaja (7) kirjoitti: "Osastopäälliköiden tuleva yhteistyö yhdistää ja kaikki tietävät missä mennään, jos kommunikaatio toimii. Vahva johto auttaa myös muita vahvistamaan".

Kysymykseen, mikä prosessissa tuntuu kevyeltä tai helpolta, nousi esille muutoksen välttämättömyys, vastuun ottaminen, alaisille juttelu, alaisten motivointi, muiden prosessiin osallistuvien kanssa työskentely, luotettavat ihmiset joihin turvautua, selkeys työnkuvissa, kokonaisuuden ymmärtäminen ja sen hyötyyn uskomisen. Vastaaja (4) kirjoitti, ettei mikään tunnu helpolta. Prosessissa motivoi vastausten perusteella yleisesti hyväksi nähty muutos, kehitys, tulevaisuus,

tuleva päätösvalta, vastuu, vastuun lisääntyminen, palkankorotus, uudet tavat ajatella, kokonaisuuden selkeytyminen, uudet haasteet, yhdessä tekeminen, vahva usko onnistumiseen pitkällä tähtäimellä, oppiminen ja johtaminen oikeaan suuntaan. Kukaan vastaajista ei halunnut palata toimintamalliin ennen prosessin aloittamista. Yksi vastaajista oli vastannut poikkeavasti, mutta on kertonut kyselyä purettaessa, että oli ymmärtänyt kysymyksen väärin ja halusi ehdottomasti jatkaa prosessia ja käynnistää sen.

6 PROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN

Tässä luvussa käsittelen Mustion Linnalta keräämääni aineistoa, joka liittyy osallistavan työpaikkademokratian prosessin käynnistämiseen puoli vuotta prosessin suunnittelun aloittamisesta. Tarkastelu keskittyy ajankohtaan 1.3.2023-31.8.2023.

6.1 Prosessin virallinen käynnistäminen

Johtoryhmän tulostavastuulliset sopimukset Mustion Linnassa astuivat voimaan 7.3.2023. Samaan aikaan vaihtui toimitusjohtaja. Fasilitaattori siirtyi toimitusjohtajan tehtäviin. Lisäsimme käyttöoikeuksia ja taloushallinnon läpinäkyvyyttä. Päivitimme henkilöstön työsopimuksia organisaatiokaavion mukaan. Havaintojeni mukaan ryhmä siirtyi kuohuntavaiheeseen prosessin toteutusvaiheen aikana. Prosessin toteutusvaiheessa, kokeillaan uutta ratkaisua, mieluiten pienin askelin (Heikkinen & Sivonen, 2021, luku 6.4). Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenten roolit ja asemat tarkentuvat ja ryhmän jäsenet kyseenalaistavat kontrollin, ilmaisevat mielipiteensä avoimemmin, reagoivat toisten näkemyksiin ja ristiriitojakin jäsenten välillä voi syntyä. Tämä voi johtaa ryhmän jakautumiseen pienempiin ryhmittymiin, arvosteluun ja kapinointiin ohjaa- jaa tai ryhmän toimintatapoja kohtaan. (Jyväskylän yliopisto. n.d.-d).

Kirjaamani havaintojeni ja saamani palautteen perusteella ryhmän koheesio ei ollut riittävän vahva, ja ryhmäajatteluun sortumiseen uhkaa ilmeni. Ryhmässä heikko koheesio voi johtaa ryhmäajatteluun, jossa yksimielisyyttä suositaan liikaa ja päätökset kärsivät. Koheesio, eli ryhmän kyky pysyä yhdessä, riippuu jäsenten persoonallisuuksista ja yhteisestä päämäärästä. Liian erilaiset taustat voivat heikentää koheesiota, kun taas rakentava konflikti voi vahvistaa ryhmän toimintaa, motivaatiota ja yhteishenkeä. (Helsingin yliopisto, n.d.-b.). Uteliaisuuden, rakentavan kriittisyyden ja haastamisen merkitys kehityksen ja oppimisen mahdollistamiseksi korostui. Keskustelimme myös tiedolla johtamisen tärkeydestä, jota tulisi tietoisesti lisätä tasapainottamaan intuition ja kokemukseen perustuvaa johtamista. Johtaminen tukee ryhmän tavoitteita ja tehokkaiden toimintatapojen kehittymistä. Ryhmän itsenäinen toiminta oli keskeistä ja ryhmän jäsenet olivat motivoituneita. Koin johtoryhmän jäsenten tarvitsevan tilaa omatoimiseen työskentelyyn, ja päätin turvautua itsenäisyyttä korostavaan Laissez-faire johtamistyyliin. Johtaja on usein vastuussa ryhmän toiminnasta, mutta johtajuus voi myös jakautua jäsenille. Johtamistyyli valitaan tilanteen, tavoitteiden ja aiempien kokemusten perusteella. (Helsingin yliopisto, n.d.-d.).

Päätimme että johtoryhmä kokoontuu palavereihin viikoittain ennen jo rutiiniksi muodostunutta viikoittaista esihenkilöpalaveria. Fasilitaattori osallistui pyynnöstä tai tarvittaessa. Kerran kuukaudessa pidettävissä tulospalavereissa joihin fasilitaattori osallistui, käsitellään tuloslaskelma, työtehot ja osastoille määritellyt omat mittarit. Kehitystyöhön, projektien hallintaan sekä päätöstentekoon varasimme johtoryhmälle aikaa tulospalaverin jälkeen. Ensimmäinen tulospalaveri oli 22.3.2023. Päätimme 5.4.2023 osallistaa kaikki esihenkilöt seuraaviin tulospalavereihin läpinäkyvyyden kasvattamiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi. Olen muistiinpanojeni mukaan arvioinut oman vuorovaikutusroolini pääosin suhdekeskeiseksi, vaikka edelleen aktivoinkin ryhmää fasilitaattorin roolissa ja arvioin toimintaa tehtäväkeskeisessä roolissa. Keskeytimme palaute- ja ohjauskeskusteluihin, konsultointiin ja reflektointiin sekä harkitsimme ulkopuolista valmennusta.

Käsittelimme ryhmän kehitysvaiheita, vuorovaikutusta ja ryhmäajattelua, hyödyntäen Kieli-jelppi-sivustoa. Vuorovaikutusroolit vaikuttavat ryhmän tuloksiin ja muokkautuvat viestinnän kautta ryhmän sisällä. (Helsingin yliopisto n.d.-d.) Ryhmässä ilmeni muistiinpanojeni mukaan yksilö- ja tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusrooleja. Suhdekeskeisen pelisääntöjen asettajan rooli oli näkemykseni mukaan vaihtunut tehtäväkeskeiseen yhteenvetojen tekijän rooliin. (Liite 6). Ymmärrys monipuolisen tiedon, näkökantojen ja mielipiteiden kuulemisen tärkeydestä päätöksenteossa lisääntyi. Ryhmää kannattaa ohjata huomioimaan erilaisuuden hyödyt erilaisuuden hyödyntämiseksi. (Pajunen, 2023, s. 35). Hyvä vuorovaikutus edellyttää harjoittelua, ja se tukee ristiriitojen ratkaisemista. Huono vuorovaikutus voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja konflikteja, jotka vaikuttavat negatiivisesti työskentelyyn. (Mieli ry, 2019, s. 146).

Palavereissa hallitsevat saavat usein äänenpainon, kun taas hiljaiset mukautuvat. Keskustelun tasapainottaminen on tärkeää, jotta näkemykset eivät jää yksipuolisiksi. Erilaisten ihmisten kanssa työskentely sujuu paremmin, kun heidän toimintatapansa huomioidaan. Johtaminen ja johdettavana oleminen ovat yhtä arvokkaita, ja oman toimintatavan tunnistaminen ja siitä viestiminen ovat keskeisiä. (Spiik & Spiik, 2023, s. 19). Tilasin johtoryhmän jäsenille johtamistaitojen arvioinnin. Tuloksia analysoitiin ensin sekä toimittajan että fasilitaattorin kanssa. Käsitelimme tuloksia tämän jälkeen myös johtoryhmässä yhteisesti, kunkin tuodessa esille haluamiaan asioita korostamatta numeroarvioita. Kukin laati arvioinnin perusteella henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman, jonka sovimme kunkin esittävän oman osastonsa henkilökunnalle.

6.2 Organisaation kehitys

Ajanjakso 1.3.-31.8.2023 oli aktiivinen. Toteutimme toimenpiteitä siivouksesta, alueen rakennusten ja tilojen kunnostukseen ja kehittämiseen. Kehityskohdat liittyivät kestävän kehityksen kaikista osa-alueista jatkumon varmistamiseen sekä tehokkuuden kehittämiseen. Aihealueet liittyivät osallisuudesta yhteistyöhön ja läpinäkyvyyteen. Henkilöstön osallistamiseksi, osaamisen kasvattamiseksi ja tiedonjaon laajentamiseksi, perustimme ja uudelleenorganisoiimme tiimejä ja työryhmiä. Tavoitteenamme oli motivoida värikäs joukko osaajia projekteihin, työryhmiin ja tiimeihin organisaation eri tasoilta, heidän motivaatiotekijänsä, kyvykkyytensä ja voimavaransa huomioiden. Otimme käyttöön palautekeskustelut koko henkilöstölle kehityskeskustelujen rinnalle.

Visiointi oli tässä prosessin vaiheessa aktiivista. Energiansäästö toimenpiteitä kartoitettiin ja kehitettiin. Mustion Linna hyväksyttiin Motivan energiatehokkuustyökalun testikohteeksi. Testikohteeksi etsittiin pieniä ja keskisuuria yrityksiä, ja kokeiluun osallistuminen oli maksutonta. Työkalun testaaminen tuki Motivan energiatehokkuuden kehitystyötä. (Motiva, 2023). Tietoturvan tilanteen kartoittamiseksi, tilasimme tietoturvakannauksen, joka auttaa havaitsemaan haavoittuvuuksia, jotka voivat altistaa organisaation kyberhyökkäyksille, tietovuodoille ja muille tietoturvauhkeille. Tietoturvakannaus tarjosi priorisoidut toimenpidesuosituksia haavoittuvuuksien korjaamiseksi ja tietoturvan vahvistamiseksi.

Sovimme vastuuhenkilöt yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämistä varten. Työnantajan on edistettävä aktiivisesti yhdenvertaisuutta ja ehkäistävä syrjintää työpaikalla. Työpaikoilla, joissa on vähintään 30 työntekijää, on laadittava yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka tulee olla todennettavissa ja tarkastettavissa. Työnantajan on myös säännöllisesti arvioitava yhdenvertaisuustilannetta ja tarvittaessa tarkennettava toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työsuojeluhallinto, 2024). Uudistetun yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajien täytyy tehdä yhdenvertaisuustilanteen arviointi myös työhönoton osalta, ja suunnitelman täytyy sisältää selvitys arvioinnin johtopäätöksistä (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, n.d.). Ulkoistimme luottamusmiehen tehtävän, sillä henkilöstöstä ei löytynyt halukkaita tehtävään. Henkilöstön toiminnan itseohjautuvuus korostui, samoin yhteisöohjautuvuus. Henkilöstön osaaminen, ymmärrys ja kyvykkyys lisääntyivät, ja lähes kaikille tehtäville löytyi jo osaava työpari tai sijainen. Henkilöstön vaihtuvuutta, sekä työnkuvien ja vastuualueiden muutoksia tapahtui, mutta toiminta jatkui joustavasti ilman katkoksia. Työtehtävät eivät enää olleet yhden ihmisen varassa, lukuun ottamatta hyvin poikkeavia asiantuntijatehtäviä.

6.3 Kehitystoimien vaikutus talouteen

Kehittämisprosessin kustannuslaskelmassa (liite 4) ajalta 1.3.-31.8.2023 on huomioitu johtoryhmän viikkopalaverit sekä tulospalaverit. Viikoittaisiin puolituntisiin palavereihin osallistui vaihteleva määrä osastopäälliköitä. Tulospalaverit, joihin esihenkilöt osallistuivat, ovat mukana laskelmassa. Muita esihenkilöpalavereita ei lasketa kustannuksiin, koska ne olivat jo vakiintuneet käytäntöön ennen prosessin aloitusta. Pehdytykseen kuluneet työtunnit eivät ole eritelty työvuorosuunnitteluohjelmassa, joten niitä ei ole voitu huomioida. Osallistavan demokratisoinnin kehittämistyön lisäksi, tunteja on syntynyt muustakin kehittämistyöstä, jotka osallistavan demokratisoinnin prosessi on välillisesti synnyttänyt. Näitä tunteja ei ole huomioitu laskelmassa. Fasilitaattorin työtunteja ei huomioida tässä laskelmassa sopimusmuutoksen vuoksi. Ajalla 1.3.-31.8.2023 kokonaiskustannukset tulos- ja johtoryhmäpalavereista olivat 6584,98 €. Kokonaiskustannuksiksi saadaan 10 230 € mikäli kustannuslaskelmaan lisätään johtoryhmän jäsenten kustannuspaikka toimistoon kirjatut tunnit (135 h) tunnit.

Ajalla 1.3.2023 – 31.8.2023 Mustion Linnan liikevaihto kasvoi 7 %, ostot vähenivät 9 %. Palkkakustannuksissa oli merkittävää kasvua. Työtehot (liite 5) laskivat ajalla 1.3.-31.8.2023 edeltävään vuodensamaan jaksoon verrattuna, kesäkuuta lukuun ottamatta, jolloin työteho oli sama kuin edeltävänä vuonna. MaRa:n jäsenkyselyn tulosten mukaan, matkailu- ja ravintola-alalla noin puolet yrityksistä koki liikevaihdon kasvua kesäkuukausina vuonna 2023, kerrotaan MaRa:n tiedotteessa 6.9.2023. Kustannusten nousu rasitti alan yrityksiä, samalla kun korkeat korot vähensivät asiakkaiden ostovoimaa. (MaRa, 2023). MaRa:n pääekonomistin mukaan, alan yritysten kustannukset olivat raskaat, ja vuoden 2023 ensimmäisen neljänneksen jälkeen liikevaihdon kasvu johtui pääasiassa hintojen noususta, kun taas myynnin määrä oli laskussa (Peltoniemi, 2023).

6.4 Henkilöstön näkemyksiä

Henkilökunnalle lähetetty kysely, joka oli avoinna Survey Monkey alustalla 15.5.-22.5.2023, keräsi vastauksia lähes kahdeltakymmeneltä (18) työyhteisön jäseneltä. Tulokset käsiteltiin esihenkilöpalaverissa. Koko henkilökunnan palaverista jäi kyselyn mukaan osallistujille mieleen tehdyt muutokset, vastuut, organisaatiokaavio, toisten huomioiminen, yhteistyön parantaminen ja kehittämistavoitteet. Palaveri koettiin kattavaksi, ja siinä jaettua tietoa paikan historiasta ja entisestä omistajasta arvostettiin. Vastaaja (9) korosti henkilökunnan aktiivisen osallistumisen

tärkeyttä. Suurin osa vastaajista toivoi koko henkilökunnalle järjestettäviä palavereja tulevaisuudessa sesongin vaihtuessa, eli noin neljä kertaa vuodessa. Vastaajista hieman yli neljännes toivoi koko henkilöstölle palavereja kerran kuukaudessa, ja hieman alle neljännes joka toinen kuukausi. Vastaaja (3) toivoi koko henkilöstön palavereja ”kerran tai pari vuodessa, taikka silloin jos jotain tosi tärkeää on tapahtumassa”.

Tiedonkulusta saimme kyselyn kautta hyviä ehdotuksia, kuten osastojen ja koko työyhteisön viestintä ryhmät. Johtoryhmän toivottiin osallistuvan enemmän osastojen päivittäiseen toimintaan, ja esihenkilöiden palavereista sekä päätöksistä toivottiin kirjallista tietoa. Muutoksista viimeisen puolen vuoden aikana saatiin erilaisia vastauksia. Vastaaja (18) koki informaation kulun ja yhteishengen heikentyneen omalla osastollaan, kun taas vastaaja (7) koki kommunikaation parantuneen ja ilmapiirin olleen positiivisempi. Vastaaja (16) toivoi enemmän vastuuta kaikille, ja vastaaja (11) korosti johtoryhmän yhteistyön tärkeyttä. Vastaaja (10) koki paineen vähentyneen ja työhyvinvoinnin lisääntyneen. Kaksi vastasi kokevansa, että kaikki on pysynyt ennallaan. Työilmapiirin keskiarvo oli 8,07 asteikolla 4–10, jossa 10 on paras. Vastaajia tähän kysymykseen oli yhteensä 14. Kysymykseen "tuletko kuulluksi työyhteisössä" vastasi 14 henkilöä, joista 64 % vastasi kyllä, 21 % usein ja kaksi henkilöä toisinaan tai jokseenkin. Työviihtyvyyden keskiarvo oli 8,36 asteikolla 4–10, jossa 10 on paras.

7 REFLEKTOINNISTA VAKIINNUTTAMISEEN

Tässä luvussa tarkastelen Mustion Linnalta keräämääni aineistoa ajalta 1.9.2023-31.8.2024 tarkastellen ajanjaksoja 1.9.2023 – 29.2.2024 ja 1.3.2024 – 31.8.2024 erikseen kronologisessa järjestyksessä.

7.1 Osallistavaa reflektointia ja myötätuntoa kriisin keskellä

Prosessi oli siirtynyt arviointivaiheeseen. Tässä vaiheessa tapahtuu toiminnan tulosten ja organisaation tilanteen arviointia (Heikkinen & Silvonen, 2023, luku 6.4.). Vertasimme tuloksia odotuksiin, arvioimme tilannetta ja poikkeamia analysoiden tulokseen vaikuttaneita tekijöitä. Johtoryhmä teki 6.9.2023 organisaation tason mittaus testin (Liite 7), Yhteisöohjautuvuus.fi sivustoa hyödyntämällä (Karlex, n.d.). Tulos kertoi yrityksessämme olevan piirteitä organisaatiokeskeisestä mallista, jossa esihenkilö määrää lähes kaiken. Olimme pettyneitä tulokseen. Testin tekeminen oli hyödyllistä. Se synnytti vuorovaikutteista dialogia. Tyytymättömyys tulokseen motivoi asettamaan tavoitteita johtajuudelle ja kehittämään edelleen työpaikkademokratisoinnin prosessia. Samana päivänä teimme esihenkilöpalaveriin osallistuneiden jäsenten kesken tiimi-arvion, hyödyntäen samaa, edellä mainittua sivustoa. Koimme tuloksen sopivan työyhteisön tilanteeseen. Testi oli hyödyllinen reflektoinnin ja vuorovaikutteisen dialogin vuoksi. Kirjasimme palaveri muistoon suosituksen arvioinnin tekemisestä kunkin osaston jäsenten kesken.

Tiimi kohtasi traumaattisen kriisin, kun arvostettu tiimin jäsen menehtyi tieliikenneonnettomuudessa, jonka silminnäkijänä oli työyhteisön jäsen. Psykkisesti järkyttävää ja äkillistä tapahtumaa kutsutaan usein traumaattiseksi kriisiksi (Mieli.ry., 2019. s. 94). Onnettomuus tapahtui 8.-9.9.2023 välisenä yönä. Päätimme johtoryhmässä kutsua koko työyhteisön kriisipalaveriin, jossa kertoisimme suru-uutisen. Otimme yhteyttä sosiaali- ja kriisipäivystykseen, josta saimme apua ja tukea. Käsitteimme tilannetta kriisipalaverissa yhdessä, ja työyhteisöä tuettiin kriisin keskellä yksilöllisten tarpeiden mukaan. Työterveyshuolto järjesti vapaaehtoisen kriisipalaverin seuraavana arkipäivänä. Mustion Linnan toimintaa jatkettiin traumaattisen kriisin keskellä, vastuullisen, toisiaan kunnioittavan ja yhteisöohjautuvan työyhteisön ansioista. Työyhteisön jäsenet tukivat toisiaan toimien omien voimavarojensa mukaisesti, hyväksyen kunkin reaktiot luonnollisina. Traumaattiset tilanteet herättävät erilaisia reaktioita yksilön kokemusten, selviytymiskeinojen ja psykkinen tilan mukaan. Sokki-vaiheessa tunteet voivat etäännyä ja

jopa kadota. Osa toimii automaattisesti hoitaen pakolliset tehtävät, kun taas toiset kokevat tunteiden lamaanusta, mikä vaikeuttaa arkea. (Mieli ry. 2019, s. 94). Uusi yhteisöllisempi toimintatapa toi turvaa kaikille, myös toimitusjohtajalle, ja yhtiön hallituskin tarjosi tukea.

Muistiinpanojeni mukaan kriisin yhteydessä havainnoin suurimmalla osalla johtoryhmän jäsenillä vuorovaikutusroolin suhdekeskeiseksi. Yhdellä, tavallisesti yksilökeskeisessä roolissa toimineen vuorovaikutusrooli muuttui tehtäväkeskeiseen rooliin ja päinvastoin. Jouduimme turvautumaan pitkiin lomautuksiin taloudellisen tilanteen ja asiakasvirran puutteen vuoksi. Loppuvuoden 2023 keskityimme pääosin kriisistä selviytymiseen ja ydintoimintaan. Sen lisäksi että työyhteisön toimintamallit olivat muutoksessa ja toimitusjohtaja oli vaihtunut, työyhteisöä ravisteli traumaattinen kriisi pidetyn työyhteisön jäsenen menehdyttyä, sekä vielä muutosneuvottelut, jotka jouduimme käynnistämään taloudellisen tilanteen takia.

7.2 Staattisen arviointivaiheen vaikutus talouteen

En tehnyt kustannuslaskelmaa ajanjaksoilta 1.9.2023 – 29.2.2024 ja 1.3.2024 – 31.8.2024, koska varsinaista kehitystyötä ei toteutettu ja palaverit olivat jo vakiintuneet osaksi toimintaa. 15.11.2023 palaverimäärää vähennettiin palautteen ja kokemuksen perusteella, sillä niitä koettiin olevan liikaa ja niitä ei koettu tehokkaiksi. Johtoryhmän palaverit päätettiin jatkossa sijoittaa tulospalaverin yhteyteen, tunti ennen sen alkua. Esihenkilöiden palaverit puolestaan tiivistettiin pidettäväksi joka toinen viikko, ja niiden kestoksi määritettiin yksi tunti.

Ajanjaksolla 1.9.2023- 29.2.2024 Mustion Linnan liikevaihto kasvoi 26 %, vertailukauteen 1.9.2022-29.2.2023 verrattuna. Vertailukauteen 1.9.2022-29.2.2023 verrattuna ajalla 1.9.2023-29.2.2024 henkilöstökulut kasvoivat 47 %, ja ostot vähenivät noin prosentin verran. Työtehot nousivat syyskuuta lukuun ottamatta. MaRa:n tiedotteen (15.2.2024) mukaan matkailu- ja ravintola-alaa oli koetellut ennennäkemätön kustannuskehitys vuodesta 2021 lähtien, minkä seurauksena yrityksiä, jopa menestyneitä ravintoloita, oli lopettanut toimintansa. Koko alan näkyvät olivat heikot MaRa:n mukaan heikon kannattavuuden, riittämättömän kysynnän ja kasvaneiden kustannusten vuoksi. Vuoden 2024 alussa kahden kolmasosan alan yritysten liikevaihto laski, ja palvelujen myynnin määrä oli vielä selvästi huonompi, koska liikevaihtoa on ylläpidänyt kustannusten kasvaminen. (Lappi, 2024-b.).

7.3 Muutos- ja vakiinnuttamisvaihe

Maaliskuussa 2024 järjestetyssä henkilöstöpalaverissa käsitelimme Mustion Linnan tulosta, yrityksen tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä. Ajalla 1.3.2024 - 31.8.2024 Mustion Linnan liikevaihto kasvoi 3 % vertailujaksoon 1.3.2023 - 31.8.2023 verrattuna. Tulosta paransi materiaali ja palvelu ostojen 16 % lasku ja henkilöstökulujen väheneminen 13 %. Ajalla 1.3.2024 - 31.8.2024 työtehot (Liite 5) kasvoivat vertailukauteen 1.3.2023 - 31.8.2023 verrattuna. Henkilöstöpalaverin agendalla olivat tapahtuneet organisaatiomuutokset. Johtoryhmän jäsenten määrä vähentyi yhdellä henkilöllä maaliskuussa, ja organisaatiokaaviota päivitettiin sen mukaan. Sosiaalinen kestävyys virkistyi jaksolla usean yhteisöllisen paikallisen ja alueellisen tapahtuman, yhteistyön ja projektin myötä. Henkilöstö osallistui aktiivisesti oman työ- ja vastuualueensa ulkopuolisiin tehtäviin ja projekteihin. Suunnitelmallisuus, osallisuus ja organisointi kehittyivät merkittävästi.

Maran mukaan koronarajoitukset heikensivät ravitsemistoiminnan tuotosta, arvonalisäystä ja työllisyyttä, ja toipumista hidastivat elintarvikkeiden kallistuminen, etätyön lisääntyminen ja ostovoiman lasku. Alan kannattavuutta vaikeuttavat korkeat verot, palkan sivukulut ja kasvavat kustannukset. Suurimpia haasteita ovat kustannusten nousu ja heikko kysyntä. (MaRa, 2024-f.). Ravintola-ala kärsii matkailijoiden vähenemisestä ja taloudellisesta epävarmuudesta. Lähes puolet yrityksistä odotti liikevaihdon laskua, ja kahdeksantoista prosenttia pubeista ja yökerhoista arvioi olevansa konkurssiuhan alla. MaRan toimitusjohtaja Timo Lappi piti korkojen alenemisen hidastumista uhkana ja kritisoi kulutusverotusta (Lappi, 2024-a.). MaRan pääekonomisti Ari Peltoniemi uskoi, että ravintolatoiminnalla on yhä mahdollisuus vahvistaa asemaansa kansantaloudessa (Peltoniemi, 2024).

Maran mukaan matkailu- ja ravintola-alalla oli vaikea kesä 2024, ja liikevaihto laski puolella yrityksistä. Kustannusten nousu, heikko kysyntä ja kannattavuusongelmat johtivat henkilöstövähennyksiin ja osa-aikaistamisiin. Samaan aikaan matkailu Euroopassa kasvoi, ja suomalaiset matkustivat ulkomaille ennätysellisen paljon kotimaan taloustilanteesta huolimatta. Vaikka kustannusten nousu oli taittunut, kulut pysyivät korkealla, ja palveluiden kysyntä oli heikko. Hotelli- ja ravintola-alalla oli suurin konkurssiriski kaikista toimialoista (MaRa, 2024-c). Pohjois-Suomen matkailuala pärjäsikin ulkomaalaisten asiakkaiden ansiosta, mutta Helsingissä kuluksen lasku ja etätyön yleistymisen vaikeuttivat tilannetta, mikä johti yrityskauppoihin ja henkilöstövähennyksiin. Suomalaiset matkustivat edelleen aktiivisesti ulkomaille, ja kotimaan

matkailun hintakilpailukyky oli heikko verrattuna suosikkikohteisiin, kuten Kreikkaan ja Espanjaan (Lappi, 2024-c.).

Mustion Linnalla oli tavallista suurempi henkilöstön vaihtuvuus ajalla 1.3.–31.8.2024, johtuen pitkistä lomautuksista, uusista haasteista ja henkilökohtaisista syistä. Kesällä myös kahden johtoryhmän jäsenen työsuhde päättyi, mutta heidän tilalleen löytyi nopeasti osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Johtoryhmän päätökset kapasiteetin rajauksista ja ydintuotteisiin keskittymisestä vähensivät sunnuntaityövuoroja, mikä saattoi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, sillä sunnuntaityö tuo merkittävän palkanlisän. MaRa:n jäsenkyselyn mukaan 14 prosenttia alan yrityksistä piti ammattitaitoisen työvoiman puutetta suurimpana uhkana (Lappi, 2024-a.). Sesongin aikana henkilöstövaje näkyi tuntipankkiin kertyneissä työtunneissa, koska riittävästi korvaavaa työvoimaa ei ollut saatavilla. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan osaavan työvoiman saatavuus oli keskeinen haaste erityisesti kasvuyrityksille. Vuonna 2023 noin kolmekymmentä prosenttia toimipaikoista koki työvoimapulan rajoittavan laajentumista ja kasvua. (Räisänen & Ylikännö, 2024, s. 41).

7.4 Tarkastelusta uuteen suunnitteluvaiheeseen

Loppuvuoden 2024 aikana arvioimme ja refleктоimme toimintaa, organisoimme ja suunnitelimme. Johtoryhmä oli tekemieni muistiinpanojen mukaan siirtynyt muotoutumisvaiheeseen. Kiinnitimme huomiota yhteiseen päätöksentekoon ja johtamiseen sekä niiden hyötyihin. Aktiivisessa tekemisen vaiheessa nopeiden päätösten tarve korostui, mutta samalla vaadittiin kärsivällisyyttä, jotta eri toimintatyyli huomioitiin. Nopeasti eteenpäin pyrkivät kaipasivat ripeitä ratkaisuja, minkä vuoksi osallistavan päätöksentekoprosessin merkitys oli vaarassa unohtua. Useita projekteja aloitettiin ja kunnostus- ja korjaustöitä suoritettiin. Esihenkilöt, joiden työnkuvaa ja vastuualuetta projektit ja hankinnat suoraan koskettivat, kuulumme ja osallistimme päätöksentekoon. Projektien vastuu- ja työnjaot onnistuivat sujuvasti, ja esihenkilöt, joita projekti suoraan kosketti, osallistuivat projekteihin aktiivisesti ja vastuullisesti.

Esihenkilöiden viikkopalaverit palautettiin jälleen osaksi toimintaa. Tehokkuuden parantamiseksi etsittiin ratkaisuja, jotka eivät lisäisi henkilöstön kuormitusta. Tavoitteena oli saavuttaa tasapaino työhyvinvoinnin ja työtehon välillä. Asiakaspalvelussa palveluvalmiuden ja laadun säilyttäminen edellytti ylityötuntien vähentämistä, jotta henkilöstön kuormitus ei kasvaisi liikaa. Tämä tukee myös tehokkuutta ja tuloksellisuutta eri palkkaryhmiä huomioiden. Palautteen perusteella koimme, että yrityksen taloudellisen tilanteen, tunnuslukujen ja omistussuhteiden

läpinäkyvyys herätti yleistä tyytyväisyyttä henkilöstössä. Jouduimme turvautumaan jälleen lomautuksiin.

Muutosneuvotteluiden ennakoilmoitus annettiin suullisesti henkilöstöpalaverissa 23.9.2024, korostaen yhdenvertaisuutta ja henkilöstön vaikuttavuutta. Toiminnan ja osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä työtehtävien monipuolistuessa. Koronan jälkeinen kustannustaso ja vaikea kysyntä vaikeuttivat alan yritysten tilannetta, johtaen irtisanomisiin, lomautuksiin ja osaaikaistamisiin. Taloudelliset puskurit henkilöstön säilyttämiseksi puuttuivat, vaikka työvoimapula todennäköisesti pahenisi talouden elpessä (Lappi, 2024-d.). Työ- ja elinkeinoministeriön ennusteen mukaan syksyllä 2024 monet palvelualan yritykset ja julkiset organisaatiot neuvottelivat henkilöstön vähentämisestä (Mähönen & Ylikännö, 2024).

Läpinäkyvyyden ja avoimuuden haasteet korostuivat erityisesti henkilöstöasioissa, yhdenvertaisuudessa ja varhaisessa puuttumisessa. Pitkään käytössä olleiden toimintamallien muuttaminen vaati resursseja. Työkyvyn varhaisen tuen mallin tarve nousi esiin. Se sisältää toimenpiteitä, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään sen heikkenemistä pitkällä aikavälillä. Malli määrittelee työnantajan ja työterveyshuollon vastuut työkykyasioissa, tunnistaa hälytysmerkkejä ja luo käytännöt puheeksi ottamiseen. Neuvotteluissa pyritään löytämään kaikkia osapuolia hyödyttävä ratkaisu sekä suunnittelemaan tarvittavat kevennykset työhön paluun tueksi. (PAM, 2025).

Johtoryhmä kokoontui 18.11.2024 perehdyttämään uusia osastopäälliköitä. Kokouksessa käsiteltiin prosessin kulkua, henkilöstökyselyn tuloksia sekä johtamiseen ja organisointiin liittyviä teemoja, kuten motivaatiotekijöitä ja ryhmädynamiikkaa. Vuoden 2025 palaverirakenne ja tavoitteellinen asialista aikatauluineen suunniteltiin tehokkuuden lisäämiseksi. Lisäksi päätettiin alustavasti neljä kertaa vuodessa pidettävien henkilöstöpalaverien ajankohdista.

Kustannuslaskelmaa en tehnyt, koska johtoryhmän ja esihenkilöiden palaverit olivat osa vaikiintunutta toimintaa, eikä kehittämispäiviä järjestetty. Kokoontumista 18.11.2024 ei laskettu erilliseksi kustannukseksi, sillä uusien jäsenten perehdytys kuuluu tavallisiin toimintamalleihin. Ajanjaksolla 1.9.2024 – 31.12.2024 edellisen vuoden samaan jaksoon verrattuna Mustion Linnan tulos parani 54 %. Laskua oli liikevaihdossa 26 %, henkilöstökustannuksissa 36 % ja ostokustannuksissa 21 %. Työtehot nousivat ajanjaksolla 1.9.2024 – 31.12.2024 lokakuuta lukuun ottamatta. Maran 21.11.2024 tiedotteen mukaan matkailu- ja ravintola-alan yrityksillä alkusyksy oli ollut heikko ja yli puolella liikevaihto oli laskenut viime vuoteen verrattuna. Vain

kolmellakymmenellä prosentilla oli ollut edes vähäistä kasvua syys-lokakuussa. Suurimpia uhkia olivat edelleen kustannusten nousu, kysynnän vähäisyys ja heikko kannattavuus. (MaRa, 2024-e). Kuluttajien heikko luottamus talouteen oli vaikuttanut palvelujen kysyntään myös kesän jälkeen. (Lappi, 2024-d.).

7.5 Työilmapiirin ja työviihtyvyyden paraneminen

Marraskuussa 2024 henkilöstölle lähetetyn kyselyn perusteella työilmapiirin keskiarvo oli 8,71, kun se edellisessä kyselyssä oli 8,07 asteikolla 4–10. Työviihtyvyys oli myös 8,71, kun se edellisessä oli 8,36. Vastaajien määrä oli 17. Henkilökunnan palavereja toivottiin enimmäkseen sesongin vaihtuessa, noin neljä kertaa vuodessa. Kyselyssä tiedusteltiin, mitä jäi mieleen 23.9.2024 järjestetystä henkilöstöpalaverista. Vastauksissa korostuivat palaverin antoisuus, tulevaisuuden tavoitteet, yhtiön taloudellinen tilanne, edellisestä vuodesta parantunut tulos, pelisäännöt ja yhteishenki. Yksi vastaaja koki palaverin turhaksi, koska samoja asioita esitettiin uudelleen.

Tiedonkulkuun toivottiin edelleen kehitystä. Organisaatiomuutoksista kysyttäessä vastaajat kokivat muutoksen vaikutukset vaihtelevasti. Osa ei huomannut eroa, osa koki toiminnan menneen yksilöllisen työskentelyn suuntaan ja avoimuuden sekä tiimihengen kärsineen, osa näki muutoksen positiivisena. Kaivattiin selkeämpiä työnjakoja ja vastuualueita sekä jämäkkyyttä. Demokraattista johtamista pidettiin tärkeänä, ja toivottiin enemmän kuuntelua, ymmärrystä, tasa-arvoisuutta ja inhimillisyyttä. Kysymykseen "tuletko kuulluksi työyhteisössä" vastasi 17 henkilöä, joista 11 vastasi kyllä, 4 usein ja 2 antoi täsmennettäviä vastauksia.

Työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi ehdotettiin juomia henkilökunnalle, ruokaa iltavuoroihin, yhteistä tekemistä vapaa-ajalle, avoimuuden lisäämistä osastorajojen yli, taukotiloja, myynnin edistämistä, tilojen remontointia, selkeyden lisäämistä ja enemmän yhteisöllisiä tapahtumia taloudellisen tilanteen salliessa. Lomautukset koettiin motivaatiota laskevinä, vaikka ymmärrettävinä. Toivottiin, että yksittäiset työntekijät eivät rasitu liiasta työnteosta tai paineesta. Positiivista palautetta toivottiin enemmän. Vapaaehtoiseen virkistätymispäivään osallistuisi mielellään 88 % vastaajista. Vapaaehtoiseen koulutukseen osallistuisi 41–70 % vastaajista koulutuksesta riippuen. Huolta ilmeni taloudellisesta tilanteesta, ja virkistätymispäiviä toivottiin järjestettäväksi työpaikan ulkopuolella.

7.6 Johtoryhmän näkemyksiä kehitysprosessista

Joulukuussa 2024 osastopäälliköille lähetettyyn kyselyyn vastasi kuusi henkilöä. Kaksi oli motivoituneita, kolme toiveikkaita ja yksi tyytyväinen. Kaikki kokivat organisaatiomuutosprosessin hyödylliseksi ja toimintaa kehittäväksi. Positiivisena muutoksena nähtiin osastojen äänen kuuluminen, työyhteisön tiivistyminen, avoimuuden ja yhteistyön lisääntyminen sekä selkeämpi kokonaiskuva. Viisi vastaajista uskoi prosessin vakiintuvan, yksi oli epävarma ja mainitsi puutteita rahankäytössä, kuukausiseurannassa ja päätöksenteossa. Viisi vastaajista koki olevansa osa johtoryhmää ja saavansa riittävästi osallistua päätöksentekoon. Haasteina nähtiin ajankäyttö, taloudellinen tilanne, työntekijöiden motivaation lasku lomautusten vuoksi, avoimuuden ja tasapuolisuuden puute sekä oman roolin merkityksellisyys. Kokonaisuuden ymmärtäminen helpottui yhdellä vastaajalla. Motivoivina tekijöinä mainittiin eteenpäin pyrkiminen, oppiminen, kehittäminen, resurssien kunnostus ja talouden tasapainottaminen lomautusten välttämiseksi. Yksi vastaaja kirjoitti, että ainoa motivaattori on toivo paikan ja alueen kokonaisvaltaisesta potentiaalin hyödyntämisestä. Kommunikointi ja osastopäälliköiden panostus operatiiviseen työhön sesongin ulkopuolella nähtiin kehitystarpeina. Luottamus nostettiin esille tärkeänä asiana.

8 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

Tässä luvussa käsittelen tilaajayrityksen lähtökohtia opinnäytetyöni alkaessa tammikuussa 2025 ja kartoitan tilannetta ajalta 1.1.–30.4.2025. Lisäksi esittelen oleellisen aineiston ja kahden osallistavan menetelmän tuotokset.

8.1 Aineisto

Tietoperusta rakentui järjestämällä aineiston keskeiset tiedot erilliseen taulukkoon. Kävin aineiston läpi useaan otteeseen, tunnistaen kehityskohdat ja selvittäen Mustion Linnassa toteutettujen osallistavan työpaikkademokratian toimenpiteiden taloudellisia vaikutuksia. Aineiston alustava teemoittaminen voidaan tehdä eri tavoin, ja siihen perehtyminen on aikaa vievä vaihe ennen yksityiskohtaista analyysia. Aineistonkeruun aikana järjestin muistiinpanoni taulukkoon, dokumentoiden prosessin eri vaiheet ja johtoryhmän kehitysvaiheet. Valitsin tarkempaan analyysiin keskeiseksi katsomani johtolangat (Koskinen ym., 2005, luku 10). Kustannuslaskelmaa varten siirsin erilliselle välilehdelle tiedot palaveri- ja osallistuneiden määrästä ja kestosta sekä keräsin palkkatietoja työvuorosuunnitteluohjelmasta, laskien keskipalkan ja toteutuneet kokonaiskustannukset. Aineistoon lisäsin myös taloushallinnon tunnuslukuja ja hotellin käyttöas- teita, joista jälkimmäisen poistin työn edetessä.

Aineisto jäsenyi prosessin kehitysvaiheiden ympärille, mikä johti analyttisempaan tarkaste- luun (Koskinen ym., 2005, luku 10). Keskeiset tiedot järjestin taulukon omalle välilehdelle, säilyttäen alkuperäisen aineiston erillisillä välilehdillä. Analyysin valmistuttua poistin opinnäy- tetyössä käyttämättömän aineiston ja hävitän keräämäni aineiston kehittämistyön arvioinnin valmistuttua. Mustion Linnan taloustiedot ovat tarkistettavissa taloushallinnon ohjelmasta, työ- tehot työvuorosuunnittelu- ja varaushallintaohjelmasta. Johtoryhmän toimenpiteet ja kehitys- kohdat löytyvät palaverimuistioista ja prosessiin liittyvistä dokumenteista. Ennen opinnäy- työn aloitusta tehdyt kyselyt ovat tarkistettavissa Survey Monkey -alustalta. Ryhmän kehitys- vaiheet, vuorovaikutusroolit ja prosessin eteneminen perustuvat havaintoihini, joita dokumen- toin muistiinpanoissani. Vuorovaikutusrooleja käsittelevä aineistoni löytyy liitteestä 6. Havain- nointi tarjoaa suoran yhteyden tapahtumien luonnolliseen ympäristöön, mutta osa tiedosta voi jäädä tallentamatta, mikä voi heikentää menetelmän luotettavuutta (Hakala, 2024, havain- nointi). Seuraavaksi esittelen dokumenttianalyysin avulla muodostetun aineistokoosteen, jonka rakensin perehdyttyäni tietoperustaan opinnäytetyöni alussa.

Jakso	30.8.2022- 28.2.2023	1.3.2023- 31.8.2023	1.9.2023- 29.2.2024	1.3.2024- 31.8.2024	1.9.2024- 31.12.2024	1.1.2025- 31.3.2025
Prosessin vaihe	Suunnittelu- vaihe	Tekemisen vaihe	Arviointi- vaihe	Muutos- ja vakiinnut- tamisvaihe	Tarkas- telu- ja suunnitte- luvaihe	Suunnit- telu- ja te- kemisen vaihe
Ryhmän kehitysvaihe	Muotoutu- minen	Kuohunta	Kuohunta	Muotoutu- minen	Muotoutu- minen	Kuohunta, normiutu- minen, suorittami- nen
Liikevaihto	Laskua 18 %.	Kasvua 7 %.	Kasvua 26 %.	Kasvua 3 %.	Laskua 26 %	Laskua 45 %
Ostokustannukset	Kasvua 35 %.	Laskua 9 %.	Laskua 1 %.	Kasvua 16 %.	Laskua 21 %.	Laskua 6 %
Henkilöstökulut	Laskua 6 %.	Kasvua 73 %.	Kasvua 47 %.	Laskua 13 %.	Laskua 36 %	Laskua 15 %
Työtehot	Nousua tammi- ja helmikuussa.	Laskua ke- säkuuta lu- kuun otta- matta.	Syys- kuussa las- kua, muina kuukau- sina nou- sua.	Nousua.	Nousua, lokakuuta lukuun ot- tamatta.	Laskua.

Kehittä- mispäi- vien kus- tannuk- set	10 600 €	10 230 €	Ei kustan- nuksia.	Ei kustan- nuksia.	Ei kustan- nuksia.	3115,80 €
Yleis- maail- mallinen ja ravin- tola-alan tilanne	Ravintola- ala ko- ronakriisistä kustannus- kriisiin. Ravintolan valintakri- teerinä si- jainti, laatu ja hintamie- likuva.	Vain puo- lolla liike- vaihdon kasvua. Kustannus- ten nousu, korkeat ko- rot rasitti- vat. Liike- vaihdon kasvu johtui hintojen noususta, myynnin määrä las- kussa.	Menesty- neitä ra- vintoloita lopettanut. Heikot nä- kymät. 2/3 liikevaih- don las- kua. Hin- tojen nousu lii- kevaihdon kasvun syynä. Myynti laskussa.	Ammatti- taitoisen työvoiman puute uh- kana. Kus- tannusten nousu ja korkeat korot vä- hensivät ostovoi- maa. Lii- kevaihto laski puo- lolla yri- tyksistä.	Yli puo- lolla liike- vaihto aleni, 30 % kasvua. Pahimmat uhat: kus- tannusten nousun jat- kuminen, kysynnän vähäisyys, heikko kannatta- vuus.	Heikko ky- syntä, kus- tannusten nousu ra- sittaa kan- natta- vuutta. Myynti- määrät las- kussa.
Henki- löstön näke- myksiä	Motivoitu- neet johto- ryhmän jä- senet.	64 % kokee tulevansa kuulluksi.			65 % tulee kuulluksi. Työilma- piirin ja työviihty- vyyden keskiarvot parantu- neet.	

8.2 Lähtökohdat tutkimuksellisen kehittämistyön alkaessa

Tutkimuksellinen kehittämistyöni alkoi tammikuussa 2025, ja osallistavan työpaikkademokratian prosessi eteni nopeasti suunnittelusta tekemisen vaiheeseen sisältäen jatkuvaa arviointia (Heikkinen & Sivonen, 2021, luku 3). Ryhmän kehitys eteni muotoutumisesta kuohuntaan ja normiutumiseen, missä toimintamallit vakiintuivat ja yhtenäisyys vahvistui. Alkukevääällä ryhmä saavutti suorittamisvaiheen, jossa päätöksenteko ja tehtävän toteutus olivat keskiössä (Helsingin yliopisto, n.d.-c.). Yhteistyö kehittyi, ja jäsenet pystyivät käsittelemään erimielisyytensä rakentavasti. Ihmissuhteisiin ja työnjakoon liittyvät haasteet ratkesivat, ja ryhmä hyödynsi jäsentensä erilaisia vahvuuksia (Jyväskylän yliopisto, n.d.-d.).

Johtoryhmä ratkaisi konfliktit kompromisseilla, ja ryhmän vahva koheesio tuki ratkaisukeskeistä toimintaa. Vaikka liiallinen yhtenäisyys voi heikentää päätöksentekoa, ryhmän jäsenet esittivät kriittisiä näkemyksiä, enkä havainnut ryhmäajattelun riskiä. (Helsingin yliopisto, n.d.-b). Johtoryhmässä tehtiin päätöksiä enemmistön mielipiteiden tai kompromissien pohjalta. Ryhmän jäsenissä näkyi sekä tehtävä- että suhdekeskeisiä rooleja, mikä edisti ideointia ja vuorovaikutusta. Yksilökeskeisessä roolissa toimivat tekivät aloitteita ja arvioivat ideoita, kun taas tehtäväkeskeisessä roolissa keskityttiin tavoitteisiin. Oman roolini havainnoin sekä tehtävä- että suhdekeskeiseksi. (Helsingin yliopisto, n.d.-d).

Laadimme yhdessä budjetin, arvioimme osastojen mittareita ja varmistelimme toiminnan jatkumon tilannetta. Analysoimme yrityksen tavoitteita, suunnittelimme uusille työntekijöille perehdytyspäivän sisältöä ja teimme vastuujaakoja muun muassa arkistointiin. Rakennusten tilanne kartoitettiin, ja korjaus- ja kunnostustöitä tehtiin palveluvalmiuden varmistamiseksi. Henkilöstön majoitustarpeisiin otettiin käyttöön vuokra-asunto, ja hankintoja priorisoitiin kassavirran ja myynnin edistämisen mukaan. Kulujen karsiminen ja kilpailutukset olivat keskeisiä keskustelun aiheita. Tietoa vahvistettiin benchmarking-menetelmällä, ja entisten työntekijöiden koontumisesta saatiin näyttelyä varten arvokasta tietoa. Dokumentointia päätettiin lisätä toimenpiteiden todentamiseksi. Tarkastelimme johtoryhmän vaikuttavuutta ja psykologista turvallisuutta sekä arvioitiin yrityksen tulevaisuuden näkymiä, voimavaroja ja toimintakykyä. Lisäksi päivitimme vision ja palvelukuvauksen, ja käsitelimme henkilöstön hyvinvointia edistäviä keinoja sekä palautteiden käsittelyn prosessia.

8.3 Osallistava menetelmä

Osallistava työpaja 20.1.2025 muodostui avoimen fokusryhmäkeskustelun, puolistrukturoidun fokusryhmähaastattelun ja osallistavan työpajan yhdistelmäksi. Erilaisia haastattelutyyppejä on karkeasti kolmenlaisia hieman sen mukaan, miten vapaa haastattelutilanne on. Toisessa ääripäässä on täysin strukturoimaton, eli niin sanottu avoin haastattelu. Toinen ääripää on strukturoitu, hyvin rajattu, niin sanottu lomakehaastattelu. Näiden kahden ääripään väliin jää puolistrukturoitu haastattelu, jossa on molempia edellä mainittuja piirteitä. (Hakala, 2024, haastattelu).

Työpaja on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa osallistajat jakavat mielipiteitä ja kehittävät ajatuksia keskustellen (Salonen ym., 2017, s. 57, 61, 63). Dialoginen keskustelu edistää avoimuutta ja uusien toimintatapojen löytämistä organisaatioissa, hyödyntäen osaamista, motivaatiota ja luovuutta. Fokusryhmähaastattelu luo turvallisen ilmapiirin ajatusten jakamiselle ja uusien ideoiden kehittämiseksi. Ryhmäkeskustelussa fasilitaattori ohjaa vuorovaikutusta osallistujien välillä, kun taas ryhmähaastattelussa kysymykset esitetään kullekin osallistujalle erikseen ilman keskinäistä keskustelua. (Puusa & Juuti, luku 7).

Johtoryhmän työpajassa pohdimme työpaikkademokratian kehittämistä, tavoitteena edistää ryhmän luovuutta ja hyödyntää kaikkien näkemyksiä. Osallistaminen ideointiin, suunnitteluun ja työn arviointiin sitouttaa henkilöstöä ja tekee työstä palkitsevampaa. (Summa & Tuominen, 2009, s. 6). Toimin fasilitaattorina, tukien ryhmäprosesseja ja auttaen päätöksenteossa. Fasilitaattori toimii puolueettomana tukijana, mutta täysin neutraali pysyminen on haastavaa, sillä fasilitaattori voi olla osa kehitettävää toimintaa (Honkonen, 2021).

Seuraavaksi esittelen vuorovaikutteisen dialogin kautta syntyneitä tuotoksia.

1. Esihenkilöiden osallistaminen päätöksentekoon on aloitettu ja todettu hyödylliseksi kehityssuunnaksi. Osallistuville tulee jakaa ennakkotietoa ajoissa, jotta he ehtivät omakseen sen. Lisäksi päätöksentekoon osallistuvien työyhteisön jäsenten tulisi olla mukana asiaa käsittelevissä palavereissa.
2. Esihenkilöiden joukosta voitaisiin äänestää edustaja johtoryhmän palaveriin jatkuvaksi osallistujaksi. Työntekijöille voitaisiin myös valita edustaja päätöksentekoon. Rooli voisi olla vaihtuva, jolloin jokainen saisi vuorollaan mahdollisuuden tuoda työtovereidensa näkemyksiä esiin.

3. Päätösten käsittely yhteisissä kokouksissa voisi heikentää työtehoa ja kannattavuutta. Sen sijaan avoimen pilvipalvelun käyttö mahdollistaisi tehokkaamman viestinnän, jossa tiimin jäsenet voivat lähettää viestejä, jakaa tiedostoja, saada ilmoituksia ja hyödyntää tarjolla olevia työkaluja. Lisäksi henkilöstöllä olisi mahdollisuus äänestää päätöksistä suoraan kanavassa.
4. Pilvipalvelu edistää tiedon läpinäkyvyyttä jakamalla henkilöstölle tietoa kokouksista. Aktiivinen viestintä osallistavasta demokratiasta, tavoitteista ja visiosta auttaa kaikkia ymmärtämään yhteisen suunnan. Henkilöstön on tärkeää hahmottaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet ja tunnistaa päivittäiset tavoitteet.
5. Läpinäkyvyyttä ja resilienssiä tulisi aktiivisesti kehittää ja tehdä niistä koko työyhteisön yhteinen tavoite.
6. Haastamisen mahdollisuutta tulisi aktiivisesti korostaa, ja psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että työntekijät uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään.

Työpajassa keskusteltiin ammatillisuudesta ja resilienssistä sekä niiden merkityksestä. Johtoryhmän jäsenille ammatillisuus tarkoitti ammattitaitoa, asiallista käytöstä, tunteiden sallimista ilman toisten loukkaamista, kunnioitusta ja johdonmukaisuutta. Tarkastelussa hyödynnettiin Haaga Helian eSignalsin ja Sivistysala ry. Sivistan verkkosivuja. Läsnaolon, ammatillisen viireystilan ja työkyvyn kannalta keskeisiä tekijöitä ovat ennakointi, turvallinen läsnäolo, vuoro-vaikutus, yhteisöllisyys ja hallinnan tunne. Arjen sujuvuus perustuu perustoimintoihin, jotka varmistavat työympäristön turvallisuuden ja toimivuuden. (Siirilä, 2020). Hyvä ammatillinen käytös on työpaikan perusta. Se tarkoittaa asiallista, hyvien tapojen mukaista toimintaa, joka luo ja ylläpitää luottamusta työyhteisössä. Ammattimainen käyttäytyminen on sivistynyttä, arvostavaa ja ystävällistä suhtautumista kaikkiin, mutta ei edellytä läheistä ystävyyttä. Yhteistyö perustuu kunnioitukseen ja ammattimaiseen asenteeseen. (Sivista, 2024).

Resilienssiä tarkasteltiin Työterveyslaitoksen verkkosivujen ja resilienssi-pikatestin avulla. Se tarkoittaa sopeutumiskykyä, tasapainon säilyttämistä ja menestyksen edistämistä epävarmoissa olosuhteissa. Testin mukaan yritys panostaa toiminnan ja osaamisen kehittämiseen, ja rakenteet, ohjeet sekä prosessit tukevat tätä. Haasteena on kuitenkin toimintamallien epäsystemaattinen noudattaminen. Sisäistä ja ulkoista yhteistyötä kehitetään, mutta järjestelmällisyyden puute voi heikentää vaikutuksia. Tiedonkulku on sujuvaa, eikä osaaminen ole yhden henkilön varassa. Testi suosittelee vahvistamaan hyviä toimintatapoja, jotta kehitys pysyy johdonmukaisena ja yritystoiminta kestävä. (Työterveyslaitos, n.d.-b.).

Tuotoksena syntyi myös ideoita kannustin- ja palkitsemisjärjestelmään liittyen, mutta toteimme, että suunnittelu vaatii aikaa yhdenvertaisuuden varmistamiseksi ja vaikutusten arvioimiseksi. Yhtenä ideana nousi esiin henkilöstökysely, jossa työntekijät voisivat äänestää työyhteisön jäsentä sen perusteella, kuinka hyvin hän on edistänyt osallistavaa demokratisointia eri toimintatavoilla ja aihealueilla. Kysymykset tulisi suunnitella huolella, jotta kysely tuottaisi aidosti hyödyllistä tietoa työpaikkademokratian kehittämiseksi. Johtoryhmässä syntyi ajatus, että äänestysten tulokset julkaistaisiin vuosittain syksyllä kauden päätösjuhlissa. Tuloksellisen vuoden aikana johtoryhmä toivoi voivansa palkita kaikki työntekijät, mutta eniten ääniä saaneet saisivat lisäksi pienen erillisen palkinnon.

8.4 Puolistrukturoitu fokusryhmäkeskustelu

17.3.2025 työpajassa jatkoimme työpaikkademokratian kehittämisen tarkastelua. Mukana oli kaksi johtoryhmän jäsentä fasilitaattorin lisäksi. Työpajan päätteeksi syntyi pohdintaa siitä, kuinka pitkälle työpaikkademokratiaa Mustion Linnalla voidaan tai halutaan kehittää. Työpaja toteutui puolistrukturoituna haastatteluna, ja seuraavaksi esittelen sen kysymykset sekä niiden vastaukset.

1. Miten voimme lisätä työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon?
 - Työyhteisön jäsenet, joiden työtä päätös koskettaa suoraan, voidaan jatkossa osallistaa päätöksentekoon samalla tavalla kuin verkkosivuprojektissa toimittiin. Heille tulee kuitenkin antaa riittävästi ennakkotietoa päätöksenteon tueksi. Osallistaminen voidaan aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa keskustelua.
 - Voidaan lähettää kyselyjä ja käsitellä asiaa neljännesvuosittaisessa henkilöstöpalaverissa. Tämä auttaa varmistamaan, että kaikki saavat mahdollisuuden osallistua ja ilmaista mielipiteensä. Kysymykset on mietittävä tarkkaan ja niiden on oltava selkeitä, johdonmukaisia ja ytimekkäitä.
2. Miten voimme lisätä esihenkilöiden osallistumista päätöksentekoon? Mitä konkreettisia keinoja voisimme käyttää?
 - Voidaan hyödyntää aikaa osallistumisen edistämiseksi kuukausittaisissa esihenkilöpalaverissa sekä tulospalaverissa. Näin varmistetaan, että osallistuminen on jatkuvaa ja säännöllistä.
3. Miten voimme edistää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä päätöksenteossa? Mitä tietoja voisimme jakaa avoimemmin?

- Tietosuojattuja henkilöihin liittyviä asioita ei voida jakaa, mutta kaikki muu voi olla läpinäkyvää. Tietoja voidaan jakaa kuukausittaisilla tiedotteilla pilvipalveluun, josta kaikki työntekijät voivat lukea ja tarvittaessa kysyä lisää. Lisäksi henkilöstö- ja osastopalavereissa voidaan tuoda asiat esille.
4. Miten voimme tunnistaa ja hyödyntää työntekijöiden erilaisia taitoja ja näkökulmia? Miten voimme kartoittaa työntekijöiden osaamista ja kiinnostuksen kohteita? Miten voimme hyödyntää näitä taitoja ja näkökulmia päätöksenteossa?
 - Säännölliset palaute- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä. Päätöksenteossa kannattaa osallistaa henkilöitä, joita asia kiinnostaa ja joilla on siihen osaamista tai merkittäviä näkökulmia. Tämä lisää päätöksenteon laatua ja sitoutumista.
 5. Miten voimme mitata ja arvioida osallistavan demokratian edistymistä työyhteisössä? Mitä mittareita voisimme käyttää? Miten voimme kerätä ja analysoida palautetta jatkuvasti?
 - Säännölliset ja rutinoitunut palautekyselyt auttavat saamaan vertailtavia mittareita ja tunnuslukuja, mikä parantaa toiminnan seuranta- ja kehittämistä. On myös tärkeää sopia työ- ja vastuuja sekä aikataulu, jotta kaikki tietävät omat tehtävänsä ja vastuualueensa.
 6. Millaisia tapoja voisimme kehittää luottamuksen ja avoimuuden vahvistamiseksi työyhteisössämme?
 - Avoimuus, läpinäkyvyys, hyvät vuorovaikutustaidot, kiitos ja tunnustus, tuen antaminen, yhteiset tavoitteet kohti visiota sekä arvojen mukaisen toiminnan esimerkki esihenkilöiltä.
 7. Ketkä voisivat ottaa vetovastuun uusista aloitteista esihenkilötasolla ja miten heitä voidaan tukea?
 - Kiertävä vetovastuu halukkaille, mikäli heitä on useampia, ketään ei voi pakottaa. Asiasta täytyy keskustella esihenkilöiden kanssa.
 8. Ketkä voisivat ottaa vetovastuun uusista aloitteista henkilöstötasolla ja miten heitä voidaan tukea?
 - Kiertävä vetovastuu halukkaille, mikäli heitä on useampia, ketään ei voi pakottaa. Asiasta täytyy keskustella henkilökunnan kanssa.

8.5 Nykytilanteen kartoitus

Osallistava työpaikkademokratisointi on vahvistanut organisaation rakenteita ja toimintamalleja, jotka tukevat resilienssiä, palveluvalmiutta, laatua, kestävästä kehitystä ja tehokkuutta. Henkilöstön hyvinvointi, kouluttautuminen ja sitoutuminen ovat parantuneet, mikä on edistänyt osaamista, työilmapiiriä ja yhdenvertaisuutta. Lisäksi läpinäkyvyys ja osallistava päätöksenteko ovat kehittyneet. Mustion Linnassa panostetaan suunnitelmallisuuteen, tavoitteellisuuteen ja ennakkointiin toiminnan jatkuvuuden sekä taloudellisen kestävyuden varmistamiseksi. Avointa organisaatiokulttuuria halutaan edistää, joka perustuu läpinäkyvyyteen, yhdenvertaisuuteen ja oikeudenmukaiseen palkkamalliin. Selkeät työnkuvat ja vastualueet lisäävät tehokkuutta, ja organisaation missio, arvot, visio ja tavoitteet ohjaavat pitkäjänteistä kehitystä. Tiedonjakoon ja tiedonkulun kehittämiseen panostetaan jatkuvasti kommunikaation ja päätöksenteon laadun parantamiseksi.

Mustion Linnassa henkilöstön motivaatioon ja sitouttamiseen panostetaan psykologisen turvallisuuden ja tarpeiden huomioimisen sekä arviointien avulla. Kehitystä tuetaan kyselyillä, kehityskeskusteluilla, palautekeskusteluilla sekä aktiivisella yhteistyöllä, reflektoinnilla ja ryhmäviestinnällä. Kyselyitä pyritään toteuttamaan säännöllisesti. Työyhteisössä rohkaistaan haastamiseen ja non-dominaatio ajatteluun, mikä edistää avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta. Toimitilojen toimivuutta ja turvallisuutta edistetään järjestelmällisen organisoimisen ja siivouksen avulla. Henkilöstön osallisuus, turvallisuus ja voimavarojen tehokas käyttö ovat keskiössä. Osaamisen kehittämisessä korostetaan tietoturva, energiankäyttöä ja kapasiteetin hallintaa. Järjestäytyminen, itseohjautuvuus ja yhteisohjautuvuus tukevat kestävästä toimintaa. Organisaation toiminnan perustana halutaan olevan ammatillisuus, läsnäolo ja yhteisöllisyys. Havainnointiin ja perehdyttämiseen panostetaan, sillä varhainen puuttuminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen mahdollistavat tehokkaan ongelmanratkaisun. Yhtenäinen ja hyvinvoiva työyhteisö varmistetaan selkeillä pelisäännöillä ja psykologisen turvallisuuden tukemisella.

Ajalla 1.1.2025 – 31.3.2025 edeltävän vuoden samaan jaksoon verrattuna Mustion Linnan tulos väheni 28 %, liikevaihto laski 45 %, henkilöstökulut laskivat 15 % ja ostokustannukset laskivat 6 %. Työtehot laskivat ajalla 1.1.2025 – 31.3.2025. Johtoryhmän kuukausipalaverien lisäksi pidettiin kolme kehittämispäivää vuoden 2025 ensimmäisen neljänneksen aikana, joihin kaikki johtoryhmän jäsenet osallistuivat. Kehittämispäivien kesto oli noin kuusi tuntia. Kun käytetään bruttokeskituntipalkkaa 28,85 € kehittämispäivien kokonaiskustannuksiksi saadaan 3115,80 €. Fasilitaattorin työtunteja ei huomioida johtajasopimuksen vuoksi. MaRa:n uutisissa 28.4.2025

viitataan EK:n huhtikuussa 2025 toteuttamaan suhdannebarometriin, jonka mukaan riittämätön kysyntä on yhä suurin este myynnin kasvulle, ja enemmistö vastaajista arvioi kysynnän heikoksi. Kustannusten nousu heikentää kannattavuutta, mutta pitkästä ajasta myyntiodotuksissa oli havaittavissa lievää kasvua. (MaRa, 2025).

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) suhdannebarometri mittaa yritysten näkemyksiä talouden kehityksestä kyselytutkimusten avulla. Vastauksista muodostetaan indeksejä, jotka kuvaavat talouden tilaa. (Urrila, 2016). EK:n huhtikuun 2025 suhdannebarometrin mukaan suomalaisyritysten suhdanteet elpyivät alkuvuonna loivasti, mutta matkailu- ja ravintola-alan tilanne pysyi heikkona. Kysynnän riittämättömyys nähdään suurimpana myynnin kasvun esteenä, ja kustannusten nousu heikentää kannattavuutta. Myyntimäärät ovat laskussa, mutta odotuksissa on pientä nousua. (MaRa, 2025). Koko elinkeinoelämän suhdannenäkymät ovat painuneet hieman negatiivisiksi, eikä vahvaa kasvukäännettä odoteta. Maailmantalouden epävarmuus vaikuttaa Suomen talouteen, ja teollisuuden tuotannon kasvu saattaa tauota. Rakentamisen tilanne oli yhä heikko, vaikka lasku oli päättymässä. EK:n pääekonomisti Penna Urrilan mukaan suhdanteiden yleiseen vahvistumiseen ei juuri uskota. Kysyntä on heikkoa 54 prosentilla yrityksistä, ja ammattitaitoisen työvoiman puute on ongelmana 12 prosentilla yrityksistä. (Urrila, 2025).

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUDEN SUUNNAT

Tässä luvussa kokoan yhteen työn keskeiset tulokset ja esitän lopullisen tuotoksen.

9.1 Johtopäätökset

Osallistavan työpaikkademokratian prosessi on aiheuttanut merkittäviä kustannuksia, erityisesti suunnittelu-, kehittämis- ja tekemisen vaiheessa. Lisäkustannuksia syntyi, kun prosessi palasi uudelleen näihin vaiheisiin arviointi-, muutos-, vakiinnuttamis- ja tarkasteluvaiheiden jälkeen. Työtehot olivat alhaisimmillaan suunnittelu- ja tekemisen vaiheessa, mikä on luonnollista resurssien kulutuksen näkökulmasta (Martinsuo & Blomqvist, 2010). Mustion Linnalle ensimmäinen tekemisen vaihe oli erityisen kustannusintensiivinen. Vaikka prosessi on tuottanut yrityksen mittakaavassa suhteellisen suuria kuluja, MaRa:n jäsenkyselyjen, uutisten ja tiedotteiden perusteella Mustion Linnan liikevaihdon ja kustannusten tilanne on ollut alaa yleisesti vastaava tai jopa hieman parempi.

Vaikutusten arvioinnin tavoitteena on selvittää kehittämistyön saavutukset ja resurssien hyödyntämisen tulokset (Tuomi, 2022). Mustion Linnassa osallistava työpaikkademokratia on parantanut työilmapiiriä ja viihtyvyyttä sekä tukenut yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Ensimmäisen suunnittelu- ja tekemisen vaiheen kustannukset eivät enää toistu yhtä laajasti. Työteho on pääosin kasvanut arviointi-, muutos- ja vakiinnuttamisvaiheessa, mikä viittaa toiminnan taloudelliseen vakauteen. Kuohuntavaiheessa työteho laski hetkellisesti, mutta kokonaisuudessaan prosessi toi merkittäviä parannuksia. Henkilöstökulut nousivat alkuvaiheessa, mutta myöhemmissä vaiheissa kustannukset ovat pysyneet hallinnassa, vaikka suunnittelusta aiheutui lisäkuluja.

Työntekijöiden osallistuminen on ollut arvokasta, tuoden mukanaan osaamista ja uusia näkökulmia. Tuloksellisuus edellyttää sidosryhmien osallistamista suunnitteluun ja päätöksentekoon jo hankkeen alkuvaiheessa (Toikko ym., 2009, s. 90). Osallistavan työpaikkademokratian projektin on aiheuttanut lyhytaikaisia kustannuksia, mutta työyhteisön kehitys voi vahvistaa pitkän aikavälin tuloksia, jos prosessia jatketaan ja ylläpidetään. Kansainväliset ja kotimaiset esimerkit osoittavat, että itseohjautuvat toimintamallit voivat edistää kasvuyritysten menestystä, sillä työntekijöiden korkea motivaatio ja sitoutuminen tuottavat merkittäviä säästöjä (Gamrasni, toim. 2021, s. 12).

SWOT-analyysi auttaa yrityksiä hahmottamaan nykytilannettaan ja tulevaisuuden haasteita, arvioiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet liittyvät yrityksen resursseihin, heikkoudet kehitysalueisiin, mahdollisuudet kasvuun ja uhat liiketoiminnan riskeihin. Menetelmää voidaan soveltaa eri osa-alueiden arvioimiseen sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyssä. (SRHY-Riskienhallinta, n.d.). Alla olevassa analyysissä keskityn toteutuneeseen kehitykseen vahvuuksien osalta, esiin nousseisiin kehityskohtiin heikkouksissa sekä näkemyksiin mahdollisuuksista ja uhista, jotka perustuvat sekä empiiriseen että teoreettiseen tietoon.

9.2 SWOT-analyysi

VAHVUUDET (tapahtunut kehitys)	HEIKKOUEDET (ei merkittävää tai riittävää kehitystä)
<ul style="list-style-type: none"> - Ammatillisuus ja autonomia –Itseohjautuvuutta ja ammatillista kasvua. - Arvot, visio ja pelisäännöt – Ohjaus vahvistaa yrityksen kulttuuria ja suuntaa. - Avoimuus ja läpinäkyvyys – Edistää luottamusta ja reilua päätöksentekoa. - Haastaminen ja non-dominaatio – Monipuoliset näkökulmat ilman hierarkkisia esteitä. - Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus – Tukee vastuullista työskentelytapaa ja tiimien itseorganisoitumista. - Jatkuvan vuoropuhelun malli ja organisointi– Systemaattinen tapa kehittää toimintaa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennakointi ja trendien hyödyntäminen – Riskinä on hitaus muutosten hahmottamisessa ja reagoinnissa. - Kilpailukyvyn varmistaminen ja markkinatuntemus – Voi heikentää yrityksen asemaa alalla, jos ei pidetä ajan tasalla. - Koko työyhteisön sitouttaminen prosessiin– Vaatii jatkuvaa viestintää ja motivointia, muuten voi jäädä hajanaiseksi. - Kokonaiskuvan selkeys ja tavoitteellisuuden läpinäkyvyys – Jos nämä puuttuvat, päätöksenteko voi olla epäselvää ja tehotonta. - Luottamus ja turvallisuuden kehittäminen – Jos ei panosteta, työilmapiiri voi kärsiä. - Mittarit, tunnusluvut ja seuranta – Puutteellinen seuranta voi estää tavoitteiden toteutumista.

<ul style="list-style-type: none"> - Jatkumo ja resilienssi – Pitkäjänteinen kehittyminen, joustava sopeutuminen muutoksiin. - Kestävä kehitys – Tukee kokonaisvaltaisesti vastuullista toimintaa. - Kunnossapito ja korjaukset – Varmistaa resurssien tehokkaan käytön. - Lisääntynyt tieto ja osaaminen – Jatkuvan kehityksen ja innovoinnin mahdollisuus. - Merkityksellisyys ja tarpeiden tunnistaminen – Vahvistaa motivaatiota ja yrityksen suuntaa. - Motivaatiotekijöiden hyödyntäminen – Luo innostavan ja kannustavan työympäristön. - Organisaatiokaavio – Selkeyttää vastuunjakoa ja helpottaa päätöksentekoa. - Osallisuus, osallistuminen ja yhteisöllisyys– Edistää demokraattista ja osallistavaa yrityskulttuuria. - Psykologinen turvallisuus – Avointa, pelotonta vuorovaikutusta ja riskien ottamista. - Suunnitelmallisuus ja varhainen puuttuminen – Ennaltaehkäisee ongelmia ja parantaa toimintaprosesseja. - Työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden kasvu– Tukee työn tuottavuutta ja henkilöstön sitoutumista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Palautteiden aktiivinen hyödyntäminen ja säännölliset kyselyt sekä arvioinnit – Ilman näitä voi olla vaikea parantaa toimintaa. - Puutteellinen perehdytys ja kuulemisen puute – Heikentää työntekijöiden osaamista ja sitoutumista. - Strategiat ja niiden tehokkuus – Jos strategiat ovat epäselviä tai puutteellisia, kehitys voi hidastua. - Tehottomat prosessit ja laadun heikkeneminen – Voi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja asiakastytyväisyyteen. - Tiedottaminen johtoryhmän toiminnasta ja päätöksistä – Epäselvä viestintä voi luoda epävarmuutta työntekijöille.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttaminen ja vaikuttavuus – Vahvistaa päätöksentekoa ja organisaation strategista asemaa. - Varastonhallinta – Tukee resurssien tehokasta käyttöä ja vähentää hukkaa. - Vastuunjako ja paremmat päätökset yhteisöllisen johtamisen sekä päätöksenteon kautta. Edistää yhteistyötä ja tasa-arvoa. - Vuorovaikutus, dialogi ja palautekeskustelut – Parantaa työntekijöiden välistä kommunikointia ja yhteistyötä. - Vuosikello, Gantt, SWOT –Systemaattiset toimintatavat ja suunnitelmallisuus. - Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo – Varmistaa reilun ja tasapuolisen työympäristön. - Yhdenvertainen ja läpinäkyvä palkkamalli– Oikeudenmukainen, motivoiva. 	
<p>MAHDOLLISUUDET</p>	<p>UHAT</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking – Oppiminen alan parhaista käytännöistä oman toiminnan kehittämiseksi. - Erilaisten näkökantojen ja mielipiteiden hyödyntäminen – Tuo monipuolisuutta päätöksentekoon ja edistää innovatiivisuutta. - Henkilöstön hyvinvoinnin ja työviihtyvyyden kehittäminen – Lisää tuottavuutta, sitoutumista ja työmotivaatiota. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ammattitaidon ja osaamisen puute – Voi heikentää työn laatua ja vaikuttaa päätöksenteon tehokkuuteen. - Demokraattiseen malliin sopimattomat työntekijät – Haasteet osallistavan työskentelymallin soveltamisessa. - Hallitsemattomat kustannukset ja kuluseurannan puute – Taloudellinen epävakaus voi vaarantaa yrityksen kilpailukykyä.

<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön järjestäytyminen – Selkeämmät roolit, vastuut ja tehokkuus. - Henkilöstön sitouttamisen edistäminen – Vahvistaa työpaikan ilmapiiriä ja pitkäaikaisia työsuhteita. - Hinta-laatusuhteen parantaminen – Mahdollisuus optimoida resurssit ja kasvattaa kilpailukykyä. - Hukan minimointi (Lean) – Prosessien tehostaminen ja resurssien säästäminen ilman tarpeetonta ylimääräistä työtä tai kustannuksia. - Innovaatiot – Mahdollisuus kehittää uusia toimintatapoja, palveluja tai tuotteita. - Kannattavuuden paraneminen – Taloudellisten resurssien parempi hallinta ja tuottavuuden kasvu. - Kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät – Parantaa motivaatiota, edistää tavoitteiden saavuttamista. - Kehitys reflektoinnin avulla – Oppiminen ja parantaminen toimintaa arvioimalla. - Luovuuden kehitys – Mahdollistaa innovatiivisemman työskentelykulttuurin ja uusien ratkaisujen löytymisen. - Monimuotoisen työyhteisön erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen – Tehostaa toimintaa ja tuo esiin uusia näkökulmia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Haasteelliset henkilötilanteet ja henkilöstön vaihtuvuus – Voi vaikuttaa työilmapiiriin ja työn sujuvuuteen. - Hierarkian kasvu ja johtoryhmän yhteistyön heikkeneminen – Voi estää avoimen päätöksenteon ja heikentää organisaation ketteryyttä. - Johdon toiminnan kehittämisen puute – Heikentää strategista ohjausta ja työntekijöiden sitouttamista. - Jatkuvan oppimisen ja taitojen kehittämisen pysähtyminen – Estää organisaation ja henkilöstön kehittymistä. - Kannattavuusongelmat ja heikko kysyntä – Voi heikentää taloudellista kestävyyttä ja tulevaisuuden näkymiä. - Kehittämistyö ohittaa ydintehtävät – Liiallinen keskittyminen muutokseen voi haitata päivittäistä toimintaa. - Koulutusten puute ja osaamisen jakamattomuus – Voi estää työntekijöitä kehittämästä ammatillista osaamistaan. - Kustannusten nousu ja myynnin vähyys – Taloudelliset haasteet voivat rajoittaa organisaation mahdollisuuksia kasvaa. - Liian nopea, suunnittelematon toiminta ja kärsimättömyys – Riskinä on huolimattomuus päätöksenteossa ja epäonnistuneet muutokset.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Osallistavan päätöksenteon laajentaminen – Lisää sitoutumista ja varmistaa, että kaikki äänet tulevat kuulluksi. - Riskinottokyvyn kehittäminen – Uskallus ottaa laskelmoituja riskejä voi mahdollistaa rohkeampaa kehitystä ja uusia kasvumahdollisuuksia. - Säännölliset toiminnan arvioinnit – Mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja strategisen ohjauksen. - Tehokkuuden kasvu – Prosessien sujuvoittaminen ja resurssien optimaalinen hyödyntäminen. - Verkostoituminen – Mahdollisuus uusille yhteistyökuvioille ja laajemmalle vaikuttavuudelle. - Vuosikello, Gantt, SWOT – Suunnitelmalisyyden välineet, jotka tukevat pitkäjänteistä kehitystä. - Ympärivuotinen toiminta – Vähentää sesonkivaihteluiden vaikutusta, lisää henkilöstön hyvinvointia, parantaa turvallisuuden tunnetta ja sitoutuvuutta sekä tasapainottaa työtä ja taloutta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivaation ja rohkeuden puute – Voi estää uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä ja vaikeiden tilanteiden ratkaisemista. - Muutosvastarinta – Voi johtaa ristiriitoihin ja kehityksen hidastumiseen. - Puutteellinen havainnointi ja seurannan puute – Voi johtaa siihen, että ongelmia ei tunnisteta ajoissa. - Puutteelliset resurssit (tilat) – Voi vaikuttaa työn tehokkuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. - Ryhmäajattelu ja tiedonkulun heikkeneminen – Rajoittaa avoimuutta ja estää monipuolisen päätöksenteon. - Riskinoton hallinnan puute – Liian rohkea tai harkitsematon riskien ottaminen voi johtaa hallitsemattomiin seurauksiin, kuten taloudellisiin tai strategisiin epäonnistumisiin. - Ymmärtämättömyys ja epäselvyys päätöksenteossa – Voi vaikuttaa organisaation kykyyn sopeutua muutoksiin.
--	---

9.3 Kehitysehdotukset

Alla mainitut kehitystoimenpiteet voivat olla kannattavia pitkällä aikavälillä, mikäli toimenpiteet suunnitellaan ja analysoidaan huolella ennen käyttöönottoa. Kehitysehdotukset perustuvat SWOT-analyysiin sekä fokusryhmäkeskusteluun ja -haastatteluun.

1. Kriittinen arviointi ja Lean-ajattelun hyödyntäminen

Oppiva organisaatio kykenee arvioimaan kriittisesti toimintaansa ja tunnistamaan vahvuutensa sekä kehittämistarpeensa (Salonen ym., 2017, s. 64). Lean-ajattelu voi tehostaa toimintaa, edistää itseohjautuvuutta ja optimoida resurssien käyttöä, mutta sen onnistunut soveltaminen vaatii jatkuvaa arviointia, kehittämistä ja tiivistä yhteistyötä, jotta periaatteet muuttuvat teoriasta käytännöksi (Översti, 2025).

2. SWOT-analyysi ja ajanhallinnan työkalujen hyödyntäminen

Työyhteisössä olisi hyödyllistä arvioida tämän opinnäytetyön SWOT-analyysiä kriittisesti. Jokainen voisi myös laatia oman analyysin kirjaamalla vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat nelikenttään, minkä jälkeen näkemykset voitaisiin yhdistää ryhmätyönä yrityksen tilanteen kattavaksi hahmottamiseksi (SRHY-Riskienhallinta, n.d.). SWOT-analyysi tukee riskienhallintaa, ja ajanhallinnassa voi hyödyntää visuaalisia työkaluja, kuten Gantt-kaaviota ja vuosikelloa. Gantt-kaavio hahmottaa projektin etenemisen aikajanalla, auttaa vaiheistamaan tehtävät selkeästi ja seuraamaan aikataulussa pysymistä (Salonen ym., 2017, s. 60). Vuosikello puolestaan toimii pitkän aikavälin suunnittelun välineenä, jossa keskeiset tehtävät ja tapahtumat ajoitetaan vuoden mittaiselle aikajanelle. Se auttaa organisaatiota valmistautumaan ajoissa tuleviin toimenpiteisiin.

3. Proaktiivisen suunnittelun kehittäminen

Käytännön työskentelyä ei voi ennakoida täysin, ja toteutusvaiheessa voi ilmetä haasteita. Siksi kehittämisessä korostuvat proaktiivinen suunnittelu, ohjaus ja reflektiivinen työote. Osallistumista tukevat menetelmät, kuten arvostava haastattelu, ryhmätyöskentely, dialogi ja työkonferenssi, jotka vahvistavat yhteisöllistä päätöksentekoa ja kehittämistä. Tieto kehittämisestä kuuluu kaikille, ja sen jakamisen tulee tapahtua avoimesti ja yhteisöllisesti (Salonen ym., 2017, s. 22, 60).

4. Johtamisen, työilmapiirin ja työn merkityksellisyyden vahvistaminen

Hyvinvoiva työyhteisö rakentuu sekä johtamisesta että työntekijöiden panoksesta. Positiivinen ja inhimillinen ilmapiiri tukee tehokkuutta, työn laatua ja sujuvuutta, kun taas merkityksellinen työ lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä, erityisesti nuorempien sukupolvien työpaikan valinnassa. (Kankainen, 2023). Arvojen mukainen toiminta on keskeistä, jossa esihenkilöt näyttävät esimerkkiä.

5. Työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen

Hyvä työturvallisuus, työterveys ja työhyvinvointi vahvistavat työpaikan vetovoimaisuutta ja onnistumista. Keskeisiä tekijöitä ovat toimiva johtaminen, osaaminen, työn mielekkyys, yhteisön toiminta sekä mahdollisuus vaikuttaa ja kouluttautua. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat terveydentila, työkyky ja työn sekä muun elämän tasapaino. Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan on edistettävä työturvallisuutta työntekijöiden kanssa. (L. Hakala, 2024). Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten turvallinen työympäristö, työn rytmi ja ennakoitavuus. Lisäksi työntekijän persoonallisuus ja kyky sopeutua muutoksiin ja epävarmuuteen ovat keskeisiä jaksamisen kannalta. (Routamaa, 2002, s. 40). Suomalaisen työelämän vahvuuksia ovat luottamus, yhteistyö ja osaamisen hyödyntäminen, jotka muodostavat työhyvinvoinnin perustan (L. Hakala, 2024). Tutkimukset osoittavat, että hyvinvoivat työntekijät parantavat organisaation taloudellista menestystä käyttämällä työaikaansa tehokkaammin, sairastamalla vähemmän ja kehittämällä uusia ratkaisuja. Mielenterveyden huomioiminen työyhteisössä on keskeistä yritysten kilpailukyvyn kannalta. Sen tukena ovat vahva, joustava ja yhtenäinen tiimi sekä avoin ja turvallinen työyhteisö, jossa virheistä opitaan. (Mieli ry, 2019, s. 32). Organisaatioiden uudistumiskyky, oppiminen ja tehokkuus vahvistuvat psykologisen turvallisuuden myötä. Luottamukseen perustuva yhteisö pystyy ennakoimaan haasteita, ratkaisemaan kriisejä ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Sen rakentaminen vaatii avointa vuoropuhelua, jossa korostuvat läsnäolo, aktiivinen kuuntelu ja osallistuminen. (Ylikaitala & Toivanen, 2020).

6. Työn merkityksen tiedostaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen

Työn tulisi hyödyttää yhteisöä, myös laajemmin yhteiskuntaa. Haastavat ja monipuoliset tehtävät mahdollistavat osaamisen täysimääräisen hyödyntämisen. Avoin ja rakentava kommunikatio tukee tiedonkulkua ja yhteisöllisyyttä, parantaen sekä työntekijöiden että asiakkaiden kokemusta organisaatiosta. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa ilmapiiriin ja muiden huomioimiseen, ja yhteisön hyvinvointi vahvistuu yksilöiden hyvinvoinnin kautta. (Kankainen, 2023).

7. Kestävän matkailun kaikkien osa-alueiden kehittämisen edistäminen

Kestävä kehitys edistää hyvinvointia, ihmisoikeuksia, taloudellista vakautta ja yhteiskunnallista kehitystä ympäristöä kunnioittaen. Vastuullista muutosta tulee toteuttaa kaikilla tasoilla, valtiotasonhallinnossa, kunnissa ja yrityksissä, ja kansalaisten osallistuminen on ratkaisevaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Motiva, 2025). Ekologinen kestävyyskriisi edellyttää merkittäviä yhteiskunnallisia ja kulttuurisia uudistuksia. Muutoksen tulee olla reilu ja hyväksyttävä ja se tarvitsee uutta ajattelutapaa ja toimintakulttuuria. (Dufva, 2020, s. 32).

Kestävän matkailun edistäminen vaatii matkailuyritysten, -alueiden ja sidosryhmien yhteistyötä sekä matkailijoiden sitouttamista vastuullisiin valintoihin. Matkailupalveluiden kehityksessä korostuvat turvallisuus, yhdenvertaisuus ja esteettömyys, ja matkailun vaikutusten hallinta on keskeistä alueellisen hyvinvoinnin ja työllisyyden kasvun kannalta. STF-ohjelma hyödyntää kestävän matkailun indikaattoreita matkailualueiden ja -yritysten kehityksessä. Vastuullinen toiminta vahvistaa työnantajaimagoa, ja kestävä kehitys voi olla edellytys markkinointiin tai tuotekehitykseen osallistumiselle. Kestävän matkailun kehittäminen vaatii ympäristönsuojelun ja matkailuelinkeinon yhteistyön vahvistamista. Sesonkien tasaaminen tukee matkailun kestävyttä, mutta alueelliset erot ja teemojen yhteys luovat haasteita, mikä korostaa eri toimijoiden yhteistyön merkitystä. (Kortelainen ym., 2024, s. 23).

Oppiminen ja sivistys ovat keskeisiä yhteiskunnallisessa kehityksessä. Ne näkyvät osaamisena, luovuutena ja vastuuntuntona yli sukupolvien. Sivistys ja kulttuurinen muutos ohjaavat kohti kestävämpiä elämäntapoja ja laaja-alaista hyvinvointia. Koulutus, tiede, kulttuuri ja taide ylläpitävät yksilöiden ja yhteisöjen identiteettiä sekä auttavat ymmärtämään ihmisen ja luonnon vuorovaikutusta. Jatkuva oppiminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja uusien taitojen omaksumisen, jotta ne vastaavat muuttuvan maailman tarpeisiin niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. (Suomen kestävän kehityksen toimikunta, 2022, s. 20–21).

8. Itseohjautuva organisointi ja työhyvinvoinnin riskien sekä hyötyjen tunnistaminen
Tampereen yliopiston tutkimuksen mukaan itseohjautuva organisointi vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, yhteisöön, työhön ja organisaatioon. Tutkimuksessa tunnistettiin itseohjautuvan organisoinnin työhyvinvointihyötyjä, kuten työn sujuvuus, keskittyminen olennaiseen sekä yhdenvertaisuuden ja arvostuksen kokemukset. Toisaalta esiin nousivat hyvinvointiin liittyvät riskit, kuten uupumus, joka voi johtua suuresta vastuusta, rakenteiden puutteesta ja työn hallitsemattomuudesta. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024). Työhyvinvointi ei automaattisesti parane, vaikka vaikutusmahdollisuudet olisivat laajat. Lisäksi erilaiset persoonallisuudet reagoivat muutokseen, ristiriitoihin ja epävarmuuteen eri tavoin, mikä vaikuttaa työympäristön dynamiikkaan (Routamaa, 2004, s. 9). Riittävät resurssit ja tuki ovat välttämättömiä. Koska itseohjautuva organisointi on yhä harvinainen, sen käytännön kokemusta on rajallisesti. Onnistuminen edellyttää yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Sitoutuminen ja motivaatio voivat vaihdella, mikä vaikuttaa psykologiseen kokemukseen. Kestävän itseohjautuvan työympäristön rakentaminen vaatii perehdyttämistä, työkuormituksen hallintaa, uuden toimintaympäristön oppimista ja ristiriit-

tojen käsittelyä sekä avointa keskustelua, vastuunkannon tasapainoa ja yhteisöllisyyden tukemista. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024). Identiteettiin ja arvoihin liittyvät keskustelut ovat vaikeita, koska mielipide-eroja ei välttämättä ole mahdollista kuroa yksiselitteisesti umpeen (Kiiski-Kataja, 2017, s. 45).

9. Ennakointi ja megatrendien hyödyntäminen

Megatrendit auttavat hahmottamaan tulevaisuuden muutoksia ja kertovat jo havaittavista ja mitattavista ilmiöistä (Poussa & Ylikoski, 2025, s. 6). Ne mahdollistavat tulevaisuuskeskustelut ja -vaikuttamisen sekä tarjoavat suuntaviivoja riskien välttämiseksi ja lupaavien kehityspolkujen löytämiseksi. Teknologian kehitys luo tarpeen osaamisen kasvattamiselle ja siirtymä kestävään yhteiskuntaan muokkaa merkittävästi toimialoja ja luovat uusia työtehtäviä, mutta samalla työelämän epävarmuus lisääntyy, eikä tulevaisuuden työn ja toimeentulon jakautuminen ole selkeää. (Dufva, 2020, s. 3,6, 38–39, 47–48, 50). Resilienssi, kyky sopeutua ja toimia häiriötilanteissa, korostuu erityisesti äärisäiden ja kyberuhkien lisääntyessä, ja valmius toimia ilman tietoverkkoja tai sähköä on yhä tärkeämpää. Regeneratiivinen talous pyrkii vahvistamaan luonnon ja yhteiskunnan elinvoimaa, joista talous itsekin riippuu. (Dufva, 2024).

10. Demokratian vahvistaminen ja osallisuuden edistäminen

Osallistavan työpaikkademokratian edistäminen edellyttää saavutettujen tulosten säilyttämistä ja kehittämistä. Demokratian vahvistaminen vaatii määrätietoisia toimia osallisuuden lisäämiseksi sekä päätöksenteon, käytäntöjen ja rakenteiden uudistamiseksi (Dufva ym., 2023, s. 45). Demokraattisessa työyhteisössä ryhmän jäsenet ovat yleensä hyvin tyytyväisiä toimintaan (Helsingin yliopisto, n.d.-d.). Työpaikkademokratia voi edistää hyvinvointia ja kilpailukykyä (Gamrasni, 2021, s. 12). Tutkimukset osoittavat, että osallisuutta painottavat organisaatiot saavuttavat parempia tuloksia ja ovat houkuttelevampia työnhakijoille (Eures, 2024).

11. Riskikartoitus ja innovatiivisuuden tukeminen

Suomessa monilla yrityksillä on merkittävä kasvu- ja uudistumispotentiaali, mutta sitä ei hyödynnetä täysin. Omistajien, hallitusten ja johdon tulisi etsiä uusia mahdollisuuksia, erityisesti kansainvälisiltä markkinoilta. Liiketoiminnan riskit eivät saa estää kasvua. Rohkeus ja käytännön toimet ovat ratkaisevia. Yritysten kehitys vahvistaa koko yhteiskuntaa, ja EK:n Kasvun ReStart -esityksen toteuttaminen voi luoda tarvittavat edellytykset muutokselle. (Cantell ym., 2025, s. 14).

12. Työyhteisön osallistaminen päätöksentekoon

Päätöksenteon laatu ja sitoutuminen paranevat, kun siihen osallistuvat henkilöt, joilla on osaamista tai merkittäviä näkökulmia. Työyhteisössä on jo aloitettu esihenkilöiden osallistaminen päätöksentekoon, ja kokemukset ovat olleet positiivisia. Jatkossa voisi osallistaa vähintään ne jäsenet, joiden työhön päätökset vaikuttavat suoraan, sekä tarjota heille ennakkotietoa päätöksenteon tueksi. Osallistaminen voidaan aloittaa varhain esimerkiksi kyselyillä tai neljännesvuosittaisissa henkilöstöpalavereissa, jotta jokaisella on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Esihenkilöiden joukosta voisi nimetä edustajan johtoryhmän palavereihin, ja työntekijöiden keskuudesta voisi valita edustajan päätöksentekoon. Edustajien roolia voidaan kierrättää, jolloin jokainen saa vuorollaan tuoda työtovereidensa näkemyksiä esiin. Vapaaehtoisuus on tärkeää, ja osallistujille tulee jakaa ennakkotietoa ajoissa. Koko henkilöstön osallistaminen yhteisessä kokouksessa saattaa heikentää työtehoa ja kannattavuutta, joten avoin pilvipalvelu voisi mahdollistaa tehokkaamman viestinnän. Digitaalinen kanava tukisi päätöksentekoa, tarjoten mahdollisuuden viestintään, tiedostojen jakamiseen ja ilmoituksiin sekä päätösten äänestämiseen. Työpaikkademokratia vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toiminnan suuntaan. Autonomian vahvistaminen voi parhaimmillaan tuottaa parempia tuloksia kuin perinteiset hierarkkiset organisaatiot. (Gamrasni, 2021, s. 12).

13. Läpinäkyvyyden, avoimuuden, resilienssin ja haastamisen kehittäminen

Läpinäkyvyyttä ja resilienssiä tulisi aktiivisesti kasvattaa ja tehdä niistä koko työyhteisön yhteinen asia. Haastamisen mahdollisuutta on tärkeä korostaa, sillä työntekijän on tunnettava psykologista turvallisuutta voidakseen haastaa vallitsevia käytäntöjä. Tietosuojattuja henkilöihin liittyviä asioita ei voida jakaa, mutta kaiken muun tiedon tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää. Kuukausittaiset tiedotteet pilvipalvelussa mahdollistavat työntekijöille tiedon saatavuuden ja lisäkysymysten esittämisen. Lisäksi henkilöstö- ja osastopalaverit tarjoavat tiedotuskanavan. Avoimuus ja kaksisuuntainen vuorovaikutus voivat parhaimmillaan lisätä hyvinvointia ja osallisuuden tunnetta, vaikuttaen positiivisesti asenteisiin sekä tasapainottaen yksityisen edun ja yhteisen hyvän tavoittelua (Perälä, 2015, s. 77).

14. Kannustin- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Kannustin- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen vaatii huolellista suunnittelua, jotta yhdenvertaisuus varmistetaan ja vaikutukset arvioidaan kattavasti. Yksi ratkaisu voisi olla henkilöstökysely, jossa työntekijät äänestäisivät työyhteisön jäsentä osallistavan demokratian edistämi-

sen perusteella. Kyselyn tarkka suunnittelu varmistaisi, että se tuottaa hyödyllistä tietoa työpaikkademokratian kehittämiseksi. Äänestysten tulokset voisi julkaista vuosittain syksyllä kauden päätösjuhlassa. Kaikkia työntekijöitä voitaisiin palkita hyvistä suorituksista tuloksellisena vuonna, mutta eniten ääniä saaneet saisivat lisäksi pienen erillisen tunnustuspalkinnon.

-

10 POHDINTA

Tämä tutkimus osoittaa, että osallistava työpaikkademokratia voi merkittävästi edistää yrityksen taloudellista kestävyyttä, kun prosessi on suunniteltu ja toteutettu hallitusti. Mustion Linnassa toteutetun kehitystyön tulokset vahvistavat hypoteesini. Osallistava johtaminen tukee sekä organisaation tehokkuutta että henkilöstön sitoutumista. Vaikka demokratisointiin liittyvät kustannukset olivat ensimmäisen vuoden aikana merkittäviä, ne vaikuttavat olleen kertaluonteisia ja pitkällä aikavälillä prosessin tehostaminen näyttää tuovan taloudellista hyötyä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että osallistavan demokratian onnistunut toteuttaminen vaatii vahvaa ennakkointia, systemaattista suunnittelua ja henkilöstön sitouttamista. Ilman riittävää tiedonkulkua ja läpinäkyvyyttä prosessi voi jäädä hajanaiseksi, ja sen vaikutukset taloudelliseen kestävyteen voivat jäädä vajaiksi. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää varmistaa, että työntekijät saavat selkeää ja kattavaa tietoa demokratisointiprosessista, jotta he voivat aidosti osallistua sen kehittämiseen ja hyödyntää sen mahdollisuuksia.

Vaikka tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyi Mustion Linaan, löydökset voivat tarjota arvokasta näkökulmaa myös muille matkailu- ja ravintola-alan pk-yrityksille, jotka pohtivat osallistavan työpaikkademokratian vaikutuksia kannattavuuteen. Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella tarkemmin ryhmän dynamiikkaa, vuorovaikutusrooleja ja eri kehitysvaiheiden merkitystä prosessin onnistumiseen. Lisäksi vertaiskokemukset ja laajemmat tutkimukset voisivat tuoda uusia näkökulmia aiheeseen ja auttaa hahmottamaan osallistavan työpaikkademokratian pitkän aikavälin vaikutuksia yritysten taloudelliseen vakauteen.

Tulevaisuudesta voidaan tehdä arvioita tarkastelemalla nykyhetken muutoksia ja kehityssuuntia sekä menneisyyden toimien oletettuja vaikutuksia. Demokratian vahvistaminen edellyttää uusien rakenteiden ja ajatusmallien kehittämistä. Osallisuuden vahvistaminen ja yhteisen tulevaisuuden rakentaminen kulkevat käsi kädessä, ja nopeat muutokset vaativat toivoa herättäviä tulevaisuuden hahmotelmia. Samalla on tärkeää luopua ajatuksesta, että nykyinen maailma säilyisi ennallaan - todellinen toivo perustuu siihen, että tulevaisuus voi olla parempi, vaikka erilainen. (Dufva, 2020, s. 2, 6, 33).

”Opinnäytetyön aihealue on laaja, sillä se tarkastelee koko prosessia kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyö kuvaa prosessin eri vaiheita erittäin kattavasti, ja analyysi ryhmän dynamiikasta vastaa hyvin omia havaintojani, erityisesti johtoryhmän jäsenenä koko prosessin ajan. Teoreettinen

viitekehys sekä ajanjaksojen peilaaminen alan ja yleiseen taloudelliseen tilanteeseen ovat arvokkaita näkökulmia, jotka tukevat tutkimuksen kokonaisymmärrystä. Erityisen tärkeää on tulevaisuuden johtajuuden pohdinta: ovatko kaikki organisaation päättäjät yksimielisiä itse- ja yhteisohjautuvuuden lisäämisestä työyhteisössä? Ymmärretäänkö sen merkitys ja vaikutukset käytännössä? Lisäksi on pohdittava, missä määrin tämä toimintamalli sallitaan organisaation sisällä. Johtamisen kuvaus ohjauksesta laissez-faire-periaatteeseen vastaa pitkälti omaa johtamisfilosofiaani. Herää kysymys, kuinka tietoisia organisaation päättäjät ovat omista johtamistavoitteistaan. Prosessin alkuvaiheessa toimintatapojen kuvausten tiukkuus näkyi myös johtajuudessa, jolloin ohjaus oli tarkempaa ja kontrolloidumpaa. Tällä hetkellä näyttää siltä, että organisaatio on siirtynyt kohti itseohjautuvampaa toimintaa, mikä on merkittävä muutos. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että tiimi saa edelleen tarvitsemansa ohjauksen ja tuen.” (Sofia Lehtinen, Mustion Linnan johtoryhmän jäsen, 2025).

Osallistavan työpaikkademokratian avulla ei vain rakenneta avoimempaa ja sitoutuneempaa työyhteisöä, vaan sillä voidaan myös luoda kestäväää taloudellista menestystä, jos muutosprosessi toteutetaan hallitusti, strategisesti ja pitkäjänteisesti. Mustion Linnan tapaus osoittaa, että demokraattinen johtaminen ei ole pelkästään ideaalinen visio, vaan käytännöllinen väline yrityksen vakauden ja kasvun turvaamiseksi.

LÄHTEET

- Aittoniemi, V-M. (13.12.2022). *Ravintolaruoan suosio ennätystasolla – kustannusten nousu ajaa yrityksiä ahtaalle*. MaRa ry. Haettu 15.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankoh-taista/tiedotteet/2022/ravintolaruoan-suosio-ennatystasolla-kustannusten-nousu-ajaa-yri-tyksia-ahtaalle.html?p13=4>
- Andersson, N. (17.3.2023). *Mikä on missio ja visio? – Merkitys strategisessa johtamisessa ja organisaation menestyksessä*. Haettu 1.3.2025 osoitteesta <https://niklasanders-son.fi/2023/05/17/mika-on-missio-ja-visio-merkitys-strategisessa-johtamisessa-ja-organi-saation-menestyksessa/>
- Bibu.fi. (n.d.). *Mitä Bibu tekee?* Haettu 18.4.2025 osoitteesta <https://bibu.fi/mita-bibu-te-kee/#:~:text=BIBU-konsortio%20on%20ainutlaatuisen%20monitieteellisen%20Strategi-sen%20tutkimuksen%20neuvoston%20rahoittama,rakennemuutos%20muuttavat%20kan-salaisten%20osallistumista%20ja%20politiikan%20tekoa%20Suomessa.>
- Cantell, A., Björklund, E., Bargum, A., Järvenpää, J-O., Nyström, S, Penttinen, R. & Tarkka, L. (5.2.2025). *Kasvun ReStart. EK:n esitykset kasvun käynnistämiseksi Suomessa*. EK. Elin-keinoelämän keskusliitto. Haettu 3.5.2025 osoitteesta https://ek.fi/wp-con-tent/uploads/2025/02/Kasvun-ReStart_EK_02052025.pdf
- Demokratiakiihdyttämö. (n.d). *Osallistuva demokratia vs. perinteinen demokratia: Erot ja hyö-dyt*. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://demokratiakiihdyttamo.fi/project/osallistuva-demo-kratia-vs-perinteinen-demokratia-erot-ja-hyodyt/>
- Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Sitra. Sitran selvityksiä (162). Erweko. Vantaa (2020). ISBN 978-952-347-146-7 (PDF) Haettu 15.3.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitran selvi-tyksiä (224). Punamusta Oy. Helsinki. (2023). ISBN 978-952-347-301-0 (PDF). Haettu 8.2.2025 osoitteesta https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2023/01/sitra_megatren-dit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Dufva, M. (4.1.2024). *Megatrendit 2024*. Sitra. Haettu 8.2.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>
- ELY-keskus. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2014). *Tiedotteet 2014. Vuollejokisim-pukka ja meriuposkuoriainen uhanalaisia lajeja (Varsinais-Suomen ELY-keskus)*. Haettu 2.3.2025 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/-/vuollejokisimpukka-ja-meriuposkuoriai-nen-uhanalaisia-lajeja-varsinais-suomen-ely-keskus->
- EURES. EUROpean Employment Services. Euroopan työviranomainen. Työllisyys-, sosiaali-ja osallisuusasioiden pääosasto. (17.10.2024). *Osallistavien työpaikkojen edistäminen*. Ha-ettu 20.4.2025 osoitteesta https://eures.europa.eu/fostering-more-inclusive-workplaces-2024-10-17_fi
- Eurooppa-neuvosto. Euroopan unionin neuvosto. (4.2.2025). *Palkkauksen läpinäkyvyys EU:ssa*. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/pay-transparency/>

- Gamrasni (toim.). 2021. *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut (3/2021). ISBN 978-952-7225-06-6 (PDF). Haaga-Helia.fi. Newprint Oy. Raisio (2021). Haettu 8.2.2025 osoitteesta <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Hakala, J. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudemus. ISBN 978-952-345-461-3.
- Hakala, L. (16.9.2024). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. Haettu 3.5.2025 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Heikkinen, K. & Sivonen, A. (24.5.2021). *Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. eSignals Research, 2(1). <http://urn.fi/URN:NBN:fife2021101450992>. Haettu 23.4.2025 osoitteesta <https://esignals.fi/research/wp-content/uploads/sites/3/2021/06/heikkinenksivonenakehitajakehity.pdf>
- Heikinpuro, T. & Lassila, S. & Mäkelä, M. & Pursiainen, N. & Simell, J. & Laine, K. & Rauhamo, P. (2017). *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>
- Helsingin yliopisto. (n.d.-a). *Konfliktit ryhmässä*. Kielijelppi - språkhjälpen. Jelppiä akateemiseen viestintään. Haettu 18.3.2025 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/konfliktiryhmassa/>
- Helsingin yliopisto. (n.d.-b). *Ryhmäilmiöitä*. Kielijelppi - språkhjälpen. Jelppiä akateemiseen viestintään. Haettu 18.3.2025 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/ryhmailmiota/>
- Helsingin yliopisto. (n.d.-c). *Ryhmän kehitysvaiheet*. Kielijelppi - språkhjälpen. Jelppiä akateemiseen viestintään. Haettu 18.3.2025 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/ryhman-kehitysvaiheet/>
- Helsingin yliopisto. (n.d.-d). *Ryhmän viestintäsuhteet*. Kielijelppi - språkhjälpen. Jelppiä akateemiseen viestintään. Haettu 18.3.2025 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/ryhman-viestintasuhdet/>
- Honkonen, A. (10.3.2021). *Fasilitointi on hankeasiantuntijan ydinosaamista*. Laurea. Laurea Journal. Haettu 19.4.2025 osoitteesta URN <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202103106977>
- Humanistinen ammattikorkeakoulu. (29.4.2025). *Opinnäytetyöopas AMK-tutkinto. Opinnäytetyöopas*. Haettu 20.4.2025 osoitteesta https://opiskelijanopas.humak.fi/?page_id=21753
- Humanistinen ammattikorkeakoulu. (2024). *Tapaustutkimus*. Kurssi KAOP1-300. Tutkimuslisen kehittämistyön lähestymistavat.
- HyvänMitta. (n.d.). *Mitä on vaikuttavuus*. Haettu 10.3.2025 osoitteesta <https://www.hyvanmitta.fi/mita-on-vaikuttavuus/>
- Juuti, P. (1996). *Mitä on johtaminen*. Aikuiskasvatus, 16(4), 244–252, 341. Haettu 18.4.2025 osoitteesta <https://doi.org/10.33336/aik.92404>
- Jyväskylän yliopisto. (n.d.-a). *Ryhmän määrittelyä*. Haettu 11.3.2025 osoitteesta https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_maarittely.shtml

- Jyväskylän yliopisto. (n.d.-b). *Ryhmäviestintä*. Haettu 11.3.2025 osoitteesta https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_ryhmaviestinta.shtml
- Jyväskylän yliopisto. (n.d.-c). *Tapaustutkimus*. Haettu 18.4.2025 osoitteesta <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. (n.d.-d). *Tuckmanin ryhmän kehityksen vaiheet*. Haettu 11.3.2025 osoitteesta https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_maarittely_kehitysvaiheet.shtml
- Järvi, J. (30.9.2023). *Vuollejokisimpukka*. Suomen lajitietokeskus. Haettu 2.3.2025 osoitteesta <https://laji.fi/taxon/MX.212398>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Haettu 14.3.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>
- Kankainen, S. (28.4.2023). HY+. Helsingin yliopisto. *Työyhteisön neljä tärkeää kehittämiskohdetta*. Haettu 29.4.2025 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-nelja-tarkeaa-kehittamiskohdetta/>
- Karlex. (n.d.). *Parempaa johtajuutta. Yhteisöohjautuvuus.fi*. Haettu 18.3.2025 osoitteesta <https://yhteisoohjautuvuus.fi/testit/>
- Kauppi, V-M & Pettersson, H. 2023. *John Dewey'n reflektiivinen ajattelu ja nykyinen kriittisen ajattelun kasvatusideaali*. *Kasvatus & Aika*. 17 (01). 2023, 28–49. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/kasvatusjaaika/article/view/119405/77133>
- Kettunen, P. (toim.). 2021. *Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-679-2. E-kirja.
- Kiiski-Kataja, E. 2(21.3.2017). *Demokratian vaikeuksista kohti tulevaisuuden osallisuutta*. Sitra. Sitra muistio. 2017. ISBN 978-951-563-990-5 (PDF). Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/demokratian-vaikeuksista-kohti-tulevaisuuden-osallisuutta/>
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (toim.). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. (3/2019). TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. ISSN 2669-9427 (PDF). Haettu 18.4.2025 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi/ihmistieteiden-eettinen-ennakoarviointi>
- Kortelainen, J., Koivula, T., Siltala, J. & Sinkkonen, R. (16.9.2024). *Suomen matkailustrategia 2022–2028: Toteuman seuranta vuosilta 2022–2023*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:36. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. ISBN pdf: 978-952-327-652-9. Haettu 3.5.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165821/TEM_2024_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Analyysi, tutkinta ja argumentaatio. Osuuskunta vastapaino. Tampere. ISBN 978-951-768-529-0. E-kirja.
- Kostamo, Vuori & Vääntinen. (02/2020). *Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen*. Työn Tuuli – aikakauskirja. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry. Työn tuuli: Kohti uutta normaalia?

29. vuosikerta. ISSN 2343-2055. Haettu 2.3.2025 osoitteesta <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Laine, T. (13.1.2012). *Barokki*. HI8 Taidehistoria. Edu.turku.fi. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://blog.edu.turku.fi/hi8taidehistoria1/category/8-barokki/>
- Lankinen-Lifländer, M. (12.12.2024). *Reflektio, oppiminen ja kokemusten merkitys ammatillisessa kehitymisessä*. LAB-ammattikorkeakoulu. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://www.labopen.fi/lab-pro/reflektio-oppiminen-ja-kokemusten-merkitys-ammattillisessa-kehitymisessa/>
- Lappi, T. (12.6.2024-a). *Kuluttajien heikko luottamus näkyy palvelujen kysynnässä*. Mara.ry. Tiedotteet. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/kuluttajien-heikko-luottamus-nakyy-palvelujen-kysynnassa.html?p13=2>
- Lappi, T. (15.2.2024-b). *MaRan jäsenkysely: Matkailu- ja ravintola-alan näkymät synkkenevät edelleen: kustannuskehitys kaataa ravintoloita*. Mara.ry. Tiedotteet. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/maran-jaskenkysely-matkailu-ja-ravintola-alan-nakymat-synkkenevat-edelleen-kustannuskehitys-kaataa-ravintoloita.html?p13=2>
- Lappi, T. (26.9.2024-c). *Matkailu- ja ravintola-alan palvelujen kysyntä jatkuu vaimeana – suomalaisten ulkomaanmatkailu ennätysellistä*. MaRa ry. Tiedotteet. Haettu 26.4.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/matkailu-ja-ravintola-alan-palvelujen-kysynta-jatkuu-vaimeana-suomalaisten-ulkomaanmatkailu-ennatysellista.html?p13=2>
- Lappi, T. (21.11.2024-d). *Odotukset pikkujoulukaudesta eivät ole korkealla: arvonlisäverojen korostus huolestuttaa yrityksiä*. Mara ry. Tiedotteet. 2024. Haettu 28.4.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/odotukset-pikkujoulukaudesta-eivat-ole-korkealla-arvonlisaverojen-korostus-huolestuttaa-yrityksia.html?p13=2>
- Lappi, T. (13.5.2024-e). *Ravintolaruokailu vahvassa kasvussa ennen koronaa: kustannusten nousu, etätyö ja ostovoiman heikko kehitys hidastuttavat toipumista*. MaRa ry. Tiedotteet. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/ravintolaruokailu-vahvassa-kasvussa-ennen-koronaa-kustannusten-nousu-etatyo-ja-ostovoiman-heikko-kehitys-hidastuttavat-toipumista.html?p13=2>
- Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. (28.6.2024). *Uutta tutkimusta työhyvinvoinnista itseohjautuvassa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto. <https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi/yleinen/uutta-tutkimusta-tyohyvinvoinnista-itseohjautuvassa-organisaatiossa/>
- Levander, L.-M. (n.d.). *Tutkimusta ryhmissä: dynamiikkaa ja pelisääntöjä*. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote nro 19. Haettu 16.4.2025 osoitteesta <https://journal.fi/smst/article/view/76217/37533>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). *Työolobarometri 2023*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työelämä, 2024:16. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. Haettu 3.5.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- MaRa ry. (12.6.2024-a). *Kuluttajien heikko luottamus näkyy palvelujen kysynnässä*. Haettu 29.4.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/kuluttajien-heikko-luottamus-nakyy-palvelujen-kysynnassa.html?p13=2>
- MaRa ry. (12.6.2024-b). *Kuluttajien heikko luottamus näkyy palvelujen kysynnässä*. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/kuluttajien-heikko-luottamus-nakyy-palvelujen-kysynnassa.html?p13=2>
- MaRa ry. (n.d.) *MaRa*. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/etusivu.html>
- MaRa ry. (26.9.2024-c). *Matkailu- ja ravintola-alan palvelujen kysyntä jatkuu vaimeana: suomalaisten ulkomaanmatkailu ennätysellistä*. Haettu 26.4.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/matkailu-ja-ravintola-alan-palvelujen-kysynta-jatkuu-vaimeana-suomalaisten-ulkomaanmatkailu-ennatysellista.html?p13=2>
- MaRa ry. (28.4.2025). *Matkailu- ja ravintola-alan suhdannenäkymissä pientä parannusta*. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2025/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdanne-nakymissa-pienta-parannusta.html>
- MaRa ry. (6.9.2023). *Matkailu- ja ravintolayritysten kesä kohtuullinen - kustannukset painavat raskaasti*. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2023/matkailu-ja-ravintolayritysten-kesa-kohtuullinen-kustannukset-painavat-raskaasti.html?p13=3>
- MaRa ry. (15.2.2024-d). *MaRan jäsenkysely: Matkailu- ja ravintola-alan näkymät synkkenevät edelleen: kustannuskehitys kaataa ravintoloita*. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/maran-jaskenkysely-matkailu-ja-ravintola-alan-nakymat-synkkenevat-edelleen-kustannuskehitys-kaataa-ravintoloita.html?p13=2>
- MaRa ry. (21.11.2024-e). *Odotukset pikkujoulukaudesta eivät ole korkealla – arvonlisäverojen korostus huolestuttaa yrityksiä*. Haettu 28.4.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/odotukset-pikkujoulukaudesta-eivat-ole-korkealla-arvonlisaverojen-korostus-huolestuttaa-yrityksia.html?p13=2>
- MaRa ry. (13.5.2024-f). *Ravintolaruokailu vahvassa kasvussa ennen koronaa: kustannusten nousu, etätyö ja ostovoiman heikko kehitys hidastuttavat toipumista*. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/ravintolaruokailu-vahvassa-kasvussa-ennen-koronaa-kustannusten-nousu-etatyo-ja-ostovoiman-heikko-kehitys-hidastuttavat-toipumista.html?p13=2>
- Mankki, M. (18.11.2021). *Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palveluilla: pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen*. EK. Elinkeinoelämän keskusliitto. Haettu 17.3.2025 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palveluilla-pandemian-alkaminen-vaikutti-eri-tavoin-alasta-riippuen/>
- Martela, F. (27.2.2024). *Organisaatiosuunnittelu: Modernin johtajan keskeinen tehtävä*. Haettu 2.3.2025 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/organisaatiosuunnittelu-modernin-johtajan-keskeinen-tehtava/>
- Martela, F. (15.5.2017). *Itseohjautuvuus: Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse*. Filosofian Akatemia. Haettu 2.3.2025 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>

- Martela, Frank. (2015). *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus kustannus Oy. ISBN 978-951-20-9963-4. E-kirja.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. (2010). *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Haettu 21.4.2025 osoitteesta https://cris.tuni.fi/ws/portalfiles/portal/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf
- Metsähallitus. (n.d.). *Raakku eli jokihelmisimpukka*. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://www.metsa.fi/luonto-ja-kulttuuriperinto/lajien-suojelu/raakku/>
- Mieli ry. (2019). *Mielenterveys elämäntaitona: Mielenterveyden ensiapu 1-kirja*. Suomen Mielenterveys ry. Waasa Graphics Oy. ISBN 978-952-7022-74-0
- Miettinen, Jukka. (n.d.). *1700-luku: rokokoo ja valistuksen aikakausi*. Taideyliopiston teatterikorkeakoulu. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 49. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://disco.teak.fi/tila/9-1700-luku-rokokoo-ja-valistuksen-aikakausi/>
- Motiva. (15.3.2023). *Uutta energiatehokkuustyökäluä testataan, hae kohteeksi*. Motiva Oy. Motivan uutiset 2023. Haettu 17.3.2025 osoitteesta https://www.motiva.fi/ajankohtaista/uutiset/uutiset_2023/uutta_energiatehokkuustyokaluä_testataan_hae_testikohdeksi.20032.news
- Motiva. (13.2.2025). *Kestävä kehitys*. Motiva Oy. Haettu 10.2.2025 osoitteesta https://www.motiva.fi/kestava_kehitys
- Museovirasto. (n.d.-a) *Svartå 1*. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://www.kyppi.fi/to.aspx?id=112.1000028677>
- Museovirasto. (n.d.-b) *Svartå Slottpark*. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://www.kyppi.fi/to.aspx?id=112.220010110>
- Museovirasto. (n.d.-c) *Trycksbacka 1*. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://www.kyppi.fi/to.aspx?id=112.1000021746>
- Mustion Linna. (2020–2025). *Arkisto*. [Ei julkaistu].
- Mustion Linna. (n.d.-a). *Historiikki*. Oy Svartå Gård Ab, Mustion Linna.
- Mustion Linna. (n.d.-b). *Hotellirakennukset*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://mustionlinna.fi/hotelli/hotellirakennukset>
- Mustion Linna. (n.d.-c). *Kokoukset*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://mustionlinna.fi/kokoukset/kokous>
- Mustion Linna. (n.d.-d). *Näe ja koe*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://mustionlinna.fi/elamykset/tekemista/elamykset>
- Mustion Linna. (n.d.-e). *Häät ja juhlat*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://mustionlinna.fi/haat-juhlat/haat-juhlat>
- Mustion Linna. (n.d.-f). *Museo, puisto ja historiaa*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://mustionlinna.fi/museo-puisto/historia>

- Mustion Linna. (n.d.-g). *Ravintola Linnankrouvi*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://mustion-linna.fi/ravintola/illallinen-lounas>
- Mustion Linna. (n.d.-h). *Tieto meistä*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://mustion-linna.fi/info/tietoa-meista>
- Mähönen, E. & Larja, L. & Ylikännö, M. 2024. *Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin työmarkkinaennuste: syksy 2024*. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM analyseja 124/2024. ISBN 978-952-327- 877-6. Haettu 3.5.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165929/TEM%20ty%c3%b6markkinaennuste%20syksy%202024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Määttä, E. & Määttä, K. (2021). *Arjen Lean: Säästä aikaa, rahaa ja hermoja*. Kustannusosakeyhtiö Otava. ISBN 978–951–1–38140–2. E-kirja.
- Nivala, E., & Ryytänen, S. (2013). *Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia*. Sosiaalipedagogiikka, 14, 9–41. <https://doi.org/10.30675/sa.122317>. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013. Haettu 23.2.2025 osoitteesta <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/122317/72652>
- Nivala, E., & Ryytänen, S. (2024). *Sosiaalipedagogiikka: Kohti inhimillistä yhteiskuntaa ja kestävä elämää*. Gaudeamus. ISBN e-kirja: 9789523454248.
- Nousiainen, Roni. (02/2023). *Työpaikkademokratia: Työpaikat tasavaltoina ja tyrannioina*. Vasemmistofoorumi ry: Raportteja 2/2023. ISSN 2670-1898 (verkkojulkaisu). Vasemmistofoorumi ry. Helsinki. Haettu 1.2.2025 osoitteesta <https://vasemmistofoorumi.fi/uusi/wp-content/uploads/2023/02/tyopaikkadem-netti.pdf>
- Pajunen, N. (2023). *Erilaisuus voimavarana sekä haasteena*. [Pro gradu, Jyväskylän yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202305313384>
- PAM ry. (28.1.2025). *Varhainen tuki edesauttaa työkyvyn säilymistä*. PAM ry. Palvelualuejen keskusliitto. Haettu 19.3.2025 osoitteesta <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/varhaisen-tuen-malli/>
- PAM ry. (26.6.2023-a). *Yhdenvertaisuussuunnitelma: Miten se tehdään*. PAM ry. Palvelualuejen keskusliitto. Haettu 15.3.2025 osoitteesta <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/yhdenvertaisuus-tyopaikalla/yhdenvertaisuussuunnitelma/>
- PAM ry. (5.9.2023-b). *Yhteistoiminta ja lain velvoittamat muutosneuvottelut*. PAM ry. Palvelualuejen keskusliitto. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyoelamatietoa/yt-neuvottelut/>
- Peltoniemi, A. (12.6.2024). *Kuluttajien heikko luottamus näkyy palvelujen kysynnässä*. Mara.ry. Tiedotteet. Haettu 20.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/kuluttajien-heikko-luottamus-nakyy-palvelujen-kysynnassa.html?p13=2>
- Peltoniemi, A. (13.12.2022). *Ravintolaruoan suosio ennätystasolla – kustannusten nousu ajaa yrityksiä ahtaalle*. MaRa. ry. Haettu 15.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankoh-taista/tiedotteet/2022/ravintolaruoan-suosio-ennatystasolla-kustannusten-nousu-ajaa-yri-tyksia-ah-taalle.html?p13=4>

- Peltoniemi, A. (6.9.2023). *Matkailu- ja ravintolayritysten kesä kohtuullinen – kustannukset painavat raskaasti*. MaRa. ry. Haettu 19.3.2025 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankoh-taista/tiedotteet/2023/matkailu-ja-ravintolayritysten-kesa-kohtuullinen-kustannukset-painavat-raskaasti.html?p13=3>
- Perälä, E. (2015). *Kansalaiset demokratiaa vai demokratia kansalaisia varten?* [Pro Gradu, Helsingin yliopisto]. <http://hdl.handle.net/10138/157866>
- Poussa, L. & Ylikoski, T. (14.1.2025). *Heikkoja signaaleja tulevaisuudesta: Opas havainnointiin ja tulkintaan*. Sitra. ISBN 978-952-347-397-3 (PDF) www.sitra.fi. Haettu 8.4.2025 osoitteesta https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2025/01/heikot_signaalit_-_opas_saavutettava.pdf
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin*. Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-345-616-7. E-kirja.
- Rauramo. (2024). *Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja*. Työturvallisuuskeskus. ISBN 978-951-810-378-6. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-2024.pdf>
- Rauramo, P. & Höykinpuro, T. & Lassila, S. & Mäkelä, M. & Pursiainen, N. & Simell, J. & Laine, K. 2017. *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Työturvallisuuskeskus. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>
- Routamaa, V. (2002). *Jaksa ja auta jaksamaan –turhaumien salaiset viestit*. Teoksessa itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen. Sanomalehtiyliopisto 2002. Vaasan yliopisto. Levón-instituutti. Avoin yliopisto. Oy Ykkös-Offset Ab, Vaasa 2004. ISBN: 952-476-052-5. Haettu 16.3.2025 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7932/isbn_952-476-052-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Räisänen, M. & Ylikännö, M. (12/2024). *Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2023?* Työ- ja elinkeinoministeriö. Tem-analyyseja 125/2024. ISBN 978-952-327-632-1. Haettu 3.5.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165979/Minne%20uudet%20ty%C3%B6paikat%20syntyiv%C3%A4t%20v.%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salminiitty, R. (2018). *Laantuuko poliittinen tuki osallistuvalla demokratialle? Tapaustutkimus Turun kaupunginvaltuustosta*. *Sosiologia*, 55(2), 130–146. Haettu 18.4.2025 osoitteesta <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124342>
- Salovaara, P., Vuori, J. & Launonen, R. (2023). *Kahden systeemin rajapinnalla – kohti demokraattista organisaatiota*. Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H. (toim.). *Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta*, s. 115–131. Into Kustannus Oy. Haettu 15.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/sosiologia/article/view/124342>
- Salonen, K & Eloranta, S. & Hautala, T. & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa koulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. ISBN 978-952-516-649-4 (pdf). Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy, Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-649-4>

- Siirilä, J. (2020). *Miten säilyttää ammatillisuus ja vireystila töissä*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Esignals. Haettu 1.1.2025 osoitteesta <https://esignals.fi/teemat/aokk70/miten-sailyttaa-ammattillisuus-ja-vireystila-etatyossa/>
- Sitra. (n.d.) *Demokratia ja polarisaatio: Mitä on kyse?* Haettu 6.2.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/teemat/demokratia-ja-osallisuus/#mista-on-kyse>
- Sitra. (2023). *Megatrendit: Ota kaikki irti megatrendeistä*. Haettu 6.2.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#mista-on-kyse>
- Sitra. (2025). *Heikot Signaalit: Heikot signaalit 2025*. Haettu 8.4.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/heikot-signaalit/#heikot-signaalit-2025>
- Sivista. (13.12.2024). *Ammatillinen käyttäytyminen on osa ammattitaitoa*. Sivistysala ry. Haettu 1.1.2025 osoitteesta <https://www.sivista.fi/blogi/ammattillinen-kayttaytyminen-on-osa-ammattitaitoa/>
- Spiik. (n.d.). *Yhteystiedot*. Haettu 5.5.2025 osoitteesta <https://spiik.fi/kms/yhteystiedot/>
- Spiik & Spiik. (2023). *Yhteisöohjautuvuus: kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä*. Karlex. ISBN 978-952-69963-4-9.
- Suomen kestävän kehityksen toimikunta. (28.3.2022). *Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022–2030: Luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi*. Valtioneuvoston kansia. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2022:6. ISBN pdf: 978-952-383-496-5. Haettu 4.5.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163958>
- SRHY-Riskienhallinta. (n.d.). *Nelikenttäanalyysi; SWOT*. Suomen Riskienhallinta yhdistys ry. Haettu 4.5.2025 osoitteesta <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Summa, T. & Tuominen, K. (2009). *Fasilitaattorin työkirja: Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Kepan raporttisarja: Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. ISBN: 978-952-200-155-9 (pdf). Haettu 16.4.2025 osoitteesta <https://fingo.fi/julkaisut/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn/>
- Tieteen termipankki. (5.5.2025). *Taidehistoria: kustavilainen tyyli*. Haettu 9.2.2025 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taidehistoria:kustavilainen_tyyli
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. ISBN 978-951-44-7732-4 (pdf). Haettu 21.4.2025 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>
- Tolvanen, V. (3.10.2013). *Missio, arvot, strategia, visio & viestintä*. Haettu 1.3.2025 osoitteesta <https://villetolvanen.com/2013/10/03/missio-arvot-strategia-visio-viestinta/>
- Tieteen termipankki. (5.5.2025). *Oikeustiede: Legitimiteetti*. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:legitimiteetti>

- Tieteen termipankki. (5.5.2025). *Taidehistoria: englantilainen puisto*. Haettu 29.4.2025 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Taidehistoria:englantilainen_puisto
- Tilastokeskus. (n.d.). *Pk-yritys*. Haettu 9.5.2025 osoitteesta https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tuni.fi. (n.d.). *Reiss Motivaatioprofiili (RMP)*. Tampereen Yliopisto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://www.tuni.fi/fi/palvelut-ja-yhteisty/reiss-motivaatioprofiili-rmp>
- Tuomi, T. (2022). *Kuusi askelta vaikuttavaan kehittämistyöhön*. Keva. Haettu 2.5.2025 osoitteesta <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/kuusi-askelta-vaikuttavaan-kehittamistyohon/>
- Työsuojeluhallinto. (18.11.2024). *Yhdenvertaisuuden edistäminen*. Haettu 29.4.2025 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/yhdenvertaisuuden-edistaminen>
- Työterveyslaitos. (n.d.-a). *Johtaminen ja osallistumisen varmistaminen*. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta/johtaminen-ja-osallistumisen-varmistaminen>
- Työterveyslaitos. (n.d.-b). *Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta*. Haettu 1.1.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta>
- Urrila, P. (3.8.2016). *Viikon kysymys: Mikä on EK:n Suhdannebarometri?* Elinkeinoelämän keskusliitto. Haettu 3.5.2025 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-ekn-suhdannebarometri-tehdaan/>
- Urrila, P. (28.4.2025). *Suhdannebarometri: Suhdanteet elpyneet loivasti: näkymät jälleen astetta varovaisemmat*. Elinkeinoelämän keskusliitto. Haettu 3.5.2025 osoitteesta <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/suhdannebarometri-suhdanteet-elpyneet-loivasti-nakymat-jalleen-astetta-varovaisemmat/>
- Vainionperä, Emma. (2022). *Osallistuva demokratia: Jean-Jacques Rousseau'n yleistähtö ja vapaus*. [Kandidaatintutkielma, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202204273941>
- Valkealahti, K. (2004). *Tunne itsesi: löydä motivaatiosi lähde*. Teoksessa *Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen*. Sanomalehtiyliopisto 2002. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Avoin yliopisto. ISBN: 952-476-052-5. Oy Ykkös-Offset Ab, Vaasa 2004. Haettu 16.3.2025 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7932/isbn_952-476-052-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valtioneuvosto. (2024). *Työryhmä valmistelemaan palkka-avoimuusdirektiivin täytäntöönpanoa*. Valtioneuvosto. Sosiaali- ja terveysministeriö. Haettu 16.3.2025 osoitteesta https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyoryhma-valmistelemaan-palkka-avoimuusdirektiivin-taytantonpanoa-?languageId=fi_FI
- Visit Finland. (n.d.). *Kestävän matkailun puolesta*. Haettu 6.5.2025 osoitteesta <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/vastuullinen-matkailu/sustainable-travel-finland>

WWF Suomi. (n.d.). *Jokihelmisimpukka*. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://wwf.fi/elainlajit/jokihelmisimpukka/>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. (n.d.). *Yhdenvertaisuussuunnitelu*. Haettu 6.2.2025 osoitteesta <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/yhdenvertaisuussuunnittelu>

Ylikaitala, K. (30.10.2020). *Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden*. Työterveyslaitos. Haettu 20.4.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voi-rikkoa-hiljaisuuden>

Ylikaitala, K. & Toivanen, M. (n.d.). *Pelotta töissä-Psykologinen turvallisuus työyhteisössä*. Työterveyslaitos. Haettu 16.3.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Yrityksenperustaminen.net. (n.d.). *Yrityksen arvot, missio ja visio*. Accountor Holding Oy. Haettu 1.3.2025 osoitteesta <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Ympäristöministeriö. (15.3.2023). *Mitä on kestävä kehitys?* Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

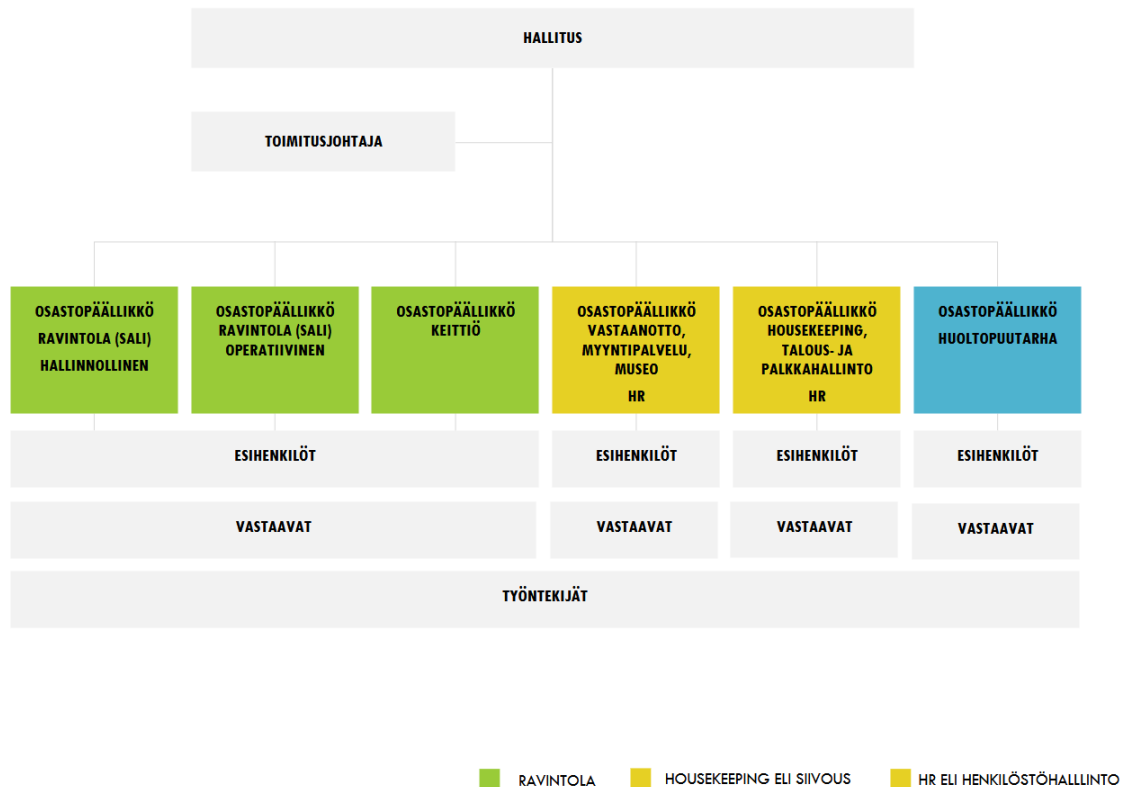
Ympäristöministeriö. (n.d.) *Natura 2000 verkosto turvaa monimuotoisuutta*. Haettu 9.2.2025 osoitteesta <https://ym.fi/natura-2000-verkosto>

Översti, J. (15.1.2025). *Lean-ajattelun soveltaminen opetuksessa: tehokkuutta ja kehitystä käytäntöön*. Oamk Journal, (4). Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202501081820>

Översti, J. (2024). *Oppilaan opintojen tehostaminen standardoidulla opetustyöllä. Lean-filosofia käytännössä toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa*. [Opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024120432810>

LIITTEET.

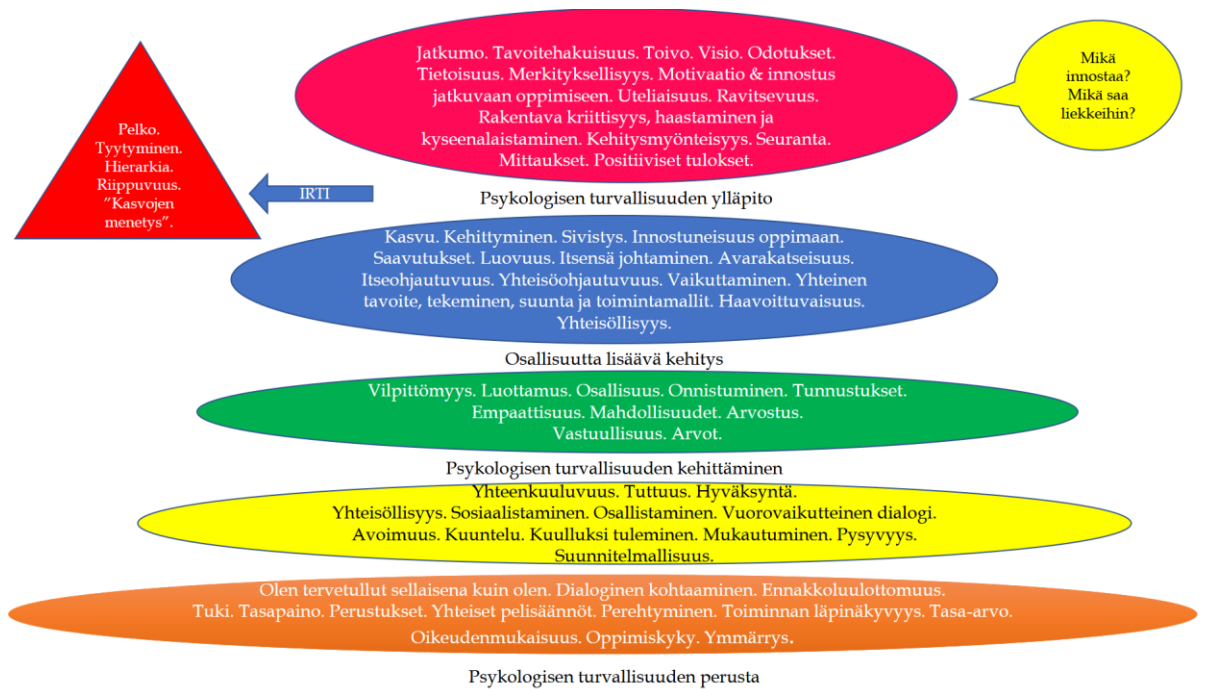
Liite 1.



Sillander, T. (2022). Organisaatiokaavio 1. (2023). Oy Svartå Gård Ab. Mustion Linna.

Hallituksen alla toimitusjohtaja sekä kuusi osastopäällikköä (taso 2) jotka toimivat johtoryhmänä tehden yhdessä päätöksiä ja johtaen yhdessä toimintaa. Tasolla 3 esihenkilöt oman osastonsa osastopäällikön alla, tasolla 4 vastaavat, oman osastonsa esihenkilöiden alla. Alimpana organisaatiokaaviossa on taso viisi, joka on työntekijä taso. Kaikki tasot kuitenkin kytkeytyvät toisiinsa, tavoitteena yhteisöohjautuvuus.

Liite 2.



Sillander, T. (2022). Psykologinen turvallisuus. Oy Svartå Gård Ab. Mustion Linna.

Johtoryhmässä reflektoitu psykologisen turvallisuuden tarvehierarkia, jota peilattu sekä Maslowin tarvehierarkiaan, että motivaatiotekijöihin. Psykologisen turvallisuuden hierarkiassa Maslowin tarvehierarkiaa muistuttavat tasot. Alimpana psykologisen turvallisuuden perusta kuten perehdyttäminen, oikeudenmukaisuus, tasapaino ja dialoginen kohtaaminen. Psykologisen turvallisuuden kehittämisen ja osallisuutta lisäävän kehityksen myötä tavoitellaan tilaa, jossa psykologista turvallisuutta ylläpidetään, kun on saavutettu korkein kohta hierarkiassa. Korkeimmalla hierarkiassa on muun muassa visiointikyky, merkityksellisyyden tunne ja haastaminen.

Liite 3.

Päivämäärä	Agenda	Henkilömäärä	Kesto tunneissa	Työtunnit yht.	Keskituntipalkka sis. tyel.	Palkkakustannukset yht.
2.9.2022	Prosessin suunnittelu	1	6,00	6,00	22,03	132,18
13.9.2022	Prosessin suunnittelu	2	2,50	5,00	22,03	110,15
17.9.2022	Prosessin suunnittelu	2	3,25	6,50	22,03	143,20
7.10.2023	Prosessin suunnittelu	1	2,25	2,25	22,03	49,57
12.10.2022	Kehittämispäivä nro. 1	7	7,00	49,00	22,03	1079,47
12.10.2022	Prosessin suunnittelu	1	1,00	1,00	22,03	22,03
26.10.2022	Kehittämispäivä nro. 2	8	4,50	36,00	22,03	793,08
27.10.2022	Prosessin suunnittelu	1	1,25	1,25	22,03	27,54
2.11.2022	Prosessin suunnittelu	1	1,00	1,00	22,03	22,03
9.11.2022	Kehittämispäivä nro. 3	8	2,00	16,00	22,03	352,48
16.11.2022	Prosessin suunnittelu	1	2,75	2,75	22,03	60,58
21.11.2023	Prosessin suunnittelu	1	1,00	1,00	22,03	22,03
23.11.2023	Prosessin suunnittelu	1	7,15	7,15	22,03	157,51
23.11.2022	Kehittämispäivä nro. 4	7	7,00	49,00	22,03	1079,47
24.11.2022	Prosessin suunnittelu	1	1,25	1,25	22,03	27,54
19.12.2022	Kehittämispäivä nro. 5	8	6,00	48,00	22,03	1057,44
20.12.2022	Kehittämispäivä nro. 6	8	5,50	44,00	22,03	969,32
28.12.2023	Prosessin suunnittelu	1	2,00	2,00	22,03	44,06
30.12.2023	Prosessin suunnittelu	1	1,00	1,00	22,03	22,03
1.1.2023	Prosessin suunnittelu	1	3,00	3,00	22,03	66,09
17.1.2023	Kehittämispäivä nro. 7	8	5,00	40,00	22,03	881,20
2.2.2023	Kehittämispäivä nro. 8	8	5,00	40,00	22,03	881,20
7.2.2023	Prosessin suunnittelu	1	3,50	3,50	22,03	77,11
9.2.2023	Prosessin suunnittelu	1	1,00	1,00	22,03	22,03
10.2.2023	Kehittämispäivä nro. 9	7	2,00	14,00	22,03	308,42
27.2.2023	Kehittämispäivä nro. 10	8	4,50	36,00	22,03	793,08
Yhteensä						9200,83

Sillander, T. (2025). Palaverien kustannuslaskelma ajalta 1.9.2022-27.2.2023. ONT- aineisto. Oy Svartå Gård Ab. Mustion Linna. Osallistavan työpaikkademokratian suunnitteluun ja kehittämiseen lasketut kustannukset, yhteensä 9200,83 €.

Liite 4.

Osastopäällikkö- ja tulospalaverit 1.3.-31.8.2023							
PVM	Osallistujamäärä	Kesto tunneissa	Työtunnit yhteensä	Keskispalkka	Palkkakustannukset	Huomiot	Fasilitaattori osallistui
1.3.2023	4	0,5	2	22,03	44,06		0
8.3.2023	8	0,5	4	26,98	107,92		1
15.3.2023	4	0,5	2	26,98	53,96		0
29.3.2023	5	0,5	2,5	26,98	67,45		0
5.4.2023	5	0,5	2,5	26,98	67,45		0
12.4.2023	5	0,5	2,5	26,98	67,45		0
19.4.2023	6	6	36	26,98	971,28	Tulospalaveri, osastopäälliköt	1
19.4.2023	6	1	6	21,78	130,68	Tulospalaveri, esihenkilöt	1
26.4.2023	5	0,5	2,5	26,98	67,45		0
3.5.2023	5	0,5	2,5	26,98	67,45		0
10.5.2023	3	0,5	1,5	26,98	40,47		0
17.5.2023	7	6	42	26,98	1133,16	Tulospalaveri, osastopäälliköt	1
17.5.2023	4	1	4	21,78	87,12	Tulospalaveri, esihenkilöt	1
24.5.2023	6	0,5	3	26,98	80,94		1
31.5.2023	6	0,5	3	26,98	80,94		0
7.6.2023	5	0,5	2,5	27	67,5		0
14.6.2023	3	0,5	1,5	27	40,5		0
21.6.2023	7	6	42	27	1134	Tulospalaveri, osastopäälliköt	1
21.6.2023	5	1	5	21,78	108,9	Tulospalaveri, esihenkilöt	1
28.6.2023	0	0	0	27	0	Ei palaveria	0
5.7.2023	7	0,5	3,5	27	94,5		1
12.7.2023	0	0	0	27	0	Ei palaveria	0
19.7.2023	6	6	36	27	972		1
19.7.2023	5	1	5	21,78	108,9		0
26.7.2023	4	0,5	2	27	54		0
2.8.2023	5	0,5	2,5	27	67,5		0
9.8.2023	5	0,5	2,5	27	67,5		0
16.8.2023	5	0,5	2,5	27	67,5	Tulospalaveri, osastopäälliköt	1
16.8.2023	5	6	30	21,78	653,4	Tulospalaveri, esihenkilöt	1
23.8.2023	2	0,5	1	27	27		0
30.8.2023	4	0,5	2	27	54		0
Yhteensä	147	44	254	805,69	6584,98		

Sillander, T. (2025). Palaverien kustannuslaskelma ajalta 1.3.-30.8.2023. ONT-aineisto. Oy Svartå Gård Ab. Mustion Linna. Osallistavan työpaikkademokratian kehittämiseen ja käynnistämiseen lasketut kustannukset, yhteensä 6584,98 €.

Liite 5.

30.8.2022 -28.2.2023						
				<u>TEHO</u> <u>2023</u>	<u>TEHO</u> <u>2022</u>	
Prosessi: suunnittelu (plan)						
Ryhmän kehitys: muotoutumisvaihe			TAMMI	25	4	
Tuloslaskelma 30.8.2022 -28.2.2023			HELMİ	32	19	
Vertailukausi 30.8.2021 -28.2.2022	Erotus vertailuunkauteen %		ELO		58	
Liikevaihto	-18		SYYS		51	
Ostot	35		LOKA		50	
Henkilöstökulut yhteensä	-6		MARRAS		28	
			JOULU		33	
1.3.2023 – 31.8.2023						
				<u>TEHO</u> <u>2023</u>	<u>TEHO</u> <u>2022</u>	
Prosessi: toteutus (do)						
Ryhmän kehitys: kuohuntavaihe			MAALIS	29	42	
Tuloslaskelma 1.3.2023 – 31.8.2023			HUHTI	37	49	
Vertailukausi 1.3.2022 – 31.8.2022	Erotus vertailuunkauteen %		TOUKO	44	49	
Liikevaihto	7		KESÄ	45	45	
Ostot	-9		HEINÄ	55	57	
Henkilöstökulut yhteensä	73		ELO	52	58	
1.9.2023 -29.2.2024						
				<u>TEHO</u> <u>2024</u>	<u>TEHO</u> <u>2023</u>	<u>TEHO</u> <u>2022</u>
Prosessi: arviointivaihe (study)						
Ryhmän kehitys: kuohuntavaihe			TAMMI	27	25	
Tuloslaskelma 1.9.2023 -29.2.2024			HELMİ	36	32	
Vertailukausi 1.9.2022 -28.2.2023	Erotus vertailuunkauteen %		SYYS		49	51
Liikevaihto	26		LOKA		76	50
Ostot	-1		MARRAS		42	28
Henkilöstökulut yhteensä	47		JOULU		40	33
1.3.2024 - 31.8.2024						
				<u>TEHO 2024</u>	<u>TEHO 2023</u>	
Prosessi: muutos ja vakiinnuttamisvaihe (act)						
Ryhmän kehitys: muotoutumisvaihe			MAALIS	46	29	
Tuloslaskelma 1.3.2024 - 31.8.2024			HUHTI	55	37	
Vertailukausi 1.3.2023 - 31.8.2023	Erotus vertailuunkauteen %		TOUKO	61	44	
Liikevaihto	3		KESÄ	64	45	
Ostot	16		HEINÄ	65	55	
Henkilöstökulut yhteensä	-13		ELO	81	52	
1.9.2024 - 31.12.2024						
				<u>TEHO 2024</u>	<u>TEHO 2023</u>	
Prosessi: Tarkasteluvaihe (study & plan)						
Ryhmän kehitys: Muotoutumisvaihe						
Tuloslaskelma 1.9.2024 - 31.12.2024			SYYS	63	49	
Vertailukausi 1.9.2023 - 31.12.2023	Erotus vertailuunkauteen %		LOKA	35	76	
Liikevaihto	-26		MARRAS	43	42	
Ostot	-21		JOULU	43	40	
Henkilöstökulut yhteensä	-36					

Sillander, T. (2025). Työtehojen, liikevaihdon, ostokustannusten ja henkilöstökustannusten kehitys ajalta 30.8.2022 – 31.12.2024. Oy Svartå Gård Ab. Mustion Linna. ONT-aineisto (2025).

Liite 6.

30.8.2022 - 28.2.2023.									
PDCA mallin mukainen prosessin vaihe: suunnitteluvaihe									
Ryhmän kehitysvaihe: muotoutumisvaihe									
Ryhmän sitoutuminen prosessiin									
Vuorovaikutusroolit:									
Fasilitaattori: tehtäväkeskeinen rooli mutta portinvartija									
Johtoryhmän havaitut vuorovaikutusroolit:									
Johtoryhmän jäsenissä ei selkeitä omasta persoonallisuudesta ja yleisestä tavasta toimia ryhmässä poikkeavia rooleja.									
Tehtäväkeskeinen ryhmää aktivoiva aloitteentekijä									
Tehtäväkeskeinen koordinaattori, joka ehdottaa työnjakoja									
Tehtäväkeskeinen arvioija, joka arvio tietoja ja ideoita									
Suhdekeskeinen pelisääntöjen asettaja, joka valvoo normien noudattamista									
Yksilökeskeinen vetäytyjä, joka ei aktiivisesti reagoi ja ota kantaa									
Yksilökeskeinen jarruttaja, joka esittää vastalauseita									
Yksilökeskeinen omaa asiantuntijuuttaan korostava huomioin tavoittelija									
1.3.-31.8.2023									
PDCA mallin mukainen prosessin vaihe: tekemisen vaihe									
Ryhmän kehitysvaihe: Kuohuntavaihe									
Ryhmän koheesion kehittäminen									
Ryhmäajatteluun sortumisen uhka									
Vuorovaikutusroolit:									
Fasilitaattori: Pääosin suhdekeskeinen, myös tehtäväkeskeisyyttä ryhmää aktivoidessa (Laissez-faire)									
Johtoryhmän havaitut vuorovaikutusroolit:									
Tehtäväkeskeinen ryhmää aktivoiva aloitteentekijä									
Tehtäväkeskeinen koordinaattori, joka ehdottaa työnjakoja									
Tehtäväkeskeinen arvioija, joka arvio tietoja ja ideoita									
Tehtäväkeskeinen yhteenvetojen tekijä, muistuttaa käydyistä keskusteluista									
Yksilökeskeinen vetäytyjä, joka ei aktiivisesti reagoi ja ota kantaa									
Yksilökeskeinen jarruttaja, joka esittää vastalauseita									
Yksilökeskeinen omaa asiantuntijuuttaan korostava huomioin tavoittelija									

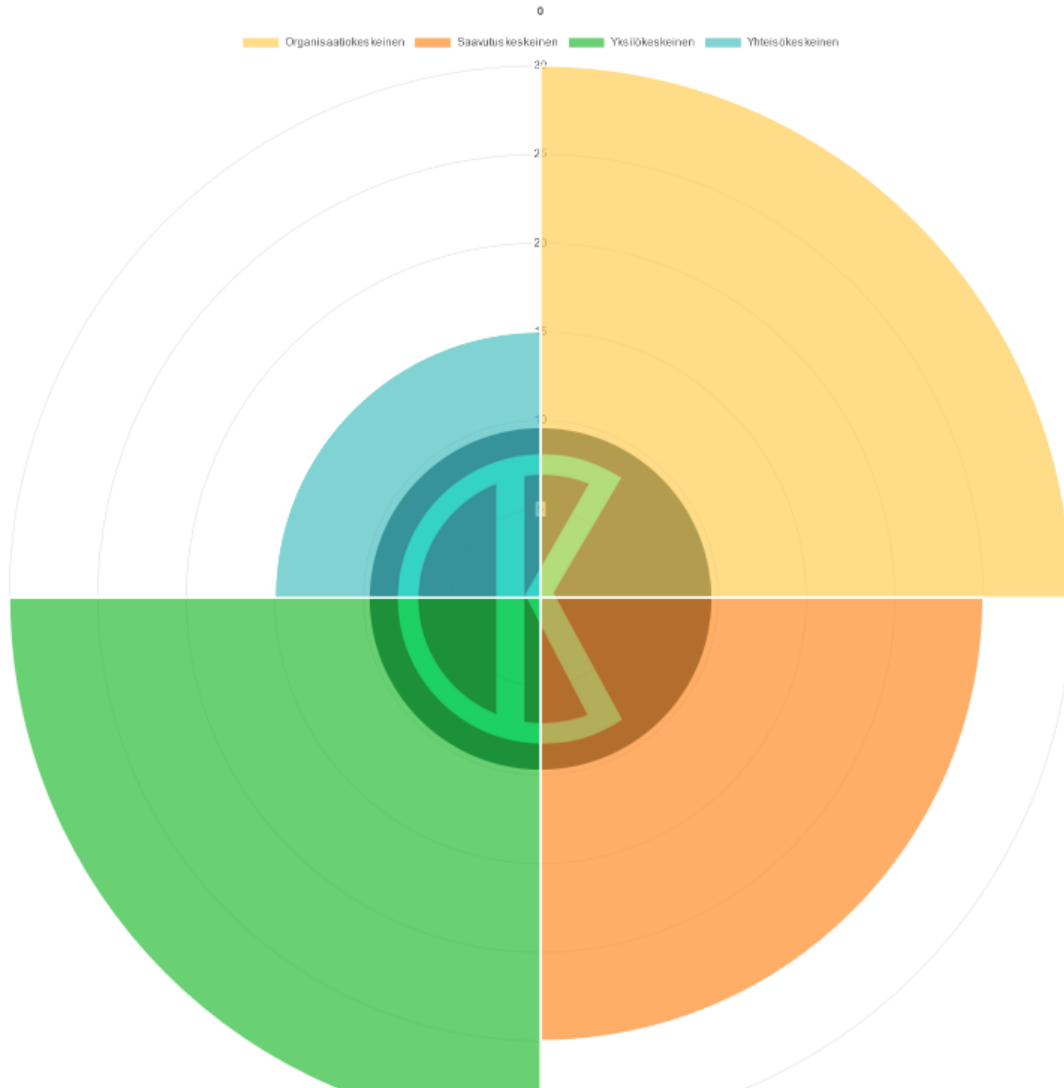
Sillander, T. Johtoryhmän vuorovaikutusroolit ajalla 30.8.2022-31.8.2023. ONT-aineisto. (2025). Oy Svartå Gård Ab. Mustion Linna.

Liite 7.

Organisaation johtajuuden tilanne**Yksilökeskeinen, mutta silti organisaatiokeskeisyttä**

Esihenkilön rooli on muuttunut palvelevaksi ja valmentavaksi. Esihenkilön ei tule tehdä päätöksiä: työntekijät osaavat itse tehdä tärkeät päätökset. Esihenkilön tulee vain luoda oikeat olosuhteet, mahdollistaa joustava työskentely sekä auttaa työntekijöitä tekemään työnsä ja kehittymään osaamisessaan. Organisaation arvot rakennetaan yhdessä henkilöstön kanssa, eikä niin, että vain johto on ne määritellyt.

Teillä on kuitenkin piirteitä organisaatiokeskeisestä mallista, jossa esihenkilö määrää lähes kaiken. Oulisiko aika pohtia mitä kaikkea voisi toiminnassa antaa yhteisön päätettäväksi?



Tiimi-arvio. 6.9.2023. Yhteisöohjautuvuus.fi. Testit. Tiimi. Yhdessäohjautuva tiimi ja jaettu johtajuus nostaa päätään.

Yhdessäohjautuva tiimi selviää kaikista tilanteista, ja jäsenillä on hyvä fiilis. Tiimin sisällä roolit ja vastuut ovat löytäneet paikkansa, eikä tiimin tarvitse keskittyä tiimityön rakentamiseen vaan työtehtäviin. Jäljellä on tiimin ydintoiminnan hiominen, jolloin jokainen tiimin jäsen alkaa

kehittyä omassa tekemisessään yksilönä. Tiimin jäsenten kehitys tapahtuu yhdessä tiimin kehityksen kanssa, jolloin koko tiimin suorituskyky ja osaaminen paranee. Ulkoapäin katsottaessa tiimin ammattitaito ottaa suuren harppauksen tiimin saavuttaessa yhdessäohjautuvuuden tilan.

Tiimissä aletaan ymmärtää, miten tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa. Tiimi alkaa hyötyä yhteistyöstä ja ymmärtää, miksi ja miten yhdessä tekemällä saadaan enemmän. Tiimissä aletaan luomaan käytänteitä avun pyytämiseen. Tiimin jäsenet kokevat tiimityön antoisaksi ja haluavat oppia yhdessä paremmaksi.

Olette todella mukautuva tiimi, mutta tarvitsette vielä treeniä yhdessä tekemisestä. Yrittäkää vaihtaa tehtäviä keskenänne, muuttaa kokoonpanoja tai tutustukaa toinen toistenne töihin. Kun saatte ymmärrystä muiden tekemisestä, pystytte ottamaan paremmin koko tiimin näkökulman huomioon.