

Inklusiivinen johtajuus vahvistaa pk-yritysten innovaatiokyvykkyyttä

22.12.2025

SEAMKin tutkijoiden (Kangas ym., 2025) tuore tutkimus tuo esiin, miten inklusiivinen johtajuus voi vahvistaa pk-yritysten innovaatiokyvykkyyttä. Tutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten inklusiivinen johtaminen kytkeytyy strategisiin prosesseihin ja miten pk-yritykset voivat hyödyntää monimuotoisuutta strategisena voimavarana – uusien innovaatioiden synnyttämisessä sekä pitkän aikavälin kilpailukyvyn rakentamisessa. Tutkimuksen tuloksia esiteltiin kansainvälisessä yrittäjyyskonferenssissa marraskuussa. Viime vuosina monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat nousseet yrityksissä entistä näkyvämmiksi teemoiksi, ja niitä tarkastellaan yhä useammin myös innovaatiotoiminnan näkökulmasta. Samalla yhä useampi yritys etsii monimuotoisesta työyhteisöstä myös uudistumisen ja kilpailukyvyn lähdettä. Pelkkä “erilaisuutta edustavan” henkilöstön rekrytointi ei kuitenkaan automaattisesti muutu uusiksi ideoiksi, paremmiksi tuotteiksi tai toimivammiksi prosesseiksi. Tutkimuskirjallisuudessa korostuu ajatus siitä, että monimuotoisuuden hyödyt realisoituvat vasta silloin, kun työyhteisö on aidosti osallistava: ihmiset kokevat kuuluvansa joukkoon ja heidän näkemyksensä myös vaikuttavat päätöksentekoon. Organisaatioiden innovaatiokyvykkyys syntyy yhä useammin arjen johtamisesta: siitä, miten työntekijöille annetaan tilaa osallistua, ideoida ja vaikuttaa omaan työhönsä ja yhteisiin tavoitteisiin. Tämän vuoksi inklusiivinen johtajuus on noussut keskeiseksi tekijäksi innovaatioiden edistämisessä hyvin erilaisissa organisaatioissa. Tutkimuksissa korostuu, että inklusiivinen johtaminen rakentaa kulttuuria, jossa uusia ajatuksia syntyy ja niitä myös uskalletaan tuoda esiin. Inklusiiviset johtajat rohkaisevat erilaisten näkökulmien esiin nostamista, vahvistavat psykologista turvallisuutta ja lisäävät osallistumisen mahdollisuuksia – kaikki tekijöitä, jotka tukevat työntekijöiden innovatiivista toimintaa. Zhangin ja Zhaon (2024) mukaan inklusiivinen johtajuus vahvistaa myös työntekijöiden luovaa itsetehokkuutta, eli uskoa omaan kykyyn tuottaa uusia ideoita. Tämä on puolestaan tärkeä edellytys organisaation kestävän innovaatiokyvyn kehittymiselle.

Miten tutkimus tehtiin?

Aineisto kerättiin Etelä-Pohjanmaan yksityisen sektorin pk-yrityksistä. Kyselyyn kutsuttiin 289 yritystä, ja analyysiin saatiin 132 pk-yrityksen vastaukset (vastausprosentti 46). Kysely toteutettiin syys–lokakuussa 2024, ja vastaajina olivat pääosin toimitusjohtajat tai hallituksen puheenjohtajat. Tutkimuksessa mitattiin (1) yritysten innovaatiokyvykkyyttä, (2) inklusiivista johtajuutta ja (3) strategista suunnittelua validoiduilla mittareilla.

Mitä löydettiin?

Tulokset olivat selkeitä: sekä strateginen suunnittelu että inklusiivinen johtajuus olivat yhteydessä vahvempaan innovaatiokyvykkyyteen. Osallistavan johtamisen yhteys oli erityisen vahva ($\beta = 0.40$, $p < .001$) ja strategisen suunnittelun yhteys pienempi mutta merkitsevä ($\beta = 0.25$, $p < .05$). Lisäksi havaittiin, että strateginen suunnittelu oli vahvasti yhteydessä inklusiiviseen johtajuuteen ($\beta = 0.52$, $p < .001$). Tulokset viittaavat siihen, että pk-yritykset voivat vahvistaa innovaatiokyvykkyyttään panostamalla inklusiiviseen johtajuuteen. Innovaatiokyvykkyys muodostaa perustan innovaatiotoiminnalle, joka puolestaan edistää organisaation suorituskykyä ja kasvua. Inklusiivinen johtajuus näyttäytyy tässä kokonaisuudessa erityisen merkittävänä, sillä se vaikuttaa innovaatiokyvykkyyden kehittymiseen sekä suoraan että välillisesti. Lisäksi strategisen suunnittelun vaikutus innovaatiokyvykkyyteen välittyy osittain inklusiivisen johtajuuden kautta, mikä tekee siitä pk-yritysten strategisen johtamisen kannalta keskeisen elementin.

Miksi tämä on tärkeää pk-yrityksille?

Pk-yrityksissä johtamisen vaikutus arkeen korostuu: rakenteet ovat usein epämuodollisia, resurssit rajallisia ja omistaja-johtajien rooli suuri. Siksi myös johtamistyyli voi nopeasti joko vapauttaa henkilöstön ideointia tai kaventaa sitä. Tutkimus viittaa siihen, että inklusiivinen eli osallistava johtajuus on pk-yrityksille keino vahvistaa luovuutta ja uudistumista: se perustuu ennen kaikkea arjen vuorovaikutukseen, kuulemiseen, palautteen hyödyntämiseen ja yhteiseen ongelmanratkaisuun. Innovaatiokyvykkyys puolestaan tarkoittaa yrityksen valmiutta muuttaa tietoa ja ideoita uusiksi tuotteiksi, palveluiksi ja toimintatavoiksi. Kun innovaatiokyky vahvistuu, myös edellytykset kilpailukyvylle ja kasvulle paranevat.

Mitä pk-yrityksissä voidaan tehdä?

Tulosten perusteella pk-yritysten kannattaa arvioida, miten strategiatyö, innovaatiotoiminta ja osallistava johtajuus kytkeytyvät toisiinsa – sekä strategiassa että arjen käytännöissä. Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi:

- strategiatyöpajoja koko työyhteisölle, joissa henkilöstö osallistuu tavoitteiden määrittelyyn ja kehityskohteiden tunnistamiseen
- päätöksenteon läpinäkyvyyden lisäämistä: kerrotaan, mitä vaihtoehtoja harkittiin ja millä perusteilla ratkaisuun päädyttiin

- kokeilukulttuurin vahvistamista pienillä piloteilla, joissa uusia ideoita testataan nopeasti ja opit viedään arkeen
- monimuotoisuuden hyödyntämistä suunnitelmallisesti: yhdistetään eri taustaisia ja eri rooleissa toimivia ihmisiä ratkomaan samaa asiakas- tai työarkeen liittyvää ongelmaa
- psykologisen turvallisuuden vahvistamista, jotta ideat ja eriävät näkemykset koetaan toivottuina – ei “häiriöinä”

Emilia Kangas
Yliopettaja
SEAMK Sanna Joensuu-Salo
Tutkijayliopettaja
SEAMK Kirjoitus on osa Emilia Kankaan ja Sanna Joensuu-Salon tutkimushanketta, jossa tarkastellaan pk-yritysten monimuotoisuutta. Hanke *Inklusiivisella johtamisella vetovoimaa eteläpohjalaisille työpaikoille: monimuotoisuusjohtamisen kehittäminen pk-yrityksissä* toteutetaan Töysän Säästöpankkisäätiön rahoituksella.

Lähteet

Kangas, E., Joensuu-Salo, S. & Viljamaa, A. (2025). Inclusive leadership in boosting innovation capability in SMEs. RENT conference 2025. Zhang, G. and Zhao, W. (2024) ‘The impact of inclusive leadership on employees’ innovative behavior: An intermediary model with moderation’, *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), pp. 64–81.