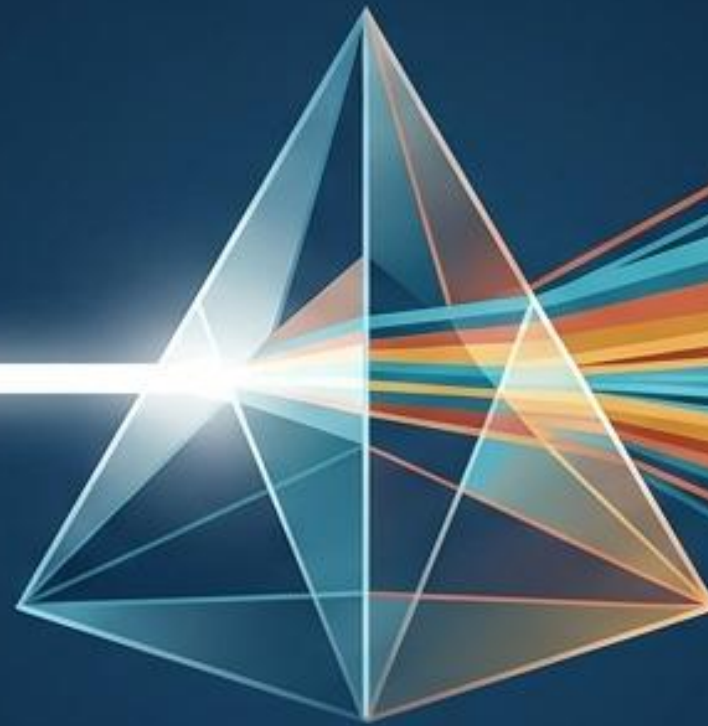


# Kasvun prisma pk-yrityksissä Etelä-Pohjanmaalla



Miten väestörakenteen murros ja monimuotoinen työvoima muutetaan innovaatiokyvykkyydeksi



**Euroopan unionin  
osarahoittama**



**Co-Work Työelämäkumppani**  
Co-Work Workplace Partner



## Lähteet:

Kangas, E. & Joensuu-Salo, S. (2025, joulukuu 22). Inklusiivinen johtajuus vahvistaa pk-yritysten innovaatiokyvykkyyttä. SEAMK verkkolehti.

<https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/inklusiivinen-johtajuus-vahvistaa-pk-yritysten-innovaatiokyvykkyytta/> Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

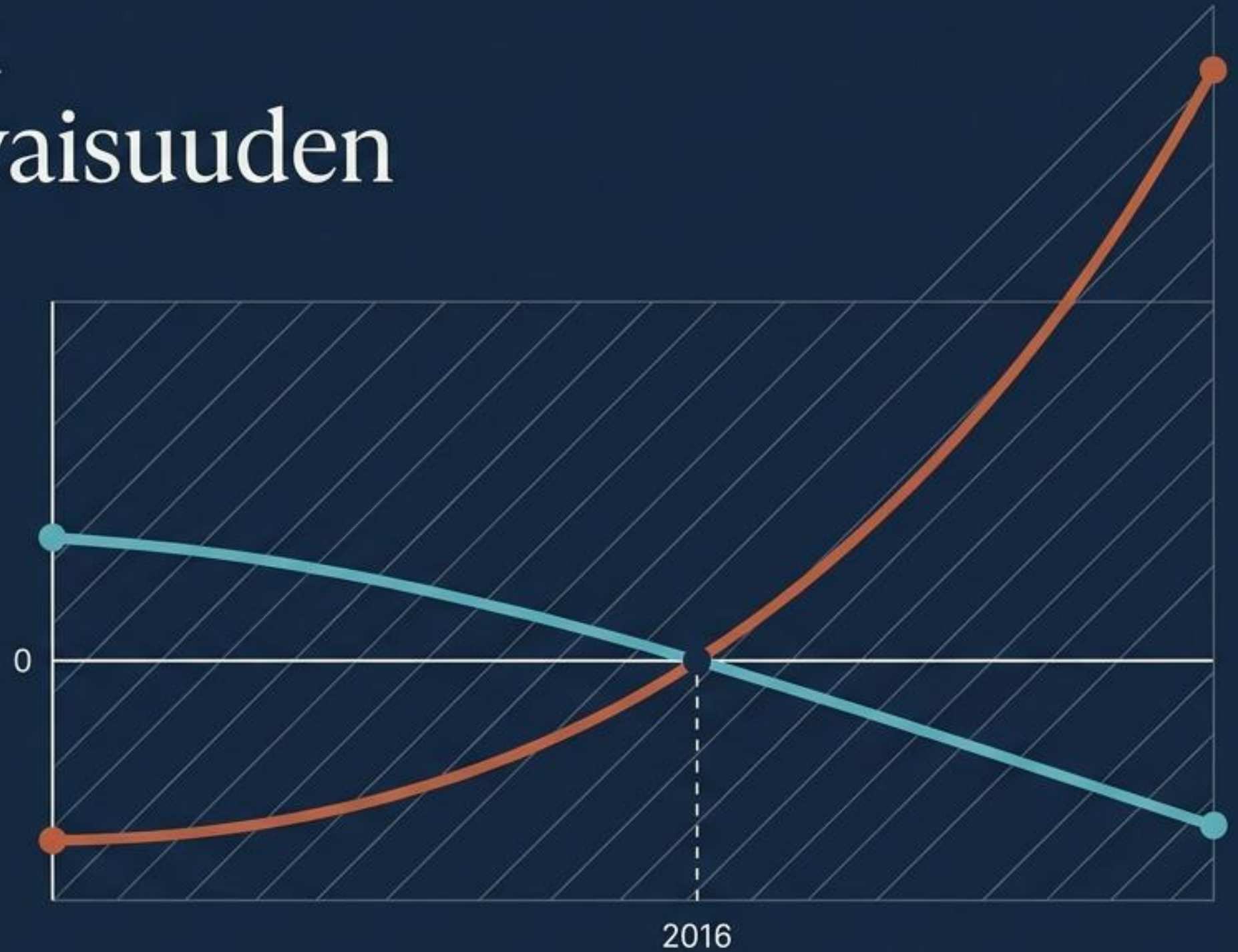
Kirsilä, J. (2025, marraskuu 14). Kolmen kokonaisuuden ennuste – Mihin toimenpiteisiin olisi hyvä ryhtyä nyt? SEAMK verkkolehti.

<https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/kolmen-kokonaisuuden-ennuste-mihin-toimenpiteisiin-olisi-hyva-ryhtya-nyt/> Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

# Kaksi käyrää, jotka määrittelevät tulevaisuuden

## Työvoiman uusi lähde

Vuodesta 2016 lähtien kuolleisuus on ylittänyt syntyvyyden. Työikäisen väestön kasvu nojaa vuoteen 2040 asti yksinomaan maahanmuuttoon.



2016



Euroopan unionin  
osarahoittama

**Fakta:** Kasvu voi tulla jatkossa vain sieltä, missä käyrä osoittaa ylöspäin.





# Työvoiman uusi painopiste on jo täällä

IKÄJAKAUMA STRUKTUURISESTI  
(EI SUHTEESSA KOKO VÄESTÖÖN, **TEKOÄLYN LUOMA KUVA**)

## Kantaväestö



## Maahanmuuttajataustaiset



### Painopiste parhaassa työiässä

Ulkomailla syntyneiden ikärakenne painottuu voimakkaasti 25–49 ikävuoden kohdalle.

### Laajeneva osaajapoolin potentiaali

Uusi työnhakija puhuu yhä useammin suomea toisena kielenään, mutta omaa vahvan koulutuksen ja valmiin kulttuurisen ymmärryksen.

### Resurssit työnvälityksessä

Yli 300 000 työttömästä työnhakijasta yli 46 000 on ulkomaan kansalaisia – ja tämä luku kasvaa vääjäämättä.

Tulevaisuuden osaajapooli on väistämättä monikulttuurinen. Kysymys ei ole siitä, kohtaammeko monimuotoisuutta, vaan siitä, miten johdamme sitä.

# Monimuotoisuus on katalyytti, ei automaatio

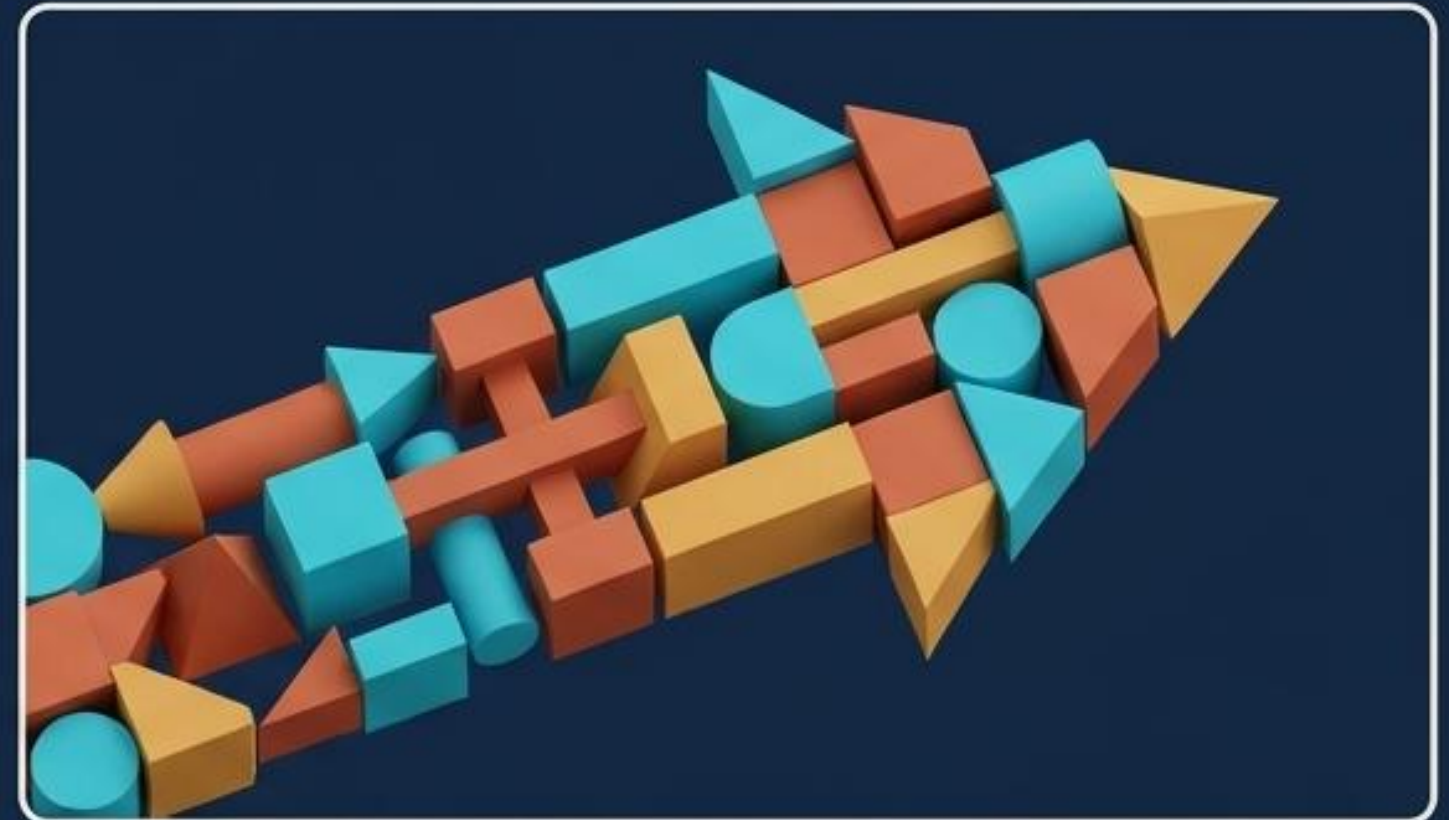
Monimuotoisuus ilman johtamista = Kitka



## Riski: Kitka

Pelkkä erilaisten ihmisten rekrytointi ei automaattisesti synnytä uusia ideoita. Ilman oikeaa tukea ja rakenteita kulttuuriset erot voivat synnyttää toimintatapojen konflikteja ja tehottomuutta.

Monimuotoisuus johdettuna = Innovaatio



## Potentiaali: Innovaatio

Oikein johdettuna monikulttuurinen tiimi johtaa luovempaan ongelmanratkaisuun, poikkeukselliseen innovatiivisuuteen ja ratkaisevasti helpompaan kansainvälistymiseen.

“Pelkkä erilaisuutta edustavan henkilöstön rekrytointi ei muutu tuloksiksi itsestään.”

# Kulttuuritietoisuus toimii organisaation suojamuurina

Kulttuuritietoisuuden Suojamuuuri

## Viestintä ja kommunikointi

Erilaisten kulttuuristen erojen tiedostaminen etukäteen ennaltaehkäisee konfliktitilanteita.

## Organisaation tuki ja rakenteet

Jatkuva koulutus ja selkeät rakenteet tukevat onnistumista.

Ongelmanratkaisu & Kansainvälistyminen

Konfliktit

Väärinymmärrykset

Väärinymmärrykset

## Kansainvälistymisen etu

Kulttuurinen läheisyys ja moninaisuuden ymmärrys madaltavat kynnyksiä yritystoiminnan laajentamiseen ulkomaille.

Monikulttuurinen tiimi edellyttää proaktiivista viestintää. Tietoisuus eroista poistaa kitkan ja vapauttaa inhimillisen potentiaalin.





# Inklusiivinen johtaja on prisma

**Raaka-aine:**  
Erilaiset taustat, iät  
ja kulttuurit

**Mekanismi:**  
Inklusiivinen johtajuus

**Innovaatiospektri:**

- Psykologinen turvallisuus
- Laajentunut ongelmanratkaisu
- Arjen innovaatiot



**Monimuotoinen työvoima on kuin valkoinen valo – se sisältää kaiken potentiaalin.**  
**Inklusiivinen johtajuus** on mekaaninen väline, joka erottelee nämä näkökulmat ja muuttaa ne hyödynnettäväksi kilpailueduksi arjen vuorovaikutuksen, kuulemisen ja yhteisen ongelmanratkaisun kautta.



# Mitä inklusiivisuus tarkoittaa arjessa?

## Perinteinen johtaminen

## Inklusiivinen johtaminen

### Päätöksenteko

Tieto ja valta pidetään kapeasti johdossa. Päätökset tuodaan valmiina alas.

Päätöksenteon läpinäkyvyys. Vaihtoehdot, haasteet ja perusteet avataan tiimille.

### Asenne erilaisuuteen

Erilaiset näkemykset nähdään prosessia hidastavana "häiriönä".

Erilaisuus on haluttu tila ja strateginen voimavara uuden luomisessa.

### Tiimien rakentaminen

Rekrytoidaan kulttuuriin välittömästi sopivia "samanlaisia" tekijöitä.

Yhdistetään tietoisesti eri taustaisia ihmisiä ratkomaan yhteistä ongelmaa.

### Ideointi

Ideat tulevat nimetyiltä asiantuntijoilta tai sanellaan ylhäältä alaspäin.

Työntekijöille annetaan aito tila osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä.

”Inklusiiviset johtajat rohkaisevat erilaisten näkökulmien esiin nostamista, vahvistavat psykologista turvallisuutta ja lisäävät osallistumisen mahdollisuuksia – kaikki tekijöitä, jotka tukevat työntekijöiden innovatiivista toimintaa.”

Kangas & Joensuu-Salo, 2025





# Tutkittua kilpailuetua Etelä-Pohjanmaalta

## 132 Pk-yritystä

Aineisto kerätty syksyllä  
2024 Etelä-Pohjanmaan  
yksityisen sektorin  
yrityksistä.

## Ylin Johto

Vastaajina yritysten  
toimitusjohtajat ja  
hallituksen  
puheenjohtajat.

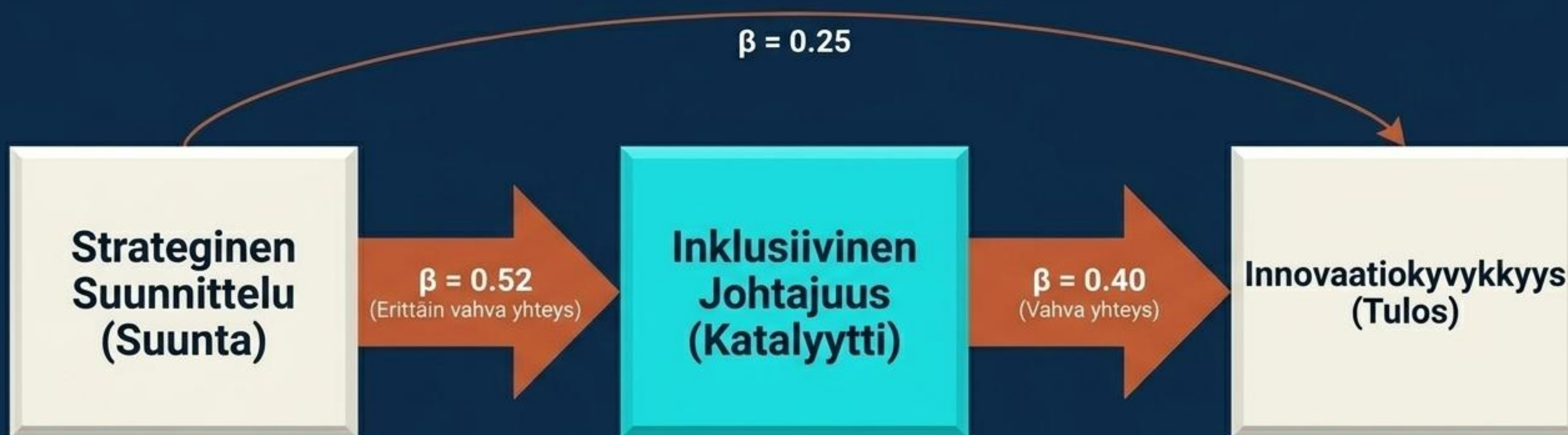
## 3 Mittaria

Validoidut mittarit:  
Innovaatiokyvykkyys,  
inklusiivinen johtajuus ja  
strateginen suunnittelu.

**Tulos:** Monimuotoisuuden hyödyt realisoituvat vasta, kun työyhteisö on  
aidosti osallistava ja ihmiset kokevat kuuluvansa joukkoon. Kangas & Joensuu-Salo, 2025



# Innovaation moottorin rakenne



Strateginen suunnittelu luo suunnan, mutta sen vaikutus innovaatioihin kulkee pitkälti inklusiivisen johtajuuden kautta. Inklusiivisuus ei ole "pehmeä arvo", vaan rakenteellinen voimansiirtohihna, joka kääntää strategian käytännön tuloksiksi ja kestäväksi kasvuksi.



# Avainluokka: Luova itsetehokkuus

Miten osallistaminen muuttuu innovaatioksi?  
Vastaus piilee luovassa itsetehokkuudessa.



## 1. Turvallisuus

Johtaja rohkaisee aktiivisesti erilaisten näkökulmien esiin nostamista ja suojaa tiimiä epäonnistumisen pelolta.

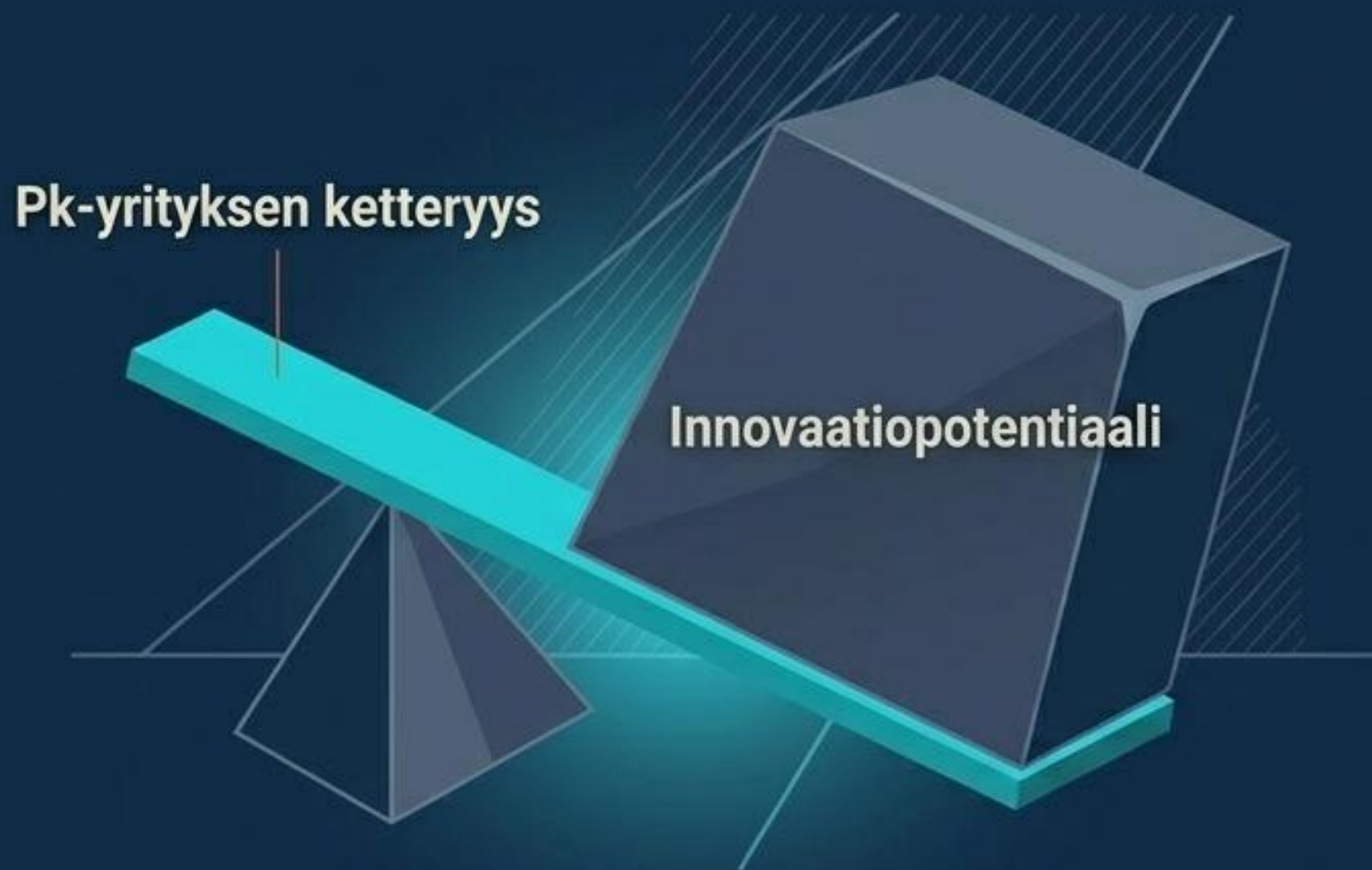
## 2. Aktivointi

Työntekijälle syntyy luova itsetehokkuus – vahva, henkilökohtainen usko omaan kykyynsä tuottaa ja esittää uusia ideoita.

## 3. Tulos

Ideat uskalletaan tuoda esiin, ja ne jalostuvat arjen kautta organisaation kestäväksi innovaatiokyvykkyydeksi.

# Pk-yritysten erityinen etulyöntiasema



## Epämuodolliset rakenteet

Pk-yrityksissä arjen johtamisen vaikutus korostuu. Koska hierarkia on matala, inklusiivinen johtamistyyli voi vapauttaa henkilöstön ideoinnin välittömästi ilman raskaita organisaatiomuutoksia.

## Omistaja-johtajien rooli

Yksittäisen päätöksentekijän asennemuutos kohti inklusiivisuutta muuttaa koko yrityksen kurssin ja kulttuurin eksponentiaalisesti nopeammin kuin suuressa korporaatiossa.

**Oivallus:** Pk-yrityksen ei tarvitse rakentaa raskaita monimuotoisuusohjelmia – riittää, että arjen vuorovaikutus, kuuleminen ja palautteen hyödyntäminen korjataan.



# Pk-yrityksen Pelikirja: Askeleet arkeen



## Yhteinen suunta

Järjestä strategiatyöpajat: Osallista koko työyhteisö tavoitteiden määrittelyyn ja kehityskohteiden tunnistamiseen. Suunta luodaan yhdessä.



## Lasiseinät

Päätöksenteon läpinäkyvyys: Avaa henkilöstölle jatkuvasti, mitä vaihtoehtoja johto harkitsi ja millä perusteilla lopulliseen ratkaisuun päädyttiin.



## Ristiinpölytys

Monimuotoisuuden hyödyntäminen: Yhdistä tarkoituksella täysin eri taustaisia ja eri rooleissa toimivia ihmisiä ratkomaan samaa arjen tai asiakkaan ongelmaa.



## Turvaverkko

Kokeilukulttuuri ja turvallisuus: Vahvista psykologista turvallisuutta piloteilla. Viesti selkeästi, että eriävät näkemykset ovat toivottuja voimavaroja, eivät häiriöitä.



## Mitä voitte tehdä?

”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” ”

# Tulevaisuus on monimuotoinen. Kasvu on johdettua.

Väestörakenteen murros on jo muuttanut työvoimamme. Pelkkä monimuotoisuus on kuitenkin vasta raaka-ainetta. Ne pk-yritykset, jotka **ymmärtävät käyttää inklusiivista johtajuutta prismaana, muuttavat tämän raaka-aineen ensimmäisenä innovaatioiksi, ratkaisuiksi ja pitkän aikavälin kilpailueduksi.**

Lähdeaineisto ja tutkimus: Julkaisut @ SEAMK  
Tutkimus: Emilia Kangas & Sanna Joensuu-Salo (2025)  
Tulevaisuudenkuva: Jiri Kirsilä (2025)  
Lue koko tutkimus ja artikkelit: [lehti.seamk.fi](http://lehti.seamk.fi)



Euroopan unionin  
osarahoittama



## Lähteet:

Kangas, E. & Joensuu-Salo, S. (2025, joulukuu 22). Inklusiivinen johtajuus vahvistaa pk-yritysten innovaatiokyvykkyyttä. SEAMK verkkolehti.

<https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/inklusiivinen-johtajuus-vahvistaa-pk-yritysten-innovaatiokyvykkyytta/> Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Kirsilä, J. (2025, marraskuu 14). Kolmen kokonaisuuden ennuste – Mihin toimenpiteisiin olisi hyvä ryhtyä nyt? SEAMK verkkolehti.

<https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/kolmen-kokonaisuuden-ennuste-mihin-toimenpiteisiin-olisi-hyva-ryhtya-nyt/> Seinäjoen ammattikorkeakoulu.