Inklusiiv

Inklusiivisuus työelämässä

Kuinka kehittää organisaatio, jossa kaikki voivat saavuttaa potentiaalinsa



Tässä raportissa

	Johdanto	3
1	Miksi inklusiivisuudella on merkitystä?	6
2	Mitä tarkoitamme inklusiivisuudella?	10
3	Miten työntekijät kokevat inklusiivisuuden?	19
4	Kuinka edistää inklusiivisuutta käytännössä?	24
	Yhteenveto	37



Johdanto

Inklusiivisuus työpaikalla tarkoittaa osallistavan kulttuurin tarkoituksellista rakentamista. Koko organisaatio hyötyy siitä, että kaikki työntekijät voivat tuntea kuuluvansa joukkoon ja osallistuvansa täysipainoisesti – riippumatta taustastaan, identiteetistään tai asemastaan.

Organisaatiot, joilla on inklusiivinen kulttuuri, ovat todennäköisemmin innovatiivisia ja suorituskykyisiä sekä tekevät parempaa tulosta.[1] Inklusiivisuus on olennaista myös työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta. Inklusiivisessa ympäristössä ihmiset ovat luovempia, jakavat näkemyksiään avoimemmin, kokevat vähemmän stressiä ja ahdistusta, ovat sitoutuneempia – ja suoriutuvat siten paremmin.[2]

Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan huomioi inklusiivisuutta, ja monilla on vaikeuksia edistää sitä käytännössä. Inklusiivisuus saatetaan ymmärretään väärin “ihan kivana” lisänä, ei strategisesti tärkeänä menestystekijänä. Johtajat voivat kokea, että työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen on ristiriidassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Inklusiivisuustyötä pidetään toisinaan epämääräisenä ja vaikeasti mitattavana, ja vaikka työntekijät arvostaisivatkin pyrkimyksiä

[1] Star, 2022.
[2] Krentz et al., 2021.

kehittää inklusiivisempaa kulttuuria, toimien vaikutus voi jäädä usein vähäiseksi.

Nyt on aika tuoda lisää selkeyttä inklusiivisuuden käsitteeseen: mitä se on ja mitä se ei ole, miten työntekijät sitä kokevat ja miten organisaatiot voivat sitä edistää. Tässä raportissa pyritään jäsentämään, ***mikä luo osallisuuden tunnetta työpaikalla ja miten niin strategian laatijat, tiiminvetäjät kuin työntekijätkin voivat osallisuutta edistää***. Raportti perustuu julkaisemattoman kirjallisuuskatsauksen tuloksiin, jotka tarjoavat viitekehyksen inklusiivisuuden edistämiseen työpaikoilla, sekä työhömme kymmenien organisaatioiden ja satojen johtajien kanssa eri puolilla maailmaa. Käytämme raportissa termejä osallisuus ja inklusiivisuus toistensa synonyymeinä.

Korostamme, että inklusiivisuus ei ole muoti-ilmiö, byrokraattinen rasite tai epämääräinen PR-temppu, vaan pikemminkin konkreettinen tapa luoda kulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi saavuttaa potentiaalinsa, kokea aitoa toimijuutta ja olla tyytyväinen työhönsä. Tämä edellyttää ymmärrystä siitä, mitä inklusiivisuus todella on ja miten se tällä hetkellä koetaan – tai jää kokematta. Se vaatii myös avoimuutta tehdä asioita toisin sekä sitoutumista jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen.

Olemme Inklusiivilla vakuuttuneita siitä, että osallisuus parantaa työelämää ja luo menestyvämpiä työpaikkoja. Tätä näkemystä tukevat yhä vahvemmin sekä akateeminen tutkimus että kokemuksemme jokapäiväisestä työstä organisaatioiden kanssa. Toivomme, että tämä raportti innostaa kaikenlaisia organisaatioita ja tiimejä ottamaan käyttöön strategioita, prosesseja ja johtamiskäytäntöjä, jotka aidosti huomioivat ja edistävät inklusiivisuutta.

Inklusiiv, toukokuu 2025



Tutkimuksesta

Tämä raportti perustuu suurelta osin Inklusiivin tilaamaan, julkaisemattomaan kirjallisuuskatsaukseen, jossa tarkastellaan 97:ää vuosina 1995–2023 julkaistua vertaisarvioitua artikkelia ja kirja-artikkelia työpaikkojen inklusiivisuudesta. Aineisto kattaa psykologian, sosiaalipsykologian, organisaatio- ja viestintätutkimuksen sekä kasvatustieteen alojen julkaisuja. Kirjallisuuskatsauksen toteutti vuonna 2023 Oskari Rintala, KTT, VTM ja vieraileva tutkija Turun yliopistossa. Työhön on saatu arvokasta palautetta Åbo Akademin sosiaalisen syrjäytymisen tutkimusohjelman johtajalta tohtori Alemanji Aminkeng Atabongilta sekä Lapin yliopiston väitöskirjatutkijalta Susi Nousiaiselta. Arvostamme syvästi heidän panostaan. Olemme myös kiitollisia Terhi Elomaan, Mårten Mickosin ja Amri Johnsonin näkemyksistä ja palautteesta, jotka ovat auttaneet jalostamaan tässä raportissa esitettyjä ideoita. Mahdolliset tekstissä olevat virheet tai puutteet ovat omiamme.

Tämän raportin ovat kirjoittaneet Maria Ristimäki, Katja Toropainen, Maija Koponen ja Yesmith Sánchez hyödyntäen Inklusiivin laaja-alaista asiantuntemusta osallisuuden edistämisessä työpaikoilla, organisaatioissa, johtamisessa ja päätöksenteossa.





01

Miksi inklusiivisuudella on merkitystä?

Osallisuus hyödyttää sekä yksilöitä että organisaatioita

Työpaikan inklusiivisuus hyödyttää kaikkia. Osallistavat tiimit vahvistavat psykologista turvallisuutta, joka on virheiden ja liiketoimintariskien löytämisen, turvallisuuden varmistamisen sekä luovuuden, innovaatioiden ja työhyvinvoinnin edistämisen edellytys. Inklusiivisuus on yhdistetty korkeampaan työtyytyväisyyteen sekä vahvempaan emotionaaliseen ja ammatilliseen sitoutumiseen, mikä tukee työntekijöiden pysymistä organisaatiossa.[3] Lisäksi sen on osoitettu vähentävän stressiä ja työstä vetäytymistä.[4] Osallistava kulttuuri tukee luovaa ajattelua, uusien ideoiden syntymistä ja olemassa olevien toimintatapojen rakentavaa haastamista.[5]

Hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja luovuuden lisääntyminen taas hyödyttää organisaatiota monin tavoin. Inklusiivisuus niin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kuin yhteisten tavoitteiden edistämisessä auttaa työntekijöitä integroitumaan organisaatioon ja parantaa työsuoritusta. Osallistava johtaminen muokkaa välitöntä työympäristöä ja tuottaa laajempia hyötyjä edistämällä innovointia sekä tiedon ja osaamisen jakamista.[6] Inklusiiviset organisaatiot ovat taitavampia hallitsemaan riskejä ja sopeutumaan muutoksiin.[7]

Inklusiivinen kulttuuri kertoo terveestä ja hyvinvoivasta työpaikasta. Se houkuttelee uusia osaajia ja kannustaa nykyisiä

[3] Duong et al., 2024; Novachek et al., 2023; Leonard & Levine, 2006.
[4] Exclusion, on the other hand, can result in negative emotional states, lowered self-perception, and reduced job performance. Mor Barak, 2000; Hopkins et al., 2010; Brimhall et al., 2017; Howard et al., 2020.
[5] Coffman et al., 2022.
[6] Brimhall & Mor Barak 2018; Herring 2009.
[7] Bersin, 2019.

pysymään organisaatiossa. Inklusiiviset rekrytointikäytännöt ja henkilöstöhallinnon toimet ehkäisevät ammattitaitoisten työntekijöiden menettämistä piilevien ennakkoluulojen vuoksi. Kun ***kulttuuri rohkaisee jokaista osallistumaan merkityksellisesti ja tunnistamaan oman vastuunsa***, organisaatio voi kasvaa, menestyä ja vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan.

Organisaatiot eivät toimi irrallaan laajemmasta yhteiskunnallisesta kontekstista. Inklusiivisuuden omaksuminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten valtasuhteet ja yhteiskunnalliset normit vaikuttavat työpaikan dynamiikkaan ja päätöksentekoon. Ilman ennakoivia toimia työpaikan syrjivien asenteiden ja rakenteiden purkamiseksi on vaarana, että niitä toisinnetaan, mistä voi aiheutua haittaa sekä yksilöille että organisaatiolle. Kun organisaatio suhtautuu inklusiivisuuteen vakavasti, se osoittaa sitoutumisensa oikeudenmukaisemman yhteiskunnan ja kestävän tulevaisuuden rakentamiseen, jossa työpaikat edistävät laajempaa sosiaalista kehitystä ja kollektiivista hyvinvointia.



Taustatekijät

- Rakenteet, normit ja organisaation arvot
- Persoonallisuus, luonteenpiirteet ja henkilökohtaiset arvot
- Tieto, taidot ja kokemus
- Toimijuus ja asema organisaatiossa

Työntekijöiden kokemus inklusiivisuudesta

Tulokset

- Hyvinvointi
- Luovuus
- Työtyytyväisyys
- Vähentynyt stressi
- Valmius huomioida liiketoiminnan riskejä

Taustatekijät

- Yhtäläiset oikeudet ja vastuut
- Tasapuolinen pääsy resursseihin
- Inklusiivinen johtaminen

Organisaation inklusiivisuus

Tulokset

- Vahvempi sitoutuminen
- Parempi työsuoritus
- Toimiva ja yhtenäinen tiimityöskentely
- Innovaatio ja tiedon jakaminen



02

Mitä tarkoitamme inklusiivisuudella?

Inklusiivisuuden merkitys

Työelämän inklusiivisuudessa on pohjimmiltaan kyse sosiaalisten tarpeiden täyttämisestä. Meillä kaikilla on perustavanlaatuinen halu olla ***ainutlaatuinen*** – tulla tunnustetuksi ja arvostetuksi omana, aitona ammatillisena itsenämme. Tarvitsemme myös ***hyväksyntää*** – haluamme tulla nähdyksi myönteisessä valossa ilman, että joudumme muuttamaan tai piilottamaan omaa identiteettiämme. Lisäksi kaipaamme ***yhteenkuuluvuutta*** – haluamme tuntea itsemme tarpeelliseksi ja toimia merkityksellisessä roolissa organisaatiomme arvostettuna jäsenenä. Kun nämä sosiaaliset tarpeet täyttyvät, olemme valmiita jakamaan ideoita, tekemään yhteistyötä, ratkaisemaan ongelmia ja rakentamaan uusia liiketoimintamalleja ja lähestymistapoja.

Sosiaaliset tarpeet työpaikalla



Ainutlaatuisuus

Minut tunnustetaan omana itsenäni ja ammattilaisena.



Hyväksyntä

Minua arvostetaan ilman, että joudun piilottamaan osia identiteetistäni.



Yhteenkuuluvuus

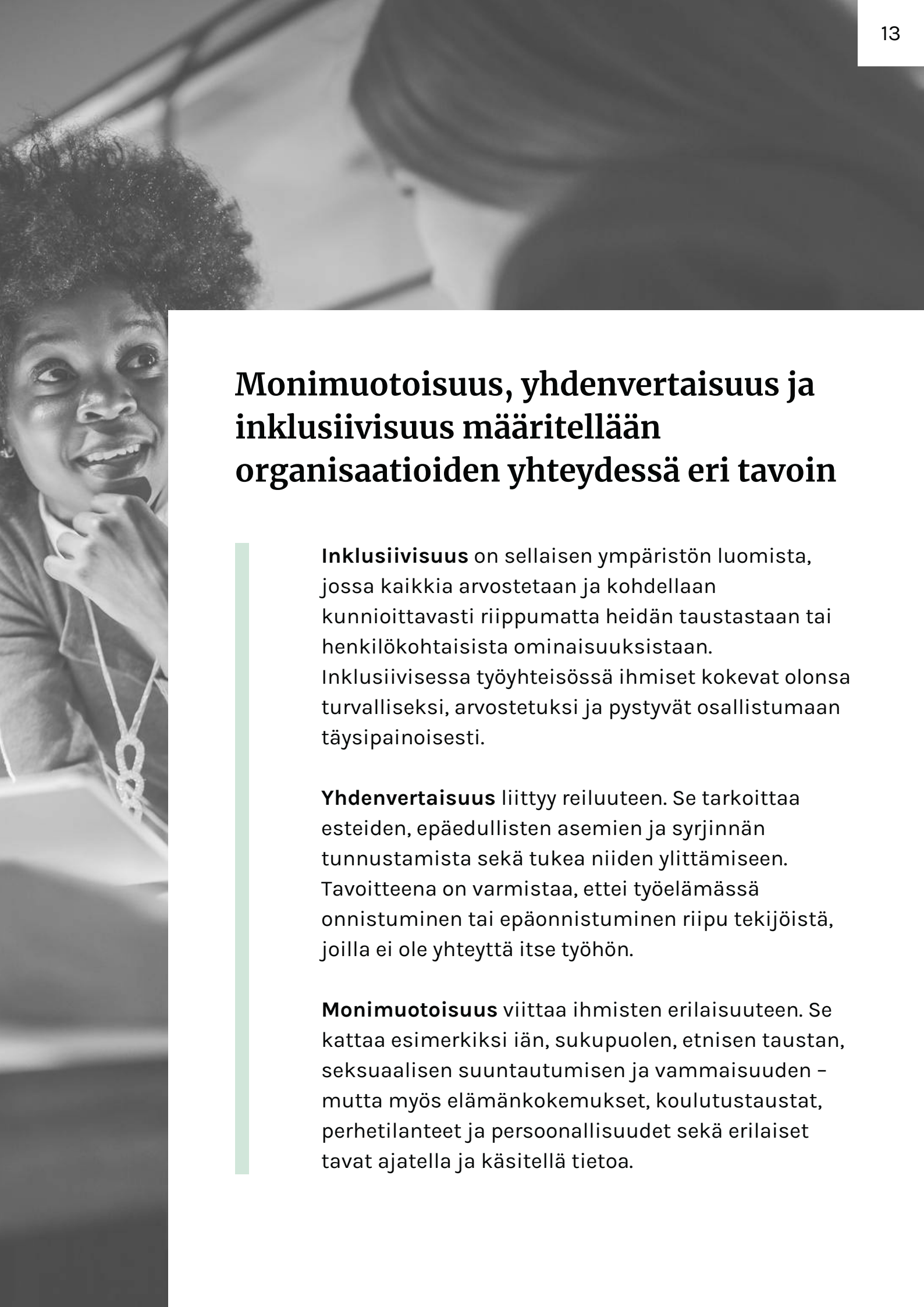
Tunnen yhteenkuuluvuutta kollegoideni kanssa merkityksellisten suhteiden, keskinäisen tuen ja organisaation tehtävään vaikuttavan selkeän roolin kautta.

Vaikka inklusiivisuus on tullut osaksi organisaatioiden sanavarastoa ympäri maailmaa, sen käytännön merkitys ja suhde monimuotoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen – kahteen ehkä tutumpaan käsitteeseen, joita käytetään yleisesti organisaatioiden kehittämistyössä – on usein epäselvä.

Sekaannusta aiheuttaa se, että monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta käytetään toisinaan synonyymeina. ***Monimuotoisuus itsessään ei kuitenkaan takaa, että työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta työpaikalla tai olevansa osallisia työpaikan strategioissa ja prosesseissa.*** Huonosti johdettuna monimuotoisuus voi jopa lisätä konflikteja ja epäoikeudenmukaisia käytäntöjä. Monimuotoisuutta voidaan edistää lainsäädännön keinoin, esimerkiksi turvaamalla vammaisten osallistuminen työelämään[8] tai säätämällä sukupuolten tasapuolisesta edustuksesta yritysten johtotehtävissä.[9] Inklusiivisuus taas rakentuu arjen vuorovaikutuksessa – siinä, miten organisaatiot tukevat jokaisen mahdollisuutta osallistua ja tulla aidosti huomioiduksi.[10]

[8] International Labour Organisation, 2019.
[9] European Commission, 2025.
[10] Winters, 2013.





Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus määritellään organisaatioiden yhteydessä eri tavoin

Inklusiivisuus on sellaisen ympäristön luomista, jossa kaikkia arvostetaan ja kohdellaan kunnioittavasti riippumatta heidän taustastaan tai henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Inklusiivisessa työyhteisössä ihmiset kokevat olonsa turvalliseksi, arvostetuksi ja pystyvät osallistumaan täysipainoisesti.

Yhdenvertaisuus liittyy reiluuteen. Se tarkoittaa esteiden, epäedullisten asemien ja syrjinnän tunnustamista sekä tukea niiden ylittämiseen. Tavoitteena on varmistaa, ettei työelämässä onnistuminen tai epäonnistuminen riipu tekijöistä, joilla ei ole yhteyttä itse työhön.

Monimuotoisuus viittaa ihmisten erilaisuuteen. Se kattaa esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen ja vammaisuuden – mutta myös elämänkokemukset, koulutustaustat, perhetilanteet ja persoonallisuudet sekä erilaiset tavat ajatella ja käsitellä tietoa.



Inklusiivisuus on jotain, mitä koetaan

On hyödyllistä ymmärtää, että inklusiivisuus on ennen kaikkea kokemuksellista – ***tunne ja tieto siitä, että kuuluu joukkoon***. Se on kokemus siitä, että kuuluu sisäpiiriin: on tiimin arvostettu jäsen, jolla on pääsy yhteisöön ja vaikutusmahdollisuuksia sen toimintaan.

Kokemuksellisuus selittää myös sen, miksi ***inklusiivisuuden edistämiseen ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa mallia***. Kyseessä on aina systeeminen ja dynaaminen prosessi, joka edellyttää yhteistä ymmärrystä siitä, mitä inklusiivisuus tarkoittaa juuri kyseisessä tiimissä tai organisaatiossa – ja miten sitä käytännössä edistetään.[11]

[11] Ferdman, 2013.

Työpaikalla inklusiivisuus rakentuu eri tasoilla



Yksilötasolla inklusiivisuus pohjautuu psykologisiin motiiveihin: yhteenkuuluvuuden, ainutlaatuisuuden ja hyväksynnän tarpeisiin. Ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa ryhmiin ja yhteisöihin, joissa he viettävät suuren osan ajastaan – ilman, että heidän tarvitsee piilottaa tai uhrata omaa identiteettiään.

Ihmissuhdetasolla inklusiivisuus rakentuu myönteisen vuorovaikutuksen kautta, erityisesti johtajien ja työntekijöiden välillä. Yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja yksilön roolista niiden saavuttamisessa voi luoda myönteisen dynamiikan, jossa osallisuuden kokemus vahvistaa tätä ymmärrystä entisestään.





Yhteisön tasolla inklusiivisuus ilmenee organisaation niin sanottuna osallisuuden ilmapiirinä – siinä, miten työntekijät kokevat organisaation konkreettiset ponnistelut inklusiivisuuden edistämiseksi. Vallitsevat kulttuuriarvot ja yhteiskunnalliset normit voivat joko tukea tai heikentää näitä pyrkimyksiä.

Inklusiivisuus on paradoksaalista

Inklusiivisuus ei ole joko–tai -tila, vaan jatkumo. Yhdessä ääripäässä on syrjintä: ryhmästä ulossulkeminen ja huomiotta jättäminen myös tilanteissa, joissa osallistuminen olisi perusteltua. Työpaikalla tämä voi ilmetä esimerkiksi kiusaamisena, hyljeksintänä tai häirintänä. Jatkumon toisessa päässä ihmiset otetaan täysipainoisesti mukaan aitoina itseinään.

Hyvä työpaikka on inklusiivinen, mutta ei liikaa.[12] Inklusiivisuus ei tarkoita, että jokaisen työntekijän tulisi osallistua jokaiseen päätökseen. Liiallinen osallistaminen voi hidastaa toimintaa, olla tehotonta ja jopa kuormittavaa. Meidän ei myöskään tarvitse sitoutua työpaikkoihin tunnetasolla samalla tavalla kuin perheeseen ja läheisiin. Töissä ei tarvitse tuntua samalta kuin kotona. Sen sijaan hyvä, inklusiivinen työpaikka tukee työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja mahdollistaa ajan viettämisen niissä sosiaalisissa yhteyksissä, joilla on ihmiselle aidosti merkitystä – ystävien, perheen ja omien yhteisöjen kanssa.

Inklusiivisuus ymmärretään toisinaan yksinkertaisesti ulossulkemisen puuttumisena, vaikka ihminen voi samanaikaisesti kokea sekä osallisuutta että ulkopuolisuutta.[13] Tässä piilee inklusiivisuuden paradoksaalinen luonne: ***osallisuutta rakentavat strategiat, prosessit ja toimenpiteet voivat samalla – usein tahattomasti – luoda ulkopuolisuuden kokemuksia joillekin työntekijöille***. Esimerkiksi inklusiivisuutta vahvistavat toimet enemmistön keskuudessa voivat sulkea vähemmistöön kuuluvia ulkopuolelle, tai päinvastoin.[14] Tutkimukset pakolaistaustaisten työntekijöiden osallistamisesta osoittavat, että osallistamiskäytännöt voivat olla samanaikaisesti sekä mukaan ottavia että rajoittavia. Ne saattavat pakottaa työntekijät tasapainoilemaan osallisuuden tunteen ja heille asetettujen ennakko-odotusten täyttämisen välillä.[15]

[12] Xiaotao et al., 2018.
[13] Rennstam & Sullivan, 2017.
[14] Jansen et al., 2016, Konrad et al., 2021.
[15] Ortlieb et al., 2021.



Osallisuuden paradoksit[16]

Yhteenkuuluvuus ja erilaisuus

Ihmiset haluavat kuulua ryhmään, jossa on yhteisiä käyttäytymismalleja ja jaettuja piirteitä. Samalla haluamme säilyttää yksilöllisyytemme ja tulla arvostetuiksi ainutlaatuisina ihmisinä.

Rajat ja joustavuus

Ryhmän rajojen ja normien on oltava selkeitä ja vakaita, mutta myös riittävän joustavia. Niiden on kyettävä mukautumaan ja niitä on voitava neuvotella uudelleen, kun ryhmään liittyy uusia jäseniä.

Turvallisuus ja epämukavuus

Inklusiivisuudessa on kyse siitä, että ihmiset voivat tuntea olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi. Tämä edellyttää jatkuvaa oppimista ja toisten tarpeiden huomioimista – mikä voi toisinaan tuntua epämukavalta, mutta on välttämätöntä kasvulle.

[16] Ferdman, 2017.



Inklusiiv

Inklusiivisuus edellyttää jatkuvaa oppimista

Osallistavampien työpaikkojen rakentaminen edellyttää, että jotkin asiat tehdään toisin. Tämä vaatii jatkuvaa oppimista – ja joskus myös poisoppimista. Avoin vuoropuhelu, kokemusten jakaminen, toisten aktiivinen kuunteleminen sekä virheiden tekemisen normalisointi voivat mahdollistaa kollektiivista oppimista, muuttaa vastarintaa ymmärrykseksi ja edistää osallistavampaa työympäristöä kaikille. Täydellisyyttä ei tarvita – tärkeintä on ottaa seuraava askel eteenpäin.



03

Miten työntekijät kokevat inklusiivisuuden?

Mistä osallisuuden tunne muodostuu?

Osallisuuden kokemukseen vaikuttavat monet tekijät. ***Yhteiskunnan vallitsevat normit, historiallinen marginalisaatio, organisaatioiden käytännöt ja prosessit sekä yksilölliset ominaisuudet muokkaavat sitä, kuinka todennäköisesti tunnemme yhteenkuuluvuutta ryhmässä tai työpaikalla.***

Syrjivät rakenteet ja toimintatavat voivat estää osallisuuden toteutumista. Tutkimusten mukaan esimerkiksi vammaiset henkilöt, rodullistetut, naiset, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt sekä sosioekonomisesti heikommassa asemassa olevat kohtaavat työelämässä rakenteellista epätasa-arvoa. Tällainen syrjintä synnyttää kielteisiä kokemuksia ja johtaa epäoikeudenmukaisiin lopputuloksiin. Toisaalta korkeampi koulutustaso tai pitkä kokemus organisaatiossa voivat tukea osallisuuden tunteen kehittymistä.[17]

Yksilön omat arvot ja piirteet vaikuttavat myös siihen, miten osalliseksi itsensä kokee.[18] Nöyryys, avoimuus ja monimuotoisuuden arvostaminen voivat vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, samoin kuin hyvä itsetuntemus, terve itsetunto ja itseluottamus. Sosiaaliset taidot – kuten aktiivinen kuuntelu, empatia ja itsetarkkailu eli kyky säädellä omia tunteita ja käyttäytymistä – tukevat osallisuuden kokemusta. Työntekijät, jotka ymmärtävät organisaation rakenteita ja valtadynamiikkaa sekä kokevat voivansa vaikuttaa omiin kokemuksiinsa, tuntevat todennäköisemmin kuuluvansa joukkoon.

[17] Hope Pelled et al., 1999.
[18] Hays-Thomas et al., 2012.

Kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat työntekijän osallisuuden kokemukseen



Psyykkiset tekijät

Työntekijän käsitykset ja tunteet suhteessa muihin työpaikalla – kokemus hyväksynnästä ja osallisuudesta ryhmään. Tämä kattaa sekä kognitiivisen että emotionaalisen tason: tunteen siitä, että kuuluu sisäpiiriin ja tulee arvostetuksi omana itsenään.



Rakenteelliset tekijät

Työntekijä kokee olevansa arvostettu osa tiimiä tai organisaatiota, hänellä on käytettävissään tarvittavat resurssit ja mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin. Organisaation käytännöt, toimintatavat ja normit tukevat merkityksellistä osallistumista tehtäviin, tavoitteisiin, sosiaalisiin suhteisiin ja organisaation dynamiikkaan.



Käyttäytymiseen liittyvät tekijät

Työntekijä kohtaa työyhteisössään osallistavaa käyttäytymistä, toimii itse inklusiivisesti ja uskoo, että organisaatio odottaa ja arvostaa tällaista toimintaa ja jopa palkitsee siitä.

Kaikilla on rooli inklusiivisen työpaikan luomisessa





Mahdollisuus vaikuttaa työpaikan prosesseihin ja päätöksiin on olennainen osa osallisuuden kokemusta, mutta työntekijän toimijuuden ja vaikutusvallan määrä riippuu usein hänen roolistaan.[19] Valta-asemassa olevilla, erityisesti johtajilla ja esihenkilöillä, on laajemmat mahdollisuudet ja siten suurempi vastuu osallisuuden edistämisestä tiimeissä ja koko organisaatiossa. Osallistavia johtamiskäytäntöjä tarkastellaan tarkemmin seuraavassa osiossa.

Inklusiivisen työpaikan rakentaminen ei kuitenkaan ole vain johtajien tehtävä. Kun osallistavaa käyttäytymistä ja yhteistyötaitoja tuetaan ja palkitaan, syntyy vuorovaikutuskulttuuri, joka vahvistaa osallisuutta. Kaikki, jotka osallistuvat esimerkiksi rekrytointiin, kokousten järjestämiseen tai resurssien jakamiseen, voivat vaikuttaa siihen, että nämä prosessit ovat mahdollisimman inklusiivisia. Alla on esimerkkejä toimista, joita jokainen voi harkita osallisuuden edistämiseksi. Koska meillä kaikilla on erilaiset roolit, olosuhteet ja vaikutusmahdollisuudet, nämä toimet voivat näyttäytyä erilaisina eri tilanteissa.

[19] Shore et al., 2018.

Kaikilla on rooli inklusiivisen työpaikan luomisessa

1. Tunnista, miten persoonallisuutesi ja taustasi vaikuttavat käyttäytymiseesi, ajatteluusi ja työtyyliisi – tämä auttaa ymmärtämään myös muita paremmin.
2. Huomioi muut päivittäisessä vuorovaikutuksessa: tervehdi kollegoita, rohkaise ihmisiä osallistumaan kokouksissa ja kysy, kuinka toisen päivä sujuu.
3. Opi tunnistamaan epäasiallinen käyttäytyminen ja tutustu siihen, miten toimia, jos kohtaat sellaista työpaikalla.
4. Käytä syrjimätöntä kieltä. Pohdi erilaisia viestintämieltymyksiä ja sitä, millainen vaikutus sanoilla voi olla toisiin.
5. Hidasta päätöksentekoa, kun se koskee muita ihmisiä. Tarkista mahdolliset ennakkoluulosi ja mieti, mitkä tekijät vaikuttavat arvioihisi muista.
6. Omista oppimisesi. Ole utelias ja kuuntele avoimesti muiden kokemuksia.



04

Kuinka edistää inklusiivisuutta käytännössä?



Aloita strategiasta

Osallisuuden edistäminen alkaa strategiasta. ***Organisaatioiden on ensin ymmärrettävä, mitä osallisuus tarkoittaa ja miten se liittyy niiden arvoihin, kulttuuriin, vastuullisuussitoumuksiin ja liiketoimintatavoitteisiin.*** Inklusiivisessa organisaatiossa vallitsee selkeys ja yksimielisyys siitä, mitä sen arvot ja normit ovat, sekä siitä, miten osallisuutta tuetaan aktiivisesti.

Tämän ymmärryksen pohjalta organisaation on sisällytettävä inklusiivisuus strategioihin ja käytäntöihin sekä varattava siihen riittävät resurssit. Käytännössä tämä työ kattaa kulttuurin, johtamisen ja työskentelytavat, ja ulottuu paljon laajemmalle kuin pelkästään monimuotoisuutta edistävän rekrytoinnin kehittämiseen tai yksittäisiin tapahtumiin, kuten naistenpäivän tai Pride-kuukauden viettämiseen. Työntekijöiden resurssiryhmät ovat esimerkki pitkäjänteisestä, rakenteellisesta käytännöstä, joka voi tukea aliedustettujen työntekijöiden menestystä ja hyvinvointia, kun ne ovat hyvin resursoituja ja johdettuja.

On tärkeää tunnustaa osallisuuden paradoksit, erityisesti ihmisten tarve tuntea yhteenkuuluvuutta ja samalla säilyttää ainutlaatuisuutensa. Näin ollen ***organisaatioiden on korostettava inklusiivisuustyössään sekä yhteyksiä että eroja***.[20] Niiden tulisi toisaalta muistuttaa työntekijöitä siitä, miten tärkeitä kaikki ovat organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta - “meillä kaikilla on tässä tärkeä rooli” - ja toisaalta ymmärtää, että ihmiset voivat kokea osallisuuden eri tavoin taustojensa, persoonallisuuksiensa, kokemustensa ja monien muiden tekijöiden perusteella.

[20] Bond & Haynes, 2014.



Inklusiiv

Sisällytä osallisuus organisaatiostrategiaan

Osallisuuden integroiminen osaksi strategiaa alkaa työntekijöiden kokemusten sekä organisaation kulttuurin ja johtamiskäytäntöjen ymmärtämisestä. Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen, joten vaikka toisten organisaatioiden strategiat, painopisteet tai mittarit voivat tarjota inspiraatiota, on tärkeää laatia strategia omien tarpeiden, vision, arvojen ja resurssien pohjalta. Arvioi tarpeet, priorisoi tavoitteet ja aseta selkeät, toteuttamiskelpoiset toimenpiteet. Lisää mukaan merkityksellisiä mittareita edistymisen seuraamiseksi. Pidä työntekijät ajan tasalla koko prosessin ajan: kerää palautetta ja määrittele selkeät vastuut aloitteiden toteuttamiseksi.





Inklusiivisessa ympäristössä ihmiset ovat luovempia, jakavat näkemyksiään avoimemmin, kokevat vähemmän stressiä ja ahdistusta, ovat sitoutuneempia – ja suoriutuvat siten paremmin

Inklusiivisuutta edistävät toimet

1

Luo osallistavat käytännöt rekrytointiin, ylennyksiin ja kehittämiseen

2

Viesti ja pyydä palautetta

3

Noudata kaikille sopivaa suunnittelua

4

Anna johtajille välineet inklusiivisten tiimien luomiseen

Luo osallistavat käytännöt rekrytointiin, ylennyksiin ja kehittämiseen[21]

Yhdistä ansioihin perustuvat, meritokraattiset käytännöt sellaisiin toimiin, jotka aktiivisesti tukevat monimuotoisuutta. Varmista, että rekrytointi ja ylennykset perustuvat osaamiseen ja suoritukseen, ja että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä kykyjensä ja ammatillisten näyttöjen perusteella. Tämä tarkoittaa objektiivisuutta arvioinneissa sekä sellaisten ennakkoluulojen tunnistamista ja välttämistä, jotka suosivat jotain tiettyä ryhmää toisen kustannuksella. Tutkimusten mukaan uratuki ja tunnustuksen antaminen ovat vaikuttavimpia käytäntöjä, joilla vahvistaa osallisuuden kokemusta.[22]

Samalla on tärkeää tunnistaa, että lähtökohdat eivät ole kaikille samat, eikä toimintaympäristö ole kaikille yhdenvertainen. Siksi on olennaista huomioida erilaiset kokemukset ja lähtötilanteet tarjoamalla tukea erityisesti heille, jotka ovat rakenteellisesti heikommassa asemassa. Tämä voi tarkoittaa työntekijöiden resurssiryhmiä, mentorointiohjelmia ja aliedustettujen ryhmien tarpeisiin vastaavia tukirakenteita. Näiden kahden lähestymistavan yhdistäminen auttaa purkamaan systeemistä eriarvoisuutta, validoi aliedustettuihin ryhmiin kuuluvien kokemuksia ja luo yhtäläisiä mahdollisuuksia kaikille.

[21] Konrad et al., 2021.
[22] Duong et al., 2024.





Viesti ja pyydä palautetta[23]

Inklusiivinen viestintä perustuu aktiiviseen kuuntelemiseen, olettamusten välttämiseen ja yksilöllisyyden huomioimiseen stereotypioiden sijaan. Käytä kieltä, joka kunnioittaa kaikkia: korvaa syrjivät tai leimaavat ilmaisut inklusiivisilla sanavalinnoilla. Viittaa ihmisten identiteetteihin tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin – kuten ihonväriin, sukupuoleen tai vammaisuuteen – vain, kun se on asiayhteyden kannalta olennaista. Monipuolista viestintäkanavia ja -tapoja, varmista hyvä dokumentointi ja ole aidosti avoin palautteelle.

Tee selväksi, että monimuotoisuuden ja osallisuuden arvostaminen ei perustu vain liiketoiminnalliseen hyötyyn, vaan niiden tuomaan inhimilliseen ja kulttuuriseen rikkauteen. Korosta, että jokaisella työntekijällä on merkityksellinen rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisessa – eri roolit ovat tärkeitä eri aikoina.

[23] Feitosa et al., 2022, Vainikainen, 2022.



Noudata kaikille sopivaa suunnittelua[24]

Rakenna tiloja ja käytäntöjä, jotka ovat saavutettavia kaikille riippumatta siitä, tarvitsevatko yksittäiset ihmiset mukautuksia juuri nyt. Fyysisen esteettömyyden lisäksi huomioi neurodiversiteetti: tarjoa esimerkiksi hiljaisia tiloja, salli joustavat aikataulut ja tue työn organisointia sekä aikataulujen hallintaa. Kartoita työntekijöiden toivomia viestintätapoja ja -kanavia.

Myös etä- ja hybridityöympäristöissä osallisuuden vahvistaminen on tärkeää. Luo selkeitä rutiineja, jaa kokousmateriaaleja ennakkoon ja sovi yhteiset käytännöt esimerkiksi videokuvan käytöstä virtuaalikokouksissa.

[24] Silver et al., 2023, Szulc, 2022, Byrd, 2022.





Anna johtajille välineet inklusiivisten tiimien luomiseen

Tehokas johtaminen vastaa samanaikaisesti yksilöllisyyden ja tiimiin kuulumisen tarpeisiin. Se vahvistaa työntekijöiden toimijuutta tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon ja prosesseihin sekä varmistamalla, että kaikilla on pääsy tarvittaviin resursseihin. Osallistava johtaminen on taito, jota voidaan kehittää, ja inklusiiviset organisaatiot tukevat aktiivisesti johtajiaan tämän osaamisen vahvistamisessa.





Inklusiiviset johtajat johtavat esimerkillä

Johtamisella on keskeinen rooli inklusiivisen työpaikan rakentamisessa. ***Osallistavat käytännöt ja johtamistyylit luovat ympäristön, jossa kaikki työntekijät voivat menestyä ja osallistua merkityksellisesti.***

Vaikka ylimmän johdon sitoutuminen on tarpeen strategisen lähestymistavan mukaan tuomiseksi, yksittäisillä johtajilla ja tiiminvetäjillä on isoin vaikutus työntekijöiden päivittäiseen kokemukseen työstä ja työpaikan osallisuudesta. Osallistavan johtamisen taitojen rakentaminen alkaa monimuotoisuuden sekä työntekijöiden erilaisten taustojen, tarpeiden ja kokemusten ymmärtämisestä.

Johtajien on näytettävä esimerkkiä. Keskinäinen kunnioitus ja luottamus lisäävät osallisuuden tunnetta. Tutkimusten mukaan ***vuorovaikutuksen laatu esihenkilön ja tiimin välillä voi vaikuttaa osallisuuden tunteeseen enemmän kuin työtyytyväisyys tai sitoutuminen organisaatioon***.[25]

Johtamistyylillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Syrjivä tai poissulkeva johtaminen usein kertoo siitä, ettei johtaja ole reflektoinut omia ennakkoluulojaan, etuoikeuksiaan tai valta-asemaansa. Tällainen johtaja ei todennäköisesti kuuntele tiimin jäseniään aktiivisesti, arvosta heidän panostaan tai huomioi erilaisuutta. Hän saattaa sivuuttaa työntekijöitä, jotka eivät noudata tiettyjä oletettuja sosiaalisia normeja – ja näin vahvistaa ulossulkevaa kulttuuria.

[25] Brimhall et al., 2017.

Inklusiivisuutta edistävät johtajat:[26]

Ovat reiluja ja avoimia vuorovaikutuksessaan

Toimivat roolimalleina ja rakentavat kunnioittavaa kulttuuria

Viestivät yhteisen vision ja tarkoituksen, johon jokainen voi samaistua

Kohtelevat kaikkia työntekijöitä ainutlaatuisina mutta tasavertaisina

Huomioivat päätöksenteossa useita näkökulmia

Kannustavat avoimeen vuoropuheluun ja eriävienkin näkemysten esiin tuomiseen

Tukevat yksilöiden autonomiaa ja tunnustavat tiimin jäsenten panoksen

Selittävät, miten organisaation käytännöt liittyvät inklusiivisuuteen



[26] Cottrill et al., 2014, Boekhorst, 2015, Gotsis & Grimani, 2017, Judge & Piccolo, 2004, Brimhall & Palinkas, 2020, Carmeli et al., 2010, Randel et al., 2018.



Inklusiiv

Miten inklusiivisuutta mitataan

On yleinen harhaluulo, että monimuotoisuus on mitattavissa, mutta inklusiivisuus ei. Todellisuudessa hyvin suunnitellut kyselyt ovat tehokas työkalu mitata työntekijöiden kokemuksia osallisuudesta. Tekemiemme kyselyiden perusteella tiedämme, että yhteenkuuluvuuden tunne korreloi hyvien johtamiskäytäntöjen ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksien kanssa, sekä sen kokemuksen ja tunteen kanssa, että omaa työtä suoraan koskeviin päätöksiin on mahdollista vaikuttaa ja että omaa osaamista arvostetaan. Osallisuuden mittaaminen ja sen pohjalta käytävät dataan pohjautuvat keskustelut auttavat organisaatioita määrittämään osallisuuden nykytilan, asettamaan tavoitteita, seuraamaan edistymistä sekä sitouttamaan ja vastuuttamaan johtoa ja henkilöstöä inklusiivisuustyöhön.



Yhteenveto

Inklusiivisuudella on merkitystä. Se johtaa parempiin liiketoiminnallisiin tuloksiin ja on keskeinen osa terveitä työpaikkoja, joissa ihmiset viihtyvät ja voivat suoriutua täyteen potentiaaliinsa. Organisaatiot hyötyvät siitä, että ne antavat työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua täysipainoisesti, jokaisen omana aitona ammatillisena itsenään. Tämä näkyy lisääntyneenä sitoutumisena, pysyvyytenä, hyvinvointina ja innovatiivisuutena. Nykytyöelämässä osallisuuden käsite mainitaan usein, mutta sitä ei aina täysin ymmärretä – tai koeta. Ainutlaatuisuuden, hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat universaaleja, mutta niiden tasapainottaminen organisaation tavoitteiden kanssa voi olla haastavaa.

Inklusiivisuus näyttää erilaiselta eri konteksteissa, ja jokaisen tiimin ja organisaation on löydettävä oma tapansa toteuttaa sitä. Tietyt perusasiat tukevat kuitenkin kehitystä kaikkialla: inklusiivisten käytäntöjen linkittäminen liiketoimintastrategiaan, osallistavien johtamistaitojen kehittäminen, syrjinnän ja häirinnän ennaltaehkäisy ja asianmukainen käsittely sekä oikeudenmukaisten prosessien varmistaminen. Nämä toimet auttavat luomaan kulttuurin, jossa jokainen voi tuntea kuuluvansa joukkoon ilman, että joutuu piilottamaan omaa identiteettiään.

Monimuotoiset taustat ja näkökulmat ovat rikastuttavia ja arvokkaita, mutta niiden pelkkä läsnäolo ei useinkaan riitä. Tarvitaan aktiivista osallisuuden edistämistä: toimia, jotka vastaavat ihmisten perustarpeisiin tulla nähdyksi, hyväksytyksi ja kuulluksi. Tämä mahdollistaa ideoiden, taitojen ja osaamisen esiin tuomisen. Osallisuuden edistäminen tarkoittaa usein myös mukavuusalueelta poistumista, jotta voimme oppia ymmärtämään ja hyväksymään erilaisuutta. Tämä suunnitelmallinen työ ja jatkuva oppiminen voivat toisinaan tuntua epämukavalta, mutta niistä palkitaan reilusti: työntekijät voivat hyvin, suoriutuvat paremmin ja sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin. Samalla organisaatiot rakentavat kilpailuetua ja luovat parempaa työelämää meille kaikille.



Inklusiiv



Inklusiivin visio on maailma, jossa työelämä on yhdenvertainen ja osallistava kaikille.

Toimimme Helsingistä käsin globaalina kumppanina edistyksellisesti ajatteleville tiimeille ja organisaatioille, joita tuemme rakentamaan parempia työpaikkoja, joissa ihmiset voivat saavuttaa potentiaalinsa.

inklusiiv.com

Lapinlahdenkatu 16,
00180 Helsinki, Finland

hello@inklusiiv.com

Inklusiiv

Ota meihin yhteyttä

Lähdeviitteet

Bersin, J., (2019). Why Diversity and Inclusion Has Become a Business Priority.

Boekhorst, J. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective. *Human Resource Management*, Vol. 54 No. 2, pp. 241-264.

Bond, M., Haynes, M. (2014). Workplace diversity: a social–ecological framework and policy implications. *Social Issues and Policy Review*, Vol. 8 No. 1, pp. 167-201.

Krentz, M., Dartnell, A., Khanna, D., Locklair, S. (2021). Inclusive Cultures Have Healthier and Happier Workers. *Boston Consulting Group.*

Brimhall, K., Mor Barak, M. (2018). The critical role of workplace inclusion in fostering innovation, job satisfaction, and quality of care in a diverse human service organisation. *Human Service organisations: Management, Leadership & Governance*, Vol. 42 No. 5, pp. 474-492.

Brimhall, K., Mor Barak, M., Hurlburt, M., McArdle, J., Palinkas, L., Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: the promise of leader-member exchange. *Human Service organisations: Management, Leadership & Governance*, Vol. 41 No. 3, pp. 222-239.

Brimhall, K., Palinkas, L. (2020). Using mixed methods to uncover inclusive leader behaviors: a promising approach for improving employee and organisational outcomes. *Journal of Leadership & organisational Studies*, Vol. 27 No. 4, pp. 357-375.

Byrd, M. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. *Human Resource Development International*, Vol. 25 No. 2, pp. 145-162.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 250-260.

Coffman, J., Bax, B., Noether, A., Blair, B. (2022). The Fabric of Belonging. How to Weave an Inclusive Culture. *Bain & Company.*

Cottrill, K., Denise Lopez, P., Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organisations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 33 No. 3, pp. 275-292.

Duong, N.S., Fry, T. N., DeChurch, A. M., Steelman, L. A., Wildman, J. L. (2024). The antecedents, outcomes and mediating role of inclusion at work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.* Vol, 43 No. 8, pp. 1295-1308.

European Commission (2025). New EU rules to improve Gender Balance in corporate boards enter into application. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_22

Feitosa, J., Hagenbuch, S., Patel, B., Davis, A. (2022). Performing in diverse settings: a diversity, equity, and inclusion approach to culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 433-457.

Ferdman, B. (2013). The practice of inclusion in diverse organisations. *In: Diversity at Work: The Practice of Inclusion (eds., Bernardo M. Ferdman, Barbara R. Deane), pp. 3-54. John Wiley & Sons, San Francisco.*

Ferdman, B. (2017). Paradoxes of inclusion: understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 53 No. 2, pp. 235-263.

Gotsis, G., Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, Vol. 46 No. 5, pp. 908-935.

Hays-Thomas, R., Bowen, A., Boudreaux, M. (2012). Skills for diversity and inclusion in organisations: a review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 128-141.

Herring, C. (2009). Does diversity pay?: race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, Vol. 74 No. 2, pp. 208-224.

Hope Pelled, L., Ledford, G., Jr., Albers Mohrman, S. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, Vol. 36 No. 7, pp. 1013-1031.

Hopkins, K., Cohen-Callow, A., Kim, H., Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, Vol. 32. No. 10, pp. 1380-1387.

Howard, M., Cogswell, J. Smith, M. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105 No. 6, pp. 577-597.

International Labour organisation (2019). Promoting Employment Opportunities for People with Disabilities: Quota Schemes (Vol. 1). https://www.ilo.org/publications/promoting-employment-opportunities-people-disabilities-quota-schemes-vol-1-1

Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., & van der Zee, K. I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. Journal of Applied Social Psychology, 46(2), 81-93.

Judge, T., Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, Vol. 89 No. 5, pp. 755-768.

Konrad, A., Richard, O., Yang, Y. (2021). Both diversity and meritocracy: managing the diversity meritocracy paradox with organisational ambidexterity. Journal of Management Studies, Vol. 58 No. 8, pp. 2180-2206.

Korkmaz, A., Van Engen, M., Knappert, L., Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: a systematic review of inclusive leadership research. Human Resource Management Review, Vol. 32 No. 4, 100894.

Leonard, J.S., Levine, D.I. (2006). The Effect of Diversity on Turnover: A Large Case Study. IRL Review, Vol. 59 No. 4, pp. 547-572.

Mor Barak, M. (2000). The inclusive workplace: an ecosystems approach to diversity management. Social Work, Vol. 45 No. 4, pp. 339-353.

Novachek, G., Yousif, N., Dartnell, M.F., Bansal, S., May, G., Zborowski, A. (2023). Inclusion Isn't Just Nice. It's Necessary. Boston Consulting Group.

Ortlieb, R., Glauninger, El., Weiss, S. (2021). organisational inclusion and identity regulation: how inclusive organisations form 'Good', 'Glorious' and 'Grateful' refugees. Organisation, Vol. 28 No. 2, pp. 266-288.

Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M., Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. Human Resource Management Review, Vol. 28 No. 2, pp. 190-203.

Rennstam, J., Sullivan, K. (2017). Peripheral inclusion through informal silencing and voice – a study of LGB officers in the Swedish police. Gender, Work & Organisation, Vol. 25 No. 2, pp. 177-194.

Shore, L., Cleveland, J., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 176-189.

Shore, L., Chung, B. (2022). Inclusive leadership: how leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & organisation Management*, Vol. 47 No. 4, pp. 723-754.

Silver, E., Nittrouer, C., Hebl, M. (2023). Beyond the business case: universally designing the workplace for neurodiversity and inclusion. *Industrial and organisational Psychology*, Vol. 16, pp. 45-49.

Star, L. (2022). Evidence Based Inclusion; It's Time to Focus on the Right Needle

Szulc, J. (2022). AMO model for neuro-inclusive remote workplace. *Personnel Review*, Vol. 51 No. 8, pp. 1867-1882.

Vainikainen, E. (2022). *Syrjimätön kieli: Opas inklusiiviseen kielenkäyttöön ja viestintään.* Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry, Helsinki.

Winters, M.-F. (2013). From diversity to inclusion: an inclusion equation. In: *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (eds., Bernardo M. Ferdman, Barbara R. Deane), pp. 205-228. John Wiley & Sons, San Francisco.

Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I., Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 39 No. 7, pp. 882-895

Kiitokset

Haluamme kiittää Inklusiiv ry:n kannatusjäseniä, joiden tuki on mahdollistanut tämän tutkimuksen:

- Ernst & Young Oy
- Fingrid Oyj
- Gofore Oyj
- Icebreaker Fund Management Oy
- Maki Ventures Oy
- Siili Solutions Oyj
- SSAB Europe Oy
- Supercell Oy
- TietoEVRY Oyj
- VTT Technical Research Centre of Finland