



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hauhtonen Riikka

## **Inkluusio ja diversiteetti innovaatiotoiminnassa**

Tarkastelussa inklusiivinen innovaatiotoiminta vihreän siirtymän parissa

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Aluetieteen pro gradu- tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Hauhtonen Riikka		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Inklusio ja diversiteetti innovaatiotoiminnassa : Tarkastelussa inklusiivinen innovaatiotoiminta vihreän siirtymän parissa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Aluetiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Helka Kalliomäki		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	72

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella inklusiivista innovaatiotoimintaa ja diversiteettiä innovaatiotoiminnassa sekä tarkastella inklusiivista innovaatiotoimintaa vihreän siirtymän parissa ja sen haasteita ja mahdollisuuksia. Tarkastelu tehdään monitasohallinnan teorian valossa. Inklusiivisesta innovaatiotoiminnasta, vihreästä siirtymästä, monitasohallinnosta ja niiden välisistä yhteyksistä on tehty tutkimuksia ja näissä on todettu paljon mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Tavoite on syventyä näihin teemoihin ja tarjota uutta tietoa.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tarkastellaan yleisellä tasolla innovaatiotoiminnan diversiteettiä ja inklusiota, ja kuinka näitä voisi edistää innovaatiotoiminnassa. Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkasteluun on otettu innovaatiotoiminta vihreän siirtymän parissa. Tarkoituksena on selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita innovaatiotoiminnan inklusiivisuuteen ja diversiteettiin liittyy vihreän siirtymän näkökulmasta.

Kyseessä on laadullinen tutkimus ja tutkielman tutkimuskysymyksiin vastataan teorialähtöisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Teoreettisena viitekehyksenä toimii monitasohallinto, jonka juuret ovat Euroopan unionin hallinnon tutkimuksessa. Käsite on sittemmin laajentunut muille toimialoille ja ydinidea on, että monimutkaisessa yhteiskunnassa hallinnointi on siirtynyt kohti monitasoisia hallintoa, jossa eri tason (paikalliset, alueelliset, kansalliset, kansainväliset) ja eri sektoreiden (julkinen, yksityinen, kolmas sektori) toimijat tekevät yhteistyötä eri asiasisältöjen parissa.

Tutkielman aineistona on käytetty Vaasassa 2023 järjestettyä keskustelutilaisuutta, jonka aiheena oli monimuotoisuuden mahdollisuudet vihreässä siirtymässä. Keskustelutilaisuus on osa Pohjoismaisen tasa-arvorahaston rahoittamaa AGDA-hanketta, jonka teemoja ovat kestävä kehitys, innovaatiot ja yhdenvertaisuus.

Tutkimuksen tuloksissa nousee esille, miten inklusio ja diversiteetti esiintyvät eri tasoilla ja tasojen tunnistamisen avulla inklusiota ja diversiteettiä voitaisiin mahdollistaa ja edistää eri toimijoiden innovaatiotoiminnassa. Tasoja voitaisiin hyödyntää myös vihreän siirtymän inklusiivisessa innovaatiotoiminnassa. Lisäksi johtamisen ja yhteistyön merkitys nousivat keskeisiksi tuloksiksi. Inklusiivinen innovaatiotoiminta vihreän siirtymän parissa mahdollistaa monimuotoiset ja tehokkaat tulokset sekä tiiviit verkostot. Tiiviit verkostot koettiin toisaalta haasteeksi. Muiksi haasteiksi tunnistettiin käytännön toteutus ja rahoitus.

---

**AVAINSANAT:** inklusio, diversiteetti, innovaatiotoiminta, innovaatiot, vihreä siirtymä, monitasohallinto

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	12
2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	13
2.1	Monitasohallinto	13
2.2	Innovaatio	16
2.3	Innovaatiotoiminta	19
2.4	Inkluusio	22
2.5	Diversiteetti	24
2.6	Inklusiivinen innovaatiotoiminta	26
3	Vihreä siirtymä	31
3.1	Vihreä siirtymä ja inklusiivinen innovaatiotoiminta	32
4	Tutkimusaineisto ja menetelmät	35
4.1	Laadullinen tutkimus	35
4.2	Sisällönanalyysi ja teemoittelu	37
4.3	Ryhmäkeskustelu tiedonkeruumenetelmänä	40
4.3.1	Erätaukomenetelmä	41
4.4	Ryhmäkeskustelun toteutus	42
4.5	Luotettavuus	47
5	Analyysi	48
5.1	Diversiteetin ja inklusiivisuuden tunnistaminen ja mahdollistaminen eri tasoilla	48
5.2	Yhteistyö ja yhteinen tavoite	52
5.3	Johtamisen merkitys	54
5.4	Inkluusio ja diversiteetti vihreän siirtymän innovaatiotoiminnassa: mahdollisuudet ja haasteet	55
6	Johtopäätökset	58
6.1	Jatkotutkimusehdotukset	60



## Kuvat

- Kuva 1.** Monitasohallinto: mahdolliset vaaka- ja pystysuorat vuorovaikutussuhteet (Martin Jänicke, 2017, s. 112)
- Kuva 2.** Innovaatiotoiminnan osa-alueet (Nieminen, 2021)
- Kuva 3.** Innovaatiotoiminnan tasot (OECD, n.d.)
- Kuva 4.** Inklusiivisen innovaation tasot (Tartaruga ja muut, 2024, s. 3)
- Kuva 5.** Sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 4.4.)
- Kuva 6.** Aineistonkeruun ja läpikäynnin vaiheet (mukaillen Valtonen ja Viitanen, 2020, luku 7)
- Kuva 7.** Ryhmäkeskustelun pelisäännöt erätaukomenetelmän mukaisesti (Erätauko, n.d)

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Innovaatioiden merkitys ja rooli kasvavat nopeatempoisessa ja ratkaisuja hakevassa toimintaympäristössä (OECD, 2015, s. 5). Vaikka innovaatiot yhdistetään talouden kasvuun ja yksityiseen sektoriin, myös julkisella sektorilla innovoidaan ja hyödytään innovaatiotoiminnan tuloksista, esimerkiksi palveluiden laadun ja tarjonnan näkökulmasta, prosessien kehittämisessä sekä tuottavuuden kasvun kannalta (Kuivalainen ja muut, 2022, s. 8).

Arkikielessä innovaatioista puhuessa helposti ajatellaan vain keksintöjä ja fyysisiä tuotteita. Innovaatioilla ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään ideoita, keksintöjä tai uusia tuotteita (Vilén, 2022, s. 34). Kyse on myös Vilénin mukaan (2022) aineettomista tuotteista, uusista ajatus- ja ratkaisumalleista, menetelmistä ja palveluista, uudistumisesta sekä tiedon tehokkaasta hyödyntämisestä ja uusien näkökulmien kautta saaduista ratkaisuista.

Innovaation ei tarvitse myöskään tarkoittaa aina täysin uutta - Seeckin (2008) mukaan innovaatiosta voidaan puhua vasta sitten, kun se tuottaa todellista lisäarvoa. Innovaatioajattelun oppi-isänä pidetty Joseph Schumpeter (1947) määritteli innovaation uutena asiana sekä vanhan asian tekemisenä uudella tavalla (Viitala & Jylhä, 2019).

OECD:n (2015) The Innovation Imperative -raportissa kerrotaan, kuinka innovaatiot ja innovaatiotoiminta ovat keskeisessä asemassa taloudellisessa kasvussa, tuottavuudessa ja kehitystoiminnassa. Samassa raportissa todetaan, että innovaatiot ovat paljon enemmän kuin teknologian ja tutkimuksen tuloksien synnyttämiä ratkaisuja ja niiden vaikutukset menevät pitkälle yhteiskunnallisiin ja maailmanlaajuisiin haasteisiin, kuten epätasa-arvo ja ilmastonmuutos, sekä inklusion parantaminen.

Diversiteetillä viitataan moninaisuuteen ja monimuotoisuuteen, inklusiolla osallistamiseen ja mukaan ottamiseen (Chaudhuri, 2022, s. 2). Inklusio ja diversiteetti tunnustetaan yhä enemmän niiden tuomien hyötyjen takia: ne tuottavat monipuolisempia ratkaisuja organisaatioissa, lisäävät produktiivisuutta ja auttavat paremman ilmapiirin luomisessa (Chaudhuri, 2022, s. 1). Edellä mainittujen lisäksi Chaudhuri korostaa (2022), miten inklusiivisuus ja diversiteetti lisäävät työhyvinvointia, taloudellista kasvua ja luovuutta.

Chaudhurin (2022) mukaan inklusiota ja moninaisuutta toteuttavat organisaatiot hyötyvät myös työntekijöiden sitouttamisessa, sillä näissä organisaatioissa työntekijät luottavat enemmän organisaatioon ja täten pystyvät sitoutumaan siihen paremmin. Inklusion onnistuessa työntekijät eivät paitsi tunne itseään arvostetuksi, mutta he myös pystyvät vaikuttamaan ja osallistumaan organisaation toimintaan (Chaudhuri, 2022, s. 1-2).

Lukuisat tutkimukset korostavat inklusion ja moninaisuuden merkitystä innovaatiotoiminnassa, ja miksi se on merkittävää. Carmelin ja Gittellin (2009) tutkimuksessa todetaan inklusion ja sitä edistävän johtamisen edistävän organisaation psykologista turvallisuutta, mikä taas johtaa työntekijöiden inklusioon ja innovaatiotoimintaan osallistumiseen.

Osissa aiheen tutkimuksissa on kuitenkin ristiriitaisia tuloksia. Kochanin ja muiden (2003) tutkimuksessa huomattiin jo ristiriitaisuuksia, kun osassa homogeenisissä ryhmissä tulokset olivat yhtä hyviä kuin moninaisemmissa. Kalevin ja muiden (2006) tutkimuksessa taas todettiin, että inklusio voi edistää sekä haitata organisaation innovaatiotoimintaa – inklusio ja diversiteetti koettiin tutkimuksessa teoriassa myönteisenä, mutta käytännössä moninaisuus ja inklusio tuottivat haasteita, kuten konflikteja ryhmissä, ongelmia viestinnässä ja yhteistyön vaikeuksia.

Nämä tulokset ja ristiriidat ovat yksi tämän tutkielman teon motiiveista. Tavoite on löytää uusia sekä edellisiä tutkimuksia vahvistavia vastauksia siihen, miten inklusiota ja diversiteettiä voitaisiin edistää innovaatiotoiminnassa ja miksi se on merkittävää.

Viime vuosina on yhä enemmän tunnistettu innovaatioiden merkitys inklusion parantamisessa (OECD, 2015, s. 21-22). OECD:n raporteissa inklusion parantamisella viitataan elinolosuhteiden kehittämiseen, hyvinvoinnin parantamiseen ja epätasa-arvon vähentämiseen niin talouden, kasvatuksen, koulutuksen ja työllisyyden kannalta. Inklusiolla on siis laajempikin, yhteiskunnallinen käsitys, joka kattaa syvemmän merkityksen kuin inklusio esimerkiksi työpaikoille. Tämä kuitenkin ei tarkoita, etteikö inklusio työpaikoilla tai pienemmässä mittakaavassa olisi merkittävää ja tavoittelemisen arvoista.

Inklusio, innovaatiot ja innovaatiotoiminta ilmenevät yhdessä lukuisissa kirjallisuuden teoksissa ja tutkimuksissa (ks. esim. Making Innovation Benefit All: Policies for Inclusive Growth, OECD, 2017; The Importance of Inclusiveness, Diversity, and Belonging in the Workplace, Chaudhuri, 2022). Monissa teoksissa tunnistetaan inklusiivisen innovaation käsitteen haaste. Inklusiivisen innovaation (eng. inclusive innovation) merkitys riippuu, keneltä sitä kysyy tai missä maassa käsitteestä puhutaan (Heeks ja muut, 2013).

Vaasan yliopiston ja Business Finlandin toteuttamassa ELVIS-hankkeessa (2022) on todettu, että inklusiivisuuden yleistymisen innovaatiotoiminnassa ja koko TKI-toiminnassa aiheuttaa epäselvyyksiä (Kalliomäki ja muut, 2024). Heeks ja muut (2013) ovat myös tunnistaneeet inklusiivisen innovaation jakavan mielipiteitä ja termiä lähestytään hyvin erilaisista näkökulmista. Georgen (2019) mukaan suurin osa inklusiivista innovaatiota koskevasta tutkimuksesta on hyvin rajallista ja paikallista. Nämä lähteet vahvistavat väitettä siitä, että inklusiivisesta innovaatiosta ja innovaatiotoiminnasta puhuessa, käsitteiden sisältö voi vaihdella riippuen siitä, keneltä kysyy. Tässä tutkielmassa inklusiivisella innovaatiotoiminnalla viitataan innovaatiotoimintaan, jossa hyödynnetään inklusiivisuutta.

Inkluusio ja diversiteetti nousee esille paljon esimerkiksi kasvatustieteitä ja sosiologiaa käsittelevissä kirjallisuuksissa, mutta nämä kaksi termiä ja tulevat yhä enemmän esille muissakin yhteyksissä. Esimerkiksi innovaatiotoiminnassa, verkostot ja avoin innovaatiotoiminta ovat viime vuosina nousseet yhä useammin esille (Lovio & Kivisaari, 2010, s. 16).

Innovaatiot ja innovaatiotoiminta ovat keskeisessä roolissa monessa muussakin nyky-yhteiskunnan haasteissa, kuin vain inklusion ja tasa-arvon parantaminen. Yksi näistä haasteista on ilmastonmuutos ja luonnonvarojen ylikulutus, jotka ovat nyky-yhteiskunnan yksiä suurimpia haasteita ja uhkia (WWF, n.d.) Ilmastonmuutoksen hidastamisen yhteydessä on alettu puhua vihreästä siirtymästä. Vihreällä siirtymällä viitataan ekologisempaan yhteiskuntaan, jossa talous ja kasvu eivät nojaa ylikulutukseen tai fossiilisiin polttoaineisiin (Ympäristöministeriö, 2023). Vihreä siirtymä vaatii mailta, organisaatioilta ja yrityksiltä systemaattista tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI) ja strategioita (Euroopan komissio).

Ilmastonmuutosta, ympäristöhaittoja ja kestävä kehitystä on tutkittu laajasti viime vuosina (Obobisa ja muut, 2022, s. 2). Innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan sekä vihreän siirtymän välisestä yhteydestä on tehty lukuisia tutkimuksia ja raportteja (ks. esim. Vihreää siirtymää tukeva innovaatiopolitiikka, Halme ja muut, 2023). Vihreän siirtymän toteutuminen ja vauhdittaminen vaativat merkittäviä muutoksia teknologiassa, taloudellisessa rakenteessa ja hallinnossa (Fagerberg, 2018, s. 2). Tässä innovaatioiden ja innovaatiopolitiikan rooli on merkittävä ja niitä vaaditaan vihreän siirtymän toteutuksessa (Fagerberg, 2018, s. 2).

Vihreän siirtymän, ilmastonmuutoksen ja innovaatiotoiminnan yhteydessä monesti nousee esille termi vihreä innovaatio. Vihreällä innovaatiolla (eng. green innovation) viitataan kaikkiin niihin innovaatioihin, jotka auttavat vähentämään ympäristön haittoja ja vaikutuksia ja jotka edistävät luonnonvarojen käyttöä kestävämmiin. (Morant ja muut,

2017, s. 1). Tämän termin olemassaolo jo kertoo siitä, kuinka merkittävä yhteys vihreällä siirtymällä ja innovaatioilla on.

Inklusiivisen innovaatiotoiminnan rooli vihreässä siirtymässä on todettu aiemmissa tutkimuksissa. Crayannis ja muut (2012) totesivat tutkimuksessaan inklusiivisen innovaatiotoiminnan olevan ratkaisevaa vihreässä siirtymässä ja kestävä kehityksen toteutuksessa. Tutkimuksessa tunnistettiin inklusion ja diversiteetin tuovan monipuolisesti näkökulmia, mikä todettiin tärkeäksi etenkin vihreän siirtymän kaltaisessa monimutkaisessa ongelmassa.

Myös Schotin ja Steinmuellerin (2018) tutkimuksessa korostui vihreän siirtymän ja inklusiivisen innovaatiotoiminnan välinen merkitys. Tuloksissa korostui tarve muuttaa rakenteita ja taloutta kestävämmiksi ja inklusiivisemmiksi. Samalla tutkimuksessa tunnistetaan haasteita tämän saavuttamiseksi, kuten rahoituksen saatavuus sekä institutionaaliset ja poliittiset esteet (Schot ja Steinmueller, 2018).

Vihreästä siirtymästä ja inklusiivisesta innovaatiotoiminnasta on monipuolisesti tutkimuksia ja odotettavissa on yhä enemmän, kestävä kehityksen ja innovatiivisten ratkaisujen kasvavan merkityksen vuoksi. Yhteistyön merkitys useassa tutkimuksessa on korostunut, mikä selittää miksi vihreää siirtymää on lähestetty inklusiivisesta näkökulmasta, mutta myös muista näkökulmista, kuten monitasohallinnon näkökulmasta.

Vihreästä siirtymästä ja inklusiivisesta innovaatiotoiminnasta monitasohallinnon näkökulmasta löytyy vähemmän tieteellisiä lähteitä, mutta esimerkiksi Rosen ja Thorenzin (2018) tutkimuksessa käsitellään eri toimijoiden kumppanuuksia kestävässä siirtymässä. Tutkimuksessa nousee esille yhteistyön merkitys yritysten, hallitusten, tutkimusyhteisöjen ja kansalaisyhteiskunnan välillä kestävyysmurroksen edistämässä (Rosen ja Thorenz, 2018).

Ehnertin ja muiden (2018) tutkimuksessa otetaan myös mukaan monitasohallinnan näkökulma kestäviin siirtymiin. Vaikka monitasohallinta on keskeinen teema ja tarkastelun kohden Euroopan unionissa sekä muilla tieteenaloilla, sitä on tutkittu vähemmän kestävien siirtymien yhteydessä (Ehnert ja muut, 2018, s. 1).

Jordanin ja muiden (2015) tutkimuksen tulokset osoittavat myös merkityksen eri tasojen hallinnoilla ilmastonmuutoksen ja vihreän siirtymän parissa. Tutkimuksen (Jordan ja muut, 2015) tuloksissa nousee esille kansallisen ja paikallisen tason merkitys etenkin innovaattoreina, mikä haastaa perinteisen käsityksen valtioiden roolista. Tutkimuksessa kuitenkin myös edellä mainittujen tavoin tunnistetaan tarve lisätutkimuksille, sillä suorituskyvyn ja käytännön arviointi on haasteellista. On myös haasteellista arvioida, kuinka tehokasta monitasohallinnan käyttö ilmastonmuutoksen parissa on ja tämä vaatii lisää tutkimusta laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä (Jordan ja muut, 2015, s. 19-20).

Ehnertin ja muiden (2018, s. 14) tutkimuksen tulokset vahvistivat, että eri tason toimijoilla ja instituutioilla on merkitystä ja ne mahdollistavat sekä rajoittavat toimijuutta. Ehnertin ja muiden (2018) tutkimus osoitti jatkotarpeita tutkimukselle ja tarvetta syventyä monitasohallintaan kestävyys siirtymien parissa. Tutkimuksessa nousi esille ehdotuksia jatkotutkimuksista, esimerkiksi kestävyysmuutosten ja monitasohallinnon välisestä suhteesta, miten paikallinen toimijuus voisi muuttaa ajattelun ja toimintatavat muissa tasoissa, ja miten voisi innoittaa muita hallinnon tasoja.

Nämä ja monet muut tutkimukset osoittavat tarvetta lisätutkimuksille inklusiivisen innovaatiotoiminnan ja vihreän siirtymän parissa. Useita mahdollisuuksia ja haasteita on jo tunnistettu. Tämän tutkielman tavoitteena on tuoda lisää ajatuksia ja vastauksia aiempien tutkimuksien tueksi. Tarkastelu tehdään monitasohallinnan kautta, sillä kuten edellä mainitut tutkimukset osoittavat, monitasohallintaa vihreän siirtymän parissa on jo tutkittu, mutta lisätutkimuksille on osoitettu tarve.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten inklusiivisuutta ja diversiteettiä voidaan edistää innovaatiotoiminnassa?
- 2) Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita inklusiivinen innovaatiotoiminta tarjoaa vihreän siirtymän näkökulmasta?

Inklusion ja diversiteetin merkityksestä innovaatiotoiminnassa on tehty tutkimuksia, joissa on todettu paljon hyvää mutta myös ristiriitoja. Tästä syystä ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta tässä tutkielmassa halutaan lisää tarkastelua inklusiivisuudesta ja diversiteetistä innovaatiotoiminnassa ja kuinka niitä voitaisiin edistää.

Toinen kysymys on valikoitunut samasta syystä, eli aiempien tutkimuksien pohjalta tehdyistä havainnoista, että lisätutkimusten avulla voitaisiin tuoda lisää ymmärrystä inklusiivisen innovaatiotoiminnan tuomista hyödyistä, mutta myös haasteista vihreän siirtymän näkökulmasta. Teoreettiseksi viitekehikseksi on otettu monitasohallinto, sillä vihreä siirtymä ja inklusiivinen innovaatiotoiminta ovat useilla eri tahoilla ja tasoilla toimivia prosesseja, kuten esimerkiksi Ehnertin ja muiden (2018) ja Jordanin ja muiden (2015) tutkimukset osoittavat.

Näihin kysymyksiin kartoitetaan vastausta laadullisen tutkimuksen avulla, jossa aineistona toimii ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelusta syntyneelle aineistolle tehdään teorialähtöinen sisällönanalyysi ja teemoittelu, joiden pohjalta syntyvät vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tämä pro gradu –tutkielma etenee niin, että seuraavaksi käydään läpi tutkielman teoreettiset lähtökohdat ja avataan keskeisimmät käsitteet. Teorian jälkeen avataan tutkimuksessa käytettävät menetelmät, jonka jälkeen on aineiston esittely ja analyysi. Viimeisenä osuutena on johtopäätökset ja pohdinta sekä jatkoehdotukset.

## 2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimii monitasohallinto. Teoriassa on avattu myös innovaatiotoiminnan, inklusion, diversiteetin ja inklusiivisen innovaation käsitteet. Innovaatiotoiminnan keskeinen alakäsite on innovaatiot ja siksi tämä käsite on myös mukana keskeisissä käsitteissä.

Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan innovaatiotoimintaa vihreän siirtymän parissa, minkä vuoksi on oleellista avata vihreän siirtymän käsite sekä innovaatiotoimintaa vihreän siirtymän parissa.

### 2.1 Monitasohallinto

Monitasohallinnon käsitettä käytti ensimmäisen kerran Gary Marks (1992) kuvaamaan Euroopan unionin rakennepolitiikkaa vuoden 1988 uudistuksen jälkeen (Bache ja Flinders, 2004, s. 2). Konsalan mukaan (2012, s. 25) monitasohallintoa yhä useimmiten käytetään Euroopan unionin yhteydessä, mutta samassa toteaa, ettei monitasohallinnalle oli yksittäistä määritelmää. Bache (2012) määrittelee monitasohallinnon kuvaavan hallinnon monitasoista ja moniulotteista luonnetta ja toimijoiden vuorovaikutusta nyky-yhteiskunnassa, etenkin Euroopan unionissa, mutta myös muualla.

Marksin varhaisessa määrittelyssä monitasoinen hallinta määriteltiin jatkuvana neuvottelujärjestelmänä useiden alueellisten tasojen välisten hallitusten välillä ja eri tasojen (paikallinen, kansallinen, alueellinen ja ylikansallinen) hallitusten kietoutumisena verkostoihin (Bache ja Flinders, 2004, s. 2–3). Etenkin alueellisen tason nousu politiikan verkostoissa edisti monitasohallinnan alustavaa käsitettä Euroopan unionia koskevassa tutkimuksessa (Bache ja Flinders, 2004, s. 2–3). Bache ja Flinders huomauttavat (2012, s. 3–4), että vaikka tämä lähestymistapa korosti valtioiden välisen yhteistyön merkitystä, se sivuutti ei-valtiollisten toimijoiden roolin.

Monitasohallintoa voi ajatella Bache (2012) mukaan kahdella tapaa: tyyppi 1, johon perinteisesti EU-tasolla ajateltuna kuuluu komissio, ministerineuvosto ja Euroopan parlamentti, kun taas tyyppi 2 koostuu virastoista ja eri kumppanuuksista. Bache korostaa (2012), että nyky-yhteiskunnassa nämä tyypit eivät ole niin yksiselitteisiä ja eivätkä poissulje toisiaan. Jänicke (2017) kertoo monitasohallinnon kuvaavan keskinäisriippuvaisia suhteita - olivat ne sitten pystysuoria, vaakasuoria tai verkottuneita eri hallinnon tasojen toimijoiden välillä. Jänicken (2017) mukaan monitasohallintoa sovelletaan selittämään dynaamista vuorovaikutusta kansallisen ja paikallisen tason välillä.

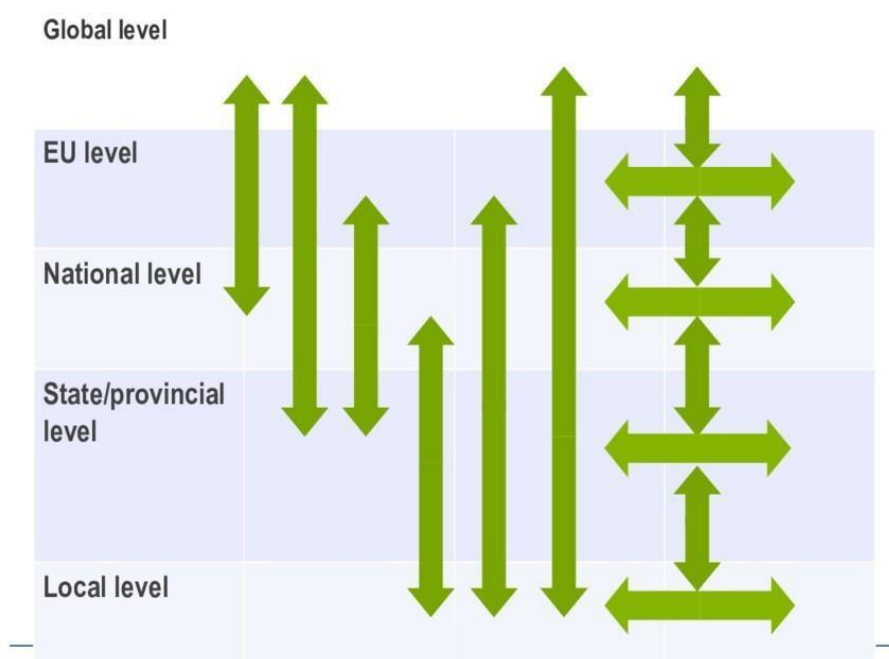
Yksittäisillä toimijoilla on harvoin kaikki valta ja resurssit yhdelle hallinnonalalle (Daniell ja Kay, 2017, s. 3). Eri tason toimijoiden ja sektoreiden on toimittava yhdessä saavuttaakseen parhaat tavoitteet ja täten monitasohallinnan ymmärtäminen on tärkeää (Daniell ja Kay, 2017, s. 3–4). Daniell ja Kay (2017) määrittelevät monitasohallintoa hallinnon keinona, jossa valtaa jaetaan eri hallinnon tasojen (keskushallinto, paikallinen, alueellinen, kansallinen, kansainvälinen), kansalaisjärjestöjen, kansalaisyhteiskunnan, sidosryhmien ja yksityisen sektorin kanssa.

Monitasohallinnan käsitteen juuret ovat Euroopan unionissa (Bache ja Flinders, 2012, s. 2), mutta se on sittemmin levinnyt muuallekin. Etenkin käsite nousi niiden tutkijoiden keskuudessa, jotka tutkivat hallituksen välisiä suhteita valtioissa (Bache ja Flinders, 2004, s. 4). Bache ja Flinders (2004) nostavat esimerkiksi myös brittiläistä politiikka tutkivat, jotka tiedostivat monitasoisen hallinnan ja hallinnon roolin paikallisella tasolla, mutta myös kansainvälisellä tasolla esimerkiksi Maailmanpankin kaltaisten kansainvälisten järjestöjen tasolla. Yhä enemmän monitasohallintoa käsitellään ympäristö- ja ilmastopolitiikassa (Daniell ja Kay, 2017, s. 4).

Bache ja Flinders (2004) huomauttavat, ettei monitasohallinta ole ainoa ilmiötä kuvaava käsite. Polysentrinen hallinto, FOCJ (functional overlapping, competing jurisdictions) ja SOA (spheres of authority) kaikki kuvaavat monitasohallinnan kaltaista ilmiötä. Näillä

käsitteillä on erilaisia tulokulmia, mutta ne kuitenkin jakavat keskushallinnon hajaantumisen huolen sekä pystysuunnassa alueellisille tasoille sijoittuville toimijoille, kuten myös vaakasuunnassa toimijoille.

Monitasohallintoa on yllä kuvattu eri lähteistä ja kuten on selvinnyt, samankaltaisia termejä on ja monitasohallinnolle ei enää löydy yksiselitteistä määritelmää. Alla oleva kuva 1 kuvastaa monitasohallintoa yhdellä tapaa, minkä mukaan monitasohallinnon käsite koostuu pysty- ja vaakasuorista suhteista (Jänicke, 2015, s. 5789).



**Kuva 1.** Monitasohallinto: mahdolliset vaaka- ja pystysuorat vuorovaikutussuhteet (Martin Jänicke, 2017, s. 112)

Vaikka monitasohallinnon eri määritelmät riippuvat asiayhteyksistä ja –sisällöstä, niillä lähtökohtaisesti on sama perusta eli ne kuvaavat eri hallinnon tasojen välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja sen merkitystä. Käsitteen sisällön vaihtelusta huolimatta ydinajatus on sama. Tässä tutkielmassa tarkastellaan monitasohallintoa eri hallinnon tasoina eli paikallisella, alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla vihreän siirtymän ja inklusiivisen innovaatiotoiminnan kautta.

Ehnertin ja muiden (2018) tutkimuksen viitekehyksessä julkinen, yksityinen ja kolmas sektori nähdään tärkeinä hallinnan toimijoina, kun pyritään ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia – kuten vihreää siirtymää. Poliitikassa on pitkään tiedetty hallinnon olevan monitasoista (Bache ja Flinders, 2004, s. 4; Ehnert ja muut, 2018, s. 4), mutta ajattelutapaa ei ole tutkittu paljoa kestävyys siirtymien yhteydessä (Ehnert ja muut, 2018, s. 4). Ehnertin ja muiden tutkimuksessa (2018) tutkittiin, miten paikalliset siirtymäaloitteet kaupunkien kestävyys siirtymissä saavat tukea tai esteitä monitasohallinnosta.

Vaikkei monitasohallinnan ajattelutapaa kestävyys siirtymien tai vihreän siirtymän parissa ei ole tutkittu yhtä paljoa kuin monitasohallintaa muissa yhteyksissä (Bache ja Flinders, 2004, s. 4), niin väite, että ilmastonmuutos vaatii monimuotoista yhteistyötä ei ole uusi (Jordan ja muut, 2015, s. 3). Jordan ja muut (2015) kertovat artikkelissaan, että tutkijat ovat väitelleet kansallisten ja alueellisten päästökauppajärjestelmien yhdistämisen eduista sekä alhaalta ylöspäin –ajattelutavan edusta. Jordanin ja muiden (2015) artikkelissa kuitenkin todetaan, että aiheesta on liian vähän tietoa ja lisätutkimuksia tarvitaan, jotta ymmärretään monitasohallinnan tuoma etu kestävyys siirtymien yhteydessä.

Monitasohallinnon näkökulman lisäksi tässä tutkielmassa on tuotu esille muitakin ajattelutapoja tasoihin eri yhteyksissä. Esimerkiksi inkluusiivisen innovaatiotoiminnan eri tasot on nostettu esille (Heeks ja muut, 2013; ks. kuva 4), samoin kuin pelkän innovaatiotoiminnan eri tasot OECD:n luokittelun mukaan (ks. kuva 3). Nämä eri tasot osoittavat, ettei monitasohallinto ole ainoa keino nähdä eri toiminnot tasoina.

## **2.2 Innovaatio**

Innovaatio käsitteenä voi olla haastava, koska sille on monta määritelmää ja riippuen asiayhteydestä määrittely vaihtelee (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Tässä

kappaleessa avataan innovaation käsitettä eri luokitustapojen avulla ja tarkastelemalla, mihin kaikkeen innovaatiolla viitataan nykypäivänä.

Innovaatiotutkimuksen edelläkävijänä pidetään itävaltalais-amerikkalaista taloustieteilijä Joseph Schumpertia (1883-1950). Schumpeterin määritelmä innovaatiosta kytkeytyy vahvasti yrityksiin ja taloudelliseen kasvuun. Yhä nykypäivänä taloudellinen merkitys ja on innovaatioiden keskeisimpiä tunnusmerkkejä (Heikkilä ja muut, 2012, s. 17). Tidd (2018) mukaan käsite yhdistetään vahvasti myös kasvuun ja kehitykseen. Tidd (2018) kertoo, että innovaatiot luovat ratkaisuja, joiden avulla toimintaa tehostetaan ja saadaan pienemmillä kustannuksilla enemmän aikaiseksi.

Innovaatioiden merkitys talouteen ja kasvuun näkyy myös numeroissa: OECD maat käyttävät arvioidusti noin 1500 miljardia vuodessa tutkimukseen ja kehitykseen, joihin myös innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan kulut lasketaan (Tidd ja Bessant, 2018, s. 3). Yhdysvalloissa yli 16 000 yritystä operoi omia tutkimuslaboratoreja ja myös Aasiassa panostus TKI-toimintaan on vahva: vuonna 2018 bruttokansantuotteesta 2 prosenttia oli tutkimuksesta ja Etelä-Koreassa BKT:sta 4,36 prosenttia oli TKI-toiminnasta (Tidd ja Bessant, 2018). Täten innovaatiot vaikuttavat vahvasti markkinoihin ja kannustavat – tai pakottavat – muitakin uusiutumaan ja innovoimaan.

Tidd (2018, 1. luku) huomauttaa kuitenkin, että innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan suuresta merkityksestä talouteen ja kasvuun huolimatta kyse ei ole pelkästään siitä. Hyvänä esimerkkinä Tidd mainitsee julkisen sektorin palvelut, kuten terveydenhuolto, kasvatus ja koulutus hyödyntävät innovaatiotoimintaa hakematta välttämättä voittoa. Seurauksena voi olla taloudellista hyötyä, mutta ensi sijassa on palveluiden laadun parantamista ja tehostamista. Innovaatioiden merkitys on huomattu myös globaalien haasteiden suhteen, kuten eriarvoisuuden vähentämisessä ja ilmastonmuutoksessa. (OECD, 2015).

Innovaatioita ei ole pelkästään uudet keksinnöt tai teknologiset tuotokset, vaan se voi olla mikä vain asiayhteydessään uusi tai parannettu palvelu, tuote tai prosessi tai niiden yhdistelmä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022 & Valtiovarainministeriö 2022). Pohjolan ja Koiviston mukaan (2013) innovaatioilla kuvataan kaikkea kehittämistyötä.

Innovaatio ei tarvitse olla edes jotain täysin uutta, vaan määrittelyn ytimessä Maailmanpankin (The World Bank, 2010) mukaan on se, että innovaatio on asiayhteydessään uutta; mutta myöskään kaikki uusi ei ole automaattisesti innovaatiota; keksinnöllä voidaan viitata lähes mihin tahansa uuteen asiaan, mutta Vilénin (2022) mukaan innovaatioista voidaan puhua vasta, kun on huomattu asian tuottavan oikeaa lisäarvoa. Arkikielessä näitä kahta termiä, keksintö ja innovaatio, käytetään helposti toistensa synonyymeina. Innovaatio voi olla keksintö, mutta vain jos se on tuottanut jotain lisäarvoa johonkin (Vilén, 2022).

OECD:n (2015) mukaan merkittävää on myös se, että innovaatio poikkeaa organisaation aikaisemmasta toiminnasta, palvelusta, prosessista tai tuotteesta. Jos palvelua, tuotetta tai prosessia on käytetty tai kehitelty aiemmin toisaalla mutta tulee uutena organisaatiossa käyttöön, katsotaan tämä OECD:n mukaan innovaatioksi kyseisessä organisaatiossa. OECD:n mukaan innovaation määrittelyssä tärkeätä on myös se, että sen on oltava mahdollista myöskin käyttäjien, kuten asiakkaiden tai työntekijöiden käytössä.

Innovaation alle on vuosien varrella muodostunut monia alatermejä, kuten vihreä innovaatio, sosiaalinen innovaatio ja avoin innovaatio. Avoimella innovaatiolla viitataan ajatukseen, ettei organisaatio menesty yksin – innovaatioiden syntymiseen ja tehostamiseen tarvitaan ulkoisia tiedonlähteitä ja innovaattoreita (Viitala & Jylhä, 2019). Vihreä innovaatio viittaa taas innovaatioon, jolla on positiivinen vaikutus ekologisesti tai ilmastonmuutoksen hidastamiseen.

Innovaatioita voidaan määritellä ja luokitella myös niiden vaikuttavuuden tai ominaisuuksien mukaan. Seeckin (2008) jaottelussa innovaatiot voidaan luokitella joko teknisinä tai hallinnollisina – tekniset innovaatiot ovat tuotteita, palveluita tai tuotantoprosesseja. Hallinnollisiin sen sijaan liittyvät organisaation kulttuuriin ja sosiaaliseen arkkitehtuuriin liittyvät innovaatiot. Vaikuttavuudella luokittellessa innovaatioiden vaikutus on ainutlaatuista ja uutta – innovaatiot voivat olla myös inkrementaalisia, jolloin innovaatiot ovat synnyttäneet asteittaista tai vähäistä muutosta (Seeck, 2008, s. 248).

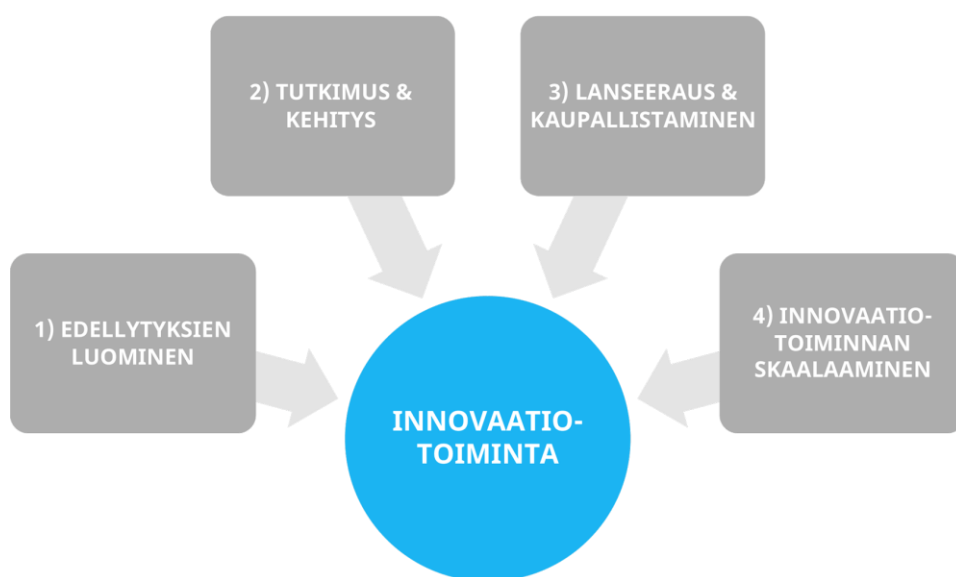
Yksi tavoista luokitella innovaatioita on tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin (Kuivalainen ja muut, 2022). Tämä on melko pelkistetty tapa jaotella, joka voi toimia ja tehdä luokittelusta yksinkertaista. Kaikissa tapauksissa tämä luokittelu ei kuitenkaan toimi, sillä joskus innovaatio saattaa olla jonkinlainen yhdistelmä ja rajat hämärtävä – esimerkiksi tuote voi parantaa jotain prosessia (Kuivalainen ja muut, 2022).

### **2.3 Innovaatiotoiminta**

Innovaatiotoiminta innovaation tavoin voi olla käsitteenä haastava sen moniulotteisuuden vuoksi sekä siitä riippuen, missä yhteydessä termiä käytetään. Jokelan ja Pyykkösen (2022) mukaan innovaatiokäsitteellä voidaan viitata sekä innovaatiotoimintaan että toiminnan valmiiseen tuotokseen eli innovaatioon. Edellisessä kappaleessa käsiteltiin jälkimmäistä, kun taas tässä kappaleessa keskitytään innovaatiotoiminnan käsitteeseen, joka pitää sisällään määritelmän toiminnasta ja toimenpiteistä, jotka johtavat innovaatioihin (Tilastokeskus, n.d.).

Innovaatiotoiminnalle on haastava löytää yhtä vastaavaa englannin kielistä termiä. Innovation policy viittaa innovaatiopolitiikkaan, jota voidaan myös pitää osana innovaatiotoiminnan laajaa käsitettä. Innovation activities taas viittaa itse tekoihin ja prosesseihin. Englanninkielessä innovation toimii myös laajempänä terminä, ja sillä voidaan viitata niin innovaatioihin kuin myös innovaatiotoimintaan, samalla lailla kuin innovaatio suomenkielessä toimii (Jokela ja Pyykkönen, 2022).

Innovaatiotoiminta tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, joka edistää innovointia ja innovaatioita (Kuivalainen & muut, 2022). Nieminen (2021) kuvailee innovaatiotoimintaa laajana käsitteenä, joka viittaa kaikkeen mitä organisaatio tekee innovaatioiden eteen ja tuodakseen niitä joko markkinoille tai osaksi yrityksen toimintaa. Nieminen (2021) artikkelissaan jakaa innovaatiotoiminnan osa-alueisiin (ks. kuva 2.)



**Kuva 2.** Innovaatiotoiminnan osa-alueet (Nieminen, 2021).

Ensimmäisenä osa-alueena Nieminen (2021) on listannut edellytyksien luomisen. Tässä listataan, mitä yritys tarvitsee onnistuakseen innovaatiotoiminnassa, mutta nämä samat pätevät yritysten lisäksi muihin organisaatioihin. Niemisen (2021) listauksessa on budjetti, osaava henkilöstö, johdon tuki, strategia, toimintakulttuuri, päätöksentekorakenne, prosessit ja työkalut.

T&K-toiminta (tutkimus- ja kehitystoiminta), on olennainen osa innovaatiotoimintaa (Nieminen, 2021), mistä kertoo sekin, että on vielä erikseen lyhennelmä TKI-toiminta eli tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta. Nieminen kuitenkin korostaa, että tutkimuksella ja kehittämisellä ei vielä tuoteta innovaatioita, vaan niillä ratkotaan

ongelmia ja luodaan ideoita ja teorioita, joista voidaan tuottaa erilaisia tuotteita, palveluita tai prosesseja eli innovaatioita.

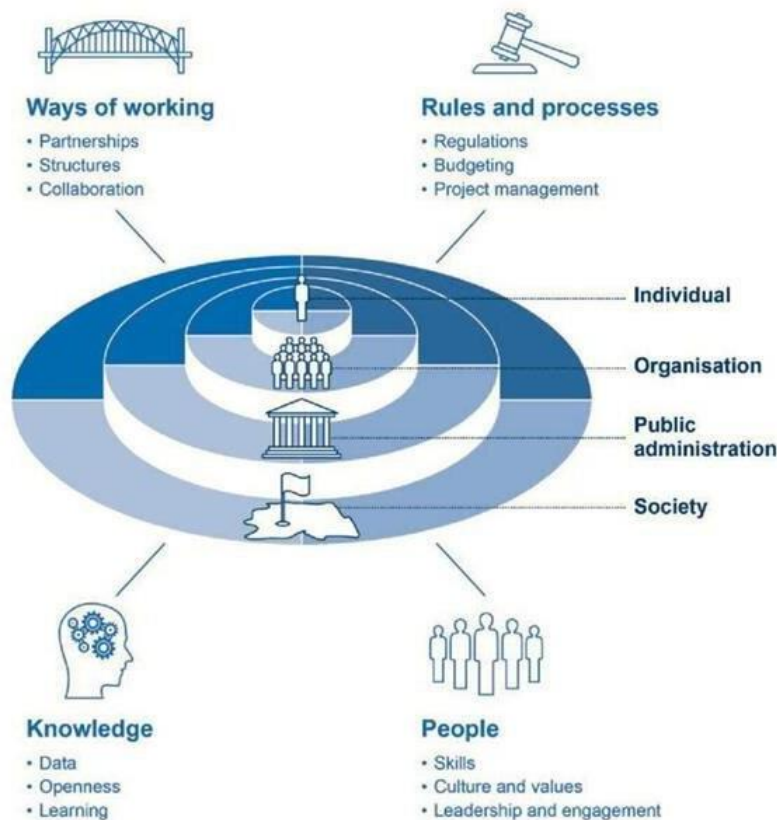
Kuten aiemmin mainittu, innovaatiot ja innovaatiotoiminta pitkään on yhdistetty kaupalliseen kasvuun (Heikkilä ja muut, 2012, s. 17). Näin Nieminen näkee asian myös, sillä kolmantena osa-alueena on lanseeraus ja kaupallistaminen; kun idea on kaupallistettu, voidaan puhua innovaatiosta eli tämän mukaan lanseeraus on innovaatiotoimintaa. Vaikka innovaatioissa ei aina ole kyse taloudellinen etu tai tuottavuus, niin lanseerausta voi pitää merkittävänä. Esimerkiksi julkisen sektorin innovaatio, kuten palvelun tuottaminen ei lähtökohtaisesti tavoittele taloudellista etua (Kuivalainen & muut, 2022), niin palvelu pitää kuitenkin lanseerata ja ottaa käyttöön.

Viimeisenä Nieminen (2021) mainitsee skaalauksen, jolla viitataan jatkuvaan kehitykseen – kun innovaatio niin sanotusti tulee tiensä päähän, skaalaavalla innovaatiotoiminnalla voidaan mahdollistaa kehityksen jatkumon ja ylläpidon. Niemisen osa-alueet innovaatiotoiminnasta on yksi tapa jäsenellä termiä, ja antaa ymmärrystä mitä kaikkea innovaatiotoiminnalla voidaan tarkoittaa. Niemisen tarkastelu keskittyy yritysten ja organisaatioiden innovaatiotoimintaan, mutta näkökulmaa voi soveltaa myös muille toimijoille.

OECD:n (2015) mukaan innovaatiotoiminnan tarkoituksena on suoraan kehittää uusia tai paranneltuja tuotteita, palveluita tai prosesseja. Innovaatiotoimintaan kuuluu innovoinnin valmiuksien tukeminen, jota voi toteuttaa johtamisen, koordinoinnin ja yhteistyön avulla (OECD, 2015). Julkisen sektorin innovaatiobarometrin (Kuivalainen ja muut, 2022) mukaan innovaatiotoiminta voi suoraan kehittää toimintaa, palveluita tai toimintoja asiakkaille tai se voi kehittää sisäistä työtä ja toimia tukena kehityksessä.

OECD:n (n.d.) mukaan innovaatiotoimintaa voi tapahtua eri tasoilla: henkilötasolla, organisaatiotasolla, julkisella sektorilla ja yhteiskunnassa (ks. kuva 2). Innovaatiotoiminnassa onnistuminen vaatii myönteistä ilmapiiriä, jotta

innovaatiotoiminta toteutuisi eri tasoilla (Kuivalainen & muut, 2022, s. 11-12). Eri tasot OECD:n (n.d.) mukaan edellyttää tietoa, osaamista, toimintakulttuuria ja johtamista (henkilötaso), oikeanlaisia työskentelytapoja (organisaatiotaso) sekä sääntelyä, kuten budjetointia ja strategiaa (julkinen sektori ja yhteiskunta).



**Kuva 3.** Innovaatiotoiminnan tasot (OECD, A framework for public sector innovation, n.d.)

## 2.4 Inkluisio

Inklusiivisuus on yhdenvertaisuutta, mukaan kuulumista ja osallisuutta (Chaudhuri, 2022, s. 2). Kun diversiteetti tarkoittaa itse moninaisuutta ja siitä muodostuvia tekijöitä,

inklusiiossa viitataan siihen, kun jotain tapahtuu monimuotoisuuden eteen (Chaudhuri, 2022, s. 2). Chaudburin (2022) mukaan inklusiivisessa ympäristössä jokainen kokee olevansa arvokas ja tulevansa kuulluksi juuri sellaisenaan kuin on. Inklusiivisuus sanana viittaa siihen, millainen jokin on eli esimerkiksi työyhteisö voi olla inklusiivinen. Inklusio taas viittaa itse ilmiöön ja kokonaisuuteen.

Kuten monessa muussakin inklusiota käsittelevässä artikkelissa, niin myös Chaudburin (2022) artikkelissa inklusion näkökulma työpaikoilla korostuu ja esille nostetaan esimerkiksi inklusiivisuuden parantavan tuloksia ja työilmapiiriä. Inklusio on osa myös suurempaa yhteiskunnallista haastetta ja epätasa-arvoa, eli inklusiivisuutta voidaan tarkastella useissa eri yhteyksissä. Esimerkiksi kouluissa, organisaatioissa, yksityisellä ja julkisella sektorilla, kaupungeissa ja valtioissa.

Osallisuus ja inklusiivisuus termeinä kuullaan monesti yhdessä ja ne toisinaan saatetaan kuulla toistensa synonyymeina. Nykyisen kirjallisuuden ja lähteiden valossa näiden välillä kuitenkin on ero, joka on tarpeen tässäkin tutkielmassa avata, sillä tutkielmassa on nimenomaan tarkastelussa inklusio ilmiönä. Inklusio on osallisuutta, mutta termi pitää sisällään laajemman ilmiön, mitä osallisuus pitää sisällään. Inklusiivisuudella viitataan epätasa-arvoisten rakenteiden muuttamista yhdenvertaisemmaksi (Anttila ja Hämäläinen, n.d.) Tähän sisältyy muun muassa osallisuuden edistäminen, mutta myös kokonaan toimintatapojen ja kulttuurien muuttamista moninaisempaan ja tasa-arvoisempaan suuntaan.

Inklusiivisuudesta ja inklusiosta löytyy tänä päivänä paljon lähteitä ja sitä käytetään yhä useammassa eri yhteydessä. Tämän myötä se on myös synnyttänyt hieman epäselvyyksiä laajan kirjon ja käytön myötä. TKI-toiminnan yhteydessä on esimerkiksi huomattu epäselvyyksiä termin käytön suhteen (Kalliomäki ja muut, 2024).

TKI-toiminta ei ole ainoa ala, jolla termin kanssa on epäselvyyksiä. Myös kasvatustieteissä on huomattu käsitteen laaja kirjo ja sen tuomat epäselvyydet (OAJ, 2022).

Diversiteetin ja inklusion välinen suhde on selkeä, mutta on tärkeä tehdä myös ero näiden kahden eri termin välillä, sillä kyseessä on kaksi eri asiaa. Diversiteetillä viitataan ihmisiin ja siihen kokonaisuuteen mikä ihmisjoukosta syntyy, kun taas inklusio viittaa osallistamiseen ja mukaan ottamiseen (Chauduri, 2022). Esimerkiksi työpaikka voi olla moninainen, muttei siellä toteudu inklusio. Samalla tavalla inklusio voi toteutua, muttei työyhteisö ole moninainen (Cooks-Campbell, 2021). Ideaalissa tilanteessa molemmat diversiteetti ja inklusio toteutuvat samanaikaisesti eli ihmisjoukko, joka edustaa diversiteettiä toteuttaa myös inklusiota.

Inklusiosta ja diversiteetistä puhutaan useasti samassa yhteydessä ja ne yhdessä oikeudenmukaisuuden (eng. equity) kanssa muodostavat kokonaisuuden, josta käytetään englanninkielellä lyhennettä DE&I (Dixon-Fyle ja muut, 2015). Inklusion ja diversiteetin perimmäinen ajatus on tasa-arvon ja yhteenkuuluvuuden edistäminen eli käsitteet ovat osa laajempaa, yhteiskunnallista kysymystä.

## **2.5 Diversiteetti**

Inklusiivisuudesta puhuessa esille tulee monesti diversiteetin käsite. Vaikka inklusiivinen innovaatiotoiminta sisältää pelkästään inklusiivisuuden termin nimessä, niin diversiteetti on olennainen osa kokonaisuutta, minkä vuoksi diversiteetin näkökulma on otettu mukaan tutkielmaan.

Diversiteetti tulee englanninkielisestä sanasta diversity ja se viittaa moninaisuuteen (TEPA-termipankki, 2022). Termi-pankin (2022) kuvauksessa moninaisuuden eri tekijöitä ovat muun muassa alkuperä, kansalaisuus, terveydentila, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, ikä, etninen tausta, vakaumus, sosioekonominen status ja kaikki muut asiat, jotka vaikuttavat siihen ketä me olemme ja miltä näytämme. Kyse on siis kaikesta

siitä, mikä tekee yksilöt erilaiseksi ja kuinka erilaisuus toteutuu esimerkiksi työpaikoille (Isacsson, 2022). Diversiteetin keskiössä on ymmärrys erilaisuuden tärkeydestä (Chauduri, 2022, s. 2). Diversiteetti kääntyy suomeksi moninaisuudeksi tai monimuotoisuudeksi, joissa on pientä sävyeroa. Diversiteetti viittaa molempiin ja sen vuoksi tässä tutkielmassa käytetään kyseistä termiä. Diversiteetin taivutus suomenkielessä on hieman haastavaa ja toistaiseksi sanasta löytyy taivutukset 'diversinen' ja 'diversiteettinen'. Koska kirjallisuudessa ei löydy yhtä vakainaistettua muotoa taivutuksella, tavoitteena on ollut kuitenkin tässä tutkielmassa pyrkiä mahdollisimman selkeään kieleen ja taivutukseen sanan osalta. Tämän vuoksi taivutuksessa on käytetty myös moninaisuuden termiä.

Diversiteetti esimerkiksi työpaikalla tarkoittaa, että organisaatiossa työskentelee edustajia eri kansalaisuuksista, ikäryhmistä, etnisyyksistä, ikäryhmistä, seksuaalivähemmistöistä ja sosioekonomisista taustoista (Isacsson, 2023). Åkerlund (2023) nostaa esille myös kokemuksen näkökulman moninaisuudessa: työpaikalla toteutunut diversiteetti muodostaa positiivisia kokemuksia ja onnistumisia, jotka taas auttavat organisaatiota menestymään. Diversiteettiä käytetään usein kiertoilmaisun avulla – puhutaan diversiteetin edistämisestä organisaatiossa, sen sijaan että puhutaan suoraan esimerkiksi tavoitteesta palkata enemmän seksuaalivähemmistöjen edustajia tai teoista sen edistämisen eteen (Bolger, 2017).

Professori Pekka Mattilan (2020) mukaan yritykset tunnistavat diversiteetin haasteet ja hyödyt suhteellisen hyvin ja esimerkiksi taloudellisen kasvun ja tiimien moninaisuuden välillä on tutkitusti huomattu yhteys. Mattila (2020) huomauttaa kuitenkin, että pinnallisen diversiteetin sijasta olisi tärkeämpi päästä syvälliseen diversiteettiin. Pinnallisella eli demografisella diversiteetillä Mattila (2020) viittaa esimerkiksi sukupuoleen. Demografisten tekijöiden sijasta olisi hyvä keskittyä myös yksilöiden arvioihin, ajattelutapoihin ja toimintamalleihin (Mattila, 2020).

Jotta inklusio toteutuu, pitää diversiteettiä ottaa huomioon. Diversiteetin ja inklusion välinen ero on kuitenkin merkittävä. Diversiteetillä viitataan ihmisiin ja siihen kokonaisuuteen mikä ihmisjoukosta syntyy, kun taas inklusio viittaa osallistamiseen ja mukaan ottamiseen (Chaudhuri, 2022). Esimerkiksi organisaatio voi olla moninainen, muttei siellä toteudu inklusio eli yksilöitä ei oteta mukaan tai yhteenkuuluvuutta ei koeta. Samalla tavalla inklusio voi toteutua, muttei työyhteisö ole moninainen eli yksilöillä on kokemus yhteenkuuluvuudesta tai mahdollisuudesta vaikuttaa ja osallistua, mutta yksilöt koostuvat marginaalisesta joukosta (Cooks-Campbell, 2021).

Moninaisella työpaikalla työskentelee ihmisiä laajasti eri taustoilla (Cooks-Campbell, 2021). Cooks-Campbellin (2021) artikkelissa todetaan, että moninaiset työpaikat ovat yleensä alansa innovoijia, joilla tulot kasvavat tasaisesti. Artikkelissa (Cooks-Campbell, 2021) todetaan myös, että moninaisemmat yritykset ja instituutiot tuottavat parempia tuloksia. Catalystin vuonna 2020 tekemän tutkimuksen mukaan diversiteetti hyödyttää yksilöitä, organisaatioita, tiimejä ja koko yhteiskuntaa. Tutkimuksessa todetaan sama myös inklusiosta.

Tutkimuksessa todettiin diversiteetin luovan parempia ratkaisuja tiimeissä (Catalyst, 2020). Moninaiset tiimit hyödyntävät erilaisia näkökulmia ja harkitsevat tietoa perusteellisemmin ja tarkemmin homogeenisiin tiimeihin verraten (Catalyst, 2020). Diversiteetti tuo uusia ideoita ja toimii väylänä luovuuden avaamiseen - mitä avoimempi organisaatio on eritaustaisten ihmisten näkökulmille, sitä luovemmaksi ja muutoskyvykkäämmäksi se tulee (Catalyst, 2020). Nämä ovat asioita, mitkä nousevat myös inklusiivisessa innovaatiotoiminnassa eli diversiteetillä on oma roolinsa inklusiivisen innovaatiotoiminnan toteutumiseen.

## **2.6 Inklusiivinen innovaatiotoiminta**

Innovaatiotoiminnan tavoitteena pitkään on ollut ratkaisujen hakeminen haasteellisiin ja kompleksisiin ongelmiin. Innovaatiotoiminta täten vaatii eri tason toimijoita ja

osallistumista ja yhteistyötä monialaisesti ja monimuotoisesti (Hautamäki & Oksanen, 2012, s. 116). Pohjolan ja Koiviston (2013, s. 89) mukaan olennaista on huomioida edellytykset, jotka mahdollistavat innovaatioiden käytäntöön siirtymistä. Näitä edellytyksiä Pohjolan ja Koiviston (2013) mukaan ovat keskeiset toimijat, palvelun käyttäjät, resurssit, tietotaito ja välineet. Inklusiivisuuden ja diversiteetin avulla näistä ainakin osaa voidaan tavoitella – toimijoita, käyttäjiä, tietotaitoja ja välineitä. Inklusion on todistettu myös lisäävän työhyvinvointia, motivaatiota ja turvallisuutta (Työterveyslaitos, n.d.), jotka pitkällä aikavälillä vaikuttavat myös resursseihin.

Fosterin ja Heekin (2015) mukaan inklusiivinen innovaatio viittaa innovaatioihin ja palveluihin, jotka on kehitetty marginaalisten ryhmien (vähävaraiset, naiset, vähemmistöt, kehitysvammaiset) toimesta tai edistämään heidän asemaa. Tähän juontaa ilmiö siitä, että innovaatioita pitkään on kehitetty talouskasvun vuoksi ja sen vuoksi innovaatiot yhteiskunnallisten ongelmiin on jäänyt vähemmälle huomiolle (Foster ja Heeks, 2015, s. 2). On syntynyt suuria yrityksiä ja kehitetty tuotteita rikkaille, ja vähävaraiset eivät pääse hyödyntämään näitä tuotteita tai palveluita, ja tästä on seurannut eksklusiota ja syrjäytymistä (Heeks ja Foster, 2013, s. 2). Inklusiivisen innovaation ja innovaatiotoiminnan tavoitteena on kääntää tilanne eksklusiosta ja tavoittaa marginaaliset ryhmät (Heeks ja Foster 2013, s. 2).

Tartarugan ja muiden (2024) määritelmän mukaan innovaatiotoiminta voi olla kahdella tapaa inklusiivista: prosessin kautta, mikä viittaa innovaatioiden luomisprosessissa osallistamiseen, etenkin heikommassa asemassa olevien osallistaminen. Toinen tulokulma inklusiiviseen innovaatiotoimintaan on itse lopullisen tuotoksen inklusiivisuus ja tuotoksen keinot hyödyttää yksilöitä ja heidän osallistumiskykyään. Myös Heekin ja muiden (2013) määritelmän mukaan inklusiivinen innovaatio viittaa innovaatioon, joka syntyy marginaaliryhmien edustajien toimesta tai tuottaa etua heille.

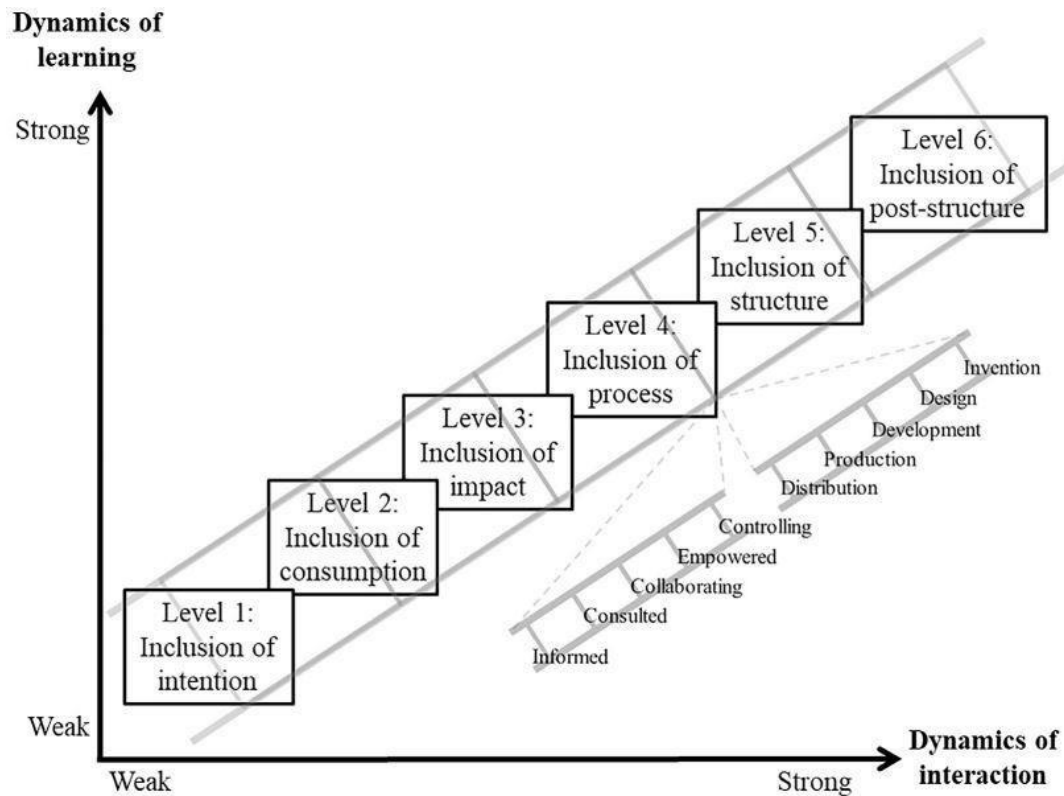
Inklusio innovaatiotoiminnassa prosessin kautta voi viitata esimerkiksi suunnittelu- ja ideointivaiheessa osallistamiseen. Osallistaminen voi tarkoittaa organisaation sisällä

tapahtuvaa osallistamista tai esimerkiksi verkostojen, muiden toimijoiden tai kaupunkilaisten osallistamista eli osallistaminen voi olla sisäistä tai ulkoista.

Inklusiivisen innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan toimintatapoja on käytetty eri maissa kuten Kiinassa ja Intiassa, kansainvälisissä organisaatioissa (OECD, World Bank), monikansallisissa yrityksissä ja akateemisissa instituutioissa ja yliopistoissa (Tartaruga & muut, 2024, s. 3). Tartarugan ja muiden (2024) artikkelin mukaan inklusiivinen innovaatio on kattotermi monilla muilla, kuten sosiaalisille innovaatioille.

Heekin ja muiden (2013) mukaan inklusiivisella innovaatiotoiminnalla on eri tasoja ja vaiheita (ks. kuva 4). Nämä vaiheet etenevät pienemmistä laajempiin ilmiöihin. Näihin vaiheisiin kuuluu 1) aikomus (motivaatio inklusiiviseen innovaatioon), 2) inklusiivisen innovaation käyttöönotto tai toteutuminen, 3) vaikutus (hyödyt ja vaikutus inklusiivisesta innovaatiosta), 4) prosessin inklusiivisuus (kun marginalisoituihin ryhmiin kuuluvat pääsevät mukaan itse prosessiin ja vaikuttamaan esimerkiksi suunnitteluun, kehitykseen, tuotantoon tai jakeluun, ja pääsevät tekemään yhteistyötä tai jopa hallinnoimaan prosessia), 5) rakenteen sisällyttäminen (innovaatioprosessin rakenne on inklusiivinen) ja 6) jälkiseuraukset (yhteiskunnassa on sisäistetty inklusio).

Heekin ja muiden (2013) inklusiivisen innovaatiotoiminnan eri tasot ovat yksi tapa jaotella ilmiötä. Näissä tasoissa voidaan soveltaa sekä monitasohallinnon käsitettä sekä heijastella OECD:n innovaatiotoiminnan luokitteluja (ks. kuva 2) tasoihin. Koska tasoja on lukuisia, monitasohallinnon periaatteen mukaisesti ne vaativat yhteistyötä eri hallintojen tasolta sekä poikkitieteellistä yhteistyötä.



**Kuva 4.** Inklusiivisen innovaation tasot (Tartaruga ja muut, 2024, s. 3).

Innovaatiotoiminnassa inklusio ja diversiteetti ovat tavoittelemisen arvoisia niiden tuomien hyötyjen vuoksi. On olemassa muita termejä, kuten avoin innovaatio ja osallistava innovaatiotoiminta. Näiden käsitteiden ja ilmiöiden tavoite on samaa inklusiivisen innovaatiotoiminnan kanssa, mutta määritelmässä ja tavoitteen saavuttamisessa korostuvat eri tekijät. Esimerkiksi avoimen innovaation käsitteessä korostetaan prosessissa muiden, kuin yrityksen tai organisaation sisäisten tekijöiden osallistamista (Chesbrough, 2003). Osallistavassa innovaatiotoiminnassa Alasoinnin (2010) mukaan korostuu henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön rooli. Kaikkien termien tavoitteena on sama, eli inklusion, osallisuuden tai yhteenkuuluvuuden lisääminen.

Sen sijaan kirjallisuutta nimenomaan diversiteetistä innovaatiotoiminnasta löytyy vähemmän mitä inklusiivisesta innovaatiotoiminnasta. Diversiteetti nousee esille monesti inklusiivisuudesta puhuessa, mikä voi selittää, ettei pelkästään diversiteetistä

innovaatiotoiminnassa ole omaa kirjallisuutta ja tutkimusta. Diversiteetti usein nähdään osana inklusiota ja täten inklusiivinen innovaatiotoiminta käsittelee myös diversiteettiä.

### 3 Vihreä siirtymä

Tutkielman kannalta on olennaista avata myös vihreän siirtymän määritelmä, sillä tutkielman toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan nimenomaan innovaatiotoimintaa vihreän siirtymän parissa. Tässä kappaleessa syvennyttään vihreän siirtymän määritelmään ja tarkastellaan innovaatiotoiminnan ja vihreän siirtymän välistä yhteyttä.

Vihreä siirtymä (*eng. green transition tai green transformation*) viittaa kestävään talouteen ja kasvuun, joka ei kuormita maapalloa tai vaadi luonnonvarojen ylikulutusta (Ympäristöministeriö, n.d.). Ilmastonmuutos ja sen tuomat monet globaalit haasteet ovat yksi aikamme suurimmista huolista ja puhutaan maailmanlaajuisesta kriisistä (WWF, n.d.). Vihreän siirtymän toteutuminen ja tavoitteet ovat siis välttämättömiä, sillä tällä hetkellä maapallo kuluttaa yli varojensa (Ympäristöministeriö, n.d.)

Vihreän ja kestäväsiirtymän termi on kehittynyt ja muotoutunut ajan saatossa. Ensimmäisen kerran termi ”vihreä talous” nousi esille Pearcen ja muiden (1989) kirjassa, jossa kerrottiin taloudellisen kasvun ja kehityksen kuluttavan luontoa ja nopeuttavan ilmastonmuutosta (Kemp-Benedict, 2018, s. 218). Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelman raportissa taas käytettiin otsikkoa ”kohti vihreää taloutta”. Näissä käsitellään taloutta ja kasvua ekologisella tavalla eli vihreän siirtymän näkökulmasta. OECD laati oman raporttinsa, jossa vaadittiin investointeja ja innovaatioita jatkuvan kasvun tukemiseksi, kuitenkin ympäristön ja ilmaston huomioiden (Kemp-Benedict, 2018, s. 219).

Suomen vihreän siirtymän tavoitteena on fossiilisista polttoaineista luopuminen vuoteen 2035 mennessä ja luonnon monimuotoisuuden rappeutumisen pysäyttäminen vuoteen 2030 mennessä (Valtiovarainministeriö, n.d.). Tätä vihreä siirtymä yleisesti tarkoittaa maailmanlaajuisesti: hiilineutraalisuutta, luontokadon pysäyttämistä ja luonnonvarojen monimuotoisuuden säilyttämistä. (Ympäristöministeriö, n.d.).

EU:lla on myös lukuisia hankkeita, ohjelmia, strategioita ja rahoituksia vihreää siirtymää koskien, kuten EU:n vihreän kehityksen ohjelma (eng. European Green Deal) ja Euroopan kestävä kasvun strategia. Suomen omilla, EU:n ja kansallisten strategioiden, hankkeiden ja ohjelmien tarkoituksena on varmistaa, että ympäristö- ja luontonäkökulmat, tuottavuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat samalla kun tavoitellaan kilpailukykyistä ja kestävä yhteiskuntaa (Halme ja muut, 2023, s. 14).

Vihreästä siirtymän ohella on läheisiä termejä, jotka kuvaavat samoja ilmiöitä ja tavoitteita. Vihreän siirtymän synonyymina voi pitää kestävä siirtymää, jonka lisäksi nykyään puhutaan myös kestävyysmurroksesta (Helsingin yliopisto, 2022). Nämä kaikki viittaavat samaan ilmiöön, mutta kestävyysmurroksella Janne Hukkisen (2022) mukaan murros on sanana hyvä kuvaamaan tilannetta, jossa vaaditaan suuria ja radikaaleja muutoksia. Selvyyden vuoksi tässä tässä tutkielmassa käytetään termeistä vain yhtä, vihreää siirtymää.

Ilmastonmuutos ja sen tuomat monet globaalit haasteet ovat yksi aikamme suurimmista huolista ja puhutaan maailmanlaajuisesta kriisistä (WWF, n.d.). Vihreän siirtymän toteutuminen ja tavoitteet ovat siis välttämättömiä, sillä tällä hetkellä maapallo kuluttaa yli varojensa (Ympäristöministeriö, n.d.)

Vihreä siirtymä käytännössä voi tarkoittaa kestävyysstrategioita, investointeja esimerkiksi energiantuotantoon ja kestäviin ratkaisuihin, erilaisten palveluiden ja prosessien käyttöönottoa (Ympäristöministeriö, n.d.). Vihreä siirtymä vaatii mittaavia investointeja yrityksiltä, valtioilta ja kunnilta – Suomessa vihreän siirtymään on 695 miljoonan euron rahoitukset (Valtiovarainministeriö, n.d.)

### **3.1 Vihreä siirtymä ja inklusiivinen innovaatiotoiminta**

Innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan merkitys vihreän siirtymään on merkittävä ja TKI-toiminnasta syntyvät uudet ratkaisut, digitalisaatio ja teknologia ovat välttämättömiä vihreälle siirtymälle. Innovaatioiden, uusien toimintatapojen ja tuotteiden lisäksi

tarvitaan vihreää siirtymää tukevaa innovaatiopolitiikkaa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023).

Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (Halme ja muut, 2023) mukaan innovaatiotoiminnan tuomat ratkaisut, teknologia ja digitalisaatio ovat vihreälle siirtymälle välttämättömiä. Etenkin yksityinen sektori tulisi saada sitoutumaan vihreään siirtymään ja investoimaan innovaatioihin. Vihreä siirtymä tuo haasteita ja velvollisuuksia yrityksille, mutta luo myös merkittäviä kasvumahdollisuuksia (Halme ja muut, 2023, s. 17). Tämä ottaen huomioon, yritysten olisikin luontevaa hyödyntää innovaatioita ja innovaatiotoimintaa vihreän siirtymän parissa, sillä innovaatiot taas pitkään on yhdistetty talouteen ja sen kasvuun ja tuottavuuteen.

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen (2023) mukaan vihreä siirtymä edellyttää uusiutuvaa innovaatiopolitiikkaa perinteisen innovaatiopolitiikan tilalle. Uudistavan innovaatiopolitiikan mukaan muutokset kestävän kehityksen ja vihreän siirtymisen edistämiseksi vaativat teknologisten innovaatioiden lisäksi myös rakenteellisia muutoksia sekä sosiaalisia innovaatioita (Halme ja muut, 2023).

TKI-toiminnan tuloksena syntyy uutta teknologiaa ja innovaatioita. Innovaatiot, jotka auttavat vähentämään ympäristön haittoja ja vaikutuksia ja jotka edistävät luonnonvarojen käyttöä kestävämmiin voidaan kutsua vihreiksi innovaatioiksi (Morant ja muut, 2017, s. 1). Innovaatio voi olla vihreä monella tapaa – se voi olla ympäristöystävällisesti valmistettu tai sitä voidaan käyttää ympäristöystävällisesti tai innovaatiossa hyödynnetään uusiutuvaa energiaa kuten tuuli- tai aurinkovoimaa (Chomsky, 2023). Chomskyn mukaan keskeisintä kuitenkin määrittelyssä on, että innovaatio edistää luonnon tilaa jollakin tapaa ja vähentää ympäristölle koituvaa räsitystä. Chomskyn (2023) artikkelissa esimerkeiksi vihreistä innovaatioista on nostettu uusiutuvat energiat, kierrätettävät materiaalit ja niiden hyödyntäminen ja sähköautot.

Kuinka vihreä siirtymä ja inklusiivinen innovaatiotoiminta linkittyvät? Vihreä siirtymä ja vihreät innovaatiot kertovat innovaatioiden ja ympäristötutkimuksen lähestymistapojen lähentymisestä ja keskittyvät teknologian, yritystalouden, ekologian, tekniikan ja yhteiskuntatieteiden näkökulmiin. Tämä korostaa aiheen monitieteellisyyttä ja monien näkökulmien soveltamista (Tartaruga ja muut, 2024, s. 5). Tästä näkökulmasta ajateltuna inklusiivisuudesta vihreän siirtymän innovaatiotoiminnassa olisi hyötyä ja tätä on myös tutkittu.

Inklusiivisuuden ja vihreän siirtymän yhdistäminen ovat keskeisiä kestävän kehityksen varmistamiseksi (Kyte, 2012, s. 11). Viimeisen 20 vuoden aikana talouskasvu on nostanut arviolta 660 miljoonaa ihmistä köyhyydestä, mutta tämä on tapahtunut ympäristön kustannuksella (Kyte, 2012, s. 11). Kyte kirjoittaa (2012), että vihreää siirtymää ohjaavan politiikan tulisi huomioida myös köyhemmät maat ja heikommassa asemassa olevat henkilöt, minkä vuoksi inklusiivinen innovaatiotoiminnan ja vihreän siirtymän yhdistäminen on tärkeää.

## 4 Tutkimusaineisto ja menetelmät

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tässä tutkielmassa on kyse laadullisesta tutkimuksesta, jossa tutkimusmenetelmänä käytetään sisällönanalyysia ja käytetään teemoittelua yhtenä sisällönanalyysin muodoista. Laadullista tutkimusta voi Tuomin ja Sarajärvin (2018) mukaan pitää sateenvarjoterminä ja sen alle kuuluu useita erilaisia laadullisia tutkimuksia, joita voidaan tarkastella niin laajassa kuin myös kapeammassa merkityksessä.

Tutkimukset usein pelkistetysti ajatellaan jakautuvan määrällisiin ja laadullisiin ja tämä jaottelu Alasuutarin (2011) mukaan on houkuttelevan helppoa ja yleistä. Molemmissa on Alasuutarin (2011) mukaan ominaisuuksia ja piirteitä, joiden avulla menetelmät voidaan erotella toisistaan - se ei tarkoita, että ne kuitenkin olisivat vastakohtia toisilleen tai toisiaan poissulkevia menetelmiä. Sen sijaan on yleistä, että molempia sovelletaan samassa tutkimuksessa (Alasuutari, 2011, luku 2). Alasuutarin mukaan (2011) menetelmät myös hyödyntävät piirteitä toisistaan. Esimerkiksi laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää tilastoja ja muuttujia, jotka perinteisesti on luokiteltu määrällisen tutkimuksen ominaispiirteiksi (Alasuutari, 2011, luku 2).

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kokonaiskuvan katsominen (Alasuutari, 2011, luku 2). Kun määrällisessä tutkimuksessa yksittäiset poikkeukset otetaan huomioon sellaisenaan, laadullisessa tutkimuksessa Alasuutarin (2011) mukaan eroavaisuudet pitäisi pystyä analyysin kautta yhdistämään kokonaisuuteen. Tämä tehdään laadullisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, havaintojen pelkistämisessä. Tätä seuraa, kuten Alasuutari sitä kuvailee, arvoituksen ratkaiseminen.

Havaintojen pelkistämällä Alasuutari (2011) viittaa aineiston tarkasteluun siten, että siinä huomioidaan pelkästään tutkimuksen ja sen kysymysten ja teorian kannalta keskeisiin asioihin. Aineistosta on tarkoitus löytää havaintoja samasta ilmiöstä ja muodostaa niistä kokonaisuus ja poikkeamat pitäisi myös pystyä yhdistämään tähän

kokonaisuuteen (Alasuutari, 2011). Näistä poikkeuksista pitäisi pystyä muodostamaan luonteva sääntö, mikäli näin ei pysty tekemään niin poikkeukset osoittavat, että Aineistosta löytyvät poikkeukset osoittavat, että kokonaisuutta pitää miettiä uudestaan (Alasuutari, 2011).

Pelkät havainnot eivät ole tutkimuksen tuloksia, vaan havaintojen jälkeen laadullisessa tutkimuksessa seuraava vaihe on tulkinta eli arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari, 2011). Tutkielmassa saatetaan käyttää tästä vaiheesta termiä tulkinta tai analyysi tai muuta. Tällä vaiheella tarkoitetaan havaintojen ja niistä saatujen sääntöjen ja ilmiöiden perusteella tehtäviä johtopäätöksiä (Alasuutari, 2011). Tässä vaiheessa viitataan aiempiin tutkimuksiin ja julkaisuihin. Alasuutari (2011) huomauttaa, ettei arvoituksen ratkaiseminen ole aina helppoa ja yksiselitteistä – monesti tässä vaiheessa esille nousee uusia kysymyksiä ja ratkaisuja asioihin, joita alkuvaiheessa ei ollut. Täten onkin heti aluksi tärkeä tehdä rajausta siihen, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat.

Puusa ja Juuti (2020) kirjoittavat, että laadullisissa tutkimuksissa aineisto on keskeisessä roolissa. Tämä ilmenee Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkimuksessa siten, että siinä esimerkiksi käytetään paljon keskeisimpiä käsitteitä ja sanoja, joita myös aineistossa eli tässä tapauksessa ryhmäkeskustelussa ilmenee. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on yleistä teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu aineiston hankinnan suunnittelussa sekä analysoinnissa, jossa teoria on apuvälineenä.

Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa jostain tietystä ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020). Tietoa saa Puusan ja Juutin (2020) mukaan ihmisiltä, jotka tulkitsevat toisten toimintaa ja sanoja, ja ovat selkeästi vuorovaikutuksessa eivätkä vain reagoi toisiinsa. Tämän vuoksi ryhmäkeskustelussa Puusa ja Juuti (2020) pitävät keskeisenä osallistujien välisen vuorovaikutuksen onnistumista. Onnistuneessa ryhmäkeskustelussa vuorovaikutus ja keskustelu tapahtuu luontevasti (Puusa ja Juuti 2020). Erätaukomenetelmässä, jota tämän tutkielman ryhmäkeskustelussa on hyödynnetty,

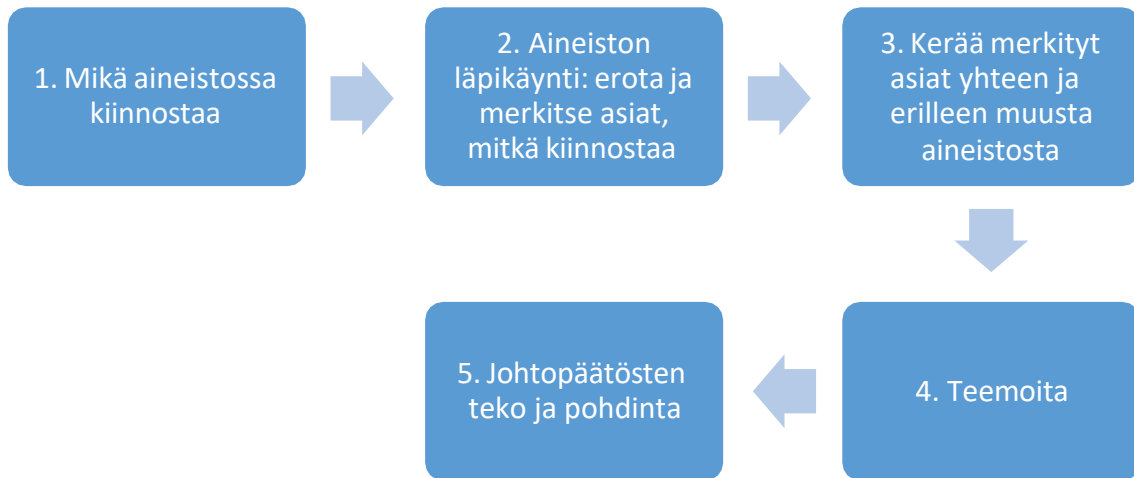
kehotetaan nimenomaan keskustelemaan avoimesti ja kuuntelemaan muita kunnioittaen (Erätauko, n.d.).

Kun tätä tutkielmaa on ryhdytty tekemään, laadulliseen tutkimukseen päätyminen yllä olevien perustelujen ja huomioiden valossa oli luonteva valinta. Aineisto on tutkielman keskiössä ja siinä tarkastellaan ilmiöitä kokonaisuutena: inklusion, diversiteetin, innovaatioiden ja vihreän siirtymän yhteyttä. Tämän vuoksi keskustelutilaisuus Vaasassa on valikoitunut aineistoksi, sillä sen sisältö on tutkielman keskeisimpien asioiden mukainen.

## **4.2 Sisällönanalyysi ja teemoittelu**

Laadullisessa tutkimuksessa analyysia voidaan tehdä useilla eri menetelmillä, joista sisällönanalyysi on yleinen ja sen eri muotoina voidaan pitää koodaamista ja teemoittelu (Günther & muut, 2021). Laadulliselle analyysille Güntherin ja muiden (2021) mukaan ei ole kuitenkaan yhtä, joka tutkimuksessa toimivaa kaavaa, vaan laadullisen tutkimuksen tavoin keskiössä on aineisto ja sen sisältö: mitä aineisto kertoo ja mitä siitä voidaan päätellä. Analyysin tarkoituksena on tehdä havaintoja teorian ja oman pohdinnan valossa sekä tehdä näistä johtopäätöksiä (Günther & muut, 2021) Analyysimenetelmä tulee Güntherin ja muiden (2021) kertomana tehdä harkiten, niin että se toimii yhdessä tutkimuskysymyksen, teorian ja aineiston kanssa.

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, joka yksittäisen tutkimusmenetelmän lisäksi toimii teoreettisena viitekehyksenä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 4). Tuomin ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida kirjoitettua tekstiä, haastatteluita ja puheita sekä myös erilaisia kuvia ja kuvioita. Tuomin ja Sarajärven (2018) teoksessa on esitetty runko sisällönanalyysin toteuttamiseen, jonka ohjenuorana on toiminut tutkija Timo Laineen tekemä runko. Näiden runkojen mukaan sisällönanalyysissä täytyy valita aihe, mikä aineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen aineisto käydään läpi – vain asiat, jotka sisältyvät valittuun kiinnostuksen aiheeseen otetaan mukaan analyysissa ja muut asiat jätetään huomiotta (ks. kuva 5).



**Kuva 5.** Sisällönanalyysin vaiheet (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 4.4).

Teemoittelussa nostetaan esille tutkimusongelman kannalta keskeiset aiheet eli teemat (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelussa havainnot kerätään ja teemoitellaan - näistä teemoista ja havannoista tehdään lopullinen yhteenveto. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tuomin ja Sarajärven teoksessa (2018) teemoittelu kuvataan laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä ja yhtenä sisällönanalyysin muotona. Vuori huomauttaa (2021), että monesti teemoittelua ja laadullista sisällönanalyysia pidetään synonyymeina toisilleen. Tässä tutkimuksessa on kyse laadullisesta sisällönanalyysista, jossa on hyödynnetty teemoittelua.

Hirsijärven ja Hurmen teoksessa korostetaan (2022), ettei tutkija pääte teemoja etukäteen, vaan ne syntyvät aineiston pohjalta. Jos aineiston keruussa on käytetty esimerkiksi teemahaastattelua, jossa haastattelussa on tutkijan ennakkoon laatimat teemat, voi syntyä tämä sekaannus. (Hirsjärvi ja Hurme, 2022). Tässä tutkielmassa on käytetty aineistona ryhmäkeskustelua, jolla oli aihe, muttei esimerkiksi tarkkoja kysymyksiä, joihin haettiin vastausta.

Tässä tutkielmassa sisällönanalyysia käytetään sen yksittäisenä tutkimusmenetelmänä ja sisällönanalyysi on tehty teorialähtöisesti eli aineistosta tehdyt teemat ovat teorian kannalta relevantteja. Sisällönanalyysilla tutkimusmenetelmänä tavoitteena on saada analyysi aikaiseksi järjestelmällisesti ja objektiivisesti, mahdollisimman tiiviissä ja yleisessä muodossa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 4.4.). Tämän metodin vaikeutena Tuomin ja Sarajärven (2018) mukaan on johtopäätösten teko – menetelmä ohjaa helposti esittämään itse analyysia tutkimuksen tuloksena.

Aineiston havaintojen ja sisällön kuvaus yksinään eivät ole sisällönanalyysin tulosta (Vuori, 2021). Aineistosta – ja tämän tutkielman tapauksessa myös teemoista - pyritään tekemään johtopäätöksiä, joka on sisällönanalyysin viimeinen vaihe, eli työ ei lopu havaintojen ja teemojen tekemiseen, vaan niistä rakennetaan vielä johtopäätökset (Vuori, 2021).

Kuva 4 kuvastaa, kuinka tässä tutkimuksessa on edetty aineiston läpikäynnin ja analyysin osalta. Etukäteen tiedossa oli tutkimuskysymykset, jotka antoivat jo ajatusta, mikä aineistossa voisi kiinnostaa. Aina tilanne ei ole se, että aineistossa tulisi odotettuja asioita ilmi, mutta tässä tapauksessa, kun ryhmäkeskustelun aihe oli tiedossa, niin joitain asioita pystyi odottamaan. Kuitenkin se, tuleeko jotain yllättävää, esiintyykö jokin asia vähemmän tai ei ollenkaan tai erittäin paljon on liikkuva tekijä, jota ei voi ennakkoon tietää.

Aineiston läpikäynnissä käydään läpi aineiston sisältö, eli tämän tutkimuksen tapauksessa ryhmäkeskustelusta tehtyjen muistiinpanojen läpikäynti – mitä asioita nousee esille, mikä kiinnostaa, mikä poikkeaa. Havaintoja kerätään yhteen ja etsitään toimivaa kokonaisuutta, josta voidaan siirtyä teemoitteluun eli havainnoista tehtyjä teemoja.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset on asetettu ennen ryhmäkeskustelun toteutusta. Tutkielman tutkimuskysymyksiä ei kysytty ryhmäkeskustelussa suoraan keneltäkään

missään vaiheessa, joten alkuasetelma on tutkimuksen alkaessa ollut, ettei näihin suoria vastauksia saada vaan niihin saadaan vastaukset analyysin ja teemojen kautta.

### **4.3 Ryhmäkeskustelu tiedonkeruumenetelmänä**

Tässä tutkielmassa käytetty aineisto on ryhmäkeskustelu, joka analysoidaan teemoitetulla sisällönanalyysimenetelmällä. Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan tilaisuutta, johon on kutsuttu ihmiset keskustelemaan tietystä aiheesta (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7). Tässä tutkielmassa yksi keskeinen käsite on inkluusio, joten ryhmäkeskustelu tutkimusmetodina tuntui luontevalta valinnalta, sillä ryhmäkeskustelun kautta pääsee osallistumaan ja tuntemaan osallisuuden tunnetta.

Ryhmäkeskustelun vahvuus tutkimusmetodina on sen monimuotoisuus, sillä siihen vaikuttaa monet asiat, kuten osallistuvien taustat, keskustelun aihe, ryhmän luovuus ja kulttuurilliset erot (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7). Tämä vaatii kuitenkin Valtosen ja Viitasen (2020) mukaan myös sen haasteiden tunnistamista ja perusteluja valinnoissa, kuten kenestä ryhmä koostuu ja minkä kokoinen ryhmä on ja miten ryhmän vetäminen tapahtuu.

Ryhmäkeskustelutilaisuus eroaa ryhmähaastattelusta, jossa painottuu haastattelijan rooli (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7). Valtosen ja Viitasen (2020) mukaan ryhmäkeskustelussa vuorovaikutus on erilaista, sillä siinä tarkoituksena on saada osallistujien välillä keskustelua, eikä ryhmässä olevat vastaa vain haastattelijan kysymyksiin strukturoidusti.

Kritiikkiä ryhmäkeskustelu metodina saa osallistujien vuorovaikutuksesta (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7). Valtosen ja Viitasen (2020) mukaan vuorovaikutus on ryhmäkeskustelun vahvuuksia ja ominaispiirre, mutta kritiikki on ymmärrettävää: muiden läsnäolo ja kommentit vaikuttavat käydyn keskustelun sisältöön. Osallistujat kiinnittävät toisten osallistujien puheisiin ja eleisiin sekä myös keskustelun vetäjän

toimintaan ja puheita tarkkaillaan (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7). Tätä ei kuitenkaan pitäisi nähdä ongelmana, vaan erityispiirteenä, joka pitää tiedostaa ja ottaa huomioon (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7).

Ryhmäkeskustelut tarjoavat aineistoa, jota voisi verrata arkiseen keskusteluun (Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7). Valtonen ja Viitanen huomauttavat (2020), että ryhmäkeskustelut tutkimusmetodina ja aineistonkeruuna vaatii käytänteitä, jottei aineisto ja keskustelu rönsyile liikaa, eikä keskustelussa synny tilanteita, joista olisi haittaa tutkimuksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa käytetyn ryhmäkeskustelun sujuminen huolehdittiin sillä, ettei osallistujia ollut liikaa tilaisuudessa, aihe oli rajattu ja keskustelun aihe ja tarkoitus oli myös tiedossa osallistujilla jo kutsussa. Lisäksi ryhmäkeskustelua ohjasi henkilö, mutta erätaukomenetelmän tyylisesti tietyt asiat ja käytänteiden korostuen (Erätauko, n.d.) Näihin erätaukomenetelmän piirteisiin paneudutaan seuraavassa kappaleessa.

#### **4.3.1 Erätaukomenetelmä**

Ryhmäkeskustelu, jota tässä tutkielmassa on hyödynnetty ja käytetty aineistona, toteutettiin erätaukomenetelmällä. Erätaukomenetelmä on ryhmäkeskustelun muoto, jossa noudatetaan tiettyjä periaatteita (Erätauko, n.d.) Erätaukoa voidaan harjoittaa etäyhteydellä, mutta parhaimmillaan siinä istutaan kasvojen toisten kanssa, 6-25 henkilön ryhmissä. Tässä tutkielmassa käytetty ryhmäkeskustelu toteutettiin läsnä.

Erätaukomenetelmä sopii erityisen hyvin silloin, kun aiheesta halutaan syvää ymmärrystä ja erilaisten ihmisten näkökulmia ja osallistumista (Erätauko, n.d.). Erätaukokeskusteluissa tavoitteena ei ole yksimielisyys tai suoraan ratkaisujen saaminen, vaan tavoitteena on toisten ihmisten tai itsensä parempi ymmärrys. Tässä tutkimuksessa keskipisteessä on diversiteetti ja inklusio, joten erätaukomenetelmä aineistonkeruutapana sopii teemaan hyvin, sillä siinä pyritään juurikin tasavertaiseen, eri näkökulmien ymmärrykseen. (Erätauko, n.d.).

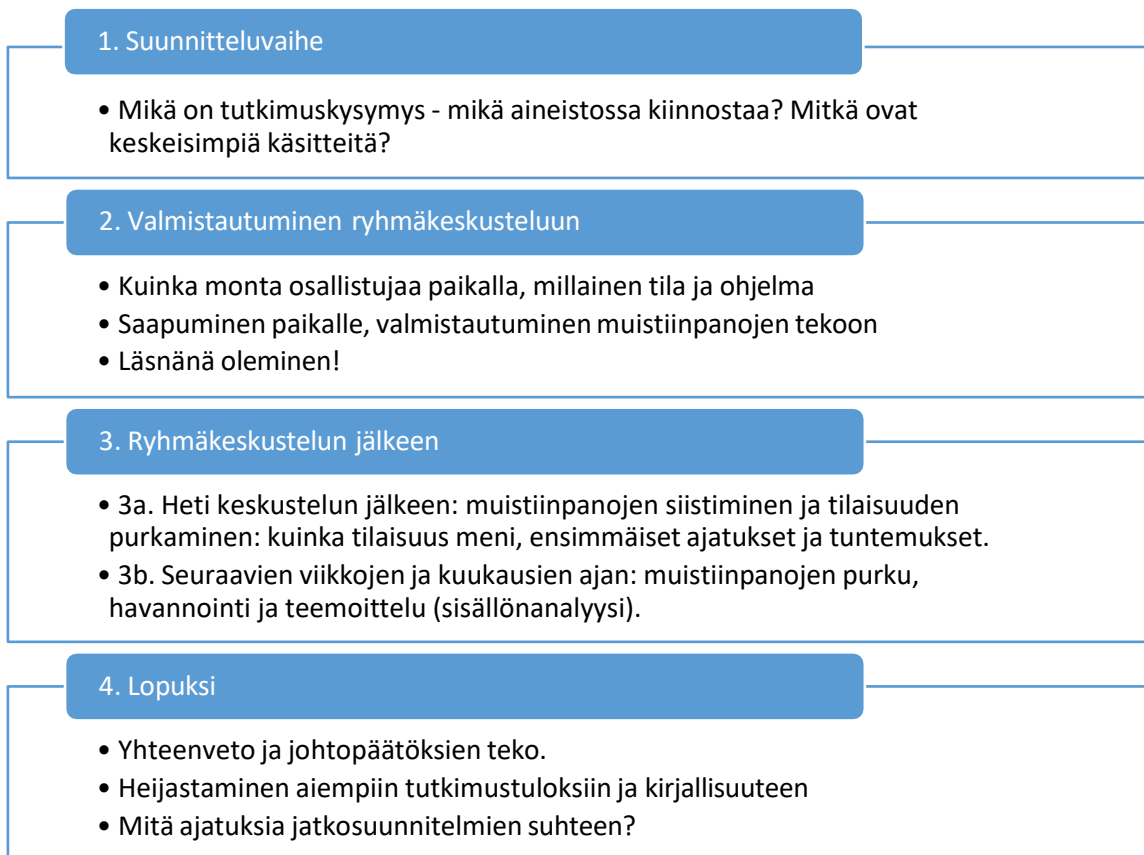
Erätaukomenetelmässä on käytössä erilaisia sääntöjä ja käytänteitä, jotka auttavat haasteissa. Käytänteillä voidaan välttää jännittyneisyyttä, loukkauksia ja muita vaikeita tilanteita ryhmäkeskustelussa. Erätaukomenetelmän virallisilla nettisivuilla on listattu työkaluja ja kaavaa, joita voi hyödyntää. Jokainen erätaukokeskustelu ei ole samanlainen, vaan osassa saattaa hyödyntää työkaluja enemmän ja osassa vähemmän (Erätauko, n.d.). Erätauon vetäjällä on tärkeä rooli keskustelun ylläpidossa, mutta vetäjä antaa myös tilaa keskustelulle eikä ohjaa sitä liikaa (Erätauko, n.d.)

Erätaukokeskustelut voivat noudattaa erilaisia rakenteita: puolirakenteellisia, rakenteellisia tai avoimia. Aloittelevan erätaukokeskustelun vetäjän on helpompi noudattaa etukäteen käsikirjoitettua dialogia ja siirtyä kokemuksen kasvaessa avoimempiin dialogeihin. Tärkeintä on pitää keskustelu avoimena, jotta menetelmän tavoite toteutuu.

#### **4.4 Ryhmäkeskustelun toteutus**

Seuraavissa kappaleissa käydään ensiksi läpi ryhmäkeskustelun toteutus, jonka jälkeen päästään analyysiin eli lopullisiin teemoihin. Viimeisenä on niistä tehtyt johtopäätökset, heijastaminen aiempiin tutkimustuloksiin ja kirjallisuuteen sekä jatkoehdotuksia.

Tutkimus on edennyt alla olevan (ks. kuva 6) kuvan mukaisesti. Suunnitteluvaiheen jälkeen on valmistauduttu keskustelutilaisuuteen ja osallistuttu siihen ja tehty muistiinpanot. Tämän jälkeen on alkanut muistiinpanojen läpikäynti ja havainnointien teko. Havainnoista on sisällönanalyysin mukaisesti koostettu teemat, joista lopuksi tehty johtopäätökset ja niiden pohjalta jatkoajatuksia.



**Kuva 6.** Aineistonkeruun ja läpikäynnin vaiheet (mukaillen Valtonen & Viitanen, 2020, luku 7)

Ryhmäkeskustelutilaisuus on järjestetty osana AGDA-hanketta (Addressing the gender and diversity paradoxes in innovation – towards a more inclusive innovation policy design). Ryhmäkeskusteluja järjestettiin 2022–2023 yhteensä kolme. Vaasassa järjestetty keskustelutilaisuus on tässä tutkielmassa käytetty aineisto. Keskustelutilaisuuteen kutsuttiin edustajia eri organisaatioista, keitä mahdollisesti kiinnostaisi keskustelu monimuotoisuuden mahdollisuuksista vihreässä siirtymässä. Kutsussa nostettiin keskeisimmiksi teemoiksi kestävä kehitys, innovaatiot ja yhdenvertaisuus. Keskustelun tavoitteena oli kerätä tietoa, miten monimuotoisuus sekä tieteenalojen ja käyttäjäryhmien näkökulmien monialaisuus huomioidaan rahoitusvälineiden suunnittelussa ja miten sitä voisi osallistavalla tavalla huomioida entistä paremmin. Keskustelun tavoite oli kerätä tietoa ja rikastaa innovaatiopolitiikan työkalupakkia

erityisesti vihreän siirtymän toteuttamisessa ja herättää moniäänistä keskustelua innovaatiokentällä. Kutsu oli kohdistettu keskeisille toimijoille Pohjanmaan alueella ja tilaisuus järjestettiin paikan päällä Vaasassa, ilman etäosallistumismahdollisuutta.

Kyseisestä ryhmäkeskustelusta tehtiin paikan päällä muistiinpanot, joihin lopullinen analyysi ja johtopäätökset perustuvat. Muistiinpanot on tehty käsin kirjoittamalla tietokoneella.

Ryhmäkeskustelun tallentamisen suhteen päädyttiin pelkkään muistiinpanojen tekemiseen eikä esimerkiksi keskustelun tallentamiseen muutamista syistä. Painavin syy tähän oli se, että keskustelun nauhoitus olisi todennäköisesti nostanut kynnystä keskustella aiheista. Keskusteluissa nousi omia kokemuksia ja ajatuksia esille, jotka monet saattavat kokea vaikeaksi asioiksi puhua ääneen tuntemattomien kanssa ja jakaa ne vielä tallenteelle. Jälkeenpäin voi vain arvioida, olisiko aiheista keskusteltu tallenteenkin ollessa päällä niin avoimesti kuin ilman tallennetta.

Jos tallenteeseen olisi päädytty, osallistujille olisi etukäteen myös pitänyt laittaa tästä lomakkeet ja suostumukset etukäteen täytettäväksi, joka olisi heti alkuunsa saattanut karsia osallistujia pois. Ilman tallennetta ja suostumuksia oli myös mahdollista ottaa hyvin lähellä tilaisuutta vielä osallistujia mukaan.

Viimeisimpänä syynä muistiinpanoihin tukeutumiseen päädyttiin sillä, ettei koettu tallentamisen tuovan lisäarvoa ja koettiin, että tallentamisella kasvatetaan vain mahdollisuuksia osallistujien pidättyväisyyteen. Kirjoitettu teksti pitää sisällään keskusteluista oleelliset asiat, toistot ja täytesanat pelkästään pois jääden.

Koska muistiinpanot ovat kuitenkin ihmisen tekemät, on mahdollisuus, että jotain sanoja on jäänyt pois, mutta jälkeenpäin tarkasteltuna teksti on yhtenäistä, selkeää ja ymmärrettävää vaikka siitä olisi sanoja jäänyt pois. Keskustelu oli runsasta, mutta kuitenkin helposti seurattavaa, mikä helpotti muistiinpanojen tekoa. Tilaisuuteen

mennessä on tiedostettu riski, että muistiinpanot saattavat kärsiä esimerkiksi tilanteessa, jossa keskustelijat puhuvat epäselvästi tai päällekkäin.

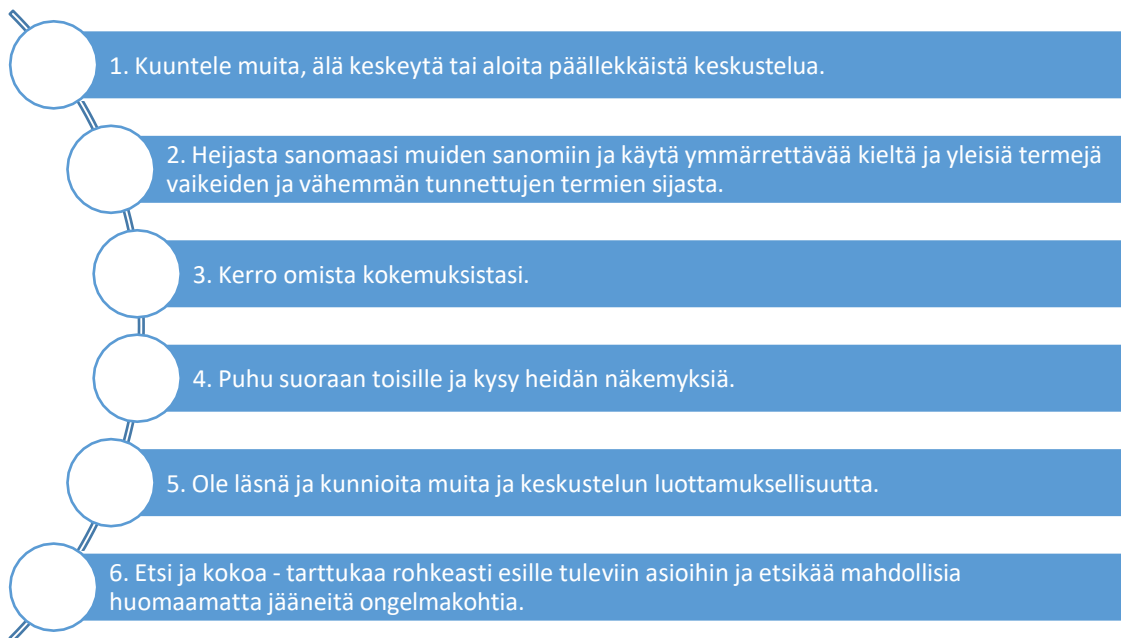
Vaikka tallentamista ei toteutettu, osallistujille kerrottiin tilaisuuden alussa sekä kutsussa, että tietoa keskustelusta kerätään ja muistiinpanot otetaan ja niistä tehdään analyysia aiheesta. Tietosuojan osalta sovellettiin MDI:n tietosuojaselostetta, jonka viimeisin päivitetty versio on 11.5.2018. Tietosuojaseloste on kaikkien saatavilla MDI:n nettisivuilla. Vaasan keskustelutilaisuudesta kertynyttä aineistoa käsiteltiin anonyymisti ja tämä huomioitiin lopullisissa blogijulkaisuissa ja tämä on huomioitu myös tässä tutkielmassa eikä tuloksista selviä osallistuneita tai osallistujien edustamaa tahoa.

Ryhmäkeskustelu järjestettiin Vaasassa 12.1.2023. Mukana oli 18 keskustelijaa ja keskustelun vetäjä. Osallistujat edustivat eri sukupuolia, ikiä ja taustoja. Osallistujat olivat eri sidosryhmistä energia- ja tutkimusalalta. Keskustelua käytiin enimmäkseen suomeksi, mutta myös englanniksi ja ruotsiksi.

Ennen itse erätaukokeskustelua oli muutama puheenvuoroa alustukseksi. Ensimmäisenä puheenvuoron piti satelliittipaikannuksen asiantuntija ja digitaalitalouden tutkimusjohtaja paikkatieto- ja satelliittiteknologian merkityksestä vihreässä siirtymässä. Seuraavan puheenvuoron piti Merinovan asiantuntija, jossa haastettiin ajatus siirtymästä fyysisenä, vaan henkisenä muutoksena. Viimeisen puheenvuoron ennen ryhmäkeskustelua piti Gambitin asiantuntija. Puheenvuorossa korostettiin inklusion ja diversiteetin merkitystä tiimeissä.

Ennen itse ryhmäkeskusteluun siirtymistä, keskustelun vetäjä kertoi erätaukomenetelmästä ja hyvän, rakentavan keskustelun pelisäännöistä (ks. kuva 7). Näihin sääntöihin kuului muun muassa muiden kuunteleminen ja kunnioitus eikä keskusteluun kuulu päälle puhumista tai muiden loukkaamista. Osallistujia rohkaistiin keskustelemaan avoimesti ja luottamuksellisesti.

Keskustelulle oli varattu 1,5 tuntia ja koko aika käytettiin. Keskustelun luottamuksellisuutta korostettiin eikä ketään äänitettäisi tai kuvattaisi ja keskustelu olisi anonyymia. Ohjaaja herätteli keskustelua kysymyksin ja antamalla aiheita ja ajatuksia, mutta keskustelu lopulta sujui itseksensä ja ohjaajan rooli väheni. Keskustelutilaisuus järjestettiin tilassa, jossa kaikki mahtuivat saman pöydän ääreen. Puheenvuoroja jaettiin tarpeen mukaan, mutta pääasiassa puheenvuorot sujuivat ongelmitta ja jokaisen annettiin pitää puheenvuoronsa loppuun, ennen seuraavan aloitusta.



**Kuva 7.** Ryhmäkeskustelun pelisäännöt erätaukomenetelmän mukaisesti (mukaillen Erätauko, n.d.)

Huomioitavaa on, että MDI on julkaissut nettisivuillaan ryhmäkeskustelusta oman artikkelinsa, jossa on heidän tekemänsä analyysit ja siitä tehdyt johtopäätökset (Lähteenmäki-Smith & muut, 2023). Tässä tutkielmassa tulee samoja havaintoja esille, koska tutkielman ja MDI:n kiinnostuksen kohteena ovat samat teemat.

Tässä tutkielmassa käytetään teemoiteltua sisällönanalyysia. Keskustelun tuottamasta aineistosta päädyin kolmeen eri teemaan, joita on avattu ja analysoitu seuraavassa kappaleessa.

#### **4.5 Luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kirjoittajan omilla kokemuksilla, mielenkiinnon kohteilla ja motivaatiolla on vaikutusta tutkimukseen (Puusa ja Juuti, 2020, s. 173–174). Siksi tutkijan on tärkeä pyrkiä erottamaan henkilökohtaiset kokemukset ja esitiedot ja tarkastella aineistoa kriittisesti, jotta omat kokemukset eivät heijastu liikaa tutkimuksen tulkinnassa ja tuloksissa (Puusa & Juuti, s. 174).

Tutkielman aiheen valintaan vaikutti oma mielenkiintoni ja halu tutkia innovaatiotoimintaa ja inklusiota ja niiden välistä vuorovaikutusta. Lisäksi diversiteetti on otettu mukaan, sillä siitä löytyy vähemmän omaa kirjallisuutta mitä esimerkiksi inklusiivisesta innovaatiotoiminnasta, vaikka diversiteetti on olennainen osa kokonaisuutta. Vihreä siirtymä on otettu tarkasteluun oman mielenkiinnon sekä ajankohtaisuuden vuoksi. Vihreä siirtymä oli myös ennakkoon tiedossa ryhmäkeskustelun aiheena.

Puusa ja Juuti (2020, s. 179) huomauttavat, ettei laadullisen tutkimuksen tavoite ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan tarjota lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tarjoa suoria konkreettisia toimia tai ratkaisuja, vaan tarjoavat toimijoille pohdittavaa ja rajauksia sekä antavat lisää ymmärrystä inklusion, diversiteetin ja innovaatiotoiminnan välisestä yhteydestä sekä kuinka monitasohallinnon näkökulmasta tuloksia voi tulkita.

## 5 Analyysi

Aineiston pohjalta syntyi kolme teemaa, jotka on otsikoitu seuraavasti:

1. Diversiteetin ja inklusiivisuuden tunnistaminen ja mahdollistaminen eri tasoilla
2. Yhteistyö ja yhteinen tavoite
3. Johtamisen rooli ja merkitys

### 5.1 Diversiteetin ja inklusiivisuuden tunnistaminen ja mahdollistaminen eri tasoilla

Keskustelussa nousi esille moneen otteeseen, että inklusiivisuus ja diversiteetti eivät tapahdu itsestään ja niiden toteutus vaatii tekoja ja muutoksia eri tasoilla. Pitkin keskustelua nousi esille, kuinka inklusiota ja diversiteettiä voi tapahtua monin eri tavoin. Nämä termit ja ilmiöt ovat vielä monella paikkaa tuntemattomia, vaikka niistä puhuttaisiin kasvavin määrin. Tietoisuutta inklusiosta ja diversiteetistä tulee lisätä ja niitä tulisi tunnistaa eri tilanteissa ja olosuhteissa. Vasta kun nämä on tunnistettu, asioita voidaan edistää ja mahdollistaa.

Samalla lailla kuin teoria-kappaleessa osoitettiin, että innovaatiotoimintaa tapahtuu eri tasoissa, niin tapahtuu myös inklusiota ja diversiteettiä eri tasoilla. Heekin ja muiden (2013) ovat esittäneet mallin inklusion tasoista (ks. kuva 4), ja vaikka kyse on vain yhdestä tavasta luokitella inklusiota, niin tässäkin keskustelussa nousi esille elementtejä ja asioita, jotka ovat verrattavissa Heekin ja muiden teoriaan.

Inklusio tuotiin esille hyvin käytännön tasolla. Inklusion ja diversiteetin mahdollistamista voi toteuttaa niinkin pienillä asioilla kuin työajoille ja joustavuudella. Tässä tapauksessa puhuttiin inklusiosta ja diversiteetissä työelämässä.

Organisaatiot ja työelämä luovat rajoitteita, välillä täysin huomaamatta. Muutos tulisi lähteä heti työmarkkinoilta ja henkilöstörakenteesta. Esille nostettiin

työnhakuilmoitukset esimerkkinä. Todettiin, että kasvavissa määrin työpaikkailmoituksissa nostetaan esille rekrytoinnin olevan anonyymi. Toisekseen työpaikkailmoituksissa organisaatio saattaa ilmoittaa arvoistaan, kuten erilaisuuden ja tasa-arvon vaalimisesta. Nämä nähtiin hyvänä askeleena eteenpäin, mutta huomautettiin myös, että pakolliset kiintiöt eivät välttämättä ole aina paras ratkaisu. Moninaisuus tulisi mahdollistaa kaikissa kysymyksissä, eikä vain ainoastaan organisaatiolle helppoissa ja mieluisissa tapauksissa.

Aineistoissa siis korostui, että tarvitaan tekoja sekä muutoksia moninaisuuden ja inklusion eteen. Myös tietoisuutta näistä asioista pitäisi lisätä. Esille nousi arkisiakin asioita, jotka voisivat edistää inklusiota ja diversiteettiä. Esimerkiksi osa-aikaisuuden tarjoamiset ja työajassa joustaminen oman elämän ja työn tasapainottamisen avuksi. Näiden suhteen työnantajilta odotetaan reiluuutta: osa-aikaisuus tarkoittaisi sitä oikeasti, eikä lyhyempää työaikaa ja saman verran työtehtäviä ja huonompaa palkkaa.

Inklusiosta ja diversiteetistä puhuttiin myös kaupunkitasolla. Kuinka saataisiin kuntalaisia mukaan ja nimenomaan oikealla hetkellä – tekninen osuus lopullisen tuotteen kanssa vaatii tiettyä osaamista, mutta esimerkiksi ideointiin ja suunnitteluun olisi hyvä saada moninainen joukko mukaan ja mahdollistaa samalla inklusion toteutumista kaupungissa. Se, että antaa mahdollisuuden vaikuttaa ja tulla kuulluksi on jo osa inklusion toteutusta (ks. kuva 4), mutta vahvemman inklusion muodostamiseksi ideoita ja ajatuksia tulisi myös hyödyntää sekä valjastaa käytäntöön ja käyttää päätöksenteossa.

Koska keskustelussa osallistujia oli Vaasan alueelta, Vaasa nousi esimerkiksi ja esille nostettiin pienemmän, tiiviin kaupungin hyödyt ja kuinka Vaasassa voidaan toteuttaa inklusiota innovaatioinnossa, sillä alueella on yrityksiä ja korkeakouluja, joiden välillä on jo yhteistyötä. Kaikissa kaupungeissa ei kuitenkaan ole tätä mahdollisuutta. Lisäksi, vaikka yritykset ja korkeakoulut tekevät yhteistyötä ja inklusio ja mahdollisesti myös diversiteetti toteutuisi heidän välillä, niin tästä puuttuu esimerkiksi juuri

kaupunkilaiset ja muut ulkopuolelle jäävät, jotka mahdollisesti haluaisivat osallistua tai kenen osallistumisesta hyödyttäisiin – sillä kuten todettiin, niin inklusio ja diversiteetti tuottavat parempia tuloksia.

Yhteiskunnalliseen tasoon ei pureuduttu aineistossa yhtä paljon kuin muihin tasoihin, mutta yllä olevia linkitettiin yhteiskunnalliseen tasoon. Esimerkiksi työpaikkojen diversiteetti ja inklusio – rakenteet yhteiskunnassa pitäisi kannustaa tähän ja tästä tulla uusi normi.

Keskustelussa nousi esille psykologinen turva inklusiosta ja diversiteetistä puhuessa, mistä muodostuu vielä neljäs, henkisen tason näkökulman. Henkisen tason näkökulma eroaa yllä mainituista siten, ettei se ole paikkaan tai olosuhteisiin sidottu, vaan sitä voi esiintyä eri yhteyksissä. Keskustelussa nousi esille psykologinen turva työyhteisössä, mutta samanlaista voi toteutua muuallakin. Esimerkiksi koulumaailmassa (turvallisuus henkisesti ja fyysisesti, koulukiusaaminen, koulumaailman paineet), eri tiimeissä, järjestöissä, organisaatioissa ja kaupungeissa ja yhteiskunnallisella tasolla.

Työpaikoilla esimerkiksi YT-neuvottelut herättävät epäilyksiä ja pelkoa. Työntekijän rekrytoinnista asti luotu turvallisuuden tunne luo tunteen ja kokemuksen turvasta muutosten koittaessa. Inklusiolla ja diversiteetillä on yhteys turvallisuuden tunteeseen, joka tunnistettiin myös tässä keskustelussa. Inklusion ja moninaisuuden toteutuminen keskustelun osallistujien mielestä vaatii, että jokainen kokee olonsa yhteisössä turvalliseksi. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että erilaisuus hyväksytään ja nähdään vahvuutena ja jokainen tulee kuulluksi ja huomioiduksi.

Aineistosta nousi monia konkreettisia keinoja inklusiivisuuden ja diversiteetin edistämiseksi. Kuten esimerkiksi kaupunki edistää inklusiivisuutta osallistavan budjetoinnin avulla, niin innovaatiotoimijoiden ja –verkostojen tulisi ottaa käyttöön keinoja, joilla voitaisiin mahdollistaa diversiteetin ja inklusiivisuuden edistäminen. Jos keinoja ja yritystä ei ole ollenkaan, asiaa ei voida edistää. Tarvitaan erityisiä tekoja ja

asiaan perehtymistä, koulutusta ja toimintatapojen muuttamista sekä oppien ottamista muilta – esimerkiksi kaupunkitasolta.

Teoriaosuudessa avattiin inklusiivisen innovaatiotoiminnan kaksi tulokulmaa: inklusiivisuus prosessissa ja inklusiivisuuden edistäminen lopullisen tuotoksen avulla. Aineistossa enempi esille nousi, kuinka toiminnasta saataisiin inklusiivisempaa ja diversiteettiä edistettyä innovaatiotoiminnassa.

Inklusiivisuuden ja diversiteetin eri tasot nousivat analyysin tuloksena. Tämä on yksi keino, joka voisi auttaa inklusiivisuuden ja diversiteetin edistämässä. Minkälaista inklusiota ja diversiteettiä voi tapahtua milläkin tasolla – kun tämän ensiksi tunnistaa, on helpompaa lähteä edistämään niitä. Henkilötasolla tapahtuvassa innovaatiotoiminnassa inklusio ja diversiteetti ovat eri asia kuin organisaatiotasolla tapahtuvassa innovaatiotoiminnassa. Vaikka kyse on samoista ilmiöistä, niin niitä tulisi lähestyä eri tulokulmista.

Tasoina inklusion ja diversiteetin ajattelu on yksinkertainen tapa, eikä sitä saisi ajatella liian yksiselitteisesti, sillä kyseessä on moniulotteiset ja laajat ilmiöt, mutta tasoina ajattelu voisi auttaa niiden tunnistamisessa ja edistämistä. Teoriaosuudessa tarkasteltiin inklusion eri tapoja toteutua, jotka voidaan ajatella myös eräänlaisina tasoina.

Monitasohallinnossa kyse on yhteistyöstä ja tehtävien jakautumisesta eri hallinnon tasoilla. Vihreässä siirtymässä ja ilmastokysymyksissä monitasohallinnon merkitys on tunnistettu kannattavaksi, sillä monimutkainen ongelma vaatii joka tasolla toimija. Aineiston perusteella myös inklusio ja diversiteetti ovat asioita, jotka jakautuvat eri tasoille.

## 5.2 Yhteistyö ja yhteinen tavoite

Keskustelussa tunnistettiin yhteisen tavoitteen ja mission hyödyt. Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, inklusio ja diversiteetti vaativat erityisen teon. Tähän parhaiten keskustelun pohjalta päästäisiin yhteistyöllä ja yhteisellä tavoitteella.

Vaasa nousi tässä esimerkiksi: energiaklusterit, teollisuus, kaupunki ja hallinto tekevät yhdessä töitä muun muassa innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Pienen kaupungin etu on osallisuuden mahdollisuus, mutta keskustelussa myös tiedostettiin tämän haaste – tavoittaako mahdollisuus kaikki ja miten kuultaisiin kuntalaisia ja innovaatioverkostojen ulkopuolisia. Esimerkiksi osallistava budjetointi toteuttaa inklusiota, mutta onko kuntalaisilla olo, että he ovat mukana aidosti ja myös muissa vaiheissa.

Yhteisen tavoitteen merkitys tunnistettiin. Ilman selkeää tavoitetta on vaikea lähteä muodostamaan asioita. Mitä inklusion eteen ollaan valmiita tekemään, miten ollaan valmiita muokkaamaan – nämä ovat kysymyksiä, joihin toimijoiden on mietittävä vastauksia ennen toimiin ryhtymistä.

Sitoutuminen nousi myös esille keskustelussa. Moni asia on kiinni rahoituksesta ja idea voi kaatua rahoituksen puutteesta. Osallistujista eräs nosti esille, että tämä on valitettava totuus, muttei siitä pitäisi lannistua vaan oppia prosessista ja miettiä, voiko muita keinoja löytää. Rahoituskeskustelussa nousi esille myös rahoituksen päättyminen hankkeen parissa. Kun rahoitus ja hanke virallisesti päättyvät, mitkä ovat seuraavat ja isommat, pitkäaikaisemmat tavoitteet ja kuinka ne saavutettaisiin.

Yhteisessä missiossa ja prosessissa on monta vaihetta ja ideaalissa tilanteessa inklusio ja diversiteetti olisivat läsnä joka vaiheessa. Helppointa on lähteä liikkeelle ideointi- ja suunnitteluvaiheesta, sillä tekniseen toteutuspuoleen voi olla haastavampaa saada mukaan inklusiota.

Kuten aiemmin on mainittu, inklusiivinen innovaatio voidaan jaotella i) innovaatioksi, jonka toteutuksessa on hyödynnetty inklusiota tai ii) innovaatio tai innovaatiotoimintaa, joka edistää inklusiota sekä diversiteettiä.

Yhteisen mission ja tavoitteen toteutuksessa aineiston mukaan olisi hyvä hyödyntää inklusiota ja moninaista joukkoa. Samanaikaisesti yhteinen tavoite ja missio lähtökohtaisesti olisi sellaista, mistä hyötyisi myös marginaaliset ryhmät ja toiminta edistäisi täten inklusiotakin.

Yhteisen tavoitteen haasteet nousivat esille. Esimerkiksi ideoita syntyy helposti ja intoa suunnitteluun on, mutta monesti on riski idean kaatumiselle rahoitusvaiheessa tai siihen ei saada oikeita työkaluja. Kuitenkin nostettiin esille, että myös prosessilla ja ideoinnilla on merkitystä eikä vain tuloksella.

Yhteistyön merkitys ja yhteinen päämäärä auttavat inklusiivisuuden ja diversiteetin edistämässä. Kun tavoite on useamman tahon tavoitteena, myös sitä toteuttava joukko ideaalissa tilanteessa on inklusiivinen ja diversiteetti toteutuisi joukossa. Tämän toteutumisessa on kuitenkin haasteita, miten esimerkiksi realistisesti pystytään kuulemaan kaikkia ja vielä ottamaan mukaan tavoitteen saavuttamiseksi? Näiden haasteiden tunnistaminen on kuitenkin jo ensi askel. Tavoitteiden tunnistaminen ja vaaditun prosessin tiedostaminen auttavat myös suunnittelemaan, miten voidaan ottaa inklusio mukaan tai kuinka voidaan edistää inklusiota toiminnan avulla.

Analyysin perusteella prosessissa inklusiivisuuden edistämistä voi tapahtua esimerkiksi osallistamalla ideoinnin ja suunnittelun vaiheessa. Teknisen prosessin parissa osallistaminen voi olla haastava, sillä se vaatii erityistä osaamista. Jos esimerkiksi nostetaan Vaasa; kaupunki voi innovaatiotoiminnassaan pyrkiä osallistamaan sekä kaupunkia, akateemisia verkostoja että yrityksiä. Kaupunkilaisilta voi tulla ideoita ja ajatuksia, teknisessä puolessa yritykset ja yliopistot voivat osallistua myös toteutukseen mahdollisuuksien mukaan. Monitasohallinnon periaatetta voitaisiin hyödyntää

inklusion ja diversiteetin tavoittelemisessa ja yhteistyössä näiden edistämisessä. Jokaisella hallinnon tasolla pitäisi keskittyä yhteistyöhön ja miten juuri kyseisellä tasolla voitaisiin tehdä yhteistyötä, olisiko se muiden saman tason toimijoiden vai myös muiden tasojen toimijoiden välistä, on yksi kysymys myös mietittäväksi.

### **5.3 Johtamisen merkitys**

Läpi keskustelun johtaminen nousi esille puhuttaessa inklusiosta ja moninaisuudesta, vihreästä siirtymästä sekä innovaatiotoiminnasta ja johtamisella keskustelun osallistujien mukaan oli merkitystä kaikissa näkökulmissa. Aiempiin teemoihin myös linkittyy johtamisen näkökulma, esimerkiksi kuinka johtamisen avulla eri tasoilla voidaan muokata toimintaa inklusiivisemmaksi ja moninaisemmaksi – johtaminen organisaatiotasolla, kaupunkitasolla, yrityksissä tai eri rakenteiden tasoilla, kuten yksiköissä, osastoilla tai tiimeissä.

Esille nousi johtamisen rooli ja merkitys innovaatiotoiminnassa. Johtamisella ohjataan ja näytetään suuntaan ja näin on myös innovaatiotoiminnassa. Johtoryhmät ja ylin johto ensi kädessä ohjaavat ja päättävät esimerkiksi organisaatiossa tai yrityksessä TKI-toiminnasta ja sitä ohjaavista strategioista ja elimistä. Kannustava rooli nousi esille myös keskustelussa, tämä tunnistettiin enemmän alemman tason tai keskitason johdossa ja lähiesihenkilöiltä.

Inklusiosta puhuessa muutosjohtaminen nousi esille. Keskustelun lopputuloksessa todettiin, että inklusion toteutuminen vaatii muutosjohtamista, sillä monessa paikassa inklusio ja diversiteetti ovat asioita, mitkä eivät toteudu ja olisivat täten muutosta.

Johtamisen merkitys todettiin myös tavoitteiden ja yhteisen mission kannalta. Tavoitteen asettaminen ei ole pelkästään johtajien tehtävä vaan etenkin inklusion kannalta johtoporras ei ole ainoa vastuussa tavoitteista. Kuitenkin, oli kyse kaupungista, organisaatiosta, yrityksestä tai mistä vain, niin lähtökohtaisesti johto ohjaa toimintaa ja

päättää strategisista linjoista. Johdolla on rooli täten myös innovaatiotoiminnassa ja myös inklusiivisuuden ja diversiteetin huomioimisessa ja toteutuksessa. Johtajien tehtävä on kuunnella myös muita ja ottaa huomioon eri tarpeet, hyödyt ja haasteet.

Johtamisella ei tehdä inklusiota tai diversiteetti ei muodostu johtamisella, mutta johtamisella aineiston pohjalta voitaisiin edistää molempia ja rakentaa mahdollisuuksia sille hyvin käytännönläheisestikin. Esimerkiksi joustavuuden ja psykologisen turvan tarjoaminen ovat johtamisella mahdollistettavia inklusion ja diversiteetin edistämiskeinoja.

Monitasohallinnon ajattelu korostuu yhteistyöhön ja vallan jakaantumiseen, mutta johtaminen on myös osa kokonaisuutta monitasohallinnossa, esimerkiksi kuinka johtamista toteutetaan milläkin tasolla. Monitasohallinnossa johtaminen on hajautettua ja johtajilla on tässä tärkeä rooli toiminnan koordinoimisessa ja ohjauksessa, täten johtajien tehtävä on myös huolehtia eri ryhmien kuulluksi tuleminen sekä huolehtia päätöksenteon avoimuudesta ja inklusiivisuudesta.

#### **5.4 Inklusio ja diversiteetti vihreän siirtymän innovaatiotoiminnassa: mahdollisuudet ja haasteet**

Inklusiivinen innovaatiotoiminta aineiston perusteella mahdollistaisi parempia tuloksia, luovuutta, prosessista oppimista ja yhteistyötä. Moninainen ja eri toimijoista koostuva joukko toisi monipuolisemmin ideoita etenkin suunnitteluvaiheessa. Prosessit voisivat olla monipuolisempia moninaisemman ja osallistavan yhteistyön myötä. Tämän myötä prosesseista voisi oppia uutta. Inklusiivisessa ja moninaisessa porukassa myös psykologinen turva voisi olla vahvempi, minkä vuoksi osallistujat uskaltaisivat tuoda vahvemmin erilaisia näkemyksiä ilmi.

Monitasoinen hallinto voisi tarjota yhteistyön parissa mahdollisuuksia eri tason toimijoilla. Esimerkiksi alueelliset ja paikalliset viranomaiset voivat olla paremmin perillä alueensa erityispiirteistä ja tarpeista mitä esimerkiksi valtio. Tämä auttaa

suunnittelemaan ja toteuttamaan vihreän siirtymän toimia tehokkaammin ja miten inklusiivista innovaatiotoimintaa voisi hyödyntää tietyillä hallinnan tasoilla. Yhteistyön merkitys on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa on tarkasteltu kestäviä siirtymiä monitasohallinnan näkökulmasta (ks. esim. (Rosen ja Thorenz, 2018, Ehnert ja muut, 2018).

Esille nousi myös toimijoiden tiivis yhteistyö, joka nähtiin sekä haasteena että mahdollisuutena. Mahdollisuutena tämä nähtiin siten, että tiiviissä ryhmässä uskaltaa olla avoimempi ja se voi madaltaa kynnyksiä osallistua. Haasteena tiiviissä yhteisössä on moninaisuuden mahdollinen puute ja vihreän siirtymän parissa toimijat muutenkin saattavat olla samoja edustajia. Innovaatioverkostot ovat monesti tiiviit ja suppeat ja vielä kun rajaa vihreän siirtymän innovaatiotoiminnan, tekijät ovat usein samoja. Mistä saadaan innokkaita osallistujia muualta, niin että moninaisuus aidosti toteutuisi – eikä olisi vain teennäisiä kiintiöitä.

Haasteeksi nousi myös käytännön toteutus: inklusiota on vaikea toteuttaa kaikissa vaiheissa, mutta esimerkiksi alkuvaiheessa, ideoinnissa ja suunnittelussa inklusion toteutus tunnistettiin helpommin toteutettavaksi mitä teknisessä osuudessa. Käytännön toteutuksen haaste on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Ehnert ja muut, 2018; Jordan ja muut, 2018).

Myös rahoitus ja resurssit nousivat yleisiksi haasteiksi. Esille nousi skenaario, että rahoitus on saatu, mutta haasteet alkavat rahoituksen päätyttyä – mitä sitten, mitä seuraavaksi? Jos esimerkiksi innovaatiotoiminnassa toteutuisikin inklusio ja rahoitus olisi myös kunnossa, niin vielä se kuinka valjastetaan käyttöön inklusiivisuudella tehtyjä ideoita tai kuinka niitä saisi päätöksenteon tueksi. Inklusiivisuuden tasot tarjoavat yhden tavan auttaa ymmärtämään ja mahdollistamaan inklusiota, mutta ne eivät suoraan anna käytännön ratkaisuja. Monitasohallinto jakaa tehtäviä ja vastuita, mikä voi auttaa resurssien tehokkaammassa käytössä. Tämän avulla esimerkiksi päällekkäisyyksiä voitaisiin välttää.

Vihreässä siirtymässä on kyse kaikkia koskettavasta ilmiöstä ja tästäkin syystä innovaatiotoiminta sen parissa olisi hyvä toteuttaa diversiteetin ja inklusion periaatteita tavoitellen. Ilmastonmuutos vaikuttaa voimakkaimmin marginaalisiin ryhmiin, joten innovaatiotoiminnassa tulisi olla mukana myös näihin ryhmiin kuuluvia edustajia. Tämän toteutus voi olla haastavaa, mutta vaikei suoraan tekijöitä löytyisi osallistumaan toimintaan, inklusion matalin taso (ks. kuva 4) olisi mahdollista toteuttaa helpommin eli marginaalisten ryhmien kuuleminen.

Vihreässä siirtymä koskettaa kaikkia ja jokaisella toimijalla on omia tavoitteitaan sen mahdollistamiseksi. Diversiteetti ja inklusio mahdollistaisivat monipuolisia ideoita ja ratkaisuja innovaatiotoimintaan vihreän siirtymän parissa. Yhteisiä tavoitteita, suunnitelmia ja toimintatapoja syntyisi enemmän näitä hyödyntäen. Monitasohallinto olisi yksi keino inklusiivisen innovaatiotoiminnan kehittämiseen vihreän siirtymän parissa. Monitasohallinnossa mahdollisuudet ja haasteet voitaisiin ottaa huomioon kullakin tasolla ja niihin tehdä kyseiselle tasolle sopivalla tavalla, oli kyse alueellisesta, paikallisesta, kansallisesta tai kansainvälisestä toimijasta. Vastuun ja toimenpiteiden jakautuessa on helpompi käsitellä monimutkaista aihetta. Erilaiset paikalliset ja alueelliset tarpeet tulisi myös huomioon paremmin monitasoista hallintoa hyödyntäessä.

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkielman alussa esitetyt tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten inklusiivisuutta ja diversiteettiä voidaan edistää innovaatiotoiminnassa?
- 2) Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita inklusiivinen innovaatiotoiminta tarjoaa vihreän siirtymän näkökulmasta?

Aineiston sekä teorian pohjalta nousi kolme teemaa, jotka tarjoavat vastauksia kysymyksiin. Inklusiivisuutta ja diversiteettiä innovaatiotoiminnassa voidaan edistää tunnistamalla ja mahdollistamalla niitä eri tasoilla, asettamalla yhteisiä tavoitteita ja yhteistyötä tekemällä sekä johtamisen avulla. Vihreän siirtymien haasteisiin voidaan vastata monitasohallinnan, johtamisen ja yhteistyön avulla ja näillä keinoilla mahdollisuuksista saisi paremman hyödyn irti.

*Diversiteetin ja inklusiivisuuden tunnistaminen ja mahdollistaminen eri tasoilla* nousivat analyysin tuloksissa. Tämä on yksi keino, joka voisi auttaa inklusiivisuuden ja diversiteetin edistämisessä. Minkälaista inklusiiota ja diversiteettiä voi tapahtua milläkin tasolla – kun tämän ensiksi tunnistaa, on helpompaa lähteä edistämään niitä. Henkilötasolla tapahtuvassa innovaatiotoiminnassa inklusio ja diversiteetti ovat eri asia kuin organisaatiotasolla tapahtuvassa innovaatiotoiminnassa. Vaikka kyse on samoista ilmiöistä, niin niitä tulisi lähestyä eri tulokulmista.

Tasot ei välttämättä tarjoa suoria konkreettisia keinoja näiden edistämiseksi, mutta se ohjaa eri toimijoita tunnistamaan ilmiöt ja miettimään, minkälaisia keinoja voidaan käyttää. Tasoja voitaisiin hyödyntää myös vihreässä siirtymässä. Aineistossa selkeä havainto on, että diversiteetti ja inklusiivisuus eivät tapahdu itsestään. Niiden toteutuminen ja edistyminen innovaatiotoiminnan parissa vaatii toimintaa ja muutoksia eri tasoilla.

Monitasohallinnan juuret ovat Euroopan unionissa ja se on sittemmin levinnyt muualle ja tämän tutkielman pohjalta, monitasohallintaa voitaisiin hyödyntää myös inklusion ja diversiteetin edistämässä. Aineistossa nousi henkilötason, kaupunkitason, aluetason ja kansallisen tason diversiteetti ja inklusio sekä innovaatiotoiminta. Monitasohallinnan teoriassa on tasoja, kuten alueellinen, paikallinen, kansallinen ja kansainvälinen. Diversiteetin ja inklusion tasoja voitaisiin katsoa monitasohallinnan näkökulmasta ja tehdä yhteistyötä tämän parissa, miten esimerkiksi myös vihreän siirtymän parissa on tehty monitasoisesti.

*Yhteistyö ja yhteinen tavoite* ohjaavat toimimaan inklusiivisemmin ja kannustavat diversiteettiin. Diversiteetti ja inklusio innovaatiotoiminnassa ja sen edistäminen on monimutkainen asia – vihreän siirtymän kaltoin – joten se edellyttää vahvaa yhteistyötä ja koordinoitua eri hallinnon tasoilla. Yhteisen tavoitteen tunnistaminen ja sitoutuminen siihen auttaisi eri toimijoita työskentelemään yhdessä verkostomaisesti.

*Johtamisen rooli ja merkitys* nousivat esille aineistossa. Johtamisen avulla voidaan edistää inklusiivisuutta ja diversiteettiä. Inklusiivisuuden ja diversiteetin edistäminen innovaatiotoiminnassa vaatii johtajilta eri tasoilla myös toimija. Mitä tulee inklusioon, innovaatioihin ja kaikkeen siihen, miten organisaatio toimii ja mitä se tekee, tarvitaan siinä johtamista. Jotta organisaatio voi olla innovatiivinen ja toteuttaa innovaatiotoimintaa, tarvitsee organisaatio kyseisten teemojen sisällyttämistä strategiaan, rakenteisiin, prosesseihin ja johtamiseen (Vesterinen, 2011, s. 135). Johtamisella on siis merkitys kaikkeen, myös innovaatiotoimintaan ja inklusion edistämiseen tässä.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastelussa on mahdollisuudet ja haasteet inklusiivisessa innovaatiotoiminnassa vihreän siirtymän parissa.

Mahdollisuuksissa nousi esille luovuus, paremmat tulokset, yhteistyön ja yhteisen tavoitteen merkitys ja johtaminen. Monitasohallinnon keskiössä on yhteistyö ja

monitasohallinto mahdollisesti tarjoaisi yhteistyölle ajatuksia ja kuinka yhteistyötä voitaisiin toteuttaa eri tasoilla. Monitasoisella hallinnolla tehdään yhteistyötä jo monien monimutkaisten asioiden – kuten vihreän siirtymän – parissa, joten inklusiivisen innovaatiotoiminnan valjastaminen monitasohallinnolle voisi olla uusi mahdollisuus. Monitasohallinnan eri toimijat voisivat tarjota kansalaisten ja sidosryhmien osallistamiseen, niin mukaan pääsisi myös muita tasoja kuin perinteiset alueellinen, paikallinen ja kansallinen.

Käytännön toteutus on yksi keskeisimmistä haasteista. Inklusiivisen innovaatiotoiminnan merkitys vihreälle siirtymälle on tunnistettu, mutta inklusiota on vaikea toteuttaa kaikissa vaiheissa. Ratkaisuksi tähän pitää keksiä uusia mekanismeja ja toimintatapoja. Esimerkiksi alkuvaiheessa, ideoinnissa ja suunnittelussa inklusion toteutus tunnistettiin helpommin toteutettavaksi mitä teknisessä osuudessa.

Monitasohallinto voi pyrkiä varmistamaan, että innovaatiotoiminnassa otetaan huomioon eri tarpeet ja näkökulmat. Tämä vaatisi kuitenkin lisää tutkimuksia ja miten eri tasojen vihreän siirtymän toimissa voitaisiin hyödyntää inklusiivista innovaatiotoimintaa.

Resurssit nousivat myös haasteissa. Monitasohallinnon avulla toiminta voi olla tehokkaampaa ja päällekkäisyyksiä voisi välttää, mutta tämäkin vaatii tiivistä yhteistyötä ja rakenteissa selkeyttä.

Aidot teot ja tietoisuus nousivat myös vahvasti aineistossa ja ensiaskel monelle toimijalle onkin tunnistaa ja lisätä tietoisuutta inklusiivisesta innovaatiotoiminnasta ja miten sitä voisi hyödyntää esimerkiksi vihreän siirtymän parissa.

## **6.1 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkielman tuloksissa voidaan todeta inklusion ja diversiteetin tuovan hyötyjä innovaatiotoimintaan vihreän siirtymän parissa, mutta samalla lailla se tuo haasteita ja

nämä pitäisi tunnistaa ja tutkimusta tehdä yhä enemmän. Miten haasteisiin vastataan, tätä voisi tutkia lisää monitasohallinnan näkökulmasta. Monitasohallinnan ja inklusiivisen innovaatiotoiminnan yhteyksiä voisi tarkastella enemmänkin, sillä moninaisuutta ja inklusiota voisi hyödyntää eri tasoilla.

Johtamisen merkitys tunnistettiin molempien diversteetin ja inklusion edistämässä. On jo johtamisteorioita, kuten innovaatiojohtaminen, jossa on inklusiota ja diversiteettiä edistäviä ominaisuuksia. Inklusiivisuuden ja diversiteetin huomioimista johtamisessa varmasti löytyisi vielä tutkittavaa.

Aineistoissa esille nousi esimerkiksi pienemmän kaupungin hyväksi kokemat käytännöt. Eri kaupungit ja myös organisaatiot ja muut voisivat jakaa käytänteitä. Aineistoissa tunnistettiin tiedon jakamisen puute – tietoa ja kokemuksia tulisi jakaa eteenpäin ja oppeja valjastaa käyttöön. Esille nousi myös prosesseista oppiminen, eli myös sitä mikä toimii ja mikä ei, tulisi verkostoissa jakaa ja tutkia näiden toimivuutta ja eri toimintatapoja.

Yksi aineistossakin keskeisimmäksi noussut asia oli tietoisuus ja aidot teot. Eri toimijoiden tulisi lähteä liikkeellä diversiteetin ja inklusiivisuuden tunnistamisessa ja hahmottaa millä eri tavoin diversiteettiä voi tapahtua, oli kyseessä kaupunki, organisaatio, työpaikka tai muu toimija. Eri toimijoilla ja tasoilla tapahtuvaa inklusiota tulisi tutkia enemmän saadaksemme enempi ymmärrystä aiheesta.

## Lähteet

- Alasoini, T. (2010). Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakausikirja.
- Anttila, J. & Hämäläinen, J. (n.d.). Saavutettavuus, inklusiivisuus ja osallisuus – digitaalinen inklusiivisuus ja yhdenvertaisuus kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tavoitteena. Demos. Noudettu 16.9.2023 osoitteesta [https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2019/10/demos\\_helsinki\\_digitaalinen\\_inklusiivisuus\\_web.pdf](https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2019/10/demos_helsinki_digitaalinen_inklusiivisuus_web.pdf)
- Bache, I. (2012). Multi-level Governance in the European Union. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/288802300\\_Multi-Level\\_Governance\\_in\\_the\\_European\\_Union](https://www.researchgate.net/publication/288802300_Multi-Level_Governance_in_the_European_Union)
- Bache, I. & Flinders, M. (2004, helmikuu). Themes and Issues in Multi-Level Governance. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/236218993\\_Themes\\_and\\_Issues\\_in\\_Multi-Level\\_Governance?enrichId=rgreq-5eb2f82b26a4275ece046dcb68d317d1-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNjlxODk5MztBUzo4NzM0MzkzNDI2NTM0NDBA MTU4NTI1NTU3NTE5OA%3D%3D&el=1\\_x\\_3](https://www.researchgate.net/publication/236218993_Themes_and_Issues_in_Multi-Level_Governance?enrichId=rgreq-5eb2f82b26a4275ece046dcb68d317d1-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNjlxODk5MztBUzo4NzM0MzkzNDI2NTM0NDBA MTU4NTI1NTU3NTE5OA%3D%3D&el=1_x_3)
- Bolger, M. (2017). What's the difference between diversity, inclusion and equity? The Index. Noudettu 27.11.2022 osoitteesta <https://theindex.generalassemb.ly/whats-the-difference-between-diversity-inclusion-and-equity-f012abda3894>
- Carayannis, E., Barth, T. & Campbell D. (2012, 8. elokuuta). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Noudettu 9.1.2024 osoitteesta <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/2192-5372-1-2>

- Carmeli, A. & Gittell, J. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. ResearchGate. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/229509485\\_High-quality\\_relationships\\_psychological\\_safety\\_and\\_learning\\_from\\_failures\\_in\\_work\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/229509485_High-quality_relationships_psychological_safety_and_learning_from_failures_in_work_organizations)
- Catalyst. (2020, 24. heinäkuuta). Why Diversity and Inclusion Matter (Quick Take). Noudettu 13.12.2023 osoitteesta <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Chaudhuri, S. (10. tammikuuta, 2022). The Importance of Inclusiveness, Diversity, and Belonging in the Workplace. Noudettu 12.1.2024 osoitteesta <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2022/01/the-importance-of-inclusiveness-diversity-and-belonging-in-the-workplace.php>
- Chesbrough, H. (2003, tammikuu). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/235700923\\_Open\\_Innovation\\_The\\_New\\_Imperative\\_for\\_Creating\\_and\\_Profitting\\_From\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/235700923_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_From_Technology)
- Chomsky, R. (2024, 21. huhtikuu). Top 10 Green Technology Innovations. Noudettu 15.1.2024 osoitteesta <https://sustainablereview.com/top-10-green-technology-innovations-2/>
- Cooks-Campbell, A. (18. marraskuuta, 2021). Diversity versus inclusion: Why the difference matters. BetterUp. Noudettu 5.1.2024 osoitteesta <https://www.betterup.com/blog/diversity-vs-inclusion>
- Daniell, K. & Kay, A. (2017, marraskuu). Multi-level Governance: An Introduction. Noudettu 15.2.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/321276463\\_Multi-](https://www.researchgate.net/publication/321276463_Multi-level_Governance_An_Introduction)

level\_Governance\_An\_Introduction?enrichId=rgreq-  
d4b834c203cc77920fa52e8b52706645-

XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyMTI3NjQ2MztBUzo1OTM3MTM0MDc0Nzk4M  
DIAMTUxODU2MzcwNTcwMw%3D%3D&el=1\_x\_3

Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D.V., Prince, S. (19. toukokuuta, 2020). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. Noudettu 20.04.2023 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Ehnert, F., Kern, F., Borgström, S., Gorissen, L., Maschmeyer, S. & Egermann M. (2018, maaliskuu). Urban sustainability transitions in a context of multi-level governance: A comparison of four European states. Noudettu 15.4.2024 osoitteesta [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422416301289?casa\\_token=f5e5Nlx\\_r2cAAAAA:7\\_yPD8reOWdhXfPHKhUS2pr1pzEG-vFOroxw76FG0HOKdb\\_RgupewhcQMD\\_8W9toIL8l47IkVw](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422416301289?casa_token=f5e5Nlx_r2cAAAAA:7_yPD8reOWdhXfPHKhUS2pr1pzEG-vFOroxw76FG0HOKdb_RgupewhcQMD_8W9toIL8l47IkVw)

Erätauko. (n.d.) Mikä on erätauko? Noudettu 25.2.2023 osoitteesta <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/>

Euroopan komissio. (n.d.) Green transition. Noudettu 19.8.2023 osoitteesta [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition\\_en](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_en)

Fagerberg, Jan. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: A comment on transformative innovation policy. ScienceDirect. Noudettu 16.9.2023 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0048733318301999?via%3Dihub#sec0010>

Foster, C. & Heeks, R. (2013, heinäkuu). Conceptualising Inclusive Innovation: Modifying Systems of Innovation Frameworks to Understand Diffusion of New Technology to Low-

Income Consumers. Noudettu 14.3.2024 osoitteesta  
[https://www.researchgate.net/publication/263323481\\_Conceptualising\\_Innovation\\_Modifying\\_Systems\\_of\\_Innovation\\_Frameworks\\_to\\_Understand\\_Diffusion\\_of\\_New\\_Technology\\_to\\_Low-Income\\_Consumers?enrichId=rgreq-f7fdb0d0354ab209116dc2890f7dc7f7-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2MzMzMzQ4MTtBUzoxODU1NzE2MjAxNzE3NzZAMTQyMTI1NTEzMDEzMA%3D%3D&el=1\\_x\\_3](https://www.researchgate.net/publication/263323481_Conceptualising_Inclusive_Innovation_Modifying_Systems_of_Innovation_Frameworks_to_Understand_Diffusion_of_New_Technology_to_Low-Income_Consumers?enrichId=rgreq-f7fdb0d0354ab209116dc2890f7dc7f7-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2MzMzMzQ4MTtBUzoxODU1NzE2MjAxNzE3NzZAMTQyMTI1NTEzMDEzMA%3D%3D&el=1_x_3)

George, G. (2019). Handbook of Inclusive Innovation: The Role of Organizations, Markets and Communities in Social Innovation. ProQuest Ebook Central. Noudettu 23.04.2023 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=5790815>

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila K. (2021). Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 1.2.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Halme, K., Järvelin, A., Haila, K., Reid, A. & Barberis, M. (2023, 28. maaliskuuta). Vihreää siirtymää tukeva innovaatiopolitiikka: Toimintamallit ja käytännöt. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-589-8>

Hautamäki, Antti & Kaisa Oksanen (2012). Suuntana innovaatiokeskittymä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Heeks, R., Amalia, R., Kintu, R. & Shah N. (2013). Inclusive Innovation: Definition, Conceptualisation and Future Research Priorities. Development Informatics. Centre for Development Informatics.

Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja M., Piippo, J., Sankela, M., Sinervo, T., Teriö, J. & Tuomivaara, S. (2012). *Osuva – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät – monitieteellinen näkökulma*. Suomen Yliopistopaino Oy. Noudettu 18.1. osoitteesta

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53293/JAMKJULKAISUJA1412012\\_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53293/JAMKJULKAISUJA1412012_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Helsingin yliopisto. (1.11.2022). Viisi asiaa, jotka kestävyysmurroksesta kannattaa tietää.

Noudettu 17.9.2023 osoitteesta

<https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/kestavyysmurros/viisi-asiaa-jotka-kestavyysmurroksesta-kannattaa-tietaa>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.

Gaudeamus Oy.

Hunt, V. & muur. (2. helmikuuta, 2015). *Diversity Matters*. McKinsey & Company.

Isacsson, A. (13. tammikuuta, 2022). *Diversiteetti on kaikenlaisen moninaisuuden hyväksymistä*.

ESignals. Noudettu 7.1.2024 osoitteesta

<https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/diversiteetti-on-kaikenlaisen-moninaisuuden-hyvaksymista/#e6bf03ab>

Jokela, J. & Pyykkönen, M. (2022, 19. lokakuuta). *Innovaatiokäsitteiden määrittelyä ammattikorkeakoulujen kannalta*. Laurea Journal. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta

<https://journal.laurea.fi/innovaatiokasitteiden-maarittelya-ammattikorkeakoulujen-kannalta/#fbcf2337>

Jordan, A., Huitema, D., Hildén, M., Asselt, H., Rayner, T., Schoenefeld, J., Tosun, J., Forster, J. & Boasson E. (2015, 11. toukokuuta). *Emergence of polycentric climate governance and its*

future prospects. Noudettu 10.4.2024 osoitteesta

[https://www.researchgate.net/publication/277952501\\_Emergence\\_of\\_polycentric\\_climate\\_governance\\_and\\_its\\_future\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/277952501_Emergence_of_polycentric_climate_governance_and_its_future_prospects)

Jänicke, M. (2017, 18. huhtikuuta). The Multi-level System of Global Climate Governance – the

Model and its Current State. Noudettu 17.2.2024 osoitteesta

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/eet.1747>

Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006, elokuu). Best Practices or Best Guesses? Assessing the

Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. Noudettu 14.2.2024

osoitteesta

[https://www.researchgate.net/publication/237259590\\_Best\\_Practices\\_or\\_Best\\_Guesses\\_Assessing\\_the\\_Efficacy\\_of\\_Corporate\\_Affirmative\\_Action\\_and\\_Diversity\\_Policies?enrichId=rgreq-121d28596a651949da4bdf361b940170-](https://www.researchgate.net/publication/237259590_Best_Practices_or_Best_Guesses_Assessing_the_Efficacy_of_Corporate_Affirmative_Action_and_Diversity_Policies?enrichId=rgreq-121d28596a651949da4bdf361b940170-)

[XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNzI1OTU5MDtBUzoxNjQ5Nzc5OTg1NzM1NjhAMTQxNjMONTIyODIwMQ%3D%3D&el=1\\_x\\_3](https://www.researchgate.net/publication/237259590_Best_Practices_or_Best_Guesses_Assessing_the_Efficacy_of_Corporate_Affirmative_Action_and_Diversity_Policies?enrichId=rgreq-121d28596a651949da4bdf361b940170-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNzI1OTU5MDtBUzoxNjQ5Nzc5OTg1NzM1NjhAMTQxNjMONTIyODIwMQ%3D%3D&el=1_x_3)

Kalliomäki, H., Kalliokoski J., Woodson, T., Kunttu, L. & Kuusisto, J. (2024). Inclusion as a Science,

Technology and Innovation Policy Objective in High-Income Countries: The Decoupling Dilemma. *Science and Public Policy*, 10.1093/scipol/scae019.

Karp, Tom & Thomas Helgø (2008). The future of leadership: the art of leading people in a "post-mangerial" environment. *Foresight*, Vol. 10.

Kemp-Benedict, E. (2018, marraskuu). Investing in a Green Transition. Noudettu 13.2.2024

osoitteesta

[https://www.researchgate.net/publication/328664536\\_Investing\\_in\\_a\\_Green\\_Transition](https://www.researchgate.net/publication/328664536_Investing_in_a_Green_Transition)

- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R. Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, D., Levine, D. & Thomas D. (2003, tammikuu). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. ResearchGate. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/288833442\\_The\\_effects\\_of\\_diversity\\_on\\_business\\_performance\\_Report\\_of\\_the\\_diversity\\_research\\_network](https://www.researchgate.net/publication/288833442_The_effects_of_diversity_on_business_performance_Report_of_the_diversity_research_network)
- Konsala, H. (2012). Toimintaryhmän muuttuva rooli. Noudettu 17.2.2024 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/066ffdb1-c122-49c5-b492-6e2e3a237695/content>
- Kuivalainen, M., Hauhtonen, R., Pussinen, P. & Alanko I. (2022). Julkisen sektorin innovaatiobarometri 2022: Valtion tulokset. Noudettu 27.11.2022 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164345>
- Kyte, R. (2012). Inclusive Green Growth. The World Bank.
- Lemola, Tarmo (2009). Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: WSOYpro.
- Lovio, R. & Kivisaari, S. (2010). Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta – katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. VTT Tiedotteita. Noudettu 12.11.2023 osoitteesta <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2010/T2540.pdf>
- Lähteenmäki-Smith, K., Siltanen K. & Väliniemi L. (8. maaliskuuta, 2023). AGDA-hankkeen tulos: Suomen innovaatiopolitiikkaan tarvitaan diversiteettiä. MDI. Noudettu 6.3.2024 osoitteesta <https://www.mdi.fi/agda-hankkeen-tulos-suomen-innovaatiopolitiikkaan-tarvitaan-diversiteettia/>
- Mattila, Pekka. (16. lokakuuta, 2020). Pekka Mattila: diversiteetti ymmärretään yrityksissä liian pinnallisesti. Mandatum. Noudettu 7.1.2024 osoitteesta <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2020/pekka-mattila-diversiteetti-ymmarretaan-yrityksissa-liian-pinnallisesti/>

- Morant, G., Henseler, J., Leal, A. & Cepeda-Carrion G. (2017, heinäkuu). Mapping the Field: A Bibliometric Analysis of Green Innovation. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/317554939\\_Mapping\\_the\\_Field\\_A\\_Bibliometric\\_Analysis\\_of\\_Green\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/317554939_Mapping_the_Field_A_Bibliometric_Analysis_of_Green_Innovation)
- Nieminen, J. (20. huhtikuuta, 2021). Innovaatiotoiminta – mitä, miksi ja miten. Viima. Noudettu 7.1.2024 osoitteesta <https://www.viima.com/fi/blogi/innovaatiotoiminta>
- OAJ. (22. syyskuuta, 2022). Mitä inklusio oikeasti on? Keskustelu käy kuumana, mutta käsite ymmärretään kirjavasti. Noudettu 5.1. osoitteesta <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2022/mita-inklusion-keskustelu-kay-kuumana-mutta-kasite-ymmarretaan-kirjavasti/>
- Obobisa, S., Chen, H., & Isaac Adjei Mensah. (2022). Transitions to sustainable development: the role of green innovation and institutional quality. Springer Link. Noudettu 16.9.2023 osoitteesta <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/article/10.1007/s10668-022-02328-0>
- OECD. (2015). *The Innovation Imperative – Contributing to Productivity, Growth and Well-being*. Noudettu 21.11.2022 osoitteesta [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-innovation-imperative\\_9789264239814-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-innovation-imperative_9789264239814-en#page1)
- OECD. (2017). Making Innovation Benefit All: Policies for Inclusive Growth. Noudettu 22.04.2023 osoitteesta <https://www.oecd.org/innovation/inno/making-innovation-benefit-all.pdf>
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2011). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. JTO.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-345-064-6>
- Pohjola, P. & Koivisto J. (2013). Innovaatiot käytäntöinä. Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201306103881>
- Robinson, G. and Dechant, K. (1997). *Building a Business Case for Diversity*. Academy of Management Executive.
- Rosen, M. & Thorenz, A. (2018). The role of multi-stakeholder partnerships in the transition towards sustainable energy. *Journal of Cleaner Production*.
- Schot, J. & Steinmueller, E. (2018, marraskuu). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. Noudetti 11.1.2024 osoitteesta  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318301987>
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Tartaruga, I., Sperotto, F. & Carvalho L. (2024, maaliskuu). Addressing inclusion, innovation, and sustainability challenges through the lens of economic geography: Introducing the hierarchical regional innovation system. Noudettu 10.4. osoitteesta  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666683923000639>
- TEPA-termipankki. (2023). Diversiteetti. Noudetti 11.12.2022 osoitteesta  
<https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/diversiteetti>

- The World Bank. (2010). *Innovation Policy: A Guide for Developing Countries*. World Bank Publications.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018, huhtikuu). *Innovation Management Challenges: From Fads to Fundamentals*. Noudettu 16.2.2023 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/324720923\\_INNOVATION\\_MANAGEMENT\\_CHALLENGES\\_FROM\\_FADS\\_TO\\_FUNDAMENTALS](https://www.researchgate.net/publication/324720923_INNOVATION_MANAGEMENT_CHALLENGES_FROM_FADS_TO_FUNDAMENTALS)
- Tienari, J. & Nentwich, J. (2012). *The Doing Perspective on Gender and Diversity*.
- Tilastokeskus. (n.d.). *Innovaatiotoiminta*. Noudettu 10.10.2022 osoitteesta [https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio\\_toim.html](https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio_toim.html)
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). *Innovaatiopolitiikka kannustaa yrityksiä jatkuvaan uudistukseen*. Noudettu 27.11.2022 osoitteesta <https://tem.fi/innovaatiopolitiikka>
- Työterveyslaitos. (n.d.) *Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi?* Noudettu 11.11. osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.) *Vihreä siirtymä – elpymis- ja palautumissuunnitelma*. Noudettu 2.1.2024 osoitteesta <https://vm.fi/vihrea-siirtyma>
- Valtonen, A. & Viitanen, M. (2020). *Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina*. Teoksessa Puusa Anu (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus Helsinki university press

- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2011). Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa, Teoksessa: Juuti Pauli (toim.) (2011). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Vilén, Petri. (2022). Ratkaisevat yhteisöt – Kuinka merkittävät innovaatiot syntyvät. Alma Talent Oy. Noudettu 16.9.2023 osoitteesta [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBHXETEB#/kohta:Ratkaisevat\(\(20\)yhteis\(\(f6\)t/piste:tKQ](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBHXETEB#/kohta:Ratkaisevat((20)yhteis((f6)t/piste:tKQ)
- Vuori, J. (2021). Yleiset analyysitavat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 12.2.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/>
- WWF. (n.d.) Ilmastonmuutos. Noudettu 5.1.2023 osoitteesta <https://wwf.fi/uhat/ilmastonmuutos/>
- Ympäristöministeriö. (n.d.) Mitä on vihreä siirtymä? Noudettu 19.8.2023 osoitteesta <https://ym.fi/mita-on-vihrea-siirtyma>
- Åkerlund, I. (20. heinäkuuta 2023). Diversiteetti ja inklusio työelämässä: resepti organisaation menestykseen? Caruna. Noudettu 7.1.2024 osoitteesta <https://caruna.fi/ajankohtaista/diversiteetti-ja-inkluisio-tyoelamassa-resepti-organisaation-menestykseen>