



Tutkimus suomalaisten organisaatioiden kyvykkyydestä, 8/2025

Suomalaisten organisaatioiden kyvykkyyttä koetellaan. Yksilökeskeisyydestä yhteisön voimaan

Suomalaisessa työelämässä on käynnissä hiljainen kriisi. Moni organisaatio kamppailee uudistumisen, oppimisen ja suorituskyvyn kanssa. Huudamme tällä hetkellä tekoälyn perään pelastavana voimana, mutta valitettavasti todelliset ongelmamme ovat organisaatioiden kyvykkyyden kokonaisuudessa. Ei yksittäisessä tekijässä, eikä teknologiassa. Tuore pikakartoitus suomalaisten organisaatioiden kyvykkyyden nykytilasta piirtää kuvaa työelämästä, jossa yhteinen suunta on hukassa, palaute jää lausumatta ja kehitys polkee paikallaan.

Kyvykkyyškartoitus on tehty kesän 2025 aikana. Kyselyyn vastasi 225 vastaajaa eri organisaatioista.

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

DreamLeader®
Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

Mitä organisaation kyvykkyys on?

Organisaation kyvykkyys tarkoittaa yhteisön kokonaisvaltaista *kykyä saavuttaa tuloksia, oppia uutta ja uusiutua*. Se on strategian, rakenteiden, kulttuurin ja ihmisten saumattomasta yhteispelistä syntyvä voima – eräänlainen kollektiivinen *suoritus- ja uudistumiskyky*.

Kyvykkyys on enemmän kuin yksilön tieto, taito tai ominaisuus, sillä parhaatkaan asiantuntijat eivät yksin riitä, jos organisaation rakenteet, yhteistyö ja suunta ovat rempallaan.

Kyvykkyys näkyy arjen tekoina: strategia muuttuu käytännöksi, prosessit tukevat sujuvaa työtä, kulttuuri ruokkii luottamusta ja oppimista, ja ihmiset pelaavat yhteistä peliä kohti samaa maalia.





Miksi kyvykkyys on nyt erityisen tärkeää?

Muuttuva toimintaympäristö

Viime vuosien nopeat muutokset – digitalisaatio, pandemia, työvoimapula ja globaalit kriisit – ovat ravistelleet suomalaista työelämää. Organisaatioilta vaaditaan ennennäkemätöntä **muutosjoustavuutta** ja oppimiskykyä.

Vanhat mallit eivät kannu

Osaoptimointi, yksilökeskeinen ajattelu ja "temppukulttuuri" on tullut tiensä päähän. Tarvitaan kokonaan uudenlaista otetta, jossa uudistuminen on jatkuvaa ja yhteistä.

Elinehto, ei valinta

"Kun oppiminen lakkaa, uudistuminen päättyy. Ja kun uudistuminen päättyy, organisaatio lakkaa olemasta elossa." Kyvykkyys ratkaisee, ketkä ovat huomenna vielä pelissä mukana.



Strategia, rakenteet, kulttuuri ja ihmiset

Samaan suuntaan vai eri kiskoilla?

Kyvykkyys syntyy näiden elementtien **yhtenäisestä orkesterista**: strategia antaa tahdin, rakenteet soittavat säveliä, kulttuuri tuo harmonian ja ihmiset puhaltavat voiman soittoon. Jos yksikin osa sooloilee tai on epävireessä, koko sinfonia kärsii.



Strategia ja kyvykkyydet

- 1.Yhteinen suunta, yhteinen ymmärrys ja selkeät valinnat:** Kaikki ymmärtävät ja jakavat organisaation strategisen suunnan ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä keinot ja valinnat, joilla tavoitteet saavutetaan.
- 2.Skenaarioanalyysin hyödyntäminen:** Organisaatio käyttää ennakointi- ja skenaariotyötä strategisessa päätöksenteossa ja riskienhallinnassa.
- 3.Kilpailukyyn kehittäminen:** Strategia tukee kilpailukyvyn ylläpitoa perustekemisessä, mukaan lukien perusprosessien toimivuus ja kustannustehokkuus.
- 4.Kilpailuedun rakentaminen:** Strategia erottaa organisaation kilpailijoista ja tuottaa erottavaa arvoa asiakkaille ainutlaatuisella tavalla, joka myöskin toteutuu käytännössä.
- 5.Aktiivinen innovointi:** Organisaatio kehittää jatkuvasti uusia ideoita ja tapoja, joilla kilpailuetua voidaan parantaa ja ylläpitää markkinoilla.
- 6.Resilienssi ja sopeutumiskyky:** Kyky mukautua strategisesti muuttuvaan ympäristöön ja uusiin tarpeisiin on vahva.
- 7.Johdon strateginen ajattelu:** Johdon keskuudessa vallitsee selkeä yhteisymmärrys strategian toteutuksesta ja johtamisesta arjessa.
- 8.Strategian jatkuva arviointi:** Strategiaa tarkastellaan säännöllisesti ja mukautetaan tarpeen mukaan liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutosten mukaan.
- 9.Arvojen ja strategian yhteys:** Organisaation arvot tukevat strategiaa ja näkyvät käytännön päätöksenteossa ja toimenpiteissä.
- 10.Strategian toimeenpanokyky:** Organisaatiolla on selkeät strategiset toimenpideohjelmat ja kyky johtaa niiden toteutusta tehokkaasti.



Organisaation suorituskyky ja kyvykkyydet

- 1.Selkeät tavoitteet ja päämäärät:** Tavoitteet ovat tarkkaan määriteltyjä ja linjassa organisaation strategian kanssa.
- 2.Suorituksen johtamisen käytännöt:** Suoritusta ohjaavat selkeät prosessit, joita seurataan johdonmukaisesti.
- 3.Tiedolla johtaminen:** Päätöksenteko perustuu luotettavaan ja ajantasaiseen dataan.
- 4.Kustannustehokkuus:** Organisaation prosessit ovat tehokkaita, ja niissä pyritään jatkuvaan parantamiseen.
- 5.Asiakaskokemus ja arvon tuottaminen:** Toiminnot keskittyvät asiakasarvon tuottamiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen.
- 6.Kokonaisvaltainen suorituskyvyn kehittäminen:** Organisaatio ylläpitää suorituskykyä kehittämällä rakenteita, prosesseja ja ihmisiä.
- 7.Mittarit ja seuranta:** Suorituskykyä seurataan mittaristolla, joka mittaa strategian kannalta oleellisia asioita.
- 8.Jatkuva parantaminen:** Prosesseja tarkastellaan ja kehitetään systemaattisesti organisaation kaikilla tasoilla.
- 9.Nopeat reagointikyky:** Organisaatiolla on kyky reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja tehdä tarvittavia muutoksia toiminnassa.
- 10.Oppiminen ja uudistuminen:** Organisaatio tukee aktiivisesti oppimista ja kannustaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan sekä tuomaan esiin uusia ideoita.



Kulttuurin johtaminen ja kyvykkyydet

- 1.Perustehtävään keskittyminen:** Kulttuuri korostaa organisaation perustehtävää ja asiakasarvon tuottamista, ja työntekijät ymmärtävät oman roolinsa sen toteuttamisessa.
- 2.Tavallisen työpaikan peruspilarit:** Inhimillisyys, selkeys, avoimuus, arvostus ja arjen sujuvuus ovat kulttuurin keskiössä.
- 3.Työn merkityksellisyys ja onnistuminen:** Kulttuuri arvostaa ihmisten onnistumisia työssä ja tuo ne näkyväksi.
- 4.Arvo pohjainen kulttuurijohtaminen:** Organisaatio ohjaa kulttuuriaan arvojen mukaisesti ja vahvistaa niitä käytännön toimilla.
- 5.Avoimuus ja rehellisyys:** Toimintatavat edistävät avoimuutta ja rehellisyyttä kaikilla organisaation tasoilla.
- 6.Luottamuksen rakentaminen:** Organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, joka tukee avoimuutta ja turvallisuutta.
- 7.Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus:** Yhteishenkeä rakennetaan aktiivisesti yhdessä tekemisen keinoin.
- 8.Oppimisen kulttuuri:** Organisaatio kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, mikä tukee uudistumiskykyä. Tämän lisäksi yhteisöllistä oppimista ja sen rakenteita sekä käytäntöjä johdetaan ja kehitetään aktiivisesti.
- 9.Palaute ja vuorovaikutus:** Avoin palaute ja toimiva vuorovaikutus ovat osa arkea, mikä parantaa työilmapiiriä ja yhteistyötä.
- 10.Arjen sujuvuus:** Prosessit ja käytännöt tukevat sujuvaa työntekoa ilman ylimääräisiä häiriöitä, mikä tukee tehokkuutta ja työhyvinvointia.



Ihmisten johtaminen ja kyvykkyydet

- 1. Inhimillinen ja empaattinen johtaminen:** Johtaminen perustuu luottamukseen, arvostukseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen.
- 2. Tavoitteiden yhteensovittaminen:** Työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet sovitetaan yhteen organisaation tavoitteiden kanssa.
- 3. Jatkuva kehittymisen tuki:** Organisaatio tarjoaa jatkuvasti tukea ja koulutusmahdollisuuksia henkilöstön kehittymiseksi.
- 4. Osallistava päätöksenteko:** Työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.
- 5. Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu:** Kaikkia työntekijöitä kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti.
- 6. Vuorovaikutus ja viestintä:** Johtaminen on avointa ja rakentavaa, ja työntekijät tuntevat itsensä kuulluiksi, huomioiduiksi ja ymmärretyiksi.
- 7. Motivointi ja arvostuksen osoittaminen:** Esihenkilöt osoittavat säännöllisesti arvostusta työntekijöiden saavutuksille ja työpanokselle.
- 8. Työn ja vapaa-ajan tasapaino:** Organisaatio tukee työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja huolehtii työntekijöiden jaksamisesta.
- 9. Selkeät roolit ja vastuut:** Jokaisella työntekijällä on selkeä rooli, vastualueet ja tavoitteet, jotka ovat linjassa organisaation strategian kanssa.
- 10. Johdon ja esihenkilöiden hyvinvointi:** Johdon ja esihenkilöiden hyvinvointia tuetaan, jotta he voivat tehokkaasti johtaa ja kehittää työyhteisön hyvinvointia.



PÄÄHAVAINNOT KYVYKKYYDESTÄ

DreamLeaderin koostama **organisaation kyvykkyyden pikatesti** piirtää pysäyttävän kuvan suomalaisorganisaatioiden nykytilasta:

- Keskiarvotulos vain **26 %** ihanteellisesta
- Mediaaniorganisaatio jäi hädin tuskin viidennekseen (19%) täydestä kyvykkyydestä

Käytännössä tämä tarkoittaa, että valtaosassa organisaatioita yhteispeli rakoilee pahasti.



TOP 5 (vahvimmat osa-alueet)

1. **Asiakaskokemus ja arvon tuottaminen (42 %)** – Asiakkaan näkökulma on monessa organisaatiossa paremmin huomioitu kuin sisäiset prosessit.
2. **Perustehtävään keskittyminen (41 %)** – Suurin osa työntekijöistä ymmärtää organisaation ydintehtävän ja oman roolinsa siinä.
3. **Kilpailukyvyn kehittäminen (41 %)** – Perusprosesseja ja kustannustehokkuutta pyritään ylläpitämään.
4. **Oppiminen ja uudistuminen (40 %)** – Oppimista tuetaan jossain määrin, mutta ei vielä systemaattisesti.
5. **Selkeät tavoitteet ja päämäärät (40 %)** – Tavoitteita asetetaan ja ne ovat osittain linjassa strategian kanssa.



BOTTOM 5 (heikoimmat osa-alueet)

1. **Skenaarioanalyysin hyödyntäminen (21 %)** – Tulevaisuuden ennakointi ja vaihtoehtoisten skenaarioiden rakentaminen lähes puuttuvat.
2. **Strategian toimeenpanokyky (26 %)** – Strategia ei muutu teoiksi, vaan jää usein kalvoille ja juhlapuheisiin.
3. **Jatkuva kehittymisen tuki (28 %)** – Henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen ei tarjota systemaattista tukea.
4. **Suorituksen johtamisen käytännöt (29 %)** – Prosessit ja mittarit eivät tue johdonmukaista suorituksen ohjausta.
5. **Johdon ja esihenkilöiden hyvinvointi (29 %)** – Johtajien jaksamisesta ei huolehdita riittävästi.

Keskeiset puutteet: Strategia ja ennakointi

Strategian toimeenpano ja johtaminen ontuu

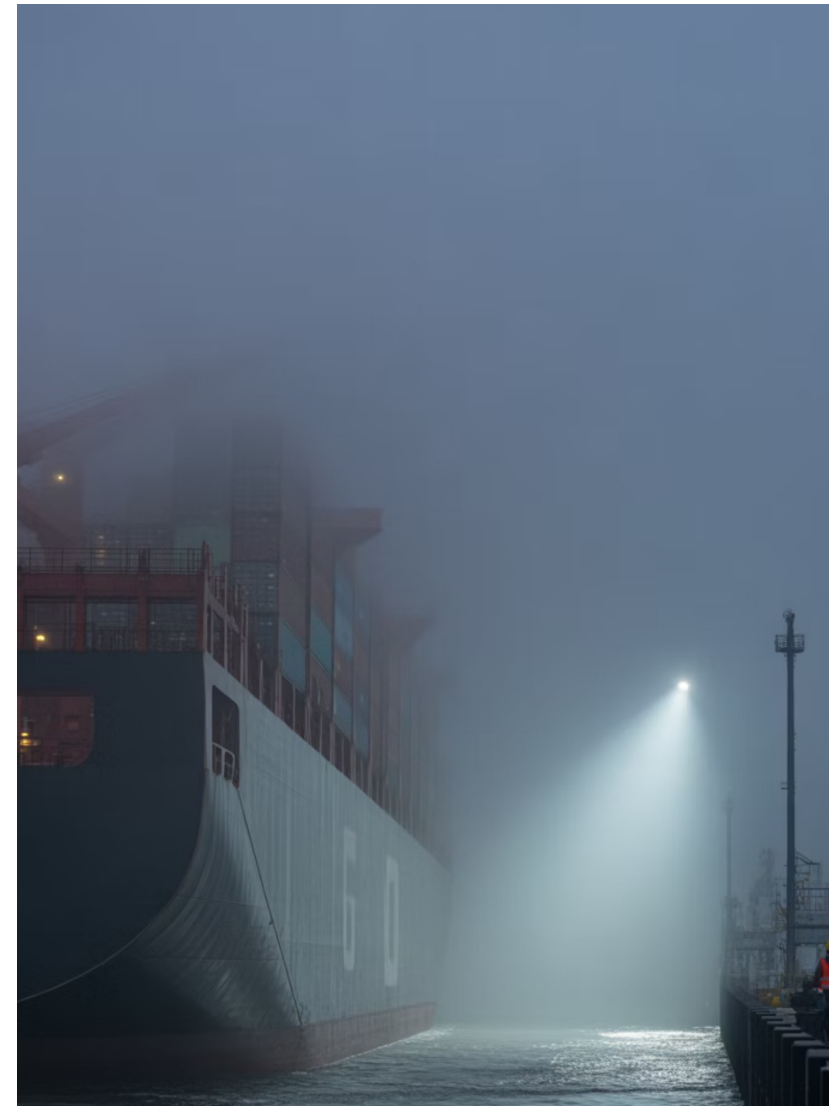
Vain ani harva vastaaja kokee, että **strateginen suunta on kaikille selkeä**. Alle 10 % organisaatioista elää strategiaansa "erinomaisesti" todeksi arjessa – monen mielestä strategia **ei ohjaa toimintaa lainkaan**.

Strategian toimeenpanokyvyn keskiarvo jäi **26 prosenttiin**. Toisin sanoen strategiat jäävät usein pöytälaatikkoon pölyttymään.

Skenaarioajattelu puuttuu

Skenaarioajattelu ja ennakointi olivat vielä heikommalla tolalla: lähes puolet vastaajista (45 %) myönsi, että **"ei toteudu lainkaan"** omassa organisaatiossa.

Tulevaisuuden vaihtoehtoja ei juurikaan pohdita etukäteen – laiva seilaa sumussa, eikä varasuunnitelmia ole.





Keskeiset puutteet: Oppiminen ja suorituskyky

Jatkuva parantaminen ja oppiminen

- Prosessien parantaminen satunnaista tai olematonta (30% tasolla)
- Aktiivinen innovointi jäi heikoksi
- Oppimisen tuki ja henkilöstön kehittymismahdollisuudet testin häntäpäässä (28%)

Henkilöstön jatkuva koulutus ja oppimisen kulttuuri laiminlyödään monin paikoin. Koulutuksia ehkä pidetään, mutta uuden oppiminen arjessa – virheistä ja kokeiluista – ei ole luonteva osa työtä.

Suorituskyvyn johtaminen ja tiedolla toimiminen

- Tavoitteita asetetaan, mutta **seuranta ja prosessit pettävät** (29%)
- Tiedolla johtaminen ontuu pahasti (32%)
- Päätökset tehdään mutulla tai siilojen hajanaisella tiedolla

Ilman yhteistä faktoihin nojaavaa tilannekuvaa on mahdotonta oppia virheistä tai suunnata ketterästi uudelleen.

Keskeiset puutteet: Kulttuuri ja johtaminen



Palautteen puute

Vain harva työyhteisö Suomessa näyttää sallivan aidosti avoimen keskustelun. Avoin palaute ja toimiva vuorovaikutus sai alle 30% pisteistä.

Lähes **40% vastaajista ilmoitti, ettei avoin palaute kuulu kulttuuriin lainkaan.**



Luottamuksen puute

Luottamus jäi heiveröiseksi: vain noin kolmannes ideaalin tasosta toteutuu luottamuksen ilmapiirin rakentamisessa.

Työpaikoilla saatetaan hymistellä kohteliaasti, mutta vältetään vaikeita totuuksia.



Johtamisen haasteet

Esihenkilötyö ja henkilöstön arvostus kaipaa kohennusta (36%).

Johdon ja esihenkilöiden hyvinvoinnin tukeminen oli lähes testin pohjanoteeraus alle 30% tuloksella.

Pahimmillaan organisaatio "hiipuu huomaamatta", kun kukaan ei uskalla kyseenalaistaa mitään. **Palautteen puute** on myrkkyä oppimiselle: jos virheistä ei puhuta, mitään ei opita.



Valopilkkuja: mikä toimii suomalaisorganisaatioissa?

40%

Perustehtävä

Työntekijät ymmärtävät organisaation ydintehtävän ja oman roolinsa asiakasarvon tuottamisessa.

42%

Asiakasarvo

Asiakasarvon tuottaminen ja kustannustehokkuus saivat keskimääräistä parempia pisteitä.

40%

Reilu kohtelu

Kysymys "kohdellaanko kaikkia työntekijöitä reilusti ja oikeudenmukaisesti?" sai keskimäärin lähes 40% ihannetason pisteistä.

On kuitenkin syytä huomata, että nämä "valopilkut" ovat suhteellisia – edes parhaiten toimivat osa-alueet eivät yltäneet vielä lähellekään ihannetilaa. Jos opintoihin liittyvässä tentissä alle 50% tarkoittaisi hylättyä, ei 40% tulos anna aihetta henkseleiden paukutteluun.

Yksilökeskeinen ajattelu – tie ongelmiin

Yksi tulosten keskeisistä päätelmistä on, että **yksilökeskeinen ajattelu on pahasti vanhentunut tapa johtaa ja kehittyä.**

Suomalaisessa työelämässä on pitkään korostettu yksilöiden osaamista: palkataan huippuasiantuntijoita, koulutetaan heitä kurseilla, odotetaan sankarijohtajan pelastavan yritys.

Tämä logiikka on tullut päätökseensä, koska sen varaan ei voi rakentaa kestäväää kyvykkyyttä. **Yksilöt voivat uupua, lähteä tai erehtyä – yhteisö on se, joka viime kädessä kantaa oppimista ja uudistumista eteenpäin.**

Yksilökeskeisyyden ongelma

Yksilökeskeisyys tekee organisaatiosta haavoittuvan, hajanaisen, hitaasti oppivan ja kuormittuneen.

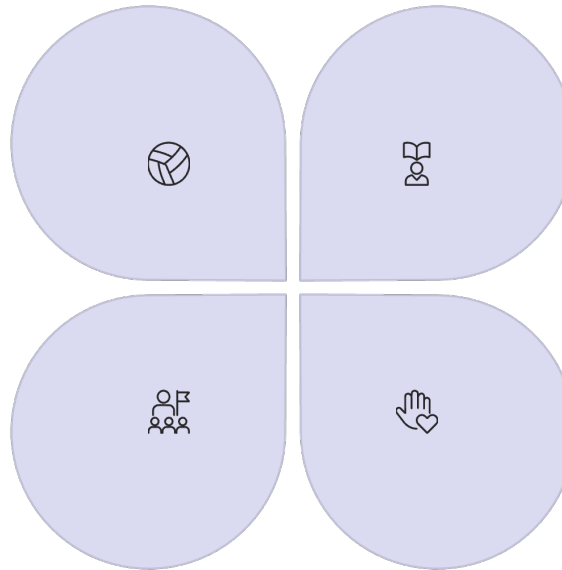
Vastaus löytyy yhteisöllisestä kyvykkyydestä – siitä, että osaaminen, vastuu ja uudistumiskyky jaetaan koko organisaation kesken.



Yhteisöllinen kyvykkyys – tie uudistumiseen

Yhteinen vastuu

Organisaation jäsenet jakavat tietoa avoimesti, ratkovat haasteita yhdessä ja kantavat kollektiivista vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta.



Jatkuva oppiminen

"Mitä meidän pitää oppia tänään, jotta voimme onnistua huomenna yhdessä?" Oppiminen ei ole vain koulutuspäiviä vaan kiinteä osa jokapäiväistä työtä.

Mahdollistava johtajuus

Johtajan rooli muuttuu käskyttäjästä mahdollistajaksi. Tärkein tehtävä on rakentaa kulttuuria, jossa ihmiset uskaltavat ajatella yhdessä.

Luottamus

Kulttuuri, joka sallii virheet ja kokeilut, sallii oppimisen. Tällaisessa ilmapiirissä ideat virtaavat, työn imu kasvaa ja ihmiset sitoutuvat.

"Strateginen kilpailuetu syntyy, kun organisaation jokainen osa kykenee oppimaan, jakamaan, soveltamaan ja muuttumaan yhdessä."



Yhteisöllisen kyvykkyyden hyödyt

Resilienssi

Kahden avainhenkilön poissaolo ei kaada venettä, koska tiimi paikkaa aukot ja jakaa vastuuta.

Innovaatiot

Ideat eivät lopu, koska koko porukka kehittää niitä, ei vain tuotekehitysosasto.

Asiakaskokemus

Paranee, kun jokainen työntekijä ymmärtää olevansa osa arvon tuottamista ja voi tehdä aloitteita sen parantamiseksi.

Ketteryys

Organisaatiot, jotka oppivat nopeammin kuin kilpailijansa, myös **menestyvät** paremmin. Ne pystyvät reagoimaan muutoksiin ketterästi.



Yhteisöllinen kyvykkyys käytännössä

Strategia oppimisen moottorina

Strategia ei ole kaukainen maali, vaan arjen oppimisen moottori. Kun jokin asia menee pieleen, katse kääntyy yhdessä prosessiin: mitä voimme tästä oppia?

Avoin palaute ja vuorovaikutus

Tieto ei pysähdy organisaatorajoihin tai titteleihin. Kulttuuri rohkaisee puhumaan totta ja jakamaan näkemyksiä.

Jatkuva parantaminen

Muuttuu HR-prosessista jokaisen tiimin tavaksi toimia: kun tiimit yhdessä katsovat, miten voisivat tehdä paremmin, prosessit kehittyvät kuin itsestään.

Tuloshakuinen yhteistyö

Yhteisöllinen kyvykkyys ei tarkoita kädet sylissä -konsensusta. Parhaimmillaan se on erittäin tuloshakuinen tapa toimia: kun kaikki ymmärtävät pelin hengen, he myös vievät asioita maaliin.



Kohti parempaa tulevaisuutta

"Meillä ei ole kriisiä strategiassa. Meillä on kriisi siinä, ettemme osaa johtaa uudistumista."

Suomalaisten organisaatioiden kyvykkyydessä on selkeä **muutostarve ja -mahdollisuus**. Pikatestin kaltaiset kartoitukset voivat tuntua kylmiltä suihkuilta – 26% ei varmasti miellytä ketään toimitusjohtajaa – mutta ne tarjoavat arvokkaan herätyksen.

Organisaatiot, jotka tarttuvat haasteeseen ja alkavat määrätietoisesti purkaa yksilökeskeisiä rakenteita, rakentaa luottamusta ja oppimista arjessa, tulevat erottumaan edukseen. Ne kykenevät uudistumaan aidosti – eivät vain reagoimaan pakon edessä, vaan luomaan omaa tulevaisuuttaan.

Yhteisöllinen kyvykkyys on uuden kilpailuedun perusta – ja resepti sille, että organisaatiot pysyvät elossa ja elinvoimaisina myös huomenna.

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

DreamLeader®
Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä



Kohti uutta kilpailuetua

Suomalaisorganisaatioiden kyvykkyydessä on selkeä muutostarve ja -mahdollisuus. Emme voi paikata tätä aukkoa vain rekrytoimalla "parempia yksilöitä" tai ostamalla seuraavan johtajaoppaan.

Tarvitsemme kulttuurisen muutoksen, jossa kyvykkyys ymmärretään yhteisönä rakennettavana ilmiönä. On siirryttävä kehittämisteatterista todelliseen kyvykkyyteen.

Organisaatiot, jotka tarttuvat haasteeseen ja alkavat määrätietoisesti purkaa yksilökeskeisiä rakenteita, rakentaa luottamusta ja oppimista arjessa, tulevat erottumaan edukseen.

"Meillä ei ole kriisiä strategiassa. Meillä on kriisi siinä, ettemme osaa johtaa uudistumista."

Yhteisöllinen kyvykkyys on uuden kilpailuedun perusta – ja resepti sille, että organisaatiot pysyvät elossa ja elinvoimaisina myös huomenna.



Lisätietoja tutkimustuloksista

Tomi Kasurinen, DreamLeader Oy, toimitusjohtaja,
050 3615121, tomi.kasurinen@dreamleader.fi

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä

DreamLeader®

Modernin johtamisen ja työyhteisön kehittäjä