

Kuusi kysymystä työstä

Yhteinen itsearviointi organisaatioille ja johtoryhmille

Novetos Oy | Syyskuu 2026

Tausta

Työkalu perustuu Novetos Oy:n Uudistuva johtaja 2026 -kyselyyn, jossa haastateltiin 55 johtajaa, esihenkilöä ja HR-ammattilaista.

55 haastateltua johtajaa, esihenkilöä ja HR-ammattilaista

6 yhdessä arvioitavaa teemaa

1–4 asteikko ja tulkinta jokaiselle teemalle

Kyselyn keskeiset havainnot

- Kysely tiivistää suurimmiksi muutoksiksi kasvaneen työkuorman, johtamisen kasvavat osaamisvaatimukset ja tekoälyn valtavirtaistumisen.
- Suurimmat esiin nousevat johtamisen haasteet ovat muutosten johtaminen, suorituksen johtaminen, puuttumisen viivästyminen, epäjohdonmukaisuus, päätöksenteko epävarmuudessa ja muutoskuorman hallinta.
- Työn sujuvuudessa keskeisiä teemoja ovat roolien ja prosessien selkeys, tiedonkulku, päätöksenteon nopeus, priorisointi ja siilojen purkaminen.

Lisäksi havaittiin, että

- Muutokset eivät näyttäydy yksittäisinä ilmiöinä vaan päällekkäisinä kerroksina, jotka lisäävät työkuormaa, tekevät johtamisesta monimutkaisempaa ja siirtävät johtamisen ydintehtävän ennakoinnista navigointiin.
- Muutosketteryys rakentuu selkeydestä, kitkan poistamisesta, turvallisesta johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta.
- Yhteistyö, dialogi, luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat kulttuurissa vahvoja, mutta uudistumisen kulttuuri näyttää laahaavan perässä.
- Uudistuvassa johtamisessa keskeisiä elementtejä ovat selkeys, johdonmukaisuus, systeemiäly, oppimisen johtaminen ja tekoälyn hyödyntäminen työn uudelleenmuotoilussa.

novetos

Kuusi teemaa

Jokainen teema arvioidaan yhdessä asteikolla 1–4. Tulkinta osoittaa, missä kehittämistarve on suurin.

1. Yhteinen suunta

Näkyykö strategia arjen päätöksissä ja priorisoinnissa?

2. Työn sujuvuus

Kuinka paljon kitka vie energiaa asiakasarvon tuottamiselta?

3. Muutoskyvykkyys

Perustellaanko, priorisoidaanko ja viedäänkö muutokset loppuun?

4. Kulttuuri ja jännitteet

Kykenemmekö hallitsemaan jatkuvia jännitteitä polarisoitumatta?

5. Teknologia ja tekoäly

Yksittäisiä kokeiluja vai johdettua kyvykkyyttä?

6. Johtaminen ja esihenkilötyö

Kuinka johdonmukaista ja oikea-aikaista johtaminen on käytännössä?



novetos

Yhteinen suunta

Teema	Kysymys	Tarkoitus	Vastausvaihtoehdot ja pisteytys	Tulkinta
 **Yhteinen suunta**	Kuinka hyvin yhteinen suunta, päätöksenteko ja toimenpiteiden priorisointi välittyvät johtoryhmästä arjen toimintaan?	Arvioimme yhdessä, kytkeytyykö strategia arjen valintoihin vai jääkö organisaatio ”kahden maailman väliin”, jossa strategia on yhtä ja arjen kiire toista.	**4** Suunta, prioriteetit ja päätösvalta ovat selkeät. Eteneminen haluttuun suuntaan näkyy myös arjen toiminnassa. **3** Suunta on selkeä, mutta arjen päätökset ja prioriteetit eivät aina tue sitä. **2** Suuntaa joudutaan jatkuvasti selittämään ja korjaamaan. **1** Epäselvä suunta haittaa selvästi toimintaa.	**4.** Yhteinen suunta on selkeä, eikä se ole keskeinen pullonkaula. **3.** Yhteinen suunta kaipaa vielä kirkastamista esimerkiksi priorisointiperiaatteiden ja päätöksentekokäytäntöjen osalta. **1–2.** Tarve kirkastaa yhteinen suunta on ilmeinen.

novetos

Työn sujuvuus

Teema	Kysymys	Tarkoitus	Vastausvaihtoehdot ja pisteytys	Tulkinta
 **Työn sujuvuus**	Kuinka sujuvasti työ etenee asiakastarpeen tunnistamisesta laadukkaaseen lopputulokseen roolien, prosessien, tiedonkulun ja päätöksenteon näkökulmasta?	Tarkastelemme, kuinka paljon arjen toiminnassa on kitkaa, joka vie energiaa asiakasarvon tuottamiselta ja muutosten toimeenpanolta.	**4** Kokonaisuus toimii ja työ sujuu: työkalut, osaaminen, työnjako, roolit, prosessit ja tiedonkulku tukevat sujuvaa työtä. **3** Työ sujuu pääosin hyvin. Joissakin prosesseissa on kitkaa. **2** Arjessa on jatkuvaa säätämistä, päällekkäisyyttä ja kitkaa. **1** Työn kitka syö selvästi etenemistä, aikaa, energiaa ja tuloksia.	**4.** Työ sujuu hyvin, ja pystymme puuttumaan toiminnan häiriöihin. **2–3.** Tarve tarkastella työn sujuvuutta, häiriöitä ja hukkaa. **1.** Välttämätöntä käydä läpi työn virtaus sekä asiakkaita ja henkilöstöä ilahduttavat ja turhauttavat asiat ja toteuttaa priorisointi- ja parannustoimenpiteet.

novetos

Muutoskyvykkyys

Teema	Kysymys	Tarkoitus	Vastausvaihtoehdot ja pisteytys	Tulkinta
 **Muutoskyvykkyys**	Kuinka hyvin muutokset perustellaan, priorisoidaan ja toteutetaan organisaatiossa niin, että ihmiset pysyvät mukana?	Arvioimme muutosten perustelua, priorisointia ja muutoskuorman hallintaa sekä sitä, syntyykö muutoksista yhteistä tekemistä vai erillisiä aloituksia ilman loppuunsaattamista.	**4** Jatkuva oppiminen ja ketterät kokeilut ovat arkea. Suunnitellut muutokset on perusteltu hyvin, ja ne toteutuvat käytännössä. **3** Oppimiseen ja kokeiluihin kannustetaan, ja suunnitellut muutokset toteutuvat pääosin hyvin. **2** Muutoskuorma on suuri, ja toimeenpano takkuaa. **1** Muutoksia on liikaa samanaikaisesti, eikä asioita tyypillisesti saateta loppuun.	**4.** Muutosten johtamisen rakenteet, käytännöt ja perustaidot ovat hyvässä kunnossa. **3.** Muutosten johtamisen ja toimeenpanon käytännöt, rakenteet ja perustaidot kaipaavat päivitystä. **1–2.** Suuri tarve muun muassa yhteisen suunnan määrittelylle sekä toimeenpanon ja oppimisen rakenteiden vahvistamiselle.

novetos

Kulttuuri ja jännitteet

Teema	Kysymys	Tarkoitus	Vastausvaihtoehdot ja pisteytys	Tulkinta
Kulttuuri ja jännitteet	Kuinka hyvin organisaatiokulttuuri tukee strategian toimeenpanoa ja ristiriitaisten vaatimusten tasapainoista hallintaa?	Pohdimme, missä määrin meillä on kykyä hallita jatkuvia jännitteitä – kuten autonomia vs. kontrolli, tehokkuus vs. hyvinvointi tai yhteistyö vs. rajat – ilman että organisaatio ylikuormittuu tai polarisoituu.	**4** Kulttuuri tukee työtä. Jännitteitä hallitaan tietoisesti, ja kokemus luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä on korkealla tasolla. **3** Kokemus yhteisöllisyydestä on vahva, mutta oikeudenmukaisuus, rajat tai yhteiset pelisäännöt vaihtelevat. **2** Toiminnan epävarmuudet heikentävät luottamusta ja hyvinvointia. **1** Kulttuuri ei tällä hetkellä tue aikaansaamista, turvallisuutta ja tasapainoista johtamista.	**4.** Kulttuuri toimii muutoksen tukena. **3.** Kehittämistarpeita liittyy esimerkiksi työn sujuvuuteen, yhteisiin pelisääntöihin, läpinäkyvyyteen tai oikeudenmukaisuuden kokemukseen. **1–2.** Suuri tarve jännitteiden yhteensovittamiselle, erityisesti jos mukana on ylikuormitusta, epäselviä rajoja ja heikentynyttä luottamusta.

novetos

Teknologia ja tekoäly

Teema	Kysymys	Tarkoitus	Vastausvaihtoehdot ja pisteytys	Tulkinta
Teknologia ja tekoäly	Kuinka systemaattisesti organisaatio hyödyntää teknologiaa ja tekoälyä työn sujuvoittamiseen ja oppimisen vahvistamiseen?	Arvioimme, missä määrin teknologia ja tekoäly ovat yksittäisiä kokeiluja vai johdettua kyvykkyyttä, joka auttaa rakentamaan oppimista ja muotoilemaan työtä uudelleen.	**4** Teknologia ja tekoäly kytkeytyvät arjen työhön, oppimiseen ja työn uudelleenmuotoiluun. Useita kokeiluja ja hyviä käytäntöjä on jo olemassa. **3** Teknologisia ratkaisuja ja tekoälyä kokeillaan, mutta hyödyntäminen on hajanaista. **2** Osaamisvaatimukset on tunnistettu. Toimenpiteet ovat kuitenkin vielä keskustelun tasolla. **1** Teknologia ja tekoäly koetaan pääasiassa uhkana.	**4.** Teknologia ja tekoäly tukevat selvästi toimintaa. **3.** Käytäntöjä on, mutta niitä ei vielä pystytä skaalaamaan. **1–2.** Suuri kehittämistarve: teknologia ja tekoäly, oppiminen ja työn uudelleenmuotoilu on kytkettävä osaksi arjen työtä.

novetos

Johtaminen ja esihenkilötyö

Teema	Kysymys	Tarkoitus	Vastausvaihtoehdot ja pisteytys	Tulkinta
Johtaminen ja esihenkilötyö	Kuinka johdonmukaisesti johtajat ja esihenkilöt tukevat aikaansaamista, antavat kannustavaa ja korjaavaa palautetta ja puuttuvat ongelmiin oikea-aikaisesti?	Selvitämme yhdessä, kuinka johdonmukaista ja yhdensuuntaista johtaminen ja esihenkilötyö organisaatiossa ovat.	**4** Johtaminen ja esihenkilötyö ovat johdonmukaisia, ilmapiiri on kannustava, ja ongelmiin puututaan oikea-aikaisesti. **3** Johtamisen ja esihenkilötyön käytännöistä on sovittu, mutta toteutus on silti epäyhtenäistä. **2** Alisuoriutumiseen ja vaikeisiin tilanteisiin puututaan usein liian myöhään, ja ongelmia tarkastellaan vain yksilötasolla. **1** Johtamisen ja esihenkilötyön epäjohdonmukaisuus on selkeä este suoriutumiselle.	**4.** Johtaminen ja esihenkilötyö ovat selkeitä ja sujuvia. **3.** Kehittämistarve on näkyvissä, mutta se voi olla rajattu. Yhtenäisemmät käytännöt tuottavat todennäköisesti nopeasti hyötyjä. **1–2.** Selkeä tarve kehittää johtamista ja esihenkilötyötä.

novetos

Asiakaspalautetta

- Työkalu sai kiitosta selkeydestä, napakkuudesta ja soveltuvuudesta nykyiseen "transformaatioiden aikakauteen".
- Materiaali soveltuu hyvin vuorovaikutuksen ja keskustelun fasilitointiin, minkä lisäksi se voisi toimia pohjana esim. digitaalisille sovelluksille tai boteille.
- Kompleksisten asioiden tiivistäminen kuuteen kokonaisuuteen auttaa kirkastamaan, mihin kehittämiskohteisiin organisaatiossa tulisi juuri nyt panostaa.
- Johtaminen ja käytännön tekeminen kilpailevat usein samasta kaistasta. Työkalu auttaa keskustelemaan siitä, mitä jätetään tekemättä, jotta kaikkein olennaisimmat tavoitteet saavutetaan.

- **Kulttuurin ja jännitteiden taustat:** Vastaajat pohtivat esim. organisaatioiden historian ja toimialan vaikutusta: pitkään toimineissa organisaatioissa (kuten sote- ja julkisella sektorilla) lainsäädäntö ja vakiintuneet toimintatavat luovat erityisiä kynnyksiä muutosjohtamiselle, kun taas uudemmilla organisaatioilla voi olla jo valmiiksi sisäänrakennettua muutosresilienssiä.
- **Subjektiivisuus työn sujuvuudessa ja kitkassa:** Sama tilanne voi toiselle tuntua kuormittavalta kitkalta ja toiselle normaalilta toiminnalta, minkä vuoksi organisaatioissa tulisi keskustella avoimesti siitä, mitä työltä on realistista odottaa.
- **Teknologia strategisena valintana:** Tekoäly ja teknologia ovat strategisena kysymyksiä, jotka muuttavat työtä ja oppimista
- **Johtamiskäytäntöjen selkeyttäminen:** Esihenkilötyön toimivuuden arviointi edellyttää organisaatiolta yhteistä ymmärrystä siitä, mitä esimerkiksi linjakas, oikeudenmukainen ja sujuva johtaminen käytännön arjessa tarkoittaa.

novetos

Rohkeammin, viisaammin & reilummin

Jutellaan, kuinka voimme auttaa juuri teitä.

novetos@novetos.fi | Keilaranta 1, 02150 Espoo

WWW.NOVETOS.FI