

DREAMS yhteenvetoraportti



Freia

Freia on ihmisten johtamisen ja työkyvyn varmistava sparraaja, joka toteuttaa vaikuttavia ratkaisuja yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa.

Autamme

- toiminta- ja johtamiskulttuurin tasonnostossa
- johtoryhmien, avainihmisten ja esihenkilöiden tukemisessa
- hallitsemaan sairauspoissaoloja ja työkykyriskejä
- tehostamaan työterveyshuollon yhteistyötä
- henkilöstöä ottamaan vastuun omasta hyvinvoinnista

Tiimissämme on 16 tulosvastuullista asiantuntijaa valmiina kehittämään toimintaanne rohkeasti, osallistavasti ja tietoperusteisesti.

Missionamme on luoda yhteistä menestystä.

www.freialife.com



Sisälllys

DREAMS YHTEENVETORAPORTTI

Johdanto	4
Tutkimusinfo	5
Merkintöjä	6
Vastaajat	7
Edustetut toimialat	8

TULOKSET ORGANISAATIO

Organisaatioiden tilannekuva	10
Kasvun esteet	11
Ratkaisuehdotukset kasvun esteet	12
Mitä uutta osaamista tarvitaan?	14
Mihin aiotaan investoida?	15
Organisaation kasvuajatukset	16
Kasvun yhteydet	17
Organisaatio ja kasvu	18

TULOKSET YKSILO

Johtajien ratkaisutarpeet	19
Oma tuloksellisuus vs. organisaation	21
Johtajan oma rohkeus	22
Johtajan oma vireys	23

UNELMAT

Minkälaiseksi johtajaksi haluat kasvaa?	25
Mikä pidemmän aikavälin unelma?	27
Mitä aiot tehdä seuraavaksi?	29

YHTEENVETO

Keskeiset tulokset	31
Päätelmät	32
Tiimi	36



Johdanto

Yritysjohdon DREAMS –tutkimus on toteutettu vuosina 2020, 2022, 2024 ja 2026. Tutkimuksen tavoitteena on pysäyttää yritysjohtajat pohtimaan vastauksia työelämän suuriin kysymyksiin.

Vuoden 2026 DREAMS -tutkimuksen painopisteenä olivat tulevaisuuden menestystekijät ja kasvun edellytykset yksilön ja organisaation näkökulmasta. Vertailuaineistona toimivat aiempien vuosien DREAMS 2020-2024 –aineistot.

Kyselyyn osallistui vapaaehtoisesti yli 200 johtajaa. Erityistä vastaajajoukossa oli se, että mukana oli iso määrä toimitusjohtajia. Suomalaisten vastaajien lisäksi kysely keräsi osallistujia aina Euroopasta ja Yhdysvalloista saakka.

Kiitämme kaikkia osallistujia ajan antamisesta merkityksellisille asioille ja pohdinnoille. Näiden arvokkaiden vastaushetkien ajatukset on tiivistetty tähän raporttiin. Toivomme, että raportin sanoma inspiroi ja edesauttaa sinua ja yritystänne kohti menestystä. Unelmat toteutuvat, kun suunta on kirkas.

Avainsanat: Unelmat, kasvu, yhteinen menestys, liiketoiminta, kilpailuetu, tulevaisuusorientaatio, työvire





Tutkimusinfo

- DREAMS -tutkimus toteutettiin 8.1.2026-20.2.2026
- Markkinointi: sähköposti, LinkedIn, Facebook, Instagram
- Kieliversiot: FIN/ENG
- Infoa numeroina: 24 kysymystä, vastausaika ~9 min, vastaajista 37% toimitusjohtajia, 19 eri toimialaa edustettuna
- 211 johtajaa vastasi, joista 203 salli tietojen käytön
- Johtajaryhmittely: CEO & CFO, HR, Myynti & Markkinointi, Kehitys, Asiakkuudet, Hallitusjäsen, Muut johtajanimikkeet
- Analyysit
 - Laadullinen: Tekoälyavusteinen teemoittelu, luokittelu ja sisällön analyysi
 - Määrällinen: keskiarvojen ja jakaumien vertailu, t-testi, ristiintaulukointi SPSS 30.0
- Tutkimuksen toteutti asiantuntijayritys Freia Oy.
- Tutkimus on tehty ilman ulkopuolista rahoitusta.

Merkintöjä

JOHTAJAROLIT

CEO	=	toimitusjohtaja
CFO	=	talousjohtaja
HR	=	henkilöstöjohto
S&M	=	myynti- ja markkinointijohto
R&D	=	tutkimus- ja kehitysjohtajat
CUS	=	asiakkuusjohtajat
Board	=	hallituksen jäsen
Other	=	muu johtajapositio

TUTKIMUS

N = Aineiston koko

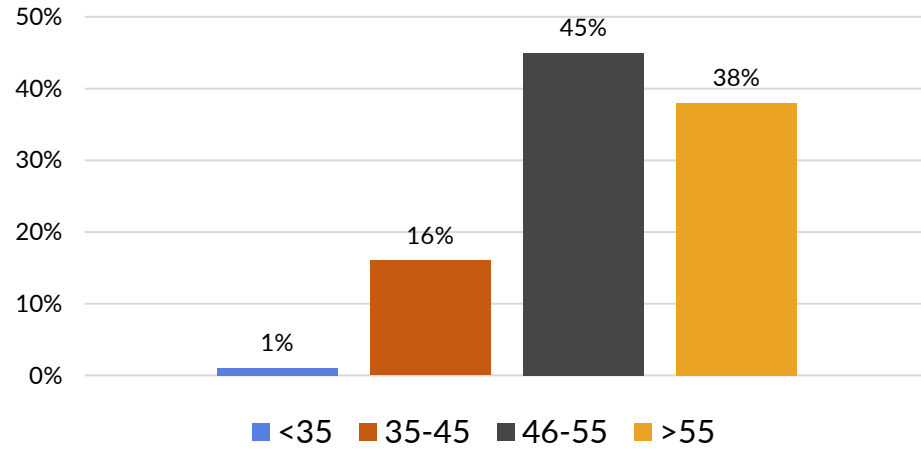
p = Tilastollisen merkitsevyyden lukema

**= tilastollisesti erittäin merkitsevä tulos

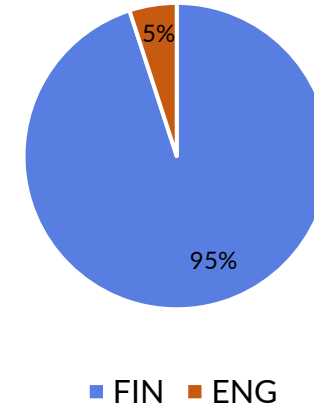


Vastaajat N=203

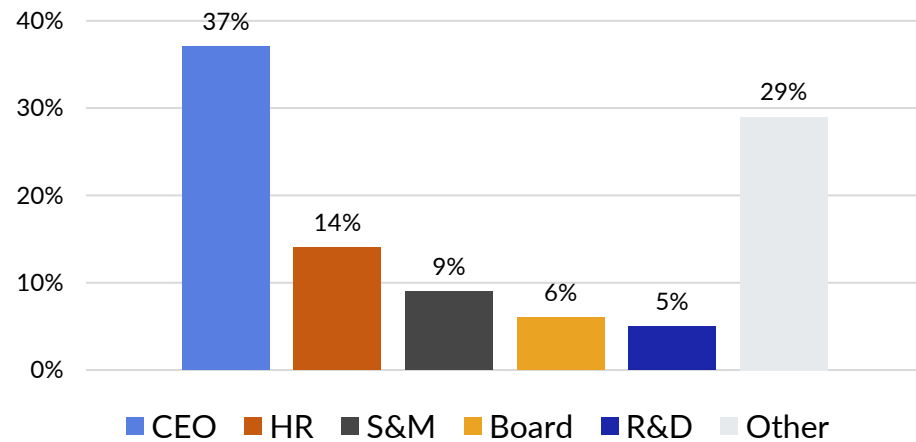
IKÄRYHMÄ



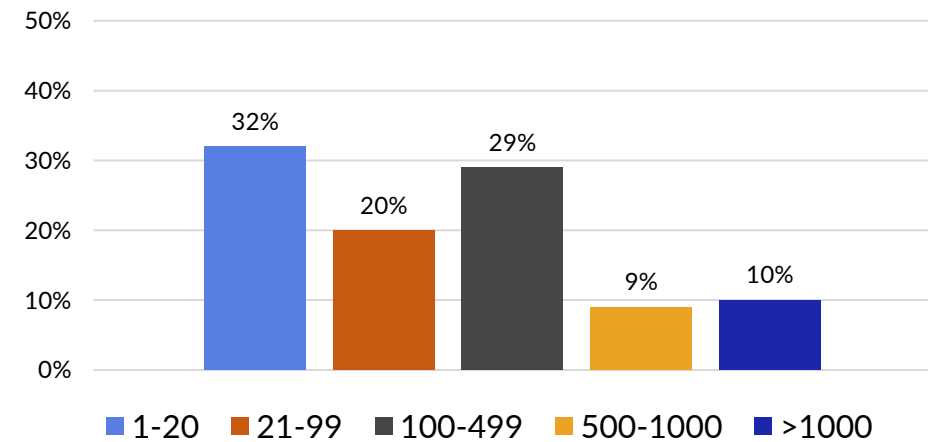
VASTAUSKIELI



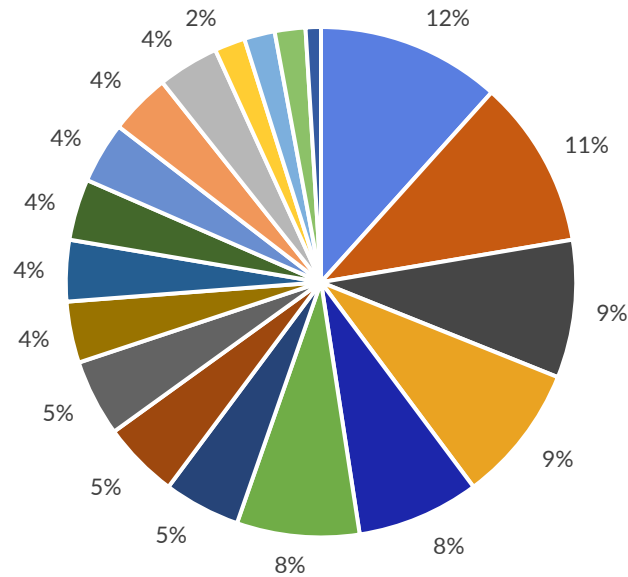
JOHTAJAROLLI



ORGANISAATION KOKO



Edustetut toimialat N=203



- Teollisuus
- ICT
- Taiteet, urheilu ja virkistys
- Rakentaminen
- Kuljetus ja varastointi
- Maa- ja metsätalous
- Kaivostoiminta ja louhinta

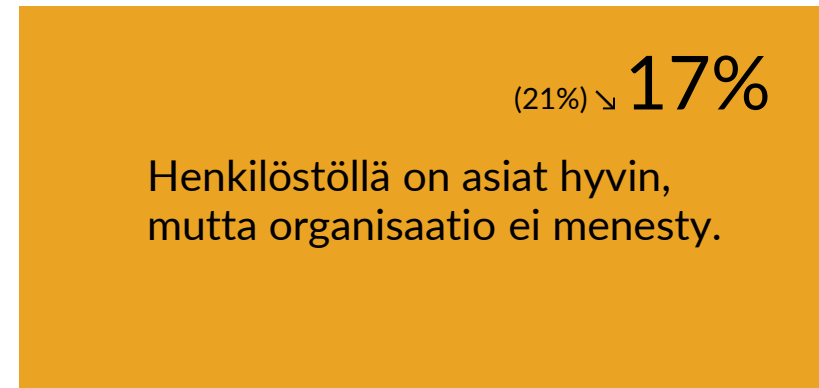
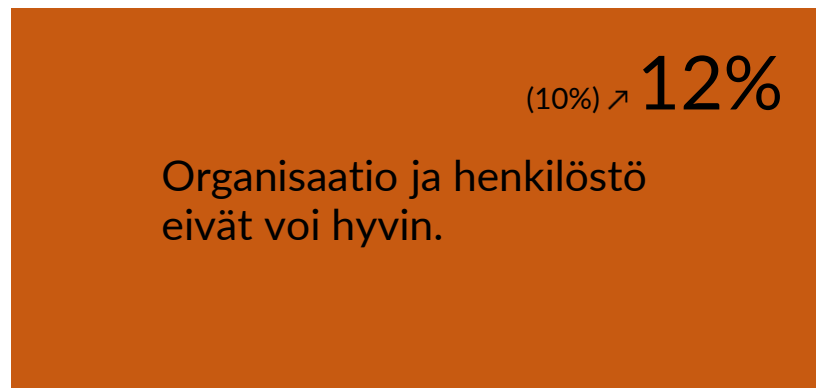
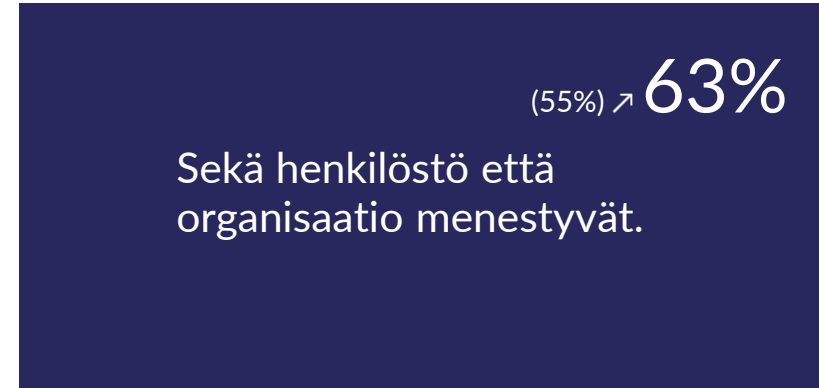
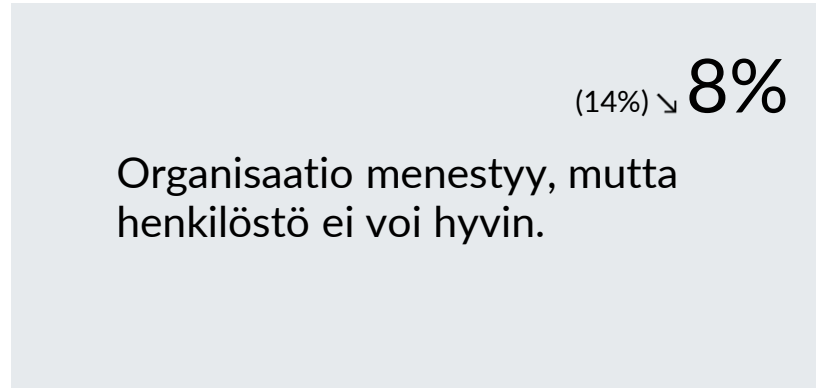
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Rahoitus- ja vakuutuslaitosten toiminta
- Ympäristöhuolto
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Energia
- Majoitus- ja ravitsemustoiminta

- Sosiaali- ja terveystoiminta
- Koulutus
- Muu palvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Kiinteistöala

Tulokset



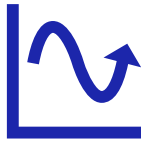
Mikä kuvaa organisaatiosi tilaa juuri tällä hetkellä?



(prosenttiosuus vuonna 2024)

Kuusi yleisintä estettä kasvulle

Taloustilanne ja
markkinoiden epävarmuus
(73 kpl)



Osaavan työvoiman
saatavuus ja
henkilöstöressurssit
(45 kpl)



Strategian ja johtamisen
haasteet
(44 kpl)



Säätely, lainsäädäntö ja
julkisen sektorin vaikutukset
(40 kpl)



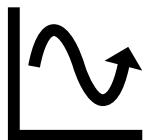
Investointi ja rahoituskyvyn
puute
(37 kpl)



Toimintakulttuurin
esteet
(24 kpl)

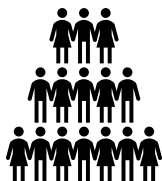


Ratkaisuehdotuksia kasvun esteisiin



Taloustilanne ja markkinoiden epävarmuus

- Vahvista tulevaisuustyöskentelyä: tee 3 vaihtoehtoista tulevaisuusskenaariota ja kirkasta päätökset, jotka pätevät kaikissa.
- Suojaa kassaa ja optimoi kustannusrakenne ilman, että leikkaat kasvun edellytyksiä.
- Laajenna markkinakanavia: hyödynnä uusia segmenttejä, kumppanuuksia ja palvelumuotoiluja.



Osaavan työvoiman saatavuus ja henkilöstöresurssit

- Rakenna osaamisstrategia: mitä osaamista tarvitaan 12–36 kk sisällä ja mistä se hankitaan (rekry, koulutus, kumppanit).
- Tehosta työvoiman pysyvyyttä: panosta esihenkilötyöhön, oppimispolut selkeiksi, palkitseminen nykytilaan sopivaksi.
- Hyödynnä teknologiaa (AI, automaatio) rutiinitöiden keventämiseksi.



Strategian ja johtamisen haasteet

- Yksinkertaista strategia: 3 päätavoitetta ja niille mitattavat avainluvut.
- Varmista toimeenpano: jokainen johtaja vastaa yhdestä kriittisestä strategisesta kyvykkyydestä.
- Johdon yhteinen toimintamalli: yhtenäiset päätöksenteko-, priorisointi- ja viestintätavat.



Ratkaisuehdotuksia kasvun esteisiin



Säätely, lainsäädäntö ja julkisen sektorin vaikutukset

- Tee säännöllinen regulaatio-kartoitus ja nimeä yksi vastuhenkilö seuraamaan muutoksia.
- Rakenna vaikuttamisen suunnitelma (esim. toimialajärjestöjen kautta).
- Optimoi prosessit niin, että säätelyyn liittyvä hallinnollinen työ automatisoidaan mahdollisuuksien mukaan.



Investointi- ja rahoituskyvyn puute

- Keskity investointeihin, joilla on lyhyin takaisinmaksuaika ja suurin vaikutus kasvuun.
- Hyödynnä vaihtoehtoiset rahoitusratkaisut: Business Finland, EU-ohjelmat, pääomasijoittajat tai kumppanuusinvestoinnit.
- Luo selkeä investointiperiaate: vain hankkeet, jotka tukevat strategian kolmea päätavoitetta tai kasvua.

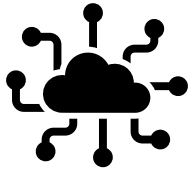


Toimintaympäristön rakenteelliset ja kulttuuriset esteet

- Tunnista hitaat rakenteet: mitkä prosessit tai päätöskäytännöt hidastavat eniten? Poista tai yksinkertaista yksi kerrallaan.
- Aloita kulttuurinmuutos pienillä teoilla: säännölliset kokeilut, nopea palautteenanto, valmentava johtajuus.
- Vahvista yhteistä suuntaa: jaa tavoitteet avoimesti ja tee edistymisestä näkyvää.



Minkälaista uutta osaamista organisaationne tarvitsee kasvaakseen seuraavan kolmen vuoden aikana?



Tekoäly ja digitaalinen kyvykkyys

Tekoälyn hyödyntäminen työprosesseissa, datan analysointi ja tiedolla johtaminen, digitaalisten palveluiden ja prosessien kehittäminen, automaatio ja teknologisen osaamisen vahvistaminen. Kyseessä ei ole yhden tiimin teema vaan laaja koko organisaation peruskyykykkyys.

(63 kpl)



Johtaminen ja strateginen kyvykkyys

Ihmislähtöinen, jämäkkä ja tavoitteellinen johtajuus, muutosjohtaminen ja strategian toimeenpano, kyky luoda suuntaa, priorisoida ja rakentaa yhtenäinen kulttuuri, valmentava johtaminen ja ekosysteemijohtaminen, johtamiskyvykkyys kytkeytyy suoraan kasvun edellytykseen: kyky toteuttaa muutoksia ja kiinnittää ihmiset strategiaan muutoksiin (39 kpl)

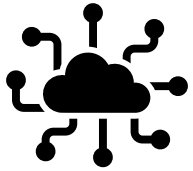


Myynti- ja markkinointiosaaminen

B2b, kansainvälinen myynti, enterprise sales, palvelumuotoilu ja tuotteistaminen, markkinointi (erityisesti digitaalinen ja data ohjattu), asiakasymmärrys & asiakaskokemus. Johtajat kokevat, että kasvu edellyttää kykyä paketoita, tuotteistaa ja myydä paremmin, ei vain kehittää sisäisesti. (21 kpl)



Mihin aiotaan investoida johtamisen ja henkilöstön kehittämisesä seuraavan kolmen vuoden aikana?



Tekoälyn hyödyntäminen ja digitaalinen osaaminen

Johtajat näkevät AI:n strategisena välttämättömyytenä, johon on investoitava sekä osaamisen että työkalujen tasolla. (49 kpl)



Johtaminen ja esihenkilötyön kehittäminen

Valmentava ja osallistava johtaminen, muutosjohtaminen ja strategian toimeenpano, johtoryhmä- ja esihenkilövalmennukset, yhteisten toimintamallien ja johtamiskulttuurin rakentaminen. Useat johtajat korostavat, että kasvun edellytys on yhtenäinen, jämäkkä ja ihmislähtöinen johtajuus (42 kpl)



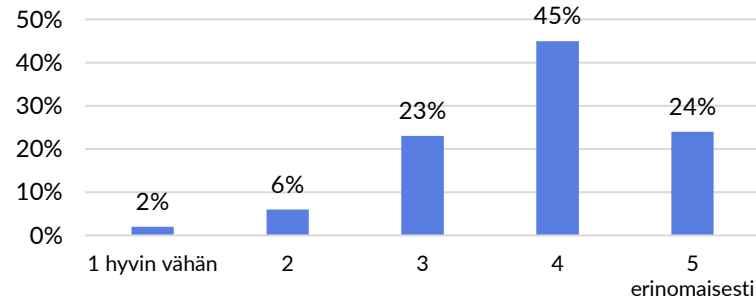
Osaamisen kehittäminen ja koulutus

Jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen, toimialakohtainen substanssiosaaminen, projektiosaaminen, kielitaito ja uuden roolijaon tukeminen, henkilökohtaisten kasvupolkujen rakentaminen. Johtajat panostavat osaamiseen koko organisaation läpileikkaavasti, ei vain johto- ja asiantuntijatasolla. (32 kpl)

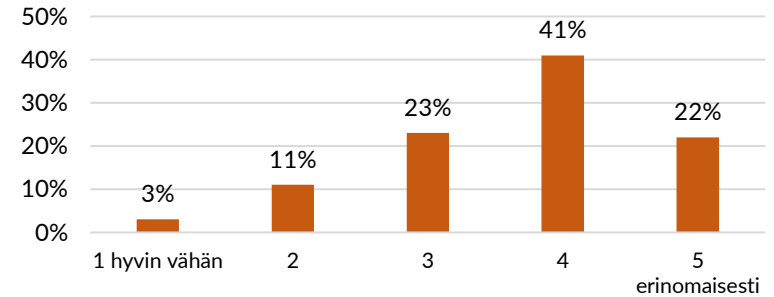


Organisaation kasvuajatukset

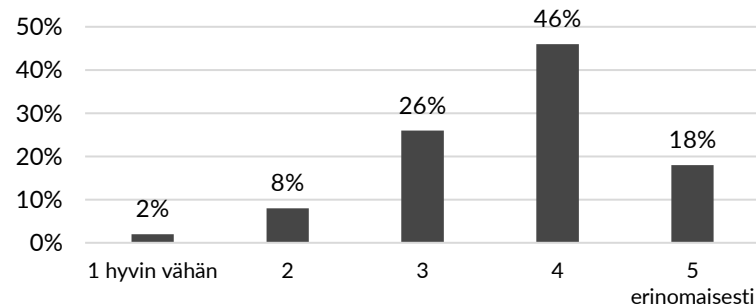
Tukeeko organisaationne strategia selkeästi kasvua seuraavan 3 vuoden aikana?



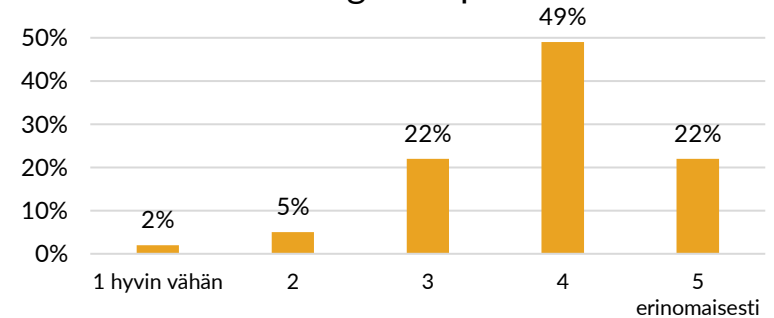
Onko organisaatiollanne rohkeutta unelmoida isosta kasvusta ja tehdä tarvittavat muutokset nopeasti?



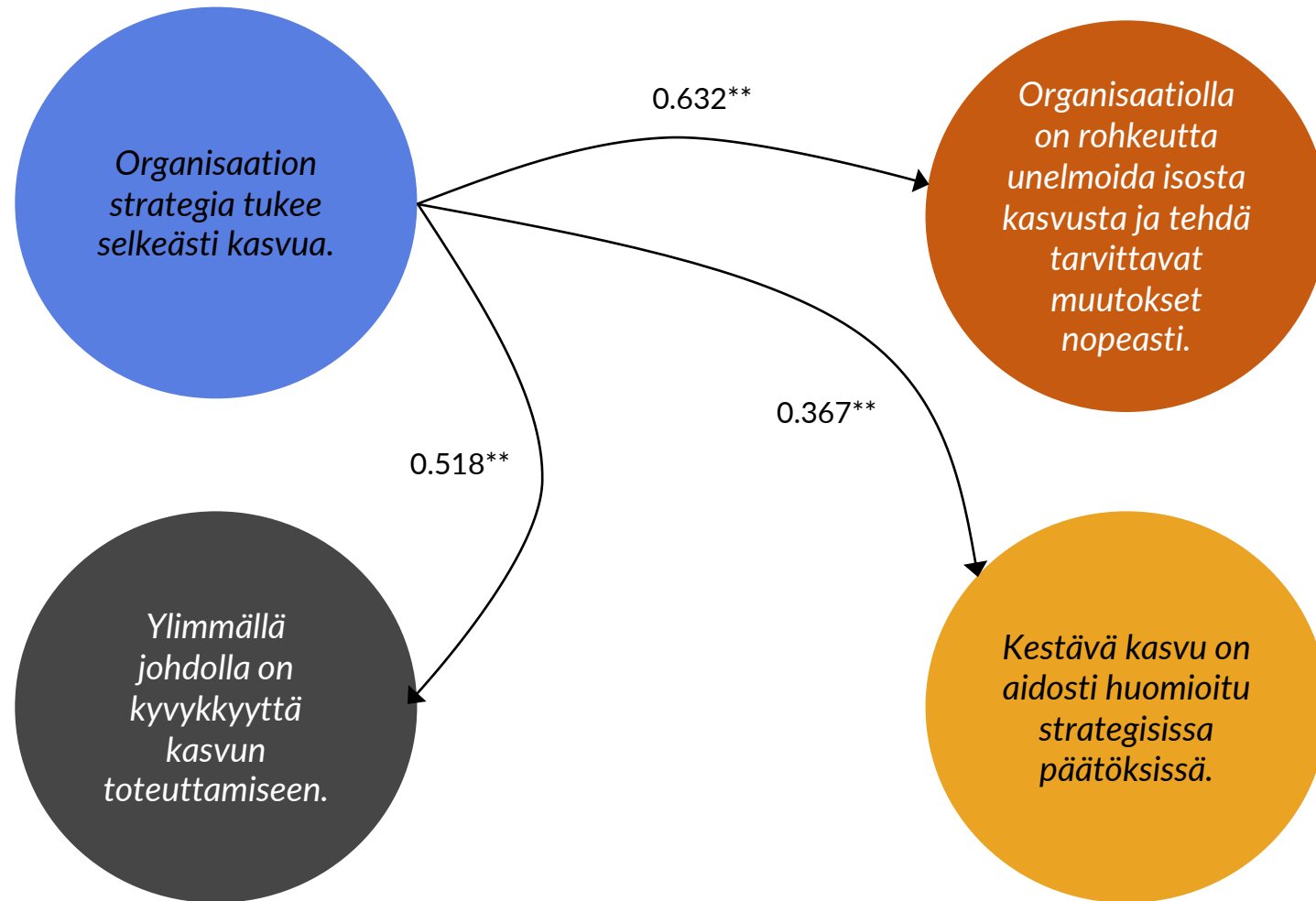
Onko ylimmällä johdolla riittävästi kyvykkyyttä ja johtajuutta kasvun toteuttamiseen?



Onko kestävä kasvu, ympäristö- ja vastuullisuusnäkökulmasta huomioitu aidosti strategisissa päätöksissä?



Organisaation toiminnan ja kasvun yhteydet



(**tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio)

Organisaatio ja kasvu

Johtajien näkemykset omasta organisaatiosta ja kasvusta ovat maltillisen myönteisiä. Vastauksien keskiarvot vaihtelivat 3,6-3,9 välillä.

Organisaation strategia tukee kasvua yleisimmin seuraavilla toimialoilla:

- 1) Ammatillinen, tieteellinen, ja tekninen toiminta
- 2) Teollisuus
- 3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- 4) Koulutus

Eniten rohkeutta haaveilla isosta kasvusta ja tehdä nopeita muutoksia on ammatillisessa, tieteellisessä ja teknisessä toiminnasta sekä teollisuudessa. Kolmanneksi eniten kasvurohkeutta vastaajat raportoivat sosiaali- ja terveyspalveluiden sektorilla.

Ylimmän johdon kasvukyvykkyyttä nähtiin eniten olevan ICT-, koulutus- ja teollisuussektorilla. Vastaavasti vähiten ylimmän johdon kasvukyvykkyyttä koettiin olevan teollisuudessa, sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä taiteissa, urheilussa ja virkistystoimialalla.

Kestävä kasvu, ympäristö- ja vastuullisuusnäkökulmat koettiin parhaiten olevan huomioituna rahoitus- ja vakuutustoiminnassa sekä energia-alalla.

Toimialasta johtuen kasvu tapahtuu pääosin ns. itseksensä. Toki investointeja vaatii.

HR
Ympäristöala

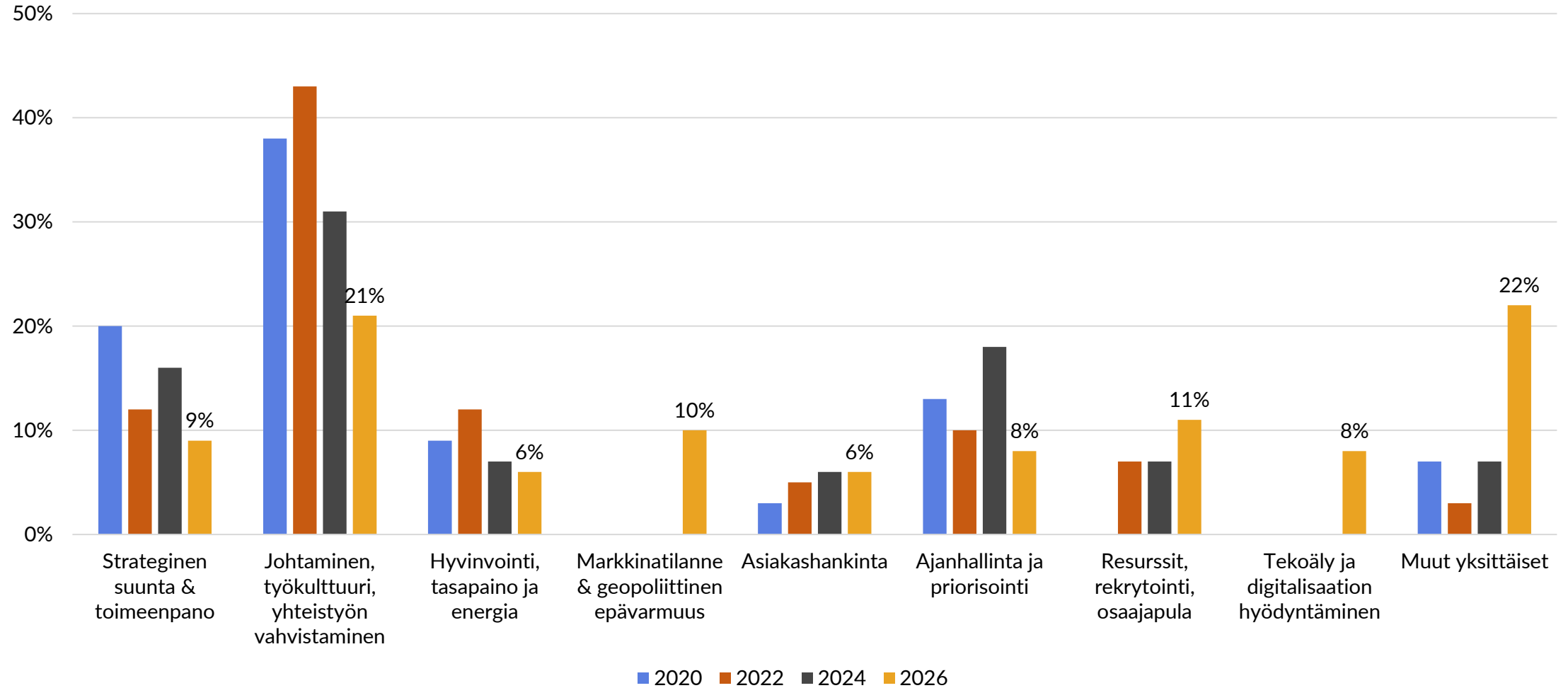
Kasvu-organisaation rakentaminen ja markkinaosuuden voittaminen.

Myyntijohtaja
Rakentaminen

Tavoitteena on päästä uudelle alulle ja kasvun polulle.

CEO
Koulutussektori

Mihin johtajat kaipaavat ratkaisua juuri nyt?





Miten saada kasvun asenne osaksi yrityskulttuuria?

CEO

Osaajapulan ratkaisemiseen, kv-liiketoiminnan johtamiseen ja jatkuvaan epävarmuuden sietämiseen.

HR

Employee satisfaction, business forecastability.

Board member

Mihin johtajat kaipaavat ratkaisua?

Kun huomioidaan kaikki kyselyyn vastanneet johtajat, johtaminen, työskulttuuri, yhteistyön vahvistaminen ja johtamismallien selkeytys toistuvat vahvasti – **toivotaan johtamista, joka vahvistaa ennen kaikkea yhdessä tekemistä.**

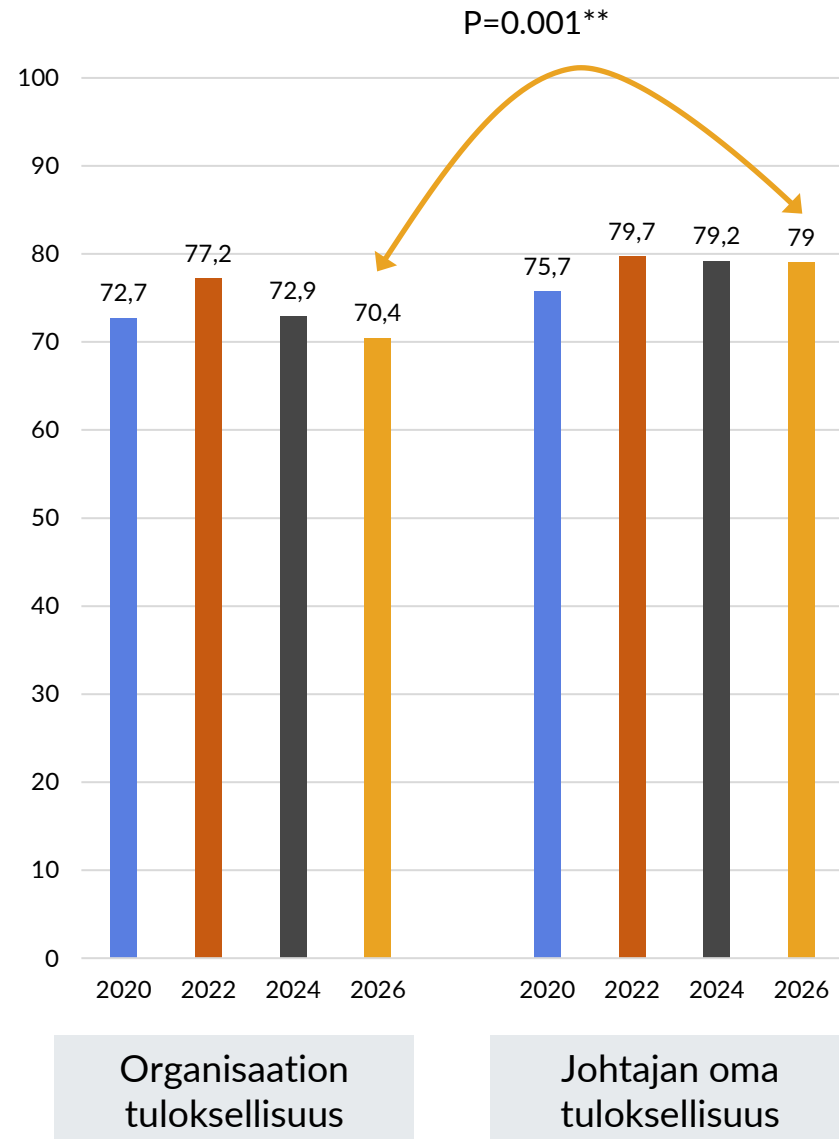
Johtajat etsivät ratkaisuja aiempia tutkimuksiamme enemmän resursseihin niin osaamisen, rekrytoinnin kuin rahoituksenkin näkökulmista. Nämä keskeisiä kasvun ajureita.

Lisäksi ajankohtainen teema on tekoälyn ja digitaalisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassa.

Osa johtajista on turhautuneita nykyiseen markkinatilanteeseen ja geopoliittiseen epävarmuuteen. Ne vievät voimavaroja ja syövät tuloksellisuutta.

Huomionarvoista verrattuna edelliseen kyselyyn on vastauksien suurempi vaihtelu. Muihin yksittäisiin teemoihin listautui lopulta 22% kaikista vastauksista. Nämä vaihtelivat johtajien ratkaisutarpeet vaihtelivat esimerkiksi omasta ajanhallinnasta, järjestelmien hankintaan, hallitustyöskentelyn parantamiseen, valtiontalouteen ja ennustettavuuden parantamiseen.

Organisaation tuloksellisuus vs. johtajan oma arvio



Kyselyssä pyydettiin johtajia arvioimaan omaa ja organisaation tuloksellisuutta asteikolla 1-100.

Vastausten perusteella johtajien kokemus organisaation tuloksellisuudesta on laskenut edelleen vuosien 2022 ja 2024 tasoista. Kokemus omasta tuloksellisuudesta on myös hivenen laskenut, mutta se on säilynyt korkeampana kuin koronan pahimpana hetkenä vuonna 2020.

Johdon näkemusero organisaation ja oman tuloksellisuuden välillä on edelleen selkeä. Johtajat näkevät oman tuloksellisuutensa selkeästi muuta organisaatiota korkeampana ($p=0.001$).

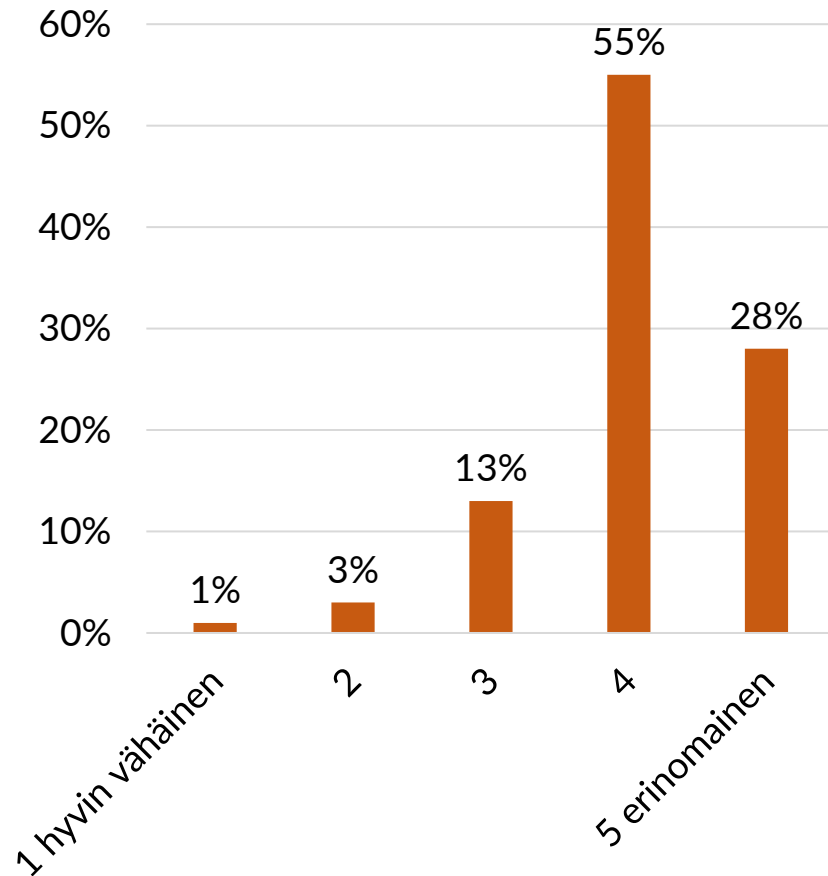
Johtajaroolien välillä on selkeitä eroja. Korkeimmat arviot omalle tuloksellisuudelle antavat henkilöstö- ja IT-johtajat (>83). Alhaisimmat arviot henkilöstön tuloksellisuudella antavat talousjohtajat ja hallituksen jäsenet (<59).

Johtajan oma rohkeus ottaa kasvuun liittyviä riskejä

28% johtajista arvioi oman rohkeutensa erinomaiseksi ottaa kasvuun liittyviä riskejä. Vastaavasti 55% arvioi oman rohkeutensa varsin hyväksi asteikolla 1-5.

Toimitusjohtajien omat arviot 4,2 olivat hieman muita johtaja positioita 4,1 sekä henkilöstöjohtajia 3,7 korkeammat. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

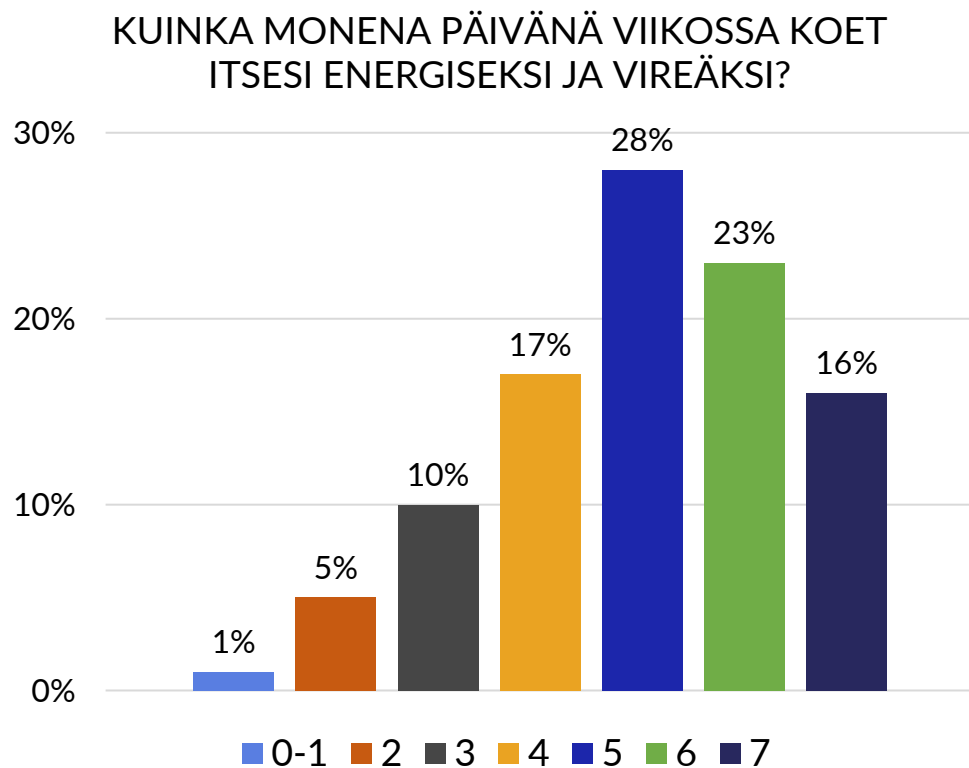
Ikäryhmittäin ei ollut eroja rohkeudessa.



Miten yhdistää strateginen rohkeus ja omistajien turvallisuudentarve? Onko muutosnopeus minun, vai organisaation kestäkyvyn mukainen?

CEO
Ympäristöala

Johtajien kokema energisyys ja vireys



Kyselyssä arviointiin omaa vireystilaa asteikolla 0-7.

Tulosten perusteella johtajat kokevat oman energiatasonsa hyväksi keskimääräisesti viitenä päivänä viikossa. Keskiarvo on säilynyt samalla tasolla vuoden 2024-tutkimuksesta.

Suurimmalla osalla johtajista energiatasot näyttäisivät olevan kohdallaan. Alle neljänä päivänä viikossa itsensä vireiksi kokevien osuus oli vain 16% johtajista.

Mielenkiintoista tuloksissa oli se, että nuorempien ikäryhmien koettu vireys (~4,5) oli tilastollisesti alhaisempi kuin yli 55-vuotiaiden koettu vireys (~5,2). Johtajaroolien välillä ei sen sijaan esiintynyt tilastollisesti merkitseviä eroja koetussa vireydessä.



Unelmat



Minkälaiseksi johtajaksi haluaisit kasvaa?



Inhimillinen ja kuunteleva valmentaja

Tyypilliset piirteet: kuunteleva, empaattinen, lempeä, tasapuolinen, lähestyttävä, ihmisläheinen, valmentava, kannustava. *Ydinfokus:* rakentaa psykologisesti turvallinen ja yhteistyöhön kannustava kulttuuri. *Miltä näyttää käytännössä:* johtaa ihmisiä heidän vahvuuksistaan, sparraa, tukee kasvua ja luo hyvää energiaa työyhteisöön.



Rohkean uudistava visionäärinen suunnannäyttävä

Tyypilliset piirteet: rohkea, visionäärinen, edelläkävijä, utelias, innovatiivinen, muutoskyvykäs, ”out of the box” -ajattelija. *Ydinfokus:* vie organisaatiota eteenpäin silloinkin, kun polku ei ole selvä – uskaltaa haastaa vanhan ja luoda uutta. *Miltä näyttää käytännössä:* tekee päätöksiä epävarmuudessa, näyttää suuntaa, inspiroi ja sytyttää ihmisissä kasvuhaluun.

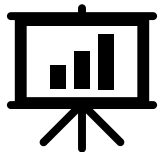


Tuloksellisen inhimillinen liiketoimintajohtaja

Tyypilliset piirteet: tuloksellinen, jämäkkä, selkeä, vaativa mutta reilu, liiketoimintalogiikan ymmärtävä, prosesseja hallitseva. *Ydinfokus:* yhdistää kovien tavoitteiden johtamisen ja inhimillisen otteen. *Miltä näyttää käytännössä:* tekee vaikeita päätöksiä kun tarvitaan, mutta huolehtii samalla ihmisistä ja oikeudenmukaisuudesta.



Minkälaiseksi johtajaksi haluaisit kasvaa?



Selkeyttä ja suuntaa tuova strateginen johtaja

Tyypilliset piirteet: strateginen, kokonaisuuksia hahmottava, suunnitelmallinen, fokusoi olennaiseen, jäsennelty, priorisoiva. *Ydinfokus:* tuo kirkkauden siihen, mihin keskitytään ja miten edetään – vähentää kaaosta. *Miltä näyttää käytännössä:* asettaa selkeitä tavoitteita, tekee strategiasta ymmärrettävää arjen tasolla, luo ennakoitavuutta ja vakautta.



Innostava ja energisoiva kulttuurin rakentaja

Tyypilliset piirteet: inspiroiva, innostava, positiivinen, luova, energisoiva, mahdollistava, yhteyttä rakentava. *Ydinfokus:* vahvistaa tiimien yhteispystyvyyttä ja luo ilmapiirin, jossa ihmiset voivat kukoistaa. *Miltä näyttää käytännössä:* lisää tekemisen meininkiä, juhlistaa onnistumisia, tuo iloa ja merkitystä työhön.

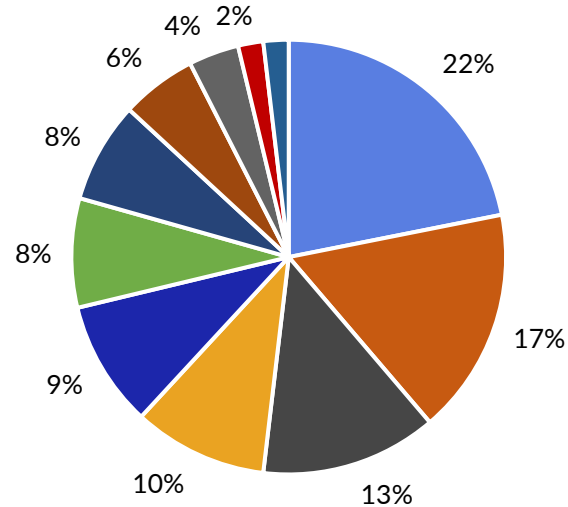


Reilu, luotettava ja arvopohjainen johtaja

Tyypilliset piirteet: oikeudenmukainen, reilu, luotettava, arvostava, kunnioittava, läpinäkyvä. *Ydinfokus:* johtaa arvojen kautta ja toimii niin, että ihmiset voivat luottaa linjauksiin ja päätöksiin. *Miltä näyttää käytännössä:* rakentaa luottamuksen kulttuuria, toimii esimerkkinä ja osoittaa johdonmukaisuutta kaikissa tilanteissa.



Minkä pidemmän aikavälin henkilökohtaisen unelman haluaisit saavuttaa?



- Ura & ammatillinen kasvu
- Tasapaino, vapaus & oma-aika
- Oppiminen & itsensä kehittäminen
- Terveenä eläkkeelle
- Merkityksellisyys & vaikuttaminen
- Urheilutapahtumat & saavutukset
- Taloudellinen riippumattomuus
- Elämykset & vapaa-ajan projektit
- Hyvinvointi, terveys & jaksaminen
- Johtajuuden kehittyminen & tiimien onnistuminen
- Perhe & ihmissuhteet

Minkä henkilökohtaisen unelman haluaisit saavuttaa?

Henkilökohtaisten pidemmän aikavälin unelmien kärki muodostui

- 1) Ura ja ammatillinen kasvu
- 2) Taloudellinen riippumattomuus
- 3) Elämän tasapaino, vapaus ja oma-aika
- 4) Elämykset ja vapaa-ajan projektit

Johdon vastaukset eroavat aikaisempien vuosien tuloksista. Ensimmäistä kertaa uraan ja ammatilliseen kasvuun liittyvät unelmat kipusivat suurimmaksi ryhmäksi. **Uraunelmia** kuvastavat vastuun lisääntyminen, huippupositiot ja ”nälän” säilyttäminen.

Taloudellisen riippumattomuus sisälsi toiveet exitistä ja taloudellisesta vapaudesta.

Hyvin urasuuntautuneiden ja taloudellisten unelmien vastavoimana vastauksissa oli tunnistettavissa elämän tasapainoon ja omaan vapaa-aikaan liittyvät unelmat. Näissä kaikuvat työelämän vastuiden keventäminen, elämästä nauttiminen, mielenrauha ja ajan raivaaminen omalle hyvinvoinnille.

Aikaisempien kyselyiden kesto-suosikki, terveenä eläkkeelle-unelma, oli nyt seitsemänneksi yleisin.

Elämykset ja vapaa-ajan projektit kohdistuvat pidempiin irtiottoihin töistä, matkustamista ainutlaatuisiin lomakohteisiin kaukomaille, once-in-a-lifetime-kokemukset ja vapaa-ajan asunnon hankinta tai rakentaminen.

*Iso vastuu
merkityksellisessä
työssä*

Tuotantojohtaja

*Mennä
patikoimaan
Alpeille*

CEO

*Parempi
tasapaino työn
ja vapaa-ajan
välillä*

HR

*Financial
independence as
company owner*

Hallituksen
jäsen



Mitä aiot tehdä seuraavaksi saavuttaaksesi unelmasi?

Päivitän osaamistani.
(30 kpl)



Priorisoin ajankäytön ja
organisoin arjen uudelleen.
(28 kpl)



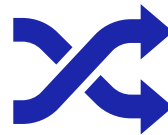
Uudistan kasvun ja
liiketoiminnan toimet
(27 kpl)



Panostan hyvinvointiin,
palautumiseen ja kuntoon
(27 kpl)



Teen rohkean uravaihdoksen.
(18 kpl)



Vahvistan johtamisotetta.
(14 kpl)



Yhteenveto



Keskeiset tulokset 2026

- 63% johtajista arvioi tämän hetkisen tilanteen sellaiseksi, jossa sekä organisaatio että henkilöstö menestyvät. Prosenttiosuus on suurin DREAMS-tutkimuksen historiassa.
- 83% johtajista kokee oman rohkeutensa ottaa kasvuun liittyviä riskejä joko hyväksi tai erinomaiseksi.
- Keskeisiksi kasvun esteiksi koettiin 1) taloustilanne ja markkinoiden epävarmuus 2) osaavan työvoiman saatavuus ja henkilöstöresurssit 3) strategian ja johtamisen haasteet.
- Operatiivisessa arjessa johtajat kaipaavat ratkaisuja erityisesti johtamiseen ja työkuultuuriin (21%), resurssointiin, rekrytointiin ja osaajapulaan (11%), markkinatilanteeseen (10%). Huomionarvoista verrattuna edelliseen kyselyyn on vastauksien suurempi vaihtelu, 22% vastauksista listautui muihin yksittäisiin haasteisiin.
- Johtajat näkevät oman tuloksellisuutensa selkeästi muuta organisaatiota korkeampana ($p=0.001$).
- Uraan ja ammatilliseen kasvuun liittyvät tavoitteet olivat yleisimpiä johtajien henkilökohtaisia unelmia. Toiseksi eniten unelmoitiin taloudellisesta riippumattomuudesta ja kolmanneksi eniten elämän tasapainosta.



Päätelmät 2026

1. Kyselyyn osallistuneet johtajat edustavat laajasti eri toimialoja ja eri kokoisia organisaatioita Suomesta. Lisäksi Euroopasta ja Yhdysvalloista tutkimuksen osallistui yksittäisiä vastaajia. Johtajien vastaukset olivat suoran rehellisiä ja sisälsivät selkeitä näkökulmia organisaation ja omaan henkilökohtaiseen kasvuun. Tämän raportin päätelmiä kannattaa tulkita ***kasvusta kiinnostuneiden yritysjohtajien äänenä nykyhetkestä tulevaisuuteen.***
2. **Vastaajajoukko oli sangen kasvukyvykäs.** Johtajien edustamat organisaatioista suurin osa menestyy jo nyt. Johtajat kokevat rohkeutta tehdä kasvu edistäviä päätöksiä ja kasvuun liittyvät arviot olivat ylipäätään maltillisen positiivisia. Toiveikkuus ja kyvykkyys ovat mainio peruspilari kasvulle.
3. **Osa organisaatioista on selkeällä kasvu-uralla.** Tätä vauhdittavat toimialan hyötyminen megatrendeistä ja vallitsevasta markkinatilanteesta. Osalla organisaatioista tilanne on täysin päinvastainen. Toimialan suhdanne on heikko ja geopoliittinen tilanne heikentää kasvunäkymiä ja investointihalukkuutta.
4. Taloussuhdanteet ja asiakkaiden varovaisuus ovat yleisin kasvun este, mutta niihin ei voi vain reagoida tai odottaa. **Pitää siirtää fokusta kysynnän aktivointiin ja kaupanteon moottoreihin,** joita ovat selkeän asiakasarvon tuottaminen, uudenlainen tuotteistus ja osaava myynti.
5. **Kasvua jarruttaa osassa organisaatioita strategian toimeenpanon ja johtamisen haasteet,** kuten epäselvät vastuut, päätösten venyminen ja vaihteleva esihenkilötyö. Yhteinen systemaattinen johtamisote, jämäkkä priorisointi ja valmentava ote ovat nopeimpia vipuja muuttaa johtamiskäyttäytymistä.



Päätelmät 2026

6. **Seuraavan kolmen vuoden aikana organisaatiot investoivat AI:hin, automaatioon ja dataohjattuun päätöksentekoon sekä työkaluna että henkilöstön taitona.** Tämä näkyi sekä kyvykkyystarpeissa että investointisuunnitelmissa. AI nähdään toimintatavan muutoksena, ei irrallisena projektina. Henkilöstön kehittäminen korostui kasvukyvykkäissä organisaatioissa.
7. **Kasvua hidastaa osaavan työvoiman saatavuus.** Toisaalta johtajat ilmaisivat huolensa henkilöstön jaksamisesta. Näiden taklaamiseksi osaamisstrategiassa korostuvat rekrytointi, upskilling ja työurajohtaminen. Samalla henkilöstön arkea tulisi keventää digitalisoinnin, priorisoinnin ja tehtävänkuvien muokkaamisen avulla.
8. **Myönteisten arvioiden kasvanut määrä sekä henkilöstön että organisaation menestyksestä** kertoo johdon aidosta pyrkimyksestä pitää yllä tasapainoa tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä. Tämä on kestävä ja vastuullinen ajattelutapa.
9. **Kuten edellisissäkin tutkimuksissamme johtajat toivovat helpotusta sääntelyyn.** Regulaatio, julkinen ohjaus ja byrokratia jarruttavat kasvua ja investointeja. Organisaatioiden tulevaisuutta ennakoivaan työhön kuuluu regulaatiokatsaukset ja toimialan yhteinen rakentava vaikuttamisyhteistyö.
10. **Ura ja ammatillinen kasvu oli vastaajajoukossa yleisin henkilökohtainen unelma.** Tämä resonoi tämän vuoden tutkimuksemme teeman kanssa. Uralla eteneminen ja iso vastuu yhdistettynä haluan johtaa merkityksellisiä kokonaisuuksia ovat johtajille tärkeitä henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä.
11. Vastaajien koettu energisyys, itsearvioitu tuloksellisuus ja pystyvyysuskomukset olivat korkealla tasolla. On todennäköistä, että psykologisesti hyvinvoivat johtajat valikoituivat tähän tutkimukseen osallistujiksi. Kokonaisuudessaan tulokset valavat uskoa **organisaatioiden ja johtajien menestymismahdollisuuksiin haastavissa suhdanteissa ja maailman geopoliittisessa epävakaudessa.**



Tutkimusraportin laatijat

Päivi Frantsi, PsL, KTT, uskomusten rikkoja paivi.frantsi@freialife.com

Päivi on kokenut ja innostunut ihmisten ja työyhteisöjen valmentaja ja suhtautuu uteliaasti inhimillisen elämän haasteisiin. Hän osaa käyttää ammatillista osaamistaan yhteisöjen ja yksilöiden tukemiseen siinä, että he menestyvät ja pääsevät tavoitteisiinsa. Päivi on valmentanut suuren joukon esihenkilöitä löytämään uudenlaisen ulottuvuuden ja tekemisen tason työhönsä.

Tapani Frantsi, KTT, johtajuuden kasvattaja tapani.frantsi@freialife.com

Tapani on kokenut esihenkilövalmentaja ja työelämän pelkäämätön uudistaja. Asiakkaina on ollut niin huippuvalmentajia, lähijohtajia kuin pörssiyhtiöiden johtajia. Hän on tutkinut itsetiedostamista 360-arvioinneissa ja väitellyt johtamisesta. Hänen erikoistumisalansa on rakentava konfliktien ratkaisu ja vaativien esihenkilötilanteiden hallinta. Johtajuuden kehittäminen ja kestävä työelämän edistäminen on Tapanin intohimo.

Antti Äikäs – CEO, väitöstutkija antti.aikas@freialife.com

Antti on kokenut asiantuntija ennakoivan analytiikan ja strategisen henkilöstön kehittämisen alalla. Hän on erikoistunut tunnistamaan hiljaisia signaaleja henkilöstömittareista, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Antti suunnittelee vaikuttavia johtamisen ja henkilöstön kehittämishankkeita, toteuttaa ketteriä auditointeja ja kehittää työkyvyn johtamista.



Missä yritysjohton tarpeissa tiimimme auttaa?



Johtamisen ja strategisen toimeenpanon vahvistamisessa

Yritysten suurimmat kasvun esteet liittyivät johtamiseen, kulttuuriin ja muutoskyvykkyyteen. Freian valmentajat auttavat rakentamaan rohkeutta ja yhtenäistä johtamisotetta, joka kiinnittää ihmiset strategisiin tavoitteisiin ja lisää avainihmisten kykyä toteuttaa muutoksia aikapaineessa ja epävarmassa markkinassa.



Organisaatio ja henkilöstö menestyvät yhdessä

DREAMS-aineisto osoittaa, että organisaatiot eivät voi kasvaa, jos henkilöstö ei jaksaa. Autamme asiakasorganisaatioitamme saavuttamaan kasvutavoitteet kestäväällä tavalla. Vahvistamme valmentavaa johtamista organisaatioissa sekä varmistamme työkyky- ja työurajohtamisen prosessit tuloksekkaita. Nämä näkyvät suoraan henkilöstön työvireydessä, kannattavuudessa ja henkilöstön pysyvyydessä.



AI pohjainen osallistava työskentely koko henkilöstölle

Tekoälyyn liittyvät ratkaisut tulisi ottaa käyttöön, mutta henkilöstön käytännön kokeilut ja soveltaminen ontuvat. Pystymme toteuttamaan digitaalisen osallistavan workshopin tiimille tai koko henkilöstölle yritysjohton toivomasta temasta tietoturvallisesti. Sisältö on ketterästi muokattavissa, AI tehostaa työskentelyä isollekin ryhmälle ja jokainen työntekijä voi osallistua työskentelyyn omalla äidinkielellään.



Kysy lisää
info@freialife.com
029-0020800

Tiimi



Antti Äikäs
Toimitusjohtaja



Virpi Ojakangas
Johtaminen &
työyhteisö



Tapani Frantsi
Johtaminen &
työyhteisö



Päivi Frantsi
Johtaminen &
työyhteisö



Pekka Hämäläinen
Johtaminen &
työyhteisö



Eva Valtanen
Johtaminen &
työyhteisö



Leea Kantelus
Johtaminen &
työyhteisö



Iida Sepänlehmus
HR-assistentti



Nico Saukkonen
Palvelujohtaja



Jukka Huovinen
Kehitysjohtaja



Pirkko Valtola
Advisor,
työterveyshuolto



Nuppu Forsman
Advisor,
Työurajohtaminen



Minna Koski
Työkyky-
johtaminen



Nadira Sultana
Asiantuntija,
puhuja



Sami Maunonen
Henkilöstön
hyvinvointi



Niina Töyrylä
Taloushallinto

Freia yhteystiedot



Freia Oy

Y-tunnus: 3147573-8

Askonkatu 9F, 4krs

15100 Lahti

info@freialife.com

Vaihde 029-0020800

www.freialife.com

Vaikuttavuus. Kilpailuetu.
Työviireys.

