

RIA PARPPEI

TEE,
TOIMI,
SAA AIKAAN!

KEHITÄ JA JOHDA TOIMEENPANOJA

Alma Talent
Helsinki 2018

Tilaa Tee, toimi, saa aikaan Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Ria Parppe

ISBN 978-952-14-3290-3

ISBN 978-952-14-3291-0 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3292-7 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2018

Anna palautetta: *protoimitus@almamedia.fi*



MATKANI VOLITION BOOSTERIKSI

Kun 2000-luvun vaihteessa löysin netistä muutaman suomenkielisen hitin sanalla ”coaching”, en todellakaan olisi voinut arvata, mitä tuleman pitää. Menetelmä tuntui kiinnostavalta, mutta Suomessa sitä ei vielä kummemmin tunnettu. Alkoi mielenkiintoinen matka, ensin kohti coachingin käytäntöjä. Ja koska halusin tietää, mihin menetelmä tarkemmin perustuu, ryhdyin avaamaan ilmiötä syvemmillä.

Tästä seurasi se, että väittelin silloisen Teknillisen korkeakoulun johtamisen ja työpsykologian laboratorion vuonna 2008 aiheena *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Tutkimus oli ensimmäinen business coachingia käsittelevä tutkimus Suomessa, ja otsikko oli niin kapulakielinen, että joudun edelleenkin hakemaan sitä mieleeni hetken aikaa.

Käytännössä tutkin sitä, miten business coachingilla autetaan coachattavan tavoitteen saavuttamista. Tärkein löydös liittyi erityisesti siihen, kuinka coaching tukee toimeenpanoprosessia ja kehittää toimeenpanon taitoa. Tämä oli ensimmäinen

mäinen kerta, kun tutustuin volitio-termiin sekä tieteelliseen ilmiöön ja tutkimukseen sen takana.

Koin, että olen osunut johonkin merkitykselliseen ja tärkeään. Syvennyin motivaation ja toimeenpanon eroihin ja ennen kaikkea mietin problematiikkaa motivaation ylläpidon takana. Keräsin dataa toimeenpanosta yritysten kanssa työskennellessäni ja rakensimme mallia toimeenpanon kehittämisen pohjaksi.

Vuonna 2011 valmistui ensimmäinen versio internetpohjaisesta Volition Booster® -arviointikyselystä, jonka avulla voitiin arvioida yksilön tai ryhmän toimeenpanon edellytyksiä ja toimeenpanon taitoa. Ajan myötä malli ja siihen perustuva arviointikysely täsmentyivät, ja niitä ovat hyödyntäneet lisensoituneet ammatticoachit Suomen lisäksi myös Ruotsissa ja Virossa. Nyt mallia ja työkaluja hyödyntävät toimeenpanon kehittämisessä sekä johtamisessa useat johtajat, esimiehet ja johdettavat useissa yrityksissä, eri toimialalla.

Kun olen käynyt puhumassa volitiosta ja toimeenpanosta erilaisissa seminaareissa, yritysten tilaisuuksissa tai ammatticoachien koulutuksissa, minulta on usein kysytty, mistä

volitiosta voisi lukea lisää, ja olen joutunut aina viittaamaan tieteellisiin tutkimuksiin ja artikkeleihin.

Nyt vihdoinkin olen saanut koostetuksi tämän kirjan, jonka syvimpänä tarkoituksena on ensinnäkin saada sinut pohtimaan motivaation roolia toimeenpanossa ja tavoitteen saavuttamisessa uudesta näkökulmasta. Toisaalta tavoitteena on perustella esitetty näkökulma tieteellisesti ja käytännön kokemusten kautta.

Kirjoitusprosessi on ollut äärimmäisen opettavainen. Ensinnäkin olen joutunut vielä kerran kyseenalaistamaan näkemyksiäni toimeenpanon prosesseista ja rakenteista, kun

*Kirjoittaminen
opettaa.*

asioita auki kirjoittaessani päähäni on hiipinyt ajatus, josko olen kuitenkin tulkinnut tai ymmärtänyt jotain väärin. Tämä on puolestaan johtanut sisällön uudelleen tarkasteluun ja keskusteluihin muiden alan asiantuntijoiden kanssa, mutta tähän mennessä näkökulmat ovat olleet paikkansa pitäviä uudenkin tarkastelun jälkeen.

Toiseksi olen kantapään kautta oppinut, miten luovan prosessin suunnittelu ja aikataulutus voi olla melko hankalaa: joskus tekstin tuotto on helppoa ja päivässä saa paljon aikaa, toisinaan taas yhden kappaleen pyörittelyssä voi mennä monta tuntia, ennen kuin asian saa sanottua omasta mielestä riittävän sujuvasti.

Kolmanneksi: Olen tähän mennessä käynyt keskustelua kirjan aiheista lähinnä suorassa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Silloin kuulijan on helppo kysyä, jos olen ollut viestissäni epäselvä. Tai minun on ollut helppo perustella, mihin vahvat näkemykseni pohjautuvat, jos se on kuulijalle jäänyt epäselväksi. Kirjan kanssa on toisin. Kirjassa kaikki on saatava sanottua kerralla riittävän selkeästi ja perustellen, jotta lukija pystyisi seuraamaan omaa ajatuksenjuoksuani ja ymmärtäisi, että kaikelle sanomiselleni löytyy tieteellinen ja käytännössä toimiva lähtökohta.

Tuon kirjassakin esille kanssaihmisten ja sosiaalisen tuen kiistattoman merkityksen asioiden toteutumisessa. Niinpä tämäkään kirja ei olisi syntynyt ilman upeita apujoukkoja, joilla on ollut tärkeä rooli siinä, että olen uskonut asiaani, saanut Volition Booster -mallin toimimaan ja päässyt toteuttamaan sitä erityyppisissä organisaatioissa. Siksi haluan kiittää teitä kaikkia, jotka olette myötäeläneet toimeenpanossani.

*Kiitokset
– onnistuminen
ei ole mahdollista
yksin.*



Pelkäänpä jo valmiiksi, että siinä vaiheessa, kun kirja on painossa, muistan jonkun, jonka nimi olisi ehdottomasti kuulunut mainitukseksi, mutta jäi pois jostain syystä. Totuus on, että teitä, jotka ansaitisitte tulla mainituiksi, on vain niin paljon...

Suurimmat kiitokset kotijoukoilleni: Pekalle, Nealle ja Nuutille, jotka ovat kaikessa myötäeläneet kirjani valmistumista.

Olen saanut työskennellä kiehtovien, hyvin erityyppistenkin organisaatioiden kanssa, joista osa on antanut toimeenpanon kehittymisestä kertovan tarinansa tai osan siitä kerrottavaksi tässä kirjassa. Kaikkia mainitsemaniakin yhteistyötahoja haluan kuitenkin yhtäläisesti kiittää.

Monica Niemi, Samfundet Folkhälsan rf, keskustelut kansasi ovat olleet mittaamattoman arvokkaita. Volition Booster-mallin onnistunut yhdistäminen Kartta ja Kompassi -strategiatyökaluunne ja yhdistetystä toimintamallista saamasi palaute professori Robert S. Kaplanilta kertoo, että olemme oikealla tiellä. Gun Eklund ja Kira Excell-Paakki, Folkhälsan Valfärd Ab, kiitos mahdollisuudesta pilottityöskentelyyn. Pilotin myötä näimme, kuinka strategian toimeenpanon jalkauttaminen osaksi päivittäistä työskentelyä onnistuu ja tuottaa tuloksia sosiaali- ja terveydenhoitoalalla. Kiitos ennen kaikkea pilottiin osallistuneille esimiehille, jotka heittäytyivät täysillä mukaan ja olivat valmiita kyseenalaistamaan ja muuttamaan omia toimintatapojaan.

Johanna Panula ja Helena Lilja, Novo Nordisk Farma Oy, työskentely teidän ja koko henkilökuntanne kanssa on ollut äärimmäisen antoisaa ja näkökulmia laajentavaa. Avoin asenne, jolla koko henkilöstönne lähti mukaan etsimään ja kokeilemaan uusia tapoja oman työskentelyotteensa kehittämiseksi oli esimerkillinen.

Kiitos Timo Nieminen, Helsingin Kotijoukkue Oy, että olen jo pitkään saanut olla osana omaa matkaasi ja olet aina jaksanut tsemptata minua eteenpäin. Tiina Mäki, rohkea ja avoin kertomuksesi itseluottamuksesi kehittymisestä herättää eloon vaietun ja niin usein toimeenpanoa haittaavan ulottuvuuden.

Alf Rehn, esitit minulle juuri sen oikean kysymyksen, joka sai minut näkemään koko volition ja toimeenpanoon liittyvän lähestymistapani aiempaa suuremmassa ja merkittävämmässä mittakaavassa. Kiitos myös myötävaikutuksestasi pohtiessani kirjan nimeä.

Dan Soback, keskustelut ja ajatusten vaihto kanssasi on saanut minut jatkamaan silloinkin, kun on melkein tehnyt mieli luovuttaa. Jarmo Manner, kommenttisi auttoivat minua tarkastelemaan kirjan sisältöä vielä hieman eri näkökulmasta.

Maria Ampiala ja Suvi Aalto, Alma Talent, olen kiitollinen, että uskoitte kirjan sisältöön ja annoitte mahdollisuuden julkaista se kanssanne. Liisa Poikolainen, Alma Talent, kustannustoimittajan arvoa ei toisten puheista oikeasti ymmärrä, ennen kuin itse on kirjoittajan roolissa. Olet ollut korvaamaton apu varsinkin sujuvoittamassa usein liiankin tieteellisesti muotoutuvaa tekstiäni. Kiitos!

Kirkkonummella, tammikuussa 2018

RIA





1

ALUKSI

"It's all about execution."

BJÖRN WAHLROOS

1.1 INNOSTUSTA VAI AIKAANSAAMISEN PALOA?

Uskon, että me kaikki tunnistamme tavalla tai toisella seuraavanlaisen tilanteen: uuden strategian esittelyn, muutokseen tähtäävän sparrauskeskustelun tai muun motivoivan kohtaamisen jälkeen lähdemme innostunein mielin työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita. Ajan kuluessa ihmettellemme, mihin oma tai johdettavien motivaatio on hävinnyt tai miksi suunnitellut tehtävät eivät etene aikataulussa – tai eivät ehkä toteudu lainkaan. Ja äänekkäästi peräänkuulutamme työkaluja motivaation ylläpitämiseksi.



Mutta tiesitkö, että pelkkä motivaatio ei yksin riitä tavoitteen ja tulosten saavuttamiseen tai että hyvin suunniteltu ei ole edes puoliksi tehty? Siksi monet vahvistikaan motivoituneet ihmiset eivät välttämättä saavuta tavoitteitaan. Motivaatio on innostuksen ja vahvojen aikomusten tila. Mutta se ei pysy yllä eivätkä suunnitelmat toteudu vahvillakaan tahdolla, vaan tavoitteiden toteuttamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi tarvitaan toimeenpanon taitoa eli *volitiota*. Olkoon kyseessä strategian implementointi tai etätyön tekeminen, digitalisaation kaltainen transformaatio tai paikallinen toimialakohtainen muutos, nämä kaikki edellyttävät onnistuakseen toimeenpanon taitoa sekä sen systemaattista kehittämistä ja johtamista – kaikilla organisaatiotasolla.

Volitio on merkittävin ihmisen tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä. Se on taito tietoisesti ja johdonmukaisesti säädellä ja hyödyntää omaa henkistä pääomaa sekä ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Taitona se on siirrettävissä tilanteesta toiseen, ja siksi se mahdollistaa meille jatkuvassa muutoksessa menestymisen. Volitio ei ole synnynäistä, vaikkakin joillain ihmisillä on siihen enemmän luontaisia taipumuksia kuin toisilla. Ja koska kyse on taidosta, sitä voidaan arvioida, kehittää ja johtaa.

Käytännössä volitio ilmenee työvireen – jossa motivaatio on vain yksi osatekijä – ylläpitona ja sen suuntaamisena tavoitteen saavuttamisen kannalta oikeisiin asioihin. Volitio siis varmistaa, että työskennellessä väliin tulevat tekijät – häiriöt, keskeytykset tai mielenkiintoiset vaan ei niin tärkeät asiat – eivät vie työskentelyn fokusta alkuperäisestä tavoitteesta eivätkä toisaalta myöskään häivyttä sitä alussa syntynyttä innostusta ja positiivista virettä, jonka turvin tavoitteita lähdettiin saavuttamaan.

Toimeenpanon taidon kehittäminen ja johtaminen edellyttävät toisenlaista johtamista kuin motivointi ja innostaminen. Tehokas toimeenpano edellyttää kokonaisvaltaista tavoitteen hallintaa sekä itseluottamusta – perustaa, jonka usein kuvitellaan organisaatioissa olevan kohdillaan, mutta jossa kokemuksen ja tutkimustulosten mukaan on paljolti kehitettävää. Tukevalle perustalle voidaan lähteä kehittämään työvirettä ylläpitäviä ja työskentelyä suuntaavia toimeenpanoprosesseja.

Volitio näkyy tietoisena sitoutumisena ja sitkeytenä viedä työ päätökseen, eteen tulevista ulkoisista tai sisäisistä esteistä ja häiriöistä riippumatta. Tehtävää ei tule hinkata liiallisuuksiin, jollei tekemisellä saavuteta ylimääräistä lisäarvoa lopputulokseen. Toisaalta jatkuvassa muutoksessa työskenneltäessä tulee toimintaa tarkastella riittävän usein ja tarvittaessa hienosäätää etenemistä.

Pelkän motivaation tai motivaatiolla johtamisen sijaan tulisi kehittää ja johtaa koko organisaation toimeenpanokyvykkyyttä. Organisaation toimeenpanokyvykkyys rakentuu yksilöiden toimeenpanon taidosta eli volitiosta, valmentavasta vuorovaikutustavasta sekä johtamisjärjestelmään sisältyvistä rakenteista ja prosesseista. Toimeenpanokyvykkyys organisaatiossa muuttaa innostuksen aikaansaamiseksi sekä suunnitelmat ja aikomukset tekemiseksi ja tuloksiksi.



1.2 MIKSI VOLITIO JA TOIMEEN- PANOKYVYKKYYS JUURI NYT?

Miksi volitio ja toimeenpanokyvykkyys nousevat esille juuri nyt? Suuri osa ongelmista, joita ne ratkaisevat, ovat olleet olemassa jo pidemmän aikaa, mutta niiden perimmäisiä syitä ei ole täysin ymmärretty, ja siksi niitä on yritetty korjata väärillä työkaluilla. Näitä haasteita ovat esimerkiksi motivaation ylläpito ja uuden opitun asiasisällön siirtäminen käytäntöön. Lisäksi työskentelyn tehostamisen ja työhyvinvoinnin ajatellaan usein olevan toisensa pois sulkevia, mutta oikein toteutettuina ne tukevat toinen toistaan.

Näiden perinteisten mutta edelleen tärkeiden seikkojen ohella uusia haasteita ovat tuoneet toimintaympäristön muutosten tahti ja laajuus, jotka asettavat organisaatioiden erilaiset kyvykkyudet avainasemaan kilpailutilanteessa. Erityisesti johdon kyky sitouttaa ihmiset muutoksiin ja sopeuttaa heidät jatkuvassa muutoksessa työskentelyyn on muodostunut vaa'ankieleksi menestyjien ja peränpitäjien välille. Sillä tavoittelemme mitä tahansa, matka nykytilasta tavoitetilaa ei toteudu ilman toimeenpanon taitoa. Näin on myös suuremmassa mittakaavassa organisaation toimeenpanokyvykkyuden laita.

Markkinointitoimisto Northin ja Taloustutkimuksen Suomessa vuonna 2010 toteuttaman tutkimuksen mukaan 53 prosenttia työntekijöistä ei nähnyt yhteyttä työnantajansa strategian ja oman käytännön työskentelynsä välillä. Valmis-teilla olevan Maarika Mauryn väitöskirjan mukaan 98 prosenttia työntekijöistä ei edes tuntenut organisaationsa strategiaa¹. Jo pelkästään nämä tutkimustulokset luovat tarpeen toimeenpanon edellytysten huomioimiselle.

Kautta aikain niin kotimaiset kuin kansainvälisetkin motivaatiopuhujat ovat onnistuneet innostamaan ja motivoimaan kuulijoitaan. Motivaatiopuheiden vaikutus kuulijoihin on kuitenkin usein pidemmän päälle jäänyt laihaksi: on ihmetelty, miksi motivaatio ei ole kestänyt tai muuttunut konkreettiseksi tekemiseksi ja halutuiksi tuloksiksi. Tutkimus on osoittanut tämän johtuvan siitä, että innostumisen ja toimintaan ryhtymisen taustalla ovat erilaiset psykologiset toimintamekanismit, joten ne myös vaativat erilaista työstämistä ja tukea toteutuakseen.

Siksi pelkkä motivaatio tai innostava toimintakulttuuri eivät yksin riitä tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Viime vuosikymmenet motivaatiota ja sen ylälapidon merkitystä tulosten ja työhyvinvoinnin tekijänä on tutkittu ja painotettu vahvasti. Nyt tulisi kuitenkin pysähtyä pohtimaan tärkeintä kysymystä: *jos motivaatio olisi tavoitteellisen työskentelyn ja aikaansaamisen ehdoton ja ainoa lähtökohhta, miksi vahvastikaan motivoituneet ihmiset eivät välttämättä saavuta tavoitteitaan?* Muun muassa tähän kysymykseen kirja antaa vastauksen.

Yksilötasolla toimeenpanon taito on avainasemassa silloin, kun yksittäisiä ihmisiä tai tiimejä koulutetaan ja kehitetään, mutta innostus uuteen sisältöön laimenee helposti ja oppeja ei tule viedyksi osaksi päivittäistä työskentelyä. Motivaatio ei itsestään muutu uudelleenlaiseksi tekemiseksi vaan vanha totuttu toimintatapa vie voiton. Koulutuksissa, valmennuksissa tai seminaareissa opittujen uusien asioiden tai ideoiden konkretisointuminen osaksi jokapäiväistä työskentelyä edellyttää sekin toimeenpanon taitoa, tietoista oman tekemisen muuttamista

**Motivaatio
ei yksin
riitä.**

**Opittu
on vietävä
käytäntöön.**



ja vanhoista tavoista luopumista. Muuten mapit vain jäävät pölyttymään hyllyssä tai digitaalinen sisältö jää unohtuneiden kansioiden uumeniin.

Toimeenpanon taito ja toimeenpanokyvykyys ovat tehokkaan työskentelyn perusta. Ne ovat välttämättömiä kaikessa tavoitteellisessa työskentelyssä, jotta henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet saavutetaan ja tuloksia saadaan aikaan nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Toimeenpanotaitoinen henkilö kykenee tietoisesti tarkastelemaan omaa työskentelyään ja tekemään johtopäätökset ja korjausliikkeet sen mukaan, mikä osa toimeenpanoprosessissa mättää. Onko kyse puutteista tai ongelmista edellytyksissä vai liittyvätkö haasteet työvirettä ylläpitäviin tai työskentelyä suuntaaviin vaiheisiin?

Selkeä fokus vähentää turhien asioiden tekemisestä muodostuvaa työtaakkaa. Kun ymmärtää, miten voi vaikuttaa oman työskentelyn lähtökohtiin ja itse suoritukseen, hallinnan tunne lisääntyy, mikä vähentää stressiä. Siten toimeenpanon taidon kehittyminen tehostaa työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamista lisäten samanaikaisesti työhyvinvointia ja jaksamista.

Kun työaika on epäsäännöllinen tai työ vaatii itseohjautuvaa ja itsenäistä työskentelyotetta, toimeenpanon taito varmistaa, että työvire pysyy yllä ja suuntautuu tavoitteiden kannalta tärkeisiin tehtäviin. Ilman volitiota työskentely on altis keskeytymään turhista häiriöistä ja täyttymään tavoitteen kannalta epäolennaisesta tekemisestä. Parhaimmillaan etätö voi olla huomattavasti läsnätyötä tehokkaampaa, mutta pahimmillaan se kompastuu työskentelyn sisäisiin ja ulkopuolisiin häiriöihin tai esteisiin.

MUUTOS VAATII TOIMEENPANOJA

Suurimmiksi työelämään ja organisaatioihin vaikuttaviksi globaalitason muutoksiksi ennakoidaan tällä hetkellä digitalisaatiota, robotisaatiota ja tekoälyä sekä näiden tuomia uhkia ja mahdollisuuksia. Nämä kaikki ovat herättäneet runsaasti keskustelua ja spekulointia paljolti siksi, että kun uhkat eivät ole konkreettisia, ne aiheuttavat epätietoisuutta ja epävarmuutta.

Lisäksi merkittäviä muutosprosesseja junnaa paikallaan niellen suuria määriä rahaa ja resursseja, kun toimeenpanon edellytyksiä tai niiden merkitystä ei ymmärretä ja muutoksen toteutuminen ei etene suunnitellusti. *Digiajan strategia*-kirjaansa (2016) viitaten Suomen Strategisen Johtamisen Seuran puheenjohtaja Kimmo Suominen kirjoittaa blogissaan, että digitaalisen murroksen suuntaa ja vaikutusta ei voi täysin ennustaa, sillä siihen sisältyy monia epävarmuustekijöitä ja yllätyksiäkin². Pelissä pärjäävät parhaiten organisaatiot, joiden kulttuuri arvostaa sitkeyttä, joustavuutta ja uuden oppimista.

Emme voi hallita muutosta, mutta voimme hallita omaa toimintaamme muutoksessa. Olemme viime vuodet eläneet nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa suuremmat ja pienemmät muutokset vaikuttavat kaikkeen tavoitteelliseen työskentelyymme. Muutokset haastavat organisaatioiden toimintamalleja ja ajattelua niin nopeasti, että aiemmin määritellyt tilannesidonnaiset ratkaisut eivät enää varmista tulevaa kilpailukykyä.

Jos aikaisemmin menestykseen on riittänyt oikeiden tilannekohtaisten ratkaisujen ja kehitysmenetelmien löytäminen, nykyisen muutossyklin vauhti on johtanut siihen, että sillä välin, kun ongelmille etsitään ratkaisuja, haasteet muutta-



vat muotoaan ja tilannekohtainen ratkaisu on jo syntyessään vanha ja toimimaton. Tämän vuoksi organisaatioiden on satsattava proaktiivisesti a) henkilöstön osaamiseen ja metataitoihin, b) itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa kehittävään vuorovaikutukseen sekä c) joustavaan organisaatiokohtaiseen johtamisjärjestelmään, joka mahdollistaa sosiaalisen tuen sekä ketterän ja tehokkaan työskentelyn. Toisaalta uusien joustavien ja ketterien johtamis- ja toimintamallien juurruttaminen mutkattomaksi osaksi organisaation toimintaa edellyttää sekin onnistuakseen toimeenpanokyvykkyyttä.

Toimeenpanon taito ja toimeenpanokyvykkyys ovat ratkaisevassa roolissa muutosten läpiviennissä. Tulevaisuudessa potin keräävät vain ne organisaatiot, jotka kehittävät ja johtavat kykyään toimia tuloksellisesti muuttuvissa tilanteissa. Vaasan yliopiston johtamisen professori Riitta Viitala painottaa kyvykkyysien kehittämistä parhaana yrityksen kilpailukyvyin lähteenä. Annukka Oiva korostaa väitöskirjassaan erilaisten kyvykkyysien johtamisen rakentavan suurta strategista potentiaalia ja kyvykkyysien johtamiskyvyn olevan dynaamisilla toimialoilla keskeisin kilpailutekijä. Viime kädessä organisaatioiden kyky johtaa ja uudistaa kyvykkyksiään on niiden tuloksen kannalta vaikuttavinta.

1.3 KIRJAN SISÄLLÖSTÄ

Tämä kirja ei ole yksi ja ainoa totuus, mutta tässä on tällä hetkellä vahvin totuus tehokkaasta käytännön toimeenpanosta. Kirja vie meidät sellaisiin toimeenpanon lähtökohtiin, joita ei tähän mennessä ole kovin laajalti vielä tarkasteltu tutkimuksen tai käytännön näkökulmasta. Kirja ei käsittele johtajuutta sellaisenaan tai tuo näkemystä uudesta johtamisen ”ismistä”, mutta kirja tuo työkaluja tavoitteelliseen työskentelyyn riippumatta organisaation johtamisnäkökulmasta.

Vaikka toimeenpanoa tässä yhteydessä käsitelläänkin lähinnä johtamisen ja esimiestyöskentelyn näkökulmasta, samat lainalaisuudet koskevat kaikkea tavoitteellista tekemistä niin työ- kuin yksityiselämässämme. Siksi kirjan sisältöä voi mainiosti hyödyntää vaikkapa omiin harrastus- tai muihin tavoitteisiin pyrittäessä.

Tavoitteenani on tieteen ja tutkimuksen faktoin osoittaa, mihin tämä perinteisestä verrattain paljon poikkeava näkökanta motivaation roolista tavoitteellisessa työskentelyssä perustuu. Ja kuten kirjan alaotsikko *Kehitä ja johda toimeenpanoa* kertoo, avaan teemaa sekä kehittämisen että johtamisen näkökulmista. Kirjassa on melko yksityiskohtaisia ja käytännön tasolle meneviä ohjeita ja neuvoja, koska niiden mukaan tapahtuva johdonmukainen työskentely kehittää aina jotain toimeenpanon taitoon sisältyvää osa-aluetta.

Kirjan sisältö avaa näkemyksen uuteen ajattelutapaan motivaation ja toimeenpanon rooleista tavoitteen saavuttamisessa. Yksilötason toimeenpanon taito ja organisaatiotason toimeenpanokyvykyys luovat metatason kaikelle tavoitteelliselle työskentelylle, päivittäisten tehtävien toteuttamisesta suuriin organisaationlaajuisiin muutoksiin. Olemme jo pit-



kään huhuilleet ”motivaation ylläpidon” perään. Kun emme saaneet hevosta juoksemaan nopeammin tai kynttilästä tehokkaampaa valonlähdettä, keksimme auton ja sähkölam- pun. Kun emme saa enää motivaation johtamisella tehok- kaampaa toimeenpanoa, ottakaamme käyttöön volitio.

Tämä kirja on toimeenpanon kehittämisen ja johtamisen tilannekatsaus syksyllä 2017, mutta muuttuvan maailman myötä myös kehitystyö ja uusien tulosten hyödyntäminen organisaatioissa jatkuu parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Liiketoimintaympäristömme muuttuu no- peammin kuin ikinä postmodernin historiamme aikakaute- na. Digitalisaatio, sote, virtuaalitodellisuus ja tekoäly, muu- tamia mainitakseni, haastavat lähes kaikkien meidän työn tekemisen mallia. Vaikka robotisaation tai tekoälyn muovaa- ma tulevaisuus on ainakin osittain hämärän peitossa, yksi asia, joka ei muutu samassa tahdissa, on ihminen biologise- na, psykofyysisenä ja neurologisena kokonaisuutena. Ja niin kauan kuin ihmiset tekevät töitä, tietyt lainalaisuudet, jotka ovat vaikuttaneet työskentelyymme, tulevat vaikuttamaan jatkossakin.

Yksi tällainen asia on ihmisen itsesäätelymekanismi ja sii- hen sisältyvät ajattelua, toimintaa ja tunteita ohjaavat kont- rollit, jotka säätelevät tavoitteellista työskentelyämme. Nii- den vaikutus tavoitteen saavuttamiseen on sama, joka se on ollut modernin ihmisen historian alusta alkaen. Ja niin kauan kuin ihmiset työskentelevät organisaatioissa, yksilöiden toi- mintaan vaikuttaminen määrää edelleen organisaatioiden menestyksen. Siksi esimerkiksi Koneen menestystarina ei täs- sä mielessä vanhene, vaikka organisaatiomuodot ja liiketoi- mintaympäristö muuttuvat. Siksi Arnold Schwarzeneggerin johdonmukainen eteneminen Itävallan pikkukylästä Kalifor-

nian kuvernööriksi on edelleen relevantti esimerkki kenelle tahansa omaa kunnianhimoista tavoitettaan metsästäväälle ihmiselle.

Kirjan ensimmäinen osa on yhteenveto tämänhetkisestä toimeenpanoon keskittyneestä tutkimuksesta. Se rakentaa perustan näkemykselle toimeenpanosta taitona ja korostaa, että vahvaan motivaatio ei yksin johda tavoitteen saavuttamiseen. Kirjan alkuosa vastaa toimeenpanoa koskeviin kysymyksiin ”miksi?” ja ”mitä?”. Miksi motivaation ja toimeenpanon rooleja tavoitteellisessa työskentelyssä tulisi tarkastella uudella tavalla? Mitä tieteellisiä ja tutkimuksellisia perusteita kirjan näkökulmalle löytyy?

Kirjan toimeenpanon taitoa ja toimeenpanokyvykkyyttä käytännössä tarkasteleva loppuosa vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”mitä jos?”. Miten toimeenpanon taitoa kehitetään ja johdetaan käytännössä ja miten toimeenpanokyvykkyys rakennetaan ja juurrutetaan organisaatioon? Mitä tapahtuu käytännössä, jos ja kun volitiota ja toimeenpanokyvykkyyttä kirjan esittämin mallein ja sisällöin kehitetään ja johdetaan?

Motivaatiosta toimeenpanoon siirtyminen ei ole ”viidellä vinkillä” ratkaistavissa, vaan kyse on syvemmälle ihmisen toimintalogiikkaan ja -rakenteisiin menevistä asioista. Siksi muutos tälläkin saralla edellyttää johtajilta ja esimiehiltä todellista sitoutumista ja halua tarkastella johtamistaan uudesta, erilaisesta perspektiivistä. Uskon vakaasti, että tämän kirjan luettuasi pohdit motivaation roolia tavoitteen saavuttamisessa eri näkökulmasta kuin aiemmin. Olet toivottavasti saanut myös arkityöskentelyyn siirrettäviä työkaluja ja ajatuksia; tai jopa ideoinut koko organisaatiosi toimeenpanon tehostamiseksi toteutettavan toimeenpanokyvykkyiden kehittämisprosessin.





INNOSTUKSESTA AIKAANSAAMISEN PALOON

- Pelkkä motivaatio ei yksin riitä tavoitteen ja tulosten saavuttamiseen. Tarvitaan myös volitiota eli toimeenpanon taitoa.
- Motivaatio on innostuksen tila – toimeenpano on taito.
- Toimeenpanon johtaminen edellyttää toisenlaista johtamista kuin motivointi ja innostaminen.



SISÄLLYS

Matkani Volition Boosteriksi	9
1 Aluksi	15
1.1 Innostusta vai aikaansaamisen paloa?.....	15
1.2 Miksi volitio ja toimeenpanokyvykyys juuri nyt?.....	18
1.3 Kirjan sisällöstä.....	23
2 Motivaatiosta volitioon – innostuksesta toteutukseen	27
2.1 Mihin häipyvät hyvät aikomukset?.....	28
2.2 Motivaation ja volition ero.....	33
3 Toimeenpanon taidon lähtökohdat	47
3.1 Uskomusten ratkaiseva rooli.....	48
3.2 Toimeenpanon taito syntyy itsesäätelystä	58

3.3	Toimeenpanon ulottuvuudet: fokus ja työvire	61
3.4	Johtajuustyypit toimeenpanossa	69
4	Valmentava vuorovaikutus toimeenpanon työkaluna	77
4.1	Vuorovaikutuksella tavoitteeseen	79
4.2	Dialogiset taidot.....	84
4.3	Grow-malli vuorovaikutustilanteessa	92
5	Toimeenpanon kehittäminen ja johtaminen	99
5.1	Toimeenpanokyvykkyys organisaatiossa	99
5.2	Volition Booster -toimeenpanomalli	103
6	Tavoitteen hallinta	113
6.1	Tavoitteen sisäistäminen.....	120
6.2	Tavoitteeseen sitoutuminen.....	128
7	Itseluottamus	137
7.1	Minäpystyvyys: luottamus omiin rahkeisiin	144
7.2	Luottamus omiin vaikutusmahdollisuuksiin.....	154
8	Volitio – toimeenpanon taito	161
8.1	Työskentelyn suuntaaminen	164
8.2	Työvire eli ”motivaation ylläpito”	178

9 Käytännön keinoja tehokkaaseen toimeenpanoon	193
9.1 Työhön ryhtyminen	194
9.2 Maaliin pääsyn varmistaminen.....	198
10 Johtamisjärjestelmä ja toimeenpanon johtaminen arjessa	209
10.1 Novo Nordisk Farma	211
10.2 Folkhälsan Valfärd	220
10.3 Schwarzeneggerin ohjeet toimivat sittenkin	225
10.4 Matti Alahuhdan Johtajuus volition johtamisen näkökulmasta.....	228
11 Mitä tästä opimme?	231
Viittaukset	237
Lähteet	245