

**Texten: Raili Oksa**

## Vår viktigaste resa är resan i oss själva

Allt ledarskap börjar i ledandet av sig själv. Om man vill leda andra, måste man först lära sig att leda sig själv. Så här beskriver **Pentti Sydänmaanlakka** sina ledarskapsprinciper i boken Älykäs itsensä johtaminen (fri översättning Intelligent självledarskap). Men hur kan man leda sig själv på ett intelligent sätt?

Pentti Sydänmaanlakka som har lång erfarenhet av personalledning och som varit en populär föreläsare på Ilmarinens arbetshälsoseminarier kopplar frågan om intelligent ledande av sig själv till en mer omfattande referensram.

- Arbetsgemenskaperna fungerar i en ständigt föränderlig, mycket invecklad och allt mer globalt fungerande affärsverksamhetsnät. Organisationerna har blivit allt mer komplicerade, vilket också ställer allt större krav på ett ledarskap som beaktar denna mångformighet. Därför måste dagens ledare ha en mångsidig intelligens.

Enligt Sydänmaanlakka räcker det inte längre med enbart rationell intelligens, utan våra företagsledare måste också ha emotionell intelligens. Ledaren ska kunna tolka andra människors känslor, på samma sätt som han eller hon är medveten om sina egna känslor, och vara öppen för dem.

– Därtill ska ledaren ha pragmatisk intelligens för att kunna tillämpa kunskaperna i praktiken. Kunskap och aktion är två olika saker, påminner han och tillägger att en god ledare ytterligare ska vara mentalt och kulturellt intelligent.

– En av ledarskapets viktigaste dimensioner är att chefen tillsammans med sina arbetstagare försöker finna en djupare betydelse och ett syfte med arbetet. Inre motivation hjälper oss att orka, eftersom arbetet då känns viktigt. En kulturellt intelligent chef är å sin sida medveten om arbetsgemenskapens mångfald och förstår att uppskatta och utnyttja detta i sitt ledarskap.

### Mål, vilja och energi

All ledarskap börjar med en själv, och därför anser Sydänmaanlakka att den viktigaste resan är resan i sig själv. Innan man kan leda andra måste man vara medveten om sina egna styrkor och vilka områden som behöver utvecklas. Då en människa har utvecklats i sitt eget ledarskap, kan han eller hon till en början leda små team för att därefter övergå till att leda lite större team och avdelningar o.s.v.

Sydänmaanlakka får det att låta enkelt – åtminstone i teorin. Så var klämmer skon egentligen?

Han påminner om att alla ändringar i de inlärdade sätten att fungera kräver mycket energi samt systematiska åtgärder och uppföljning.

– Vi har lätt för att göra snabba beslut om ändringar i våra motions- eller matvanor, men att förankra dem i vardagen kräver mycket tålamod. Det går lätt att man tappar greppet efter en tid och nästan obemärkt återgår till de gamla vanorna. Att leda sig själv är ett långt inlärningsprojekt som försätter mål, vilja och energi, dvs. hårt arbete.

## Ledarskapet kan inte enbart axlas cheferna

En av Sydänmaanlakkas favorittermer är delat ledarskap. Vad innebär det?

– En intelligent organisation består av experter som själva är aktiva. De väntar sig inte att chefen ska berätta vad som behöver göras. De leder arbetet själva och detta är uttryckligen ett exempel på delat ledarskap. Ledarskapet anses som så viktigt att det inte enbart kan axlas cheferna.

Ledarskap kan definieras som ett försök att utöva inflytande på någon annan eller andra. Ledarskap kan utövas uppifrån ner och nerifrån upp, men också horisontellt, då man strävar efter att påverka t.ex. medarbetare. Sydänmaanlakka anser det mycket viktigt att en expert kan leda sin egen chef.

Många undersökningar visar att man genom ett gott ledarskap kan inverka på trivseln och orkandet i arbetet. Detsamma gäller också omvänt. Men är det chefens fel om arbetet inte smakar?

– Nuförtiden ställs det för stora krav på chefer och direktörer. Alla medlemmar i en arbetsgemenskap bör titta sig i spegeln och fråga sig själva om de bidrar till arbetsgemenskapen på ett positivt sätt eller om de endast tillför negativa faktorer. Ledarskapet bygger i dag allt mer på samarbete, delat ledarskap, påpekar Sydänmaanlakka.

## Styrka via svårigheter

Pentti Sydänmaanlakka har disputerat om ledarskap och skrivit flera böcker i ämnet. Genom sina böcker strävar han efter att få till stånd bättre ledarskap, så att organisationerna ska fungera och må bra. Men hur tillämpar experten på ledarskap själv sina teorier i det egna livet? Är han själv en modellelev för sina teorier?

– Jag vet inte om jag alltid har kontroll på livet, men jag anser det mycket viktigt att man dryftar dessa saker. – Det är säkert sjyst att kullkasta sådana vanföreställningar om att livet skulle vara speciellt lätt för vissa människor, såsom en dans på rosor. För oss alla är det vardagliga livet trots allt ganska hårt, ibland en riktig kamp från en dag till en annan. Ibland är det lättare att leda sig själv, ibland svårare.

– Det är viktigt att förstå att ett gott liv inte innebär att det enbart inträffar fina saker i livet och att livet är enkelt. I själva verket kan ett gott liv inkludera många svårigheter, bekymmer och tragiska händelser. Endast via dessa erfarenheter lär sig människan att uppskatta också de goda och fina sakerna i livet.

Sydänmaanlakka tror att människan blir starkare genom de svårigheter hon går igenom. Också ålder och erfarenhet bidrar till att göra människan starkare, då hon lär sig strukturera och ställa saker och ting i rätt proportion samt att se längre utvecklingsprocesser.

– En helt annan sak är sedan det, att vi med åldern åtminstone har möjlighet att bli något klokare, säger han.

## Sökandet efter den försvunna motivationen

Pentti Sydänmaanlakka har arbetat inom personalledningen i flera internationella företag i över tjugo år, bland annat i Nixdorf, Siemens, Kone och Nokia. Innan han blev företagare och började arbeta som konsult på heltid höll han 9 månader sabbatsledigt.

– Jag hade i flera sammanhang talat om hur viktigt det är att ständigt förnya sig. Då mitt arbete inom personalledningen var tämligen likadant i de olika företagen, och jag också upplevde att jag inte längre

hade samma iver och motivation i arbetet som tidigare, kände jag ett behov av att ta avstånd och hoppa av ekorrhjulet för en tid.

– Under sabbatsledigheten skrev jag min första bok och njöt av friheten. Jag återvände ännu för ett år till Nokia som personaldirektör, men kunde inte längre finna den förlorade motivationen. Jag sade upp mig från mitt arbete då jag kom till insikt om att jag också kan och vill göra annat i livet. Jag fortsatte mitt forsknings- och skrivarbete och på den vägen har jag blivit. Jag är verkligen nöjd med mitt beslut, eftersom jag är motiverad varje dag.

I sitt förhållande till arbetet värnar han speciellt om två saker. Det ena är att på lång sikt orka arbeta och det andra att sörja för den egna arbetsmotivationen och kompetensen.

– Om man märker att man inte längre finner motivation i arbetet, måste man försöka finna något nytt i det egna arbetet eller byta till helt andra uppgifter. Det lönar sig att sörja för det egna kunnandet och att hela tiden utveckla sig själv. På så sätt öppnas det nya möjligheter både när det gäller att utveckla arbetet och att utvidga det egna arbetsfältet, betonar Sydänmaanlakka.

\* \* \* \* \*

## Vem?

- Pentti Sydänmaanlakka, f. 1954, filosofie doktor
- Lång erfarenhet av personalledning, ledande konsult
- Föreläsare på Ilmarinens arbetshälsoseminarier; de populära föreläsningarna fortsätter på våren 2010
- Ordförande för styrelsen för Pertec Consulting Oy, vilket han grundat
- Böcker: Älykäs organisaatio, Älykäs johtajuus, Älykäs itsensä johtaminen, Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen
- Hobbyn: tennis, joggning, simning (även vinterbad), golf, skidning, yoga och motorcykelåkning, båt- och stugliv