

PENTTI SYDÄNMAANLAKKA

ÄLYKÄS JOHTAMINEN 7.0

Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?

TALENTUM
HELSINKI 2012

Copyright © 2012 Talentum Media Oy ja Pentti Sydänmaanlakka

Kustantaja: Talentum Media Oy

ISBN 978-952-14-1613-2

ISBN 978-952-14-1843-3 (e-kirja)

Kansi ja taitto: Maria Mitrunen

BALTO print, Liettua 2012

Palaute kirjasta: www.talentumshop.fi

JOHDANTO

Johtaminen on haastavaa ja monimutkaista, mutta johtamisen ytimestä voi löytää tietyt perusasiat, jotka meidän on aina ensiksi hallittava. Seuraava Mikon ja Peterin tarina menee tähän johtamisen ytimeen. Se pyrkii osoittamaan, että johtaminen on viime kädessä hyvin konkreettista ja arkista tekemistä, jota ei kannata liikaa teoretisoida. Hyvä johtaminen ei yleensä jää kiinni puuttuvasta tiedosta vaan toimeenpanosta.

Aloitin tämän kirjoittamisen jo monta vuotta sitten. Tavoitteenani oli kirjoittaa kirja tulevaisuuden johtamisesta tai johtamisen tulevaisuudesta. Tarkoituksenani oli kirjoittaa perinteinen tietokirja, joka pohjautuu syvälliseen teoria-aineistoon ja laajaan käytännön kokemukseen. Työskentelin ja kirjoitin tällä konseptilla pitkään, mutta en ikinä saanut käsikirjoitusta valmiiksi. Omassa ajattelussani oli tapahtunut jotain.

Päällimmäisiksi ongelmiksi tunnistin kaksi asiaa. Ensimmäkin minusta itsestäni alkoi tuntua, että suuri osa tutkimustietoa ja johtamiskirjallisuutta on tyhjänpäiväistä – en enää jaksanut innostua. Tämä ei välttämättä ole mikään uusi havainto. Chester Barnard kirjoitti jo vuonna 1948: ”Johtajuudesta on kirjoitettu tavattoman paljon dogmaattisesti esitettyä hölynpölyä.” Tähän liittyy se, että johtamistutkimusta ja -kirjallisuutta julkaistaan todella paljon. Koko ajan valtavasti lisääntyvä tiedon määrä aiheuttaa vaikeuksia jäsentää aihealuetta. Tieto tuntuu myös entistä useammin olevan pinnallista ja jopa ristiriitaista.

Minua alkoi entistä enemmän arveluttaa ajatus, että tietoa lisäämällä teemme parempia johtajia. Tieto ei enää muutu tekemiseksi.

Tietäminen ja tekeminen ovat kaksi eri asiaa, ja meidän pitäisi kiinnittää enemmän huomiota tekemiseen. Eli jouduin kysymään itseltäni, onko minun järkevää kirjoittaa uutta tietokirjaa johtamisesta, jos en itsekään usko sillä olevan paljonkaan vaikutusta johtamisen käytäntöön. Onko meillä jo riittävästi johtamiskirjallisuutta? Onko kaikki jo sanottu johtamisesta?

Vastaus lienee kyllä ja ei. Johtamisen perusasiat on kerrottu mo-
neen kertaan, mutta toki niitä pitää varioida ja tuoreuttaa jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Ja myös sen takia, että pidetään yllä aktiivista keskustelua johtamisesta. Vaarana tässä on kuitenkin se, että juostaan erilaisten pinnallisten ismien perässä, mikä ei selvennä tilannetta vaan päinvastoin sekoittaa.

Toinen ongelmani liittyi tulevaisuuteen tai sen tutkiskeluun. Mitä enemmän keräsin aineistoa ja pyrin hahmottamaan, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, sitä synkemmäksi mielialani kävi. Emme näytä enää pystyvän edes hahmottamaan, minne olemme menossa. Tällä menolla ekosysteemimme maapallolla on ajautumassa kohti tuhoutumistaan, eikä meillä ole kykyä hahmottaa tilannetta saatikka johtaa kokonaisuutta älykkäästi. Tulevaisuutemme sisältää paljon uhkia ja haasteita, joita en pystynyt käsittelemään. Siksi en päässyt silläkään alueella eteenpäin.

Valtavasti lisääntynyt pinnallinen ja ristiriitainen johtamistieto sekä kyvyttömyyteni käsitellä tulevaisuutta ajoivat minut siis umpikujaan, josta en tuntunut pääsevän eteenpäin. Sitten sain aivan uudenlaisen idean. Jospa kirjoittaisin toisenlaisen johtamiskirjan, joka olisi tarina johtamisesta? Tarina antaa vapaamman tilan kirjoittamiselle, ja voi yhdistellä faktaa ja fiktiota. Tarinat myös kiinnostavat ihmisiä, ja niiden avulla on helpompi oppia uusia asioita. Tästä ideasta sai alkunsa tämä tarina.

Tarinassa on monta juonta. Tapahtumien lähtökohtana käytetyt yritykset voisivat olla mitkä vain. Mielessäni ovat kuitenkin olleet Nixdorf, Siemens, Kone ja Nokia, koska olen itse työskennellyt niissä ja tarinasta saa todemman, kun kertoja tietää taustat. Vaikka asiat

eivät olekaan tapahtuneet juuri näin tai tässä järjestyksessä, ne ovat tapahtuneet joskus jossain, joten kaikki on siinä mielessä faktaa. Uskon, että todellisuus on aina tarua ihmeellisempi. Ajallisesti kuvatut tapahtumat sijoittuvat vuosille 2010–2011.

Minun on helppo samaistua sekä valmennettavan että valmentajan rooliin, koska 1980-luvun lopussa olin vastaavanlaisella kokenuksella kuin Miko tässä; olin Saksassa kehittämässä Nixdorfin kansainvälisiä henkilöstöasioita ja työskentelin vastaavanlaisen globaalin tiimin kanssa. Viime aikoina taas valmentajan rooli on tullut tutuksi.

Kirjassa puhutaan kehitysprojektista ja kehitysjohtajasta, jota mahdollisimman moni voisi samaistua tilanteisiin. Toimit sitten myynnissä, markkinoinnissa, tuotekehityksessä, tuotannossa tai henkilöstöjohdossa, ihmisten johtaminen on aina samanlaista. Tällä tavoin yleisellä tasolla pysymällä pystymme myös paremmin keskittymään johtamisen ydinkysymyksiin.

Tarinassa ei kuvata pelkästään Mikon tilannetta vaan koko perheen lähtöä komennukselle ja siihen liittyviä haasteita. Tämä on pieni mutta olennainen sivujuoni. Johtajalle on erittäin tärkeää, että kotikenttä on kunnossa. Johtajan on hyvä muistaa pitää aktiivisesti huolta myös tästä alueesta.

Tarinan avulla pyrin avaamaan myös älykkään johtamisen viitekehystä ja osoittamaan, miten me kaikki voimme kehittyä johtamisen eri tasoilla. Lisäksi osassa kaksi on kolme syventävää artikkelia aiheesta.

Älykkään johtajan on hallittava kaikki johtamisen tasot: itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Tämän kokonaisuuden hahmottaminen auttaa kehittymään globaaliksi johtajaksi ja myös viisaaksi johtajaksi – toimitpa sitten kotimaassa tai muualla. Jokaisen tulisi olla myös globaali johtaja ainakin siinä mielessä, että osaa ajatella globaalisti, maapallonlaajuisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Globaaleilla yritysjohtajilla on suunnattomasti valtaa ja vastuuta. Osaavatko he käyttää niitä oikein? Kansainvälisten suuryhtiöiden

rooli maapallon kehittämisessä on merkittävä. Sadan suurimman taloudellisen toimijan joukossa maapalolla on 51 suuryritystä. Maailma on todella suurien globaalien yhtiöiden vallassa, kuten David C. Korten on osoittanut monissa kirjoissaan. On todella tärkeää, että johtajat kantavat myös sosiaalista ja ekologista vastuuta taloudellisen vastuun ohella. Eettinen johtaminen ja omalla esimerkillä johtaminen ovat tulleet entistä tärkeämmiksi.

Tämän vuoksi näen vaarallisena, miten jotkut uusliberalistiset talousvaikuttajat korostavat tietynlaista markkinafundamentalismia, joka ei johda vapaisiin markkinoihin vaan pikemminkin uudenlaisiin monopoleihin. Yritystoiminta on myös paljon muuta kuin voiton maksimointia. Tällaista laaja-alaista näkemystä tarvitaan tulevaisuuden johtajilta.

Koska johtajilla on paljon valtaa ja vastuuta, tavoitteena pitäisi olla viisaiden johtajien kehittäminen. Viisas johtaja on monipuolisesti älykäs – käytännöllisesti, rationaalisesti, emotionaalisesti, kokonaisvaltaisesti, kulttuurillisesti – ja hänellä on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoa, jonka avulla hän osaa elää hyvin ja eettisesti. Viisas johtaja luo hyvää elämää itselleen ja muille sekä ymmärtää myös inhimillisiä heikkouksia. Viisas johtaja osaa elää kaiken epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisuuden keskellä rohkeasti unelmiinsa uskoen ja ilman perusteettomia uskomuksia. Viisaaksi johtajaksi kasvetaan pikkuhiljaa, ja kasvu vaatii määrätietoisuutta, nöyryyttä ja paljon kokemuksia.

Tämä kirja on myös älykkään johtamisen viitekehyksen kiteytys. Olen valinnut seitsemän johtamisen tasoa ja ottanut jokaiselta tasolta seitsemän tärkeää teemaa. Tämä on johtamisen 7 x 7.

Miksi seitsemän? Seitsemän on pyhä, maaginen ja täydellisyyden luku monessa mielessä. Jo varhain joka seitsemättä päivää pidettiin pyhänä, mistä on syntynyt viikon pituus. Ihmisten muistiin mahtuu kerrallaan seitsemän asiaa. Seitsemää pidetään hyvänä määränä suorilaisia, joka johtajalla voi olla. Myös tehokkaan tiimin enimmäismäärä on seitsemän tienoilla. Luku seitsemän on siis hyvä lähtökohhta, kun pyritään jäsentämään asioita.

Tämä johtamisen 7 x 7 on johtajan työkirja, johon voi palata säännöllisesti ja arvioida, miten on pystynyt toteuttamaan johtamisen perusasioita eri tasoilla. Johtajaksi kasvaminen tapahtuu monella tavalla. Tärkeintä siinä on kuitenkin hankkia paljon kokemuksia ja reflektoida näitä systemaattisesti itsekseen ja muiden kanssa.

49 teemaa ei tietenkään kerro kaikkea johtamisesta. Teemat muodostavat yksinkertaisen kiteytyksen haasteista, joita useimmat johtajat kohtaavat tänä päivänä. Uskon, että näihin perusasioihin keskittyminen ja niiden hoitaminen on tärkeä osa hyvää johtamista.

Toivon, että tämä tarina panee mahdollisimman monen ajattelemaan johtamista kokonaisvaltaisesti ja uudella tavalla. Tarvitsemme johtamisen innovaatiota, mutta se ei tapahdu teoreettisella vaan käytännön tasolla. Tarina pyrkii kehittämään hyvää, älykästä johtamista ja viisaita johtajia, jotka pystyvät ratkaisemaan tulevaisuuden häijyjä haasteita maapallon laajuisesti.

I

ERÄÄN JOHTAJAN KEHITYSTARINA

PROLOGI

Tämä on tarina Mikosta, joka sai elämänsä tarjouksen siirtyä vetämään suuren, kansainvälisen yrityksen globaalia kehitysprojektia Kaliforniaan. Se oli iso askel 37-vuotiaalle johtajalle, jolla ei ollut kovin paljon johtamis- tai kansainvälistäkään kokemusta.

Miko otti uuden haasteensa vakavasti ja päätti etsiä itselleen henkilökohtaisen valmentajan. Hän löysi Peterin, jonka johdolla taapahtuvasta valmennusprosessista kirja kertoo: miten Miko syventää omaa johtamisosaamistaan ja miten hänestä kasvaa globaali johtaja. Hänellä on myös suuri halu kasvaa viisaaksi johtajaksi, mutta hän ymmärtää sen olevan pitkän tien päässä.

Tämä on myös tarina Peteristä, joka on johtamisen konsultti. Hän on Peter Druckerin alter ego. Näin ymmärrettynä tämä on kunnianosoitus Druckerille, joka oli viime vuosisadan laaja-alainen ja käytännöllinen johtamisen guru.



Tammikuun viimeisenä perjantai-iltana Mikoon iski hirveä kauhu. Häntä alkoi todella pelottaa se, mitä oli edessä. Miten hän selviytyisi? Mitä jos hän ei pärjääkään? Miten hän onnistuu näin isossa kansainvälisessä tehtävässä? Miten hänen vaimonsa ja lapsensa selviävät kaikesta. Kauhun keskellä hänelle tuli ajatus, että hän tarvitsi tukea. Hän muisti, että hänen paras kaverinsa oli kertonut valmennusistunnoista erään tunnetun yritysvalmentajan luona. Ehkä tämä olisi juuri sitä, mitä myös hän tarvitsi.

Miko on 37-vuotias kauppatieteen maisteri, joka valmistui Helsingin kauppakorkeakoulusta 15 vuotta aiemmin pääaineinaan johtaminen ja markkinointi. Hän on naimisissa ja hänellä on kaksi lasta, Noora ja Petri. Valmistuttuaan hän sai työpaikan Koneelta, jossa hän työskenteli markkinointisuunnittelijana ja kehityspäällikkönä. Miko toimi ensin kolme vuotta asiantuntijatehtävissä ja sen jälkeen pienen markkinointitiimin vetäjänä.

Viiden Kone-vuoden jälkeen Miko siirtyi Nokialle markkinointipäälliköksi vastaamaan uuden puhelimen markkinoinnista ensin Suomessa ja sitten koko Pohjoismaissa. Nokialla hänen vastuullaan oli ensin Suomen pieni markkinointitiimi, jossa oli viisi asiantuntijaa, sen jälkeen Pohjoismaiden markkinointi-ihmiset eli yhteensä kaksikymmentä henkeä. Sekä Koneella että Nokialla hän menestyi ja saavutti erittäin hyviä tuloksia. Hän oli kunnianhimoinen ja kova tekemään töitä, mutta kuitenkin jalat tukevasti maassa eikä mikään pyrkyri.

Kaksi vuotta sitten headhunntteri soitti hänelle ja halusi tavata. Miko ei ollut lähtemässä Nokialta mihinkään, mutta headhunntterin lähestyminen tuntui hyvältä, ja hän suostui tapaamiseen. Hänelle tarjottiin kehitysjohhtajan paikkaa Suomessa juuri toimintansa aloittaneessa kansainvälisessä yrityksessä. Hän otti haasteen vastaan, kävi läpi melkoisen valintaruletin ja tuli valituksi. Tehtävä oli uusi ja organisaatio pieni, mutta tehtäväalue oli kiehtova. Hänelle oli luvattu, että jos hän täyttää asetetut odotukset, hänellä on mahdollisuus siirtyä piankin suurempiin kuvioihin.

Siirto tulikin nopeasti. Nyt hänelle tarjottiin johtajan paikkaa, jossa tehtävänä oli kehittää globaalisti omaa aluetta. Tämäkin tehtävä oli uusi ja tarjosi paljon vapauksia mutta myös suunnattomat haasteet. Näin Miko itse tilanteen koki. Hänelle tehtiin tarjous tammikuun alussa, ja hän sai kaksi viikkoa aikaa päätöksentekoon.

Päätös ei ollut helppo. Tehtävä oli toki äärimmäisen kiinnostava ja haastava. Miko epäili kuitenkin, riittäisikö hänen osaaminen globaalissa ympäristössä. Hänellä oli jossain määrin kokemusta myös kan-

sainvälisistä kuvioista, mutta oliko sitä riittävästi? Myös perhetilanne vaati syvällisiä keskusteluja, Mikon vaimo Ira oli töissä, ja hänellä oli oma uransa. Lapset, Noora ja Petri, olivat esikoulussa ja viihtyivät siellä hyvin. Mikoa arvelutti, miten he pärjäisivät maailmalla.

Tehtävän vastaanottamiseen nimittäin liittyi muutto Kaliforniaan Piilaaksoon, jossa yrityksen pääkonttori sijaitsi. Päätös ei ollut siten vain Mikon vaan myös Iran, Nooran ja Petrin. Ja mikä kauheinta, se pitäisi tehdä hyvin nopeasti. Miko halusi kokeilla siipiensä kanta-vuutta, ja hän yllättyi siitä, kuinka nopeasti hänen vaimonsakin näki tehtävän suurena haasteena, josta ei voi kieltäytyä vaikka vähän pelottaisikin.

Tammikuun lopussa päätös oli tehty, ja ensimmäisenä päivänä maaliskuuta Mikon tulisi aloittaa työnsä Palo Altossa. Perhe muuttaisi myöhemmin keväällä, kun Miko olisi ehtinyt perehtyä tehtäväänsä ja järjestänyt asumisen ja muut käytännön asiat. Helmikuusta tulisi kiireinen: vanhat tehtävät tulisi siirtää muille ja uusiin pitäisi ehtiä perehtyä. Sitten pitäisi vielä hoitaa kaikki ulkomaille muuttoon liittyvät käytännön asiat.

Miko siivosi työpöytänsä ja katsoi vielä seuraavan viikon ohjelmaa. Hän päätti heti maanantaina ottaa yhteyttä valmentajaan. Kauhu laantui, ja hän lähti hyvillä mielin kotiin, olihan kello jo melkein yhdeksän.

Soitto ja sopimus

Maanantaina Miko hankki yritysvalmentajan tiedot ja yritti saada kontaktin häneen. Hän kävi miehen kotisivuilla ja googlasi kaikkea mielenkiintoista tästä henkilöstä. Valmentajan nimi oli Peter, ja hänellä oli ollut pitkä ura johtajana, ennen kuin hän oli aloittanut uuden uransa konsulttina, tutkijana, kirjailijana, valmentajana ja yrittäjänä. Hänen taustansa vaikutti erinomaiselta, eikä Miko enää ihmetellyt, miksi hänen ystävänsä oli niin vuolaasti suositellut Peteriä.

Miko yritti kuumeisesti tavoittaa Peterin; soitti hänelle, jätti ää-niviestin, lähetti tekstiviestin ja meilin. Ei vastausta. Toimistolta ilmoitettiin, että Peter on Lapissa kirjoittamassa ja saattaa olla vaikea tavoittaa häntä pikaisesti, mutta toimiston väki lupasi pyytää häntä ottamaan yhteyttä Mikoon. He myös varoittivat, että joskus Peteriä on hankala tavoittaa. Tämä herätti Mikossa epäilyjä; minkälainen bisnesmies Peter on, jos hänellä ei ole aikaa asiakkaille?



Myöhään torstai-iltana Miko istuu toimistossaan valmistelemassa materiaalia seuraavan aamun johtoryhmään, kun hänen puhelimensa soi.

- Hei, tässä on Peter. Olet yrittänyt tavoittaa minua. Anteeksi, että en ole pystynyt aikaisemmin vastaamaan, mutta palasin juuri lyhyeltä tunturivaellukselta. Mitäköhän asia koskee?
- Joo terve, minä olen Miko ja olen todella yrittänyt tavoittaa sinua. Olen ystävältäni kuullut, että toimit johtamisen konsulttina ja tarjoat myös henkilökohtaista valmennusta johtajille. Tästä olisin kiinnostunut.
- Ai jaa. Nyt on kuule niin, etten enää viime aikoina ole tehnyt tällaista valmennusta ja tuntuu siltä, että minulla ei oikein riitä aika ja kiinnostus siihen, mutta meillä on monta muuta erinomaista valmentajaa, joita voin sinulle suositella.
- Hei odota, odota. Minä haluan sinut, ja minulla on kiire. Olen juuri saanut elämäni tarjouksen siirtyä ison yrityksen pääkonttoriin vetämään tosi mielenkiintoista globaalia projektia. Olen ollut Suomen kehitysjohtajana pari vuotta, ja nyt pitäisi ottaa vastaan tällaiset uudet haasteet. Ja nyt vain sinulle tiedoksi, että nämä haasteet ovat alkaneet pelottaa minua jossain määrin ja kuvitteleen, että sinä voisit auttaa tässä.
- Ai joo. Toihan on tosi hienoa. Upea tilaisuus. Nyt muistan, sinustahan oli Optiossa muutama viikko sitten joku juttu, jossa kuvattiin

aika laajasti uraasi myös tähän asti. Minä uskon, että meiltä parhaiten suo pystyisi auttamaan Mauno, Susanna, David, Laura...

- Hei minä tiedän, että on muita. Minun assari teki minulle listan Suomen kymmenestä parhaasta valmentajasta, ja sinä et muuten ollut tällä listalla. Mutta minä luotan hyvään ystävääni, joka suositteli sinua. Sinun taustasi vaikuttaa myös uskottavalta. Minulla on suuria johtamisen ongelmia tai haasteita, joita minä haluaisin kelata sinun kanssasi. Ne liittyvät minuun itseäni, tehtävääni, minun tulevaan tiimiini, perheeseeni, ihan kaikkeen. Minä tarvitsen kokonaisvaltaista näkemystä johtamisesta, josta olet paljon puhunut ja kirjoittanut. Minä todella toivon, että sinulla olisi aikaa tähän ja näkisit tämän kiinnostavana tapauksena.

Puhelimen toisesta päästä kuuluu syvä huokaus ja sitä seuraa pitkä hiljaisuus.

- No joo, mitä minä nyt sanoisin. Ja sinulla on vielä kiirekin. Ja pelottaa. Ihan hyvä, että sinä huomioit perheesi, sinullahan on pari pientä lasta ja vaimo töissä. Ja itsellä varmaan kauhea draivi päällä. Ei ole aina helppoa olla tuossa iässä, kun maailma avaa portit joka suuntaan. Ainakin pari hyvää ideaa itsensä johtamisesta voisi tehdä hyvää sinulle. Hhmm! Okei, mutta sitten meidän pitää olla tosi tehokkaita tämän jutun kanssa. Kello on kahdeksan, ja istun nyt laavulla Lapin mökillä ja minulla on puut lopussa. Sovitaanko niin, että haen vähän lisää puita ja sitten pidetään ensimmäinen parin tunnin istunto. Täällä on aika inspiroiva keli, pieni pakkanen ja upeat revontulet. Soita minulle puolen tunnin kuluttua.



Miko sulki puhelimen ja oli innoissaan. Puhelinkeskustelu oli vahvistanut hänen näkemystään, että hän on löytänyt itselleen sopivan valmentajan. Hän soitti vaimolleen, että hänellä oli vielä yksi puhelin-

palaveri eikä hän tulisi kotiin ennen yhtätoista. Ira oli todella raivois-
saan ja ihmetteli hänen työaikojaan: Mitä järkeä, että teet viisitois-
tatuntisia työpäiviä! Tätäkö se meidän tulevaisuus sitten on? Miko
itsekin ajatteli, ettei tällaisessa työnteossa ole mitään järkeä, mutta
sen takiahan hänellä on nyt valmentaja.

KOMMENTTEJA KIRJASTA

Antoisa lukukokemus, jonka luin kerralla loppuun. Olemme yhdessä Pentti Sydänmaanlakan kanssa kehittäneet uutta johtamisjärjestelmää asiantuntijaorganisaation johtamiseen tavoitteena luoda Affectosta erinomainen yritys, joka on tunnettu hyvästä johtamisesta ja asiakaspalvelusta. Sydänmaanlakan uusin kirja kiteyttää erinomaisesti monia ajatuksia, joita pidämme hyvän johtamisen kulmakivinä.

– Pekka Eloholma, toimitusjohtaja, Affecto Oyj

Pentti Sydänmaanlakan kirja on erinomainen esitys johtamisen kokonaisvaltaisuudesta ja oppimismahdollisuuksista, joita on varmasti meillä jokaisella. Älykäs johtaminen 7.0 -malli auttaa tunnistamaan kaikki nämä hyvän johtamisen tasot. Kirjan uudenlainen lähestymistapa tarinan kautta johtamisen kenttään on innostava. Johtamisen kentässä Pentin luoman älykkään johtamisen kokonaisvaltainen viitekehys ja Piilaakson esimerkit toimivat jokaisen johtajan oman uudistumisen ja oppimisen työkaluina.

– Pekka Jääskö, hallintojohtaja, varatoimitusjohtaja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kerrassaan virkistävä lukukokemus! Pentti Sydänmaanlakan uusin kirja avaa tervetulleen uuden luvun johtamiskirjallisuudessa – nostamalla johtajan takana olevan ihmisen tarkastelun keskiöön. Lopputuloksena on poikkeuksellisen taitavasti rakennettu ja kokonaisvaltainen kasvutarina johtajuuteen.

– Mikko Kosonen, yliasiamies, Sitra

Kirjassa yhdistyvät johtamisen käytäntö ja teoreettinen tieto innovatiivisella tavalla tarinan avulla. Lukukokemus havahduttaa huomamaan, että johtajina ja esimiehinä meillä on paljon tietoa johtamisesta, mutta arjessa saatamme helposti unohtaa sen, että tietäminen ja tekeminen ovat kaksi eri asiaa. Kirja antaa hyviä eväitä ja työkaluja siihen, miten me käytännössä voimme toteuttaa hyvää johtamista ja miten voimme muuttaa tiedon tekemiseksi.

– **Ritva Parhamaa, henkilöstöjohtaja, Tekes**

Erinomainen kuvaus hajautetun tiimin johtamisen haasteista kansainvälisessä ympäristössä. Konkreettinen, selkeä ja pelkistetty tarina ja viitekehys, joka pistää sinut ajattelemaan johtamista kokonaisvaltaisesti. Kannattaa lukea!

– **Petri Kokko, johtaja, Google, Saksa**

Olemme Keski-Suomen Osuuspankissa tehneet vuosia yhteistyötä Pentti Sydänmaanlakan kanssa. Tämä kirja täydentää erinomaisesti hänen aiempia teoksiaan. Kirjaa voi suositella jokaiselle muutoksessa elävälle johtajalle, ja se on erinomainen teos itsensä kehittämiseen ja myös yksilölliseen valmentamiseen.

– **Keijo Manner, toimitusjohtaja, Keski-Suomen Osuuspankki**

Sydänmaanlakan Älykäs Johtaminen 7.0 on käytännönläheinen ja selkeä lähestyminen nykyjohtamisen jatkuvasti muuttuviin haasteisiin. Kirja on höystetty mielenkiintoisella tarinalla, ytimekkäällä teorialla ja erittäin konkreettisilla harjoituksilla. Suosittelen kirjaa lämpimästi käsikirjaksi ja apuvälineeksi kaikille johtajille matkalla kohti viisasta johtajuutta.

– **Mikko Pelkonen, henkilöstöjohtaja, NokiaSiemens Networks**

Älykäs Johtaminen 7.0 tarjoaa lukijalle kokonaisvaltaisen näemyksen johtamisen haasteisiin tämän päivän kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Johtamisen eri tasot havainnollistetaan esimerkkien kautta, joissa älykkään johtamisen teoria viedään suoraan käytäntöön. Laaja käytännön kokemus ja tutkimus on kiteytetty teemoiksi, jotka auttavat johtajia organisaation jokaisella tasolla kehittämään hyvää johtamista.

– Miko Pietilä, tuotejohtaja, Research in Motion (Kanada)

Talk the Talk – Walk the Walk on enemmän kuin totta tämän päivän johtajalle. Ei pelkästään johtajan vaan kaikkien ihmisten tulisi ottaa johtajuusvastuu omasta elämästään – kokonaisvaltaisesti. Kirja puhutteli minua, koska olen itse ollut samassa tilanteessa: saat neuvoja, olet erilaisten vaatimusten ristiaallokossa, ja lopulta vain sinä itse teet omat päätöksesi, koska olet itse oman itsesi toimitusjohtaja, eikä kukaan, ei edes hallitus, voi erottaa sinua omasta elämästäsi, ei tekemistäsi virheistä tai onnistumisista. Elät niiden kanssa nyt ja tulevaisuudessa. Johtaessasi otat vastuun itsestäsi ja muista ja se tekee sinusta todellisen johtajan.

– Jarmo Suominen, Managing Director, CEO, NesteJacobs