

MITÄ JOHTAMISESTA VOI JOHTAJILTA OPPIA?

Alf Rehn: Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo, 2018, 183 s. ISBN 978-9-5229-1470-5

”...diskurssimme, tapamme puhua johtajuudesta, kärsii vieläkin siitä, ettemme ole avautuneet, aidosti avautuneet, johtajuuden kaikille mahdollisuuksille” (Rehn 2018, 105).

Jos johtajuus ei ole insinööritiedettä – ottamatta kantaa siihen, mitä insinööritieteet oikein ovat – niin millaista tiedettä se sitten on? Alf Rehn ei valitettavasti vastaa tähän kysymykseen vaan verhoutuu filosofian tarjoamaan viikunanlehteen. Johtajuus, kuten maailma itsessään, on Rehnin mielestä hämyinen, mutta samalla itsessään selvää tai välittömästi tunnistettavaa (mahdollisesti kuten maailma itsessäänkin). Vaikka hyvin ilmeistä voi aina väittää hämyiseksi ja hämyistä ilmeiseksi, niin voiko se oikeasti olla sitä? Miten hämyinen johtajuus oikein erottuu hämyisestä taustastaan? Onko kysymys vain siitä, että Rehn leikkii kielellä vai yrittääkö hän aidosti lausua jotain olennaista maailmasta ja johtajuudesta?

Paradoksaalisuus ei Rehnille ongelma, koska hämyinen maailma käsittää päivänselviä johtajia. Näin henkilön asema tai arvo ja johtaminen tekemisen lajina samastuvat. Vaikka emme kykene kielellisesti tarkasti rajaamaan johtajuutta, se ei tee siitä vähemmän todellista, vaan ennemminkin lähinnä paradoksaalista, sekä – että –luonteista. Tai ainakin ne johtajat, joita Rehn on havainnoinut tai joiden kanssa aikaansa viettänyt, muodostavat sekalaisen seurakunnan, kuten hän itse kuvaa (s. 15).

Suuret johtajat erottuvat tästä joukosta siinä, että heidän mielensä kykenee kantamaan monia vastakkaisia ideoita samanaikaisesti ilman että heidän toimintakykynsä samalla haihtuu. Ehkä tämän pitäisi tarkoittaa myös sitä, että johtajuudesta on mahdollista puhua ajattelematta johtajia ja johtajista ajattelematta johtajuutta. Rehnin teoksensa valossa voisi väittää, ettei hän ole tästä mahdollisuudesta erityisen kiinnostunut.

Teoksen kolmekymmentäkaksi suhteellisen lyhyttä, mutta iskevästi kirjoitettua, lukua luonnehtivat paradoksaalisuutta johtamisessa. Johtajuus on elämistä epäonnistumisten ja epävarmuuden sekä uudelleen yrittämisten kanssa tilanteissa, jotka ovat monimutkaisia, avoimia monille tulkinnoille ja jossa onnistuminenkaan ei välttämättä säilytä kyseistä merkitystään pitkälle tulevaisuuteen. Ainoastaan hän, joka saa jotakin aikaan, voi Rehnin mielestä olla johtaja. Onnistumisen pohjana on menestys itsensä tai oman työnsä johtamisessa, sitten toisten työn johtamisessa ja lopulta koko orkesterin työnteon tavan johtamisessa. Haaste on saada tehdyksi asiat, joissa johtajuus voi todentua, löytää niiden tarvitsema aika juuri silloin kun tilaisuus johtajuuteen on tässä ja nyt, mutta ei yksinomaan tehokkaasti vaan myös empaattisuutta osoittavasti.

Johtajuuden todentaminen tiettyssä hetkessä edellyttää aiempaa, tuolle todentamiselle itselleen perustaa luovaa rakennustyötä. Se, että voi olla nopea, rakentuukin hitaasti. Johtajuuden perustava ristivetoisuus tarkoittaa sitä, että mikään ei toimi kaiken aikaa ja jokin, joka ei ole toiminut koskaan aikaisemmin, voi yhtäkkiä ratkaista edessä olevan tilanteen. Järkeä on käytettävä luovasti ja luovuutta järkevästi. Kohdatut tunteet tulee kyetä tunnistamaan, niiden syyt selvittämään ja vastaamaan näihin toiminnallisesti pätevällä tavalla.

Johtajuutta tarvitaan enemmän tieltä poikkeamiseen kuin sen kulkemiseen. Johtajuuden ydintä on unelmointi, haaveilu, irrottautuminen vakiintuneista ajatuskuvioista – ajattelu laatikon ulkopuolella – ja asema, josta käsin ponnistella sen todentamiseksi, muiden vakuuttamiseksi, epäilijöiden käännättämiseksi ja innostamiseksi sekä kyky pitää kiinni isoista asioista samalla kun pää uhkaa painua upoksiin keskellä jatkuvaa, arjen täyttävää pulmien virtaa. Teoksen luonteeseen sopivasti Rehn korostaa samaan hengenvetoon, että pikkuasioillakin voi olla ratkaiseva merkitys. Johtajuus on vaikeiden asioiden hoitamista ja se on myös ei-vaikeiden asioiden hoitamista, naisellista sekä miehekästä, näkyvää ja ei-näkyvää, reagointia, aktiivista

tarttumista, mutta myös kykyä olla tekemättä ja tyytyä vain odottamaan. Siitä, ovatko kyky kommunikoida ja rakentaa luottamusta johtajuuden keskeisintä ja pysyvää ydintä, voi olla kuitenkin myös eri mieltä, vaikka Rehn ne näin naulaakin (s. 92).

Rehn ei erityisemmin pyri briljeeraamaan lukeneisuudellaan, bisneskontakteillaan ja konsultaatio-, tj-terapia- tai koulutuskeikoillaan, mutta henkilöhahmot, tapaukset, teot ja teokset, jotka hän nostaa esiin, nousevat ikään kuin jalustalle ja sisällyttävät samalla hänet niistä koostuvaan taikapiiriinsä. Bisneskirjallisuus näyttääkin erottuvan tutkimuskirjallisuudesta siinä, että se markkinoi niin tekijän itsensä keksimillä kuin muilta lainatuilla ideoilla teoksen kirjoittajaa, ”osta minut” vs. ”osta käsitteeni/havaintoni/nii- den tulkintani”. Rehn näyttääkin antaneen yksinomaan hyviä suosituksia ja viisaita neuvoja niitä janonneille toimitusjohtajille.

Rehn osoittaa, että jokainen johtamisteko tarkoittaa jonkin toisen johtamisteon jättämistä tekemättä. Jälkimmäisellä on myös aina omat kustannuksensa. Tietoisuus johtamisen para-

doksaalisuudesta, niin tekemisen kuin tekemättä jättämisen merkityksestä siinä, ei tee johtamisesta helpompaa, mutta miksi sen pitäisikään olla sitä? Vaikka teosta ei ole kirjoitettu suoranaiseksi itseapu-oppaaksi, se tarjoaa sitä jokaiselle oman johtamisensa kanssa kamppailevalle.

Rehn kirjoittaa sujuvasti ja innostavasti. Hänen havaintonsa kattavat johtamisen ristivetoinen arjen monipuolisesti. Teoksesta on täten syötteeksi johtamista koskevalle teorianmuodostukselle, joka ei kavahda kompleksisuutta vaan näkee siinä työkentän ja käsitteellisen haasteen. Rehn nojaa ajatukseen maailman paradoksaalisuudesta ja tyytyy yksinomaan pintapuolisesti erittelemään tapoja, joilla paradoksaalisuus näyttäytyy johtamisen sfäärissä. Jälkimmäinen tulee ymmärtää johtamisen teoreettisen tarkastelun lähtökohdaksi, ei sen päätepisteeksi. Se, mihin Rehn ansiokkaasti lopettaa, on täten siis piste, josta johtamistutkimuksen sopii tänä päivänä lähteä.

Vesa Huotari