



OSA I MONINAISUUDEN JOHTAMINEN JA IHMISTUNTEMUS

Kaikki johtaminen on
moninaisuuden johtamista.

Erilaisuuden sietämisestä moninaisuuden johtamiseen

”Ihmiset ovat syntyneet yhdenvertaisiksi, mutta myös erilaisiksi.

ERICH FROMM

Ihmisten erilaisuus on asia, johon liittyy paljon näennäistä myönteisyyttä ja kliseetasoista ymmärrystä, joka saattaa silti jäädä hyvin pinnalliseksi. Kukapa ei olisi kuullut lausetta ”erilaisuus on rikkaus”? Tästä huolimatta työyhteisöt niin yksittäisten tiimien kuin koko organisaationkin tasolla kokevat ihmisten erilaisuuden usein hankalaksi.

Väitänkin, että se yksittäinen asia, joka eniten haastaa johtajia, tiimejä ja työyhteisöjä, on juuri ihmisten erilaisuus. Se, miten jokainen näkee tilanteen omalla tavallaan, omien linssiensä läpi, ymmärtämättä, että täysin objektiivista saatikka siten kaikenkattavaa näkymää ei ole kenelläkään.

Erilaisuus, monimuotoisuus ja moninaisuus – mistä oikein puhutaan?

Mitä erilaisuus on? Yksinkertaistettuna erilaisuus määritellään jonain sellaisena ominaisuutena tai asiana, jonka suhteen kaksi eroaa toisistaan.

Erilaisuuteen liittyy myös stereotypian käsite. Stereotypia on yleistämistä ja luokittelua, jossa tietystä erilaisuuden kohteena olevasta asiasta tai ihmisryhmästä (kansaa, heimo, ammattikunta) on kaavamainen käsitys. Stereotypia toimii puolustusmekanismin tavoin siten, että se suojelee henkilöä mahdollisesti epämiellyttävältä tiedostamiselta. Ryhmän edustaja on aina yksilö, mutta stereotyyppisessä ajattelussa ihmistä kohdellaan tietyn joukon edustajana eikä yksilönä.

Perinteisesti ihmisten erilaisuudessa on tyydytty työelämässä tarkastelemaan näkyviä eroja, kuten sukupuoli, ikä ja etninen tausta. Yhdysvalloissa laajalti käytetty käsite *diversity management* on tarkoittanut pyrkimystä turvata etnisille vähemmistöille ja naisille tasa-arvoinen kohtelu. Sitten *equal opportunity* -ajattelu on laajentunut myös vammaisiin ja seksuaalisiin vähemmistöihin. Tämänkaltaiset monimuotoisuushankkeet ovat lähinnä olleet tasa-arvoon liittyviä ja vielä tarkemmin suoranaisten epätasa-arvon poistamiseen keskittyviä. Ne ovat pitkälti muodostaneet pohjan länsimaisen työelämän monimuotoisuusajattelulle. Myös sosioekonomiset tekijät ja poliittiseen suuntautumiseen liittyvät erot ovat osa moninaisuutta.

Kun katseet suunnataan maailmaan länsimaita laajemmalle, on olennaista nostaa edellä mainittujen erilaisuustekijöiden rinnalle myös uskonto, perhe- ja sukutausta, joilla saattaa tietyissä kulttuureissa olla erittäin ratkaisevia, estäviä vaikutuksia tiellä tasa-arvoon ja yhtäläisiin mahdollisuuksiin.

Johtamiskeskusteluissakin ihmisten erilaisuus on toki ollut esillä. Se on kuitenkin pitkälti rajoittunut perinteiseen monimuotoisuusajatteluun, mm. sukupuoli- ja kulttuurinäkökulmista. Näiden lisäksi ikäjohtaminen on ollut vahvassa nousussa viime vuosina.

Näiden merkitystä en missään nimessä halua kieltää. Ydinväitteeni kuitenkin on, että jokaista johtajaa ja tiimiä hankalimmin haastava asia on se näkymättömämpi ja syvempi erilaisuus: persoonien erilaisuus.

Moninaisuudella tarkoitan kaikkea sitä, millä tavoin ihmisten erilaisuus ilmenee työyhteisöissä ja erityisesti sitä erilaisuuden syvätasoa – näkymättömämpää persoonien erilaisuutta – mitä perinteisempi monimuotoisuuden (diversiteetin) käsite ei yleensä pidä sisällään. Toiveeni onkin ulottaa monimuotoisuuden tarkastelu tälle syvemmälle tasolle ja lanseerata käsite *moninaisuus* kuvaamaan näitä usein näkymättömiä, mutta silti niin merkittäviä ja vahvasti itsessä ja toisissa koettuja tasoja.

Sanat ajattelun avaajina – miten näistä teemoista puhutaan

Koska kieli luo merkityksiä, erilaisuusajattelun edistämisessä uudelle tasolle tarvitaan myös uusia tapoja ilmaista asioita. Uusi ajattelu vaatii uudenlaista kieltä.

Itse lähdän siitä, että jo sana *erilaisuus* itsessään sisältää kielteisiä, ei-arvostavia merkityksiä. Erilaisuus tuo mukanaan ajatuksen poikkeavasta, toisen-laisesta, ei-normin-mukaisesta, ehkä siis vääränlaisesta. Erilaiset eivät ole samanlaisia. Erilaiset eivät ole normaaleja. Sana *erilainen* usein viittaa myös vähemmistön edustajaan.

- **Erilaisuus** herättää mielikuvia asiasta, jota tulee ymmärtää, sietää ja ratkaista. Se sisältää vihjeen ongelmasta. Erilaisuus on eroavuutta.

Koska jo yksittäisillä sanavalinnoilla on ratkaiseva merkitys ajatteluumme, olen päätenyt korvaamaan sanan erilaisuus sanalla moninaisuus.

- **Moninaisuus** on sanana neutraali ja tasavertainen. Se voi kuvata sekä mahdollisia haasteita kuten hämmennystä ja jonkinasteista kaoottisuutta. Se voi kuvata myös tavoiteltavaa tilaa ja jopa ihannetta. Se sisältää haasteiden ohella monipuolisia voimava-

roja, mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Moninaisuus on vaihtelevuutta, täydentävyyttä ja runsautta.



Valitsemalla sanan moninaisuus ihmisten syvempää monimuotoisuutta kuvaamaan, haluan ilmentää asian molempia puolia ja moninaisuuden paradoksaalista luonnetta: sama asia, joka usein nähdään kielteisenä tai vähintään haasteellisena, on olemukseltaan myös äärimmäisen myönteinen ja tavoiteltava.

Moninaisuuden käsitteen lisäksi tarvitaan sanapari *moninaisuuden johtaminen* nostamaan esille persoonien syvälliset erot huomioiva tietoinen johtaminen.

Tämä vaatii kyseisen johtajan vankkaa itsetuntemusta, jotta hänellä on itsessään jotain, mitä vastaan voi peilata eroja, neutraalisti ja arvostavasti. Johtajan tulee kyetä näkemään itsensä osana mosaiikkimaista ”*multiplisiteettiä*” ja tunnistaa se, miten johtaminen edellyttää ennen kaikkea oman itsensä johtamista.

Moninaisuuden tasot

Ensimmäinen asia työyhteisöjen moninaisuuden tarkastelussa on tunnistaa sen eri tasot.

On olemassa hyvin selvästi näkyvää määriteltävää erilaisuutta, kuten vaikkapa ikä tai sukupuoli. On muita näkyviä seikkoja, kuten ulkonäkö, fyysiset ulottuvuudet, rajoitteet tai vammaisuus. Myös etninen alkuperä kuuluu tähän näkyvän erilaisuuden kategoriaan, vaikka se osittain onkin näkymättömämpään erilaisuuteen ulottuvaa.

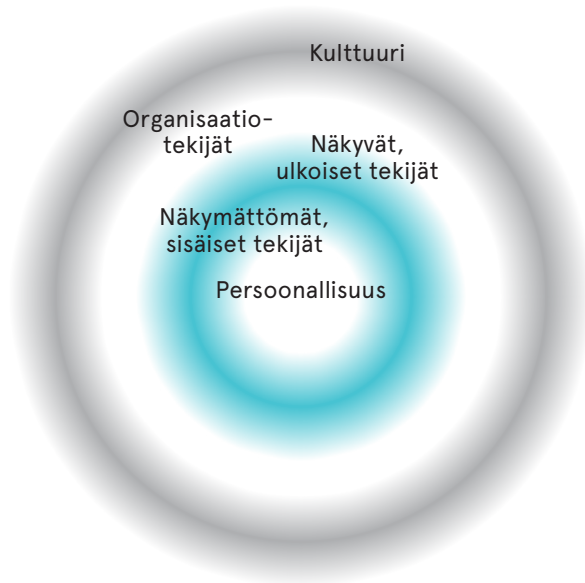
Sitten on olemassa astetta näkymättömämmän erilaisuuden pintataso, joka voidaan havaita vaikkapa tutustumalla henkilön ansioluetteloon. On erilaista koulutustaustaa, erilaista työkokemusta, erilaisia elämäntilanteita, erilaisia kotiosoitteita. Henkilön syntyperään voi liittyä tällaista näkymätöntä erilaisuutta. Tähän liittyy vaikkapa se, mitä kaikkea päätelemme työnhakutilanteessa pel-

kästään hakijan nimestä. Tai minkä merkityksen annamme sille, mistä olemme kukin kotoisin.

Sitten on olemassa erilaisuutta, jota emme voi välittömästi havaita emmekä saada selville ansioluettelostakaan. On olemassa ominaisuuksiemme, käytöksemme ja toimintatapojemme erilaisuutta, jota voidaan tarkastella eri syvyystasoin.

On kulttuuritaustamme ja perhetaustamme vaikutusta. On merkityksiä, jonka koulutuksemme tai opiskelupaikkamme tuo. On uskontomme ja maailmankatsomuksemme tuomaa väriä. On työtöhtävissä ja vuorovaikutuksessa havaittavissa olevaa persoonien erilaisuutta: erilaisia tapoja käyttäytyä ja toimia, erilaisia työtyylejä, erilaisia tapoja ilmaista itseä.

Sitten on olemassa vielä syvempää erilaisuutta, johon kuuluvat ne osat persoonaamme, jotka luovat syyt ja taustan näkyvälle käytöksellemme. Kuten vaikkapa identiteettimme, ihmiskäsityksemme ja maailmankatsomuksemme. Mitkä ovat arvomme? Mikä meitä motivoi? Mitä tavoittelemme? Millaisia elämäkokemuksia meillä on? Millaisia uskomuksia meillä on? Mitä ajattelemme itses-



tämme, ja mitä ajattelemme muista? Miten koemme itsemme sukupuolemme edustajana? Mikä on seksuaalinen suuntautumisemme ja miten se meihin vaikuttaa? Millainen on temperamenttimme ja persoonamme rakenne?

Tämä ihmisten mosaiikkimainen kirjo voi käytännössä olla sekä kiehtova että hyvinkin haastava. Työn tuloksia ajatellen väitän kuitenkin, että mahdollisimman moninainen työyhteisö on tavoiteltava tila. Ihannetila.



Sama asia, joka voidaan pintatasolla ja lyhyellä tähtäimellä nähdä haasteena, on syvemmin tarkasteltuna ja pitemmällä aikavälillä kestävä menestyksen edellytys. Mitä tietoisempia tästä ollaan, sitä lähempänä ovat asioiden aikaansaaminen, hyvän tuloksen tekeminen ja hyvinvointi.

Moninaisuustietoisuus on aktiivista työsuojelua.

Kun tehdään työtä moninaisuusajattelun pohjalta, voidaan yksinkertaisesti pyrkiä etsimään parhaat tekijät ja osaajat huomattavasti laajemmasta joukosta. Ei rajoituta pieneen ”pooliin” vaan voidaan avata ovet laajasti ja etsiä ennakkoluulottomammin.

On valtavan hienoa, miten monissa työyhteisöissä jo löytyy monimuotoisuushankkeita ja paljon hyvää ajattelua näiltä osin. Se, mihin suuntaan haluaisin keskustelua seuraavaksi viedä, on nimenomaan nostaa esille ne näkymättömämmät erot, syvimät moninaisuuden tasot. Sillä niin paljon kuin puhutaankin eri kulttuurien välisistä eroista ja ikäjohtamisen haasteista, haluan syventää keskustelua sille alueelle, jonka väitän haastavan vielä enemmän: persooniin ja näkökulmiin liittyvät erot.

Se johtaja ja yritys, joka on siirtynyt uuteen aikakauteen ja moninaisuustietoisuuteen, on noussut ajattelussaan ja keskusteluis-

Persoonallisuuteen liittyvä erilaisuus voi olla erityisen haasteellista silloin, kun olemme näennäisesti kovin samanlaisia.

sa uudelle tasolle. Siinä missä erilaisuus herättää mielikuvia asiasta, jota tulee ymmärtää, sietää, ratkaista tai jopa korjata, moninaisuus sisältää myönteisen tavoitetilan ja mahdollisuuksia. Moninaisia mahdollisuuksia.

Erilaisuuden kohtaaminen kutsuu ennakkoluulomme, pelkomme, epäluulomme ja kypsymättömyytemme tanssimaan keskenään. Se nostaa esiin myös sellaisia epäluuloja, joista emme lainkaan ole tietoisia. Epäluulojaan voi työstää pyrkimällä tulemaan niistä tietoisiksi. Ennakkoluulojaan voi vähentää, ja paras tapa siihen, on pyrkiä laajentamaan omaa kohtauksien piiriään. Monet johtajat kertovat siitä, miten monin tavoin hyödyllistä kansainvälinen kokemus on heille ollut. Oman puolueellisuuden tunnistamista voi myös tietoisesti harjoittaa.

Lisäksi haluan nostaa esiin seuraavan väitteeni: Persoonallisuuteen liittyvä erilaisuus voi olla erityisen haasteellista silloin, kun olemme näennäisesti kovin samanlaisia. Kun työskentelemme vaikkapa eri kulttuurista tulevan kollegan kanssa, osaamme olettaa, että erilaisuutta on. Sen sijaan saman koulutustaustan omaavan samaan ammattiryhmään kuuluvan kollegan erilaisuus voi yllättävyydessään olla erityisen haastavaa ja ihmetystä aiheuttavaa.

Parhaimmillaan erilaiset persoonat voivat täydentää toisiaan ja muodostaa työyhteisöön värikkään ja kauniisti toimivan mosaiikkimaisen kudelman, jossa jokaisella on paikkansa ja tehtävänsä, ja jossa eniten merkitystä on yhteisillä tavoitteilla ja yksilöiden kyvykkyyksillä, taidoilla ja asenteilla.

Moninaisuuteen liittyy myös sen muuntuvaisuus. Jotkut tarkastelemamme asiat ovat hyvin pysyviä, jotkut muuttuvia. Sukupuoli useimmiten säilyy samana. Sen sijaan ikä, yksityiselämän tilanne ja työkyky ovat muuttuvia. Peruspersoonamme pysyy läpi elämän – väheksymättä sitä, miten silti voimme kasvaa, kehittyä ja muuttua valtavasti.



Moninaisuus. Se vain on. Siitä lähdetään liikkeelle – ja sitä tulee tavoitella. Moninaisuudessa on enemmän mahdollisuuksia.

Siinä missä erilaisuus voi aiheuttaa ongelmia, moninaisuus auttaa ratkaisemaan niitä. Moninaisuus haastaa ja auttaa saamaan aikaan enemmän – monipuolisemmin, luovemmin ja kestävämmiin. Siihen liittyy tietoisuutta ja arvostusta voidaan lisätä. Sitä voidaan johtaa. Sitä tulee tietoisesti johtaa.

Se on ihannetila, johon tulee aktiivisesti pyrkiä.

Moninaisuustietoinen johtaminen on tahtotila, johon tähdätään yrityksen hallituksen ja johdon esimerkillä.

”Olen saanut seurata eri maiden kulttuureja, eri yritysten kulttuureja ja erilaisia johtamisen kulttuureja. Eri maissa ja kulttuureissa käytetään erilaisia sanojakin. Kun sitä vähän aikaa kuuntelee, alkaa itsekin puhua eri tavalla. Itselleni tästä on syntynyt vahvat listat: Do’s and Don’ts.”

KATI RAJALA

”Kielipääoma on ollut ratkaisevaa, taustalla vaihto-oppilasvuosi. Se on avannut monia mahdollisuuksia. Kansainvälinen kokemus on sittemmin tuonut sen, että johtajuus on samaa ympäri maailman. Perusasiat pysyvät hyvin samana, vaikka kulttuurikonteksti pitääkin huomioida.” MIKKO KEMILÄINEN

”Se että itse kuulun suomenruotsalaiseen vähemmistöön on jo yksi askel kohti monimuotoisuutta. Toinen askel oli nähdä romanit osana yhteiskuntaa. 70-luvulla Suomessa ei kuitenkaan ollut monikulttuurisuutta. Vasta kun olin Yhdysvalloissa vaihto-oppilaana, sain nähdä, mitä se on ja itsekin miettiä asiaa eri tavalla.”

BIANCA BRINK

”Johdettavilla on yhtä iso vastuu. Jos tanssipari ei pärjää, ei voi syyttää vain sitä, joka vie.” KAI KOSKINEN

Näillä pohdintaosioilla toivon voivani tarjota sinulle, hyvä lukija, mahdollisuuden pysähtyä refleктоimaan. Nämä ovat kysymyksiä, joita valmentajana haluaisin esittää sinulle. Erityisen kiinnostunut olen kysymyksistä, joita ehkä itse itsellesi näihin teemoihin liittyen esität.

**POHDITTAVAKSI –
ERILAISUUS, MONIMUOTOISUUS JA MONINAISUUS**

- Millainen erilaisuus haastaa minua johtamistyössäni eniten?
- Millaiset ominaisuudet toisessa erityisesti ärsyttävät minua?
- Millainen erilaisuus kiehtoo minua?
- Mitä ovat ne ominaisuudet, joita toisissa ihailen?
- Millaisia ovat ne ominaisuudet, joiden olen huomannut kollegoissa tai hyvässä tiimissä täydentävän omiani?
- Miten koen olevani itse erilainen kuin ihmiset keskimäärin?