



Toimetulek mitmekesisusega – paluks uutmoodi lähenemist!

Director vahendab Kaplinna Ülikooli ja Rotterdami Juhtimiskooli (School of Management) professori **Kurt A. Aprili** essee rahvusvahelise koostöö ja kultuuridevahelise suhtlemise teemal.

Alustuseks toon ära mõned küsimused, mis mind mitmekesisuse ehk erisuse juures alati huvitanud on.

1. Miks tuleb mitmekesisusele pidevalt tähelepanu pöörata?
2. Miks me pole osanud mitmekesisust õigesti juhtida või sellega arvestada?
3. Kui me seda ei oska, siis miks me seda ikka vanaviisi teeme – ikka kiiremini ja ikka püüdlikumalt? Ja samade mõttemallide raames?
4. Millal me lõpuks sel alal oma tegevuse tulemusi näeme? Ning kui teadlikud me seda laadi tegevusest ja käitumisest üldse oleme – nii individuaalsel kui kollektiivsel tasandil?

Mitmekesisuse ehk diversiteedi juhtimine on ärikeeles juba teada-tuntud termin – paraku on see aga kujunemas ka järjekordseks vahendiks, millega juhtimises manipuleerida.

Nii üritatakse allutada *mina-tunnetus* ja *teist-tunnetus* juhtimise kaudu kontrolli alla ning sellesse suhtutakse kui järjekordsesse lahendust vajavasse probleemi; kui patoloogiasse, kui välismõjusse, mida saab kontrollida ja peabki kontrollima!

Siis polegi üllatav, et naisi, teistsuguse nahavärviga inimesi (aafriklasti, idaeurooplasi, ladina-ameeriklasti, asiaate), puudega inimesi, lesbisid ja geisid käsitletakse kui täiesti uut nähtust, mis jõudis alles hiljuti majandusinimeste teadvusse.

Tavaliselt taandatakse mitmekesisuse juhtimine lihtsalt teatud hulgak reegliteks, vabastades sel viisil inimesed eetilise vastutusest teistega suhtlemisel või teiste töölerakendamisel.

Minu isiklik kogemus mitmekesisusest ütleb, et tegelikult on see laiahaardeline, sügavalt isiklik ja ego-keskne nähtus – see on vastastikuse sümpaatia aluseks, see ärgitab meie uudishimu ja teadmishimu. Kindlasti on see pingelikkas ja kindlasti nõuab see sageli nii enesedistsipliini kui ka head kasvatust – aga alati laiendab see tunduvalt firma ja inimeste võimalusi.

Ja kõige sellepärast ei peagi ma eristusi lahendamist vajavaks probleemiks, ka mitte patoloogiks. See ei lõhu organisatsiooni, vaid loob hoopis baasi uutele organisatsioonilistele vormidele. Nii saab ära kasutada seni tähelepanuta jäänud, mitmekesisusest tekkivaid võimalusi ja uusi ideid.

Kasvava või üleminekufaasis majandusega riikide (näiteks Eesti, Lõuna-Aafrika, Läti, Bra-



Illustratsioonid: Taivo Org

siilia, India, Hiina, Leedu, Sloveenia) puhul on oluline, et anglosaksi maailm, mis on olnud tööstusliku arengu eeskujuks, on pakkunud neile pidevalt juhtimismudelid ja -rakendusi, ning nende juhtimismudelite pime ja valimatu kasutamine surub juba eos maha igasuguse soovi uurida, mida tegelikult muutuval-areneval organisatsioonil või rahval vaja on.

Ehkki need mudelid on arenevates organisatsioonides ja riikides üldiselt omaks võetud, kahtlevad erinevad autorid siiski, kas nood lääne metoodikad suudavad ikka tagada vajalikke tulemusi keskkonnas, mis on palju ebastabiilsem ja etteaimamatam kui väljakujunenud tööstusriikides.

Minu meelest on mainitud riikide puhul mängus palju enam igasuguseid faktoreid ja aspekte, palju keerukamad majandus-tehnoloogilised probleemid kui arenenud tööstusmaades. See eeldab loomulikult, et immigrantide juurdevoolu tingimustes arvestatakse igasuguste erisuste ja mitmekesisusega, arvestatakse „teistega“. (Immigrantide puhul mõtlen siinkohal nii otseses tähenduses geograafilisi immigrante kui ka mõtte- ja väärtushoiakute immigrante.)

Kahjuks meenuvad siin ka Tony Blairi sõnad: „Tugev ja arenenud ühiskond võib olla samas ka sallimatuse ja eelarvamuste pesa. Stabiilne ühiskond on tegelikult innovatsiooni, loovuse, mitmekesisuse ja eksperimenteerimise vaenlane. Sageli on see autsaiderite, teistsuguste inimeste, algajate-noorte ja immigrantide suhtes lausa vaenulik. Nii võib ühiskonnas tekkida suur igatsus nostalgia järele – selline ühiskond on aga majandusliku kasvu allika, teadmiste loomise vastu.“

Konstruktiivsed anglosaksi mudelid, samuti ka Aafrika, Idamaade, Skandinaavia ning rahvuskultuuri teadmiste ja kogemuse mudelid on

kahjuks jäetud kasutamata, et edendada erisusi soosivaid, keskkonda arvestavaid ning asjakohaseid mudeleid ja reegleid üleminekufaasis majandusega riikides.

Selle asemel võtavad paljud organisatsioonid ilma igasuguse kriitikameeleta üle hoopis sellise anglosaksi stiilis lähenemise mitmekesisusele, mis on „igasuguste vasturääkivuste professionaalse mahasurumine“. Nad kirjutavad näiteks ette väärtushoiakuid, rakendavad standardseid tagasiside andmise mehhanisme ja hindamiskategooriaid inimeste karjääri, emotsioonide jms ohjamiseks. Seega surutakse hirmust prognoosimatuse ees peale n-ö normaalsust.

Kuigi paljud organisatsioonid kuulutavad, et nad arvestavad oma personalipoliitikas erisusi ja mitmekesisust, tegelevad nad tegelikult kloonimisega ja korrutavad, kuidas oleks ikka soovitatav käituda ja kuidas oleks ebasoovitav käituda ning missugused on tagajärjed-karistused (nt avalik häbipost, preemiast ilmajätmine jms), kui sa teed teisiti, kui firmas ette nähtud.

Minu meelest teeb tugev soov turvalisuse ning ühetaolisuse järele 21. sajandi personalijuhtimismeetodid lõpuks asjakohatuks ja ohustab nii lõpuks ka firma jätkusuutlikkust, eriti kiirete muutuste keerises ja üleminekufaasis.

Siinkohal jääb kõlama paradoksaalne küsimus: „Kuidas saab tõeliselt hinnata, tunnustada ja arendada inimese ainulaadset potentsiaali, kui sellesse suhtutakse samal ajal kui hälbesse ja pingeallikasse; kui seda võetakse ohuna kõigele, mis on n-ö normaalne ja harjumuspärane?“

Näib, et see paradoks ei takista veel kedagi tööd tegemast, ikka ja jälle uurimast mitmekesisuses toimetuleku viise või sellest valdkonnast ikka ja jälle kirjutamast. Kõik tegutsevad muudkui edasi, ilma kriitilise mõtlemiseta – sest nii on ju ▶



alati olnud, nii teevad ju kõik edukad organisatsioonid ja riigid!

Liberaalne ei olegi nii liberaalne

Järjest enam räägitakse sellest, et vaba, liberaalne, eelarvamusteta kooslus on ideoloogiliselt vägagi ihaldusväärne. Kuid tavapraktika näitab, et seda tuleb võtta ka kui pingete, konfliktide ja kõikvõimalike probleemide allikat.

Inimestelt on ära võetud isikupära, nad on turu huvides muudetud lihtsalt vahenditeks ning selle tulemuseks on loomulikkuse ja avatuse kadumine.

Juhtimisideoloogiad, mis põhinevad igasuguste võimalike pingevalikate totaalsel eitamisel, ei ole tegelikult midagi uut – ja kui pingeid ei aktsepteerita, siis ei sallita ka erisusi ja mitmekesisust.

Inimestelt on ära võetud isikupära, nad on turu huvides muudetud lihtsalt vahenditeks ning selle tulemus on loomulikkuse ja avatuse kadumine, mis on inimsuhetes nii vajalik ja omane. Kaasaja inimese jaoks on tööriistaks-vahendiks olemise ideoloogia juba valdavaks põhimõtteks muutunud ja see eeldabki kindlaksmääratud ja etteaimatavaid sotsiaalseid, majanduslikke ja poliitilisi suhteid.

Minu kogemus seevastu näitab, et erisuste ("mina" ja "teised") tunnetamine on dünaamiline ning ajas muutuv nähtus, mida ei saa igasuguste vormiliste ja ratsionaalsete kategooriatega paika panna.

Inimene on teadlik, juba sünnipäraselt keeruleine ning dünaamiline olevus ning me saame suheldes pidevalt tagasisidet. Selle abil me kinnitame või lükkame ümber oma eneseteadvuses kinnitunud arusaama või nägemust endast (ja

see ei toimu eneseteadvuse kategooriatesse seadmise teel, nagu mitmed n-õ kultuuriteoreetikud väidavad).

Piirid "minu" eneseteadvuse ja "teiste" eneseteadvuse vahel on avatud ja pidevas liikumises. Meie identiteet, mille moodustavad meie teod ja toimingud, mis omakorda lähtuvad meie psühholoogilistest kavatsustest ja on meie mitmekesisuse ja erisuse tõelised juured, on tihedalt seotud kujutlusega võimust. Sellest sõltub meie teadlik valik mingitesse gruppidesse kuuluvuse suhtes (seeläbi väheneb või tõuseb meie enesehinnang, eneseväärikus ja enesekindlus).

Mitmekesisuse juhtimine ei saa taanduda pelgalt koolitusprogrammide teemaks, mis on paraku praegu nii levinud tava. Igasugused koolitused käsitlevad mitmekesisust ja paljukultuurilisust vaid näiliselt – tegelikult aitavad need lihtsalt süvendada juhtide mõjuvõimu inimeste üle.

Mina arvan, et me peaksime rohkem tähelepanu pöörama võimustritele, sest võim on inimsuhetes keskne tegur. Võim ei ole asi, mida mõnel on rohkem ja teisel vähem – võim on kõigest sundus, piirang (mina piiran sind ja sina piirad mind), mis pole võrdselt jagunenud. Võim on midagi, mis piirab, aga pakub samas võimalusi.

Minu tähelepanekute järgi sõltub võim peaaegu alati esiteks vajadustest (võim on suhtlemismuster ja selle rakendamine või mitterakendamine sõltub sellest, kui palju me üksteist vajame) ja teiseks meie kavatsustest (võimu võetakse ja antakse, see määrab ära soosikute ja ebasoosikute grupid sõltuvalt hetke- ja tulevikukavatsustest).

Võim ei kehti ainult inimeste suhetes, vaid ka gruppide puhul – kui küsida inimestelt, kes nad on, hakkavad nad tahes-tahtmata seletama, missugustesse gruppidesse nad kuuluvad või tahaksid kuuluda. „Mina“ ja „meie-gruppi“ ei



saa eraldada – ja seepärast olemegi me nii tundlikud selles vahe suhtes, kuhu me omast arust kuulume (või ei kuulu) ja kuhu meid arvatakse kuuluvat.

Parem maailm

Kui me tööpoolest tahame elada teistsuguses, paremas maailmas, siis peame oma mõttemudelid kriitiliselt üle vaatama, neid teadvustama, olema siirad ja ausad. Me võiksime kõik näha ja aru saada neist tohututest allasurutud ajaloolistest kompleksidest, mis on meid viinud kollektiivse skisofreeniani. Ning vahel tuleks tunnistada ka vajadust n-ö kollektiivse kultuurilise psühhoteraapia järele.

Ma olen veendunud, et igasugused inimressurside spetsialistid (uued personalijuhid), mitmekesisuse juhtimise konsultandid ja firmajuhid peaksid oma tähelepanu pöörama just üldideoloogia loodud võimustritele, selleks et hallata võimalikke pingeid ja ootamatusi.

Samuti ei tohiks mitmekesisuse juhtimisel keskenduda ainult kultuurile – kogemus näitab, et kultuur on vaid üks identiteedi osa. Keskenduda tuleks individuaalsele identiteedile, sest üksteisest erinevise rikkus seisnebki inimeste erinevas olemuses (olgu see siis sooline, ühiskondlik-majanduslik, mõtteviis, seksuaalne orientatsioon, elukogemus, staaž, usk, rass, võimed, puuded, väärtushoiakud, kasvatus, haridus, oskused, perekonnaseis, tulevikuväljavaated jne).

Ma usun, et kui organisatsioon suudab neid erisusi võimalikult palju liita, saavutabki ta selle kauaigatsetud ja kasumliku konkurentsieelise. Töös inimestega tuleks keskenduda just sellele – personalijuhid peaksid olema pigem ärianalüütikud-strateegid, kes armastavad inimesi; kes teavad, kuidas erinevaid identiteete liita, kuidas luua ja hallata mitmekesise taustaga meeskondi ning kuidas seega ära kasutada seda loomin-

gulist potentsiaali, mis nii rikkalikus koosluses leidub.

Kui me mõistame ühiskonna, töö, identiteedi ja võimu tagamaid ja mehhanisme, siis mõistame ka inimesi palju paremini. Filosoof Heidegger ütles, et inimesed on oma olemuselt n-ö hermeneutilised olevused, kes püüavad aru saada kolmest eksistentsi põhitingimusest:

- 1) maailm (kontekst),
- 2) lõpmatus (võimalused)
- 3) individualism (terviklikkus).

Teisisõnu tahab inimene maailma oma jälje jätta ja teha seda mõttekalt ja positiivselt.

Organisatsioon saab läbimõeldult tegutsedes aidata inimestel seda kõike mõtestada (suhteid teiste inimeste, maailmavaadete ja tööspidamistega) ning selle lisatulemuseks on palju ühtsem ja pühendunud töötajaskond.

Allikad:

C. Bogdan, L. Introna "Self and Other in Everyday Existence: A Mystery Not a Problem", Lancaster University Management School, UK, pp. 1-24, 2004.

R. Stacey „Power & Relationships”, Lecture, Oxford Strategic Leadership Programme, Templeton College, Oxford University, November, 2004.

W. E. Fluker „Self & The Other”, Personal Conversations, Authenticity Through Ethical Leadership Practices Executive Course, Graduate School of Business, University of Cape Town, August 2004.

M. L. Jones „Management Development: An African Focus”, International Studies of Management and Organisation, vol 19, No. 1, 1989.

R. Roberts „Religion, Theology and the Human Sciences”, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

C. Leadbetter „Living on Thin Air”, London: Penguin, 2002.

P. Ortega Ruiz, R. Mínguez „Global Inequality and the Need for Compassion: Issues in Moral and Political Education”, Journal of Moral Education, Vol. 30, No. 2, pp. 155-177, 2001.



Foto: EBS

KURT A. APRIL on Kaplinna Ülikooli ja Rotterdami Juhtimiskooli (School of Management) professor.