

Tartu Ülikool
Humanitaarteaduste ja kunstide valdkond
Kultuuriteaduste instituut
Etnoloogia osakond

Liina Rajaveer

Mitmekesisus ja kaasatus tööandjate pilgu läbi

Magistripjekt

Juhendaja: PhD Keiu Telve

Tartu 2024

AUTORIDEKLARATSIOON

Olen koostanud käesoleva magistriprojekti iseseisvalt. Minu tekstis kasutatud teiste autorite tööd ja uurimused, põhimõttelised seisukohad ja muudest allikatest pärinevad andmed on viidatud.

Liina Rajaveer

(allkirjastatud digitaalselt)

27. mai 2024

Sisukord

Sisukord.....	3
1. Sissejuhatus	4
1.1 Rakendusuuringu tutvustus.....	6
2. EIK mitmekesisuse ja kaasatuse eestvedajana	8
3. Teoreetiline raamistus.....	10
3.1 Mitmekesisuse ja kaasatuse kujunemine	11
3.2 Argumendid mitmekesisuse ja kaasatusega tegelemiseks	12
3.3 Levik ja kohalikud kontekstid	13
3.4 Auditikultuuri mõju	14
3.5 Mitmekesisus ja kaasatus praktikas	16
4. Uuringu protsess ja refleksioon	19
4.1 Antropoloogia Keskuse töökorraldus	19
4.1.1 Rakendusantropoloogia ja kiiretnograafia.....	19
4.1.2 Tööprotsessid projektides	20
4.2 Rakendusuuringu tööprotsessid	25
4.2.1 Ettevalmistused.....	25
4.2.2 Valim	27
4.2.3 Välitööd	28
4.2.4 Andmetöötlus ja analüüs	29
4.2.5 Lõppmaterjalide koostamine ja esitlus	31
4.3 Tagasivaade	32
5. Kokkuvõte	35
Diversity and Inclusion: Employers' Perspectives.....	38
Kasutatud allikad	42
Lisad	46

1. Sissejuhatus

Minu magistriprojekti teemaks on rakenduslik uuring mitmekesisuse ja kaasatuse mõjust mitmekesisuse kokkuleppega liitunud organisatsioonides¹. Uuringu tellis Eesti Inimõiguste Keskus (EIK) 2023. aasta alguses Antropoloogia Keskuselt², kus töötan 2022. aasta septembrist antropoloogi ja 2023. aasta märtsist arendusjuhina. Tulenevalt minu EIKis töötamise kogemusest leidsime, et võiksin olla selle projekti juht. Olen tänulik, et EIK oli algusest peale päri, et kasutaksin projekti magistriõpingute lõpetamiseks.

Mitmekesisus ja kaasatus on juhtimisvaldkond, mis lähtub arusaamast, et inimeste erinevused on väärtuslikud ning mitmekesisusega arvestamine on vajalik ja kasulik. Mitmekesisuse mõiste hõlmab nähtavaid kui nähtamatuid inimestevahelisi erinevusi (vt Joonis 1³), kaasatus viitab organisatsiooni tegevustele, mis on suunatud erinevustega arvestamisele tööelu kõigis aspektides (Jonsen jt 2011: 36), sh formaalsetes ja mitteformaalsetes struktuurides (Mor Barak 2005: 208).



Joonis 1. Nähtav ja nähtamatu mitmekesisus kui jäämägi

¹ Projekti tutvustus Antropoloogia Keskuse kodulehel. <https://antropoloogia.ee/projektid/#mitmekesisus-ja-kaasatus-tooandjate-pilgu-labi>, kasutatud 4.04.2024.

² Kuni juulini 2023 Rakendusliku Antropoloogia Keskus.

³ Jäämäe kujundit kasutavad mitmekesisuse kujutamiseks väga paljud koolitajad ja konsultandid. Konkreetne joonis pärineb konsultatsiooniettevõtte Valamis kodulehelt, kujundi algse allikana viitavad nad ettevõttele Brook Graham. <https://www.valamis.com/hub/diversity-training>, kasutatud 6.04.2024.

Inimõiguste keskus kirjutab oma kodulehel mitmekesisuse ja kaasatuse selgituseks:

./.../ Mitmekesisus on rohkemal või vähemal määral olemas igas inimkoosluses. Inimeste eripärad annavad igaihele unikaalse elukogemuse, sestap ka ainulaadsed viisid maailma kogeda, mõista ning tähendust ja väärtust luua.

(EIK koduleht, Mis on mitmekesisus ja kaasatus?)

Kaasatus tähendab keskkonna loomist, kus kõiki inimesi ja nende panust väärtustatakse ja austatakse, sõltumata mis tahes omadustust või tunnustest, mis neil on või mida neil arvatakse olevat. ./.../ Inimeste kaasatus tähendab, et organisatsioonis on läbi mõeldud ja paika pandud, kuidas kõiki inimesi kuulatakse ära, neil on hääl, nende vajadustega arvestatakse ja vajadusel kohandatakse töökeskkonda, et toetada töötajat ja tagada talle sobivaim töökeskkond. See lähtub sellest, et iga inimene on väärtuslik ning tööandja võimalus on pingutada, et luua töökeskkond, kus igaiüks saab ennast teostada.

(samas)

Mitmekesisus ja kaasatus jõudis minu teadvusesse 2017. aasta alguses, kui asusin inimõiguste keskusesse tööle. Minu esimesed tööülesanded olid seotud just mitmekesisuse kokkuleppega ja kevaditi toimuva mitmekesisuse päevaga, mille ettevalmistamisesse panustasin. Järk-järgult avanes minu jaoks mitmekesisuse juhtimise maailm – süsteemid ja algatused, mis peaksid toetama kõigi inimeste unikaalsuse väärtustamist, ning organisatsioonid, kes selles orienteeruda ja muutust luua püüavad. 2019. aasta sügisel asusin EIKis mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonda juhtima – korraldasin mitmekesisuse kokkuleppe võrgustiku tööd ja mitmekesisuse märgise väljaandmist, juhtisin valdkonna projekte, osalesin rahvusvahelistel koostöökohtumistel ja töötasin välja materjale, kõnelesin mitmekesisuse ja kaasatuse hüvede eest. 2022. aasta kevadel lahkusin EIKist, kuid koostöö organisatsiooniga on jätkunud näiteks siinses töös käsitletava rakendusuringu raames ning 2024. aasta esimesel poolaastal märgise "Austame erinevusi" programmis nõustaja ja hindaja rollis.

Tiheda seotuse tõttu inimõiguste keskusega on magistriprojektil autoetnograafiline aspekt. Antropoloogiline vaatenurk oli minuga kaasas ka EIKis täidetud rollides, aga magistriprojekt andis võimaluse sellel süsteemsemalt avalduda. Ühest küljest lõi omaenese elule ja tegevusele kriitilise kultuurianalüüsi rakendamine omamoodi võõritusefekti, ent teisalt pakkusid teoreetilised käsitlused äratundmist – läbitunnetatud ebalused ja mustrid olid teiste uurijate poolt akadeemilise kirjanduse kontekstis läbimõtestatud. Refleksioon oli osa ka

rakendusuuringu protsessist, kuid see ei olnud eraldi uurimisfookus ega kajastunud raportis. Magistriprojekti katusteksti kirjutamine tõi refleksiooni aga eraldi tähelepanu alla ja tõi sellesse juurde lisakihte.

Projekti praktilise osa moodustab rakendusuuring, mille raport ja üheleheline kokkuvõte on esitatud eraldi dokumendina ja üheleheline kokkuvõte on kättesaadav EIKi kodulehel (Üksleht 2023). Katustekstis asetan rakendusuuringu teiste antropoloogide ja mitmekesisuse juhtimise uurijate uurimuste, sh kriitiliste rahvusvaheliste diskussioonide konteksti ning analüüsin rakendusuuringu protsessi.

Magistriprojekt koosneb kolmest sissepeatükist: esmalt tutvustan inimõiguste keskuse tegevust mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnas, seejärel avan magistriprojekti teoreetilist tausta ning lõpuks kirjeldan rakendusuuringu tööprotsesse ja reflekteerin tehtu üle.

1.1 Rakendusuuringu tutvustus

EIK on vabatahtlik, mis teiste inimõigustega seotud teemade seas tegeleb mitmekesisuse ja kaasatuse edendamiseks. Selle tegevussuuna raames veab EIK eest mitmekesisuse kokkuleppe nimelist algatust ja selle juurde kuuluvat tööandjate võrgustikku, annab välja tunnustavat märgist "Austame erinevusi" ning korraldab mitmekesisuse kuud. Rakendusuuringu eesmärk oli paremini mõista, kuidas Eesti tööandjad mitmekesisuse ja kaasatusega tegelevad ja milline on olnud EIKi sellealaste algatuste roll tööandjate jaoks. Uurimisküsimused, millele rakendusuuring vastuseid otsis, olid järgmised:

1. Milliseid muutusi (nii positiivseid kui negatiivseid) on mitmekesisusega teadvustatult tegelema hakkamine organisatsioonides kaasa toonud? Millised tegevused omakorda on neist muutustest tõukunud?
2. Kuidas nad organisatsioonis mitmekesisust on edendanud? Milliseid vahendeid (eelarve, inimressurss) on mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna arendamiseks kasutatud?
3. Kuidas hindavad ja millise tähenduse annavad organisatsioonid muutustele organisatsioonisiselt töötajate ja juhtide mitmekesisuses (sugu, rahvus, piirkondlik taust, vanus, veendumused, seksuaalne identiteet, tervises seisund jne)? Kuidas hindavad ja millise tähenduse annavad nad organisatsioonivälistes kontaktides, näiteks klientide ja partnerite mitmekesisuses?

4. Mis on olnud takistused mitmekesisuse ja kaasatusega tegelemiseks? Mis on aidanud/aitaks neist takistustest üle saada?
5. Milliseid soovitusi ja ettepanekuid annavad organisatsioonide esindajad, et mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonda paremini edasi arendada?

Uuringu viis läbi kolmeliikmeline tiim: mina, Ulvi Karu ja Maret Luud, lisaks osales välitöodes ja analüüsis praktikandina sotsioloogia üliõpilane Äli Bergmann (TLÜ). Mina olin projektijuhi rollis ning vastutasin kliendisuhtluse ja välitööde korralduse eest, juhtisin ja toetasin tiimiliikmeid, vastutasin analüüsi ja lõppmaterjalide koostamise eest. Uuring kestis 2023. aasta märtsi algusest mai lõpuni ja põhines poolstruktureeritud intervjuudel, mille viisime läbi 16 mitmekesisuse kokkuleppe allkirjastanud organisatsiooni esindajatega – nendeks olid töötajad, kes vastutavad mitmekesisuse ja kaasatuse tegevuste eest ja on inimõiguste keskuse kontaktisikuks organisatsioonis.

Kokkuleppe kohaselt kliendiga olid projekti lõppmaterjalideks raport ning üheleheküljeline kokkuvõte. Lisaks tuli teha uuringut tutvustav ettekanne 10. mail mitmekesisuse kokkuleppe allkirjastamisüritusel, ka selle esitluse slaidid andsin üle kliendile. Raporti juures oli kliendi jaoks oluline, et see oleks lihtsasti haaratav ja lugejasõbralik ning sisaldaks tsitaate – mahuks leppisime kokku 25–30 lehekülge. Seega püüdsin tulemused kokku võtta võimalikult lühidalt, markeerides olulisemad teemad märksõnade ja nende selgitustena ning tuues kõrvale tsitaadid, mis mõtteid toetavad ja avavad ning lasevad kõlada inimeste endi häältel. Üheleheküljelises kokkuvõttes tõin esile olulisemad koondtähelepanekud ja soovitusid inimõiguste keskusele.

2. EIK mitmekesisuse ja kaasatuse eestvedajana

Eestis tõusis mitmekesisus ja kaasatus eraldi juhtimisvaldkonnana rohkem esile 2010ndatel ning inimõiguste keskusel oli seejuures märgiline roll. 2012. aastal loodi EIKi algatusel Eesti mitmekesisuse kokkulepe ja umbes samal ajal hakkasid esimesed suurettevõtted, osati ka koostöös EIKiga, teadlikumalt valdkonnale tähelepanu pöörama, koolitades juhte ja tõstatades teemat enda sise- ja väliskommunikatsioonis. Avalik kommunikatsioon nii ettevõtete endi kui mitmekesisuse kokkuleppe kaudu tõi valdkonna tasapisi järjest nähtavamale: toimusid selleteemalised konverentsid ja seminarid, ilmus artikleid juhtimisalase suunitlusega väljaannetes ja päevalehtedes jne.

Mitmekesisuse kokkulepe⁴ (*Diversity Charter*) on formaat, mille levik sai alguse Euroopa Komisjoni õigus- ja tarbijaküsimuste peadirektoraadi eestvedamisel, kui 2010. aastal loodi Euroopa mitmekesisuse kokkulepete platvorm. Platvorm koondab praeguseks 26 riigis tegutsevaid tööandjate võrgustikke, mille liikmed on kokkuleppe allkirjastanud. Kokkuleppe tekstid sisaldavad sarnaseid, aga riigiti veidi kohandatud põhimõtteid inimeste võrdse kohtlemise ja mitmekesisuse edendamiseks. Platvorm korraldab aastakonverentse ja teisi üritusi, veab eest Euroopa mitmekesisuse kuu tähistamist ning Euroopa mitmekesise pealinna konkurssi. Selle fookus on "kogemuste ja heade praktikate vahetamisel"⁵. Platvormi liikmed ehk kohalikud mitmekesisuse kokkulepped toimivad riigiti erinevalt: tegutsetakse avalike asutuste või kodanikuühiskonna organisatsioonide eestvedamisel, võrgustikus osalemine võib olla tasuline või tasuta, liikmeid võib olla mõnikümmend või tuhandeid. Sellest tulenevalt varieeruvad riigiti konkreetsed kokkulepete tegevused ja teemafookused, kuigi platvormi liikmed moodustavad ka väiksemaid konsortsiume Euroopa fondidest projektirahastuse taotlemiseks, mille eesmärk on enamasti mõne tööandjaid toetava materjali, programmi, teenuse või koolituse väljatöötamine⁶.

⁴ Algusaastatel tõlgitud ka kui *harta*.

⁵ Euroopa mitmekesisuse kokkulepete platvormi tutvustus, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en, kasutatud 08.02.2024.

⁶ Nt Euroopa Komisjoni õiguste, võrdõiguslikkuse ja kodakondsuse programmist rahastatud Portugali, Iirimaa ja Eesti mitmekesisuse kokkulepete ühisprojekt "Mitmekesisus töökohal" ("*Diversity at Work*"), mille raames valmis põimõppekursus "Mitmekesisus ja kaasatus". Projekti koduleht, <http://www.diversity-work.eu>, kasutatud 22.05.2024.

Mitmekesisuse kokkuleppe⁷ allkirjastamisega väljendavad tööandjad selles sisalduvate põhimõtete olulisust ning liituvad sarnaste tööandjate võrgustikuga. Eestis tähendab see võimalust saada teema kohta lisateadmisi nii EIKilt näiteks juhendite, seminaride või koolituste kaudu, aga ka teiste organisatsioonide kogemustest õppimist ja ühist tegutsemist. Koos tähistatakse näiteks mitmekesisuse kuud⁸. Mitmekesisuse kokkuleppe kõrval korraldab EIK 2018. aastast märgise "Austame erinevusi" väljaandmist. Märgise taotlemiseks tuleb tööandjatel esitada dokumendid selle kohta, milliseid mitmekesisuse ja kaasatusega seotud tegevusi nad juba teinud on ning mida plaanivad ette võtta. Dokumente tuleb uuendada ehk märgist uuesti taotleda üle aasta.

Juba sellest kirjeldusest võib märgata, kuidas mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnas saavad kokku rahvusvaheline ja kohalik kontekst; poliitikad ning väärtused ja moraalsed printsiibid. Mitmekesisuse kokkulepete platvormi kaudu tehtavad pingutused kuuluvad pigem nn pehmete poliitikate sekka (Ahonen 2001: 4), kuid Euroopa tasandil mõjutavad valdkonda veel regulatsioonid, mis kohustavad tööandjaid esitama võrdsusteadega seotud aruandlust või viima sisse muudatusi tööprotsessides⁹. Enamasti on rangemad nõuded kehtestatud suurematele¹⁰ tööandjatele, mistõttu on mitmekesisuse ja kaasatus Eestis enam institutsionaliseerunud just suuretevõtetes ja suuremates asutustes. Osa suuretevõtetest kuuluvad rahvusvaheliste korporatsioonide koosseisu ning neid mõjutavad ka korporatsiooniüleised või emattevõtte asukohariigi nõuetest tulenevad poliitikad.

Kohalikul tasandil on mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna poliitikaid kujundanud Sotsiaalministeerium, eelkõige võrdsuspoliitikate osakonna eestvedamisel, mis alates 1. juulist 2023 kuulub Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi koosseisu. EIKi võrdse kohtlemise ja mitmekesisusega seotud tegevused on pikalt olnud osalises mahus vastava ministeeriumi rahastatud ja EIK on alates 2020. aastast ministeeriumi strateegiline partner. See tähendab, et vabaaühenduse tegevus on seotud riiklike prioriteetidega ning selle tegevused kajastuvad riigi

⁷ Mitmekesisuse kokkuleppe tekst <https://humanrights.ee/teemad/mitmekesisus-ja-kaasatus/charter/>, kasutatud 10.03.2024.

⁸ Aastatel 2015–2019 tähistati mitmekesisuse päeva, alates 2020. aastast hakati tähistama üleeuroopalist mitmekesisuse kuud maikuu.

⁹ Nt kestlikkusaruandlus, rikkumisest teavitajate kaitse ehk nn vilepuhujate direktiiv, palkade läbipaistvuse direktiiv.

¹⁰ Näiteks 2026. aastal kehtima hakkava palkade läbipaistvuse direktiivi järgi peavad 150–249 töötajaga organisatsioonid esitama andmeid soolise palgalõhe kohta iga 3 aasta järel, 250+ töötajaga organisatsioonid aga igal aastal. <https://www.sm.ee/palkade-labipaistvus>, kasutatud 5.04.2024.

võrdse kohtlemise edendamise plaanides ja aruannetes. Niisiis asetub mitmekesisus ja kaasatus ühelt poolt organisatsioonikultuuri ja juhtimise väljale, ent on teisalt tugevalt seotud poliitika loomise ja rakendamisega.

3. Teoreetiline raamistus

Minu magistriprojekti teoreetiline osa toetub eelkõige nendele käsitlustele mitmekesisusest ja kaasatusest, mis võtavad kriitilise vaatenurga, analüüsides seeläbi valdkonna kujunemist, argumentatsiooni ning praktikaid laiemas ühiskondlik-kultuurilises kontekstis. Sara Ahmed küsib oma raamatu "On Being Included" (2012) sissejuhatuses: "Mida mitmekesisus teeb? Mida me teeme, kui kasutame mitmekesisuse keelt?" Sarnased küsimused hakkasid ka mind huvitama, kui inimõiguste keskusesse tööle asusin. Kuna minu jaoks oli mitmekesisuse ja kaasatuse maailm esialgu tundmatu, mäletan hetki, kui teadlikult püüdsin meelde jätta mõnd toona uut terminit ja selle sisu, või kui otsisin aina sobivamaid, veenvamaid sõnu valdkonna püüdluste ja võlu kirjeldamiseks. Püüdes valdkonna sisemist loogikat ära tabada, mõtisklesin paratamatult – nagu iga kohaneja –, miks ja kuidas konkreetsed argumendid ja arusaamad kujunevad ning mida nad endaga kaasa toovad. Need küsimused olid implitsiitselt taustal ka siis, kui viisin läbi magistriprojekti rakendusuuringut. Mõningal määral arutasime taoliste teemade üle kliendi esindajaga, kuna meie jagatud kogemus valdkonna juhtimisest tähendas, et olime mõlemad märganud, kuidas organisatsioonide erinevad arusaamad ebavõrdsusest ja selle toimemehhanismidest mõjutavad seda, mis ulatuses mitmekesisuse ja kaasatusega tegeletakse, milliseid konkreetseid tegevusi ette võetakse ja kuidas töötajaskond kõigesse sellesse suhtub. Kriitilist uurimissuunda avades soovin anda rakendusuuringus uuritud küsimustele konteksti ja põhjenduse ehk tuua välja, miks on oluline uurida selle kohta, kuhu võrdsustöö organisatsiooni struktuuris paigutub ja kes seda teevad, kuidas mitmekesisust ja kaasatust mõtestatakse ning kuidas sellega tegelemine igapäevatoos välja näeb. Pean seda oluliseks ka seetõttu, et mitmekesisust ja kaasatust on Eestis uuritud võrdlemisi vähe¹¹ ning sellega seotud probleemipüstitused vajavad selgitamist. Siiski ei pretendeeri siinne käsitlus täielikule

¹¹ Rohkem on tegeletud võrdse kohtlemise ja organisatsioonikultuuri teemadega, konkreetselt mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna küsimustega on tegeletud kõrgkooli lõputöodes näiteks Mariin Kull (2021) Giorgi Mikiashvili (2021). Avalikest uuringutest on mõttekoda Praxis viinud läbi uuringu mitmekesisusest Eesti organisatsioonides (Praxis 2015).

ülevaatele, vaid on keskendunud teemadele, mis resoneeruvad rakendusuuringu uurimisküsimustega, nagu diskursus, praktikad ja nende mõju.

3.1 Mitmekesisuse ja kaasatuse kujunemine

Mitmekesisuse ja kaasatuse juured on USA 1960ndate positiivseid erimeetmeid (*affirmative action*) puudutavas seadusandluses, mille mõjul hakkasid tööandjad palkama võrdõiguslikkuse valdkonda tundvaid spetsialiste, kes aitaksid neil seadustega vastavuses olemist tagada (Kelly, Dobbin 1998: 960). 1980ndatel toimusid poliitilises olustikus muutused, esil olid liberaliseerimine ja regulatsioonide vähendamine ning sellega seoses kaotati osa erimeetmete nõudeid. Võrdsustöö organisatsioonides oli aga selleks ajaks juba institutsionaliseerunud ning olenemata seadusjärgsete kohustuste lõdvenemisest jätkasid tööandjad võrdsusteemadega tegelemist, küll aga muutunud põhjenduste toel. Esile kerkis retoorika, mis rõhutas mitmekesise töötajaskonna kasulikkust organisatsioonide tõhusa toimimise ja edu saavutamiseks. (samas: 960–961) Selle kõrval hakati juhtimisteooriates- ja praktikates rohkem tähelepanu pöörama organisatsioonikultuurile ning seda eelkõige instrumentaalses võtmes ehk võttes fookusesse selle, kuidas organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine võimaldab saavutada paremaid äritulemusi (Mills 2010: 27). Nii hakkaski 1980ndate lõpus eelkõige USAs uue juhtimispraktikana kandpinda leidma mitmekesisuse juhtimine (*diversity management*) ja sellele iseloomulik diskursus (Kelly & Dobbin 1998), mis Euroopasse jõudis 10–20 aastat hiljem (Leyerzapf jt 2018: 141).

Diskursuse muutumine väljendus selles, et mitmekesisuse juhtimise olulisust põhjendav retoorika rõhutas, et töökollektiivi mitmekesisus on midagi, millest on võimalik kasu saada, kuna erinevad inimesed toovad endaga organisatsiooni kaasa erinevaid teadmisi ja kogemusi. Varasem, positiivsete erimeetmete argumentatsioon lähtus pigem arusaamast, et ühiskonnas marginaliseeritud gruppidele tuleb korvata ajalooline ebaõiglus. (Kelly & Dobbin 1998; Jonsen jt 2011) Seega nihkus mitmekesisuse mõtestamisel fookus grupilt indiviidile. Lisaks sellele muutus mitmekesisuse juhtimise esiletulekuga olulisemaks volutaristlik tegutsemisloogika, mis jättis tagaplaanile regulatsioonidest suunatud tegutsemise ebavõrdsuse vähendamiseks (Tatli 2011: 239, Subeliani & Tsogas 2005: 833). See tähendas, et organisatsioonid said võimaluse vabamalt defineerida mitmekesisuse sisu ja näiteks valida, millistele mitmekesisuse aspektidele keskenduda, aga ka otsustada, kuidas nad isekeskis seatud eesmärged täidavad.

Ühes mitmekesisuse juhtimise esiletulekuga hakkasid ka teadlased mitmekesisuse kasule tähelepanu pöörama. Üsna varsti hakkas uurimistöös eristuma kaks suunda: nn peavoolu lähenemine, mis on tulemuslikkusel põhinev (Tatli 2011: 239) ning uurib mitmekesisust ja mitmekesisuse juhtimise praktikaid ja nende mõju organisatsioonide toimimisele, ning kriitiline suund. Viimane tuli esile 1990ndatel, kui hakati tähelepanu pöörama mitmekesisuse juhtimise kui võrdsusteadega tegelemise raamistuse puudujääkidele (Lorbiecki & Jack 2000: S22). Peavoolu uurimissuund võttis kriitiliste uurijate hinnangul üsna probleemivabalt üle mitmekesisuse ärikuu retoorikale omased arusaamad (Özbilgin, & Tatli 2011: 1231), olles seega olemuselt utilitaristlik (Tatli 2011), instrumentaalne (Zanoni jt 2010: 14). Kriitiline uurimissuund pöörab tähelepanu ebavõrdsetele võimusuhetele ning sellele, kuidas mitmekesisuse ja kaasatuse edendamise neid (taas)loob, vastustab ja muudab (Zanoni jt 2010: 9–10). See uurib, millised on domineerivad arusaamad mitmekesisusest, kuidas instrumentaalne vaade taasloob võimusuhteid ja hierarhiaid ning kinnistab olemasolevaid norme (Leyerzapf jt 2018: 142). Näiteks küsitakse kriitilistes käsitlustes, kuidas mitmekesisuse kasu rõhutamine on õigustatud ja võrdsustloov (Ahmed 2007a), kuidas diskursus kujuneb ja levib (Jonsen 2011, Klarsfeld 2009) ja milline on diskursuse mõju organisatsioonide praktikatele (Subeliani & Tsogas 2005; Ahmed 2007b, Leyerzapf 2018; Romani jt 2019, Bereni jt 2020).

3.2 Argumendid mitmekesisuse ja kaasatusega tegelemiseks

Mitmekesisuse ja kaasatuse kujunemisloost tulenevalt eristavad uurijad mitmekesisuse ja kaasatuse diskursuses peamiselt sotsiaalse õigluse ja ärikuu (*business case*) argumente või perspektiive. Ärikuu argument vaatab mitmekesisust majanduslikust perspektiivist, nähes seda ressursina juhtimises või vahendina organisatsiooni turuväärtuse tõstmiseks. Seevastu sotsiaalse õigluse vaatenurk tähendab mitmekesisusele ja kaasatusele tähelepanu pööramist eelkõige moraalsel kaalutlustel, võttes arvesse ühiskonna ajaloolist ja kestvat ebaõiglust. Selle fookuses on ebaõigluse korvamine tõrjutud ühiskonnagruppidele: mitmekesisus ja kaasatus on siin kui vahend institutsioonides levinud süsteemse ebavõrdsuse lahendamiseks. Seega võidakse mitmekesisust käsitleda kas strateegiliselt kasulikuna (ja kasumlikuna) või ühiskondlike muutuste ja võrdsuse mehhanismina. (Ahmed 2007a: 242)

Ärikuu rõhutav mitmekesisus juhtimine käsitab mitmekesisust laialt ehk lähtub arusaamast, et kõik inimesed on üksteisest erinevad: mitmekesisusega tegelemine hõlmab kõiki, mitte vaid vähemusrühmi. Seega kui sotsiaalse õigluse perspektiivist on oluline grupi tasand, siis

mitmekesisuse juhtimine asetab erinevused indiviidi tasandile. (Subeliani & Tsogas 2005: 833) Sellist laia käsitlust on kritiseeritud mitmel põhjusel. Sotsiaalse õigluse vaatest on oluline läheneda ebavõrdsusele kui süsteemsele ja struktuursele probleemile, mida kogevad erinevate demograafiliste tunnuste põhjal (nt vanus, sugu, nahavärv) vähemusgruppi kuuluvad inimesed. Kui kõik erinevused on aga taandatud sama tähtsaks ning ei võeta arvesse struktuure, mis hoiavad alal privileege ja ebavõrdsust, on keeruline tuvastada diskrimineerivaid praktikaid, ajalooliselt tõrjutud grupid muutuvad nähtamatuks ja mitmekesisus muutub sisuliselt tähendusetuks mõisteks (Subeliani & Tsogas 2005; Tatli 2011).

Kuigi kohati on sotsiaalse õigluse ja ärikasu retoorikat käsitletud teineteisele vastanduvana, on praktikute ja organisatsioonide kogemusi analüüsidest leitud, et sellise dihhotoomia loomine on eksitav ning sageli on need omavahel põimunud ning üksteist täiendavad (Özbilgin 2008; Tatli 2011; Dobusch 2017). Ka rakendusuuringus ilmnes, et organisatsioonid näevad mitmekesisuse ja kaasatuse kasu mitmetahulisena: ühest küljest on oluline käituda moraalselt õigesti ning vastata ühiskonna ootustele, teisalt aga teatakse, et selline "õige" käitumine toob kaasa hüvesid organisatsioonile endale. Sotsiaalse õigluse ja ärikasu retoorika on siin põimunud ja teineteist täiendavad, kusjuures pigem nähakse ärilist kasu boonuseks, mitte peamise põhjusena, miks mitmekesisuse ja kaasatusega tegelema peaks.

3.3 Levik ja kohalikud kontekstid

Mitmekesisus ja kaasatuse leviku käigus on hakatud tähelepanu pöörama sellele, kuidas valdkondlik teadmine kujuneb ning kuivõrd globaalne diskursus saab toetuda ühtsele lähenemisele. Lisaks sellele, et USA ühiskondlik-poliitiline kontekst on olnud valdkonna kujunemisel niivõrd määrav, on teaduskirjanduse ülevaated välja toonud, et suurem osa mitmekesisuse juhtimise alastest uurimistöödest pärineb USA või teiste suurte ingliskeelse kultuuriruumi riikide nagu Kanada, Austraalia ja Suurbritannia autorite sulest (Jonsen jt 2011; Garg & Sangwan 2020; Yadav & Lenka 2020), kes on ülekaalukalt psühholoogia või juhtimisteaduse taustaga (Jonsen jt 2011: 40–41). Seega mitmekesisust ja kaasatust käsitlev diskursus ei ole ise üldse väga mitmekesine ega kaasav (Jonsen jt 2011) ning nii retoorika, arusaamad mitmekesisusest kui ka toimuvatest praktikatest põhinevad üsna ühetaolises ühiskondlikus kontekstis võrsunud teadmistel.

Diskursuse ja praktikate importimine USAst teistesse riikidesse paneb küsima, kuidas need muutuvad leviku käigus (Jonsen jt 2011: 43–44). Mitmekesisuse juhtimise levides erinevatesse

Euroopa riikidesse, aga ka väljapoole Lääne kultuuriruumi hakkavad seda mõjutama kohalikud sotsiaalsed, majanduslikud ja ajaloolised olud, mis kujundavad töövaldkonda laiemal, aga suunavad ka lähenemist mitmekesisusele ja kaasatusele (Jonsen jt 2011, Ravazzani jt 2021). Näiteks Itaalias mõistetakse mitmekesisuse juhtimise kasu nii laiemal ühiskondlik-kultuurilisel kui organisatsiooni tasandil (Ravazzani jt 2021), Prantsusmaal ei saa selgelt eristada sotsiaalse õigluse ja mitmekesisuse juhtimise retoorikast lähtuvaid praktikaid, vaid need sulanduvad ühte (Klarsfeld 2009), Saksamaal hõlmab mitmekesisuse juhtimine lisaks organisatsioonide tasandile ka laiemaid küsimusi integratsioonist ühiskonnas (Tatli jt 2012). Eesti ühiskondlik-kultuurilise konteksti analüüs ei olnud osa rakendusuuringust, kuid ilmselt on siin mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonda mõjutavateks teguriteks lisaks riiklikule ja Euroopa Liidu poliitikakujundamisele näiteks lähiajalugu, rahvusliku ja kultuurilise identiteedi küsimused, ühiskonna suurem homogeensus (vrd USA, Suurbritannia), väärtusruum ja selle teisenemine ning tööturu ja ettevõtluskeskkonna eripärad. Diskursuse ja praktikate kohanemine ja juurdumine sellises kontekstis võiks olla huvitav teema edasises mitmekesisuse ja kaasatuse alases uurimistöös Eestis.

3.4 Auditikultuuri mõju

Kuna mitmekesisuse juhtimise esiletulek toimus samal ajal, kui nii USAs kui Suurbritannias võeti majanduspoliitiline suund liberaliseerimisele ja deregulatsioonile (Özbilgin & Tatli 2011: 1230) kujunes valdkond neoliberaalses kontekstis, mida väljendab ka majanduslike, turuolukorrast tulenevate põhjenduste otsimine võrdsustööle (Arciniega 2021: 2) Ahmed on mitmekesisust ja kaasatust nimetanud lausa neoliberaalseks valitsemistehnikaks (Ahmed 2007a: 236) ning mitmed uurijad käsitlevad mitmekesisuse juhtimist neoliberaalse ühiskonnakorralduse ilminguna, analüüsides seda laiemalt numbrikesksete, mõõdikutest juhitud, tõendatud kasu tähtsustavate valitsemisprintsipiide kontekstis, mis on kujunenud kõikehõlmavaks olenemata sektorist või valdkonnast. Viimast tendentsi märkas 1990ndatel Ühendkuningriigis raamatupidamise professor ja filosoof Michael Power, kes nimetas nähtuse auditikultuuriks (Power 1994). Auditikultuur viitab sellele, kuidas finantsarvetusest tulenevad põhimõtted, tehnikad ja põhjendused on saanud kogu ühiskonna kesketeks organiseerimispõhimõteteks (Shore & Wright 2015: 4–5, 7). Power on märkinud, et numbrite järgi "hindamine" on muutunud nii loomulikuks, et me ei oska enam olla selle suhtes skeptilised (Power 1997, viidatud Shore & Wright 2015: 9 järgi). Poweri analüüsile toetudes leiavad Shore ja Wright, et "auditid ja mõõdikud võivad olla osa probleemist, mitte lahendusest: kuigi nende

eesmärk võib olla organisatsiooni läbipaistvus, on need lõpuks läbipaistmatud; mõõdikud muutuvad omaette sihtmärkideks, kuna institutsioone kujundatakse ümber vastavalt nende mõõtmiseks kasutatavatele kriteeriumidele ja meetoditele; ning organisatsioonid ja inimesed muudetakse auditeeritavateks üksusteks, mis suunavad oma energia sellele, mis "loeb". (2015: 10). Mõõdikutest lähtuv juhtimine, isegi kui selle eesmärgiks on kvaliteeti tõsta, võib hakata hoopis esialgsele eesmärgile vastu töötama, jättes varju sisulised eesmärgi ja premeerides neid, kes on hästi süsteemi "ära õppinud" – sageli on nendeks suuremad, ressursirikkamad organisatsioonid (Shore, & Wright 2015: 16; Ahmed 2007b: 598). Viimast märkasin nii mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnas töötamise ajal kui rakendusuuringut läbi viies: suured, sageli rahvusvahelised organisatsioonid on need, kes suudavad tegutseda laiema haardega ja on valdkonna lipulaevaks. Tõestus selle kohta, et nad on tublid, seisneb sageli just süsteemsetest ja tihedates tegevuskavades, kuid vähem teame me selle kohta, kuidas tegevused tegelikult rakenduvad ja kuidas nad vähendavad struktuurset ebavõrdsust. Suurte organisatsioonide esiletõstmine võib tekitada ka väiksemates ja vähemate ressurssidega asutustes nõutust – näiteks rakendusuuringu üks osaleja avalikust sektorist tõi välja, et ta tajub ootust teha rohkem, kuid neil pole selleks lihtsalt võimekust erinevalt äriettevõtetest, kus raha on piisavalt (Raport 2023: 11).

Ka mitmekesisuse ja kaasatuse praktikate tasandil võib auditikultuuri ilminguid märgata. Osaliselt suunavad seda seadused ja regulatsioonid, aga ka organisatsioonide hindamis- ja tunnustamisprogrammid (nagu näiteks märgis "Austame erinevusi") ja organisatsiooni enda juhtimisinstrumendid, näiteks strateegilised plaanid ja KPId¹² (mille laialdas kasutamist võib samuti näha auditikultuuri esinemisena). See tähendab organisatsioonisiseste poliitikate ja tegevuskavade loomist, mis ühest küljest toetavad läbimõeldud, strateegilist tegutsemist. Siin nähakse ohukohana aga olukorda, kus edukust valdkonnas hinnatakse nendesamade dokumentide põhjal analüüsimata, kuivõrd kirjapandu on sisulist muutust loonud. Nii muutub dokumendi tegemine (*doing the document*) olulisemaks kui sisuline tegutsemine (*doing the doing*), võrdõiguslikkus muutub millekski mõõdetavaks ja auditeeritavaks ning oluline on olla osav mõõtmises ja auditi koostamises (Ahmed 2007b: 595–597). Sara Ahmed kirjeldab sellist olukorda Heidi Mirza eeskujul mitmekesisuse bürokratiseerumisena (2007b: 596). Näiteks kirjeldab Ahmed, et kui ta osales enda ülikooli mitmekesisuse poliitikadokumendi koostamises, üritas töörühm võimalikult põhjalikult ja kriitiliselt analüüsida vajakajäämisi võrdses

¹² Key Performance Indicators ehk tulemuste võtmeindikaatorid.

kohtlemises ning tõi välja tegevused, mida peaks ette võtma olukorra parandamiseks. Dokumenti peeti niivõrd hästi kirjutatuks, et ülikooli tunnustati võrdse kohtlemise edendamise eest – Ahmedi jaoks oli see kripeldavat piinlikkust tekitav moment, kuna organisatsioon koges eduelamust, kuigi tegelikult ei olnud veel tehtud sisulist tööd ebavõrdsuse vähendamiseks. (Ahmed 2007a) Ahmed näeb, et "heade" poliitikate või tegevuskavade tunnustamine võib luua arusaama, et oluline töö on juba ära tehtud, kuigi ilusat sõnastust võidakse dokumendist dokumenti kopeerida ilma, et nende sõnade tulemusel midagi muutuks (2007b: 593–594, 599). Kuigi rakendusuring sellist analüüsi ei võimaldanud, võib küsida, kuivõrd märgis "Austame erinevusi" taolist tunnetust loob. Märgist taotlemaid organisatsioone hinnatakse nende enda koostatud dokumentide põhjal, võttes arvesse nii tehtud tööd kui seda, kuidas organisatsioon edasi plaanib tegutseda. Sellise formaadi juures on sisu kõrval oluline ka see, kui "osav" ollakse dokumentide täitmises ehk kui mõni organisatsioon on loonud kaasava töökeskkonna, aga seda veenvalt kirja panna ei oska, on tema sanšid tunnustatud saamiseks väiksemad. Teisalt näitas rakendusuring, et märgis on aidanud organisatsioonidel strateegilisemalt tegutseda, kuna suunab oma tegevusi analüüsima ja planeerima. Ka Ahmed on Briti praktikuid uurides leidnud, et auditeerimist mõistetakse kohati ka kasulikuna, kuna see sunnib organisatsioone tegutsema (Ahmed 2007a: 596).

3.5 Mitmekesisus ja kaasatus praktikas

Mõnes mõttes võiks öelda, et kogu mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna probleemistik puudutab üht- või teistmoodi küsimust, kuidas mitmekesisus ja kaasatus praktikas toimib. Kirjanduses tuuakse välja mitmeid kitsaskohti.

Uurijad märgivad, et '*diversity*' ('mitmekesisus') on lai ja kohandatav mõiste, võimaldades organisatsioonidel seda paindlikult kasutada, mille tulemusena muutub see sageli kõikehõlmavaks fraasiks, mis võib korraga tähendada kõike ja mitte midagi (Subeliani & Tsogas 2005, Ahmed 2007a, Tatli 2011). Rakendusuringus tuli välja, et eesti keeles kannab sarnast tähenduslikku paindlikkust 'kaasatus' või 'kaasamine', mis oli intervjueritute antud selgitustes mitmekesisuse ja kaasatuse kohta rohkem esil kui 'mitmekesisus' – rõhutati, et oluline on kõigi "võimalus kaasa rääkida ja osaleda, olla väärtustatud ja mõistetud" (Raport 2023: 6). Ebamäärasus annab võimaluse erinevateks tõlgendusteks olenevalt sellest, kes ja milleks mõistet defineerib. Selline paindlikkus võib viia olukorrani, kus organisatsioonid võtavad mitmekesisuse ja kaasatuse omaks sõnades, tegemata muudatusi töökorralduses või struktuuris. Näiteks võib organisatsioon rõhutada töötajaskonna erinevaid kultuurilis või etnilisi

taustu, kuid jätta tähelepanuta süsteemse ebavõrdsuse või ebaühtlase võimuvahekorra. See võib luua mulje kaasatusest samal ajal ebavõrdsust taastootes. (Subeliani & Tsogas 2005; Ahmed 2007a)

Sõnavalik on mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnas oluline – praktikute kogemusi analüüsivad uurimused toovad esile, kuidas sellega tegelemine on midagi, mille vajalikkuses tuleb pidevalt kedagi veenda, olgu need organisatsiooni juhid või töötajad (Ahmed 2007a, Arciniega 2021). Ahmed kirjutab, kuidas praktikud tajuvad, et inimestel tekib võrdsuseväsimus (*equity fatigue*) (2007b: 237) – kuna võrdsustöös toimuvad muutused aeglaselt (sh mõjutab organisatsioone laiem ühiskondlik kontekst), korduvad samad üleskutsed ja selgitused. Tekib olukord, kus praktikud otsivad pidevalt uusi argumente oma olemasolu põhjendamiseks. Näiteks Luzilda C. Arciniega toob välja, kuidas Austraalia mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna praktikud kirjeldavad ärilise kasu esiletoomist strateegilise valikuna. Nad selgitavad, kuidas mitmekesisus ja kaasatus tuleb tõlkida moraaliküsimusest äriküsimuseks selle jaoks, et neil oleks võimalik enda tööd teha. (Arciniega 2021: 1) Ka tõlgendusruumi lubavad terminid võivad teema "maha müümist" toetada. Sarah Ahmed osutab, et '*diversity*' sõna kasutatakse, kuna see on "pehme", "soe" termin, mis on pigem positiivse varjundiga (2007a) – liiga otsekohesed või "radikaalsed" sõnumid võivad tekitada vastuseisu. See seostub mitme rakendusuuringu osaleja poolt väljendatud tõekspidamisega, et mitmekesisuse ja kaasatusega tuleb tegeleda aegamööda, arvestades inimeste vastuvõtlikkusega (Raport 2023: 12).

Eelnevast selgub, et mitmekesisuse ja kaasatuse sisu ehk selle mõtestamine ja selle egiidi all tegutsemine võivad organisatsiooniti olla väga erinevad. Selle tõdemusega seonduvad küsimused, kuivõrd mitmekesisuse kasutegurid on põhjendatud ja millised on sellega tegelemise mõjud organisatsioonides. Nendele ei ole ühest vastust: on leitud, et mitmekesisus suurendab innovaatiivsust, paindlikkust ja produktiivsust, aga ka viib konfliktideni ja kinnistab stereotüüpe (Subeliani & Tsogas 2005, Jonsen jt 2011, Özbilgin & Tatli 2011). See viitab, et mitmekesisuse mõju oleneb kontekstist ja rakendamise viisist (Zanoni jt 2010). Lisaks on oluline vahet teha mitmekesisuse kui erinevate inimeste esindatuse mõju ning mitmekesisuse juhtimise ehk teadliku mitmekesisuse ja võrdõiguslikkuse nimel tegutsemise tagajärgedel (Özbilgin 2016: 89).

Analüüsid, millised praktikad organisatsioonidele positiivset mõju avaldavad, jõudsid Kalev jt järeldusele, et mitmekesisuse ja kaasatuse edendamine toimub tihtipeale arvamise, mitte tõenduse põhjal. Nad toovad välja, et ebavõrdsuse vähendamisele aitavad eelkõige kaasa vastutust loovad struktuurid, näiteks tööplaanid, mitmekesisuse juhtrühmad ja eraldi valdkonna eest vastutava ametikoha loomine. Vastukaaluks on väga väike mõju juhtide koolitamisel eelarvamuste ja mitmekesisuse teemal, kui seda ei toeta eelnimetatud struktuurid. Tegevused sotsiaalse eraldatuse vähendamiseks (võrgustumisvõimaluste loomine, mentorlus) toovad mõõduka mõju. Kui mitmekesisuse ja kaasatuse ei ole igapäevaste protsesside ja praktikatega, ei kaasne nendega tavaliselt ka olulist mõju. (Kalev jt 2006)

4. Uuringu protsess ja refleksioon

Uuring, mille üheskoos tiimiga Eesti Inimõiguste Keskuse jaoks läbi viisime, toetub Antropoloogia Keskuses väljatöötatud rakendusantropoloogiliste projektide läbiviimise mudelile ning kasutab korduvalt läbitestitud protsessi, mida mul projektijuhina oli võimalik vastavalt konkreetse uuringu vajadustele kohandada. Kuna olen Antropoloogia Keskuse töös osalenud 2015. aastast¹³ ja alates 2022. aastast on see mu põhitöökoht, olid projektiga seotud tööprotsessid mulle juba võimaliku tellimuse läbirääkimiste algusest selged. Annan järgnevalt ülevaate Antropoloogia Keskuse töömeetoditest ning seejärel kirjeldan ja analüüsin mitmekesisuse ja kaasatuse teemalise rakendusuuringu kulgu.

4.1 Antropoloogia Keskuse töökorraldus

Antropoloogia Keskus tööprotsessid on praeguse vormi saanud nii organisatsiooni enda aastatepikkuse kogemuse kui erialakirjanduses välja toodud soovitude põhjal ning on kujundatud pideva arendustöö käigus, mis tugineb järjepideval refleksioonil. Magistriprojekti maht ja fookus ei võimalda kujunemistegureid põhjalikult analüüsida, kuid toon välja mõned kesksed teemad.

4.1.1 Rakendusantropoloogia ja kiiretnograafia

Antropoloogia Keskus on uuringu- ja konsultatsiooniettevõtte, mis kasutab oma töös kvalitatiivseid, eelkõige antropoloogilisi meetodeid ja lähenemisi. Keskusel on tegevitiim ehk igapäevaselt keskkuses töötavad inimesed ning võrgustik, mille liikmeid värvatakse projektidesse vajadus- ja kompetentsipõhiselt. Lisaks kaasab keskus oma töösse antropoloogia, etnoloogia ja teiste sotsiaal- ja kultuuriteaduste üliõpilasi praktikantidena. Antropoloogia Keskuse töö liigitub rakendusantropoloogia valdkonda, st on suunatud konkreetsete probleemide lahendamisele antropoloogia teadmisi, meetodeid, ja teooriaid kasutades (Kedia, Willingen 2005: 1). Kuigi suundade olemuslikud erisused, omavahelised piirid ja kattuvused pole mustvalged (vt nt Field & Fox 2007, Sillitoe 2007), eristub rakendusantropoloogia akadeemilisest antropoloogiast üldjoontes uurimistöö ajalise kestuse, empiirilise materjali ulatuse, metodoloogia ja töötamise viiside, aga ka uurimisväljade poolest (Pink 2006, Vindola-Padros, & Johnson 2020). Lisaks loob antropoloogia "turuplatsile" toomine vajaduse lisaoskuste järele: kui kultuurianalüüs on müügiartikkel, peab oskama seda turundada, müüa ja

¹³ Ajavahemikus 2015–2022 kuulusin Antropoloogia Keskuse võrgustikku ning panustasin nii organisatsiooni arengusse kui tein kaasa projektides. 2022. aastast on Antropoloogia Keskus minu põhitöökoht.

hinnastada, tuleb navigeerida kliendisuhetes, järeltusi haaravalt esitada jne (Ehn & Löfgren 2009).

Kuna akadeemilises antropoloogias on traditsiooniliselt olnud kesksel kohal pikaajaline (aasta või kauem) välitöö, nimetatakse lühemaajalist andmekogumist ja analüüsi kiiretnograafiaks (*rapid ethnography*) (Pink & Morgan 2013, Vindrola-Padros 2021). Lühike kestus on keskne lähtekoht sellise töö kriitikas: kahtluse alla seatakse, kuivõrd kiiretnograafia suudab tagada esindusliku valimi, võtta analüüsis arvesse piisaval hulgal materjali, jõuda põhjendatud järeltusteni (Vindrola-Padros 2021). Osa rakendusantropolooge on vastukaaluks välja toonud, et välitööde pikkuse võrdlemise kõrval peaks kiiretnograafia võimaluste ja piirangute analüüsimisel arvesse võtma töötamise intensiivsust (Pink & Morgan 2013), fookustatust (Knoblauch 2005). Kitsad ajalised piirid nõuavad niisiis läbimõeldud tegutsemist ja kontsentreeritud resursse. Põhjalikkust ja täpsust aitavad tagada juhendid andmekogumiseks, triangulatsiooni tagamine (nt rohkem kui üks andmeallikas, meetod, uurija), koostöös sündivat analüüsi toetavad tööriistad (Vindrola-Padros 2021: 66, 76–77).

4.1.2 Tööprotsessid projektides

Eelkirjeldatud aspektid on aluseks Antropoloogia Keskuse tööprotsessidele. Alltoodud kirjelduses toon etapid välja üksteisele järgnevalt, kuid tegelikkuses ei ole see alati nii sirgjooneline ning kirjeldust lugedes tuleks seda mõttes täiendada sõnadega "tavapäraselt", "üldjuhul", mille kasutust olen teksti stiili ja loetavust silmas pidades vähendanud.

4.1.2.1 Tiimitöö ja kokkulepped

Projekt saab hoo sisse, kui klient on selle kinnitanud, temaga on toimunud esimene sisukohtumine ja oleme sõlminud koostöölepingu. Klientidele tehtav töö tähendab kindlaid ja enamasti mitte väga pikki tähtaegu, mistõttu projektid viiakse läbi 2–5 liikmelistes tiimides. See võimaldab välitööd viia läbi lühema aja jooksul ning tuua analüüsiprotsessis korruga kokku erinevad tõlgendused ja vaatenurgad (Ehn & Löfgren 2009), mis toetab materjali triangulatsiooni (Vindrola-Padros 2021: 76–77). Kuna tiimid moodustuvad projektipõhiselt, võetakse iga projekti alguses aeg ühiseks häälestumiseks, et mõista ja kujundada inimesed omavahelist dünaamikat (vt ka O'Reilly 2009). See toimub tiimi avakohtumise käigus, kus räägitakse lahti projekti eesmärk ja metodoloogiline lähenemine, aga arutatakse ka selle üle, milliste ootuste ja kogemustega tiimiliikmed teemavaldkonda sisenevad ning kuidas koos töötamist ette kujutatakse. Avakohtumist juhhib töötaja, kes ei ole osa projekti tiimist – seda selleks, et kõigil osalejatel oleks võimalus sisuliselt kaasa töötada, mitte olla hõivatud arutelu

juhtimisega. Lepitakse kokku rollijaotus, tiimi ühised toimimispõhimõtted ja reeglid, mõeldakse koos läbi riskikohad ning võimalikud viisid nende maandamiseks. Avakohtumise struktuur on standardne ning selle käigus töötavad tiimiliikmed veebirakenduses Mural¹⁴ ühisel töölaual – nii sünnib kohtumisest ka kokkuvõtte projekti lähtekohast. Enamasti töötavad tiimiliikmed erinevatest asukohtadest üle Eesti kaugtöö vormis, mis tähendab, et eraldi tähelepanu tuleb pöörata tihedale omavahelisele suhtlusele – ka seda puudutavad kokkulepped arutatakse projekti alguses läbi. Igapäevaseks suhtluskanaliks on sõnumiplatvormi Slack, omavahelised töökoosolekud toimuvad veebi vahendusel ning näost näkku kohtutakse analüüsisessioonil, võimalusel sagedamini. Tiimitööd korraldab projektijuht, kaasates otsustamisse teisi liikmeid. Projektijuhi tööd toetab teenusejuht, kes iga- või ülenädalaste neljasilmakohtumiste käigus arutab projektijuhtidega käimasolevate projektide käigus tekkinud küsimusi.

4.1.2.2 Ettevalmistused välitööks

Projektide ülesehitus võib olla üpris erinev olenevalt sellest, kas Antropoloogia Keskuse töö on üks etapp suuremast koostööprojektist¹⁵, kas see sisaldab lineaarselt või paralleelset toimuvaid etappe ja milline on metodoloogiline lähenemine. Üldjuhul algab vahetult pärast avakohtumist välitööde ettevalmistus, mis sisaldab tutvumist taustamaterjaliga, tööd valimiga, osalejate värbamist, küsimus- ja vaatluskavade või muude andmekogumise tööriistade ette valmistamist. Olenevalt kokkulepitud rollijaotusest võib siin olla suurem töömaht projektijuhil, kes vastavad dokumendid ette valmistab, aga rollid võivad olla ka võrdsemalt jagunenud, näiteks vastutab üks tiimiliige küsimuskavade, teine aga värbamise eest. Ettevalmistavas faasis võib projektijuhil olla vaja suhelda tihedalt ka kliendiga, kui viimase ülesandeks on taustamaterjale jagada, kontakte või värbamiskutset vahendada, klient on soovinud valimi segmentidest ülevaadet või küsimuskavaga kursis olla. Tiimisisene infovahetus toimub sõnumiplatvormil ja pilvepõhise tarkvara vahendusel jagatud dokumentides, vajadusel kohtutakse veebikoosolekul.

4.1.2.3 Välitööd

Ettevalmistavale etapile järgnevad välitööd, mille maht on tiimiliikmete vahel eelnevalt ära jagatud. Välitööde eel toimub tiimikoosolek, kus arutatakse läbi välitööde korraldus, omavaheline infojagamine välitööde perioodil, küsimuskava vmt sisu ja andmetöötamise

¹⁴ Mural.co on pilvepõhine veebitahvel, mis võimaldab töötada näiteks klee bikute, mõttekaartide ja muude visuaalsete vahenditega.

¹⁵ Näiteks kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid meetodeid ja/või erinevaid distsipliine hõlmavad konsortsiumis läbiviidavad avalikud uuringud.

korraldus (nt intervjuukokkuvõtete tähtajad). Välitööde toimumisega paralleelselt võib jätkuda värbamine, näiteks avalikus ruumis toimuva osalusvaatluse puhul võib värbamine toimuda ka kohapeal. Pärast iga välitöökogemust (nt intervjuu, osalusvaatlus) jagavad tiimiliikmed Slackis oma kogemust, jagades nii sisulisi kui reflektiivseid tähelepanekuid, näiteks seda, kuidas õnnestus inimestega kontakti loomine ja millised asjaolud võisid olukorda mõjutada. Materjali kogumisega paralleelselt algab selle läbitöötamine.

4.1.2.1 Analüüs

Materjali analüüs toimub kolmes etapis: andmetöötlus ja esmane kategoriseerimine, ühine analüüsisessioon ning asünkroonne analüüs. Esimese etapi käigus kuulavad antropoloogid läbi salvestatud materjali või töötavad läbi välitöömärkmek, sisu kategoriseeritakse nende sisu kokkuvõttevormidele (vt Lisa 5). Kokkuvõttevorm on dokument, mis on uurimisküsimustest ja küsimuskavast juhendatult jagatud teemaplokkideks, mis toimivad kõrgema tasandi kategooriate või koodidena. Seega toimub kokkuvõtte tegemise käigus materjali esmane analüüs. Vormile kantakse ühe intervjuu materjal kategooriate vahel jaotatuna vaheldumisi ümberjutustuse ja otsesitaatidena: kuigi tegemist ei ole täistranskriptsiooniga, on oluline võimalikult palju anda edasi uuritava mõtteprotsesse, kõnepruuki jms tsitaatide kaudu. Eraldi on plokk sisule, mida ei saa olemasolevate teemade alla paigutada, ent on uuringus kõnekas. Andmetöötluse ja analüüsi etapp on peamine, kus kiired uuringuprojektid saavutavad ajalise kokkuhoiu, enamasti just leides alternatiive transkribeerimisele (Vindola-Padros & Johnson 2020: 1598).

Enamasti teeb iga antropoloog kokkuvõtte enda läbi viidud intervjuudest, kuid tiimi kokkuleppel kasutatakse ka vastastikku salvestiste läbikuulamist, et osalejatega paremini suhestuda, aga ka üksteise töövõtetest õppida. Kokkuvõttevormi täitmise põhimõtted räägitakse läbi tiimikohtumisel ja meeldetuletuseks on vormi alguses toodud täitmise juhised. Ühtse vormi kasutamine aitab tegutseda ajaefektiivselt, kuna ei koostata täistranskriptsiooni ning temaatiline kategoriseerimine lihtsustab edasist analüüsiprotsessi. Kokkuvõttevormi plokid struktureerivad materjali temaatiliselt, mis muudab intervjuude sisu teiste tiimiliikmete jaoks kergemini haaratavaks. Kokkuvõttevorm annab küll struktuuri, kuid on samas paindlik, mis ühest küljest väldib liigset piiravust ja võimaldab seega markeerida lisa- ja alakategooriad. Teisalt tekitab paindlikkus olukordi, kus erinevad antropoloogid täidavad vormi erineva detailsusastmega ja kategoriseerivad sisu erinevalt. Viimane ei tekita suuri probleeme analüüsi kvaliteedis, kuna tervikmaterjal kategoriseeritakse lõplikult ühise analüüsisessiooni käigus. Erinev detailsus ehk

see, milliseid osi erinevad antropoloogid on otsustanud esitada ümberjutustusena ja milliseid tsitaatidena ning milline on ümberjutustava teksti üldistusaste, võib aga tervikmaterjali analüüsi raskendada. Võimalusel palub projektijuht liiga "kokkuvõtlikku" kokkuvõtet täiendada, ent siin võivad erinevate uurijate arusaamad piisavast nüansseeritusest põrkuda või takistuseks saada ajasurve. Erandjuhul saab olukorra lahendada ka salvestise ülekuulamisega teise tiimiliikme poolt.

Järgmine analüüsi etapp on tiimi ühine analüüsisessioon, mis reeglina toimub ühe tööpäeva vältel ruumikohtumisena. Analüüsisessioone võib olla ka mitu – näiteks välitööde keskel ja lõpus. Enne kohtumist loevad tiimiliikmed läbi kõik materjalist tehtud kokkuvõtted, enne seda aga lepitakse kokku, mil viisil analüüsisessioonil töötatakse. Näiteks võidakse otsustada, et iga antropoloog pöörab lugemise käigus eraldi tähelepanu konkreetsetele kategooriatele, millest ta kohtumisel teistele ülevaate teeb. Veel võib tiim pidada oluliseks juba kohtumise eel kasutada mustrite märkamiseks Murali töölauda või hoopis anda antropoloogidele n-ö vabad käed lugemise käigus märkmete tegemiseks, mispuhul räägib igaüks kohtumisel eelkõige lahti enda kogutud materjali.

Analüüsisessioon algab refleksiooniga, kus arutatakse projekti mõjutavaid aspekte ja välitöökogemusi. Seejärel asutakse tööle kogutud materjaliga, eesmärgiga see ühiselt kategoriseerida. Arutelude struktureerimiseks kasutatakse erinevaid võtteid, näiteks individuaalset ajurünnakut, paaris või rühmas töötamist. Materjalis esinevad teemad markeeritakse märksõnadega kleebikutel ning grupeeritakse seinapinnal hirarhilistes kategooriates. Ühes ruumis sünkroonselt materjali läbiarutamine võimaldab ühest küljest näha lühikese aja jooksul materjalis rohkem nüansse, teisest küljest aitavad tiimiliikmete erinevad taustad ja kogemused uurimisväljal erinevaid kallutatusi märgata ja tõlgendustel küpsemaks saada. Analüüsisessiooni lõpus tehakse kokkulepped edasiseks tööks ja seejärel saab alguse edasine asünkroonselt toimuv individuaalne analüüs projekti lõppmaterjalide koostamiseks.

4.1.2.4 Lõppmaterjalide koostamine

Lõppmaterjali (esitlus, raport või muu kokkulepitud formaat) – koostamisega tegeleb enamasti vähem inimesi kui välitööde ja analüüsiga. See lihtsustab ühtse stiili hoidmist ja vähendab võimalikke kordusi terviktekstis. Lõppmaterjalide koostamiseks lepitakse kokku kategooriate jagunemine kirjutajate vahel ning luuakse esialgne struktuur. Selle tööloigu raames süvenetakse uuesti materjali ja sünteesitakse teemad ühtseks tervikuks. Lõppmaterjalid annavad ülevaate kõigist olulistest uuringu taipamistest ehk toob esile järeldused, nende lähtekohad ja soovitusel

edasisteks tegevusteks. Taipamist võib mõista kui on igasugust olulist tähelepanekut, mis on kliendi probleemi või küsimustega seotud. "Taipamine" on mõnevõrra laiema tähendusväljaga kui uuringu "järelalus" või "tulemus" – "ahhaa"-moment ei pruugi tuleneda otseselt uuringumaterjalist, vaid ka sellest, mida tiim märkab koostööprotsessi kohta (kliendiks oleva organisatsiooni enda etnograafia) või varasemaid sama valdkonna uurimiskogemusi kontekstiks võttes (nt refleksiooni käigus). Seetõttu kasutab Antropoloogia Keskus pigem seda terminit.

Lõppmaterjalide koostamiseks toimuv individuaalne analüüs ja kirjutamine on kõige vähem reglementeeritud ja individuaalses lõikes kõige ajamahukam osa projektist. Leian, et kuna iga materjal on erinev, siis häid viise protsessi hõlbustamiseks on vähevõitu, kuid abi võiks olla näiteks teksti stiiljuhendist. Viimistlust lihtsustavad vormistuslikud juhendid, dokumendipõhjad ja ühtsed kujunduselemendid.

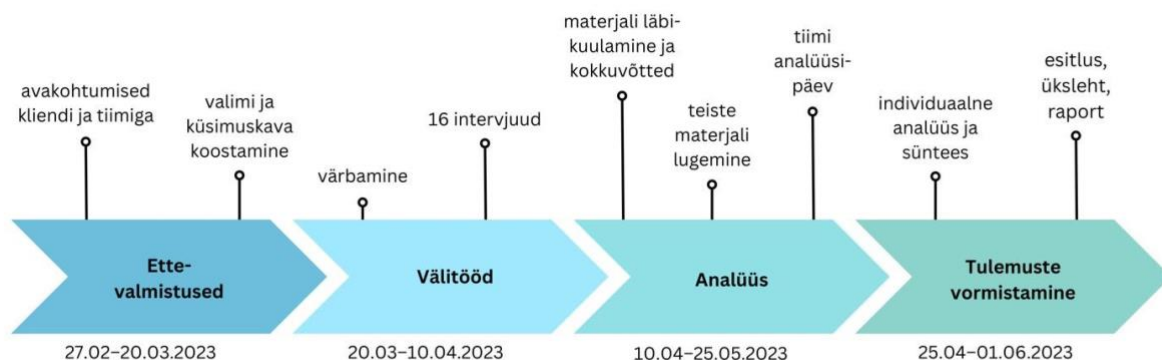
Lõppmaterjali maht ja üldised omadused lähtuvad kliendi soovidest. Kui tegemist ei ole just mahuka avaliku sektori uuringuga, on ootus lõppmaterjalidele pigem lühidus ja konkreetsus, samuti visuaalselt lihtsasti haaratav kujundus ja ülesehitus. See võib osutada mõnevõrra keeruliseks, kuna antropoloogiline materjal on sügav ja tihe ning selle kõnekus tuleb esile tsitaatide kaudu. Väga lühidalt esitatud taipamised võivad jätta liiga lihtsustatud mulje, mahukad raportid aga ei pruugi palju lugejaid leida.

4.1.2.5 Projekti lõpp

Kuigi reflekteerimine toimub ka jooksvalt projekti käigus, võetakse tiimiga pärast selle lõppu eraldi aeg protsessile tagasi vaatamiseks. Need koosolekud – refleksioonikohtumised – on oma ülesehituselt sarnased avakohtumistele, sh kasutatakse ka seal Murali töölauda ja seda hõlbustab keegi tiimiväline, enamasti teenusejuht. Kohtumise käigus avab tiim õnnestumisi ja arengukohti nii sisu kui protsessi vaatest. Nende kohtumiste kokkuvõttes on sisendiks arendustööle (nt juhendite täiendamine, töörotsessi muutmine vm).

4.2 Rakendusuuringu tööprotsessid

Kvalitatiivne uuring koosnes viiest etapist: uuringu ettevalmistused, välitööd, analüüs ja tulemuste vormistamine (Joonis 2). Järgnevalt tutvustan tehtud tööd etappide kaupa ja reflekteerin protsessi üle.



Joonis 2. Rakendusuuringu etapid.

Uuringu läbiviimiseks algasid läbirääkimised 2022. aasta sügisel. Kliendipoolse kirjaliku lähteülesande ning oktoobri lõpus toimunud kliendikohtumise põhjal koostasime mina ja antropoloogia keskuse teenusejuht Ehti Järv hinnapakumise (Lisa 1), mis sisaldas uuringu eesmärgi ja uurimisküsimusi, metoodika, valimi ja väljundi kirjeldust ning eeldatavat ajakava. Lisaks olime kokku leppinud võimaluse kasutada uuringut magistriprojektis.

4.2.1 Ettevalmistused

Kliendi soov oli "mõista, kas ja mil määral on viimase kümne aasta töö inimõiguste keskuses mitmekesisuse edendajana organisatsioonides tulemusi toonud"¹⁶. Arvestades lähteülesannet, eelarvelisi piiranguid ja uuringu sihtrühma, leppisime kokku, et uuringu aluseks saavad olema 16 süvaintervjuud ning piiritlesime valimi töandjatega, kes on liitunud mitmekesisuse kokkuleppega ning tegelevad valdkonnaga aktiivselt (st osalevad üritustel, jagavad kogemusi, suhtlevad võrgustikus). Viimane kriteerium tulenes arutelust selle üle, kuidas organisatsioonid, mis on jäänud ise passiivseks (nt pole pärast liitumist osalenud üritustel, avanud uudiskirja, suhelnud inimõiguste keskusega), saavad olla intervjuus informatiivsed ja anda tagasisidet inimõiguste keskuse töö kohta.

¹⁶ Meilivahetus Eesti Inimõiguste Keskusega, 13.10.2022.

Kuna EIK on projektirahastuse toel tegutsev vabatahtlus, võttis rahaliste vahendite leidmine mõnevõrra aega ja lõpliku kinnituse uuringu läbiviimisele saime 2023. aasta veebruari alguses. Seejärel leppisime kokku avakohtumise, kus rääkisime üle konkreetsete tähtajad ja omavahelise koostöö põhimõtted. Töödega hakkasime pihta märtsi alguses ning kliendi jaoks oli oluline, et uuringut saaks esitleda mitmekesisuse päeval, 10. mail, kui pidi toimuma ka mitmekesisuse kokkuleppe allkirjastamisüritus. Raporti andsin üle 1. juunil.

4.2.1.1 Avakohtumine ja tiimiliikmete rollid

Lähtuvalt Antropoloogia Keskuse töökorraldusest algas uuring tiimi avakohtumisega (selle ülesehitust on kirjeldatud peatükis 4.1.2.1). Ühelt poolt oli avakohtumise eesmärk praktiliste üksikasjade ja igapäevase rolli läbi rääkimine, ent teisalt oli see ka koht refleksiooniks. Selle projekti puhul ilmnes kohe erinev seotuse aste ja teadmised uuritavast väljast. Minul projektijuhina oli isiklik seos ja üsna detailne kogemuslik teadmine nii organisatsioonidest, mida uurima asusime, kui ka sellest, mida mitmekesisus ja kaasatus praktikas tähendab. Ulvi Karu on mitu aastat olnud Eesti Inimõiguste Keskuses vabatahtlik, mistõttu oli tal kaudne teadmine ka mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnast, kuid puudusid isiklikud kokkupuuted. Maret Luua ja praktikant Äli Bergmanni jaoks olid nii teema kui organisatsioonid võõrad. Sellist asümmeetriat võib pidada tiimietnograafia tugevuseks (Clerke & Hopwood 2014), mis siin projektis võimaldas ühest küljest läheneda uurimisteamile värske pilguga, ent teisalt tagas vajalike taustateadmiste olemasolu laiema konteksti ning tähelepanelikkuse nüansside osas, mida kiiretnograafia puhul võib olla keerulisem tabada. Teisalt erines meie professionaalsete kogemuste ulatus: Ulvi ja Maret olid töötanud ühes-kahe Antropoloogia Keskuse projektis, minu jaoks oli see kaheksateistkümnend. Äli oli kvalitatiivseid meetodeid kasutanud koolitöös. Olime tiimi komplekteerimisel arvestanud, et lihtsama metodoloogilise ülesehituse tõttu ei ole meeskonda tingimata vaja suurte kogemustega antropolooge, ent paratamatult aetas selline kogemuste ebavõrdne jaotus inimestele erineva tajutud vastutuse – kõigil olid küll kindlad rollid, kuid vähemkogenud tiimiliikmed võisid tunnetada vähemat agentsust, samal ajal kui mina projektijuhina tundsin kohati puudust kaasamõttelejaist.

Selles projektis kuulusid minu projektijuhina rolli juurde nii küsimuskava kui nõusoleku- ja informeerimisvormi koostamine, värbamise koordineerimine, intervjuu esmatasandi analüüsi vormide ettevalmistamine kui ka analüüsiprotsessi juhtimine ja lõpuleviimine väljundi koostamise käigus. Projekti sisulise toimimise kõrval juhtisin tiimitööd, st planeerisin ja viisin läbi tiimikoosolekuid, jagasin infot ja toetasin tiimiliikmeid, ning suhtlesin kliendiga.

Mareti ja Ulvi rollid olid suures osas sarnased: nad andsid projektijuhi koostatud dokumentidele erinevates etappides tagasisidet, võtsid ühendust organisatsioonidega, viisid läbi intervjuusid ja analüüsi. Ulvi osales ka lõpptulemuste koostamises. Praktikant oli vaatejana kaasas kõigis uuringu etappides, koostas minu tehtud intervjuudest kokkuvõtted ja mõtles kaasa analüüsis.

4.2.2 Valim

Valimi osas olime kliendiga eelnevalt kokku leppinud selle suuruse ja mõned üldpõhimõtted. Mitmekesisuse kokkuleppe oli uuringu tegemise hetkel allkirjastanud 175 tööandjat (2023. aasta lõpuks oli liikmeid kokku 198, liitumisüritused toimuvad kevadel ja sügisel). Kokkuleppe allkirjastamine ei sea tööandjatele kohustust võrgustiku tegemistes osaleda ning nende osalemisaktiivsus on valdkonnajuhi kogemuse põhjal erinev – on neid, kes osalevad sagedasti üritustel, avaldavad arvamust ja küsivad küsimusi, aga ka soraadiliselt aktiivseid või pikalt passiivsetena püsinud organisatsioone. Kuna eesmärgiks oli mõista, millised tegevusi on organisatsioonid mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnas teinud ja kuidas tajutakse nende mõju, leppisime kliendiga kokku, et valimisse peaksid kuuluma aktiivsed organisatsioonid. Sellest lähtuvalt kuulusid valimisse organisatsioonid, kes

- tegutsevad aktiivselt mitmekesisuse kokkuleppe võrgustikus;
- on üle 10 töötajaga (väiksemates esineb süstemaatilisi valdkondlikke tegevusi harva);
- tegutsevad era- või avalikus sektoris¹⁷.

Nendest kriteeriumidest lähtudes esitas EIK uuringutiimile esialgse valimi, millest tegime lõppvaliku, võttes arvesse mitmekesisuse kokkuleppega liitumise aastat, töötajate arvu, tegutsemispiirkonda ja -valdkonda ning seda, kas organisatsioon on pälvinud märgise "Austame erinevusi". Intervjuud viisime läbi organisatsioonide esindajatega, kes vastutavad mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna eest ja on mitmekesisuse kokkuleppe kontaktisikud enda organisatsioonis. Valimi koostasime organisatsioonide tunnuste alusel, seega intervjuueeritute sotsiodemograafilised tunnused ei olnud seejuures olulised. Lõppvalimi juures arvestasime ka võimalike asendustega, kui mõni organisatsioon osalemisest ära peaks ütlema. Seda juhtus kahel korral, kuid leidsime neile kiirelt varunimekirjast asendused. Suur osa aktiivsetest organisatsioonidest olid uuringu läbiviimise ajal tunnustatud märgisega "Austame erinevusi",

¹⁷ Eelnev kriteerium välistas vabatahendumised, kuna mitmekesisuse kokkuleppega liitunud vabatahendumistes töötas uuringu läbiviimise hetkel alla 10 töötaja.

st selliseid aktiivseid organisatsioone, kellel märgis puudus, oli keeruline leida ning lõppvalimis oli neid vaid kaks. Lõppvalimis oli

- 4 organisatsiooni kõigist järgmistest suurusjärgudest: kuni 100, 100–500, 500–1000, 1000+ töötajat;
- 6 avaliku ja 10 erasektori organisatsiooni;
- 9 rahvusvahelist organisatsiooni;
- 14 organisatsiooni märgisega “Austame erinevusi”.

Paralleelselt lõppvalimi koostamise ja värbamisega asusin koostama küsimuskava (vt Lisa 4) ja nõusoleku- ja informeerimisvorme (vt Lisa 2). Olles varasemalt uuringutes kogenud, et ajatelje visualiseerimine aitab inimestel meenutada, vormistasin ka ühe slaidi (vt Lisa 3), mida vajadusel abiks võtta mitmekesisuse ja kaasatuse arengust rääkimisel. Küsimuskavale küsisin tagasisidet nii tiimiliikmetelt kui teenusejuhilt ning enne välitööde algust toimus tiimiga koosolek, kus andsin tiimiliikmetele ülevaate mitmekesisusest ja kaasatusest ning inimõiguste keskuse tegevustest selles valdkonnas ning arutasime läbi küsimuskava teemaplokid. Tagantjärele hindasid tiimiliikmed, et ülevaate valdkonnast aitas neil intervjuude jooksul paremini infot mõista ja lisaküsimusi küsida.

4.2.3 Välitööd

Kokku hõlmas välitöö intervjuusid 16 organisatsiooniga. Välitööde etapis viisin ise läbi intervjuud 4 organisatsiooniga, nende kõigi juures osales praktikant vaatlejana, ülejäänud tiimiliikmed tegid kumbki intervjuud 6 organisatsiooniga. Kuna olin mitmekesisuse ja kaasatuse uuringuga paralleelselt alustamas ka teist uuringuprojekti, kujunes meie rollijaotus selliselt, et välitööde etapis oli suurem koormus Ulvil ja Maretil. Kuigi see otsus sündis eelkõige praktilistel kaalutlustel, arvan tagantjärele, et see tuli kasuks ka sisuliselt – ühest küljest said teemavõõramad tiimiliikmed mitmekihilisema pildi, aga teisalt oli suuremal osal intervjuueeritutest võimalik rääkida neutraalse osapoolega. Kuigi ma ei töötnud enam inimõiguste keskuses, puudutasid intervjuuküsimused osaliselt ka seda perioodi, kui mina valdkonda eest vedasin, ja kuigi tiimiliikmetega intervjuusid arutades tõdesime, et enamik osalejaid avaldasid oma mõtteid küllalt sundimatult, võis minu seotus siiski neid enesetsensuurile mõjutada.

Intervjuud toimusid 20. märtsist kuni 10. aprillini vastavalt osaleja soovile veebis (Zoomi, MS Teamsi või Google Meeti vahendusel) või silmast silma. Intervjuud kestsid keskmiselt 1,5

tundi. Ilmselt tulenevalt sellest, et videokohtumise formaat on Covid-19 pandeemia jooksul ja järel muutunud niivõrd harjumuspäraseks ning võimaldab kasutada aega efektiivsemalt, eelistas enamik osalejaid just seda varianti: kokku toimus 2 intervjuud kohapealse kohtumise vormis ja 14 veebis. Kuna tegemist oli teemaga, mis ei puudutanud niivõrd osalejate isiklikku elu, ja videokohtumistest on saanud tavapärase suhtlusviisi, ei tajunud me uurijatena, et see formaat oleks oluliselt mõjutanud intervjuude kvaliteeti. Ka üle interneti tunnetasime enamasti sooja, vaba suhtlust ja osalejaga tekkinud teatavat sidet, mis võimaldas teemat eri külgedest avada. Kui avakohtumisel jäi tiimiliikmete seas mõneti kõlama kahtlus, et inimesed, kes on oma organisatsiooni esindaja rollis, jäävad kammitsetuks või ilustavad olukorda ning ei ole valmis rääkima muredest ja äpardunud ettevõtmistest, siis intervjuude käigus kogesime siiski avameelsust. Sellegipoolest teadvusime, et nii roll, milles osalejad intervjuueerimise hetkel olid ning ka minu enda taust võisid teatud määral vastuseid mõjutada. Näiteks on võimalik, et pehmemdati kriitikat ja toodi rohkem esile positiivseid aspekte, ei oldud nii julged arvamust avaldama.

Kuna valim lähtus organisatsioonide tunnustest, saab osalenute sotsidemograafilisi tunnuseid käsitleda omaette empiirilise leiuna selle kohta, kes organisatsioonides võrdsustööd teevad. Märkasime, et enamik intervjuueerituid olid valdkonnas n-ö uuemad tegijad: 10 osalejat oli teemaga oma organisatsioonis tegelenud 1–3 aastat. See illustreerib omakorda mitmekesisuse ja kaasatuse kui eraldi valdkonna arengut organisatsioonides, kuna enamik intervjuueerituid tõid välja, et on tööandjana sellele aktiivsemalt hakanud tähelepanu pöörama just viimastel aastatel. Kõik intervjuudes osalejad olid naised, mis samuti kõneleb valdkonnast laiemalt: mitmekesisuse ja kaasatusega tegelemine on sageli personalitöö osa ning personalitöötajad on enamasti naised. 12 uuringus osalejat tegid personalitööd, kahel juhul oli mitmekesisuse ja kaasatuse teemade eest vastutav kommunikatsiooni alal töötaja. Suur rahvusvaheliste organisatsioonide osakaal osalejate seas näitab, et neil on Eestis suur roll valdkonna edendamisel, kuna valim lähtus organisatsioonide aktiivsusest.

4.2.4 Andmetöötlus ja analüüs

Materjali analüüs toimus kolmes etapis. Esimese etapi käigus kuulasid tiimiliikmed intervjuusid läbi ning kategoriseerisid nende sisu kokkuvõttevormidele (vt Lisa 5). Et tõhustada nüansirikkuse esiletulekut, kuulasid Maret ja Ulvi intervjuusid läbi vastastikku, st Maret kuulas läbi ja tegi kokkuvõtted Ulvi intervjuudest ja vastupidi. Minu intervjuudest tegi kokkuvõtted praktikant, misjärel vaatasin need üle ja palusin vajadusel täiendusi teha.

Kokkuvõttevormis esinevad teemaplokkid ehk kategooriad arutasime läbi tiimi ühisel analüüsisessioonil. See toimus 25. aprillil ning nädal enne seda leppisime tiimi töökoosolekul kokku, kuidas analüüsipäev võiks olla üles ehitatud ning millised on selleks vajalikud ettevalmistused. Leppisime kokku, et selle asemel, et igaüks keskenduks kokkuvõtete lugemise käigus konkreetsetele teemaplokkidele, esindame enda intervjuusid ehk panustame iga esiletuleva teema arutellu eelkõige nende uuritavate perspektiiviga, kellega vestlesime. Analüüsisessioon kestis 7 tundi ja toimus Antropoloogia Keskuse kontoris Tallinnas. Ühise analüüsi eesmärk on koos materjal läbi arutada, lähtudes esmajoones samadest kõrgema tasandi kategooriatest, mis on olemas kokkuvõttevormis. Kohtumise alguses reflekteerisime välitööprotsessi üle ja jagasime esmamuljeid olulisematest tähelepanekutest. Seejärel arutasime, kas jätkame olemasolevate kategooriatega või on vaja teha muudatusi. Olime ühel nõul, et olemasolevad kategooriad on piisavalt laiad, et need aluseks võtta, ning vajadusel restruktureerime kategooriaid analüüsisessiooni käigus. Edasi töötasime kahes paaris, kumbki paar ühe kõrgema tasandi kategooria juures eesmärgiga kaardistada sellega seotud teemad ja nende hierarhia intervjuumaterjalis. Teemad kirjutasime kleebikutele ja paigutasime need seinal kategooriate alla. Ühe kategooriaga töötamiseks leppisime kokku ajaraami, mille möödumisel vahetasime lühidalt mõtteid suures ringis ning vahetasime paaride vahel kategooriad, et teha täiendusi, märkida ära küsimusi tekitavad kohad jms. Nii näiteks töötasime mina ja Äli esmalt mitmekesisuse ja kaasatusega tegelemise põhjustega (teemakategooria Miks tegeletakse?), Ulvi ja Maret aga mitmekesisuse ja kaasatuse selgitustega (teemakategooria Mis on mitmekesisus ja kaasatus?). Pärast 15–30 minuti möödumist vahetasime vastastikku kategooriaid. Nii töötasime läbi kõik kõrgema tasandi kategooriad. Päeva lõpus vaatasime ühiselt analüüsisessiooni kleebikute ja kategooriatega täidetud seina üle (vt Lisa 7), et valideerida ühist arusaamist.

Pärast analüüsipäeva jagasime tiimis ära, kes millise kategooria (kategooriaid vt Lisa 6) märksõnad tekstidokumenti kannab ning selle järel alustasime mina ja Ulvi edasise analüüsi protsessiga. Ulvi töötas materjali läbi, keskendudes sellele, mis toetab ja mis takistab mitmekesisuse ja kaasatusega tegelemist, milline on mitmekesisuse ja kaasatuse mõju organisatsioonides ning milline on hinnang EIKi tööle. Mina süvenesin eelkõige sellesse, kuidas mitmekesisust ja kaasatust mõtestatakse, miks sellega tegeletakse ning milliseid praktikaid organisatsioonid rakendavad. See etapp tähendas märksõnade lahtikirjutamist, uuesti konkreetsete intervjuulõikude ülelugemist ning sisu seostamist terviktekstiks.

4.2.5 Lõppmaterjalide koostamine ja esitlus

On üsna keeruline tõmmata piiri analüüsietapi lõppemise ja väljundi koostamise alguse vahele, kuna üleminek analüüsilt sünteesile on sujuv ning kohati toimub sünteesi käigus tagasipöördumine analüüsi esimeste etappide juurde: toimub pidev perspektiivi vahetus detailse ja suure pildi vahel. Väljundi koostamine on tihti peale indiviidi vaatest üks kõige mahukam osa rakendusuuringu juures, kuna seda töö teeb väiksem hulk inimesi – nii ka siin, kus esitluse ja raporti koostamisega tegelesime mina ja Ulvi. Esitluse vormistasin ja uuringut tutvustasin mina, samuti koostas üheleheküljelise kokkuvõtte, mille jagasin kohapealsetele kuulajatele laiali. Esitlus toimus 10. mail mitmekesisuse kokkuleppe allkirjastamisüritusel Arhitektuurikeskuse ruumides.

Kliendi ootus uuringuraportile oli, et see oleks lugejasõbralik ja sisaldaks tsitaate. Seega püüdsin taipamised edasi anda pigem lühidas ja täpses stiilis, tuues nende selgituseks esile rikkalikult tsitaate, mille kaudu uuringus osalenud inimesed saaksid ise n-ö kõneleda. Raporti stiili võib seega võrrelda liigendatud tekstipunktidenä esitatud tekstiga. Kokkuvõtlikust stiilist hoolimata oli raport 27 lehekülge pikk.

Kuna Ulvi panustas raporti koostamisse esimest korda, pidin teda selles protsessis toetama ning suuremas osas kasutasin tema analüüsi enda tekstiloomel alusena, st struktureerisin teksti ümber ning töötasin osaliselt ka ise kõik teemakategooriad uuesti läbi. See tekitas projekti lõpus nii lisapinget kui üksijäämise tunnet, kuna protsessist tulenevalt oli minul tekkinud materjalist kõige põhjalikum ülevaade. Selline dünaamika projekti lõpufaasis on üheks mõttekohaks nii selle kui teiste uuringute juures, kus väljundi koostamisel on suurem roll vaid osal tiimist: see tähendab, et ülejäänute jaoks jääb osa tööst justkui peidetuks, kogu tiimi hõlmavat suhtlust on vähem ning seetõttu tunnetatakse tiimis ebavõrdset kaasatust. Lõpufaas ehk ühisele analüüsisessioonile järgnev materjali analüüsimine ja sünteesimine on ajamahukas ja seega pingerohke, kuna töö tuleb vormistada kindlaks tähtajaks. Kuna lõppmaterjalidega töötavad tiimiliikmed lähevad analüüsis enam süvitsi, on minu jaoks, kes ma sageli sellises rollis olen, mõnevõrra ka keeruline selles etapis teisi küsimuskohtade arutamisse kaasata, kuna peaksin selleks kulutama niigi vähest ajaressurssi oma mõtteprotsessi selgitamiseks. Seega olen nii ise kui tiimiga olukorda tagantjärele analüüsidel jõudnud arusaamisele, et mõneti tuleb sellise tööjaotuse korral leppida tiimiliikmete erineva kaasatuse määraga, teisalt aga näen võimalust avakohtumisel ja projekti jooksul inimeste ootusi lõpufaasile paremini läbi rääkida ja juhtida

ning hoida tiimi tervikuna paremini informeerituna vähemalt protsessi sammudest, kui nende sisusse pühendamine ei ole asjakohane.

Pärast esitlust ja materjalide üleandmist vaatasime tiimiga projektile tagasi. Refleksioonikohtumisel tundsid tiimliikmed, et projekti nn sirgjoonelisus ehk üsna lihtne metodoloogiline ülesehitus ja ka kindlapiirilise valim võrgustiku näol, kellega kliendil oli toimiv suhtlus, tagasid kiire värbamise ja üsna probleemivaba välitööde perioodi. Minu ja kliendi varasem koostöökogemus tähendas, et meie vahel oli algusest peale usalduslik ja toetav suhe, mistõttu koostöö kulges pingevabalt. Tiimliikmed leidsid, et ka see aitas kaasa värbamise ja intervjuude õnnestumisele. Arengukohana nägime eelkõige töökorraldust projekti lõpus, millest oli eelnevalt juttu.

4.3 Tagasisivaade

Koostöö RAKiga oli rahulik, sisuline, paindlik ja lahendustele orienteeritud. Muidu kiirustavas maailmas saime võtta aega plaanide tegemiseks ja kõik tegevused rahulikult läbi mõelda. Väga hindasin seda, et RAK oli valmis muutusteks, kui selleks vajadus tekkis ning pakkus ka ise julgelt välja muudatusi, mis töö käigus vajalikuks osutusid.

(Kliendi tagasiside)

Rakendusuuringu lõpus tõime välja võimalused valdkonna arenguks. Need põhinesid ühelt poolt osalejate enda välja toodud vajadustel ja seni toimunud praktikatel, teisalt aga meie analüüsis välja tulnud mustritel, mis näitasid näiteks märgise "Austame erinevusi" mõju organisatsioonide tegevuse toetamisel. Klient hindas tagasisides (vt Lisa 9) eelkõige protsessi, tuues välja, et see oli paindlik ja sisusse süvenev. Meie omavahelistel kohtumistel nii enne esitlust kui pärast lõppmaterjalide esitamist avaldas klient, et taipamistes ei olnud tema jaoks suuri üllatusi, kuid see on ootuspärane, arvestades, et ta oli uuringu valmimisele eelnenu aastajooksul kohtunud pea kõigi organisatsioonidega, kellel oli tol hetkel "Austame erinevusi" märgis. Siiski võimaldas uuring teadmisi valideerida ja süsteemselt analüüsida ning tuua seeläbi selgemalt esile vajakajäämised ja toimivad lähenemised inimõiguste keskuse töös.

Küsisin kliendilt uuesti tagasisidet¹⁸ siinset teksti kirjutades, aasta pärast uuringut. Ta tunnistas, et pole süsteemselt uuringu soovitusel juurde tagasi pöördunud, kuid need tal "kuklas püsinud", ning ta on tõepoolest pööranud rohkem tähelepanu seal väljatoodud punktidele. Tegeletud on

¹⁸ Telefonivestlus kliendiga 22.05.2024.

olnud kogemustevahetuse soodustamisega (nt viies sarnaste küsimustega organisatsioone kokku), mitmekesisuse ja kaasatuse strateegilise juhtimisega (nt märgise "Austame erinevusi" taotlemisel tulemuste mõõtmise fookusesse toomine), praktiliste materjalide koostamise ja organisatsioonide koolitamisega. Ta märkis, et ka nähtavuse suurendamise vajadust on teadvustatud, kuid see on jäänud eelkõige ressursside taha (küll aga alustatud info jagamist LinkedInis). Lisaks plaanib klient uuringu kokkuvõtet kasutada ühe sisendina valdkonna lähiaastate arengukava koostamise juures.

Minu enda jaoks jäi kõige rohkem õhku küsimus sellest, kuivõrd selline tagasivaatav uuring – olgu kvantitatiivne või kvalitatiivne – võimaldab hinnata muutusi organisatsioonides. Esiteks olid suurem osa uuringus osalejaid oma vastutusvaldkonnas tegutsenud vaid mõned aastad, mis tähendab, et isegi kui organisatsioon oli mitmekesisuse ja kaasatusega tegelenud pikemalt, ei osanud nad selle aja jooksul toimunud tegevusi ja muutusi eriti kirjeldada. Kui seda ka püüti, siis ei viidatud enamasti konkreetsetele näitajatele (nt erinevate gruppide osakaal, suurenenud kliendibaas vm), vaid hinnati tunnetuslikult organisatsioonikultuuri muutumist. Teiseks esines inimõiguste keskuse tegevustest rääkides nn brändisegadus – mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnast ja inimõiguste keskuse laiemast tegevusest räägiti läbisegi ja kohati üldsõnaliselt. Need aspektid said jooksvalt ka kliendiga läbi arutatud ning lõpptulemuste juures ei olnud see probleemiks, kuid edaspidi tasub sellised riskikohad juba uuringu disaini etapis kliendiga läbi arutada. Sekkumiste mõju selgema väljatoomise huvides tuleks kasutada mõjuhindamise lähenemist, mille juures on oluline roll algseisundi kaardistamisel. Üks võimalus on sarnaste uurimisküsimustega uuringut korrata mõne aasta möödudes.

Nagu sissejuhatuses välja tõin, oli magistriprojekti katustekstiga töötamisel autoetnograafiline mõõde: ühest küljest andis see võimaluse enda tegevust tagasivaatavalt analüüsida, teisalt andis avarama pildi mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnale, kuna kriitiline kirjandus andis praktiku kogemusele sügavama sotsiaalteadusliku mõõtme. Valdkonnas toimetades olin rohkem kursis peavoolu kirjandusega ja kuigi kriitiline kultuurianalüüs ei olnud mulle võõras, polnud ma varasemalt niivõrd süstemaatiliselt erinevaid käsitlusi läbi töötanud. Näiteks mõistest auditikultuur sain teadlikuks 2023. aasta sügisel ja see andis raamistuse millelegi, mida olin ise märganud, kogenud ja ka viljelenud. Nüüd tundub, et selle ilmingutest on keeruline mööda vaadata: mõõdikutest ja mõõdetavusest juhendumine, eesmärkide jälgimine, raporteerimine ja analüüsimine on muutunud paljudes rollides "päristöö" kõrval lisakohustuseks – organisatsioonikultuuri uurides olen sellist tõlgendust kohanud üsna sageli.

Vaadates tööd, sh mitmekesisuse ja kaasatusega tegelemist läbi kriitilise analüüsi prisma, oskan edaspidi veel teadlikumalt tähele panna ja välja tuua, mida erinevad mõtteviisid ja struktuurid võimendavad ja mille varju jätavad. Rakenduslikes projektides näen selles võimalust loovamalt ja avarama mõttega lahendusteni jõuda – kuigi kliendiga koos töötades tuleb toimida ühest küljest olemasolevate süsteemidega kooskõlas, aitab teadlikum kriitiline perspektiiv kujutleda alternatiivseid võimalusi.

Positiivselt avardava mõju kõrval andis kriitiline uurimissuund mõtteainet ka teises suunas. Aeg-ajalt pani see varasemast enam kahtlema, mil määral mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna püüdlused on liialt ilustatud ja kuivõrd sellega tegelemisel on ikkagi organisatsioonidele ja inimestele positiivne mõju. Kuigi tundub loogiline, et kui organisatsioonid võtavad eesmärgiks tegeleda sallivuse, lõimumise, kaasatusega, panustab see lõppkokkuvõttes kõigi heaolusse ühiskonnas, siis kuivõrd see siiski praktikas takerdub? Kuivõrd toimuvad päriselt muutused ja mis osa sellest kõigest on lihtsalt kuvandi loomine? Selliste küsimuste taustal pakuvad lootust mõned kirjanduses pakutud võimalused, mis toovad välja mitmekesisuse ja kaasatuse uurijate enda aktiivse rolli olulisuse võrdsuse edendamises (Zanoni jt 2010: 2) või kutsuvad uurijaid üles oma lähenemist avardama, keskendudes võimalikele praktilistele muudatustele (Gagnon 2021).

5. Kokkuvõte

Minu magistriprojekt käsitleb mitmekesisust ja kaasatust kui juhtimispraktikat Eesti organisatsioonides ning kõrvutab seda kriitiliste perspektiividega mitmekesisuse ja kaasatuse uurimises. Magistriprojekti praktilise osa moodustab rakenduslik uuring mitmekesisuse ja kaasatuse mõjust Eesti Inimõiguste Keskusele, mille viisin läbi Antropoloogia Keskuses töötamise käigus. Rakendusuuringu eesmärk oli paremini mõista, kuidas Eesti tööandjad mitmekesisuse ja kaasatusega tegelevad ja milline on olnud EIKi sellealaste algatuste roll tööandjate jaoks.

Magistriprojekti katusteksti temaatilistes peatükkides avan inimõiguste keskuse tegevust mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna eestvedajana, seejärel avan magistriprojekti teoreetilist tausta ning lõpuks kirjeldan rakendusuuringu tööprotsesse ja reflekteerin selle käigus tehtu üle.

Mitmekesisus ja kaasatus on juhtimisvaldkond, mis lähtub arusaamast, et inimeste erinevused on väärtuslikud ning mitmekesisusega arvestamine on vajalik ja kasulik. Mitmekesisuse mõiste hõlmab nähtavaid kui nähtamatuid inimestevahelisi erinevusi, kaasatus viitab organisatsiooni tegevustele, mis on suunatud erinevustega arvestamisele tööelu kõigis aspektides.

Eesti Inimõiguste Keskus on vabäühendus, mis teiste inimõigustega seotud teemade seas tegeleb mitmekesisuse ja kaasatuse edendamiseiga. See toimub peamiselt mitmekesisuse kokkuleppe ja selle juurde kuuluva tööandjate võrgustiku kaudu, välja antakse ka tunnustavad märgist "Austame erinevusi". Inimõiguste keskuse tegevus mitmekesisuse ja kaasatuse edendamisel on läbi koostöö seotud nii Euroopa institutsioonide kui riiklike poliitikakujundajatega, aga mitmekesisuse ja kaasatuse tegevusi Eestis mõjutavad veel nii seadusandlus kui rahvusvahelised korporatsioonid, mille praktikad läbi kohalike haruettevõtete Eesti konteksti jõuavad. Niisiis saavad mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonnas omavahel kokku rahvusvaheline ja kohalik kontekst; poliitika ning väärtused ja moraalsed printsiibid.

Töö teoreetilises osas toetun eelkõige nendele käsitlustele mitmekesisusest ja kaasatusest, mis võtavad kriitilise vaatenurga, analüüsides seeläbi valdkonna kujunemist, argumentatsiooni ning praktikaid laiemas ühiskondlik-kultuurilises kontekstis. Teoreetilise osa eesmärk on anda rakendusuuringu uuritud küsimustele kontekst ja põhjendada nende asjakohasust. Sara Ahmed küsib teoses „On Being Included“ (2012): „Mida mitmekesisus teeb? Mida me teeme, kui kasutame mitmekesisuse keelt?“ Need küsimused resoneerusid minu kogemustega ning

ajendasid kriitiliselt uurima, kuidas arusaamad mitmekesisusest ja kaasatusest arenevad ning millised on nende tagajärjed. Seega kirjeldan teoreetilises osas mitmekesisuse ja kaasatuse kui juhtimisvaldkonna kujunemist, avan põhjendusi sellega tegelemiseks, toon välja mitmekesisuse ja kaasatuse levimisel tekkivaid teisenemisi, kirjeldan auditikultuuri ja mitmekesisuse juhtimise seoseid ning tõstatan küsimusi valdkonna praktilisest rakendamisest organisatsioonides.

Mitmekesisuse ja kaasatuse kujunemise juures on oluline välja tuua, et see on alguse saanud USAst. Sealne ajalooline ja ühiskondlik taust mõjutab valdkonda siiani tugevalt ning suur osa sellealast kirjandusest on sündinud just seelses kontekstis. Viimastel aastakümnetel toimunud järk-järguline mitmekesisuse juhtimise levik on aga esile toonud küsimused sellest, kuidas saab mitmekesisust ja kaasatust vaadata ühtse nähtusena, kuna erinevates kohalikes kontekstides on täheldatud nii sellega seotud diskursuse kui praktikate muutumist.

Mitmekesisus ja kaasatuse juured on sotsiaalse õigluse algatustes, mis püüdsid seadusandluse toel korvata vähemusgruppidele ajaloolist ebavõrdsust. 1980ndatel tuli esile aga retoorika, mis leidis mitmekesisusega tegelemise põhjenduseks hoopis võimaliku majandusliku kasu. Sellest tulenevalt eristatakse mitmekesisuse ja kaasatuse diskursuses peamiselt sotsiaalse õigluse ja ärikasu (*business case*) argumente või perspektiive, mis praktikas ei pruugi aga olla vastanduvad, vaid teineteist täiendavad. Sellegipoolest on kriitilised uurijad välja toonud, et vaid ärikasu nimel valdkonnaga tegelemine ei ole piisav süsteemse ja struktuurse ebavõrdsuse vähendamiseks, kuna ei pööra piisavalt tähelepanu grupipõhisele diskrimineerimisele.

Küsimused sellest, kuidas mitmekesisuse juhtimine praktikas ebavõrdsuse vähendamisele kaasa aitab ning milline on selle kasu organisatsioonidele, on kriitilistes käsitlustes kesksel kohal. Organisatsioonide tegevused võivad jääda deklaratiivseks ja pealiskaudseks, tegevused võivad olla juhuslikku laadi ja keskenduda võidakse struktuursete muudatuste asemel madalama sisenemislävega tegevustele, mille mõju on kaheldav. Mõjusad on need tegevused, mis on strateegilised igapäevaprotsessidega seotud, oluline on võimaldad ka piisav inimressurs valdkonnaga tegelemiseks.

Rakendusuuringu viisime läbi tiimis kevadel 2023. Kokku põhines see 16 intervjuul organisatsioonide esindajatega. Üldjoontes võib öelda, et rakendusuuringus tulid valdkonna mõtestamisel ja praktikate kujunemisel esile sarnased probleem- ja küsimuskohad, mida markeeris rahvusvaheline kirjandus. Lisaks selgus ka spetsiifilisemaid tähelepanekuid, mis tulenevad valdkonna arengust Eestis. Põhilised taipamised olid järgmised:

- Organisatsioonidele on iseloomulik pigem vajaduspõhine tegutsemine kui strateegiline lähenemine. Süsteemsemalt on aidanud tegutseda mitmekesisuse märgis “Austame erinevusi”.
- Eraldi mitmekesisuse ja kaasatuse eest vastutav ametikoht on organisatsioonides erandiks, enamasti on valdkond eestvedaja jaoks üks teiste seas. Leidub ka organisatsioone, kus mitmekesisuse ja kaasatuse tegevusteks on ette nähtud osakoormus. Laiapõhjalisem kaasamõtlemine saavutatakse sageli tööruhmade kaudu.
- Eelkõige mõtestatakse teemat kaasamise kaudu, erinevate sihtrühmade osakaalu ja muid numbrilisi mõõdikuid peetakse pigem teisejärguliseks.
- Enamasti on tegevused suunatud organisatsiooni sisse. Suurt rõhku pannakse töötajate ja juhtide teadlikkuse tõstmisele.
- Kõige olulisem edufaktor on juhtkonna toetus teemale, väljakutseteks peetakse ajapuudust ja personali voolavust, mis takistab järjepidevuse teket.
- Inimõiguste keskus on kujunenud organisatsioonide jaoks n-ö targaks meheks taskus, kes annab vajadusel head nõu, suuniseid ja tuge.
- Kõige suurem mõju on olnud neil tegevustel, mis on loonud organisatsioonidele praktilist väärtust ja toimivad tööriistadena igapäevatoos (nt märgis “Austame erinevusi” ja selle taotlusprotsess, mitmekesisuse kuu tähistamine, põimõppekursus “Mitmekesisus ja kaasatus”).

Taipamiste põhjal andsime inimõiguste keskusele soovitusi, mis kliendi tagasiside põhjal on olnud suunanäitajaks nii märgise taotlemise protsessi täiendamisel kui ürituste planeerimisel ja materjalide koostamisel.

Uuringu läbiviimine ja selle protsessi analüüsimine magistriprojekti raames oli minu jaoks ühtviisi rikastav ja kummastav kogemus, kuna töötasin aastatel 2017–2022 EIKis erinevates rollides ja olin seotud ka mitmekesisuse ja kaasatuse valdkonna tegevustega, paaril viimasel aastal ka seda juhtides. Magistriprojekti käigus läbitöötatud kirjandus ning tagasivaatav eneseanalüüs tõid olemasolevatele teadmistele ja kogemustele juurde lisakihte, näiteks kinnistus tugevamalt kriitilise kultuurianalüüsi perspektiiv.

Diversity and Inclusion: Employers' Perspectives

This master's project addresses diversity and inclusion as a management practice in Estonian organizations and compares it with critical perspectives on diversity and inclusion research. The practical part of the master's project comprises an applied study on the impact of diversity and inclusion for the Estonian Human Rights Centre, conducted while working at the Centre for Anthropology. The aim of the applied research was to understand how Estonian employers conceptualize diversity and inclusion and the see role of the Estonian Human Rights Centre's initiatives for employers.

In the core chapters of the master's project, I explore the activities of the Estonian Human Rights Centre as an actor in the field of diversity and inclusion, then delve into the theoretical background of the master's project, and finally describe the work processes of the applied research and offer a reflect on its aspects.

Diversity and inclusion is a management field based on the understanding that differences among people are valuable and that fostering diversity is necessary and beneficial. The concept of diversity includes both visible and invisible differences between people, while inclusion refers to organizational activities aimed at considering these differences in all aspects of work life.

The Estonian Human Rights Centre is a non-profit organization that promotes diversity and inclusion among other human rights issues. This is primarily done through the Diversity Charter and the accompanying network of employers, as well as by issuing the diversity label "Austame erinevusi" label. The activities of the Estonian Human Rights Centre in promoting diversity and inclusion are in part done in cooperation with European institutions and national policymakers. Furthermore, diversity and inclusion activities in Estonia are also influenced by legislation and international corporations whose practices reach the Estonian context through local subsidiaries. Thus, international and local contexts; policies, values, and moral principles intersect in the field of diversity and inclusion.

In the theoretical part of the work, I primarily rely on those approaches to diversity and inclusion that take a critical perspective, analyzing the development of the field, its rhetoric and practices in a broader socio-cultural context. The aim of the theoretical part is to provide context for the research questions in the applied research and to justify their relevance. In her work "On Being

Included" (2012), Sara Ahmed asks: "What does diversity do? What do we do when we use the language of diversity?" These questions resonated with my experiences and prompted me to critically examine how understandings of diversity and inclusion evolve and what their effects are. Therefore, in the theoretical part, I describe the development of diversity and inclusion as a management field, examine argumentation that surrounds it, highlight the transformations that occur with the spread of diversity and inclusion, describe the connections between audit culture and diversity management, and raise questions about the practical implementation of the diversity and inclusion in organizations.

It is important to highlight that the development of diversity and inclusion originated in the USA. This historical and social background continues to strongly influence the field, and much of the literature on the topic has emerged in that context. The gradual global diffusion of diversity management in recent decades has, however, raised questions about the extent to which diversity and inclusion can be viewed as a unified phenomenon, given that both the discourse and practices associated with it have been observed to change in different local contexts.

The roots of diversity and inclusion lie in social justice initiatives that sought to address historical inequalities through legislation. In the 1980s, a new rhetoric emerged that justified engaging with diversity for its potential economic benefits. Consequently, the discourse on diversity and inclusion primarily distinguishes between social justice and business case arguments or perspectives, which in practice may not be opposing but rather complementary. Nevertheless, critical researchers have pointed out that focusing solely on economic benefits is insufficient for reducing systemic and structural inequality, as it does not pay enough attention to group-based discrimination.

Questions about how effectively diversity management reduces inequality in practice and what benefits it brings to organizations are central in critical perspectives. Organizational activities may remain declarative and superficial, actions may be sporadic, and instead of structural changes, efforts may focus on low-threshold activities whose impact is questionable. Effective activities are those that are strategic and integrated with daily processes, and it is important to provide sufficient human resources to address the field.

The applied research was conducted as a team in the spring of 2023 and was based on 16 interviews with representatives of organizations. In general, the applied research revealed

similar problems and questions in understanding the field and shaping practices as marked by international literature. Additionally, specific insights emerged that are related to the development of the field in Estonia. The main insights were as follows:

- Organizations tend to operate on a need-based rather than strategic approach, although the label "Austame erinevusi" has helped organisations operate more systematically.
- A separate position responsible for diversity and inclusion is an exception in organizations; usually, this topic is one among other for the person responsible for D&I at their organization. Broader employee involvement is often achieved through working groups.
- The topic is primarily understood through inclusion, with the demographic make-up of the organization and other numerical metrics are considered secondary.
- Most D&I activities are internal within the organisations. Significant emphasis is placed on raising awareness among employees and managers.
- The most important success factor for D&I is considered to be the support from top management, while challenges are seen as lack of time and staff turnover, which hinder the continuity of practices.
- The Estonian Human Rights Centre has become a necessary counsel for organizations, providing good advice, guidance, and support when needed.
- Activities with most impact have been those that provide practical value to organizations and function as tools in daily work (e.g., the "Austame erinevusi" label and its application process, celebrating Diversity Month, and the blended learning course "Diversity and Inclusion").

Based on the insights, we provided recommendations to the Estonian Human Rights Centre, which according to client feedback, have been a guide for both improving the label application process and planning events and materials.

Conducting the research and analyzing the process as part of the master's project was an enriching and peculiar experience for me, as I worked at the Human Rights Centre in various roles from 2017 to 2022 and was also involved in activities related to diversity and inclusion, leading them in the last couple of years. The literature and reflection during the master's project

added new layers to my existing knowledge and experience, such as a stronger anchoring in the perspective of critical cultural analysis.

Kasutatud allikad

- Ahmed, Sara 2007a. The language of diversity. – *Ethnic and Racial Studies* 30(2), lk 235–256.
- Ahmed, Sara 2007b. You end up doing the document rather than doing the doing: Diversity, race equality and the politics of documentation. – *Ethnic and Racial Studies* 30(4), lk 590–609.
- Ahmed, Sara 2012. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Duke University Press: Durham ja London.
- Ahonen, Pertti 2001. *Soft governance, agile Union? Analysis of the extensions of Open Coordination in 2000*. European Institute of Public Administration, Maastricht.
- Arciniega, Lucilda C. 2021. Creating diversity markets through economization: The politics and economics of difference in neoliberal organizations. – *Economic Anthropology* 8 (2), lk 350–364.
- Bereni, Laure & Epstein, Renaud, & Torres, Marion 2020. Colour-blind diversity: how the “Diversity Label” reshaped anti-discrimination policies in three French local governments. – *Ethnic and Racial Studies* 43 (11), lk 1942–1960.
- Clerke Teena, Hopwood Nick 2014. *Doing Ethnography in Teams: A Case Study of Asymmetries in Collaborative Research*. SpringerBriefs in Education. Springer Cham Heidelberg: New York, Dordrecht, London.
- Dobusch, Laura 2017. Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. – *Journal of Ethnic and Migration Studies* 43 (10), lk 1644–1661.
- Ehn, Billy & Löfgren, Orvar 2009. Ethnography in the Marketplace. – *Culture Unbound*, Volume 1, 2009, lk 31–49.
- EIK koduleht, Mis on mitmekesisus ja kaasatus? <https://humanrights.ee/materjalid/kuidas-luua-mitmekesisust-ja-erinevusi-vaartustavat-ning-kaasavat-tookeskkonda/mis-on-mitmekesisus-ja-kaasatus/>, kasutatud 6.04.2024.
- Field, Les W. & Fox, Richard G. 2007. Introduction: How does anthropology work today? – *Anthropology Put to Work*. Wenner-Gren International Symposium Series. Berg: Oxford, New York, lk 1–19.
- Gagnon, Suzanne & Augustin, Tomke & Cukier, Wendy 2021. Interplay for change in equality, diversity and inclusion studies. – *Human Relations* 75 (7), lk 1205–1237.
- Garg, Shalini & Sangwan, Snehlata 2020. Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. – *Vision: The Journal of Business Perspective* 25 (1), lk 1–11.
- Gotsis, George & Kortezi, Zoe 2015. The Social Construction of Diversity Discourses: Critical Perspectives on Diversity Management, Power and Inequality. – *Critical Studies in*

Diversity Management Literature. SpringerBriefs in Psychology. Springer: Dordrecht, lk 45–68.

Jonsen, Karen & Maznevski, Martha L. & Schneider, Susan C. 2011. Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. – *International Journal of Cross Cultural Management* 11 (1), lk 35–62.

Kedia, Satish & van Willigen, John Applied 2005. Anthropology: Context for Domains of Application. – *Applied Anthropology. Domains of Application*, Praeger: Westport, Connecticut, London, lk 1–32.

Kelly, Erin & Dobbin, Frank 1998. How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961–1996. – *American Behavioral Scientist*, 41 (7), lk 960–984.

Klarsfeld, Alain 2009. The diffusion of diversity management: The case of France. – *Scandinavian Journal of Management* 25 (4), lk 363–373.

Knoblauch, Hubert 2005. Focused Ethnography. – *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research* 6 (3), Art 44, <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/20>, kasutatud 20.05.2024.

Kull, Mariin 2021. Demograafiline mitmekesisus ja kaasatus Eesti ettevõtetes. Lõputöö. Juhendaja Kandela Õun. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž.

Leyerzapf, Hannah & Verdonk, Petra & Ghorashi, Halleh, & Abma, Tineke A. 2018. “We are all so different that it is just ... normal.”: Normalization practices in an academic hospital in the Netherlands. *Scandinavian Journal of Management*, 34 (2), lk 141–150.

Lorbiecki, Anna & Jack, Gavin 2000. Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. – *British Journal of Management* 11 (Special Issue), lk S17–S31.

Mikiashvili, Giorgi 2020. Legal provisions for diversity at a workplace in Estonia and the EU. Bakalaureusetöö. Juhendaja Evhen Tsybulenko. Tallinna Tehnikaülikool.

Mills, Albert J. 2010. Ten Things You Should Know About Gender, Leadership, and Organizational Culture: Reflections on Twenty Years of Research. – *Leadership Through the Gender Lens*, Helsinki: Hanken, lk 21–37.

Mor Barak, Michàlle E. 2005. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

O'Reilly, Karen 2009. Team ethnography. – *Key concepts in ethnography*. SAGE Publications: London, lk 202–208.

Pink, Sarah 2006. Introduction: Applications of Anthropology. – *Applications of Anthropology. Professional Anthropology in the Twenty-First Century*. Berghahn Books: New York, Oxford, lk 3–26.

- Pink, Sarah & Morgan, Jennie 2013. Short-Term Ethnography: Intense Routes to Knowing. – *Symbolic Interaction* 36 (3), lk 351–361.
- Power, Michael 1994. *The Audit Explosion*, London: Demos.
- Praxis = Kupts, Miko & Rell, Mari 2015. *Uuring mitmekesisusest Eesti ettevõtetes*. Uuringu aruanne. Tallinn: Poliitikauuringute keskus Praxis. <https://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/04/Mitmekesisus-Eesti-ettevõtetes.pdf>, kasutatud 20.05.2024.
- Raport = Rajaveer, Liina & Karu, Ulvi & Luud, Maret 2023. *Mitmekesisus ja kaasatus tööandjate pilgu läbi*. Uuringu raport. Tallinn: Rakendusliku Antropoloogia Keskus.
- Ravazzani, Silvia & Mazzei, Alessandra & Fisichella, Chiara, & Butera, Alfonsa 2021. Diversity and inclusion management: An analysis of practice developments in Italy. – *Italian Journal of Management*, 39(3), lk 45–68.
- Romani, Laurence & Holck, Lotte & Risberg, Anette. 2019. Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. – *Organization*, 26 (3), lk 371–390
- Shore, Chris, & Wright, Susan 2015. Audit Culture Revisited: Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society. *Current Anthropology*, 56 (3), lk 421–444.
- Sillitoe, Paul 2007. Anthropologists only need apply: Challenges of applied anthropology. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 13 (1), lk147–165.
- Subeliani, David & Tsogas, George 2005. Managing diversity in the Netherlands: A case study of Rabobank. *International Journal of Human Resource Management* 16 (5), lk 831–851.
- Zanoni, Patrizia & Janssens, Maddy & Benschop, Yvonne & Nkomo, Stella 2010. Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organisation* 17 (9), lk 9–29.
- Tatli, Ahu 2011. A Multi-Layered Exploration of the Diversity Management Field: Diversity Discourses, Practices and Practitioners in the UK. – *British Journal of Management* 22, lk 238–253.
- Tatli, Ahu & Vassilopoulou, Joana & Ariss, Al Ariss, & Özbilgin, Mustafa 2012. The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France, and Germany. – *European Journal of Industrial Relations* 18 (4), lk 293–308. '
- Vindola-Padros, Cecilia & Johnson, Ginger A. 2020. Rapid Techniques in Qualitative Research: A Critical Review of the Literature. – *Qualitative Health Research* 30(10), lk 1596–1604.
- Vindrola-Padros, Cecilia. 2021. *Rapid Ethnographies: A Practical Guide*. Cambridge University Press

Özbilgin Mustafa 2008. Global diversity management. – Smith PB, Peterson MF, and Thomas DC (toim) *Handbook of Cross Cultural Management Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE, lk 379–96.

Özbilgin, Mustafa, & Tatli, Ahu 2011. Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. – *Human Relations*, 64 (9), lk 1229–1253.

Üksleht = *Uuring “Mitmekesisus ja kaasatus tööandjate pilgu läbi”* 2023. Uuringu üheleheline kokkuvõte. <https://humanrights.ee/materjalid/uuring-mitmekesisus-ja-kaasatus-tooandjate-pilgu-labi/>, kasutatud 20.05.2024.

Yadav, Shatrughan & Lenka, Usha 2020. Diversity management: a systematic review. – *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 43 (9), lk 901-929.

Lisad

Lisa 1. Hinnapakumine (ei kuulu avalikustamisele)

Lisa 2. Nõusoleku- ja informeerimisvorm (ei kuulu avalikustamisele)

Lisa 3. Küsimuskava (ei kuulu avalikustamisele)

Lisa 4. Teekonna visuaal

Lisa 5. Kokkuvõttevorm (ei kuulu avalikustamisele)

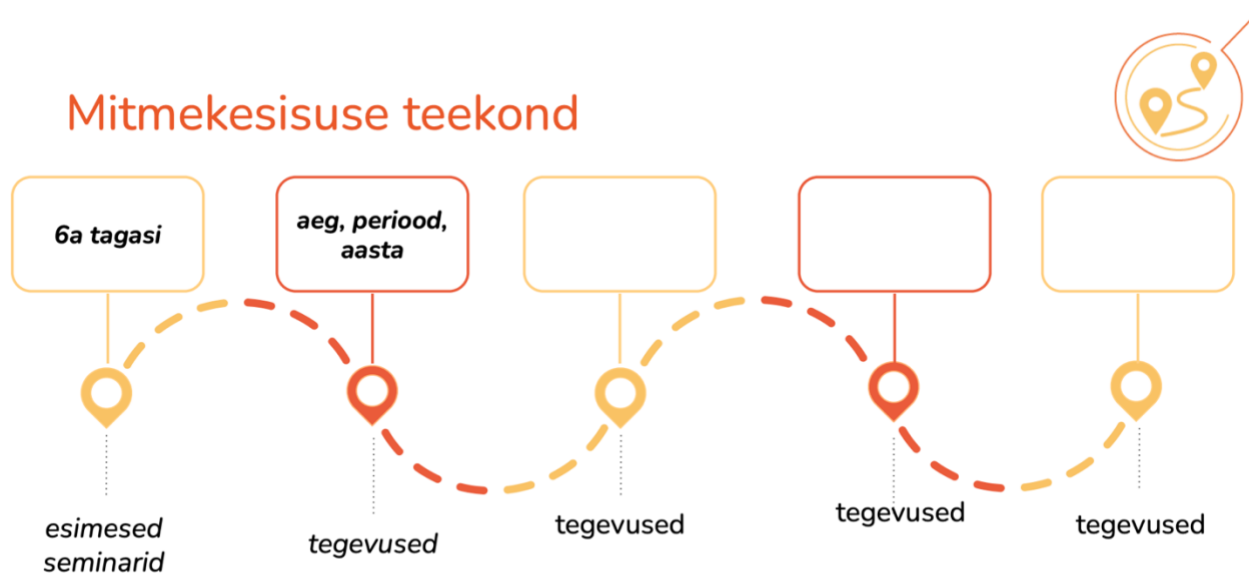
Lisa 6. Analüüsikategooriad

Lisa 7. Foto ühisanalüüsist 25.04.2023

Lisa 8. Foto uuringu esitluselt 10.05.2023

Lisa 9. Kuvatõmmis kliendi tagasisidest (ei kuulu avalikustamisele)

Mitmekesisuse teekond



Lisa 6. Kategooriad ühisanalüüsisist

Mis on mitmekesisus ja kaasatus?

Miks tegeletakse?

Alustamine

Kasu laiemalt

Kuidas tegeletakse?

Põhimõtted

Teemad

Tegevused

Mis toetab? Mis takistab?

Toetab

Takistab

M&K tegevuste mõju

Lood mõjust

EIKi roll

Mõju

Ootused

Lisa 7. Foto ühisanalüüsist 25.04.2023

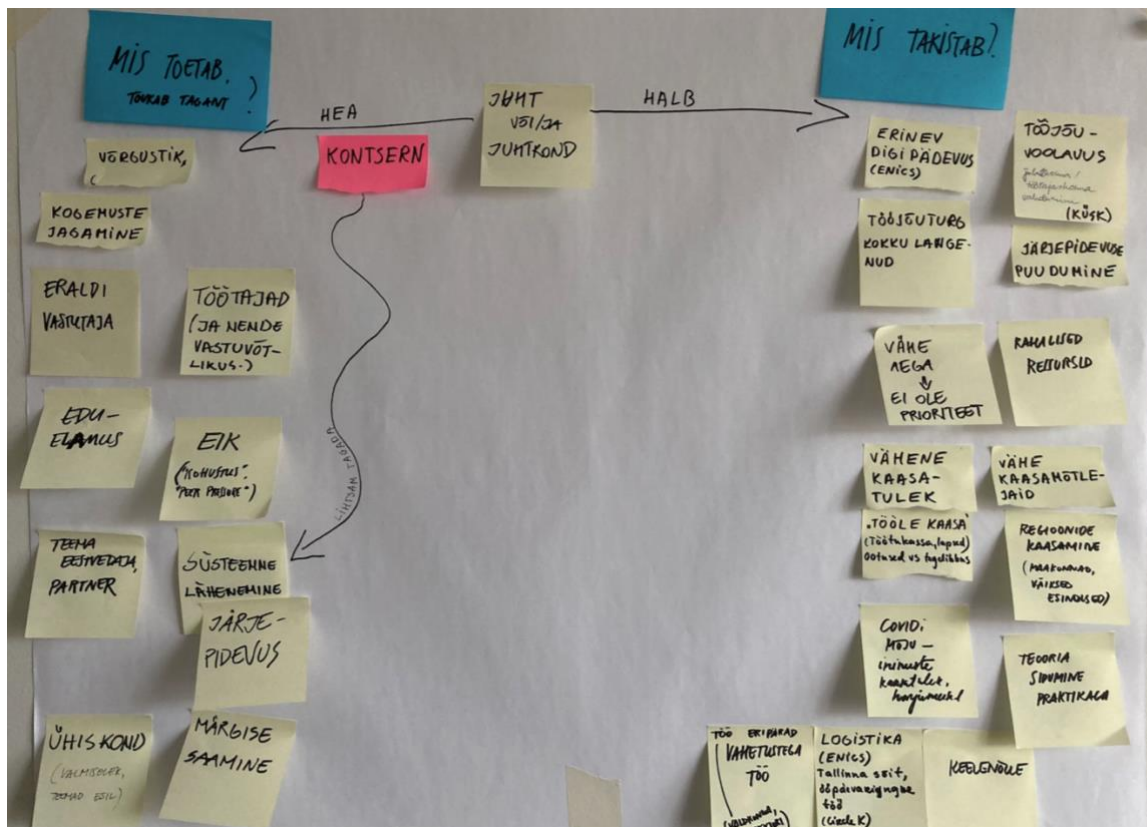


Foto: Liina Rajaveer

Lisa 8. Foto uuringu esitlusest 10.05.2023



Foto: Aron Urb

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Liina Rajaveer,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose "Mitmekesisus ja kaasatus tööandjate pilgu läbi", mille juhendaja on Keiu Telve (PhD), reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Liina Rajaveer
26.05.2024