

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Liisa Jõgi

**EESTI NAISTIPPJUHTIDE KARJÄÄRITEEDE KUJUNEMINE JA  
KOGEMUSED JUHIROLLIS**

Magistritöö

Juhendajad: Triin Roosalu, PhD

Liina Randmann, PhD

Tallinn

2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Liisa Jõgi

“ ..... “ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Triin Roosalu

“ ..... “ ..... 2016

Kaasjuhendaja Liina Randmann

“ ..... “ ..... 2016

Kaitsmisele lubatud “ ..... “ ..... 2016

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti tööturгу iseloomustab kõrge horisontaalne ja vertikaalne segregatsioon sugude lõikes. On väljakujunenud kindlad meeste ja naiste valdkonnad, samuti meeste ja naiste tööd. Juhirolli peetakse sealjuures nii Eestis kui ka muus maailmas iseloomulikuks pigem meestele ning naised on juhtide seas alaesindatud.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on uurida välja, millised on olnud olulised tegurid Eesti naissoost tippjuhtide karjääriteede kujunemisel ning millised on nende kogemused juhirollis.

Töös avatakse karjääri kujunemise teoreetilist tausta ning tutvustatakse uurimusi juhirollis naistest. Uuringu peamised teoreetilised lähtekohad põhinevad karjääri kaleidoskoopimudeli käsitlusele, sobivuse puuduse ja rollivastavuse teooriatele.

Empiiriline uurimus viidi läbi kvalitatiivsel meetodil, andmete kogumiseks kasutati biograafilist narratiivintervjuud. Valimi moodustas kaheksa Eesti naistippjuhti avalikust ja erasektorist, kes töötasid ettevõtetes, mida iseloomustas kõrge vertikaalne ja horisontaalne segregatsioon. Andmete analüüsimisel kasutati kombinatsiooni temaatilisest analüüsist ja põhistatud teooriast.

Uuringu tulemusena ja uuringusse kuulunud naistippjuhtide narratiivide põhjal tehti järgmised põhijäreldused. Need aspektid olid ühised kõigile uuringus osalenud naistele ja aitasid seada raamistikku nende kogemustele ja narratiividele.

1. Naistippjuhid omistasid oma karjääriedu pigem väliste teguritele, kui iseendale;
2. Naistippjuhtide juhupositsiooni saavutamises on oluline roll sotsiaalsel kapitalil;
3. Eduka karjääri juures on oluliseks teguriks nii pere emotsionaalne kui praktiline toetus isiklikus elus;
4. Käesoleva valimi näitel ei välista laste saamine tippjuhiks saamist;
5. Vanus võib mõjutada naistippjuhtide karjääriotsuseid, julgustades ka vanemas eas naistel karjääri edendada;
6. Naistippjuhid peavad elukaare vältel töö juures kõige olulisemaks ametialast väljakutset, mis on prioriteetsem kui tasakaal või autentsus;
7. Naisjuhtide kogemused juhupositsioonil ei erinevad nende töövaldkondade lõikes;
8. Suurendamiseks oma tajutavat rollisobivust püüavad naisjuhid end samastada pigem teiste meesjuhtidega, kui teiste naistega.

Kuigi eelnevad aspektid olid kõigi naiste puhul ühised, kogesid ja mõtestasid uuringus osalenud tippjuhid neid erinevalt. Uuringu analüüs aitab luua konteksti naiste kogemustele juhirollis ja nende karjääriteede kujunemisele.

Peamised märksõnad: naistippjuhid, karjääritee, kogemused juhirollis, sotsiaalne kapital, kaleidoskoopkarjäär, sobivuse puudumise teooria, rollivastavuse teooria.

## **ABSTRACT**

### **EESTI NAISTIPPJUHTIDE KARJÄÄRITEEDE KUJUNEMINE JA KOGEMUSED JUHIROLLIS**

**Liisa Jõgi**

The topic of this Master`s thesis is „Career paths for Estonian female executive managers and their experiences in managerial roles“.

Estonian labour market can be described as both horizontally and vertically segregated in terms of gender. There are certain, well-established occupational fields for men and women as well as men`s jobs and women`s jobs. The managerial role is mostly considered suitable for men rather than women, this trend is prevalent in Estonia as well as rest of the world.

The purpose of the current study is to investigate which factors have been important in the development of career path for Estonian female executive managers and how do they describe their experiences in managerial roles.

First, the theoretical background of career development is described, then studies of women in managerial roles are explained. The study brings focus to three theories in particular: kaleidoscope careers, lack of fit and role congruity. The empirical study was conducted via qualitative method and biographical narrative interviews were used for data collection. The sample was made up by eight Estonian female senior managers from both public and private sectors, all working in organization that can be characterized as both horizontally and vertically segregated. A combination of thematical analysis and grounded theory method was used in analysing the data.

Main findings from the study based on the narratives by executive women were as follows:

1. Female executive managers tend to not own up to their career success, rather contributing this to external factors;
2. Social capital played an important role in becoming executive managers for the women in the study;
3. Both practical and emotional support of the family in personal life was considered as an important factor in following a successful career;
4. Having children does not exclude women from executive roles;
5. Age is an important factor in making career-related choices for female top managers;
6. Challenge is considered to be the most important factor for women in their career choices, which is considered more important than balance or authenticity;
7. The experiences for women in managerial roles did not differ in relationship with their occupational fields;
8. In an effort to maximize their role congruity and minimize the lack of fit, female executive managers tried to identify themselves more with male managers than other women.

Keywords: female executives, career path, experiences in managerial role, social capital, kaleidoscope career, lack of fit theory, role congruity theory.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	2
ABSTRACT .....	3
SISSEJUHATUS .....	6
1. KARJÄÄRI KUJUNEMINE.....	10
1.1 MUUTUNUD ARUSAAM KARJÄÄRIST, KARJÄÄRI KALEIDOSKOOPMUDEL .....	10
1.2 SOOLISED ERINEVUSED KARJÄÄRITEEDE KUJUNEMISEL.....	12
1.3 SOOTUNDLIK KARJÄÄRIPLANEERIMINE JA SOBIVUSE PUUDUMISE TEOORIA.....	17
2. NAISED JUHIROLLIS .....	20
2.1 ARUSAAMAD NAIS- JA MEESJUHI, ROLLIVASTAVUSE TEOORIA .....	20
2.2 JUHI SOO (EBA)OLULISUS ORGANISATSIOONIS.....	23
2.3 NAISTE TAKISTUSED JUHIROLLIS.....	26
3. METOODIKA JA VALIM .....	29
3.1. UURIMISMETOODIKA VALIK.....	29
3.2. VALIMI MOODUSTAMINE.....	29
3.3 ANDMEKOGUMISMEETOD .....	32
3.4 UURIMUSE KÄIK .....	33
3.5 ANDMEANALÜÜSI MEETOD .....	34
4. TULEMUSED JA ANALÜÜS .....	36
4.1 NAISJUHTIDE KARJÄÄRI KUJUNEMINE.....	36
4.1.1 KARJÄÄRI PLANEERIMINE.....	36
4.1.2 TÖÖKOHTADELE JÕUDMINE JA SOTSIAALNE KAPITAL.....	38
4.1.3 TÖÖKOHTADELT LIIKUMISE PÕHJUSED JA SUHESTUMINE KALEIDOSKOOPMUDELI PARAMEETRITEGA .....	42
4.1.4 ISIKLIKUD TEGURID: TOETUS ERAELUS, EMAROLL, VANUS.....	45
4.2 NAISJUHTIDE KOGEMUSED JUHIROLLIS.....	51
4.2.1 ENESE TÕESTAMINE MEESTE SEAS, MÄNGUREEGLITEGA KOHANDUMINE.....	51
4.2.2 NAISTE TAKISTUSED TÖÖELUS .....	54
4.2.3 JUHI ROLLI TÄITMISEKS VAJALIKUD OMADUSED, ERISUSED TEISTE NAISTEGA .....	57

4.2.4 KONFLIKTID JA TASAKAAL TÖÖS JA ERAELUS .....	59
5. JÄRELDUSED JA ARUTELU .....	61
KOKKUVÕTE .....	71
<i>RESUME</i> .....	73
KASUTATUD KIRJANDUS .....	75
LISA 1. INTERVJUU KAVA.....	81
LISA 2. KOODIPUU .....	82

## SISSEJUHATUS

1980. aastatel avaldati Ameerika Ühendriikides mitmeid raamatuid naissoost juhtide kohta, mille eesmärgiks oli abistada neid töötajaid, kelle juhid ei kuulunud neid, ei suutnud neid juhtida ega ennast kehtestada ning olid oma otsustes kõhklevad. Teisisõnu valitses arusaam, et naisjuhid on problemaatiline olukord, millega tuleb lihtsalt „õppida toime tulema“ (O’Leary & Ryan, 1994, lk 66). See iseloomustab hästi tol ajal valitsevat arusaama: naisjuhid on harv, aga ebameeldiv nähtus ning juhiroll kuulugu meestele.

Pea 30 aastat hiljem, meie kaasaegses Eestis, on võrdsed võimalused nii naistele kui meestele seadustega reguleeritud (VõrdKS, 2008, SoVS, 2004), kuid sellele vaatamata oli aastal 2014 palgalõhe Eestis 28,3 protsendiga Euroopa suurim ehk naised teenisid meeste palgast keskmiselt 71,7%, (Eurostat, 2014) ning naised on juhtide hulgas endiselt alaesindatud (Statistikaamet, 2015). Vaikimisi kehtib juhtide maskuliinne vorm, mis tähendab seda, et töötajatel, kes panustavad organisatsioonile rohkem oma tööaega, vastutust ja pühendumust, on suurem eelis tõusta juhirollile (Aavik & Roosalu, 2013, lk 68). Kujutus ideaaltöötajast kujuneb just mehele baseeruvalt – töötaja peab olema täielikult tööle keskendunud ning mitte omama töö ajal muid kohustusi pere ja laste ees peale raha teenimise. Ta peab saabuma õigel ajal, täitma oma ülesandeid hoolega ning kui vaja, tegema ületunde (Acker, 2006).

Eesti tööturгу iseloomustab üheaegselt nii horisontaalne (naised ja mehed töötavad erinevates valdkondades) kui vertikaalne (juhtivates ametikohtades töötab mehi naistest ebaproportsionaalselt rohkem) segregatsioon (Aavik & Roosalu, 2013, lk 67). Horisontaalset segregatsiooni iseloomustab hästi personalivaldkonna näide. Nii on näiteks erialaspetsialiste koondava Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE ridades 2016. aasta maikuu seisuga 194 eraisikust liiget, kellest mehi on pelgalt 8 ehk ligikaudu 4%. Vertikaalset segregatsiooni iseloomustab asjaolu, et 2011. aasta rahvaloenduse andmetel on tippspetsialistide hulgas naisi ligi kaks korda rohkem, kui mehi – 99 487st tippspetsialistist on mehi vaid 30 155 ehk 30,3%. Seevastu juhte on rahvaloenduse andmete kohaselt Eestis kokku 57 861, kellest naisi vaid 21 541 ehk 37,3% (Statistikaamet, 2015) ning suurettevõtete direktorite seas on naisi kõigest alla veerandi (Tiit, 2014). Tippspetsialistist võiks loogilise edasiminekena justkui edasi areneda juhiks, kuid mingil põhjusel on tippspetsialistide hulgas domineerivate naiste jaoks see karjäärirahvus vähem tõenäoline, kui meeste jaoks. Selline segregatsioon on iseloomulik nii erasektoris kui ka avalikus sektoris – nii on näiteks kohalikes omavalitsustes

võrdsel määral mehi ja naisi ametites, kuid juht ehk vallavanem on tavapäraselt siiski mees (Tiit, 2014). Antud info põhjal ei ole küll võimalik öelda, milline on olnud tippjuhi positsioon enne juhikohale tõusmist ning võib ainult oletada, et tippspetsialisti positsioonile järgneb juhiamet. Eesti tööturгу iseloomustava soo-spetsiifiline karjäärivalikust tulenevalt on naiste võimalused juhipositsioonile tõusmiseks väga halvad (OECD, 2015). Majanduse elavdamiseks soovitab OECD raport muuhulgas edendada naisettevõtlust ning luua soodsamad tingimused meestele isapuhkusele jäämiseks. Sellest tulenevalt on karjääri kujundamisel vaja uut, laiemat lähenemist, mis võtaks arvesse nii meese kui naiste eripärasid tööturul.

Kuna nii juhtide suhtumises, värbajate hoiakutes (Alimo-Metcalf, 1994, lk 30,35) kui juhtide enesekohastes uskumustes (Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996) esineb pigem meesjuhte soosivaid hoiakuid, on oluline nende hoiakute muutmiseks tegeleda, kui soovitakse saavutada suuremat soolist võrdsust organisatsioonide juhtide seas. Personalitöötajal või -juhil võib olla suur roll organisatsiooni normide sätestamisel ning seeläbi on antud teema personalitöö erialal väga oluline. Samuti on vaja kindlustada, et organisatsiooni edutamispõhimõtted ei sea teatud sotsiaalseid gruppe teistega võrreldes nõrgemale positsioonile. Eesti kontekstis on leitud, et kuigi töandjatel lasub seadusega määratud kohustus (SoVS, 2004) töötajate ja tööle kandideerijate võrdseks kohtlemiseks, siis reaalsuses ei osata poliitikaid rakendada ning igapäevased värbamis- ja edutamispraktikad ei toeta eri gruppide võrdset kohtlemist (Aavik & Roosalu, 2013, lk 67). Personalitöötajatel ja juhtidel on oluline sellistele seadumustele tähelepanu pöörata ning neid (karjääri)juhtimistegevustes arvesse võtta, võimaldades võrdsed võimalused nii meestele kui naistele.

Naiste karjääre on ka varasemalt Eestis uuritud, kuid keskendutud ei ole otseselt naisjuhtidele. Aavik (2013) uuris narratiivmeetodiga Eestis elavate vene rahvusest naiste karjääriteede kujunemisi ja kogemusi praegusel töökohal. Pajumets (2007a; 2007b) uuris naiste poolt tööle antavaid tähendusi ja emade-isade ajakasutust. Kazjulja (2011) doktoritöös käsitleti muuhulgas töö leidmist Eestis läbi sotsiaalsete võrgustike. Pajumets ja Hearn (2013) viisid läbi uuringu välismaal elavate perede seas, kes kolisid Eestist ära naise karjääri tõttu. Uuringus keskenduti aga eelkõige mehe maskuliinsuse säilimisele olukorras, kus naine käib tööl ja mees on lastega kodus. Oma doktoritöös käsitles Aavik (2015) vene keelt rääkivate naiste ja eestlastest meese töönarratiive. 2015. aastal kaitstud bakalaureuse- ja



magistritöodes olid teemadeks soopõhised stereotüübid värbamisprotsessis (Pikhof, 2015), soolise segregatsiooni institutsionaalsed tegurid (Lunev, 2015) ja sõjalistes operatsioonides osalenud edukate naiste minapilt, töö ja edu mõtestamine (Kaal, 2015). Töö autorile teadaolevalt ei ole eelnevalt eestlastest naisjuhtidele keskenduvaid kvalitatiivseid uurimusi tehtud. Käesolev magistritöö võimaldab paremini mõista puudujääke tööelu ja võrdse kohtlemise valdkonnas.

Sarnaselt paljudele riikidele on ka Eestis olukord, kus naised on organisatsiooni tippjuhtkonnas alaesindatud ning karjäärimudelid on kujunenud pigem mehi soosivalt. Magistritöö kirjutamiseks ajendiks on kehtivate karjäärimudelite meestekesksus ja naiste alaesindatus organisatsiooni tippjuhtkonnas. Magistritööga soovitakse avada Eesti naisjuhtide perspektiivi nende probleemide valguses. Töö autor leiab, et organisatsioonis on juhi kõrval just personalitöötaja see, kes peaks pöörama tähelepanu meeste ja naiste võrdsetele võimalustele organisatsioonis ning sootundlikule karjääriplaneerimisele. Oluline on tõsta erialapraktikute- ja professionalide seas teemakohast teadlikkust ning magistritööga soovitakse anda sisendit igapäevaste personalipraktikate planeerimiseks ja korraldamiseks vastavalt võrdsete võimaluste põhimõtetele.

Magistritöö näol on tegu kvalitatiivuurimusega, analüüsitakse Eesti naisjuhtide karjääriteede kujunemist, nende jõudmist hetkel hoitavale positsioonile ning kogemusi juhirollis. **Eesmärgiks on välja uurida, millised on olnud olulised tegurid Eesti naissoost tippjuhtide karjääriteede kujunemisel ning millised on olnud nende kogemused juhirollis.** Töö väljundina soovitakse anda praktilisi teadmisi organisatsioonide (personali)juhtidele. Töö valimi moodustavad nii vertikaalselt kui horisontaalselt segregeeritud valdkondade naistippjuhid, mis tagab võimalikult suure representatiivsuse, võimaldamaks saavutada tööle esitatud eesmärgid.

Tulenevalt magistritöö eesmärgist püstitati tööle järgmised uurimisülesanded:

1. Uurida, millised on teoreetilised käsitlused karjääri kujunemisest ja naistest juhirollis.
2. Viia läbi uuring Eesti naistippjuhtide seas, kasutades selleks kvalitatiivuuringud ning analüüsida andmeid, kasutades temaatilise analüüsi ja põhistatud teooria meetodit.

3. Analüüsida saadud tulemusi ning võrrelda, kuidas suhestuvad valimisse kuuluvate Eesti naistippjuhtide narratiivid kehtivate teoreetiliste seisukohtadega.

Magistritöö uurimisküsimuseks on:

„Millised on olnud Eesti naistippjuhtide kogemused juhirollis ja mis on karjääri kujunemist soodustavad või takistavad tegurid?“.

Uurimisküsimusele aitavad vastuse leida, fookust seada ning teoreetilist ja empiirilist osa paremini mõtestada järgmised alaküsimused:

1. „Kuidas aitavad Eesti naistippjuhtide karjäärilood mõtestada *alfa-* ja *beetakarjääre*?“
2. „Millised tegurid on mänginud rolli Eesti naistippjuhtide karjääri kujunemisel?“
3. „Millised on naiste kogemused juhirollis?“
4. „Kas ja milliseid erisusi esineb erinevate valdkondade naistippjuhtide kogemustes?“

Magistritöö esimeses peatükis on kirjeldatud karjääri kujunemise teoreetiline raamistik. Kirjeldatakse, kuidas on aja jooksul muutunud arusaam karjäärist, mida tähendab karjääri kaleidoskoopmudel teooria, millised on soolised erinevused karjääriplaneerimisel, mida tähendab sootundlik karjääriplaneerimine ning kuidas seda mõjutab sobivuse puudumise teooria. Teine peatükk annab teoreetilise ülevaate naistest juhirollis. Selgitatakse, kuidas on aja jooksul muutunud arusaamad nais- ja meesjuhist, avatakse rollivastavuse teooria sisu, kirjeldatakse, kas ja millist mõju avaldab juhi sugu organisatsioonile ning tuuakse välja naiste takistused juhirollis. Kolmandas peatükis kirjeldatakse uurimuse metoodikat ja valimit, sellele järgnevalt tuuakse neljandas peatükis uurimuse peamised tulemused ja analüüs. Viiendas peatükis tehakse järeldused ning arutletakse saadud tulemuste tähenduse üle, samuti antakse soovitusel organisatsiooni personalitöötajatele ja juhtidele.

Töös kasutatakse peamiselt inglisekeelseid teoreetilisi allikaid ja empiirilisi uurimusi, tuginetud on ka Eestis läbiviidud uurimustele. Magistritöö teoreetilised seisukohad lähtuvad järgmistest autoritest: S.E. Sullivan, Y. Baruch, L.A. Mainiero, M.E. Heilman, A.H Eagly, S.J. Karau, K. Aavik jpt.

## 1. KARJÄÄRI KUJUNEMINE

Käesoleva peatükis antakse ülevaade karjääri kontseptsioonist tänapäeval ning karjääri kujunemisega seotud teooriatest, seejärel kirjeldatakse lähemalt töötaja soo mõju karjääri planeerimisele organisatsiooni siseselt ja väliselt ning sooliste erinevuste karjääriteede kujunemisel.

Karjääri võib vaadelda kui individuaalselt tajutud suhtumiste ja käitumiste jada, mis on omased tööga seotud kogemustele ja tegevustele kogu inimese eluea vältel (Hall, 2002, lk 12). Jada või üksteisele järgnevad sammud võivad olla nii horisontaalsed kui vertikaalsed. Vertikaalne karjäär tähendab, et madalamalt ametikohalt alustades töötatakse end aste-astmelt tippu välja. Horisontaalne karjäär tähendab liikumist teise valdkonda otseselt ametikohal tõusmata (Saar, 2006, lk 154-155).

### 1.1 MUUTUNUD ARUSAAM KARJÄÄRIST, KARJÄÄRI KALEIDOSKOOPMUDEL

Traditsiooniliselt on karjääri käsitletud kui töötaja suhteid tööd andva organisatsiooniga (Sullivan & Baruch, 2009) ning eelkõige iseloomustab seda suhet just vertikaalne karjäär. Aja jooksul on muutunud fookus selles osas kuidas karjääri uuritakse ja millele keskendutakse (Hall, 2002, lk 50). Karjääri definitsioon tänapäeval erineb oluliselt veel 10-20 aastat tagasi valitsenud arusaamast. Oluline on mõista organisatsioonide muutuvat rolli inimeste karjääri juhtimises ja kujundamises. Aina enam on inimesed ajendatud pigem enda huvidest ja soovidest kui organisatsiooni huvidest ja karjäärijuhtimise praktikatest (Sullivan & Baruch, 2009). Organisatsioonisisese karjääriplaneerimise tulevik ei tähenda mitte töötajate karjääri juhtimist, vaid tööandja ülesandeks on anda võimalusi, vahendeid ja vajadusel olla paindlik, mis võimaldab töötajal arendada välja oma tööalane identiteet ning seega olla oma karjääri eest ise vastutav (Hall, 2002, lk 36). Tänapäeval on karjäär suuresti isiklik, inimesed on ajendatud ise oma karjääri kujundama ning seda igas suunas ja vormis modifitseerima. See on vastuolus „vana“ mudeliga, mille kohaselt oli karjäärivalik ühekordne sündmus, mis tehti väga noorelt, ning kogu ülejäänud töövõimelise aja käituti sellele valikule vastavalt (Hall, 2002, lk 49). Nii võib järeldada, et tänapäeval on aktuaalsemad pigem horisontaalsed kui vertikaalsed karjääriteed. Inimeste eelistused ja soovid oma karjääritee kujundamisel võivad ajas muutuda ning nii ongi võimalik, et

klassikalise karjääriredeli asemel on pigem eelistatud karjäärivõrgustikud, kus enda tööalane identiteet kujundatakse erinevate suunitlustega ametikohtadel edasi-tagasi liikudes .

Nii, nagu on muutunud arusaamad karjääri olemusest ja sellest, kes, kuidas ning mis viisil seda juhtima peaks, on toimunud muutus selles, kuidas karjääri kujundatakse ja arendatakse. On toimunud üleminek traditsioonilistest, lineaarsetest karjääriteedest mittetraditsiooniliste, katkendlike karjääriteedeni (Sullivan, 1999; cit Sullivan & Baruch, 2009). Traditsioonilise karjääri all peetakse silmas ettearvatavat, ennustatavat liikumist organisatsiooni hierarhias (Sullivan & Baruch, 2009). Traditsioonilist karjääriteed järgiv töötaja vahetab oma töökohta väga harva, enamus töötab samas ettevõttes 10 aastat või rohkemgi ning organisatsioonidel on kindlad poliitikad, mis väärtustavad pikaajalist panustamist (McDonald, Brown, & Bradley, 2005). Organisatsioonid kontrollivad võimusuhteid, töö olemust, töögrupe, palka ja töökohta füüsilist ja emotsionaalset turvalisust (Heilmann, 2004). Uuring (Liebig & Sansonetti, 2004) juhtide traditsioonilistest ehk hierarhilistest karjääriteedest näitab, et juba esimesed töökohad olid küllaltki prestiižed ning suhteliselt suuri samme ülespoole astuti just karjääri alguses ning 30-dateks eluaastateks oli ülespidine mobiilsus märgatavalt vähenenud, osalt seetõttu, et selleks ajaks olid vastajad juba jõudnud avaliku ja erasektori kõige mõjuvõimsamatele positsioonidele. Nooremas tööeas (nooremad kui 48 aastat) mehed ja naised jõuavad juhtivatele kohtadele märgatavalt kiiremini kui sama kvalifikatsiooniga vanemad inimesed, samuti on ühel töökohal oldud aeg jäänud märgatavalt lühemaks, kui vanemal generatsioonil (Liebig & Sansonetti, 2004). See viitab, et tänapäevasel tööturul ei ole edu saavutamiseks oluline olla lojaalne ühele ettevõttele ning liikuda mööda selle organisatsiooni karjääriredelit ülespoole, vaid aktsepteeritud ning isegi soovitud on mitmed erinevad töökohad ja organisatsioonide-ülene karjäär.

Alternatiivina vahest iganenud hierarhilistele ja vertikaalsetele karjääriteedele on pakutud tänapäevast käsitlust karjäärist kui kaleidoskoobist (Mainiero & Sullivan, 2005; Sullivan & Baruch, 2009). Kaleidoskoobi mudel kirjeldab, kuidas inimesed muudavad oma karjääriteid- ja mustreid, korraldades ümber erinevaid eluaspekte ning kohandavad oma suhteid ja rolle uutele tingimustele vastavaks. Hinnatakse olemasolevaid võimalusi ja valikuid otsustamaks, kuidas kõige paremini kokku sobitada tööle esitatavad nõudmised, erinevad piirangud ja võimalused, suhted ning isiklikud väärtused ja huvid. Iga otsus mõjutab kaleidoskoobimustrit ja sellest tulenevalt valikuid tööelus. Nagu kaleidoskoobil on kolm peeglit, mis mustreid loovad, keskenduvad inimesed kolmele karjääriparameetrile, luues nii

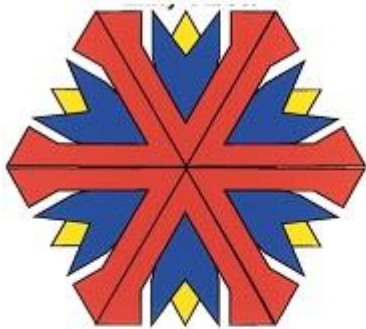
enda isiklike karjäärikalenduskoope. Need kolm parameetrit on: 1) **autentsus** ehk tehakse valikuid, mis lubavad enda tõekspidamiste juurde jääda; 2) **tasakaal**, kus inimene üritab saavutada balanssi töö ja eraelu nõuete vahel ning 3) **väljakutse**, mis viitab inimeste vajadusele autonoomsust ja vastutust pakkuva töö ning karjääriarengu järele. Teooria järgi on need kolm parameetrit aktiivsed kogu inimese eluea jooksul ning iga parameetri mõju sõltub sellest, mis antud ajahetkel inimese jaoks oluline on. Nii tõuseb ka karjäärikalenduskoobis esile üks tegur, kuid teised kaks on siiski alati taustal, kuna kõik kolm on igal hetkel olulised ning mõjutavad seda, kuidas näeb välja inimese karjäärimuster igal ajahetkel. Personalitöö valguses on oluline, et eriala professionaalid oleksid teadlikult võimalikest karjääri kujundamise viisidest ja sellest, mida töötaja töö juures tähtsaks peab. Nii on võimalik aidata töötajatel areneda neile sobivas suunas.

## 1.2 SOOLISED ERINEVUSED KARJÄÄRITEEDE KUJUNEMISEL

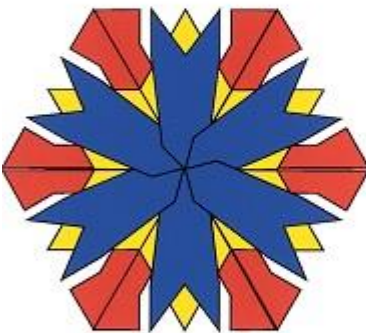
Ida-Euroopa postsotsialistlikes riikides läbi viidud uuring (Liebig & Sansonetti, 2004) näitas, et nooremad naised (alla 48-aasta vanused ehk sündinud peale 1956. aastat) jõudsid ligi 8 aastat varem juhtivale kohale kui vanemad naised. Suurbritannia tegevjuhtide seas oli meeste vanus (49,9 aastat) märkimisväärselt suurem, kui samal positsioonil olevate naiste vanus (35,2 aastat) (Cherry, 2000). Samas jäid prestiižed naiste töökohad siiski meeste ametipositsioonidele reaalse võimu poolest alla (Liebig & Sansonetti, 2004), mis tähendab seda, et kuigi naise ametikoht võib olla mainekas, siis tegeliku mõjuvõimu poolest on eelis siiski meestel. Seega on võim kui selline endiselt meeste monopol, seda nii Lääne-Euroopas, Ida-Euroopas kui Ameerikas (Liebig & Sansonetti, 2004).

Karjääri kujundamisel võivad naised kohandada erinevaid strateegiaid. Hakim'i eelistusteteooria (1991; 1998) kirjeldab kolme karjääriorientatsioonitüüpi, millest lähtuvalt naised karjäärilaseid valikuid teevad. Tema järgi liigituvad naised kolme kategooriasse: kodukesksed naised, töökesksed naised ja kohanejad. Sealjuures on kohanejad kõige suurem grupp ning sinna kuuluvad naised, kes tahavad ühildada töö ja pere, kes tahavad töötada, kuid ei ole täielikult tööle pühendunud. Kodukesksetele naistele on töö ja kodu kõige suuremaks prioriteediks, seevastu töökesksete naiste jaoks on kõige olulisem töö ja karjäär (Hakim, 1998). Samas ei tähenda see, et naine on orienteeritud tööle tingimata seda, et tal puudub pere või lapsed või vastupidi, kui naisel on lapsed, ei tähenda see, et karjäär ei ole tema jaoks oluline.

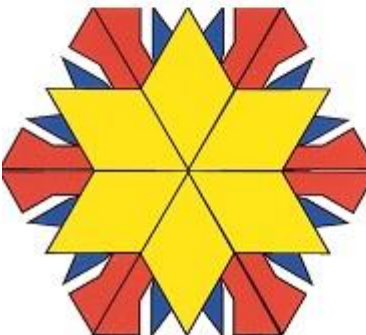
Naised ja mehed tunnetavad oma karjääre erinevalt. Naised tajuvad nii paljusid võimalusi kui takistusi oma karjääris ning seetõttu kasutavad traditsioonilisest erinevat lähenemist. Nende jaoks ei ole traditsioonilised lineaarsed ja vertikaalsed karjäärimudelid piisavad ning seetõttu juhivad nad oma karjääri pigem ise, sõltuvalt nende eesmärkidest, vajadustest ja elus toimuvast (Mainiero & Sullivan, 2005). Enamus naisi jälgivad mittetraditsioonilisi karjäärivõtteid ehk mitte rangelt vertikaalseid või horisontaalseid (McDonald, Brown, & Bradley, 2005; O'Neill, Bilimoria, & Saatcioglu, 2004). Samas meeste jaoks on pigem iseloomulik jälgida traditsioonilisi karjäärivõtteid, enamasti vertikaalseid ja samas valdkonnas, kuid mitte tingimata samas firmas (Mainiero & Sullivan, 2005). Mainiero ja Sullivani (2005) uuringu järgi mõjutavad naiste karjääriotsuseid suuresti suhted – nende karjäärivalikuga seotud otsuseid mõjutavad laste, abikaasade, vanemate, sõprade ja isegi kolleegide ning klientide vajadused. Samas meeste jaoks oli otsuste tegemisel prioriteediks eesmärgile orienteeritus ning teistest sõltumatud otsused, nende esmane fookus oli tegutseda karjääri hüvanguks. Uuringus osalenud meestele oli iseloomulik hoida töö ja eraelu rangelt lahus ja tihti said nad seda teha seetõttu, et naised olid valmis eraelu eest hoolitsema (Mainiero & Sullivan, 2005). Naiste erinevaid prioriteete karjäärietappide lõikes väljendab joonis 1.



- Varases karjäärifaasis on naiste üks peamisi elu/karjääriteede mustreid pühenduda eesmärkide saavutamisele ja karjääriväljakutsetele.
- Tasakaalu ja autentsusega seotud teemad jäävad aktiivseks, kuid on tahaplaani seni, kuni naine pühendub oma karjääriteesmärkidele.



- Karjääri keskeas peavad naised toime tulema pere ja eraelu tasakaaluga ning seega liigub see esiplaanile.
- Naistel jääb alles soov ka väljakutsete ja autentsuse saavutamiseks, kuid kuna tasakaal nõuab kompromisse, jäävad need teemad veel teisejärguliseks.



- Karjääri kõige hilisemas etapis ei pea naised enam tasakaalu pärast muretseda ning esiplaanile kerkib autentsuseküsimus.
- Naised soovivad endiselt väljakutseid ning on ka tasakaalu hoidmisega seotud, kuid muutus kaleidoskoobis toimub vastavalt naise valikutele ja soovidele igas valdkonnas ning nende eluteede muutustele.

Joonis 1 Naiste karjääriprioriteetid erinevatel eluetappidel

Allikas: (Mainiero & Sullivan, 2005, lk 115).

Sullivan ja Mainiero (2007) eristasid *alfa*- ja *beeta*-karjääre iseloomustamaks seda, kuidas naiste ja meeste fookused on ajas erinevad. Nende käsitlemise kohaselt jälgivad suurem osa mehi (84%) *alfa*-kaleidoskoopkarjääri. Seda iseloomustab linearsus ja järjestikkus, mis tähendab, et karjääri varasest etapist kuni kesketapini on nende jaoks olulisim väljakutse, seejärel autentsus ning alles kõige hilisemas karjäärietapis saab otsustavaks tasakaal. Autorite varasem uuring näitas, et mehed väärtustavad suhteid rohkem siis, kui nende karjäär on rohkem arenenud ja progress on rahuldav (Mainiero & Sullivan, 2005). Samas kahetsesid

uuringus osalenud *alfa*-karjäärile orienteeritud mehed seda, et töö tõttu jäid nad kõrvale paljudest tähtsatest hetkedest oma laste elus. Sealjuures ei saa öelda seda, et pere ei olnud nende jaoks tähtis – ühiskonna poolt peale pandud surve olla leiva lauale teenija oli piisavalt suur selleks, et nende prioriteete ümber kujundada. Nad väärtustasid oma pere heaolu sedavõrd, et olid valmis ohverdama oma aega tööle (Sullivan & Mainiero, 2007). Eesti valimi põhjal läbiviidud uuring näitab, et mehed peavad tööle pühendumist tõestuseks sellest, et nad on head isad, kuna see võimaldas neil täita ühiskondlikku leiva lauale tooja rolli (Pajumets, 2007b). Suurem osa naisi (83%) seevastu aga jälgivad *beeta*-kaleidoskoopkarjääri (varases eas väljakutse, seejärel tasakaal ning kõige hilisemas etapis autentsus), *beeta*-karjääri iseloomustab joonis 1. Põhjus on selles, et naised peavad leidma kompromisse töö- ja pereelu nõudmiste vahel. Siinkohal on oluline märkida, et ühtviisi tunnevad survet nii naised kui mehed, kuid ootused on erinevad: mees, kellelt oodatakse „leiva lauale toomist“, võib seeläbi veeta vähem aega oma perega; samas kui naine, kellelt eeldatakse rohkem pühendumist kodule ja lastele, ei saa talle soovitud määral pühenduda tööle. Samuti kirjeldatakse mehe suurt töökoormust kui ohverdust perele, kuid naise pühendumist laste eest hoolitsemisele peetakse pigem loomulikuks, mitte töö ohverdamiseks.

Ettevõtted, kes seda erisust ei mõista ning soovivad kõiki ühe malli järgi juhtida, peavad olema valmis tagajärgedeks ning selleks, et naised ei pruugi suure tõenäosusega nõustuda töötama meeste kohandatud karjäärimudeli järgi. Strateegiline inimressursi juhtimine peaks muude asjade hulgas võtma arvesse ka seda, milliste vahenditega kõige paremini motiveerida ja hoida erinevate karjäärifookustega mehi ja naisi (Sullivan & Mainiero, 2007). Vastutuse karjääri arendamise eest peaks indiviidi kõrval võtma ka organisatsioon.

Kuigi *alfa*-karjäär on iseloomulik meeste ja *beeta*-karjäär naistele, leiti ka vastupidiseid näiteid. *Alfa*-karjääriga naistele on iseloomulik võimujanu ning nad ihaldavad olla ettevõtete eesotsas. Nad on tugeva tahtejõuga, järjekindlad ning oma karjäärieesmärkidele väga kindlad (Sullivan & Mainiero, 2007). Siinkohal on võimalik tõmmata parralleele Hakimi tööorientatsiooniga, kus naisele on väga oluliseks karjäär (Hakim, 1998). Tihti on just *alfa*-karjääriga naised suurfirmade tipus ning samuti on levinud peremudel, kus *beeta*-karjääriga mehed hoolitsevad koduse olukorra eest. Need *beeta*-karjääri järgivad mehed olid reeglina nooremad ning soovisid suuremat töö- ja eraelu tasakaalu, kui *alfa*-karjääri järgivad mehed. Samuti iseloomustab *beeta*-karjääriga meeste lapseõlve asjaolu, et nende isad jälgisid väga



rangelt *alfa*-karjääri, olid harva kodus ning noorema põlve esindajad ei tahtnud sama rada pidi käia (Sullivan & Mainiero, 2007). Käesoleva uuringu kontekstis soovitakse välja selgitada, kas ja kuidas suhestuvad Eesti naistippjuhtide karjääriteed *alfa*- ja *beeta*-karjäärimudelitega.

Cherry (2000) poolt läbiviidud uuringus leiti, et tippjuhtidest naised ise peavad oma karjääri arengus kõige olulisemaks pidevat eesmärkide ületamist ja enesetõestust. Toodi välja ühe intervjuueeritava tsitaat, kes pidas vajalikuks teha väga palju tööd ning täita või ületada temale seatud ootusi. Üks põhjendus, miks naised peavad oluliseks teha väga palju tööd ning pidevalt natuke rohkem, kui neist oodatakse on see, et muud karjääri arendamise viisid (võrgustikud, mentorid, toetajad jne) ei ole neile siiski täielikult kättesaadavad ja nad kompenseerivad seda oma tublidusega. Siinjuures tuleb aga märkida, et karjääri arendamisel mängib rolli ka naise vanus. Nii on Suurbritannia alla 35-aastaste naiste jaoks kõige olulisem viis karjääri arendamiseks arutelud juhtidega nende karjääri teemadel ning mõjuka mentori olemasolu, vanemate naiste jaoks on aga olulisem arendada juhtimisoskusi väljaspool töökohta (Cherry, 2000).

Meeste ja naiste karjääri kujunemisel tuleb aga lisaks karjääri võimalikule mitmesuunalisele arenemisele vaadata seda, kuidas ühele või teisele töökohale jõuti ja mis kanaleid selleks kasutati. (Eba)edu tööturul mõjutab suuresti indiviidi sotsiaalne kapital (McDonald, 2011). Parema sotsiaalse kapitaliga töötajatel on rohkem kvaliteetset informatsiooni tööturu võimaluste kohta ning seeläbi on tõenäolisem, et nad leiavad või saavad pakkumise uueks tööks pigem läbi isiklike kontaktide ja tutvuste, kui formaalse tööotsingu (Montgomery, 1992; cit McDonald, 2011). Võrgustikus olevad inimesed võimaldavad potentsiaalsele kandidaadile kasulikku ligipääsu infole, mis avalikkusele ei ole veel teada ning veel enam, võimaldavad otsest ligipääsu värbamisotsuseid tegevatele inimestele (Reardon, Lenz, Sampson, & Peterson, 2000). Sotsiaalne kapital, sh head suhted võtmeisikutega, on eduka karjääri seisukohast väga olulised (Liebig & Sansonetti, 2004). Nii Euroopas kui USA-s on sotsiaalse kapitali ja heade kontaktide olemasolu töökoha saamisel väga oluline, kui mitte määrav faktor (Kazjulja, 2011). Eestis läbiviidud uuringute tulemuste järgi aitab isiklike võrgustike olemasolu saada head töökohta (Kazjulja, 2002, cit Kazjulja, 2011). Tihti on naised organisatsioonis sotsiaalse kapitali mõistes pigem perifeersetel positsioonidel, mille tulemusena ei ole neil meestega võrreldes sama pika töökogemuse juures samaväärset ligipääsu sotsiaalvõrgustikele ja kasulikele kontaktidele, mis omakorda põhjustab olukorda,

kus naistega jagatakse vähem informatsiooni võimalikest töökohtadest (McDonald, 2011). Kasutades vaid sotsiaalseid võrgustikke töötajate värbamiseks seatakse naised ebavõrdsesse olukorda meestega (Acker, 2006). Sotsiaalne kapital mängib rolli töökohasiseselt – mehed ei pruugi oma naiskolleege kutsuda peale tööd koos aega veetma, samas kui meeskolleegid on oodatud; nendega ei peeta tööga seotud küsimustes nõu või jäetakse nad kõrvale mõnelt oluliselt koosolekult (Acker, 2006). Tihti ei pruugi selline käitumine olla tingitud pahatahtlikkusest, vaid põhjuseks võib olla strateegiline ignorantsus ehk olukord, kus domineerivad grupid võivad vähemal või rohkemal määral teadlikult ignoreerida või valesti mõista vähemusgruppide ebavõrdset positsiooni ühiskonnas (Roosalu, 2013, lk 152). Strateegiline ignorantsus sotsiaalse kapitali mõistes viitab sellele, et mehed on teadlikud oma privileeritusest ja paremast positsioonist, kuid kuna nende jaoks on selline olukord kasulik, otsustavad nad seda ignoreerida ja vaikida, säilitades seeläbi alateadlikult enda paremat positsiooni. McDonald'i (2011) läbiviidud uuring näitab, et otsepakkumiste puhul (s.t kandidaat mitte ise ei kandideeri tööle, vaid talle tehakse sihtpakkumine) on omandatud töökogemus ja seeläbi suurenenud sotsiaalne kapital oluliseks faktoriks meeste, kuid mitte naiste puhul. Naiste puhul on palju tõenäolisem, et nad leiavad töö ise, läbi formaalsete kanalite kandideerides. Sama kehtib Eestis, kus naised on edukamad läbi ametlike kanalite tööle kandideerimises, samas kui mehed kasutavad naistest rohkem oma sotsiaalseid kontakte (Kazjulja & Roosalu, 2011). Samuti leidis McDonald (2011), et töökohad, mida pakuti meestele sihtotsingu käigus, nõudsid kõrgemat kvalifikatsiooni kui need, mida naised leidsid ise kandideerides. Magistritöös uuritakse, millist rolli on sotsiaalne võrgustik ja „kasulikud tuttavad“ mänginud naistippjuhtide karjääri kujunemise juures.

### 1.3 SOOTUNDLIK KARJÄÄRIPLANEERIMINE JA SOBIVUSE PUUDUMISE TEOORIA

Üks tähtsamaid funktsioone inimressursside juhtimises on värbamisprotsess (Buckley, Fedor, & Marvin, 1994). Organisatsioonide üks olulisemaid väljakutseid on kindlustada, et õige inimene on õigel ametikohal, kuna see mõjutab organisatsiooni sooritust väga suurel määral (Reardon jt, 2000). Erinevate värbamismeetodite väljaarendamise kõrval tuleb tähelepanu pöörata ka muudele faktoritele. Need esmapilgul ebaolulisena näivad tegurid võivad teatud tingimustes osutada kaalukeeleks kandidaadi valikul. Nii võib mõjuvaks faktoriks olla näiteks värbaja enda sugu, organisatsiooni majanduslik olukord, kandidaadi sotsiaalse võrgustiku suurus ja kvaliteet (Hunt-Earl, 2012; Haslam & Ryan, 2008;

McDonald, 2011). Nagu näitab Heidi-Howard uuring (McGinn & Tempest, 2009; cit Sandberg, 2013), ei ole kandideerimisel tihti määrav mitte organisatsiooni poolt esitatud kvalifikatsiooninõuete täitmine, vaid otsustavaks võivad osutuda hoopis subjektiivsemad, kandidaadist mittedõltuvad tegurid. Nii kujuneb arusaam ideaaltöötajast just mehele baseeruvalt: töötaja peab olema täielikult tööle keskendunud ning mitte omama töö ajal muid kohustusi pere ja laste ees peale raha teenimise. Ta peab saabuma õigel aja, täitma oma ülesandeid hoolega ning kui vaja, tegema ületunde (Acker, 2006). On selge, et naistel ja meestel, kellel on muid kohustusi oma pere ees peale raha teenimise, võib olla keeruline selliseid rollinõudeid täita. See on üks põhjustest, miks organisatsioonisiselt esineb soolist ebavõrdsust töö sisus ja palgas. Eesti tööturul on valgekraest eestlasest mees (võrreldes eestlastest naiste ja venelastest meeste ja naistega) kõige soodsamal positsioonil nii palga, tööga rahulolu kui tööturvalisuse osas (Hansson & Aavik, 2012). Sootundlikuks karjääriplaneerimiseks on vajalik neid subjektiivseid ja osaliselt stereotüüpseid kriteeriume ning uskumusi teadvustada ning nende efekti minimeerida. Organisatsioonilises kontekstis on oluline suurendada teadlikkust varjatud kallutatuses ja uskumustes, mis mõjutavad nii naiste kui meeste edukat karjääri.

Heilmani tutvustatud sobivuse puuduse teooria (*lack of fit theory*, Heilman, 1983, 1995, cit Heilman, 2001) kirjeldab, kuidas personalivalikul on peamiseks otsustuskriteeriumiks arusaam sellest, kui edukate või ebaedukatena potentsiaalseid kandidaate antud töökohal nähakse. Tajutud sobivus indiviidi isiksuseomaduste ja tööle iseloomulike karakteristikute vahel oskuste ja võimekuste osas saab määravaks eeldatava soorituse hindamisel. Kui eeldatav sobivus rolli ja isiku vahel on hea, saab kandidaadile tõenäoliselt osaks edu; kui sobivust ei tunta, eeldatakse ebaedu. Sellised ootused sobivuse osas loovad aga eeldused sooliselt kallutatud otsusteks, kuna naise isiksuseomadusi ei peeta tihtipeale sobivaks juhirolliga. Sobivuse puudus mängib olulist rolli värbamisel, kui naine alles soovib organisatsiooni siseneda (Heilman, 1983, 1995, cit Heilman, 2001). Kandidaati intervjuuerival juhil on kujunenud arusaam ideaalsest kandidaadist, kes üldjuhul sarnaneb suurel määral juhi endaga (Harris, 2004). Kui naised kandideerivad soorollidele mittevastavale ametikohtale, on neil väga raske kui mitte võimatu vastata ideaalkujutisele eriti juhul, kui vastas istub meessoost juht (Alimo-Metcalfe, 1994, lk 35). Käitumisviis, millega näidatakse domineerivust, võistlushimu ja tulemustele orienteeritust (teisiõnu – omadusi, mida peetakse juhile iseloomulikuks), on reeglina naiste puhul taunitud (Heilman & Okimoto, 2007). Eelarvamus naiste kui juhtide suhtes toob endaga kaasa naiste

raskendatud ligipääsu juhipositsioonile ning rohkem takistusi selles rollis edukas olemiseks (Eagly & Karau, 2002). Värbamisel, valikul ja edutamisel mängib suurt rolli juht = mees kontseptsioon (Schein jt, 1996). Samuti avaldab sobivuse puudus mõju naise edutamisele organisatsioonisiselt, kuna edutamisotsused ei sõltu ainult kompetentside hindamisest, vaid ka sotsiaalsest heakskiidust ja omaksvõtust. Naistel, kes on end tõestanud kompetentsena mittetraditsioonilistel aladel, on heakskiitu raske teenida ning see võib osutada kõige suuremaks takistuseks karjääriredelil tõusmisel (Heilman, 2001). Värbamisel määrab olemasoleva töötaja sugu värbaja ja juhi hinnanguid sellele, kes oleks antud töökohale kõige sobivam (Acker, 2006) ning see omakorda taastoodab tööturu soolist segregatsiooni. Tajutud sobivuse puudumine võib olla suureks probleemiks naiste karjääriteede kujunemisel, eriti sooliselt segregeeritud organisatsioonides. Tööandjale jääb õigus valida konkreetse meeskonda ja ettevõttesse kõige sobivam inimene ja võtta arvesse tema isiksuseomadusi. Kui aga kõigile naistele omistada mingeid geneerilisi omadusi ja kategooriaid ning võtta neid arvesse värbamisotsuste tegemisel, raskendab see naiste võimalusi sooliselt segregeeritud ettevõtetes või ametikohtades.

## 2. NAISED JUHIROLLIS

Käesoleva peatüki eesmärk on anda ülevaade, kuidas on aja jooksul kujunenud ja muutunud arusaamad nais- ja meesjuhtidest, kirjeldada, mida hindavad töötajad nais- ja meesjuhtide juures ning selgitada rollivastavuse teooriat. Samuti kirjeldatakse millist mõju võib juhi sugu avaldada organisatsioonile ning viimaks antakse ülevaade sellest, kuidas naised ise enda kogemusi juhina kirjeldavad.

### 2.1 ARUSAAMAD NAIS- JA MEESJUHIIST, ROLLIVASTAVUSE TEOORIA

1973. aastal, ligi 40 aastat tagasi, tutvustati esmakordselt juht = mees (*Think manager, think male*) kontseptsiooni (1973, 1975; cit Schein jt, 1996). Scheini edasised tööd tõestasid, et tegu on globaalse nähtusega, seda eriti meeste seas, mis on aktuaalne ka tänapäeval (Eagly & Karau, 2002). Schein jt (1996) kirjeldavad, kuidas hoolimata naiste suurenenud arvukusest töajuturul tajuvad mehed ja naised endiselt, et juhirolli edukaks täitmiseks on vajalikud maskuliinsed isiksusejooned. Euroopas, Aasias ja Põhja-Ameerikas läbiviidud uuringud näitasid, et meessoost juhid ning majandus- ja juhtimiseriala tudengid omistasid eduka juhi iseloomulikke tunnuseid, käitumist ja temperamenti pigem meeste kui naistele. Sama tegid naised, erandiks oli USA valim (Schein jt, 1996). Samuti on leitud, et mida kõrgemal ettevõtte hierarhias juht on, seda maskuliinsemat käitumist temalt oodatakse (Eagly & Karau, 2002). Soo järgi töökohtade lahterdamine on nagu isetäitev ennustus: arvates, et mees on mingile positsioonile parem, võetakse naistelt võimalus end juhina tõestada. Ning vastupidi – omistades juhiroll naisele, kelle suhtes kehtib eelarvamus, et seda rolli täita ei suudeta, suure tõenäosusega naine ebaõnnestubki ja saab oma sooritusele halvemaid hinnanguid (Heilman, 2001).

Olulist osa juhirolli juures, juhi soost hoolimata, mängib ka töötajate arvamus juhist kui sellisest. Naistelt ja meestelt oodatakse käitumist vastavalt soonormidele ning see ootus laieneb erialavalikule. Termin „sooroll“ viitab nii kirjeldavatele kui normatiivsetele meeste ja naiste erinevustega seotud ootustele (Eagly & Karau, 2002). Meie ühiskonnas iseloomustatakse naise rolli kui kogukonnale kasu toovat. Stereotüüpne rollikirjeldus ootab naiselt hoolitsevat, hellitavat ja tundlikku käitumist. Meeste stereotüüpne sooroll on seevastu agressiivsem, ambitsioonikam, otsekehesem ja enesekindlam (Elsesser & Lever, 2011). Meeste juures hinnatakse aktiivsust, ratsionaalsust ja agressiivsust, samas kui naiste töö peaks olema hoolitsev ja passiivne (O`Leary & Ryan, 1994, lk 72-73). Eriti ilmneb see

olukorras, kus töötatakse oma soole mitte-iseloomulikus rollis, millele kindlaks kujunenud soorolle ei omistata (Gutek & Cohen, 1987; Aavik & Roosalu, 2013, lk 68). Juhtimine on justkui meeste eesõigus ja seda kõigis valdkondades ning sektorites. Sellest tulenevalt kogevad naised juhirolli astudes suurema tõenäosusega halvakspanu soorollidest üleastumise pärast (Eagly & Karau, 2002) ning naisjuhte võidakse pidada ebaeetiliseks, kuna nad ületavad oma oodatavaid käitumisnorme (Heilman, 2001). Nii toovad meessoost juhte eelistavad töötajad põhjendusena pigem naiste negatiivseid omadusi kui meeste positiivseid juhioskusi (Elsesser & Lever, 2011). Teisalt iseloomustatakse naiste juhtimisstiili sõnadega interaktiivne, koostööle orienteeritud, intuiitiivne, loov, heade kommunikatsioonioskustega, hooliv, avatud, karismaatiline, hea kuulamisoskusega (Harris, 2004; Cherry, 2000; O'Leary & Ryan, 1994; Alimo-Metcalfe, 1994; Haslam & Ryan, 2008; Elsesser & Lever, 2011). Samas ei saa kindlalt väita, et selline asi nagu naiselik juhtimisstiil üldse eksisteerib. Naised lihtsalt ei ole piisavalt kaua ega piisavalt suurel arvul tippjuhtide seas esindatud olnud, et selliseid jooni saaks süstemaatiliselt uurida ja seoseid luua (Cherry, 2000).

Naissoost alluvad ootavad oma naissoost juhilt rohkem mõistmist, hoolitsust ja andestust kui meestelt (O'Leary & Ryan, 1994, lk 72) ehk kõiki klassikalisele „naistetööle“ iseloomulikke omadusi. Meessoost juhti iseloomustatakse kui domineerivat, töö ja eraelu rangelt lahus hoidvat ja võimu ära kasutavat (Alimo-Metcalfe, 1994; Paustian-Underdahl, Slattery Walker, & Woehr, 2014). Seega omistatakse pigem negatiivseid iseloomuomadusi, kuid sellele vaatamata tajutakse mehi siiski paremini juhirolli sobivat. Meessoost juhi tegevusele leitakse tihti õigustusi: telefoniga lobisev mees on produktiivne ja tegeleb kindlasti tööasjadega, naine seevastu ilmselt lööb niisama aega surnuks; enne otsuse tegemist kõiki variante kaaluv ja kahtlev naine on lihtsalt passiivne, mees seevastu käitub mõistlikult (Heilman, 2001). Eelnevat arvesse võttes tuntakse käesolevas töös huvi selle vastu, millised on olnud naistippjuhtide kogemused juhirollis ning mil määral tunnevad nad vajadust oma rolli õigustamiseks. Samuti selgitatakse välja, kas erinevad traditsioonilistel meestealadel töötavate juhtide kogemused personalijuhtide lugudest, kes peaksid olema soostereotüüpiliselt justkui õigel kohal.

Eelpooltoodu kirjeldab hästi rollivastavuse teooriat (Eagly & Karau, 2002), mille kohaselt tekivad eelarvamused juhul, kui sotsiaalsete gruppide suhtes on kehtestatud stereotüübid, mis pole vastavuses nende omadustega, mis on eelduste kohaselt vajalikud sotsiaalses klassis või rollis edu saavutamiseks. Kui stereotüüpne grupiliige ja mittevastav roll hindaja silmis

ühinevad, vähendab see ebakõla hinnangut grupiliikme ja tema potentsiaalselt või tegelikult täidetava rolli suhtes. Eelarvamusi naissoost juhtide suhtes võibki seletada mittevastavusega traditsioonilise soorolli ja juhirolli vahel (Eagly & Karau, 2002; Schein jt, 1996). Eesti tööturul toimuvat iseloomustab hästi geneeriliste kategooriate omistamine teatud ametite pidajatele. Implitsiitselt on need kategooriad tihti soost mõjutatud, Eestis lisandub ka etniline mõõde (Hansson & Aavik, 2012). Sellest tulenevalt võib eeldada, et Eesti naisjuhid tajuvad endi suhtes teatavaid eelarvamusi ja mittevastavust soorilli ja juhirolli vahel.

Rollivastavuse teooria kohaselt langeb naistele osaks kahte sorti eelarvamusi: kirjeldav ja normatiivne (Eagly & Karau, 2002). Kirjeldav eelarvamus pärineb soorollide kirjeldavatest normidest, st naiste karakteristikuid kirjeldavatest uskumustest ning sellest lähtuvalt naiste stereotüüpsete omaduste ülekandmine töökohale, mis ei sobi kokku juhtidelt oodatava ja juhte iseloomustava käitumisega. Normatiivne mõju pärineb uskumustest selle kohta, kuidas naine käituma peaks ning juhirolli kokkusobimatuses nende uskumustega (Eagly & Karau, 2002). Kuigi naisi võidakse hinnata positiivselt nende tulemuste eest, on sellel siiski alati negatiivne maik juures, kuna tajutakse, et heade tulemustega kaasneb soorolli hülgamine ning maskuliinsem käitumisviis, mis ei ole aga soovitud (Eagly & Karau, 2002). Seega on rollivastavuse teooria järgi juhipositsioonil naistel väga raske täita korraga mõlemat rolli: konformsus soorolli suhtes tähendaks suutmatust täita juhirolli ning konformsus juhirolli suhtes toob tagajärjena soorolli mittetäitmise (Eagly & Karau, 2002). Töötajad aga hindavad paremini juhte, kes vastavad soolisele ja vanuselisele normile (Goldberg, Riordan, & Zhang, 2008). Elsesser ja Lever (2011) leidsid, et kuigi töötajate hinnangud oma juhi kompetentsile ei ole soost ega organisatsiooni soolisest koosseisust sõltuvad, eelistavad maskuliinsetel aladel töötajad meessoost ja feminiinsete erialade töötajad naissoost juhte. Heilman (Heilman jt, 2004, cit Heilman & Okimoto, 2007) toob välja, et naisjuhtidele suunatud negatiivsus ja vastumeelsus ei avaldu kui naised on edukad valdkondades, mida tajutaksegi naiselike või sooneutraalsetena, samas kui mehelikel aladel töötavaid naisjuhte peetakse meesjuhtidest vähem meeldivaks ning soovitakse töötada rohkem mehe, kui naise alluvuses. See võimaldab järeldada, et naiselike erialade esindajaid rollivastavuse teooria niivõrd ei mõjuta ning soolised stereotüübid töötavad nende kasuks. Sellest tulenevalt on käesolevasse uuringusse kaasatud personalijuhid, keda nähakse pigem traditsiooniliste naistalade esindajatena.

## 2.2 JUHI SOO (EBA)OLULISUS ORGANISATSIOONIS

Mõned kaasaegsed uuringud on leidnud, et tänapäeval ei tõmmata juhi ja mehe vahele enam nii kergelt võrdusmärki ning naised hakatakse üha enam tajuma potentsiaalsete juhtidena. Selgituseks tuuakse, et stereotüübid võivad aja jooksul muutuda, kui ilmneb üha rohkem stereotüüpseid uskumusi ümberlukkavaid ilminguid (Powell, Butterfield, & Parent, 2002). Eestis leidis ligi 81% soolise võrdõiguslikkuse monitooringus (2013) osalenud inimestest, et naine sobib tippjuhiks, samas 2009. aasta uuringus arvas nii ligi poole vähem ehk 44% vastanutest. Üheks põhjuseks tõid uurijad uurimismeetodite erinevuse ja sotsiaalse soovitatavuse efekti (Aavik & Roosalu, 2013, lk 72), kuid võib arvata, et üldiselt on suhtumine naisjuhti paranenud. Üks võimalik põhjus on see, et inimeste arusaam soorollidest ning juhirollist on muutunud (Eagly & Karau, 2002). Naiste juhirolli võtmine ja seal edukalt toime tulemine on lõõnud kõikuma arvamuse, et ainult meestel on edukaks juhiks saamise eeldused (Paustian-Underdahl, Slattery Walker, & Woehr, 2014) ning soole mittevastavat juhtimist ei peeta enam negatiivseks nähtuseks (Elsesser & Lever, 2011). Firmad, mille tippjuhtkonnas on vähemalt üks naine ning mis on innovatsioonile orienteeritud, on edukamad kui sama suunitlusega ettevõtted, mille tippjuhtide seas naised ei ole (Dezso & Ross, 2012).

Naiste ja meeste juhtimisstiilide erinevuste ülesloetlemine ei anna tegelikult vastust sellele, kuidas läheb nende poolt juhitud organisatsioonidel. Organisatsioonide strateegilisi eesmärke silmas pidades ei ole niivõrd oluline mõelda sellele, kuidas juhitakse ja kes juhib, vaid pigem on oluline, kui efektiivne on juhtimine. Tänapäeva kiireloomulises ja globaliseerivas keskkonnas, kus on oluline paindlikkus ning inimeste arendamine, leiavad mõned uurijad, et just naiselik, avatud ja osalust soodustav juhtimisstiil on vajalik uute strateegiate loomiseks ja konkurentsieelise saavutamiseks (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998; Harris, 2004) ning aja jooksul on heale juhtimisele omistatud tegevused muutunud vähem maskuliinseks (Paustian-Underdahl, Slattery Walker & Woehr, 2014). On leitud, et naissoost tippjuhid ja keskastmejuhid said oma tööle paremaid hinnanguid, kui nende sama taseme meessoost kolleegid, kuna arvati, et naised on vastanud kõrgematele standarditele kui mehed ning on oma töös meestest efektiivsemad (Rosette & Tost, 2010; Paustian-Underdahl, Slattery Walker & Woehr, 2014). See nnab alust öelda, et eksisteerib teatud topeltstandard ning ka mehi ja nende töösooritust diskrimineeritakse soost sõltuvalt. Teiste poolt tajutud „lisakompetents“ võib leevendada naiste traditsiooniliste soorollide vastu eksimist juhirolli



astudes ning selgitada nende paremat efektiivsust tippjuhina (Paustian-Underdahl, Slattery Walker, & Woehr, 2014). Oluline on organisatsioonikultuur. Maskuliinsetes organisatsioonides, kus valdav osa töötajatest on mehed, on naistel tunduvalt raskem läbi lüüa, kuna naistele omistatavaid omadusi ei nähta konkreetse organisatsiooniga sobivat (Eagly & Karau, 2002; Paustian-Underdahl, Slattery Walker & Woehr, 2014). Selline tajutud sobimatus ei takista naistel mitte ainult organisatsiooni tööle saamast, vaid ka tööl olles mõjutab see hinnanguid tema efektiivsusele, kvalifikatsioonile ja autoriteedile (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001). Sama kehtib feminiinsetes organisatsioonides – naiste poolt domineeritavates ettevõtetes peetakse naisi efektiivsemaks kui mehi (Paustian-Underdahl, Slattery Walker, & Woehr, 2014). Euroopa Liidus on feminiinsed ja maskuliinsed valdkonnad jagatud järgmiselt: naised on ülesindatud administratiiv- ja tugiteenuste, majutus- ja toitlustusteenuste, hariduse, kunstide ja meelelahutuse ning tervise- ja sotsiaaltöö valdkonnas; mehed on ülesindatud finants- ja kindlustuse, tootmise, IKT, kaevanduse, energeetika ja transpordivaldkonnas (European Commission, 2014). Samasugune segregatsioon ilmneb avalikus sektoris – mehi on rohkem valitsuses, Eestis on ka kohalikes omavalitsustes juht ehk vallavanem üldiselt mees (Tiit, 2014). Käesoleva magistr töö valimi moodustamisel on lähtutud eelpooltoodud kriteeriumitest ning uuringusse on kaasatud pigem maskuliinsete erialade naissoost tippjuhid.

Tööjõu vertikaalset segregatsioonit ja naiste vähest esindatust ilmestab Credit Swiss Research Institute (CSRI, 2014) poolt läbi viidud uurimus ligi 3000 firma ja üle 28000 tippjuhi seas naiste esindatusest tippjuhtkonnas. Uuringu tulemustest joonistus välja juhtkonna jõujoonte graafik (joonis 2), mis näitab, kui palju on eri juhtimistasandite esindajate seas naisi. Selleks grupeeriti juhid nende rollide ja mõju järgi 4 kategooriasse: tegevjuhid (CEO), finantsjuhid ja strateegilised rollid, keskteenused (personali- õigus-, IT- ja kommunikatsioonijuhid) ja funktsioonilised juhid (äriüksuste juhid).



*Joonis 2 Juhtimise jõujõhõned ehk naiste esindatus juhtide seas*

*Allikas: (CSRI, 2014, lk 5)*

Uuringu kohaselt on naistel oluliselt suurem osakaal keskteenistuste juhtide kui funktsionaalsete ja tegevjuhi positsioonidel. Seega, kui naisel õnnestub juhirolli jõuda, on tegu ettevõtte seisukohast pigem vähem mõjusa rolliga (CSRI, 2014).

Tänapäeva organisatsioonid liiguvad rohkem ümberkujundava ja feminiinse juhtimisstiili suunas, mistõttu võivad eelarvamused naisjuhtide suhtes kaduda ning mehed võivad hakata tajuma oma traditsioonilise soorollid kokkusobimatust uute juhirollidega (Paustian-Underdahl, Slattery Walker & Woehr, 2014; Eagly & Karau, 2002). Seda arvesse võttes on lõhed naiste ja meeste palgas endiselt suured (Eurostat, 2014) ning tippjuhtide seas on sooline segregatsioon ikkagi kõrge (Statistikaamet, 2015; CSRI, 2014). Üheks põhjuseks võib olla see, et organisatsiooni tulemuslikkus ei mõjuta naiste palka niivõrd kui meeste palka. On leitud, et ettevõtte sooritus mõjutab suuremal määral meessoost tegevjuhtide tulemuspalka, kui naissoost tegevjuhtide oma (Kulich, Ryan & Haslam, 2007). See võib tuleneda soolistest stereotüüpidest, mille kohaselt naiste tegevus on altruistlik ning ajendatud teiste teenimisest, mitte enese kasust.

Hindamiseks naiste ja meeste efektiivsust tööl on vajalik paika seada kindlad hindamiskriteeriumid. Seda eriti juhul, kui edu aluseks on mittespetsiifilised karakteristikud, nagu seda tippjuhtkonnas tihti juhtub, kus juhtide hindamisel mängivad tihti suurt rolli juhi iseloomuomadused ning standardid on pigem subjektiivsed kui objektiivsed. See võimaldab omakorda stereotüüpide omistamist, mis võib jätta naised subjektiivsetes kriteeriumites ebaõiglaselt halva hinnanguga, kuigi objektiivsed tulemused olid väga head (Heilman, 2001). Kui naine on meeste rollides olnud mehest edukam või temaga võrdne,

nähakse meest siiski oskuslikumana kui naist ning eeldatakse, et naine oli edukas vaid tänu välistele teguritele (Deux & Emswiler, 1974; Heilman, 2001).

### 2.3 NAISTE TAKISTUSED JUHIROLLIS

Cherry (2000) poolt läbiviidud intervjuude käigus naisjuhtidega selgub, et paljudel naistel on kogemusi meestega, kes ei aktsepteeri naist oma juhina. Samas uuringus leidsid naised, et nad peavad võrreldes meestega nägema rohkem vaeva selleks, et nende panust firma edusse märgataks. Nad tunnevad, et meestel on tihti rohkem võimalusi kasutada oma tutvusi mõjukate juhtidega edenemaks firmas edasi.

CSRI poolt läbiviidud uuringus naisjuhtidest tuuakse välja põhilised takistused, millega naised oma karjääri jooksul kokku puutuvad (tabel 1).

Tabel 1 Peamised takistused naiste karjääril

Individuaalne	Kultuuriline	Organisatsiooniline	Struktuurne/poliitiline
Haridusvalikud	Taju naiste pühendumisest	Paindlikkus	Jagatud vanemapuhkuse puudumine
Sektorivalikud	Topeltstandardid	Vääriline edutamine	Lastehoiu kohtade puudus
Võimalus edasiarenguks	Kaaslase roll ja tugi	Naistöötajate mentordamine	Eristatud maksukoormus
Riskide hajutamine	Töö ja eraelu tasakaal	Võrdväärne edutamine	Organisatsioonid on loodud mehi ja tootmist silmas pidades

Allikas: (CSRI, 2014, lk 27)

Cherry (2000) uuringus püüti samuti leida vastus küsimusele, mis on naiste puhul takistuseks tippjuhi rolli jõudmisel. Intervjuudes meessoost tegevjuhtidega toodi välja, et suurimaid takistusi on naiste enda suur enesekriitilisus ning enesekindluse puudumine, mille tulemusena ei näita naised üles soovi ametikõrgendustele ega pööra tähelepanu omaenda

töölastele saavutustele. Võib järeldada, et see viitab meesjuhtide soovile end probleemist taandada: naised loovad ise takistusi, millega meestel ei ole mingit pistmist, järelikult ei saa mehed naisi juhupositsioonile jõudmises aidata. Erinevalt Cherry (2000) uuringus toodud meesjuhtide põhjendusele, kes leidsid, et naiste peamiseks takistuseks juhupositsioonile jõudmises on naine ise, toob CSRI (2014) raport välja üldised tegurid, mis võivad osutada takistuseks naiste tööalasele edule. Eristatakse nelja dimensiooni: individuaalne, kultuuriline, organisatsiooniline ja struktuurne/poliitiline. Sealjuures ei tooda välja naiste isiklike omadusi või suundumusi, vastupidiselt Cherryle (2000), kus rõhutati, et naiste endi omadused on need, mis takistavad juhupositsioonile jõudmist. Oluline on pöörata tähelepanu kahe uuringu tulemuste erisusele. Cherry (2000) uuringutulemused on süüdistava alatooniga, omistades ebaedu põhjuseid naistele endile. CSRI (2014) seevastu väljatoodud teguritest saavad naised ise mõjutada ainult individuaalset dimensiooni.

Sarnaselt Cherry (2000) tulemustele, kus mehed omistasid naiste vähest esindatust organisatsiooni juhtkonnas naistele endile selgub, et naised seavad ise endale teatavaid sotsiaalseid barjääre ja takistusi. Muuhulgas on leitud, et 360° tagasisidet andes hindavad mehed oma efektiivsust üle ja kõrgemaks, naised seevastu hindavad end oma kolleegidega sarnaselt või alahindavad end, omistades oma edu välistele faktoritele (Brutus, Fleenor, & McCauley, 1999; Vecchio & Anderson, 2009, cit Paustian-Underdahl, Slattery Walker, & Woehr, 2014; Paustian-Underdahl, Slattery Walker, & Woehr, 2014; Parsons, Meece, Adler, & Kaczala, 1982). Naistele võib olla omaseks oma edu minimiseerimine ja teistele omistamine, samas kui mehed asetavad oma eduloos iseennast esiplaanile.

Naistele võivad juhirolli jõudmisel ja seda rolli täites takistuseks saada valikud isiklikus elus. Üheks valikuks, mis võib avaldada mõju naise karjäärile, on emaks saamine. Emadust nähtakse kui staatust, mis toob kaasa kallutatud hinnangud kompetentsile ja pühendumisele ning mõjub negatiivselt emarollis naiste värbamis-, edutamise- ja palgaotsustele organisatsioonis (Correl, Bernard, & Paik, 2007). Eesti ühiskonnas eeldatakse ja arvatakse, et just ema on see, kes pühendub lapse kasvatamisele rohkem aega ja ressursi ning selle tulemusena võidakse tajuda, et järelikult võetakse see ressurss töö arvelt. Williams (2004) kirjeldab „emadustakistust“ (*maternity-wall*) mis avaldab negatiivset mõju naistele, kes soovivad peale lapse saamist tööle naasta ning lapse kõrvalt karjääri jätkata. Emarollis naistelt oodatakse veelgi suuremat kohandumist rollivastavusteooriast (Eagly & Karau, 2002) tuttavatele traditsioonilistele, sootüüpilistele käitumisele töökohal ning seda ootust

mitte täites saavad emad negatiivse suhtumise osaliseks (Williams, 2004). Samas ilmneb, et emakohustusi täites tajutakse naisi vähemkompetentsemana, kuna see viib neid rohkem töölt eemale ning ei võimalda senisel määral tööülesannetele pühenduda (Porter, 2006). Võib järeldada, et emarollis naistele ei olegi õiget strateegiat töökohal toimetulekuks ning halbadest valikutest tuleb valida parim: kas jätkata endisel viisil tööle pühendumist, mis toob kaasa vastandumise traditsioonilise naiserolliga ning sellest tuleneva halvaksapanu või pühenduda rohkem aega lapsele, mille tagajärjeks on kompetentsi ja pühendumise vähenemise tajumine tööandja poolt.

Naiste jõudmist juhipositsioonile takistab lisaks rollivastavuse teooriast (Eagly & Karau, 2002) pärit teguritele ka vaikumisi kehtiv maskuliinne mudel, mis tähendab seda, et töötajatel, kes panustavad organisatsioonile rohkem oma tööaega, vastutust ja pühendumust, on suurem eelis tõusta juhirollile (Aavik & Roosalu, 2013, lk 68). Kuna nii juhtide silmis kui üldises sotsiaalses kontekstis omistatakse soovitud panus pigem mehele kui naisele, on tagajärjeks aina rohkemate meeste jõudmine juhtpositsioonile, mis taastoodab omakorda stereotüüpi „juht = mees“. Samas on selge, et mida vähem naisi on juhtivatel kohtadel, seda vähem naised endale juhile iseloomulikke omadusi omistavad ning vastupidi – mida enam näevad naised teisi naisi juhirollis, seda enam naiste osakaal juhina suureneb (Schein jt, 1996). Kuid ainuüksi rohkemate naiste toomine juhtivatele kohtadele ei muuda midagi. Kui endiselt defineeritakse töösuhet läbi sootunnuse, iseloomustatakse naisjuhte negatiivselt (O’Leary & Ryan, 1994, lk 75). Vaja on muuta üldist suhtumist juhtimisse kui sellisesse ja seda mitte iseloomustama kui vaid ühe soo privileegi.

Käesoleva magistritöö kontekstis pidas autor oluliseks uurida, mil määral tajuvad naised eelpooltoodud takistuste rakendumist ning kuidas see on mõjutanud nende kogemusi organisatsioonis.

### 3. METOODIKA JA VALIM

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, millised on olnud Eesti naistippjuhtide kogemused juhirollis ning millised tegurid on olnud olulised nende karjääri kujunemisel. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse, kuidas suhestuvad Eesti naistippjuhtide karjääriteed *alfa-* ja *beetakarjäär*idega, millised tegurid on neid kas aidanud või takistanud juhirolli jõudmisel, millised on olnud naistippjuhtide kogemused juhirollis ning kas ja millised on erisused naistippjuhtide kogemuses vastavalt valdkonnale.

#### 3.1. UURIMISMETOODIKA VALIK

Magistritöö andmeid koguti kvalitatiivsel meetodil. Smith kirjeldab kvalitatiivset uuringut järgmiselt: „kvalitatiivsetes uuringutes, kus tegeldakse inimeste isikliku ja sotsiaalse kogemuse uurimise, kirjeldamise ja tõlgendamisega, püütakse mõista pigem väikese arvu osalejate maailmavaadet kui kontrollida mingi eelnevalt püstitatud hüpoteesi paikapidavust suure valiku kaudu“ (Smith, 2006, cit Laherand, 2012, lk 20). Magistritöö autor on arvamisel, et kvalitatiivsel meetodil kogutavad andmed võimaldavad hästi mõista naistippjuhte kui suhteliselt väheuuritud nähtust. Valimi väiksus (N=8) võimaldas andmetega süvitsi tegeleda. Kvalitatiivset uurimismeetodit sobib kasutada juhul, kui autor on huvitatud sündmuste detailidest, mitte sündmuste üldistamisest ning kui soovitakse leida tähendusi, mida sündmuses osalejad sellele sündmusele omistavad (Syrjälä jt., 1994 cit Laherand 2012, lk 23). Kvalitatiivset analüüsi iseloomustab tundlikkus ja täpsus, mis võimaldab pöörata tähelepanu sündmustele või asjaoludele, mis on harvaesinevad ja haruldased (Kalmus, Masso, & Linno, 2015). Magistritöö eesmärgist lähtudes võib öelda, et kvalitatiivne uurimismeetod on õigustatud. Tööga ei soovita luua üldiseid järeldusi karjääri kujunemise kohta, pigem keskendub autor sellele, millised on uuringus osalevate juhtide kogemused. Kvalitatiivse uuringu läbiviimine annab uuringus osalejatele võimaluse mõtestada oma isiklike kogemusi.

#### 3.2. VALIMI MOODUSTAMINE

Euroopa Liidus on naised ülesindatud administratiiv- ja tugiteenuste, majutus- ja toitlustusteenuste, hariduse, kunstide ja meelelahutuse ning tervise- ja sotsiaaltöö valdkonnas. Samas on nad alaesindatud finants- ja kindlustuse, tootmise, IKT, kaevanduse, energeetika ja transpordivaldkonnas (European Commission, 2014). Saamaks võimalikult

laialdast ülevaadet naistippjuhtide kajrääriteede kujunemisest ja nende kogemustest juhirollis kaasati uuringusse nii vertikaalselt kui horisontaalselt segregeeritud valdkonnas ehk traditsioonilistel ja mittetraditsioonilistel (Gutek & Cohen, 1987) ametikohtadel töötavaid naisi. Kuna nimetatud segregatsioon ilmneb nii avalikus- kui erasektoris (Tiit, 2014), on valim moodustatud mõlema sektori naisjuhtidest.

Käesoleva magistritöö kontekstis käsitletakse tippjuhina naisjuhti, kes kuulub organisatsiooni otsesesse tippjuhtkonda või sellest järgmisesse tasemesse. Rahvusvaheliste ettevõtete puhul arvestati tippjuhtkonnana vaid Eesti tasandit, jättes kõrvale ettevõtte rahvusvahelise struktuuri. Valimi moodustamise kriteeriumiks oli, et respondentil on samal juhtimistasemel meessoost kolleege ning alluvaid. Sellise kriteeriumi alusel välistati väike- ja eraettevõtjad, kes küll kuuluvad organisatsiooni juhtkonda, kuid kelle puhul on keeruline võtta arvesse organisatsioonis valitsevaid jõujooni, meeste-naiste suhtlust juhtkonna tasandil jms. Oluline on märkida, et kuigi Eestis on väga levinud start-up kultuur ning iduettevõtete juhtkonnas leidub ehk tavapärasest enam naisi, on eeltoodud kriteeriumitest lähtuvalt käesoleva töö valimist iduettevõtete juhid välja jäetud. Kuigi organisatsiooni suurus ei olnud valimi moodustamisel otseseks kriteeriumiks, võib peale uuringu läbiviimist öelda, et kõik uuringus osalenud naised esindavad Eesti mõistes suureettevõtteid (üle 250 töötaja).

Magistritöö valimi moodustavad kaheksa tippjuhti vanusevahemikus 30-60. Kolm naist tegutsevad personalivaldkonnas, viis naist esindavad Euroopa komisjoni (2014) andmete kohaselt naistele ebatraditsioonilist valdkonda. Ülevaatliku info valimist leiab tabelist 2. Kõik osalejad on anonüümsuse tagamiseks esindatud varjunimedega, märgitud on vaid valdkond, kus juht töötab, vanusevahemik ning kas tegu on kohaliku või rahvusvahelise ettevõttega. Kuivõrd Eesti avalikus sektoris on töötajate nimed avalik info, jäeti käesolevas töös anonüümsuse tagamiseks mainimata avalikus sektoris töötavate naiste valdkonnad. Kõigi kolme avalikus sektoris töötava naise organisatsioonid esindavad nii horisontaalselt kui vertikaalselt segregeeritud asutusi, kus töötajate hulgas on rohkem mehi kui naisi ning juhtkonnas on samuti ülesindatud.

Tabel 2 Valimis osalenud juhtide valdkond, organisatsioon, vanus ja intervjuu pikkus

NIMI	VALDKOND	ORGANISATSIOON	VANUSEVAHEMIK	INTERVJUU PIKKUS
Anu	IT	Kohalik	51-60	1:12:53
Kristiina	Kütused	Rahvusvaheline	41-50	1:24:31
Linda	Transport	Rahvusvaheline	41-50	1:16:09
Anneli	Riigiasutus	Kohalik	51-60	00:47:38
Luisa	Riigiasutus	Kohalik	31-40	00:42:00
Kati	HR (Riigiasutus)	Kohalik	41-50	00:41:12
Keidi	HR (IT)	Rahvusvaheline	31-40	1:12:25
Kaie	HR (pangandus)	Rahvusvaheline	41-50	1:00:07

Allikas: autori andmed

Uuringus osalenud naisi iseloomustab asjaolu, et kõik olid kõrgharidusega ning kõigil naistel oli vähemalt üks laps. Laste olemasolu põhjal ei saa teha järeldusi selle kohta, kas uuringus osalenud naiste näol oli tegu pigem karjäärikesksete, kodukesksete või adaptiivse strateegia kohaldajatega (Hakim, 1998), kuna vaid lapse olemasolust ei ilmne naise karjääriorientatsioon. Kõrgharidus ja lapse/laste olemasolu ei olnud valimi moodustamisel kriteeriumiks, kuid uuringu tulemused ei kajasta seega nende naisjuhtide kogemusi, kes kõrgharidust ei oma ning kes ei täida emarolli.

Valimi moodustamisel lähtuti teoreetilise valimi strateegiast, võttes arvesse mugavuse kriteeriumi ehk valim moodustus inimestest, keda oli uuringu läbiviimise hetkel eelpoolmainitud kriteeriumeid arvesse võttes kõige lihtsam leida (Laherand, 2012, lk 71). Valimi moodustamiseks kasutati nii tuttavate abi kui otsekontakti. Autor tegi üleskutseid uuringus osalemiseks või kontaktide jagamiseks erinevates meililistides, sotsiaalmeedia vahendusel ning erinevates Facebook'i gruppides. Sellisel teel loodi kontakt viie juhiga. Ülejäänud kolm uuringus osalenud juhti leiti otsekontakti teel: autor leidis info juhtide kohta meediast või ettevõtete kodulehelt ning seejärel saatis neile üleskutse uuringus osaleda. Kutse saadeti kokku seitsmele inimesele, kellest kolm olid nõus uuringus osalema. Ülejäänud ei vastanud üleskutsele või pidid ajapuuduse tõttu keelduma. Neljast keeldunust kolm olid personalijuhid, üks avaliku sektori tippjuht.



### 3.3 ANDMEKOGUMISMEETOD

Valitud uurimismetoodikaks on biograafiline narratiivintervjuu. Narratiiv on tüüpiline viis reaalsuse kirjeldamiseks, see on lugu, millel on algus, keskpaik ja lõpp. Narratiivintervjuu on üheks viisiks lugude kogumiseks (Heilmann, 2004). Käesolevas töös kasutatakse naisjuhtide karjäärinarratiivide ja subjektiivsete kogemuste kogumiseks intervjuumeetodit. Et inimkäitumist selgitada ja sellest aru saada on vaja esmalt saada aru nende subjektiivsetest tajudest ja käitumise järjestikkusest. Peame teadma, mida nad kogesid, mis tähenduse oma tegudele omistasid siis ja millise praegu ning millisesse biograafiliselt moodustatud konteksti nad selle kogemuse asetavad. Narratiivintervjuud võimaldavad sisekaemust inimese elukogemuste järjestikustesse tekkepõhjustesse, praeguste tajude rekonstrueerimisse ning praeguste ja minevikus omandatud perspektiivide erinevusse (Rosenthal, 2007, lk 62).

Narratiivintervjuu osadeks on uurimisalune põhiküsimus, narratiivisisesed küsimused ja narratiivivälised küsimused. Narratiivi põhiküsimuse vastust kuulates ei tohi intervjuuerija kuidagi intervjueeritava jutule vahele segada või juttu katkestada, lubatud on vaid huvi näitavad häälendid („mhmh“) (Rosenthal, 2007, lk 52). Oluline on sõnastada põhiküsimus võimalikult laialt, et vastajat mitte liigselt piiritleda või uurijapoolselt suunata, samas on uurimuse olemusest sõltuvalt siiski tähtis huvipakkuv teema konkreetset määratleda, vältimaks jutu liigset laialivalgumist (Laherand, 2012, lk 212). Käesoleva uurimuse raames esitati intervjueeritavatele järgmine põhiküsimus: „Palun räägi mulle oma karjääririkujunemise lugu. Mind huvitab kõik see, mis eelnes sinu praegusele positsioonile ning samuti sinu kogemused organisatsioonis. Räägi kõigest, mis pähe tuleb ja mis tundub sulle oluline“. Antud küsimus vastas eelpooltoodud kriteeriumitele: piiritletud oli kitsam valdkond (karjääririkujunemine ja kogemused organisatsioonis), kuid vastajale anti märku, et rääkida võib kõigest, mis on tema jaoks oluline, uurija ise ei seadnud siinkohal intervjueeritavale mingeid piire. Narratiivisisesed küsimused põhinevad intervjueeritava enda jutul ning intervjuuerija märkmetel, küsitakse intervjueeritava oma sõnadega täpsustusi põhinnarratiivile („Mainisid, et see lihtsalt juhtus sinuga, mida sa selle all täpsemalt silmas pidasid?“). Siin faasis ei adresseerita teemasid, millest intervjueeritav ise ei ole veel rääkinud. Narratiivintervjuu kolmandas faasis küsib intervjuuerija eelnevalt ette valmistatud, uurimisküsimust toetavaid küsimusi, kuid ainult juhul, kui intervjueeritav ei ole neile küsimustele juba eelnevalt vastust andnud. Jättes need küsimused lõppu, hoidub

intervjueerija andmast intervjueeritavale kindlat suunda ja esmalt kuulatakse ära just see informatsioon, mida intervjueeritav ise oluliseks peab. Samas tagab vajaduse korral väliste küsimuste küsimine selle, et uurimuse läbiviija saab kogu info selle kohta, mis teda konkreetse uurimisküsimuse juures huvitab (Rosenthal, 2007, lk 52-53). Käesolevas magistritöös kasutatud narratiivintervjuu kava on leitav lisas 1. Intervjuu kava teisest ja kolmandast osast ei hoitud vestluste läbiviimisel rangelt kinni. Autor küsis intervjueeritavalt lisaküsimusi vastavalt teemadele, mis jutu käigus esile kerkisid ning mis osutusid intervjueeritavale endale väga oluliseks.

Narratiivintervjuude läbiviimine õigustas end meetodina ning aitas leida vastuseid uurimisküsimustele. Kõige suuremaks narratiivintervjuu eeliseks võib pidada selle orgaanilisust. Nagu öeldud, esitas autor töö käigus lisaks eelnevalt ettevalmistatud küsimustele veel lisa- ja täpsustavaid küsimusi, mis aitasid teemat paremini avada ning paremini mõista juhtide kogemusi konkreetsetes situatsioonides. Magistritöö probleemipüstitust ja uurimisküsimusi arvesse võttes on siinkohal kvalitatiivsel andmekogumise meetodil selge eelis kvantitatiivse meetodi ees, mis ei oleks võimaldanud küsida vastajatelt orgaaniliselt lisainformatsiooni. Lisaküsimused võimaldasid paremini jõuda inimese kogemuseni ja seda sügavamalt mõtestada. Kuna kogemused on personaalsed ja erinevad, ei ole neid võimalik avada standardse küsimustikuga.

### 3.4 UURIMUSE KÄIK

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul aprill 2015 ja märts-aprill 2016. Autori jaoks oli oluline kohtuda intervjueeritavatega näost näkku, saavutamaks võimalikult hea kontakt ning tagamaks sellega võimalikult kvaliteetse andmestiku.

Intervjuude läbiviimiseks pakkus autor enda tööruume või pakkusid intervjueeritavad ise välja intervjuude läbiviimist nende endi kontoris. Üks vestlus toimus autori tööruumides, ülejäänud seitse viidi läbi intervjueeritavate tööruumides. Mõlemal juhul oli tagatud täielik privaatsus, mis võimaldas juhtidel enda lugu jutustada võimalikult väheste segajatega. Kuigi algselt oli kahtlus, et võõrastes ruumides võib oma loo rääkimine olla intervjueeritavale ebamugav, ei osutunud see kartus tõeks ning koos suudeti luua mugav keskkond. Intervjuude pikkus varieeris 41 minutist 84 minutini (vt. tabel 2). Oluline on märkida, et vestlusi kokku

leppides paluti kõigil intervjuueeritavatel varuda aega ning intervjuu alguses meenutati osalejatele võimalust rääkida nii pikalt, kui nad ise soovivad.

### 3.5 ANDMEANALÜÜSI MEETOD

Intervjuud salvestati respondentide nõusolekul helisalvestile. Kõik vestlused transkribeeriti sõna sõnalt MS Word dokumentideks. Transkribeerimisprotsess võttis vastavalt intervjuu pikkusele aega 4-7 tundi ning tekstide pikkuseks oli vastavalt intervjuu kestvusele 7-14 lehekülge. Transkriptsioonide analüüsimiseks ei kasutatud analüüsitarkvara, analüüs viidi läbi käsitsi, koodide esitamiseks ja haldamiseks kasutati MS Excelit.

Andmete analüüsimiseks kasutati kombinatsiooni temaatilisest analüüsist ja põhistatud teooriast. Temaatiline analüüs on üks sisuanalüüsi liikidest, mille läbiviimise käigus on võimalik intervjuudest üles leida ja identifitseerida peituvaid tähendusi, arusaamu ja intervjuueeritavate endi tõlgendusi (Kalmus, Masso, & Linno, 2015). Põhistatud teooria metodoloogia võimaldab kombineerida olemasolevat teooriat uuringu käigus leitud uute andmete ja teadmistega (Mrozowicki, 2009).

Võttes arvesse, et käesoleva magistritöö teemat on Eestis varem vähe uuritud ning eelnevat teoreetilist teavet on pigem vähe, oli algselt plaanis kasutada induktiivset ehk andmetest lähtuvat kategooriate loomist. Induktiivne lähenemine võimaldab tuvastada need respondentidele olulised teemad, millele varasem teooria ei ole keskendunud. Esmalt kodeeriti iga intervjuu avatud kodeerimise meetodit kasutades. Avatud kodeerimise käigus töötatakse tekstid üksikasjalikult läbi, eesmärgiga mõista tekstilooja mõttemaailma ja uskumusi. Induktiivselt eristatakse kogu tekst rida-realt koodideks (Kalmus, Masso, & Linno, 2015).

Pärast kõigi intervjuutranskriptsioonide esmast kodeerimist jõudis autor järeldusele, et intervjuudest saadav andmestik ja uus info on kordades rikkam, kui tööd alustades oleks võinud arvata ning uut teadmist on võimalik luua tunduvalt rohkem, kui magistritöö maht seda võimaldab. Sellest tulenevalt otsustati muuta andmeanalüüsistrateegiat. Sellised muudatused andmeanalüüsiprotsessi vältel ei ole kvalitatiivmeetodeid kasutades erakordsed. „Kvalitatiivset uuringut iseloomustab paindlikkus, erinevate uuringuetappide segunemine ning korduv tagasipöördumine juba läbitud etappide juurde“ (Laherand, 2012, lk 24). Järgnevalt otsustati kombineerida induktiivne ja deduktiivne lähenemisviis. Sellisel viisil

võimaldavad saadavad tulemused toetada olemasolevat teooriat, kuid induktiivne lähenemine võimaldab samal ajal olla avatud uuele teadmusele (Kalmus, Masso, Linno, 2015).

Järgneval andmete kodeerimisel lähtuti peaausjalikult eelnevalt käsitletud teooriast ja uurimisküsimustest, kuid induktiivselt jäeti sisse mõned teemad, mille käsitlemata jätmise ei oleks andnud uurimisküsimusele piisavalt ammendavaid vastuseid ning uurimisprobleemi käsitlemine oleks jäänud pinnapealseks. Sellist lähenemist võimaldab põhistatud teooriale iseloomulik telgkodeerimine, kus induktiivse ja deduktiivse mõtlemisviisi rakendamisega selekteeritakse avatud kodeerimisega kodeeritud tekstidest välja teemad ja kategooriad, mis aitavad kõige paremini leida vastust uurimisküsimustele (Laherand, 2012, lk 126-127). Telgkodeerimise tulemusel jagunesid koodid kaheks kategooriaks: karjääri kujunemine ja naisjuhtide kogemused juhirollis. Koodipuu on toodud lisa 2. Käesolevas uuringus ei käsitleta järgmisi teemasid: juhtide perekondlik taust ja lapsepõlv, juhtide haridustee, Eesti naistippjuhtide karjäär ENSV-s, juhtide ootused oma meeskonnale ja meeskonna ootused juhile.

Pidades silmas piiranguid magistr töö mahule ja käesoleva töö uurimisfookust, ei jätkatud põhistatud teooria kolmanda faasiga milleks on selektiivne kodeerimine. Autor leiab, et telgkodeerimise ja temaatilise analüüsi abil kombineeritud andmestik on piisav heitmaks valgust magistr töös püstitatud probleemile ning toob vastuse uurimisküsimusele.

Uurimustöö tulemused ja analüüs esitatakse magistr töö järgmises peatükis. Uuringus osalejate otsesed tsitaadid algavad taandreal, tsitaadi taga on sulgudes tsitaadi omaniku nimi, valdkond, kus ta töötab (HR=personal, J= muu valdkonna juht) ja sektor (E=erasektor, A=avalik sektor). Autori poolt kärbitud tekstiosa on tähistatud sümboliga /.../, tsitaadi sisu avavad täpsustused nurksulgudega [...].

## 4. TULEMUSED JA ANALÜÜS

Käesolevas peatükis kajastatakse uuringu tulemusi. Andmeanalüüsi tulemusel eristati karjäärinarratiivides kaks peamist kategooriat: karjääri kujunemine ja naisjuhtide kogemused juhirollis. Kategooriad omakorda jagunesid alamkategooriateks. Koodipuu on välja joonistatud lisas 2, kus koodid ja kategooriad on kirjeldatud märksõnadena. Koodide ja kategooriate rühmitamise tulemusena loodi struktuur tulemuste analüüsiks. Tulemuste esitlemisel kirjeldatakse esmalt intervjuueeritavate karjääri kujunemist, seejärel räägitakse naisjuhtide kogemustest juhirollis. Saadud tulemusi analüüsitakse kogu peatüki vältel.

### 4.1 NAISJUHTIDE KARJÄÄRI KUJUNEMINE

Järgnevalt tuuakse välja peamised tegurid, mis avaldavad mõju naisjuhtide karjääri kujunemisele: kuidas on naised oma karjääri planeerinud, mil moel on töökohtadele jõutud ja milline roll on selle juures olnud sotsiaalsel kapitalil, mis põhjustel on naisjuhid töökohtadelt liikunud ja kuidas nad suhestuvad kaleidoskoopmudeli parameetritega ning millised on olnud isikliku elu tegurite (pere toetus, emaroll ja vanus) mõju.

#### 4.1.1 KARJÄÄRI PLANEERIMINE

Kuigi töö autor ei küsinud intervjuusid läbi viies otse, kas ja kuidas on juhid oma karjääri planeerinud, vaid paluti esitada oma karjääri kujunemise lugu, toodi naiste poolt välja, et karjääri planeerimisega teadlikult tegeletud ei ole. Pigem nähti enda karjääri kujunemist juhuslikuna, etteplaneerimatuna ja heade asjade kokkulangevusena ning selle arendamisega ei ole suunatult tegeletud:

*Tahaks rõhutada seda, et veelkord ütlen, et ma ei ole tegelikult teadlikult karjääri enda jaoks teinud /.../ Pigem on nii, nagu ütlesin, kokkusattumuste ja juhuste rida. (Anneli, J, A)*

*Ma ei planeeri oma karjääri teadlikult ette. Ei ole mõelnud selle peale, et ma viie või kümne aasta pärast oleks see või teine. Pigem on see, et vaatame, mis tuleb. (Kaie, HR, E)*

Anneli näide iseloomustab oma agentsuse, isikliku rolli eiramist karjääri kujunemisel. Kaie seevastu on aga justkui millegi ootuses ning väljendab seikluslikumat hoiakut oma karjäärile.

Üks juht, Luisa, tõi välja, et tema jaoks on karjääri planeerimine olnud teadlik otsus:

*Selles mõttes, et seal ma hakkasin ikka teadlikult ise juba kujundama seda siis juba karjääri. Selles mõttes võib ütelda, et karjääri kujunemise lugu hakkas sellest hetkest, kui sa selle otsuse teed, et jah, see... Kui sa teed otsuse, et sa tahad karjääri omada. (Luisa, J, A)*

Luisa otsus karjääri omamisest on uuringu valimi hulgas erandlik, ainsana naiste seast toob tema välja, et on teadlikult soovinud karjääri omada ja seda üles ehitada.

Ka need vastanutest, kes ei ole endi sõnul teadlikult karjääri ette planeerinud, leidsid siiski, et „ametiredelil“ edasi jõudmiseks on vaja teha väga palju tööd ning seda on nad aastate jooksul teinud. Just suurt töövõimet ja sihikindlust pidasid uuringus osalenud juhid omadusteks, mis on neid praegusele positsioonile aidanud Keidi räägib sellest, et kui oma tööd teha südamega ja hästi, siis seda kindlasti juhtide poolt märgatakse ja nii „*tekivad võimalused edasi liikuda*“:

*Ma arvan, et lihtsalt see töökus ja sihikindlus, ise soov neid asju hästi teha, on neid uksi ja võimalusi avanud. Mina selles suhtes usun, et ega see hiir magavale kassile suhu ei jookse /.../ Aga muu see... kui sa tahad kuskile jõuda, siis pead ikka ise selle välja teenima. Ma olen ikka...ma ei hakka ropendama, aga päris palju tööd teind. Oma isiklikust ajast, vabast ajast, teind. Aga mitte kuidagi vastumeelselt, vaid lihtsalt sellepärast, et mulle on endale see valdkond hästi meeldind. (Keidi, HR, E)*

Keidi kirjeldab, kuidas on karjääri kestel olnud väga töökas ning see on talle avanud erinevaid uksi. Ta väljendab oma uskumust selle kohta, et edukas olemiseks on vaja ise olla aktiivne ja tööd teha. Samas toob ka tema välja, et karjääri ta teadlikult planeerinud ei ole.

Kuigi naised pidasid vajalikuks rõhutada enda karjääri „juhuslikkust“, võib öelda, et hea juhus ei ole ainuke tegur, mis on tinginud eduka karjääri. Nagu intervjuueeritavad ise välja tõid, on nad teinud ise väga palju tööd, jõudmaks sinna, kus nad on. Ei saa kindlalt väita, et selle eesmärk oleks olnud karjääriredelil edasi liikumine, kuid samas ei saa alahinnata juhtide soovi oma tööga hästi silma paista, mis omakorda oleks aluseks paremale sotsiaalsele kapitalile ja edutamisvõimalustele. Aavik (2015) kirjeldab oma doktoritöös, kuidas Eesti meesjuhtidele on üheks iseloomulikuks viisiks oma karjääriedu kirjeldamisel juhuslikkus. Aaviku (2015) järgi on selline narratiiv iseloomulik pigem privilegeeritud gruppidele, kes aga ei teadvusta endale seda, kuidas nende privilegeeritus on aidanud neil tööelu saavutada. Kui sellist eelist peeti varasemate uuringute valguses omaseks vaid Eesti meesjuhile, siis

läbiviidud analüüsi tulemusel on alust arvata, et selline privileeritusest mitteteadlik olemine on iseloomulik ka uuringus osalenud naisjuhtidele.

#### *4.1.2 TÖÖKOHTADELE JÕUDMINE JA SOTSIAALNE KAPITAL*

Naiste seas oli nii neid, kes on mingil ajahetkel positsioonile kandideerinud läbi ametliku, avaliku konkursi kui ka neid, kes ametlikul konkursil kandideerinud ei ole. Siinkohal on oluline eristada karjääri Nõukogude Liidus ja karjääri Eesti Vabariigis. Teatavasti toimus ENSV-s peale ülikooli lõppu töökohtadele suunamine. Käesolev töö küll ei keskendu karjääri kujunemise erinevustele ENSV-s ja postsotsialistlikus Eestis, kuid on siiski oluline teadmine, et naised, kes jõudsid oma esimesele töökohale läbi riigipoolse suunamise, peavad oma tegeliku karjääri alguseks siiski töökohti, kuhu kandideeriti/mida pakuti peale Eesti taasiseseisvumist. Kahtlemata on karjäärilugude kujunemises määrav olukord enne ja pärast Eesti taasiseseisvumist, kuid see ei ole käesoleva töö fookuseks. Samuti ei ole kõigil uuringus osalenutel kogemust tööturuga ENSV-s. Seega töökohtadele jõudmises keskendutakse, intervjueeritavate enda soovitudele toetudes, vaid ajale peale Eesti taasiseseisvumist.

Järgnevalt esitatakse kokkuvõttev tabel naistippjuhtide töökohtadele jõudmisest (tabel 3). Detailselt on toodud esimene ja viimane ametikoht, vahepealsed ametid on esitatud ülevaatlilikult. Sealjuures tähendavad tabelis esitatud mõisted järgmist: „Tehti ettepanek“: naine kutsuti ilma konkursita tööle; „Kutsuti kandideerima“: juhile tehti pakkumine positsioonile kandideerida, kuid toimus ka avalik konkurs; „Edutamise“: toimus uuele positsioonile viimine ilma konkursita, asutuse sees; „Kandideeris“: naine kandideeris läbi ametliku, avatud konkursi ilma eelnevaid kontakte omamata.

Tabel 3 Naisjuhtide töökohtadele jõudmise strateegiad karjääririte vältel

NIMI	1. TÖÖKOHT	VAHEPEALSED TÖÖKOHAD	PRAEGUNE POSITSIOON
Anu	Kutsuti kandideerima	Kandideerimine/edutamine/asutusesisesed ümberkorraldused	Tehti ettepanek
Kaie	Kandideeris	Puuduvad	Edutamine/asutusesisesed ümberkorraldused
Anneli	Kutsuti kandideerima	Kutsuti kandideerima	Kutsuti kandideerima
Keidi	Peale edukat praktika sooritamist	Edutamine/kandideeris	Tehti ettepanek
Kati	Kandideeris	Kutsuti kandideerima	Kutsuti kandideerima
Kristiina	Tehti ettepanek	Edutamine/kandideeris	Kandideeris asutusesiseselt
Linda	Tehti ettepanek	Kutsuti kandideerima/tehti ettepanek	Kutsuti kandideerima
Luisa	Ise pakkus end tööle	Kandideeris	Tehti ettepanek

Allikas: autori andmed

Nagu selgub, erinevad strateegiad esimesele ja vahepealsetele töökohtadele jõudmises. Esimeste töökohtade juures ei ole märgata ühist joont. Jätkati kas asutuses, kus sooritati praktikat, kandideeriti ise, tehti ettepanek kandideerida või tuli otsepakkumine ametisse asumiseks. Linda, keda tööle kutsuti, sealjuures oma sõnadega ütleb, et „*Sattusin tööle*“, väljendades siin taaskord eelmises alapeatükis arutletud oma agentsuse puudumist. Luisa seevastu võttis tööotsingutes ise aktiivse poole rolli ja andis huvipakkuvale firmale teada oma soovist tööle tulla. Ka vahepealsetel töökohtadel ei ole valimisse kuulunud naisjuhtidel ühist strateegiat. Naised kas kandideerisid ise huvipakkuvatele töökohtadele või kombineerisid erinevaid viise positsioonidele jõudmiseks. Luisa tõi välja kolm positsiooni ja organisatsiooni, kus ta on töötanud, mistõttu ei saa tema puhul võimalik olla mitme strateegia kombineerimine. Kaie on kogu oma tööalase karjääri veetnud ühes organisatsioonis, liikudes seal erinevatel ametikohtadel läbi edutamiste või asutusesiseste ümberkorralduste.

Ühiseid jooni võib aga tuvastada selles, kuidas jõuti praegustele positsioonidele. Ükski valimisse kuulunud naisjuhtidest ei kasutanud tippjuhipositsioonile jõudmiseks avalikku



kandideerimisvooru, vaid neile kas tehti otsepakkumine, kutsuti kandideerima või edutati organisatsiooni sees:

*Ühessegi ametisse ma niimoodi ei ole kandideerinud, et oleksin saanud lihtsalt CV Onlines oma CV ja oleks võidelnud mingi pika listi kandidaatidega. Kõik minu ametipostid on olnud nii, et keegi on kutsunud. (Linda, J, E)*

*Kuidas ma ütlen, ma ei ole ise kunagi kandideerinud juhi kohale. Samamoodi siia. See algatus ei tulnud minu poolt. Mul lihtsalt tehti ettepanek. (Kati, J, A)*

Linda kirjeldab, kuidas tema karjääri vältel ei ole tal olnud vajadust teiste kandidaatidega positsiooni pärast konkureerida ning kuidas tutvuste olemasolu on tema karjääri suuresti aidanud. Kati loost võib välja lugeda, et ta ei ole kunagi ise demonstreerinud juhiambitsiooni, vaid talle on tehtud ettepanekud juhipositsioonile astumiseks ilma temapoolse algatuseta. Mõlemad lood ilmestavad taaskord hästi oma agentsuse eiramist karjääri kujunemisel ja juhipositsioonidele liikumisel.

Kandideerima kutsumisel või pakkumise tegemisel on intervjueeritavate kogemusest lähtudes kahtlemata oluline sotsiaalse kapitali olemasolu, seda pigem ühest organisatsioonist teise liikudes. Võrgustik ja „kasulikud tuttavad“ olid ühtviisi olulised nii pakkumise/kandideerimiskutse saamisel kui kandideerimisprotsessi vältel. Kuigi vaid Linda tõi ise otse välja sotsiaalse kapitali ja võrgustiku olemasolu kui enda karjääri arengus olulise aspekti, võib juhtide lugusid analüüsides järeldada, et just tutvused on mänginud nende karjääri kujunemises oma rolli:

*Minul on huvitav see lugu olnud, kui ma hakkasin ise mõtlema, et alati ettepanekuid ühele või teisele töökohale asuda on teinud alati mehed, praktiliselt 100%. Palju on ka olnud sellist nii-öelda tuttavate käest tulnud soovitusi. Või lihtsalt on suust suhu levinud, et ma olen otsinud töökohta, ja keegi on siis osanud soovitada. (Linda, J, E)*

*Ja kuidagi seal väikses kohas ikka jutud liiguvad, et sellise erialaga inimene on seal olemas, siis mulle pakuti lihtsalt, et tulla konkureerima... (Anneli, J, A)*

Kui Anneli räägib sellest, kuidas väikses kohas hakkab spetsiifilise erialaga inimene kergemini silma ning selle põhjalt tehti pakkumine, siis Linda rõhutas võrgustiku tähtsust karjääri kujunemisel. Veel enam, Linda jutust selgub, et tema karjääriedu taga on olnud mehed, kes on teda ühele või teisele positsioonile aidanud. Ta tõi välja isikliku võrgustiku olulisuse, kuid samas leidis, et hea kontaktidering on tema ümber tekkinud orgaaniliselt ning ilma teadliku pingutuseta. Linda jutust võib järeldada, et tema jaoks on hea võrgustik midagi

loomulikku, jättes aga tähele panemata, et mitte kõigil ühiskonnagrupidel ei ole ligipääsu sellistele kontaktidele, kelle läbi oleks võimalik saada kõrgetasemelisi tööpakkumisi või kellega nende pakkumiste üle arutleda. Samuti on märkimisväärne see, et kasulikud kontaktid on just mehed, samas kui naistuttavate kaudu ei liigu infot ega pakkumisi töökohtadest.

Naisjuhtide karjääriteid analüüsidest võib järeldada, et kuigi karjääri alguses varieeruvad naisjuhtide strateegiad, on karjääri hilisemas faasis märkimisväärsed sarnasused positsioonideni jõudmises. Esimesel töökohal ja vahepealsetes positsioonides on naised ise kasutanud erinevaid strateegiaid. Praegu hoitavale ehk tippjuhi positsioonile on seevastu kõik naised jõudnud kas läbi organisatsioonisiseste ümberkorralduste või erinevate sotsiaalsete võrgustike toimetel. Juhtide narratiive analüüsidest selgus, et juhid ise pidasid oluliseks sotsiaalse võrgustiku olemasolu ja kasulikke tutvusi, mis on aidanud neil jõuda praegusele ametikohale.

Kuigi uuringus osales kaheksa naist, on mainitud karjääriepisoodide siiski tunduvalt rohkem, episoodide arv on vähemalt 22, kui arvestada, et iga naisel on olnud vähemalt kolm töökohta ning arvates maha asjaolu, et Kaie on kogu karjääri vältel olnud ühel positsioonil. Karjääriepisoodide, mitte naisjuhtie narratiivide, arvesse võtmine lubab teha märksa laiapõhjalisemaid järeldusi Eesti naisjuhtidele võimalike karjääriteede ja võimaluste kohta.

Selgub, et sotsiaalne kapital on oluliseks faktoriks naiste jõudmisel juhtivatele kohtadele. Seniste uuringutega on leitud, et naistel on meestega võrreldes vähem ligipääsu sotsiaalsetele võrgustikele ning meestele pakutakse sihtpakkumiste teel kõrgemat kvalifikatsioone nõudvaid ameteid, kui naistele (McDonald, 2011). Eesti kontekstis leidsid Kazjulja ja Roosalu (2011), et mehed kasutavad sotsiaalset võrgustikku töökohtadele jõudmiseks suurema tõenäosusega, kui naised, sealjuures naiste sotsiaalne kapital ei aita neid juhupositsioonile jõudmisel, kuid see ei tähenda tingimata, et juhiks saamisel ei ole naistel lisakasu sotsiaalsest kapitalist. Aavik (2015) leidis, et meesjuhtidele on iseloomulik sotsiaalse kapitali kasutamine värbamisel ja organisatsiooni sees liikumisel. Käesoleva uurimuse valguses aga selgub, et valimisse kuuluvad naised on tippjuhi positsioonile jõudnud just läbi otsepakkumiste, kandideerima kutsumiste või asutusesiseste kandideerimiste, mis lubab järeldada, et nende naiste puhul on sotsiaalne kapital avaldanud tippjuhiks saamisel märkimisväärset rolli.

Keidi tõi ise välja, et on teinud väga palju tööd jõudmaks praegusele positsioonile. Teised juhid ei rõhutanud omaenda rolli juhiositsiooni saavutamisel, vaid omistasid selle kellelegi teisele. Põhjuseks võib olla, et Keidi, kui üks noorimaid uurimuses osalejaid, tunneb vajadust oma kiiret karjääriedu õigustada, samas kui vanemad naised ei pea omaenda edust rääkimist kohaseks ning peavad vajalikud sellest vaikida. Aavik (2015) leiab, et väga vähesed meesjuhid omistavad oma edu põhjuseid iseendale. Sarnaselt eelmises alapeatükis toodud karjääri kujunemise juhuslikkusele iseloomustab Aaviku järgi enda edu omistamine teistele (juhus, tuttavad, kellegi teise otsus) privilegeeritud positsioonis olevaid mehi, kes ei pea vajalikuks rõhutada oma enda isiklike saavutusi ametipositsioonile jõudmises.

#### 4.1.3 TÖÖKOHTADELT LIIKUMISE PÕHJUSED JA SUHESTUMINE KALEIDOSKOOPMUDELI PARAMETRITEGA

Töökohtadelt liikumist kirjeldasid naisjuhid sarnaselt: põhjuseks oli igavus, rutiin, ja väljakutsete puudumine. Erandiks oli Kaie, kes on üle 20 aasta töötanud samas ettevõttes ja kelle positsioon ja ülesanded pakuvad talle pidevaid väljakutseid. Just see on põhjuseks, miks ta on oma sõnul nii kauaks ühte organisatsiooni pidama jäänud:

*On olnud vajadust ja põhjust mitte mugavusstooni langeda, vaid pidevalt midagi juurde õppida, ja see on see, mis on huvitav ja põnev. (Kai, HR, E)*

Kai toob välja need tegurid, mis on mõjutanud teda pikka aega ühes organisatsioonis töötama. Selleks, et (nais)juhte organisatsioonis hoida, tuleks tema kogemuse põhjal pakkuda neile pidevalt uusi ülesandeid ning hoida neid mugavustsoonist eemal.

Juhid, kes olid vahetanud töökohti ja ettevõtteid kirjeldasid olukordi, kus organisatsioonis on juba kõike tehtud, kõik justkui kordub samamoodi aastast aastasse, midagi uut enam ei toimu ja töö ei esita enam väljakutseid. Just sellistel momentidel on naisjuhid kõige vastuvõtlikumad organisatsioonist lahkumisele ning suunatud pakkumistele:

*Ega nende perioodide ajal on ka olnud, kus on rahulik, ja kus sa oledki umbes kaheksast viieni tööl käinud, sest rohkem väga ei olegi midagi teha, kõik laabuvad. Ilmselt siis tekibki see aeg, et siis võiks midagi muud teha. (Anu, J, E)*

*...siis ma jõudsin arusaamisele, et ühel hetkel muudkui ärkad samasse päeva. /.../ sulle tundub et oled ühes toas nende samade meestega ja räägitakse täpselt samal teemal ja sa mõtled, et issand, ma olen seda kõike juba kuulnud! Ma tean ka, mis*

*sealt lõpuks välja tuleb sellest. Ja mul hakkas tekkima tunne, et järsku peaks ikka midagi muud tegema.* (Kristiina, J, E)

*Ja see tähendas HR-i mõttes ka, et ma ei saanud ühtegi projekti teha, seal, värbamisi uusi, pigem oli selline business as usual, hoiad mingeid asju lihtsalt üleval. Aga noh, see polnud nagu mu jaoks väga huvitav ka.* (Keidi, HR, E)

Anu loost selgub, et tema jaoks on pingelised tööpäeva motiveerivad ning stimuleerivad, hoides teda rutiini langemast. Kristiina kirjeldab, kuidas rutiin töökohal ning tunne, et kõik kordub, sai ajendiks tema otsusele otsida midagi uut. Keidi räägib samuti, et vajadus uuteks väljakutseteks on suur ning tavapärane töökorraldus ilma uute projektideta ei ole motiveeriv.

### **Kaleidoskoopmudel**

Kuigi võiks järeldada, et ühest organisatsioonist lahkumise põhjusest saab teise organisatsiooniga liitumise põhjus, ei ole igavus ja rutiin eelmisel positsioonil siiski ainus motivaator töökoha vahetamiseks. Tegureid, mida naised kaaluvad, on teisigi, neist kõige olulisemateks peetakse väljakutset ja võimalust teha midagi uut, huvitavat ja ainulaadset. Siinkohal saab luua paralleele kaleidoskoopmudeli kolme parameetriga: **väljakutse**, **tasakaal** ja **autentsus**. Kaleidoskoopkarjääri käsitlemise järgi on kõik kolm parameetrit olulised valiku tegemisel, kuid erinevatel ajahetkedel on üks neist domineerivaim. Naisjuhtidele on pigem iseloomulikum *alfa*-karjääri jälgimine ning suurem lineaarsus (Sullivan & Mainiero, 2007).

Luisa, Kristiina ja Kaie, töid välja autentsuse kui olulise parameetri karjäärivalikute tegemisel. Nende jaoks on otsutamisel oluliseks kriteeriumiks see, kas valik teeb neid endid õnnelikuks, kõnetab neid ning pakub neile seda, mida karjäärilt oodatakse:

*...kus mulle pakuti lausa globaalset rolli, aga see oligi seotud ühe valdkonna juhtimisega. Ja ma ütlesin sellest ära, sest seal ei olnudki sees seda inimeste juhtimise poolt./.../Aga kuidagi tundus, et see ei ole asi, mis pikemas perspektiivis õnnelikuks teeks.* (Kristiina, J, E)

Kristiina kirjeldab, kuidas ta ütles ära suurema vastutusega globaalsest rollist rahvusvahelises ettevõttes, kuna praegusel hetkel on talle oluliseks saanud inimeste juhtimine, mida see roll endaga kaasa ei toonud. Vaatamata paremale palgale, soojemale kliimale ja suuremale vastutusele tundis Kristiina, et rolli vastuvõtmine ei teeks teda õnnelikuks.

Tasakaaludimensiooni oluliseks pidajate seast oli Anu arvamusel, et tasakaal on midagi sellist, mida ta veel praeguseks hetkeks saavutanud ei ole ning pidas seda juhipositsioonil paratamatuks. Samas arvas ta, et see võib veel muutuda ning ei välistanud, et tulevikus tahaks ta elada natuke rahulikumat, rutiinsemat elu ning mitte kellegi eest vastutada. Kaie rääkis, et kuigi aeg perega on talle oluline ning ta üritab selles dimensioonis tasakaalu saavutada, ei tule see tal siiski alati täielikult välja. Naised tõid välja, et tasakaal on neil praeguseks hetkeks saavutatud tänu tööalastele parematele kogemustele ning pere olemasolule:

*See prioriteet praegu on ikkagi et teha oma tööd nii hästi, kui ma saan, aga mitte päris pere arvelt. Et nad ei tunneks seda, et nad täiesti kõrvale jäetud on. Et oleks ikkagi mingisugune tasakaal seal. (Keidi, HR, E)*

Keidi kirjeldab, kuidas tema jaoks on endiselt oluline olla oma töös väga heal tasemel, kuid samas soovib ta pöörata piisavalt tähelepanu oma perele.

Eranditult kõigi naiste puhul oli väljakutse väga oluliseks parameetriks nii töökohale jäämisel ning, nagu eelnevalt toodud, väljakutse puudumine oli põhjuseks töökoha vahetamisel. Sealjuures ei ilmnenud narratiividest, et väljakutse olulisus oleks erilisel määral karjääri jooksul muutunud. Pigem selgus, et väljakutse, tunne, et teed midagi erilist ning et töö on ka reaalne mõju, on olnud kogu aeg oluline:

*Et ja lihtsalt see väljakutse iseenesest, et minna nüüd kuskile, kus ma üksinda vastutan kogu selle valdkonna eest, pluss siis veel see, et seal on null personalinimest varem olnud. Et see võimalus oma kogemuse pealt kõik need asjad üles ehitada, juhendada neid juhte ja kõik need protsessid tööle panna, see oli see, mis mind hästi kõnetas. Ma ei oleks sinna läinud, kui see oleks olnud lihtsalt mingi, kellegi rolli ülevõtmine. (Keidi, HR, E)*

*Ihuükski ainsa inimesena saad aru, mis sa teed, see on ju lihtsalt unistuste töö! /.../ See oli selles mõttes selline õudsalt äge töö, kus sa said teha asja, mida sa teed esimesena Eestis. (Kristiina, J, E)*

*Lahendasin nagu mingit matemaatilist ülesannet. Aga see oli põnev, sest sa ei tea, mis sellest välja tuleb. (Anu, J, E)*

Keidit kõnetas pakkumise juures asjaolu olla esimene inimene organisatsioonis, kes loob algusest peale üles kogu personalijuhtimise süsteemi, põhimõtted ja strateegiad. Kristiina jaoks oli motiveeriv teha tööd, mida seni Eestis ei olnud keegi teinud. Anu loost ilmneb, et tema jaoks on oluline tegeleda tööga, mille lõpptulemus on oluline ja etteaimamatu.

Uuringu läbiviimise tulemusel selgub, et kuigi Eesti naistippjuhid ei suhestu täielikult kaleidoskoopmudeli ja selle muustritega, järgivad nad pigem siiski *alfa*-karjäärile iseloomulikke jooni ning nende karjäär on pigem lineaarne, ülespoole suunduv. Erinevalt Sullivan ja Mainiero (2007) kaleidoskoobikäsitlusest on valimi moodustanud Eesti naisjuhtide puhul läbivalt oluliseks faktoriks väljakutse, mis on olnud üheks määravaks teguriks pakkumiste vastuvõtmisel, ametikohtade kasuks otsustamisel, organisatsiooni püsima jäämisel ning mille puudumine on väga oluline tegur töökohtadelt liikumisel. Oma töökogemusi kirjeldavad nad kui põnevaid, haaravaid, hasarti tekitavaid ja väljakutsuvaid. Naised tõid tööpakkumise vastuvõtmise juures välja autentsuse temaatika, ehk positsioon peab sobima juhi tõekspidamistega ning tema üldiste väärtuste, motivatsiooniga. Teisisõnu, pakkumine peab naist kõnetama. Tasakaalu dimensioon ei ole saanud karjääri kujunemisel määravaks teguriks, vaid pigem on see olnud taustal. Juhid on püüdnud tasakaalu saavutada, kuid see ei ole saanud karjäärivalikute langetamisel otsustavaks. Sealjuures on kõigi valimisse kuuluvate juhtide näol tegu emade, pereinimestega, kellel teooria kohaselt peaks mingil ajahetkel just tasakaalu dimensioon olema kõige otsustavamaks teguriks.

Nii võib öelda, et just väljakutse dimensioon on olnud uuringus osalevate naiste puhul üheks peamiseks teguriks karjääri kujunemisel. Otsustustele ja valikute tegemisele avaldab mõju ka autentsus. Uuringus osalenute põhjal ei saa öelda, et karjääriotsuste tegemisel lähtutakse tasakaaludimensioonist kui määravast tegurist. Kuigi kaleidoskoopkarjääriga suhestumisel on omad kitsaskohad – näiteks ei ole Sullivan ja Mainiero (2007) kirjeldanud, millal täpselt algab karjääri hiline faas, millal keskosa jne – võib siiski väita, et uuringus osalenud naistippjuhtide karjäärivalikute tegemisel on primaarseks kriteeriumiks olnud väljakutse dimensioon, mis on iseloomulik *alfa*-karjäärile, mida omakorda seostatakse pigem meeste ja naistippjuhtidega.

#### *4.1.4 ISIKLIKUD TEGURID: TOETUS ERAELUS, EMAROLL, VANUS*

Kui eelnevalt käsitleti karjääri kujunemist mõjutavaid institutsionaalseid tegureid, siis vestlustest naisjuhtidega selgus, et väga oluliseks faktoriks karjääri kujunemisel on olnud eraelulised tegurid. Sealjuures esimesi intervjuusid läbi viies ei käsitletud autor eraelulisi teemasid, kuid sellegi poolest tõid intervjuusid andnud juhid ise eraelu dimensiooni sisse. Peale kolmandat intervjuud hakkas autor ise teadlikult küsima eraelu, täpsemini pere toetuse kohta. Analüüsi tulemusena joonistusid välja kolm kõige mõjukamat tegurit: (pere) toetus

eraelus, emaroll ja vanus. Kuigi emaroll ja pere toetus on omavahel tihedalt läbipõimunud teemad, on käesolevas analüüsis need siiski eraldatud.

### **Perekondlik tugi**

Ameerika naisjuhtide hulgas läbi viidud uurimus naisjuhtide stressiga toimetulekust leidis, et naised leiavad kõige rohkem tuge just perelt, sõpradelt ja oma lähikondlastelt (Andrews, 2009). CSRI (2014) raportis toodi välja, et üks põhilisi takistusi, mis takistab naiste edu töökohal on kaaslase ebapiisav roll ja tugi isiklikus elus. Käesolevas uuringus osalenud naiste lood lubavad teha samu järeldusi. Enamus neist leidis, et ilma perekondliku toeta oleks juhirollis hästi hakkama saamine väga keeruline. Uuringus osalenute seas oli nii neid, kes kasvasid oma lapsi koos partneritega, kui neid, kes tegi seda üksi. Luisat aitasid laste eest hoolitsemisel tema vanemad. Anu rääkis, et kui tema lapsed olid väikesed, oli laste eest hoolitsemine nende peres pigem tema kohustus. Naised tõid välja, et toe olemasolu on nende jaoks väga oluline, kuna võimaldab neil rohkem keskenduda väljakutsetele tööl:

*Mina enda näitel julgen öelda, et see [perekond ja lapsed] ei ole olnud takistuseks. Seda on hästi palju toetanud võrdne tööjaotus ja arusaam perekonnast. Ehk lapsed ei ole naise rida, vaid lapsed on pere ühine asi. Sama palju, kui võtab vastutust naine, võtab seda ka mees. (Kaie, HR, E)*

*Mul on olnud väga toetav mees. Hästi oluline on kodu, hästi-hästi oluline. Minul on selline mees, kes absoluutselt kõike võib teha. Teeb süüa, koristab, ei ole ühtegi asja, millega ta hakkama ei saaks. Meil on kogu aeg olnud kodused tööd ära jagatud. (Linda, J, E)*

*Kui sa emana, naisena tahad olla hästi tubli tööl ja võib-olla rohkem panustada, kui sinult oodatakse või su koormus on hästi suur, siis kindlasti mingi tugivõrgustik peab olema, kelle peale saad loota. Eriti just, kui emarollis oled. Muidu see kuidagi ei mängiks välja, ei saa kahte asja täiel määral teha. (Keidi, HR, E)*

Kaie ja Linda peres on tööjaotused mehe ja naise vahel olnud võrdselt jaotunud ning seeläbi tunnetavad nad, et töö- ja eraelu koormusega on kergem toime tulla. Keidi toob välja, et suure koormuse juures on oluline tugev võrgustik, vastasel juhul ei oleks võimalik korraga olla nii hea juht kui hea ema.

Eelmises punktis käsitletud *alfa-* ja *beeta-*karjääride valguses on huvitav see, milline on naisjuhtide partnerite endi karjäär. Seitsmest koos- või abielus olevast naisest kolm tõid välja nende partnerite tööalased positsioonid. Anu, kes eelnevalt kirjeldas, kuidas

lastekasvatamine jäi rohkem tema õlule, on abielus tippjuhiga. Samuti Linda, kelle mees on väga toetav ning ülesanded on jagatud. Keidi abikaasa töötab spetsialistina ning tema karjääri võiks pigem lugeda *beeta*-karjäärriks. Sullivan ja Mainiero (2007) tõid samuti välja, et peremudel, kus *alfa*-karjääri järgiva naise kõrval on *beeta*-karjäärile orienteeritud partner, ei ole haruldane:

*Et kuna ta [abikaasa] ei ole siuke karjääriinimene, väga ambitsioonikas, pigem siuke rahulik, nokitseb, teeb oma asja, siis selles suhtes on see [minu karjäärile pühendumine] nagu võimalik. Tänu sellele eks ma olen ka saanud rohkem tööle pühenduda Kui oleks nii, et me mõlemad oleks karjääriinimesed või näiteks mul ei oleks abikaasat, oleks üksikema, on ikkagi see, et pead ju hiljemalt poole kuueks lasteada jõudma, ei saa siin seitsmeni koosolekut teha. See kindlasti lisaks veel omakorda pingeid. (Keidi, HR, E)*

Keidi kirjeldab, kuidas nende peres on temal suuremad karjääriambitsioonid, kui tema abikaasal, ning nii on abikaasa töö jäänud tahaplaanile. Keidi arvab, et vastasel juhul ei oleks temal võimalik olnud enda karjääriambitsioone täide viia.

Naised on uute tööülesannete või positsioonide vastuvõtmisel pidanud väga oluliseks pere toetust, mis aitab neil suurenenud vastutusega paremini hakkama saada:

*Perekond ka toetas [minu juhupositsiooni vastuvõtmist], ütles, et millal siis veel, teist sellist võimalust enam ei tule. Ja otsustasin, et nõustun selle ettepanekuga. (Anneli, J, A)*

Anneli loost ilmneb, et lisaks praktilisele toetusele, nagu kodutööde jagamine ja lapse eest hoolitsemine, peetakse oluliseks emotsionaalset tuge. Asjaolu, et pere toetas karjääriotsuse vastuvõtmist, avaldas Anneli karjääri kujunemisele suurt mõju.

## **Emaroll**

Oluline eraeluline dimensioon naisjuhtide jaoks on emaroll. Emaduse juures eristasid juhid kolme perioodi: emapuhkusel olemist, lapse kõrval tööl käimist ja perioodi, kus lapsed on juba suured. Luisa, Kristiina, Keidi ja Anu tõid välja, et emapuhkusel olemine ei olnud nende jaoks mentaalselt piisavalt stimuleeriv ning päevad olid liiga rutiinsed. See läheb kokku eelnevalt käsitletud vajadusega pidevate uute väljakutsete järgi. Naised tõid välja, et lapsega kodus ei olnud nad nii kaua, kui oleks võinud ja soovisid tööle naasta:



*Ma olin aasta aega ainult lapsega kodus. Kokkuvõttes ma tahtsin hullult tagasi minna, sest minu jaoks selline ainult kodune elu tundus täiesti väljakannatamatult igav. Iga päev täpselt üks ja sama ja mul jäi sellisest tundest puudu, et aga mina?? (Kristiina, J, E)*

*Ja mul aastaga sai ikka suhteliselt kopa ette sellest asjast. Ja teistpidi ka, kui sa oled harjunud ikka tööd tegema, ja aju kasutama, siis kodus see mähkmevahetus, pudipõlled, sipu-sipu ja püreed ja värgid, siis see mingi aeg ikka...tüütab ära. Ma võib-olla kõlan nagu täiesti rongaeama, aga...aga mingi hetk mul tekkis jah siuke tunne, et tegelikult tahaks ikka tööle minna. (Keidi, HR, E)*

Kristiina ja Keidi kirjeldavad, kuidas lapsega kodus olemine ei olnud neile niivõrd nauditav aeg, nagu nad oleksid oodanud või kui üldiselt arvatakse. Tunti puudust igapäevastest tööalastest väljakutsetest.

Keidi ja Luisa lugudest selgus, et nad tundsid mõningast ühiskondlikku halvakspanu sellele, et lapse kõrvalt varakult tööle mindi – mõlemad kirjeldasid olukorda „*kõlan/vaadatakse nagu rongaeama*.“ Luisa avas seda teemat vestluse käigus pikemalt, leides, et Eesti ühiskond paneb kogu vastutuse laste kasvatamise eest vaid ühele vanemale ning hindab karmimalt ema, kes ei saa või ei soovi käituda nii, nagu ühiskondlik norm seda ette näeb. Pajumets (2007b) kirjeldab oma uuringus naiste ja meeste ajakasutuses juhtumit, kus noor ema on tundnud, et ta justkui ei vasta mingitele ühiskondlikele normidele, kui soovib väikelapse kõrvalt pühendada rohkem aega tööle. Samuti kirjeldasid Pajumetsa (2007b) uuringus mitmed töötavad naised end väljendiga „*rongaeama*“, mis viitas teatavale süütundele oma emakohustuste täitmata jätmise ees.

Naised kirjeldasid aega, mil lapsed on väikesed ning samas on soov karjääriga edasi tegeleda kui väga rasket ja väsitavat. Anu rääkis, et sel ajal ei olnud tal aega enda jaoks, vaid kogu tähelepanu said töö ja pere. Luisa kirjeldab suurt väsimust ning kuidas esimest korda sai tõeliselt puhata siis, kui lapsed kooli läksid. Seejärel toodi välja, et aeg, mil lapsed ei vaja enam pidevat hoolt on aeg, kus saab end uuesti täielikult tööle pühendada. Eelnevalt selgus, et naistele on olnud kogu karjääri vältel oluline väljakutse ning see ei muutunud laste saamisega. Selgub, et väljakutse on tõepoolest alati olnud oluline, kuid laste kasvades on naised saanud senisest veelgi enam tööle pühendada:

*...mind ei sega üldse õhtul meilide vaatamine, vastamine, hommikul vara meilide vaatamine, tööasjade peale mõtlemine. Mul on täna see võimalus, kuna mul on lapsed suured ja mul ei ole selliseid... (Linda, J, E)*

*Nii et tänu sellele tegelikult, et mul väikseid lapsi ei ole, tänu sellele ma seda tööd teha saangi. Kui mul oleksid hetkel väikesed või teismelised lapsed, siis oleks ilmselt väga keerukas. Kuna töömaht, pikad tööpäevad, tihti komanderingud. (Anneli, J, A)*

Kuigi laste olemasolu ei seadnud suuri takistusi nende karjäärile siis, kui lapsed olid väikesed, tõid nii Linda kui Anneli siiski välja asjaolu, et nüüd, kui lapsed on juba suured ja ei vaja pidevalt hoolt, saavad nad end täielikult tööle pühendada ning väikelaste kõrvalt on keerukas koormusega toime tulla.

Uuringus osalenud naiste põhjal võib öelda, et laste saamine ei ole avaldanud mõju nende karjääri kujunemisele. Näiteks Kristiina kirjeldab, kuidas peale tööle naasmist läks tema karjäär katkematus joones ülespoole; Keidi toob välja, kuidas peale emapuhkuselt naasmist tehti talle peagi ettepanek asuda väljakutsuvamale rollile. See on vastuolus teooriaga „emadustakistusest“ (*maternity wall*), mille kohaselt tajutakse emarollis olevaid naisi vähem kompetentsetena ning emaks olemine avaldab negatiivset mõju nende karjäärile (Correl, Bernard, & Paik, 2007; Williams, 2004).

Pooled uuringus osalenud naistest tundsid soovi tööle naasta varem, kui nad oleksid pidanud. Pajumets (2007a) toob välja viis tegurit, mis mõjutavad noori emasid tööelus osalema: raha, kaasatus ühiskonda, vaheldus kodule, enese realiseerimine ja asendatavus. Käesolevas töös osalenud naistel oli kõige suurem vajadus enese realiseerimise järele. Sarnaselt Pajumetsa (2007a) tulemustele on ka Kristiinale, Keidile, Anule ja Luisale oluline ennast realiseerida, areneda ning kõigile neile oli töö väga tähtsal kohal:

*Et noh ma pigem näen ennast, et minu saavutus võiks sinna [tööle] jääda, kui et ma kasvatan üles 5 kihvti last. (Luisa, J, E)*

Luisa näide iseloomustab hästi olukorda, kus naine teostab end pigem läbi töö, kui läbi pere, mis Hakimi (1998) järgi on iseloomulik töökesksetele naistele. Samas ei saa siin luua järeldusi ei Luisa ega teiste uuringus osalenud naiste karjäärorientatsiooni kohta.

Läbi naiste lugude analüüsi selgub soov ja vajadus ennast teostada mujal, kui kodus ning nad vajasid ema-rutiinidele vaheldust. See ühtib Pajumetsaga (2007a), kes toob välja, et vajadus tööl käimise järele kui vaheldusena kodusele elule oli üks viiest motivaatoriks väikelapse kõrvalt tööle minemiseks.

## Vanus

Üks teguritest, millele töö autor intervjuusid läbi viies ise ei keskendunud, kuid mis tuli sarnase narratiivina välja vanemasse vanusegruppi kuuluvate naiste lugudest, on vanus. Põhjus, miks analüüsis peeti vajalikuks sellele dimensioonile keskenduda on, et Anu, Anneli ja Kristiina kirjeldasid vanuse mõju oma karjäärile sarnaselt: vanal või vananeval naisel on Eesti tööturul keeruline läbi lüüa:

*Ma mõtlesin et kui ma üldse tahan kuhugi edasi minna, siis on see viimane aeg, sest varsti olen ma nii vana, et mind keegi ei taha. (Anneli, J, E)*

*Aga miks ma siis otsustasin ühel momendil [eelmisest ettevõttest] lahkuda oligi see, et kohekohe varsti vaatasin, et hakkab 50 kukkuma. Ja mõtlesin, et kui ma praegu ei muuda, ehk mõnes mõttes võib öelda, et mugavussoonist välja ei tule, siis mida vanemaks ma saan, seda keerulisem on seda teha. Hiljem ilmselt ka keegi mind väga ei taha või ei võta tõsiselt. (Anu, J, E)*

*Kuna me ju jõudsime siin arvutades välja, et ma lähenen ju tormiliselt 50-le, Eesti mõistes on see vana inimene. Mujal Euroopas nii vanalt alles suureks juhiks saadakse, enne peetakse sind liiga suureks, et anda sulle suur vastutus. Ma pean ka mõtlema, et mis ühel hetkel saab Eesti jaoks vanast ja veel naisterahvast. (Kristiina, J, E)*

Anneli ja Anu puhul sai seega just vanus põhjuseks, miks võeti vastu otsus uude organisatsiooni juhipositsioonile liikumiseks. Kristiina toob välja, et võrreldes ülejäänud Euroopaga ei suhtu Eestis vananevatesse naisjuhtidesse hästi ning neid peetakse vähem kompetentsemaks. Naiste lugudest ilmneb asjaolu, et nende kogemuse kohaselt ei ole vanad naised Eesti tööturul kuigi tõsiseltvõetavad.

Vanus on kompleksne tegur karjääri kujunemisel. Ühelt poolt selgub, et keskealised naised tajuvad vanuse mõju tugevalt ning pigem negatiivselt, kuid samas on vanuse näol tegu faktoriga, mida inimene ise ei saa muuta. Seega on tegu pigem ühiskondliku küsimusega – kui kompetentsena tajutakse meie tööturul naisi, kes hakkavad ületama keskiga? Kristiina arvamust, nagu mujal Euroopas 50-selt alles juhi karjäär algab, kinnitab Liebigi ja Sansonetti (2004) uuring, mis leidis, et Põhjamaades on noorematel juhtidel vähemprestiižemad ja vähema mõjuga positsioonid, kui vanematel juhtidel. Samale järeldusele jõuab ka Wittenberg-Cox (2016), kes kirjeldab, kuidas 50-dates naiste karjäär mitte ei aeglustu ega peatu, vaid saab pigem sisse uue hoo. Sellele vastandub aga Cherry (2000) raport, mille kohaselt on tegevjuhtidest meeste keskmine vanus märksa kõrgem, kui tegevjuhtidest naiste

vanus (vastavalt 49,9 ja 35,2 aastat). Seega ei ole selge, millist mõju vanus tegelikult naiste karjäärile avaldab ning millised on ühiskondlikud uskumused vananevate naiste kompetentsi kohta.

Eelnevat kokku võttes võib järeldada, et uuringus osalenud naisjuhtide karjääri arengus on oluline roll olnud pere/partneri toetusel ja tugivõrgustikul ning tähtis on olnud erinevate kohustuste jagamine. Emaroll ning laste saamine ei ole avaldanud üldises plaanis suurt mõju naiste karjäärile. Uuringus osalenud naistest pooled tõid välja, et soovisid kiiresti lapse kõrvalt tööle naasta. Sarnaselt Pajumetsa (2007a) tulemustele oli nende naiste jaoks oluline eneseteostus läbi töö. Kuigi aeg, mil lapsed olid veel väikesed ja vajasis pidevat hoolt oli emade jaoks kurnav, on laste suuremaks saades olnud võimalust veelgi enam tööle pühenduda. Olulise dimensioonina toodi esile vanus. Tajuti, et vanus on takistavaks teguriks karjääri arendamisel ning leiti, et uued töökohad tuleks pigem vastu võtta enne, kui „*olen nii vana, et mind keegi ei taha*“.

## 4.2 NAISJUHTIDE KOGEMUSED JUHIROLLIS

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja naiste kogemused juhirollis. Kogemusi aitavad mõista ja tõlgendada järgmised tegurid: kuidas avaldub vajadus enese tõestamiseks meeskolleegide seas ning millised on olnud reeglid, millega naine kohanema peab; millised on olnud juhtide kogemuse kohaselt takistused tööelus ja organisatsioonis; milliseid omadusi peavad naised juhirolli täitmiseks vajalikeks ja kuidas suhestuvad siinkohal teiste naistega; kuidas tajuvad naised konflikte töö- ja pereelu vahel.

### 4.2.1 ENESE TÕESTAMINE MEESTE SEAS, MÄNGUREEGLITEGA KOHANDUMINE

Valimisse kuuluvad naised töötasid ettevõtetes ja valdkondades, kus esineb väga tugev vertikaalne sooline segregatsioon. Samuti kuulusid nad ettevõtte tippjuhtkonda, kus esines omakorda tugev horisontaalne segregatsioon. Seega puutusid kõik naised tööalaselt igapäevaselt kokku teiste meesjuhtidega ning pidid koos nendega juhtkonna tasandil otsuseid vastu võtma. Saamaks teada, millised on olnud naisjuhtide kogemused organisatsioonides, uuriti, mil viisil on naised pidanud end meeste seas tõestama. Narratiive analüüsid selgub, et naiste kogemused on siinkohal erinevad. Anu, Kaie, Anneli, Keidi, Kati, Kristiina ja Luisa toovad välja, et kuigi nad on tundnud vajadust end juhina juhtide seas tõestada, et leia nad, et see oleks tingimata seotud nende sooga. Põhjus on kõigil erinev:

*Just vahe tulebki sellest, et mina olen süsteemi väljast tulnud, nemad on siin kauem olnud. Just seda murda, seda süsteemi, mina ei tea, kas ma selleks suuteline olen, aga pean nende reeglitega... Eks kindlasti on, vaikselt tiksutada, oma ettepanekuid lauda tuua. Ja ütleme niimoodi, et ega ma ei saa öelda, et oleks mingi vastuseis. /.../ Laua taga olen ikka võrdne partner, aga natuke pead arvestama sellega, et nad on siin ikka väga kaua olnud. (Kati, HR, A)*

Kati organisatsioonis on töötajad ja juhid koos olnud juba aastaid, alates ülikoolist ning Kati tunneb, et väljast tulijal on sellises seltskonnas keeruline end kehtestada. Oma sõnul ei tunneta ta küll otsest vastuseisu, kuid enda positsiooni tõestamiseks tuleb tööd teha.

Keidi kogemus on organisatsioonist, kus ta oli esimene ja ainukene personalivaldkonna inimene. Ta kirjeldab, kuidas alguses oli keeruline nii ennast kui rolli sisse töötada ja tema ülesandeks oli pidevalt juhtidele meelde tuletada, et ka teda otsustusprotsessidesse kaasataks. Kristiina räägib, kuidas ta ise ei pööra soorollidele tähelepanu ning leiab, et tänu sellele ei nähta teda mitte kui naist, vaid kui juhti:

*Minul on see, et ma vahetevahel ei taju, ma ei oska seda soorolli selles suhtes määrata. Kui ma lähen kuhugi, siis mu peas koguaeg ei vasarda see, et kuidas mina, naine, nüüd midagi teen. Ma ei teagi tänu sellele, võib-olla nad teistesse naistesse suhtuvad kuidagimoodi, aga kuna minu attitude on niivõrd ilmaütlev, et mul on väga head suhted nende tippjuhtidega, selles mõttes ma ei ole kunagi tajunud, et nad suhtuks minusse kuidagi teistmoodi, sest ma olen naisterahvas. (Kristiina, J, E)*

Kristiina kirjeldab, kuidas organisatsioonis kohanemiseks on ta käitunud võimalikult sooneutraalselt, kuigi tema enda sõnul ei ole selline käitumine olnud teadlik.

Anu kogemus on, et teda kui naist on alati aktsepteeritud kui oma ala professionaali, kuid ta on ise teadlikult püüdnud tööalaseid suhteid hoida professionaalsel tasandil. Kaie ja Luisa toovad välja, et töösituatsioonis või koosolekul ei ole vahet, kas ettepaneku on lauale toonud mees või naine, kõikidesse suhtutakse võrdselt ning soopõhist eristamist ei toimu:

*Aga ma ei ole tundnud mingisugust sellist halvustavat suhtumist. Täpselt sama moodi, nagu... kui on need kohad, kus me peame ühiselt otsustama, siis... Ikkagi hakseldatakse kõik läbi, kas meesterahvas toob mingise ettepaneku, või naisterahvas, seal ei ole... /.../ Ja see ei ole üldse kuidagi, nagu ei ole soopõhine. (Luisa, J, A)*

Kui eelpool toodud juhid kinnitasid, et nendesse ei suhtuta soo põhjal kuidagi teisiti ja kindlasti mitte negatiivselt, siis Linda räägib sellest, kuidas naisena on meeste seas kergem läbi lüüa:

*Aga kuidagi väga hästi hakkas see asi minema ja ma saavutasin ikka üsna ruttu sellise hästi hea kontakti oma rahvusvaheliste kolleegidega. /.../ Ma arvan, et minul sulanduda maskuliinsesse seltskonda alguses oli naisena palju lihtsam, kui mehena, kuna mind keegi ei käsitletud kui konkurenti. (Linda, J, E)*

Linda kogemuse kohaselt võtavad mehed naisi palju kiiremini omaks, kuna nad ei tunne naisjuhtide puhul, olgugi, et tegu on sama organisatsioonitasandi juhtidega, et tegu on konkurentidega või et naisjuhid võiksid neile kuidagi kahju teha.

Seega tundis Linda, et temale tuli naiseks olemine kasuks, samas kui näiteks Anu ja Kristiina räägivad, kuidas nemad püüdsid organisatsioonis kohaneda võimalikult sooneutraalset. Anu toob välja, et tema jaoks on oluline see, kas ja kuidas naine oma soo välja mängib: kas rõhubki oma naiselikkusele või on eelkõige professionaal, kes teeb lihtsalt oma tööd. Samas räägib Linda, kuidas „*ultranaiselikuna, ultrablondina*“ oleks juhina keerulisem tööd teha ja läbi lüüa. Siit ilmneb, et enese naiselikuna tajumine või mitte tajumine ja enda ja „teiste naiste“ vahel piiri tõmbamine on oluline tegur enese organisatsioonis positsioneerimisel.

Ühtse joonena selgub vajadus enese kohandamiseks teatud „mängureeglitega“. Sealjuures oli neid naisi, kes töid välja just kohandamise vajaduse meestemaailma reeglitega:

*Olgem ausad, et me naistena läheme meestemaailma. Ja parem on, kui sa mängid meeste reeglite järgi. Sa ei flirdi, sa ei tekita teist dimensiooni, oled hästi selles suhtes... (Anu, J, E)*

*See on niuke, nii meestekeskne maailm, et seal võib olla on ka natuke teistsugused mängureglid, kui võib-olla niukses segakeskkonnas. Ja kuna ma neid mängureegleid tunnen ja kasutada oskan, siis ei ole olnud väga palju takistusi. (Luisa, J, A)*

*Seal ma ei tajunud mitte niipidi, et mulle kui naisele oleks liiga tehtud, aga lihtsalt mõned meeste rituaalid tunduvad õudsalt tüütuna. Sa tuled koosolekule, ja selle asemel, et rääkida sellest, millest on vaja rääkida, siis meeskolleegid, kui nad saavad kokku, peavad nad kõigepealt nagu paabulinnud oma sabad lahti lööma ja rääkima oma saavutustest üksteisele. See on selline territooriumi märgistamise teema. Siis mulle esimest korda jõudis kohale, et meestega koostöötamine on fun. Kui sa jagad ära, millise rütmi järgi nad töötavad, on suhteliselt lihtne oma seisukohti kehtestada, sest sa pead lihtsalt aru saama, kuidas nad selle protsessini jõuavad või kuidas sa ennast kuuldavaks saad teha. (Kristiina, J, E)*

Anu, Luisa ja Kristiina kirjeldavad erinevaid viise, kuidas meestemaailma reeglitega kohanduda. Anu mängib meeste reeglite järgi, Luisa tunneb, et oskab mängureeglite järgi

tegukseda. Kristiina kirjeldab, kuidas meeste reeglite tundmaõppimine on omamoodi lõbus ja seda tehes on lihtne end kuuldavaks teha.

Vajadus ennast ja oma käitumist kohandada on iseloomulik paljudele uues organisatsioonis või ametikohal alustavatele töötajatele, soost hoolimata. Organisatsiooni omapäradega harjumine on sisseelamisprotsessi loomulik osa. Samas tuleb aga märgata mõningast vastuolu enese tõestamise temaatikaga: kuigi naised kinnitasid, et nad ei tunne, et neid naisena koheldaks kuidagi teisiti või et neil oleks just soost tulenevaid takistusi, näitab asjaolu, et on naisi, kes tunnevad, et peavad end kohandama just **meestemaailma** reeglitega seda, et naised siiski tunnetavad soo olulisust töökohal, kuid võib-olla ei oska seda tingimata ise sõnastada. Aavik (2015) toob oma töös välja, et privilegeritud enamusgrupi (meesjuhid) poolt seatud reeglite järgimine on oluline, kui mitteprivilegeritud grupp (naised) soovivad ligipääsu privilegeritud kohtadele, nagu juhupositsioon seda kahtlemata on. Tulemused viitavad, et meeste reeglite tundmaõppimine ja nende järgi käitumine on üks kohanemisstrateegiatest, mida naised organisatsioonis, kas teadlikult või teadvustamata, omaks võtavad.

#### *4.2.2 NAISTE TAKISTUSED TÖÖELUS*

Uuringus tõstatati teema naistele esinevatest takistustest organisatsioonides ja tööelus. Taas selgus, et kuigi uuringus osalejad ei toonud välja, et neisse kui naistesse oleks meeste seltskonnas kuidagi teisiti suhtunud või nad oleksid pidanud end naisena rohkem tõestama, on pea kõik uuringus osalenud tajunud, et naistel on meestega võrreldes organisatsioonis ja tööelus teatavad takistused. Vaid Anneli ja Kaie ei toonud välja, et nende organisatsioonis nende kogemuse järgi oleks naistel tööl edenemisel mingeid takistusi. Nende puhul kes takistusi siiski tajusid saab eristada kahte suunda: naised, kes olid ise läbi isikliku kogemuse erinevate takistavate teguritega kokku puutunud; ja naised, kellel endal sellist kogemust ei olnud, kuid arvasid, et teistel naistel võib selliseid takistusi esineda.

Isiklikke kogemusi oli Kristiinal, Katil ja Keidil. Kristiina kirjeldab, kuidas konkursil tema praegusele positsioonile sai ta tagasisidet, mida eeldatavasti mehele antud ei oleks. Nimelt peeti teda peadirektori ametikoha jaoks liiga jõuliseks ning soovitati tal olla „pehmem“:

*Kui ma koju tulin, siis istusin lennukis ja mõtlesin, et ilmselt oli see üks esimene teadlik selliseid soorollide põhjal kohtlemist minu elus. Selles mõttes, et kui sa ikkagi võtad naisterahva ja ütled talle, et ta on liiga jõuline, samal ajal mehe puhul seda tõenäoliselt ei oleks tajutud, siis see oli küll lahe. (Kristiina, J, E)*

Kristiina kandideeris antud positsioonil kahe meeskandidaadi vastu ning on arvamusel, et meestele ei oleks sellist tagasisidet antud. Tema näide väljendab ilmekalt naise mittesobivust juhikohale rollivastavuse teooria kohaselt: maskuliinsem käitumine ei ole naiste puhul soositud ja võib kaasa tuua negatiivseid hinnanguid (Eagly & Karau, 2002).

Keidi leiab, et naisel (personali)juhi rollis on kahtlemata keerulisem olla, kui mehel, ning pigem just isiklikku, tööväliselt elu arvesse võttes:

*Ma arvan, et naisena on lihtsalt see koormus selles suhtes suurem, et sa oled ka kellegi elukaaslane, kellegi ema. /.../ Et mehel justkui on suurem võimalus tegeleda tööga, stereotüüpidest lähtudes. See on kindlasti minu jaoks keerulisem. Kui minu rollis oleks mõni meesterahvas, kes ei pea kell 5 lasteaeda jooksuma või kes ei pea õhtul minema koristama, sest homme tulevad külalised, siis tal on ikkagi selles mõttes lihtsam tööle panustada. Kuna tal abikaasa teeb ära kõik need asjad. (Keidi, HR, E)*

Keidi kirjeldab, kuidas mehel on justkui kergem pühenduda tööle, kuna teda aitab kodu abikaasa. Samas naisel on traditsiooniliselt vaja pidevalt mõelda ka perele ning seega on tal ühtviisi suured kohustused nii tööl kui eraelus.

Ka Luisa, kuigi ta ei viita otseselt oma kogemusele, on arvamusel, et naisel tuleb end organisatsioonis rohkem kehtestada, kui mehel:

*Aga muidugi, selles mõttes ma arvan, et igas organisatsioonis on mehena vähem seda enesekehtestamist, sest kuidagi... Noh mehed on ju suuremad ja kurjemad ja tõsisemad ja...Naisterahvana on kuidagi, mulle tundub, et rohkem seda piiride tunnetamise ja katsetamist. Sageli lapsed katsetavad emadega rohkem neid piire, kui isadega, siis ongi... (Luisa, J, A)*

Luisa ja Anu räägivad naiste kogemustest kolmandas isikus. See tähendab, et nad ei too mitte niivõrd välja enda kogemusi, vaid „teiste naiste“ omasid. Samas on intervjuusid analüüsides aru saada, et sel viisil soovivad nad pigem naisi aidata või ühiskonda mingit muutust tuua. Luisa leiab, et naisi tuleks õpetada rohkem enda eest seisma ja enda karjääriambitsioone julgemalt välja ütleva. Anu toob välja erinevad takistused, mis naistele avalduvad: vähene eneseupitamine, vähene ambitsioon ja enda arenguvajaduste ületähtsustamine:



*... üks asi küll, mis naisi takistab /.../ siis tegelikult mehed ennast kunagi ei kritiseeri. Nad võivad teada, mis on nende vead, aga nad ei räägi oma vigadest kunagi. Sest see on nõrkuse näitamine. Meie, naised, tegelikult räägime sellest. /.../ Aga meie veel suurem häda on, et tegelikult me ei oska ennast esile tõsta. Me ei tõsta ennast esile. Meie jaoks, enamik naiste jaoks, hästi tegemine – see on normaalne! (Anu, J, E)*

Kuid lugusid analüüsid tuleb välja, et Luisa, Anu, Kati ja Linda suhtuvad nn „teistesse naistesse“ omajagu kriitiliselt. Nad leiavad, et paljuski on nende teiste naiste karjääririkujunemises takistusi kujundanud naised ise. Sealjuures nad ise vastanduvad selles osas teistele naistele:

*Ma ei ole küll kunagi tundnud, et ühelt poolt, et mind oleks valitud selle pärast, et ma olen naine või et mind oleks kuskilt kõrvale jäetud sellepärast, et ma olen naine. Minu jaoks seda teemat, seda lokku mis meil lüüakse koguaeg, et miks meil on nii vähe naisjuhte... Ma ei ole nagu aru saanud. Minul ei ole olnud kunagi takistus karjääriredelil liikumast. (Linda, J, E)*

*Minu tüüpiline mõttemuster ei ole, et kuidas ma hakkama saan. Astun sisse ja vaatan, kuidas ma hakkama ei saa. Ja lõppkokkuvõttes, kui ei saa, siis on ju alati võimalik välja astuda. Hästi paljudel käib see, just naistel, käib see mõtte ette, et aga kuidas ma hakkama saan. (Luisa, J, A)*

*Ei, ausõna ei ole [tundnud naisena takistusi organisatsioonis]. Ja mulle natukene tundub see võõras. Ma olen väga selle poolt, et naised ei ole nii nähtavad ja naised tippjuhtidena saaksid väga hästi hakkama. Aga teistpidi mulle ei tundu ja võib-olla me naised ise ei ole olnud piisavalt ambitsioonikad. (Anu, J, E)*

Linda ja Anu kirjeldavad, kuidas nende jaoks on mõistetamatu see, et naised tajuvad takistusi juhiks saamisel. Luisa ja Anu toovad välja mõningad naiste iseloomuomadused, mis nende arvamuse kohaselt on takistuseks saanud. Keegi neist ei maini, et organisatsioonid peaksid ise muutma oma poliitika ja protseduure, aitamaks naisi ettevõttes edasi liikuda.

Võib järeldada, et naised tunnevad, et enda edu selgitamiseks on lihtsam mingil moel eristada end teistest, vähem edukamatest naistest. Jääb mulje solidaarsuse puudumisest naiste kui grupi sees. Üks juhtidest, Linda, tõi selle aspekti välja, kirjeldades, kuidas naised meestele ei pane „jalga taha“ ja vastupidi, kuid soosiseselt need reeglid ei kehti ja üritatakse üksteise edu takistada.

#### 4.2.3 JUHI ROLLI TÄITMISEKS VAJALIKUD OMADUSED, ERISUSED TEISTE NAISTEGA

Intervjuude käigus küsiti juhtidelt, milliseid enda isikuomadusi peavad nad ise oluliseks juhiositsiooni saavutamisel ja milline peaks olema hea juht. Olulisemaiks peeti tahet ja soovi võtta vastutust ja käituda nagu liider. Leiti, et juhil peavad olema head kommunikatiivsed oskused ning iseloomustava tegurina toodi veel välja kõrge saavutusvajadus, tahe midagi saavutada ja ära teha. Kirjeldati, kuidas nemad juhina tunnevad vajadust teha rohkem, kui neist eeldatakse ning kuidas neile on omane suur saavutusvajadus, millegi ära tegemine.

Juhid tõid välja, et nende kogemuse kohaselt ei ole juhiomadused midagi sellist, mida saaks õppida, vaid pigem on oluline olla indiviiditasandil juhirolliks valmis. Juhiomadused on uuringus osalenud naiste jaoks kas midagi sõnuseletamatut või on tegu isiksuseomadustega, mille muutmiseks on inimesel ise raske midagi ette võtta:

*...minu meelest ei ole see, et ühed saavad. See on see rohkem, et kas sa võtad seda liidri, mitte et ma ainult tahan olla, vaid sa ka võtad ja käitud. Sest tegelikult see on see, et sa võtad meeletult vastutuse. /.../ Kui sa tahad seda vastutust võtta, siis tegelikult inimesed sind ka usaldavad ja sulle pakutakse. (Anu, J, E)*

*Ja ma arvan, et hea suhtlemisoskus on ka see. Eriti just juhirollis. Kui sa oled väga kinnine, introvertne, ükskõik, kas mees või naine, siis ega sa juhina väga hästi töötada ei saa, sest sa pead juhina oskama suhelda nii oma tiimiga, väljaspoolt erinevate osapooltega, et see peab paigas olema. Kui sa oled ikka väga mittediagnostiliselt ja teed seda kuidagi vastumeelselt, siis sa ei saa juhirollis töötada. (Keidi, HR, E)*

Anu kirjeldab, kuidas oluline on olla ise valmis vastutuse võtmiseks ning juba enne ametlikku positsiooni peaks tulevane juht ka käituma, nagu juht. Keidi arvab, et kõige olulisem juhirolli juures on olla heade suhtlemisoskustega ning inimene, kellele ei meeldi teistega suhelda, ilmselt juhina hästi hakkama ei saa.

Anu ja Luisa tõid juhirolli juures välja enda emarolli. Kui Luisa toob välja, et tema ei tunne, et peab oma alluvate eest üleliigselt vastutama, „ema mängima“, siis Anu räägib sellest, kuidas emaroll, „naiselik paha iseloom“ tingib selle, et juhina on tema usaldust raske võita:

*Minu usaldust pidi olema raske võita. Ehk et seesama, et ma ei tea, on see naiselik pool või on seal ikka paha iseloom, ehk ma tahan kindel olla, et see inimene sellega hakkama saab. /.../ Sellepärast ma arvan, et see on naiselik pool, emana sa ka, lastel püüad, et mitte, või vähemalt valid, et milliseid eksimusi ta võiks teha. (Anu, J, E)*

Anu räägib sellest, kuidas ta juhina püüab ehk liigselt oma töötajaid kontrollida ja neid suunata, tuues põhjuseks selle, et emad soovivad oma lapsi samamoodi suurtest eksimustest ja läbikukkumistest eemal hoida.

Intervjuusid läbi viies küsiti, mis eristab intervjuueeritavaid juhte nendest naistest, kes ei ole juhipositsioonile jõudnud. Sellele küsimusele vastati kahel viisil: oli neid, kes ei toonud teema juures sisse soolist võrdlust, vaid rääkisid juba eelnevalt toodud iseloomuomadustest; ja neid, kes tõid siinkohal välja otsesed võrdlused, mis on nende arvamuse kohaselt toonud neile naisena juhi kohal edu:

*Võib-olla on need mingid teatud mõttemallid. Võib-olla ultranaiselikuna, ultrablondina on jah, juhina natuke keerulisem läbi lüüa või tööd teha. [Mulle on iseloomulikud] Selline ratsionaalne mõtlemine ja teatud omadused on need, mis loetakse tihtipeale mehelikeks omadusteks. Just eesmärgile pühendatus, süsteemsus, need on need asjad, mida ma leian, et toetavad juhitöös. Aga need ma olen saanud kaasa tegelikult kodust. (Linda, J, E)*

*Jumal on kaasa andnud külma närvi ja kõigutamatus. Teatav arrogantsus. Mul ei ole kunagi olnud, et kui lähme koosolekule, siis sina tunned, et sina oled see, kes peaks tooma kohvitassid. Olen elu aeg käitunud, nagu kõik ülejäänud, ehk ma ei ole kunagi pakkunud ennast teenindavaks personaliks. Ja tuleb välja, et see ongi üks suurimaid vigu. Meeste seltskonnas hakkad ainsana naist tegema. (Kristiina, J, E)*

Linda toob välja olulise dimensiooni: „ultranaiselikel“ naistel on keeruline juhina läbi lüüa, jättes küll siinkohal täpsustada, mida „ultranaiselikkus“ tema jaoks tähendab. Kristiina kirjeldab, kuidas tema puhul on suur roll kaasasündinud omadustel. Samas toovad mõlemad välja selle, et pigem on need kasulikud omadused mehelikud.

Maskuliinsete omaduste juhtidele omistamine on omane juht=mees lähenemisele, mille kohaselt nii naised kui mehed peavad juhile vajalikke omadusi pigem meestele iseloomulikuks (Schein jt, 1996). Naisjuhtide lugudest võib välja lugeda teatava soovi või vajaduse sarnaneda meestele, samastada enda juhiomadusi pigem mehelike omadustega. Siinkohal võib tegu olla kohanemisstrateegiaga: nagu eelnevalt välja toodi, tunnevad mõned naised vajadust end „teistest naistest“ diferentseerida. Selle saavutamiseks kasutavad naisjuhid pigem enda identifitseerimist mehelike omadustega. Naistele võib see olla üheks

mooduseks end n-ö „kaotajate grupist“ lahti haakida ning samastada end pigem meestega, kes on nende kogemuse kohaselt organisatsiooni jõujooni arvestades paremal positsioonil.

Nii enese tõestamise ja mängureeglite omaksvõtu, naistele osaks saavate takistuse ja enda kui juhi vastandamisel teiste naistega võib tuua paralleele rollivastavuse teooriaga, mille kohaselt langeb naisjuhtidele osaks nii normatiivne kui kirjeldav halvakspanu, kuna juhi rollis olles nad eksivad mingite üldiste normide ja tõekspidamiste vastu (Eagly & Karau, 2002). Eelnevas kolmes alapeatükis välja toodud naiste käitumistest ja uskumustest, enda diferentseerimisest teistest naistest ning „*ilmaütlev käitumine*“ ehk oma soo eiramine tööalases suhtluses võib viidata soovile maksimeerida oma rollivastavust. Enda omaduste kirjeldamisega kui „*mehelik*“ ning samastades end pigem meessoost kolleegidega, võivad naised püüda minimiseerida sobivuse puuduse teooria mõju enda sooritusele organisatsioonis. Heilman (2001) kirjeldab, kuidas sobivuse puudus võib negatiivselt mõjutada naisele osaks langevat heakskiitu ja edutamisosuseid organisatsioonis, samuti võib see rakendada ligipääsu juhipositsioonile (Eagly & Karau, 2002). Seega on oma näilise sobivuse maksimeerimine ja seeläbi privilegeeritud positsioonidele ligipääsu otsimine naise seisukohast oluline ja selle saavutamiseks on kohandatud eelnevalt toodud strateegiaid.

#### 4.2.4 KONFLIKTID JA TASAKAAL TÖÖS JA ERAELUS

Uuringus ei keskendutud töö- ja eraelu tasakaalule. Kuid kuna oli juhte, kes tõid välja erinevaid probleeme töö- ja eraeluvahelise tasakaalu saavutamisel, pidas autor neid siiski vajalikuks töös käsitleda. Siinkohal on oluline välja tuua, et kuigi sõnal „tasakaal“ on siin sama tähendus, mis alapeatükis 4.1.3, kus käsitleti tasakaalu kui üht olulist faktorit tööalaste valikute tegemisel, ei saa neid kahte teemat siiski ühildada. Naised tõid küll välja, et tasakaal või selle puudumine on olnud neile oluline ning vahel tekitanud koduseid pingeid, kuid tasakaal kui selline ei ole saanud otsuseks erinevate karjäärivalikute vastuvõtmisel.

Anu, Kristiina ja Kaie tõid välja, et kuigi kõige paremat balanssi töö- ja eraelu vahel ei ole nad ehk saavutanud, ei tunne nad end selle pärast halvasti. Pigem tundsid nad, et see on olnud nende tööstiili ja positsioonide juures paratamatu:

*Aga selles mõttes küll, et võib öelda, et töö on päris intensiivne olnud. See, et lapse kott koju jääb ja see, et sa ei tee neid asju, mida sa mõtled, et oma pere või isiklikeks huvideks peaks ära tegema töö ajal, kasvõi helistama kuskile või midagi tegema, siis*

*need on küll kannatanud, jah. Aga see ei ole midagi, mille pärast ma end halvasti või pahasti või mingeid süümepiinu tunnen. (Kaie, HR, E)*

Kaie kirjeldab, kuidas töö on pakkunud talle palju olulisi kogemusi, oskusi ja teadmisi ning sellest tulenevalt ei tunne ta end süüdi selle pärast, et pere- või isiklikud asjad on seetõttu jäänud veidi tahaplaanile.

Keidi, kellel on kõige väiksem laps, kirjeldab aga seda, kuidas tema jaoks on raske leida tasakaalu töö- ja koduse elu vahel. Ta räägib, kuidas teeks hea meelega veel rohkem tööd, kuid samas peab endale teaduvstama, et ka pere vajab oma aega. Samamoodi kirjeldab ta, kuidas lapsega haiguslehel olemine ei ole talle lihtne, kuna ühelt poolt on suur soov olla koos haige lapsega, teisalt aga tunneb, et veab oma kolleege alt. Eelnevalt kirjeldas Keidi, kuidas tema arvates oleks mehel juhirollis märsaka kergem, kuna saaks keskenduda ainult tööle. Pajumetsa (2007b) uuringust selgub, et tööl käivad emad tunnevad, et töö- ja pereelu ühildamine on nende jaoks keeruline ning kõige raskem on jagada aega töö ja laste vahel, nagu kirjeldas Keidi. Samuti leidis Pajumets (2007b), et ema- ja töörolli käsitletakse oma olemuselt vastuoluliste ja konfliktsetena ja levinud on arusaam et naise kõige tähtsam roll on eelkõige olla ema. Käesolevast uuringust ilmneb, kuidas ühis-(ja tihti pere)kondlik surve naistele olla ühteaegu nii hea ema kui hea spetsialist tööl paneb neile peale liigsed pinged:

*Eks ikka meil on kodus vahel ka selles suhtes arusaamatust selle koha pealt, et mina olen karjäärinaine ja ei tee niipalju neid koduseid toimetusi, mis kõiki vaja oleks. Siis ma pean ikka aeg-ajalt endale meelde tuletama, et ei saa kõiki asju korraga. Ei saa olla korraga über-tubli kodukana, kõike teha, kokata, pesta, triikida mehe triiksärke, lapsega üksi ainult ise tegeleda, ja siis teistpidi olla veel tööl ka viimase peal oma teemas. (Keidi, HR, E)*

Keidi näide ilmestab seda, kuidas korraga kahes rollis olevale naisele on oluline endale pidevalt meelde tuletada, mis on tähtis ja mis mitte; millega saab hakkama ja millega mitte.

Uuringus osalenud naised küll olid ise õppinud nende pingete ja vastuoludega toime tulema, kuid samas ei saa eitada, et ei oleks suuremat ühiskondlikku survet naistel valida üks primaarne roll, eelistatavalt emaroll.

## 5. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Käesolevas peatükis käsitletakse esmalt uuringu peamisi tulemusi ning luuakse nendevahelisi seoseid, mille käigus antakse vastused püstitatud uurimisküsimustele; seejärel tuuakse välja peamised soovitud organisatsiooni personalitöötajatele ja juhtidele ja viimaks tehakse ettepanekuid järgmistest uurimissuundadest. Kõik järgnevalt toodud järeldused tulenevad uuringus osalenud kaheksa naistippjuhi kogemustest ja narratiivide analüüsist ja seega ei pruugi olla üldistatavad naisjuhtidele või naistele üldiselt.

### Karjääri kujunemine

Uuringu tulemusena selgus, et naised ei olnud, enda sõnade kohaselt, kunagi karjääriplaneerimise peale mõelnud või sellega teadlikult tegelenud. Erandiks oli Luisa, kes tegi ühel ajahetkel kindla otsuse „*karjääri omada*“. Teiste naiste jaoks asjad lihtsalt „*juhtusid*“. Tekib küsimus, et kuidas need asjad siis ikkagi juhtuvad? Ja miks juhtuvad ühe grupiga, teisega mitte? Aaviku (2015) tööst selgub, et sarnased, juhusele tähtsust omistavad narratiivid, on omased ka eesti meesjuhtidele, kes taandavad oma eduvalemist iseenda agentsuse ning leiavad, et juhuslikud eduni viivad episoodid on kõigile ligipääsetavad. Siit võib järeldada, et uuringus osalenud naisjuhid, sarnaselt Eesti meesjuhtidele, ei tunneta oma suhtelist privilegeritust teiste gruppide suhtes või eelistavad sellest pigem vaikida.

Naised toovad küll välja oma suure töökuse ja sihikindluse, mis on neile edu toonud, kuid ei maini seda, et seda tööd on tehtud just karjäärialase edu nimel. Võib järeldada, et naistel on ambitsioon karjääri „teha“ ja „omada“, kuid mingil põhjusel ei julgeta seda välja öelda. Seda kirjeldas Luisa, kes rääkis, et naistel ei ole justkui sobilik oma ambitsioonidest rääkida, samas kui meeste puhul on see täiesti aktsepteeritav. Naiste tahtmatus oma karjääriedu omistada enda tööle võib olla üks strateegilise vaikimise ilmingutest. Mis on aga sellisel juhul vaikimise eesmärk? Kui naised räägivad avameelselt karjääris tulenevatest takistustest, isiklikust elust, emarollist, kuid tunnevad, et turvalises intervjuusituatsioonis ei ole sobilik rääkida oma karjääriambitsioonidest ning saavutustest räägivad pigem möödamindes, siis võib olla, et naise jaoks ei ole sobilik tuua välja, et tema jaoks on karjäär tähtis. Eesti ühiskonnas nähakse naise primaarse rollina endiselt emadust ning siit võib järeldada, et naised, kes soovivad keskenduda ja arendada oma tööalast karjääri, tunnevad siinkohal vastuolu ühiskondliku survega. Uuringus osales naine, kes kirjeldasid, et tundsid end kui „*rongaemad*“, kui avaldasid soovi lapse kõrvalt varem tööle minna. Oma agentsuse ehk rolli

mahavaikimine karjäärialase edu saavutamise juures võib olla üks mehhanismidest, mida naised kasutavad sotsiaalse surve (ja süüdistustega) toimetulekuks. Käesoleva uuringu valimit silmas pidades on aga oluline märkida, et tulemused ei kajasta nende naiste lugusid ja arvamusi, kellel ei ole lapsi.

Selgus, et kui naised kasutavad oma karjääri alguses ja keskpaigas erinevaid strateegiaid positsioonidele jõudmises, siis tippjuhi positsioonile on kõik naised jõudnud läbi mitteametlike konkursside/sotsiaalsete kontaktide. Neile on esitatud kutse kandideerida, tehtud otsepakkumine või on neid edutatud organisatsioonisiselt. Eelnevad autorid toovad välja, et naistega jagatakse informatsiooni võimalike töökohtade kohta vähem, kui meestega McDonald (2011) ning nii satuvad naised meestega võrreldes ebavõrdsesse olukorda (Acker, 2006). Magistritöö valimi puhul sellist järeldust teha ei saa ning naisjuhtidel olid narratiivide analüüsi kohaselt hea ligipääs sotsiaalsele kapitalile ja infole mitteametlike konkursside kohta. Sealjuures ei tähtsusta naisjuhid ise seda aspekti üleliia, pigem peavad seda loomulikuks. Samas ei ole hea ligipääs sotsiaalsele kapitalile iseenesestmõistetav ning paljudel naistel (ja meestel) ei ole head võrgustikku, millele toetuda.

Magistritöö annab oma panuse kaleidoskoopkarjääri käsitlusele. Selle kohaselt iseloomustab naisjuhte pigem lineaarne *alfa*-karjäärirtee, mille kohaselt on varases karjäärifaasis oluline väljakutse, seejärel autentsus ning kõige hilisemas karjäärietapis saab oluliseks tasakaal (Sullivan & Mainiero, 2007). Uuringus osalenud naisjuhtide näitel ei saa öelda, et tasakaal oleks nende karjääriotsuste tegemisel rolli mänginud. Seda peeti küll oluliseks ning tasakaalu saavutamise poole püüeldi, kuid kui tuli teha otsus, kas võtta positsioon vastu või mitte, ei langetatud seda otsust tasakaaluaspektist lähtuvalt. Uuringus osalenud naised olid vanusevahemikus 30-60 ning kõigi nende jaoks oli karjääri vältel kõige olulisemaks aspektiks väljakutse. Väljakutse oli otsustavaks kriteeriumiks igas vanusegrupis. Kuigi Sullivan ja Mainiero ei too oma teoorias välja, mida täpselt loetakse karjääri alguseks, keskpaigaks ja lõpuks, iseloomustab Anneli näide seda, et karjääri lõpus on väljakutse endiselt kõige olulisem kriteerium. Nimelt kirjeldab Anneli, kuidas praeguse tippjuhi positsiooni vastuvõtmine oli tema jaoks suur väljakutse, „*hüpe pea ees tundmatusse*“, ning samas leiab ta, et sellelt ametikohalt lahkudes on tal aeg jääda pensionile. Seega oma karjääri viimases faasis ei saanud tema valiku põhjuseks tasakaal, nagu teooria järgi võiks arvata, vaid väljakutse. Oli naisi, kes tõid välja, et praeguses etapis on nende jaoks oluliseks saanud autentsuse dimensioon ehk tegeletakse asjadega, mis teevad neid õnnelikuks. Nendel

puhkudel on siiski endiselt suur roll väljakutsetel, kuna säilib vajadus teha midagi uut, huvitavat, midagi saavutada ja „ära teha“. Uuringus osalenud naiste põhjal ei saa karjäärikaart iseloomustada kui rangetes vanuselistes või positsioonilistes raamides olevat, vaid pigem on tegu subjektiivse tunnetusega.

### **Kohanemine ja takistused juhirollis**

Uuringus osalenud naised kuulusid kõik valdkondadesse, mida iseloomustab nii horisontaalne kui vertikaalne sooline segregatsioon. Personalijuhid, kes traditsioonilisi soorolle arvesse võttes peaksid olema justkui naise jaoks sobivamal positsioonil ning seega ei tohiks neid rollivastavuse teooria niivõrd mõjutada, kirjeldasid sarnaselt teiste valdkondade juhtidega, kuidas nende jaoks oli vajalik suhestuda erinevate mängureeglitega. Võib järeldada, et ühtmoodi langes normatiivne eelarvamus ehk taju sellest, kuidas naine peaks käituma (Eagly & Karau, 2002), osaks kõigile juhtidele. Üheks põhjuseks võib olla asjaolu, et kõigi uuringus osalenud naiste puhul oli tegu nn äärmusjuhtumitega ehk ka personalijuhtide ettevõtete valdkonnad olid nii vertikaalselt kui horisontaalselt kõrge segregatsiooniga. Sellistel juhtudel võib tajutud vastuolu sobivuse puudumisega (*lack of fit*) olla eriti suur ning naised tunnevad survet end tõestada. Samas tajuvad nad neile osaks saanud „karistust“ selle eest, et on käitunud enda soorollile mittevastavalt, olles juhina edukad meeste poolt domineeritud valdkondades ja juhtkonnas (Heilman & Okimoto, 2007). Üheks viisiks surve ja süütunde vähendamiseks võib olla oma soost „lahti ütlemine“ ehk enda samastamine pigem meeste kui naistega. Nii üritatakse korraga minimiseerida nii rollivastavuse ja normatiivse eelarvamuse mõju nende ebatraditsioonilisele rollikäitumisele kui suurendada oma sobivust teiste meesjuhtidega organisatsioonis. Sealjuures ei selgunud tulemustest, et personalijuhtide, kui rollivastavuse ja sobivuse teooria kohaselt soostereotüüpselt „õigel“ kohal olevate naiste kogemused erineksid traditsiooniliselt mehelikel valdkondadel töötavate naisjuhtide kogemustest. Valimi põhjal ilmneb, et juhtimistegevus kui selline on endiselt siiski pigem meeste pärusmaa, vaatamata valdkonnale, ning naisjuhi roll on meeste reeglitega kohanduda.

Sobivuse puudumine võib avalduda ka naiste kui grupi sees. Kui naisjuhid tunnevad vajadust end teistest naistest eristada ja pigem end meestega samastada, siis kas põhjuseks võib olla see, et naiste kui grupi sees suhtutakse neisse kriitiliselt? Teised naised võivad ise tajuda, et naisjuhid ei sobitu nende arusaamadega naise rollist organisatsioonis. Naisjuhilt võib oodata



tema soo põhjal teistugust käitumist, ning ei suhtuta hästi sellesse, et ta juhirollis olles läheb vastuollu oma traditsioonilisele rolliga. Linda ja Luisa tõid välja, et naised suhtuvad normide vastu eksivatesse naistesse kriitiliselt ning soosiseselt üritatakse takistada üksteise edu. Seega võib naisjuhtide jaoks olla lihtsam ja aktsepteeritavam enese seostamine pigem meesjuhtidega. Kui naiste kui grupi sees tunnevad naisjuhid pigem sobivuse puudumist ning vastuolu rollivastavusega, siis end meestega samastades need negatiivsed tunded vähenevad.

Siit ilmneb vastuolu nais-ja meesjuhtide ning naiste ja meeste vahel üldiselt. Naisjuhid on võrreldes mittejuhtidest naistega organisatsiooni jõujoonte suhtes privilegieeritumal positsioonil. Samas aga on juhtide seas endiselt meesjuhid naisjuhtidest privilegieeritum, arvukam grupp. Kirjeldades oma kogemusi organisatsiooni ja juhtkonda sisseelamisel, tõid naised välja, et neile valmistas see mõningaid raskusi, kuid ei sidunud seda oma sooga. Uuringus osalenud naisjuhtide jaoks on oluline kuuluda meestemaailma ja kohandada end sealse maailma mängureeglitega. Sellega võivad nad kas teadlikult või mitteteadlikult eraldada end vähemprivilegieeritud gruppidest, nagu seda on teised naised. Kõige eelneva põhjal tekib küsimus: mida see tähendab, et naisjuhid oma erandlikkust ei näe ja ei tunneta? Veel enam, kas nad tõepoolest ei taju oma erandlikkust, või otsustavad sellest vaikida? Juhul, kui naised peavad teadlikult vajalikuks vaikida enda kui naise privilegieeritud positsioonist samaväärselt privilegieeritud meesjuhtide seas, toob see endaga kaasa tagajärgi teistele, mitteprivilegieeritud gruppidele. Kui naisjuhid ja meesjuhid ühiselt omistavad oma edu kellelegi teisele, peavad oluliseks rääkida „teistest“ naistest ja meestest, kes ei käitu nii, nagu peaks ning pigem omistavad ebaedu põhjuseid teistele kui edu põhjuseid endale, siis nende eelisseisus jätkuvalt süveneb. Huvitav asjaolu on siinjuures see, et valimis osalenud naised ise omistasid enda karjääri edu põhjuseid just nimelt teistele – kasulikele tuttavatele, kes olid ühel või teisel viisil aidanud kaasa nende praegusele positsioonile jõudmisel. Ning samas leidsid naistippjuhid, et naised peaksid ise rohkem vaeva nägema, et organisatsioonis edasi jõuda. Selline mõtteviis väljendab ühtaegu nii enda rolli eiramist kui ka enda privilegieerituse mittetajumist.

Tähelepanu tuleb pöörata valimile ja selle moodustamisele: nagu alapeatükis 3.2 toodud, kontakteeruti valimi moodustamiseks lisaks osalenutele veel kolme personalijuhi ja ühe tippjuhiga, kes vastasid uuringus osalemisele eitavalt. Samas osales uuringus tippjuhte, kellega autoril eelnev kokkupuude puudus ning kes olid nõus üleskutse põhjal magistritöösse

panustama. Uuringus osalenud personalijuhid olid kas autori enda tuttavad või tuttavate tuttavad, seega saavutati kontakt läbi isiklike sidemete. Kas personalijuhtidele, kes ei soostunud oma aega töösse panustama, on tegu vähem aktuaalse teemaga, kui tippjuhtidele? Üks võimalikest põhjustest võib olla, et personalijuhid, kes peaksid olema teadlikud töötajatele kehtivatest võimalikest takistustest organisatsioonis, ei pea vajalikuks teemasse panustamist, samas kui uuringus osalenud tippjuhid peavad enda sõnul teemat oluliseks ning meeeldi investeerivad aega, aitamaks naisjuhtide teemat paremini avada. Siinkohal ei saa aga kindlalt väita, et põhjus on personalijuhtide huvipuuduses, kuna ükski uuringus osalenud juhtidest huvipuudust ei väljendanud. Personalijuhtide suhtumist võrdsesse kohtlemisse organisatsioonis ja nende huvi teema vastu tuleks aga edasistes uuringutes käsitleda. Kuna analüüsi tulemusel selgub, et ka personalivaldkonna juhid tajuvad eelpooltoodud takistusi samaväärselt teiste valdkondade juhtidega, on oluline, et personalitöötajad tõstaksid oma üldist teadlikkust soospetsiifilistest probleemidest ja takistustest töökohal. Siinkohal on oluline tuua välja juhi roll organisatsioonikultuuri muutmisel – kui juht ise ei tunneta probleemi ega vajadust muutusteks, siis suure tõenäosusega muutust ei järgnegi.

### **Isiklikud tegurid**

Uuringus selgus, et lisaks sotsiaalsetele ja organisatsioonilistele faktoritele avaldavad naisjuhtide karjääriteede kujunemisele mõju mitmed isiklikud tegurid, nagu pere ja kaaslane toetus, emaroll ja vanus. Kõik uuringus osalenud naised täitsid ühteaegu kahte rolli: juht ja ema. Analüüsist ilmneb, et naisjuhtide puhul on võimalik neid kahte rolli ühildada, kuid väga vajalik on perekondlik mõistmine ja tugi. Erinevad naiste organisatsioonilisi takistusi kaardistavad uuringud (CSRI, 2014; Grant Thornton, 2016) on toonud välja, et toe puudumine on üks peamistest põhjustest, mis naistele juhiositsioonil avalduvad. Uuringus osalenud naistele oli iseloomulik peale lapse saamist suhteliselt kiire töökohale naasmine, mille põhjuseks toodi vajadust väljakutsete järgi. Uuringus osales nii naisi, kes olid juhiks saanud enne emaks saamist kui ka neid naisi, kes said juhiks alles peale lapse saamist. Nende näitel ei saa väita, et Eestis avaldaks nn „emadustakistus“ (*maternity wall*) karjääri kujunemisele töökohal suurt mõju. Seda isegi olukorras, kus kehtiv Eesti vanemapalgasüsteem tegelikult soosib emade pikaajalist tööturult eemalolekut ning seeläbi võivad väheneda nende tööalased kompetentsid. Küll aga kirjeldavad uuringus osalenud naised, et ema-, naise- ja juhirolli ühildamine tekitab neil pingeid ja konflikte.

Analüüsi tulemusena ilmneb, et oluliseks ajendiks karjäärialaste otsuste tegemisel on naise vanus. Oli juhte, kes tõid välja, et motivaatoriks ühelt positsioonilt teisele liikumiseks oli kartus, et hiljem ollakse liiga vana ning tööturul enam mitte konkurentsivõimelised. Rahvusvahelise kogemusega juhid tõid välja, et nende kogemus kinnitab, et mujal Euroopas „50-selt alles oled tõsiseltvõetav!“, kuid Eestis avaldub vastupidine mõju. Eestis on vananeva ühiskonna taustal palju diskuteeritud vanemaealise tööjõu ümberõppe teemal, praeguse uuringu tulemusena seevastu ilmneb, et naised tunnetavad siiski aja jooksul oma väärtuse langust. Cherry (2000) toob välja, et tegevjuhtidest meeste vanus on märksa kõrgem, kui samal positsioonil olevate naiste vanus. Sellele vastandub Wittenberg-Cox, kes kirjeldab, kuidas 50-dates naiste karjäär saab uue hoo. Põhjuseks toob ta, et laste kasvatamise tõttu tööturult eemal olnud naised naasevad uuesti töökohtadele ning vahepealne eemalolek on nende juhiambitsioone veelgi suurendanud (Wittenberg-Cox, 2016). Kuigi uuringus osalenud naisjuhid ei olnud tööturult kaua laste eest hoolitsedes eemal ning pühendasid end ka pere kõrvalt karjäärile tundsid nad siiski, et 50-datele lähenedes nende väärtus tööturul kahaneb. Vanus on kompleksne tegur ning selle mõju karjääri kujunemisele ei ole üheselt selge.

## **Tulemused**

Uuringu tulemuse ja uuringusse kuulunud naistippjuhtide narratiivide analüüsi põhjal võib välja tuua järgmised kaheksa peamist aspekti, mis olid ühised kõigile uuringus osalenud naistele ja aitavad seada raamistikku nende kogemustele.

1. Naistippjuhid omistasid oma karjääriedu pigem välistele teguritele, kui iseendale;
2. Naistippjuhtide juhipositsiooni saavutamises on oluline roll sotsiaalsel kapitalil;
3. Eduka karjääri juures on oluliseks teguriks nii pere emotsionaalne kui praktiline toetus isiklikus elus;
4. Käesoleva valimi näitel ei välista laste saamine tippjuhiks saamist;
5. Vanus võib mõjutada naistippjuhtide karjääriotsuseid, julgustades ka vanemas eas naistel karjääri edendada;
6. Naistippjuhid peavad elukaare vältel töö juures kõige olulisemaks ametialast väljakutset, mis on prioriteetsem kui tasakaal või autentsus;
7. Naisjuhtide kogemused juhipositsioonil ei erinenud nende töövaldkondade lõikes;

8. Suurendamaks oma tajutavat rollisobivust püüavad naisjuhid end samastada pigem teiste meesjuhtidega, kui teiste naistega.

Kuigi väljatoodud põhitulemused on kõigile naistele ühised, kogevad ja mõtestavad naised kogemusi erinevalt. Erinev tunnetus naiste kogemustes lubab järeldada, et organisatsioonide tõlgendused ja praktikad mõjutavad naiste lugusid, karjääri kujunemist ja kogemust juhirollis väga suurel määral.

### **Soovitused personalitöötajatele**

Soolise võrdsuse suurendamine on organisatsioonidele kasulik. Nagu eelnevast analüüsist selgub, on kõigile uuringus osalenud naistele tehtud ettepanek tippjuhi positsioonile astumiseks, mis võimaldab väita, et otsuse ja pakkumise teinud juhid ei teinud seda mitte sellepärast, et nii oleks õiglane, vaid et kompetentsete naiste juhtkonda kaasamine on organisatsioonile kasulik. Seega võib öelda, et lisaks sellele, et võrdne kohtlemine töökohal on õiglane ja mõistlik tegevus, on sugude võrdne esindatus kasulik ka organisatsioonile ja selle eesmärkide saavutamisele. Personalitöötajad ja organisatsioonide juhid peaksid maksimaalselt eemaldama takistusi naiste karjääri edenemisel, võimaldamaks ambitsioonikatel naistel end organisatsiooni tulemuste saavutamisel realiseerima, tuues nii kasu ettevõttele.

Käesoleva uuringu tulemused võiksid leida käsitlust organisatsiooni juhtkonna koolitusprogrammides. Oluline on tõsta juhtide teadlikkust naiste võimalikest takistustest organisatsioonis. Nagu eelnevalt öeldud, on organisatsioonide tippjuhtidel suur roll muutuste algatamises ja nende läbiviimises. Personalijuhid peaksid, koostöös organisatsiooni juhtidega, integreerima ka võrdse kohtlemise temaatika juhtide koolitusprogrammi, sõltumata juhtide soost. Uuringu põhjal on oluline välja tuua, et kuigi naiste lugudes oli sarnaseid aspekte, on nende kogemused ja tõlgendused eriilmelised. Juhid peavad sellega arvestama ning mitte lähtuma karjääriteede ja juhtimistegevuste planeerimisel naistest kui homogeenest tervikust. Kui juhtidel on oskus märgata soolise ebavõrdsuse aspekti, on kergem märgata ka teisi ebavõrdse kohtlemise aspekte nagu vanus, rahvus, nahavärv jne.

Personalitöötajad peavad suurt tähelepanu pöörama nii kultuurilistele kui organisatsioonilistele takistustele naiste ja meeste karjääriteede kujundamisel ning seisma

hea selle eest, et võimalikult palju takistusi kaoks. Oluline on tõsta naisjuhtide enda seas teadlikust sellest, kuidas nende strateegiline vaikimine võib mõjutada teiste naiste karjääriedu ning et tegurid, mis on justkui iseenseslikult aidanud mõjutada nende karjääri, ei ole tegelikult kõigile ühiskonnagruppidele kättesaadavad.

Personalitöötajad peaksid arvesse võtma asjaolu, et käesoleva uuringu valimi näitel ei ole naisjuhtidele omane sõnastada enda karjääriambitsioone ning tuua välja seda, kuhu nad näevad enda karjääri liikumas. Töö- või arenguveestluse situatsioonis on sagedaseks küsimuseks „Kus sa näed end X aasta pärast?“ „Kuhu soovid areneda?“ jne. Uuringu tulemustest ilmneb, et sellised küsimused ei pruugi anda asjakohast sisendit naiste tõeliste karjääriambitsioonide kohta. Kui naistele on keeruline isegi tagantjärei rääkida sellest, kas ja kuidas on nad oma karjääri üles ehitanud, ei saa uuringus osalenud naiste lugude põhjal eeldada, et nad tahaksid või julgeksid oma ambitsioone välja öelda veel enne nende täideviimist. Oluline on tõsta personalitöötajate ja juhtide teadlikkust sellest, et naised võivad vajada karjääriambitsioonide ja -suundade sõnastamisel organisatsioonipoolset abi või tuge. Naised võivad olla ka vähem altid sisemistel konkurssidel ise kandideerima, seega juhtkonna järelkasvu kaardistamisel ja arenguprogrammide loomisel on vajalik arvestada naistega ka juhul, kui nad ise enda juhiambitsioone ei sõnasta. Samuti on oluline tagada, et organisatsiooni edutamispõhimõtted oleksid vastavuses eelnevalt tooduga.

Uuringus osalenud juhtide näitel on just väljakutsete puudumine ja rutiinsus peamiseks põhjuseks uutele positsioonidele liikumisel. Organisatsioonid peaksid võimaldama naisjuhtidele pidevalt uusi tööalaseid väljakutseid, kui soovivad juhte ettevõttes hoida.

Uuringus osalenud juhid tundsid vanemapuhkusel vajadust olla tööga seotud ning tegeleda tööalaste väljakutsetega. Personalitöötajad peaksid looma võimalusi ja võrgustikke lapsepuhkusel olevate töötajatele, hoidmaks neid endiselt organisatsiooni infoväljas ja suhtluskeskondades, luues neile võimalikult head võimalused sujuvaks naasmiseks ettevõtte tööellu. Samuti võiks võimaluse korral pakkuda vanemapuhkusel viibivatele vanematele osakoormusega tööaega, mis võimaldaks emal/isal väikelapse kõrvalt end tööalaselt teostada. Lisaks karjääripotentsiaali toetamisele suureneks nii ka töötajate kaasatus tööellu, mis avaldab ka positiivset mõju töötajate motivatsioonile ja organisatsiooniga seotusele.

## **Hinnang tööle, ettepanekud edasisteks uuringuteks**

Kvalitatiivse andmeanalüüsi juures mängib suurt rolli uurija enda isik ning tema võime end uuritavast andmestikust ja teemast taandada, saavutamaks võimalikult objektiivset analüüsi. Uurija isiklikud arvamused ja hinnangud ei tohi mõjutada andmeanalüüsi käiku. Autor tunneb, et suutis end maksimaalselt distantseerida enda isiklikest subjektiivsetest hinnangutest uuritavale teemale. Lugudest said koodid ja koodidest anonüümsed tsitaadid, mida autor analüüsi tehes ei seostanud konkreetse, reaalelus eksisteeriva naise looga. Autori rolli juures tuleb aga märkida ka intervjuuerija-intervjuueritava suhet. On võimalik, et noort naistudengit ja alles karjääri alguses olevat spetsialisti tajuti „õpipoisina“ ning sellest tulenevalt jagati oma lugusid avameelselt. Ei saa olla kindel, et teistsuguste karakteristikute uurija korral oleksid naistippjuhid jaganud samasuguse sisuga narratiive.

Töö metodoloogilise puudusena võib välja tuua asjaolu, et andmeanalüüsiga alustati alles siis, kui suurem osa intervjuusid oli juba läbi viidud. Andmeanalüüsiga alustamine paralleelselt uute andmete kogumisega oleks aidanud töö fookust rohkem suunata ning aidanud vältida suurel hulgal üldiste andmete kogunemist (Laherand, 2012, lk 117-118). Autor tunnistab, et tegi siinkohal andmeanalüüsiga liialt hilja alustamisega vea, kuid samas leiab, et kogunenud andmestik on väga rikkalik, luues alust ka edasisteks uuringuteks.

Käesolevas töös jäid kogutud andmestikust käsitlemata paljud teemad, muuhulgas Eesti naistippjuhtide karjäär ENSV-s, juhtide perekondlik taust ja lapsepõlv, juhtide ootused oma meeskonnale ja meeskonna ootused juhile, juhtide haridustee jpm. Neid teemasid on oluline tulevastes uuringutes käsitleda, saamaks võimalikult laialdast ülevaadet Eesti naistippjuhtide karjääri kujundavatest teguritest.

Eesti kontekstis tuleks edasi uurida kaleidoskoopmudeli käsitlust. Lisaks Eesti naistippjuhtide lugudele tuleks uurida ka nende partnerite karjäärialaseid prioriteete. Käesolev magistritöö ei osutanud naisjuhtide meeste karjäärile tähelepanu. Kuna aga naisjuhid pidasid ise perekondlikku toetust karjääri kujunemise juures väga oluliseks, on vajalik uurida naistippjuhtide partnerite karjääri.

Valimi moodustamise juures selgus, et juhid sarnanesid üksteisele isiklike tegurite poolest: kõigil uuringus osalenud naistel oli vähemalt üks laps ning vähemalt bakalaureusekraad. Kuigi kvalitatiivse meetodi tulemusel ei saa ja ei tohigi teha üldistatud järeldusi kogu grupile

leiab autor, et representatiivsuse tagamiseks oleks võinud uuringusse kaasata ilma lasteta või kõrghariduseta naisi. Võimaldamaks käesolevas uurimuses toodud järelduste kinnitamist või ümberlökkamist peaks läbi viima tasakaalustatud valimiga uuringu, sealhulgas kaasama rohkem traditsioonilistel naistevaladel töötavaid juhte. Oluline on märkida, et keskendudes ühe grupi edule ei saa seletada teise grupi ebaedu, seega oleks vajalik kaasata neid naisi, kellel küll on juhiambitsioonid, kuid mingil põhjusel ei ole veel juhirolli jõudnud või on juhirollist loobunud.

## KOKKUVÕTE

Eestis, nagu enamuses maailma riikides, valitseb olukord, kus naised on organisatsioonide juhtkonnas alaesindatud. Kõige vähem naisi on tegevjuhtide seas ning naisjuhtide hulk suureneb vastavalt sellele, kuidas kahaneb juhtimisotsuste mõju organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Naiste jõudmist juhipositsioonile takistab lisaks tööturu segregatsioonile karjäärimudelitele vaikumise kehtiv maskuliinne vorm, mille tõttu ollakse arvamisel, et head karjääri saab omada end täielikult tööle pühendunud inimene, teisisõnu: juht=mees. Seda iseloomustab nii rollivastavuse kui sobivuse puudumise teooria. Nende kohaselt mõjutab naiste sobivuse puudumine juhirolli suuresti värbamis- ja edutamisoskusi, samuti tajutakse, et juhtidest naised rikuvad neile omistatud stereotüüpe, mille tõttu suhtutakse naisjuhtidesse negatiivselt. Naiste karjääri kulgu võivad mõjutada ka mitmed muud tegurid, nagu laste saamine ja sotsiaalse kapitali piiratus. Uut lähenemist naiste ja meeste karjäärile pakub teooria karjäärist kui kaleidoskoobist, mille kohaselt on karjääriotsuste tegemisel olulised kolm tegurit: väljakutse, tasakaal ja autentsus. Karjääri kaleidoskoobimudel toob välja, kuidas naisjuhtide karjääriteed sarnanevad rohkem meeste kui mittejuhtidest naiste karjääriga ning on pigem lineaarsed.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli uurida, millised on olnud olulised tegurid Eesti naissoost tippjuhtide karjääriteede kujunemisel ning millised on nende kogemused juhirollis. Kvalitatiivuuring viidi läbi kaheksa naistippjuhi seas, kes töötasid valdkondades, mida iseloomustab suur vertikaalne ja horisontaalne segregatsioon: IT, kütused, transport, finants jms; nii avalikus kui erasektoris. Kõigil naistel oli omandatud kõrgharidus ja neil oli vähemalt üks laps. Seega rikuvad need naised mitmeski mõttes reegleid: nad on tippjuhid, nad töötavad soostereotüüpselt „vales“ valdkonnas ning samaaegselt on nad ka emarollis..

Uuringu tulemusena selgus, et intervjueeritud naistippjuhtide karjääriteede kujunemisel on väga tähtis roll olnud sotsiaalsel kapitalil. Tippjuhi positsiooni olid kõik uuringus osalenud naised jõudnud läbi sotsiaalse võrgustiku. Samas eitasid uuringus osalenud naised teadlikku karjääriplaneerimist ning minimeerisid enda rolli edukas karjääris. Olulisteks teguriteks karjääri kujunemisel peeti pere toetust isiklikus elus, sealjuures oli oluline nii praktiline toetus (kes läheb lapsele lasteaeda järgi) kui emotsionaalne toetus (pere heakskiit karjääriotsustele). Kõik uuringus osalenud naistippjuhid olid emad, kuid emaroll ei saanud karjääritee kujunemisel takistuseks.



Väljakutse oli nii pakkumiste pakkumiste vastuvõtmisel kui organisatsioonist ära minemisel kõige olulisem tegur terve elukaare vältel. Oli juhte, kelle puhul oli otsustamisel tähtis autentsuse küsimus, kuid valimi põhjal ei saa öelda, et naisjuhid teeksid karjääriotsuseid lähtuvalt tasakaalu saavutamisest. Olulise tegurina toodi karjääriotsuste tegemisel välja vanus. Vanemad naised olid valmis väljakutseid vastu võtma, tajudes, et nende aeg hakkab „*otsa saama*“ ja karjääriotsus tuli vastu võtta „*enne, kui hilja*“.

Uuringu tulemustest selgub, et naisjuhid tunnevad vajadust identifitseerida end pigem organisatsiooni meesjuhtidega, kui teiste naistega. Võetakse omaks meeste mängureegleid ning kirjeldatakse juhiomadusi pigem mehelikena. Seda võib käsitleda kui soovina minimiseerida enda sobivuse puudust ja maksimeerida rollivastavust. Sealjuures ei erine personalijuhtide ja teiste tippjuhtide kogemused, mis näitab, et kuigi naised võivad töötada „õiges“ valdkonnas, ei tajuta, et naised võiksid juhirolli sobida, valdkonnast hoolimata. Selgub, et juhipositsioon kui selline, sõltumata valdkonnast, on endiselt meeste pärusmaa.

Töö tulemustest soovib autor juhendada edutamisosuste tegemisel ja töötajate karjääri planeerimisel. Samuti on talentide hoidmiseks oluline pakkuda neile pidevaid väljakutseid. Emarollis juhtidele on tähtis tunda enda olulisust ettevõttes, soovi korral peaks neile võimaldama tööelus osalemist ka lapsega kodus olles. Samuti on oluline, et personalitöötajad tegeleksid juhtide teadlikkuse tõstmisega üldistest kultuurilistest aspektidest, mis võivad mõjutada nii naiste kui meeste edutamisosuseid ja nende pädevuse tajumist.

Autor soovib edasistes uuringutes suurendada valimi variatiivsust, võimaldaks teha üldistusi naiste kui grupi kohta juhipositsioonil. Käesoleva töö valim oli väga range ning pigem ekstreemsem (mehelikus valdkonnas ja tippjuhi positsioonil) ning tulevikus võiks kaasata ka traditsiooniliselt naiselikes valdkondades (sotsiaal, teenindus-toitlustus, haridus jne) töötavaid naisi. Samuti on vajalik uurida naistippjuhtide partnerite karjääriteid.

Autor soovib tänada juhendaja Triin Roosalt nii abi kui ka huvitavate ja inspireerivate arutelude eest. Tänuõnad ka kaasjuhendaja Liina Randmannile. Samuti soovib autor tänada kõiki häid inimesi, kes aitasid kaasa käesoleva magistr töö valmimisele. Eriliselt suured tänud lähevad aga kaheksale uuringus osalenud naisele, kes olid valmis panustama aega ning jagama oma lugusid. Intervjuude läbiviimine oli isiklikult väga arendav protsess ja suur privileeg oli saada osa oma valdkonna tipptegijate lugudest ja kogemustest.

## **RESUME**

The topic of the Master`s thesis is „Career paths for Estonian female executive managers and their experiences in managerial roles“. The objective of the study is to investigate which factors are considered important by Estonian female executive managers and how do they describe their experience in managerial roles. In order to meet this objective the theoretical approaches for career development and women in managerial roles were studied, after which a qualitative study was conducted and analysis was carried out.

It is prevalent that women face various obstacles in their career. The current idea of how a career should look like is largely based on models developed after men. Many women feel that they cannot live up to the same expectations and find it difficult to build a career as they also feel the societal pressure of taking care of their family. A kaleidoscope approach to career (Mainiero, Sullivan, 2005; Sullivan, Mainiero, 2007; Sullivan, Baruch, 2009) offers a different perspective. It states that there are three factors that influence career decisions: challenge, balance and authenticity. While most men follow the more linear, *alfa*-kaleidoscope, women are often following the *beeta*-career, with focus on challenges in the early stage, followed by balance in the time when they have to take care of a family and authenticity in the end of their careers. It is argued that female managers tend to follow the *alfa*-career (Sullivan & Mainiero, 2007).

Role congruity theory (Eagly & Karau, 2002) and lack of fit theory (Heilman, 2001) also affect the way women managers are perceived. It is believed that women in managerial roles are acting opposite to their traditional, gendered roles. This results in perceived inadequateness and hostility against senior women, which might affect the success of a women manager in the workplace. This also suggest that women who are considered to work in their stereotypical, gendered roles (such as HR managers), might be influenced less by the role congruity and lack of fit theories.

The study investigates the applicability of kaleidoscope career approach to Estonian female executive managers. It also aims to find out which factors have been important in their career; what have been their experiences in managerial roles and are there any differences in these experiences depending on their occupational fields. Qualitative study was carried out and in depths biographical narrative interviews were used for data collection. The sample consisted of eight female executives, representing both private and public sector in

organizations with high vertical and horizontal segregation. The industries the women worked in were IT, fuels, finance, transportation etc. This allows a very strict sample, where many problems for women are amplified: problems of women (such as motherhood, work-family balance), problems of managers (women working in traditionally male positions) and problems of the wrong occupational field. Interviews were conducted face to face, lasting from 41 to 84 minutes. The data was transcribed word-by-word from a voice recorder. A combination of thematic analysis and grounded theory methodology was used to analyse the data.

The results indicate that social networks played an important role for the female executive managers. All of the women in the study had gained their current managerial role via useful acquaintances. At the same time they denied of purposefully building their career and contributed their success to outside factors or „*pure chance*“. They also considered family support to be an important factor, both for practical reasons (who picks up the child from kindergarten) and emotional reasons (family showed support for career decisions). All the women in the study were mothers, but motherhood had no mediating effect on their careers. Age was considered as an important factor in career decisions: women pointed out that they felt the need to take on new roles because „*who would want me later?*“. They felt that they were quickly losing their value in the labour market.

Important contribution to the theory of career as a kaleidoscope is that challenge is the most important factor for executive women in the study in making career decisions and this is prevalent in all the stages of their career. Authenticity played an important part for some of the women, while balance was not considered to be a dimension that decisions are based on.

It was also found that women feel the need to identify themselves to male managers, rather than other women. They adjust to the rules men play by and describe their own personal traits more as masculine, rather than feminine. This can be linked to their need to minimize their lack of fit and maximise role congruity. The fact that this is prevalent in all occupational fields let us assume that the positive fit to the role that HR managers might experience is not the case in the current sample.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Aavik, K. (2013). Strategies of managing difficulties related to employment: narratives of Russian-speaking women in the Estonian labour market. rmt: A. (. Allaste, *Back in the West. Changing lifestyles in transforming societies* (lk 203-224). Frankfurt am Main: P.Lang.
- Aavik, K. (2015). Intersectional Disadvantage and Privilege in the Estonian Labour Market: An Analysis of Work Narratives of Russian-speaking Women and Estonian Men. Doctoral dissertation. *Tallinn University Dissertations on Social Sciences*, 98, 169.
- Aavik, K., & Roosalu, T. (2013). Naiste ja meeste võimalused tööturul. rmt: T. (. Roosalu, *Soolise võrdõiguslikkuse monitooring 2013* (lk 66-75). Tallinn: Sotsiaalministeerium.
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes. Gender, Class and Race in Organizations. *Gender and Society*, 20(6), 441-464.
- Alimo-Metcalf, B. (1994). Waiting for fish to grow feet! Removing organizational barriers to women`s entry into leadership positions. rmt: M. T. (toim.), *Women on management. A developing presence* (lk 27-46). London: Routledge.
- Andrews, P. (2009). The Stressors and Coping Strategies of Women in Leadership Positions. Doctoral dissertation. *Andrews University*, 1-194.
- Brosnan, A. (2016). *Women in Business. Turning promise into practice*. London: Grant Thornton.
- Brutus, S., Fleenor, J. W., & McCauley, C. D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. *Journal of Management Development*, 18, 417-435.
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., & Marvin, D. S. (1994). Ethical considerations in the recruiting process: A preliminary investigation and identification of research opportunities. *Human Resource Management Review*, 4(1), 35-50.
- Cherry, J. (2000). *Breaking the Barriers: Women in Senior Management in the UK*. London: Opportunity Now.
- Correl, S., Bernard, P., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1339.

- Dawson, J., Kersley, R., & Natella, S. (2014). *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*. Zurich: Credit Swiss Research Institute.
- Dezso, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal*, 33, 1072–1089.
- Deux, K., & Emswiller, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 80-85.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64, 1555-1578.
- European Commission. (2014). *Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe*. Brussels: European Commission.
- Eurostat. (2014). *Eurostat*. Allikas: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdsc340&plugin=1>
- Goldberg, C., Riordan, C. M., & Zhang, L. (2008). Employees' Perception of Their Leaders. Is Being Similar Always Better? *Group & Organization Management*, 33(3), 330-355.
- Guterk, B. A., & Cohen, A. G. (1987). Sex ratios, sex role spillover, and sex at work: a comparison of men's and women's experiences. *Human Relations*, 40(2), 97-115.
- Hakim, C. (1991). Grateful Slaves and Self-Made Women: Facts and Fantasy in Women's Work Orientations. *European Sociological Review*, 7(2), 101-121.
- Hakim, C. (1998). Developing a Sociology for the Twenty-First Century: Preference Theory. *The British Journal of Sociology*, 48(1), 137-143.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

- Hansson, L., & Aavik, K. (2012). The Effect of Gender and Ethnicity and their Intersection on Work Satisfaction and Earnings in Estonia, 1993-2008. *Studies of Transition States and Societies* 4, 2, 3-19.
- Harris, H. (2004). Women`s Role in International Management. rmt: A.-W. Harzing, & J. Van Ruysseveldt, *International Human Resource Management* (lk 357-380). London: SAGE Publications LTD.
- Haslam, S., & Ryan, M. K. (2008). The road to the class gliff: Differences in the percieved suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women`s Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657.674.
- Heilman, M., & Okimoto, T. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92.
- Heilmann, P. (2004). *Careers of managers. Comparison between ICT and Paper Business Sectors. Doctoral dissertation*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new Competitive Landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12, 22-42.
- Hunt-Earl, K. (2012). Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 44-53.
- Kaal, K. (2015). Rahvusvahelistes sõjalistes operatsioonides osalenud Eesti naiskaitseväelaste minapilt. Magistritöö. *Tallinna Ülikool, Rahvusvaheliste ja Sotsiaaluuringute Instituut*, 1-100.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Allikas: SAMM: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kazjulja, M. (2011). Social network and education as resources for agency formation on the Estonian post-socialist labour market. Doctoral Dissertation. *Tallinn University. Dissertations on Social Sciences*, 54.

- Kazjulja, M., & Roosalu, T. (2011). Achieving High Level Occupational Status: The Relevance of Social Network Capital. rmt: E. Saar, *Towards a Normal Stratification Order: Actual and Perceived Social Stratification in Post-Socialist Estonia* (lk 219-252). Frankfurt/Main, Berlin, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang.
- Kulich, C., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). Where is the Romance for Women Leaders? The Effects of Gender and Performance-Based Pay. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 582-601.
- Laherand, M.-L. (2012). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.
- Liebig, B., & Sansonetti, S. (2004). Career Paths. *Current Sociology*, 52, 371-406.
- Lunev, M. (2015). Sooline segregatsioon kui institutsionaalne tegur soolise palgalõhe kujunemisel. Magistritöö. *Tallinna Ülikool, Rahvusvaheliste ja Sotsiaaluuringute Instituut*, 1-96.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in Australian public sector. *Career Development International*, 10, 109-129.
- McDonald, S. (2011). What You Know or Who You Know? Occupation-specific Work experience and job-matching through social networks. *Social Science Research*, 40, 1664-1675.
- Mrozowicki, A. (2009). Coping With Social Change. Life strategies of workers in Poland after the end of state socialism. Doctoral dissertation. *Katholieke Universiteit Leuven, Faculteit Sociale Wetenschappen*, 440.
- O'Leary, V., & Ryan, M. M. (1994). Women bosses. rmt: M. T. (ed), *Women in Management. A Developing Presence* (lk 63-79). London: Routledge.
- O'Neill, D. A., Bilimoria, D., & Saatcioglu, A. (2004). Women's career types: attribution of satisfaction with career success. *Career Development International*, 9, 478-500.
- OECD. (01 2015. a.). *OECD*. Allikas: [www.oecd.org](http://www.oecd.org): <http://www.oecd.org/eco/surveys/Estonia-Overview-2015.pdf>

- Pajumets, M. (2007a). Miks emme läheb tööle? Naiste subjektiivsed ootused ja tööle antavad tähendused. rmt: B. Vaher, & K. Seeder, *Töö ja pere: paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive* (lk 35-79). Tallinn: Praxis.
- Pajumets, M. (2007b). Soo konstrueerimine ajakasutuse kaudu: isade ja emade argipraktikad ja konfliktid. rmt: B. Vaher, & K. Seeder, *Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive* (lk 79-111). Tallinn: Praxis.
- Pajumets, M., & Hearn, J. (2013). Migrant career women's discursive (re)constructions of their domestic partners' masculine identities. rmt: A.-A. Allaste, *"Back in the West". Changing Lifestyles in Transforming Societies* (lk 151-173). Frankfurt am Main: Peter Lang Publishers House.
- Parsons, J. E., Meece, J. L., Adler, T. F., & Kaczala, C. M. (1982). Sex Differences in Attribution and Learned Helplessness. *Sex Roles*, 8, 421-432.
- Paustian-Underdahl, S. C., Slattery Walker, L., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions on Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145.
- Pikhof, M. (2015). Meeste ja naiste hoiakud värbamisprotsessi kontekstis sooaspektist vaadatuna. Bakalaureusetöö. *Tallinna Ülikool, Rahvusvaheliste ja Sotsiaaluuringute Instituut*, 1-61.
- Porter, N. (2006). Re-Defining Superwoman: an Essay on Overcoming the "Maternal Wall" in the Workplace. *Duke Journal of Gender Law & Policy*, 13(55), 55-84.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28, 177-193.
- Reardon, R. C., Lenz, J. G., Sampson, J. P., & Peterson, G. W. (2000). *Career Development and Planning. A comprehensive Approach*. Belmont: Wadsworth.
- Roosalu, T. (. (2013). *Soolise võrdõiguslikkuse monitooring*. Tallinn: Sotsiaalministeerium.
- Rosenthal, G. (2007). Biographical research. rmt: C. Seal, G. Gobo, J. Gubrium, & D. Silverman, *Qualitative Research Practice* (lk 48-65). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic Women and Communal Leadership: How Role Prescriptions Confer Advantage to Top Woman Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95, 221-235.



- Saar, T. (2006). *Karjääri keerdtrepp. Kuidas luua endale meelepärast tööelu?* Tallinn: Äripäeva kirjastus AS.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In*. New York: Random House Group Company.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager - think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 33-41.
- Võrdse kohtlemise seadus (2008). *Riigiteataja*. Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/106072012022>
- Soolise võrdõiguslikkuse seadus. (2004). *Riigikogu*. Allikas: [www.riigiteataja.ee: https://www.riigiteataja.ee/akt/107072015011](http://www.riigiteataja.ee/akt/107072015011)
- Statistikaamet. (20. 01 2015. a.). *Statistikaamet*. Allikas: [pub.stat.ee: http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01RAHVASTIKUNAITAJAD\\_JA\\_KOOSSEIS/01RAHVASTIKUNAITAJAD\\_JA\\_KOOSSEIS.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Rahvastik/01RAHVASTIKUNAITAJAD_JA_KOOSSEIS/01RAHVASTIKUNAITAJAD_JA_KOOSSEIS.asp)
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35, 1542-1571.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues. *Career Development International*, 12, 238-263.
- Tiit, E.-M. (2014). *Eesti rahvastik. Hinnatud ja loendatud*. Tallinn: Statistikaamet.
- Williams, J. (2004). Hitting the Maternal Wall. *Academe*, 90(6), 16-20.
- Wittenberg-Cox, A. (22. Aprill 2016. a.). What Work Looks Like for Women in Their 50s. *Harvard Business Review*.

## LISA 1. INTERVJUU KAVA

Käesolevas magistritöös oli meetodina kasutusel biograafiline narratiivintervjuu. Intervjuud viidi läbi järgmise kava järgi:

**Põhiküsimus:** „Palun räägi mulle oma karjäärrikujunemise lugu. Mind huvitab kõik see, mis eelnes sinu praegusele positsioonile ning samuti sinu kogemused praeguses organisatsioonis. Räägi kõigest, mis pähe tuleb ja mis tundub sulle oluline. Sul on täpselt nii palju aega, kui ise soovid. Ma ei sega sinu jutule vahele, küll aga võin aeg-ajalt teha märkmeid asjadest, mille kohta sulle hiljem küsimusi esitan.“

**Narratiivisised küsimused:** respondendi oma sõnadega teemad, millest ta intervjuu ajal rääkis (nt „Rääkisid mulle, et lihtsalt sattusid oma esimesele töökohale. Palun täpsusta, kuidas see toimus?“).

### Välised narratiivküsimused

Väliseid narratiivküsimusi küsitakse vaid juhul, kui intervjueritav ei ole neid teemasid juba eelnevates faasides käsitlenud.

- Kuidas on muutunud sinu karjäärialased prioriteedid aja jooksul? Mida pead oluliseks praegu ning kuidas suhestub see sellega, mida pidasid oluliseks varem?
- Milliseid kanaleid oled kasutanud, et uutele positsioonidele liikuda (ettevõttesiseselt või –väliselt)?
- Kas ja millisena näed oma järgmist karjäärisammu, nii organisatsiooni sees või väljas.
- Milliseid organisatsioonipoolseid takistusi oled tundnud oma karjääri arengus, nii endistes kui praeguses organisatsioonis?
- Kirjelda, millisena tajud oma positsiooni organisatsioonis?
- Millise mõjuvõimuga on sinu teatud juhtimisotsused ettevõtte tulemustele/eesmärkide saavutamisele?
- Kuidas tajud enda positsiooni samal tasemel meesjuhtide seas?
- Kirjelda olukorda, kus oled tajunud, et pead oma positsiooni organisatsioonis õigustama.
- Meenuta ja kirjelda, kas on esinenud situatsiooni, kus sinu tegudes ja otsustes on kaheldud. Mis võis olla selle põhjuseks?
- Kirjelda olukorda, kus oled tundnud, et sinult kui naiselt oodatakse rohkem enese tõestamist, kui sinu meeskolleegidelt?
- Milline on sinu kui juhi kujutus ideaalsest töötajast?
- Kuidas kirjeldaksid töötajate ootusi sinule kui juhile? Millist käitumist nad sinult ootavad?
- Millised on isiksuseomadused, mis eristavad sind kui juhti naistest, kes ei ole juhid?
- Kas ja kuidas veedavad töötajad koos aega väljaspool tööd?
- Kirjelda, kuidas veedavad sama tasandi juhid koos aega väljaspool tööd? Kuivõrd Sina neist ühisüritustest osa võtad?

## LISA 2. KOODIPUU

Alljärgnevalt on toodud koodipuu, millest on lähtunud käesoleva uuringu andmete analüüsis ja nende presenteerimises. Koodipuu koosneb kahest peamisest kategooriast, mis omakorda jagunevad alamkategooriateks. Koodipuu toodud märksõnad on põhjalikult analüüsitud käesoleva magistritöö 4. peatükis.

1. Karjääri kujunemine
  - a. Karjääri planeerimine
    - i. Juhuslikkus
    - ii. Töövõime
  - b. Töökohtadele liikumine
    - i. Kutsuti
    - ii. Kandideerisin
  - c. Sotsiaalne kapital
    - i. Pakuti töökohta
    - ii. Võrgustiku kujunemine
  - d. Töökohtadelt liikumine
    - i. Igavus, rutiin
    - ii. Pole väljakutseid
  - e. Otsuse tegemine
    - i. Väljakutse
    - ii. Peab kõnetama
  - f. Pere tugi
    - i. Praktiline
    - ii. Emotsionaalne
  - g. Emaroll
    - i. Emapukus
    - ii. Karjäär lapse kõrvalt
    - iii. Täiskasvanud lapsed
  - h. Vanus

2. Kogemused juhirollis
  - a. Enese tõestamine
    - i. Väljaspool süsteemi
    - ii. Sooneutraalsus
    - iii. Naistel lihtsam
    - iv. Meeste mängureeglite õppimine
  - b. Naiste takistused
    - i. Erinevus hinnangutes
    - ii. Naiste kohustused kodus
    - iii. Pole nende jaoks probleem
  - c. Teised naised
    - i. Naiste vead
    - ii. Naiste omadused
  - d. Iseloomuomadused
    - i. Juhile vajalikud oskused
    - ii. Mehelikud omadused
  - e. Töö-ja eraelu
    - i. Tasakaalu puudumine
    - ii. Süütunne
    - iii. Kohanemine