

Tippjuhiks saamise teed: mehed juhtuvad juhiks, naised juhivad end juhiks

Uuringu aruanne
2024



Uuring on valminud projekti „Naised ja mehed võrdselt juhtimas“ (POWER) raames.

Projekti peamine rahastaja on Euroopa Liidu kodanike, võrdõiguslikkuse, õiguste ja väärtuste programm (CERV programm) ning kaasrahastajad Swedbank ja Riigikantselei.

Poliitikauuringute Keskus Praxis on Eesti esimene sõltumatu, mittetulunduslik mõttekoda, mille eesmärk on toetada analüüsile, uuringutele ja osalusdemokraatia põhimõtetele rajatud poliitika kujundamise protsessi.

Autorid:

Maarja Tinn

Mari-Liis Sepper

Maari Põim

Keeletoimetaja: Marika Kullamaa

Poliitikauuringute Keskus Praxis

Ahtri 6A, 10151 Tallinn

praxis@praxis.ee

Käesoleva raporti sisu väljendab koostajate seisukohti ning vastutus selle eest lasub vaid autoritel. Euroopa Komisjon ei vastuta selle eest, kuidas selles sisalduvat teavet kasutatakse.

Väljaande autoriõigus kuulub Poliitikauuringute Keskusele Praxis. Väljaandes sisalduva teabe kasutamisel palume viidata allikale.

ISBN 978-9949-662-42-5 (pdf)



Rahastanud
Euroopa Liit

Swedbank 



RIIGIKANTSELEI

Sisukord

Eessõna	4
Uurimisküsimused ja metoodika	6
1. Juhiks saamise teed	8
1.1. Naisi suunab juhiks saamisele perekondlik, mehi avalik sfäär	8
1.2. Värbamine	13
1.3. Edutamine	17
2. Tippjuhist naisele algab kodus teine tööpäev, mehele puhkus	22
3. Võrgustumine	29
4. Tippjuhtide õpiteed	33
4.1. Kas juhiks sünnitakse või juhiks õpitakse?	33
4.2. Haridus – eeldus naisjuhtidele, boonus meesjuhtidele	36
5. Mis aitab naistel juhiks saada	40
5.1. Ametialased võrgustikud	40
5.2. Eeskujud	41
5.3. Mentorlus ja arengutreening	43
5.4. Kvoodid	44
5.5. Juhtide järelkasv	48
5.6. Läbipaistvad konkursid ja värbamine	50
Kokkuvõte	51
Poliitikasoovitused	57
Summary	64
Kasutatud kirjandus	70

Eessõna

Eesti tööturгу iseloomustab naiste ja meeste vertikaalne segregatsioon, mis tähendab, et naised ei jõua meestega võrdselt juhtivatele ametikohtadele. Euroopa Soolise Võrdõiguslikkuse Instituudi (EIGE) soolise võrdõiguslikkuse indeksi „Võimu“ peatüki majandusliku võimu näitaja oli Eestis 2023. aastal 21,8 punkti 100-st, mis jääb märkimisväärselt maha EL-i riikide keskmisest (54,7 punkti sajast). Eesti skoori viib muuhulgas alla naiste osakaal börsiettevõtete juhtorganites, mis oli aastani 2023 alla 10%, tõustes 10%ni alles möödunud aastal (kümme aastat tagasi oli naiste osakaal juhtorganites 7%).

Börsiettevõtteid on Eestis vähe, mis tõttu tuleb naiste-meeste tasakaalu uurida ka teistes organisatsioonides. 100 mõjukama ettevõtte juhatuste liikmetest oli 2018. aastal naisi vaid 16% ning need on kahjuks saja mõjukaima kohta värskeimad andmed, mida regulaarselt ei värskendatagi. Viidatud statistika näitab, et ka Eestis saab rääkida nn klaaslae fenomenist ehk nähtamatust takistumüürist, mis ei lase naistel tõusta võrdselt meestega kõrgeimatele juhtimistasanditele.

Ometi on sooline ebavõrdsus juhtimises Eestis vähenenud avalikus sektoris. Näiteks on Riigikantselei andmetel naiste osakaal avaliku sektori tippjuhtide seas jõudsalt kasvanud, naisi on 2024. a. juuni seisuga nende hulgas koguni 43%. Siinkohal on oluline märkida, et viidatud andmetes on tippjuhtide hulka arvatud ka asekanterid.

Avaliku sektori edusammudest hoolimata on juhtimises soolise tasakaalu poole püüdlamine Eestis jätkuvalt aktuaalne teema. Ka Euroopa Liidu direktiiv, mis nõuab soolise tasakaalu tagamist börsil noteeritud ettevõtet juhtorganites, on tõstnud päevakorda vajaduse analüüsida, kuidas saavad Eestis juhiks naised ja mehed ning mis juhiks saamist mõjutab. Käesolevas uuringus küsitigi Eesti nais- ja meestippjuhtidelt, kuidas sai neist juht ning millised tegurid on neid sel teekonnal mõjutanud.

Uuring on mõtteline järg Praxis varasemale uurimistööle naistest tipp-poliitikas, mis samuti analüüsis nii võimaldajaid kui ka takistusi naiste teel tipp-poliitikuks. Siinse uuringu eesmärk oli intervjuude abil uurida süvitsi Eesti tippjuhtide kogemusi ja arusaamu juhiks saamise teekonnast. Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldas meil avada tippjuhtide isiklike lugusid ja kogemusi, milleni analüütik kvantitatiivsete meetoditega üldjuhul ei jõua. Kvalitatiivne meetod võimaldabki uurida keerulisi ja mitmetahulisi protsesse, nagu juhtide kujunemine ja tippjuhtide teekond, isiklike kogemuste ja kontekstide kaudu.

Uuringu tulemused aitavad mõista, kuidas saavad organisatsioonid töökultuuri ja personalipraktikat muutes toetada naiste teed tippjuhiks. Loodame, et uuring aitab

kaasa muutustele nii organisatsioonides kui ka laiemalt ühiskonnas, mis aitavad meid lähemale sooliselt tasakaalustatud juhtimiskultuurile.

Täname kõiki tippjuhte ja eksperte, kes panustasid uuringu valmimisse. Ilma teie toetuse ja koostööta poleks meil täna paremat teadmist sellest, millised soolistatud tegurid mõjutavad naisi ja mehi juhiks saamisel.



Uurimisküsimused ja metoodika

Uuringu eesmärk oli analüüsida Eesti nais- ja meestippjuhtide juhiks saamise viise. Samuti seda, kas naistel ja meestel on tippjuhiks saamisel erinevad soodustavad või takistavad tegurid.

Uuringus otsiti vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas tippjuhid oma juhiks saamist, arvestades ka ühiskondlikku konteksti, näevad ja kirjeldavad?
 - a. Milline on nende juhiks jõudmise teekond (sh võimestajad, takistajad, identiteedist, hoiakutest ja kogemustest tulenev eripära)?
2. Millised on Eesti tippjuhtide õpiteed ja enesearengu toetamise viisid?
3. Millised on parimad kogemused, sh süsteemsed tegurid, et tagada organisatsioonis sootundlik organisatsioonikultuur ja sooline tasakaal?

Andmete kogumine

Juunist septembrini 2023 intervjueriti poolstruktureeritud meetodit kasutades 12 Eesti tippjuhti. Valitud andmete kogumise meetod võimaldab olla paindlik ja sobitada intervjuukava valimi eri osadele – avaliku- ja erasektori tippjuhtidele –, säilitades samal ajal siiski ühise raamistiku. Poolstruktureeritud intervjuu meetodile omane jätkuküsimuste formaat andis intervjueritavale võimaluse olla protsessi kaasatud ning seda ka teatud määral juhtida, jagades kogemusi ja seisukohti enda jaoks esmatähtsatel teemadel.

Kasutatud meetod võimaldas saada mitmekülgseid andmeid ja uuritavast temast sügavama arusaamise, aidates kaasa terviklikuma pildi loomisele Eestis tippjuhiks saamise teekonnast.

Valim

Uuringu raames tehti 12 intervjuud: kuus avaliku sektori ja kuus erasektori tippjuhiga, kuue naise ja kuue mehega. Intervjuude kestus oli 72–108 minutit. Ühe erandiga intervjueriti kõiki silmast-silma ning intervjueritava valitud asukohas. Intervjueritavate vanusevahemik oli 38–57 eluaastat. Tsitaatide juures toodi küsitletute anonüümsuse huvides välja ainult olulisim, pidades silmas uuringu fookust – inimese sugu ja seda, kas tegemist on avaliku või erasektori tippjuhiga.

Valimi koostamisel lähtuti osaliselt Vabariigi Valitsuse 01.07.2023 jõustunud määruses „Avaliku teenistuse tippjuhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja

valiku ning arendamise ja hindamise kord¹ toodud tippjuhi määratlusest. Selle järgi on tippjuhid ministeeriumi kantsler ja asekanter, Riigikantselei direktor, Rahapesu Andmebüroo juht, ameti, inspeksiooni ning Riigi Tugiteenuste Keskuse peadirektor. Eesti avalikus teenistuses töötab riigi strateegiliste eesmärkide saavutamise nimel ligi 100 tippjuhti. Käesoleva uuringu valimist on siiski jäetud välja asekanterid, kuid hõlmatud on erinevate põhiseaduslike institutsioonide juhid.

Uuringus lähtuti kõige laiemast Euroopa soolise võrdõiguslikkuse instituudi (EIGE) määratlusest, mida nad ise on oma uuringute puhul läbivalt kasutanud. Erasektori tippjuht on tavaliselt kõrgeima tasandi juhtiv ametnik või juhatuse liige, kellel on suur vastutus ettevõtte üldise juhtimise, strateegilise suuna ja tulemuste eest. Tippjuhil võib olla olenevalt ettevõtte korporatiivsest struktuurist erinev ametinimetus, nagu näiteks tegevjuht (CEO), president, juhatuse esimees vmt. Konkreetse uuringu raames jäeti valmist välja keskastme juhid, kelle vastutusala võib Eesti kontekstis olla mõnevõrra teine.

Andmete analüüs

Andmete analüüsiks kasutati Braun & Clarke'i temaatilist analüüsi (Braun & Clarke, 2006), kuna see meetod võimaldab saada sügavama arusaamise kvalitatiivsetest andmetest, tuues välja olulised mustrid, teemad ja seosed, sh latentsetes teemades, ning kodeerida ka seoseid.

Meetod pakkus andmete süstemaatiliseks analüüsiks selge ja koherentse struktuuri, mis oli vajalik, arvestades uurimisküsimuste fookust, aga ka valimi eripära. Kuueastmeline temaatiline analüüs hõlmas järgmisi etappe: 1) tutvumine andmestikuga ja teksti segmenteerimine; 2) kodeerimine (esialgsed koodid); 3) teemakategooriate loomine ja tsitaatide koondamine teemakategooriate alla; 4) teemade ülevaatamine (kategooriate liitmine või lahku tõstmine); 5) teemade lõplik ülevaatamine ja nimetamine, teemapuu loomine; 6) analüüsi kirjutamine.

Temaatiline analüüs meetodina on piisavalt paindlik, võimaldades uurijatel avastada uusi teemasid või allteemasid, sh ka neid, mis asetsevad väljaspool uurimisküsimuste etteantud raamistikku.

¹ RT I, 28.06.2013, 36.

1. Juhiks saamise teed

Selles peatükis tuleb juttu sellest, kuidas tippjuhid kirjeldasid oma teekonda juhiks saamisel ning kuidas ühiskondlik kontekst seda mõjutas. Vaadatakse toetavaid või takistavaid, identiteedist, hoiakutest või kogemustest juhtuvaid tegureid, mis kerkisid esile analüüsi tulemusena.

Intervjuude analüüsist selgus, et naissoost juhtidele seatakse tavaliselt kõrgemaid nõudmisi ja ootusi meeskolleegidega võrreldes. Naiste puhul pööratakse kõrgendatud tähelepanu sellele, kuidas suudab naisjuht täita rolle ka väljaspool ametialast sfääri, ennekõike isiklikus elus. Ent teatud lisakohustusi ilmnes ka tööalaselt – nt suurem surve teha töökollektiivis nn emotsionaalset tööd. Igasugune emotsionaalne töö hõlmab suhtluse käigus tehtud jõupingutusi, planeerimist ja kontrolli, et ühelt poolt vastata organisatsioonis juhile pandud ootustele emotsionaalse fooni loomisel ning teisalt tähendab see sunduslikku vastutuse võtmist teiste heaolu eest, pakkudes neile oodatud viisil ja mahus tuge ja empaatiat. Naisjuhtidele seatud suurem surve viitab vajadusele säilitada teatud emotsionaalset joondumist või reaktsioone, mis vastaksid ühiskondlikele või organisatsioonilistele ootustele. Naisjuhi vaatenurgast toob see kaasa suurema koormuse, võrreldes meessoost juhtidega, kellele pandi emotsionaalse töö vastutus üldjuhul üksnes kriisiolukorras.

Naissoost juhtidel lasub meestega võrreldes suurem sund tõestada töökeskkonnas pidevalt oma juhtimispädevust, peale selle eeldatakse naiste puhul ka valdkondlikku pädevust, mis meesjuhtide puhul olulise kriteeriumina esile ei tõusnud. Niisamuti on naiste jaoks juhupositsioonile jõudmise lävend märgatavalt kõrgem ning neil puuduvad ka alternatiivsed sisenemisteed.

1.1. Naisi suunab juhiks saamisele perekondlik, mehi avalik sfäär

Tippjuhiks saanutele on omane formaalsesse või mitteformaalsesse liidrirolli astumine juba lapse- või noorukieas. Seda võib soosida teatud tüüpi huvihariduses osalemine, vanemate toetus või koolis pälvitud õpetaja soosing ning võimestav tunnustus. Viimati mainitu on tuttav pigem meesjuhtidele, kes olid kogenud varajast õpetajate soosingut ning keda oli julgustatud võtma juhirolli eakohasel viisil. Just sellist noores eas liidrirolli sattumist hinnati tagasivaates üldjuhul isiklikul arenguteel määrava tegurina. Seejuures oli tegemist eranditult välise initsiatiiviga, kus autoriteetne täiskasvanu valis välja lapse, antud valimis eranditult poisi, kelle arengusse panustada. Täiskasvanuna oskasid meesjuhid seda tuge ja suunamist hinnata, kuna tihti süstiti just nii neisse esimene doos enesekindlust ning neil avanes

võimalus hakata arendama oma väljendusoskust ning õppida nautima avalikku esinemist.

Kuna ma olen selline sile noormees olnud lapsest saadik, siis mind on alati lavale lükatud. Lasteaias juba olin ... laulsime, mäletan, seal mingitel aktustel, ja koolis pandi konferansjeeks, mingitel kooliaktustel ja asjadel. Et ... ma puhtalt arvan, et sellepärast on kuidagi eeldatud alati, et ... et ma sobin juhiks, kuigi ... Ja siis mind on lükatud sellistesse kohtadesse. (M, avalik sektor)

Teismeeas lisandus määrava mõjutegurina kaaslaste roll ning see oli juba ka naisjuhte mõjutavaks tunnuseks. Just kaaslased olid tavaliselt need, kes tulevase juhi endi hulgas liidrirolli asetasid, et autoriteetsel positsioonil olevate täiskasvanutega (nt kooli juhtkonnaga) suhtlemist vajavates küsimustes neid esindada. Siin on tegemist rolliga, mille eelduseks oli hea suhtlusoskus – kuigi ka see mõiste võis markeerida noormeeste ja neidude puhul erinevaid oskusi. Näiteks poiste puhul kirjeldati sellega seoses pigem esinemisjulgust – ehk valmisolekut astuda publiku ette ja esineda seal enesekindlalt ja veenvalt – ja tüdrukute puhul pigem retoorilisi võimeid, mille all kirjeldati võimet kujundada ja esitada veenvaid argumente, olla sõnaosav ning mõjutada või veenda inimesi tegutsema vastavalt kõneleja soovidele.

Eraldi tunnuseks, mis analüüsitulemuste põhjal oli vältimatult vajalik just tulevastele naisjuhtidele, et pälvida kaaslaste tunnustust, olid head õpitulemused. Selline eeldus võib tuleneda soostereotüüpselt eelarvamusest, mille järgi hinnatakse naisi vähem võimekateks või vähem pädevateks, millest tulenevalt eeldatakse, et naised peavad oma pädevust ja kvalifikatsiooni tõestama – koolis tähendab see keskendumist õpitulemustele.

Peale selle võis teismeeas päästikuks olla ka tunnetatud vajadus enda või teiste (nt nn nõrgemate) eest seista, seejuures oli enda eest seismine omane tunnus nii mees- kui naisjuhtidele, teiste eest seismine rohkemal määral naisjuhtidele.

Et ... ma ei oska seda kirjeldada, sest see ei ole olnud ambitsioon – juhtimine ei ole olnud mitte kunagi minu ambitsioon ... Nii et see on kuidagi aja jooksul tekkinud. Aga võib-olla seal on ka nagu see, et ma üldiselt kipun minema võitlema nende eest, kus ma näen, et kellelegi, kas tehakse liiga ... noh, mitte niiviisi, et ma lendan raginal kohe vahele, aga kui ma näen, et see on ... noh, et see on vale, mida tehakse – siis selle kaudu kuidagi ... [kujunesin juhiks]. (N, avalik sektor)

Naisjuhikud rõhutasid oluliselt enam kodu mõju juhiks kujunemisel. Seejuures tõid naised ise eriti esile isa mõju, kes toetas varajastes eluetappides liidrirolli võtmist. Kodu mõju algpõhjused võisid seejuures olla drastiliselt erinevad. Ühelt poolt võis olla määravaks teguriks isa vanemlik toetus ja soodsad hoiakud, mis kujundasid arusaama, et liidrirollis olemine ei ole naise jaoks midagi tavatut. Kõrgelt hinnati vanemate selgelt väljendatud usaldust tütre vastu ning igakülgset toetust tema tegemistele.

Kuidas minust sai tippjuht? [...] Algas seal, kus sündisin perre esimese lapsena, ja minu isa [...] kasvas mind selliste põhimõtete järgi, [...] et õige on, kui inimene võtab vastutust ja võtab initsiatiivi, ja tütarlaps ei pea kodus nurgas istuma ... Nii et ma olen algusest peale kasvatatud selliseks julgeks ja initsiatiivikaks ja ... ja enese eest siis seisvaks inimeseks. [...] (N, avalik sektor)

Teisalt on ka näide, kus perekonna negatiivne mõju võib niisamuti olla oluline tegur naise juhiks kujunemisel. Isa alkoholisõltuvusest mõjutatud düsfunktsionaalses peres tundis tütar, et ta peab täiskasvanu rolli astuma ning vastutama perekonna toimise eest. See roll muutus talle harjumuspäraseks ning soosis täiskasvanueas liidrirolli võtmist ka tööelus.

Mul mitte pere ei toetanud seda – mu pere tingis selle. Mu isa oli alkohoolik ja ema oli väga vaikse loomuga. Ja noh, keegi pidi selle rolli võtma, et kogu selle isa karjatamise rolli ja ... Minul tuli ta pigem nagu sealt ... Ja ma olin vanem laps ... minu jaoks oli ... noh, tunduski, et see on normaalne, et lapsed ütlevad või mina ütlen oma vanematele, kelle poolt nad hääletavad lõpuks ja mida nad teevad, he-he, ja kuhu me lähme. Et ... ma ei teadnud, et tegelikult nii ei käigi. Või noh, see arusaamine tuli nagu palju hiljem. Mina olin harjunud, et ... ütleme, kõik selline, mida ma suutsin juhtida, see käis minu juhtimise järgi. (N, avalik sektor)

Meesjuhtide puhul pere või konkreetselt ema või isa roll olulise mõjutajana analüüsitulemustest esile ei tulnud. Selle asemel selgitasid või kirjeldasid meesjuhikud oma liidripositsioonile jõudmist teatavate isikuomadustega (nt esinemisjulgusega). Valdavalt peeti karjääriritee mõtestamisel tähtsamaks juhust. Juhuse rolli üldjuhul lähemalt ei avatud.

See oligi naiste ja meeste puhul juhiks saamise lugu jutustades üks märkimisväärne erinevus – mehed rääkisid pea eranditult liidri- või juhiositsioonile juhuslikust

„sattumisest”, naised „haarasid” liidri- või juhipositsiooni või „jõudsid” juhipositsioonile. Meeste poolt väljendatud juhiks saamise juhuslikkus võib osutada teadmatusetele oma soodsamast olukorrast või privileegist, mille järgi naudivad nad oma soost tulenevaid eeliseid sellele mõtlemata. Mehed võivad ka anda juhusele suurema rolli, kuna nad ei ole teadlikud, kui palju on edu mõjutanud nende sugu ja ühiskondlik positsioon.

Teisalt võivad naised olla teadlikumad ühiskondlikest takistustest ja eelarvamustest, mistõttu võivad nad ka rohkem rõhutada oma aktiivset panust ja jõupingutusi juhirollini püüdlemisel.

Puhas juhus kõik [juhiks saamine] – kõik oli puhas juhus! (M, erasektor)

Juhile universaalselt vajalike omadustega seoses ilmnes nais- ja meesjuhtide hinnangutes erinevusi, aga ka sarnasusi. Hinnangud sarnanesid kolmes aspektis – esiteks, juht peab suutma teha vastavalt olukorrale kiireid ja strateegilisi otsuseid, kaaludes nii lühi- kui pikaajalisi tagajärgi, ning nende eest ka vastutama – seejuures vastutama ka teiste tehtu eest. Siinkohal on oluline täpsustada, et naisjuhid pidasid siiski meesjuhtidest mõnevõrra enam pikaajaliste tagajärgede all silmas ka laiemaid ühiskondlikke tagajärgi. Teiseks on juhile vajalik hea koostöö- ja suhtlemisoskus, mis aitab töötajatega efektiivselt suhelda, anda selgeid juhiseid ning kuulata ja mõista teiste seisukohti, sh suutma ennetada-lahendada konflikte. Jällegi ilmnes meeste ja naiste vahel koostöö mõtestamisel teatavaid erisusi, millest kirjutame lähemalt allpool. Ning kolmandaks peab juht hästi valdama ajaplaneerimist ja ressurside haldamist. Tähelepanuväärne on see, et juhid ei toonud eraldi esile vajadust teadmiste järele finantsjuhtimise vallas.

[Võimalik on] vaadata esiteks koostööoskust – noh, selline elementaarne asi, et kas ma inimesena ... suudan nagu teistega koos töötada; kui palju tekib selliseid elementaarsetes kohtades konflikte ... et kas sul on nagu sellised sotsiaalsed oskused nagu olemas, eks. Ja see järgmine teema on tegelikult nagu selline vastutuse võtmine, eks. Kas sa vastutad enda töö eest? Kas sa suudad vastutada nii-öelda kellegi teise töö eest? Kas sa suudad midagigi nagu teha teistega koos, tajudes nagu teiste panust ja enda panust, eksju? Need on nagu sellised baasteemad. (M, erasektor)

Naisjuhid tõid esile oluliselt rohkem olukordi, kus neil ei olnud võimalust valida ega eelistada, milliseid konflikte nad peavad lahendama. See tähendas, et emotsionaalset tööd, nagu töötajate omavaheliste arusaamatuste lahendamine, aga ka töötajate emotsionaalne toetamine ja võimestamine, oli naisjuhtide hinnangul nende töölaual

märkimisväärselt rohkem, eriti olukordades, kus nende arvates oleks pidanud sellist tööd pidanud tegema keskastme juht, kes oli mees.

Tippjuhiks saamise eelduste puhul ilmnisid naiste ja meeste arvamustes teatud erinevused. Meeste silmis oli esmatähtis, et tippjuhil on visioon, kuhu organisatsioon peaks liikuma, ning suutlikkus teisi oma plaaniga kaasa tõmmata. Seevastu naisjuhid pidasid olulisemaks kaasamis põhist koostööd, mida mõtestati kui tippjuhi oskust kollektiivi eri tasanditel ühendada, toetades seeläbi töötajate oskust näha n-ö suurt pilti ja oma rolli selles. Ühtemoodi peeti oluliseks kohanemisvõimet – kiiresti muutuv asjaolus ja turbulentsel aegadel on tähtis, et juht suudaks kohaneda uute olukordadega ning omandada kiiresti uusi oskusi ja teadmisi. Ilmselt toetas seda konsensuslikku mõistmist ka asjaolu, et kõigil intervjueeritud juhtidel tuli hiljuti oma organisatsioonides toime tulla Covid-19 pandeemiast põhjustatud kriisiga.

Nii et kriis loomulikult muutis kõike – kuidas edasi pead suhtlema ja kuidas üldse ... Nagu ma ütlesin, see ... inimese koondamine, see oli juba omaette kriis, kuidas sa nendele infot vahendad ... Me valisime selle taktika, et me oleme väga avatud – räägime kõigest, mis me teeme; ka kõige halvematest stsenaariumitest – et meil on ka eksistentsiaalsed küsimused, kuna 85% tuludest kadus ühe päevaga, ma pidin äkki hoopis teistmoodi juhtima hakkama. (M, erasektor)

Naisjuhid lisasid juhile vajalike omaduste nimekirja ka selliseid omadusi, mille olemasolu peeti rõhutatult just naisjuhtidele vajalikuks. Tegemist on omadustega, mida stereotüüpelt eeldatakse olevat pigem meestel – näiteks võimekus valju häälega kõnelda, oskus mõjuda enesekindlana ning säilitada konfliktiolukorras rahu. Siinkohal ei ole tegemist oskustega, mida naisjuhid poleks isiklikult kuigivõrd oluliseks pidanud, vaid pigem oskustega, mida naisjuhid eeldasid, et nende puhul oluliseks peetakse ja märgatakse. Sedalaadi oskustest rääkides ilmnes omajagu vastakaid tundeid, kuna naiste silmis ei olnud tavaliselt tegemist sisuliste oskustega, vaid pigem väliste ootuste ning juhi kui käilakuju kuvandile esitatud ootustega. Ka mitmed mehed olid sedalaadi oskuste väärtustamise puhul kriitilised või väljendasid iroonilist suhtumist.

Noh, mis me väärtustame juhis, on sageli sihukesed, nagu võib-olla natuke meeste omased omadused. Noh, bluffimine ja enesekindlalt rääkimine – räägid valju häälega, enesekindlalt, siis on, „vau, see on nagu hea juht!“ ... Naised räägivad asjadest, millest nad teavad, milles nad kindlad on, ja räägivad vaiksema, tasasema häälega. (M, avalik sektor)

Kokkuvõtvalt oli naisjuhtidel juhiomaduste fookuses ka enesekontrolli teema, sh end kontrolliva juhi kuvandi kindlustamine, mida meesjuhtidel sellisel kujul ei olnud. See võib olla tingitud asjaolust, et essentsialistlikud eelarvamused kipuvad naisjuhte nägema negatiivses mõttes emotsionaalsetena, mis on aga vastuolus stereotüüpse arusaamaga juhi kuvandist ja juhtimisstiilist. On võimalik, et naisjuhid on neist stereotüüpidest teadlikud ning panevad ise rõhku enesekontrollile ja välise rahu säilitamisele. See võib aga omakorda kinnistada erinevaid ootusi ja nõudmisi nais- ja meesjuhtidele ning juhtimisvaldkonnas soolisi stereotüüpe veelgi tugevdada.

1.2. Värbamine

Teaduskirjanduses on värbamist sooaspektist palju uuritud. On leitud, et värbamis- ja edutamissüsteem võib olla kallutatud (Hoobler *et al.*, 2009), naistele ja soovähemustele ebasoodne (Acker, 2009; McDonald, 2011) ning olemuselt sooliselt segregeeriv (Kleinbaum *et al.*, 2013).

Tööturul levinud värbamist ja edutamist puudutavaid otsuseid, milles ettevõtte meessoost liikmetega nõukogu edutab juhiks mehe, on võimalik seletada otsustajate ühetaolisusega (Perrault, 2015; Rivera, 2012). Ühetaoliste otsustuskogude näol on tegu struktuurse barjääriga, mis tõkestab oluliselt naiste (ja teiste) ligipääsu kõrgematele ametikohtadele (Allemand *et al.*, 2022; Greguletz *et al.*, 2019).

Näiteks võidakse tulevasi juhte otsida juhi enda sotsiaalse võrgustiku kaudu (Perrault, 2015). Tüüpiliselt soovitatakse sellistes võrgustikes vabale töökohale teisi mehi ehk soositakse omasuguseid (Markoczy *et al.*, 2020), samuti ei laiendata üldjuhul otsingut teistesse valdkondadesse.

Sellise praktika puhul on värbamise ja edutamise poliitika läbipaistmatu ja informaalne (Fernandez & Rubineau, 2019; Reskin, 2000), juhikonkurssi sisuliselt ei toimugi või on värbajatel vähem naiste kontakte. See kõik piirab naiste ja vähemuste ligipääsu hästi tasustatud, kõrgetele ja prestiižsetele ametikohtadele.

Tienari jt (2013) intervjuueerisid lepingulisi talendiotsijaid (*executive search consultants*) Soomes, Rootsis ja Austrias, et uurida nende arusaamu värbamispraktikast ettevõtetes. Intervjuude põhjal tuvastasid nad juhtide värbamisprotsessis kolm peamist etappi, milles kõigis esines soolist kallutatust: (1) sobiva kandidaadi profiili koostamine, (2) konkursil edasijõudnute nimistu moodustamine (*short-listing*) ja (3) kliendi kaasamine valikuprotsessi. Tuli välja, et igas etapis mängis olulist rolli kandidaadi sugu (naistele ja soovähemustele takistusena).

Talendiotsijate ja tippjuhiks pürgijate seas on ebasuhe valgete meeste kasuks (Meriläinen *et al.*, 2015, viidatud Dreher *et al.*, 2011; Faulconbridge *et al.*, 2009; Khurana,

2002). Tippjuhtide leidmise viisid taastoodavad olukorda, kus asutuste tippjuhtkond koosneb valgetest meestest (Bell & Kenny, 2011; Dreher *et al.*, 2011; Doldor *et al.*, 2012; Faulconbridge *et al.*, 2009; viidatud Hovden *et al.*, 2011) ning nemad on talendiotsijate kontaktid, kelle otsusest sõltub, kes valitakse juhtkonda.

Kvalitatiivuuringu tulemuste järgi erinevad naiste ja meeste isiklikud kogemused tööle saamise ja edutamise suures määral. Naiste trajektoori juhupositsioonile jõudmisel on seejuures suuresti ühetaolisemad – liikumine toimub astmeliselt ning üldjuhul tuleb kõrgemale astmele liikumiseks läbida kandideerimisprotsess. Peale selle ilmnes kandideerimise eelduse puhul ka teatavaid erisusi.

Meesjuhtide kogemused erinevad suuremal määral nii liikumise trajektoori kui ka kandideerimisprotsessi sisu (nt vestlusvoorude fookus ainult pädevustel, mitte lisaks perekonnaseisul) ja olemuse poolest (fiktiivsed konkursid, kus võitja on ette teada). Eriti teravalt ilmnes see tendents just erasektori puhul, avaliku sektori puhul märksa vähemal määral.

Ma üldiselt arvan, et ... võrgustik on kõigil ju olemas, eks. Tõsi – kui sa oled olnud tippjuht ... noh, ma ei tea – mul on ka mingid tuttavad, kes läksid juba 10+ aastat tagasi emattevõttesse kuskile välismaale. Nendel see sotsiaalne võrgustik Eestis on olematu. Neil on päris raske ... Aga mis ma tahan sõnumina öelda – jah, neid konkursse ... mulle tundub, et need on natuke pseudo. Üldiselt on ju harva ... (M, erasektor)

Mehed osalevad märkimisväärselt vähem formaalsetel konkurssidel ja seda ka tippjuhi kohta püüdes, aga mis veelgi olulisem, mehed ei pea üldjuhul kandideerima juba keskastmejuhi kohale ning mõnel juhul saadakse isegi madalama astme juhi koht ilma konkursita.

Ja siis seal oli [organisatsiooni keskastmejuht] – [tippjuht] lasi ta lahti, või suunati teisele tööle – ja siis mulle tehti ettepanek hakata sellele kohale. Aga noh ... formaalselt oli konkurss, aga tegelikult oli see, et [otsustavad juhid] soovisid mind sellele kohale. Aga see oli avalik konkurss, ja noh, seal konkursil ka, üllatus-üllatus, ma olin parim kandidaat. [...] Ja noh, [tippjuhi positsioon nr 2] ... see on kõige lihtsamini saadud töö minu elus. [Otsustav juht] helistas ja pakkus. Mingit konkurssi ega midagi ... (M, avalik sektor)

Just erasektori meesjuhid suhtusid üldjuhul palju skeptilisemalt konkursside korraldamise vajalikusse.

Ma neid tippjuhi konkursse ... noh, neid palagani saatel korraldavad ainult riigiasutused, kus ikkagi tõenäoliselt ... noh, ma olen suht skeptiline. Nagu ma enne ütlesin, eks, et seal on kõigil ju mingi ... keegi tunneb kedagi, ja siis kõigil on ju ... Noh, sa saad alati subjektiivselt hinnata, et „kuule, tal on, vaata, see probleem siin kuidagi“ ja noh, lõppude lõpuks sul on teada, kes võidab, selles mõttes. Ma arvan, et need konkursid on sihuke konkursi simuleerimine. Jah, see on hea mõte teha konkurss, vaadata, millised vähid kivide alt välja tulevad – noh, kes on liikumas. Personalifirmadele väga huvitav. Selles mõttes ongi, et võib-olla neid saab kuskil mujal ära kasutada. Aga jah, pigem ... pigem kas on pakkumised või on majade seest või kuidagi. (M, erasektor)

Intervjueeritavad mõistsid kandideerimist erinevalt. See võis tähendada protsessi, mille käigus inimene esitas soovitavale ametikohale oma kandidatuuri, kuid mõne meesjuhi jaoks tähendas see pelgalt soovi väljendamist, et juhi koht saada. Naisjuhtide jaoks tähendas kandideerimine üldjuhul palju pikemat ja mitmeastmelist protsessi, mis koosnes dokumentide esitamisest, vähemalt ühest tööintervjuust, mitmel puhul ka muud laadi testimisest või hindamisest, et tõendada enda tööle sobivust ja oskusi.

Ma ei ole kandideerinud juhi kohale, välja arvatud siis, kui ma ... tahtsin valdkonda vahetada. Seal ma tegin ise otsuse, et ma tahan minna. Jah, tehti küll ettepanek kandideerida ja kaaluda kandideerimist, ja nii edasi ... Aga muud [juhi koha saamised] on kuidagi nagu välja kujunenud, jah. (M, avalik sektor)

Tippjuhi leidmisel on tavapärane, et inimesi kutsutakse kandideerima. Uuringus olid aga eranditult mehed need, keda alati kutsuti kandideerima ning enamjaolt naised need, kel oli vaja tippjuhi kohale kandideerimiseks ette võtta mitmeetapiline kandideerimisprotsess. Kuigi ka siin oli erandeid.

Ma ei ole [...praegusele ametikohale] kandideerinud. [Ametikoha nimetus] ikkagi klassikaliselt ... [selleks] ei kandideerita. [...] Ja esimene kandideerimine minul oligi, kui ma läksin [organisatsiooni nimi] – ja siis ma tegelikult ka enda arust kandideerisin. Ma ei tea, palju seal nagu konkurssi taga oli. [...] Ja see oli nagu ... jah, minu jaoks oli see nagu tõsine sihuke võit siis. Aga noh, siis kui [...] mind kutsus tagasi – noh, see oli jälle kutsumine. Ma väga palju ei ole pidanud kandideerima. Aga ma arvan, et ma olen väga palju pidanud ennast tõestama sellepärast, et mind kutsutakse. (N, avalik sektor)

Siiski olid ainult naised need, kes kandideerisid tippjuhi positsioonile ka siis, kui neid ei olnud keegi kandideerima kutsunud.

Nägin ajalehes kuulutust, kus [organisatsioon] oli ... kuulutanud välja konkursi [tippjuhi kohale]. Kandideerisin, tegin konkursi läbi edukalt, õnnestus saada [tippjuhi kohale]. (N, avalik sektor)

Naisjuhid olid kandideerinud omal initsiatiivil nii avaliku kui ka erasektori positsioonile. Naised olid pidanud kandideerimise käigus tõendama oma valdkondlikku pädevust ka siis, kui neil oli ette näidata üks või mitu eelnevat tippjuhi positsiooni.

Ma olen alati kandideerinud. Mul ei ole olnud ühtegi töökohavahetust niimoodi, et keegi tuleks ja kutsuks või teeks ettepaneku. Aga selle, noh, ütleme ... kui see [1. organisatsiooni nimi] kandideerimine jõudis minuni niimoodi, et see oli nagu avalik kuulutus ja üks mu kolleegidest juhtis mu tähelepanu sellele – ütles, et „kuule, vaata, [...], täpselt sind otsitakse“, eks, siis [2. organisatsiooni nimi] puhul oli isegi see, et enne kui see värbamiskuulutus välja tuli [...] Ja ma teadsin nii kindlalt, et ma tahan siis [...] [2. organisatsiooni nimi] juhtida, et ma hakkasin ise otsima, kes siis nagu see värbamisagentuur on ... Ma pidin nagu tükk aega vaeva nägema, et leida üles, kes nagu siis seda värbamist läbi viib. Ma nii väga tahtsin. Ja ma saan aru, et ... tagantjärele nad ütlesid ka, et nii nagu ma olin sellel vestlusel ära käinud, nad olid öelnud, et nad rohkem enam ei viitsi jännata – nad võtavad minu tööle ... Selles mõttes oli sihuke nagu õnnestumine. Aga siis [1. organisatsiooni nimi] konkurss tähendas ikka nagu igasugustest rõngastest ja ratastest läbi hüppamist. (N, erasektor)

Kutsutud kandidaadi või kandidaatidega konkursside korraldamist selgitasid tippjuhid turu väiksuse ja n-ö kindla peale minekuga. Mitmel puhul ilmnes, et selline kandideerima kutsumine võib naisele olla ka võimestav kogemus, sest see võib anda kandideerima kutsutule juurde enesekindlust ning näidata, et tema võimekust ja kogemusi on märgatud ja hinnatud.

Kui mulle poleks tulnud seda kõnet just, et kuule, kas sa kaaluksid, ja ei oleks antud seda mõtlemisaega, mina poleks niisama kindlasti tulnud siia kandideerima. Nii et selles mõttes selle impulsi väljakäimine on kindlasti inimestele nagu, noh, oluliseks märgiks. (N, avalik sektor)

Ometi on kandideerima kutsumine selgelt meeste poole kaldu. Naiste puhul oli alati tegemist tegeliku ehk mitme kandidaadiga konkurssiga. Meeste puhul oli see vastupidi – kandideerima kutsutuna võis mees üldjuhul eeldada, et tema ongi ainus kandidaat. Erasektori meesjuhtidel tavaliselt formaalse kandideerimise kogemus puudus. Nii oli uuringu valimis mehi, kelle viimane kandideerimiskogemus jäi 1990ndate aastate lõpul 20ndate eluaastate esimesse poolde. Oli ka mehi, kes polnud elus kordagi ühtegi formaalset konkurssi läbinud, sh ka karjääri madalamatel astmetel.

Nais- ja meesjuhtide kogemuse nii suured erinevused viitavad sellele, et naiste ja meeste võimalused tippjuhiks saada pole võrdsed.

1.3. Edutamine

Tööturul levinud skepsis naiste võimete ja suutlikkuse kohta ei lase naistel juhtivatele kohtadele jõuda. Teaduskirjanduses laialt kasutatud mõiste **sooline klaaslagi** (Glass & Cook, 2016; Mulcahy & Linehan, 2014) viitab fenomenile, kus naiste karjäär ei edene tööturul üle teatud taseme. Mitmed nähtamatud barjäärid (Akpınar-Sposito, 2013) tõkestavad naiste karjääri ja soodustavad tööl meeste kiiret edenemist (Vuorinen-Lampila, 2016). Sõna „klaas“ viitab seejuures takistuste kunstlikkusele, milles pealtnäha on võimalused ametikõrgenduseks olemas, ent praktikas suur osa naisi nendeni ei ulatu. Uuringus intervjueritud naisjuhid olid töötanud keskastme juhi kohal meestest tavaliselt kauem. Ka ilmnes vasturääkiv ilming, et naisi ei edutata keskastme juhi positsioonilt edasi seetõttu, et nad teevad oma tööd väga hästi ja on muutunud n-ö asendamatuks. Keskastme juhi tasandile pidama jäämine oli seega üks klaaslae ilmingutest.

Mõned uuringud näitavad, et naisjuhid võivad olla kriisijuhtimises edukamad tänu oma paremale võimekusele riske hallata, mitmekülgsemale suhtlemisoskusele ning paremale oskusele suunata kollektiivi tegema omavahel koostööd. Seejuures on

naised sageli teadlikumad mitmekesisuse kasufaktoritest ja pööravad rohkem tähelepanu kaasatusele, väärtustades erinevaid vaatenurki ja ideid. See omakorda võib olla kriiside ajal innovatsiooni ja lahenduste leidmise seisukohast oluline eelis (Post *et al.*, 2019). Sarnane tendents ilmnes ka analüüsi tulemuste puhul.

... keegi ei olnud selliseks kriisiks valmis. Ja kriis teisipidi annab ju juhile ka hea võimaluse vaadata, kes siis vastu peavad ja kes ei pea – et milline see sinu tiim on. Noh, mul on siin küll väga hea öelda, et vastu pidasid ikkagi eranditult kõik naised. (M, erasektor)

Ent probleemiks saab see hetkest, kui selliseid oskusi eviv naine kinnistatakse nende samade oskuste pärast keskastmejuhi positsioonile, kuna ta on muutunud oma otsese juhi silmis asendamatuks (Post *et al.*, 2019).

... (mulle) ütlevad kolleegid, „aga mul on vaja töö ära teha – ma pean võtma sellepärast [keskastmejuhiks] naise, et mul on vaja töö ära teha“. (N, avalik sektor)

Keskastme positsioonil töötav naine peab tööalast arengut, panustamist ja efektiivsust eelduseks karjääriredelil edasi liikuda ega oskagi näha seda takistava tegurina.

Teisalt, kui tippjuhi rolli seostatakse stereotüüpselt meestele omaste oskustega, võibki see viia naiste keskastme juhi tasandile põlistamisega, mida nähakse naistele omaste oskustega paremini sobivat.

Ma võin omast kogemusest öelda, et seesama [keskastmejuht] ... on kvalitatiivne vahe, kas seal töötas enne mees või töötab praegu naine ... aga noh, just see, et mingitel ametikohtadel see suhtumine, empaatia, töökorralduslik pool ... Noh, ei taha öelda, et „kodu korras“ ... Aga noh, heas mõttes, et kodu korras, töölaud ... töö on tehtud ... Mul on ka nii lihtsam juhtida. (M, erasektor)

See on näide, kuidas soostereotüübid võivad otseselt mõjutada juhtide töökultuuri ja organisatsiooni edutamispraktikat, andes võimaluse naistele jõuda keskastmejuhi kohale, ent takistades samas jõudmist tippjuhi kohale.

Noh, jah – selle kultuuri poole pealt, et kas see [organisatsiooni] kultuur nüüd nagu toetab naisi või ei toeta... Ma natukene kardan seda, et naisjuhid on järgmiste naisjuhtide suhtes võib-olla isegi tõesti kõige kriitilisemad. Ma ei tea, millest see tuleb. Ma ise olen ennast sellelt tabanud. ... Ma kogu aeg kahtlen endas, kas ma ikka olen piisavalt hea ja kas ma ikka teen piisavalt õigeid asju. Ja siis ma kannan selle kahtluse tõenäoliselt üle ka, noh, teistele, eriti naistele, aga ega ka päris palju meestele. (N, avalik sektor)

Soostereotüüpide puhul on siin osalt tegemist ühiskondlike, ent niisamuti ka organisatsiooni normidega, ja kui esimesi on oluliselt keerulisem muuta, siis teisi – organisatsiooni tasandil – juba märksa lihtsam.

Teaduskirjanduses käsitletakse lausa eraldi teemana asjaolu, et naistele avanevad tippjuhi positsioonid tihti riskantsetes oludes, kui ettevõtte on läbimas olulisi muutusi, on suures kahjumis, ettevõtte näitajad on halvenenud või ettevõtte on kriisis, mistõttu võtavad naissoost tippjuhid koos riskantse kohaga ka suure riski isiklikus karjääris (Glass & Cook, 2016). Ametialane otsus võtta vastu kehvast olukorras ettevõtte tippjuhi koht võib avaldada naiste karjäärile ebaedu korral halba mõju (Bruckmüller *et al.*, 2014). Teisalt on naiste jaoks riskantne pakutud kohast ära ütelda, kuna tihti usaldavad neile sellise võimaluse ettevõtte mõjuvõimsad mehed ja keeldumine tähendaks jätta nende usaldusele vastamata (Glass & Cook, 2016).

Ka käesoleva uuringu analüüsitulemustes kerkis teemana esile see, et naised saavutasid tippjuhi positsiooni seoses varasemate probleemidega valdkonnas, mis omakorda tingisid teistsugused ootused juhile. Kui senised juhtimisstrateegiad ja -stiilid ei ole toonud soovitud tulemusi või kui valdkonnas on tekkinud suured probleemid, võidakse otsida uusi juhte, kes suudaksid tuua vajalikke muutusi ja pakkuda lahendusi. Võib tekkida arusaam, et probleemide lahendamiseks on vaja teist lähenemist, vaatenurka, ideid ja oskusi, mis võivad aidata keerukaid väljakutseid paremini mõista. Sellises olukorras võib just naisjuht olla see „midagi muud“ ja nii võidaksegi probleemsituatsioonides anda naistele rohkem võimalusi juhtida, lootes kaasata uusi mõtteid.

... et naised kipuvad sattuma lähedamalt tippjuhiks siis, kui asi on nagu ekstreemselt hapu ... seal, kus mehed on pikalt pidu ees pidanud, sinna peavad naised tulema koristama. Noh, mul on kipunud olema küll üks, kaks, kolm ... isegi, jah, neli viimast nagu sihukest juhikohta sellist, kus sa saadki aru, et sa pead tulema kilde korjama. (N, avalik sektor)

Seda olukorda saab ühelt poolt vaadata nn soodsa võimaluste aknana naistele, kes on valmis ette võtma tavapärasest keerulisema juhtimisülesande, ent sellega kaasnevad ka mitmed probleemid, mis tervikuna võivad naise karjääri pigem negatiivselt mõjutada. Esiteks on vähemalt osalise läbikukkumise oht oluliselt suurem kui liikudes juba niigi hästi toimiva organisatsiooni juhi kohale. Teiseks võib sellisest pakkumisest loobumine panna naisele külge märgi, et ta ei ole valmis võtma vastutust tippjuhina. Kui suur osa tippjuhi positsioonidest „jagatakse“ otsepakkumiste teel ja konkursiväliselt, siis on arusaadav naisjuhtide kimbatust sellises situatsioonis – kui ma seda pakkumist vastu ei võta, siis kas mulle järgmist üldse tehakse?

Nii, et see oli nagu väga erakordne, et [nimi] mulle selle võimaluse pakkus. Siis ma sain aru, et peaks vähemalt proovima ... (N, avalik sektor)

Peale selle ilmnis intervjuude analüüsi tulemusel veel mitmeid takistusi ja stressoreid, mis olid seotud naisjuhtide kogemustega, eriti seoses inimsuhete ja soospetsiifiliste ootustega, mis puudutasid nende autoriteeti ja võimekust. Seda teemat on käsitletud ka teaduskirjanduses, mille põhjal kogevad naissoost tippjuhid meeskolleegidega võrreldes ametialase usaldusvääruse ja hea maine kindlustamisel suuremaid raskusi (Eagly, 2005). Näiteks kui naistele soovitatakse ametialaseks edenemiseks suurendada oma enesekindlust, siis selline soovitus ei adresseeri töökultuuri, milles naisjuhti nähakse võõrana, kelle tööalased sooritused pälvivad kolleegidelt kriitilisemat tagasisidet (Kanadlı *et al.*, 2018). Naised peavad end tööl rohkem tõestama kui mehed (O'Connor, 2020; Tabassum & Nayak, 2021) ja naisjuhi töö võib olla nõukogu suurema (või lausa pideva) jälgimise all.

Intervjueeritud naised tundsid, et ka nende autoriteeti vaidlustati soo tõttu.

Noh, mida ma olen tajunud ka varem, isegi kui ma avalikus sektoris ei olnud tippjuht – et tegelikult naisterahval ennast tippjuhina või üldse juhina tõestada on ... see võtab rohkem aega. Noh, see on ikkagi see, et su sõnal on nagu päriselt kaal, või ... või noh, et ma ei tee siin nalja, või ma ei mõtle ringi – noh, naised ju mõtlevad ringi, mõtlevad ümber ... „Ah, okei – täna ütles nii, küll ta homme mõtleb teistmoodi“. Sa pead ikka nägema vaeva selleks, et see ei ole nii. (N, avalik sektor)

Analüüsist ei selgunud, et meessoost tippjuhtidel oleks olnud kogemusi nende autoriteedi kahtluse alla seadmisega just soo tõttu, nende kogemused olid eranditult seotud konkreetse iseloomuga töökonfliktide või erinevate arusaamadega töökultuurist.

Piinlikkust [tunnen] just nende meeste pärast puhkudel, kus jutu käigus hakkavad nad selliseid küsimusi esitama – see oli üks meie partneritest – nii et samuti ühe ettevõtte tegevdirektor. Ta tuli meie ettevõttesse külla.

Ja ma näitasin ja tutvustasin talle [ettevõtet]. Ja siis ta lihtsalt küsis minult: „Aga kuidas sa üldse siia sattusid“ See ei puudutanud mind isiklikult, aga ma tundsin end tema pärast tõesti ebamugavalt. Kuidas te saate sellist küsimust esitada? Sest ma ei kujuta ette, et ma tuleksin teie juurde ja te näitaksite mulle oma ettevõtet ja ma küsin teilt: „Kuidas te siia üldse sattusite?“ See ei olnud eriti lugupidav ja ilmselt, kui ma oleksin mees, ei küsiks ta minult sellist küsimust. Aga ma arvan, et see oli natuke nagu ... ta ei kohtle mind kui võimekat inimest, või et kuidas üks naisterahvas saab siin üldse sellist ametit pidada. (N, erasektor)

Meesjuhtide lugudes puudusid soostereotüüpidest lähtuvad hoiakud kui takistav tegur. Esile ei toodud negatiivseid kogemusi töökaaslaste ega ülemustega, pigem keskenduti välistele stressoritele või laiemalt valdkonnaga seotud väljakutsetele. Seejuures oldi reeglina märgatud ka naisjuhtide ebaõiglast või sobimatut kohtlemist, samas ei laiendatud seda reeglina konkreetsest juhtumist väljapoole ulatuvaks probleemiks ... kõikidel Eesti nais- *founder*itel on mingeid lugusid, kuidas mingi investor tahab temaga magada, enne kui raha annab ja mingisuguseid asju, mis on nagu täiesti ... noh, ma ei tunne ühtegi investorit, kelle puhul ma seda ette kujutaks. Noh, kuskil on need inimesed olemas, mingid vördjad nagu, aga kui ma nagu mõtlen Eesti riskikapitali fondide peale ja mõtlen nagu, et noh, kas ma nende seas tean inimesi, kelle puhul ma arvaks, et nad niimoodi käituvad ... (M, erasektor)

Või siis vastupidi – oldi küll kursis mõne laiema ühiskondliku probleemiga, ent kuna ei oldud märgatud seda oma lähiringis, siis jäi valitsema teatud umbusk.

2. Tippjuhik naisele algab kodus teine tööpäev, mehele puhkus

Teaduskirjanduse järgi on meeste kanda vähem hooletööd, laste eest hoolitsemist ja majapidamistöid kui naistel (Cerrato & Cifre, 2018; Del Boca *et al.*, 2020). Töö- ja pereelu ühitamist nähakse tööturul eeskätt naissoost töötajaid puudutava küsimusena (Cesaroni *et al.*, 2018).

Emadus on tööturul laiemalt madala staatusega ja seda nähakse töötaja karjääri takistava tegurina (McIntosh *et al.*, 2012), kuna eeldatakse, et hea ema ja hea töötaja olemine on omavahel vastuolus.

Juhi eraeluliste kohustuste, näiteks kodu korrashoiu, laste eest hoolitsemise ja sellega kaasneva nähtamatu hooletöö eest vastutab keegi teine, üldjuhul mehe abikaasa või elukaaslane, kes peab võtma vastutuse koduse elu korralduse eest, tehes ohverduse oma karjääri arvelt (Iversen *et al.*, 2020; Keohane, 2020).

Eraeluga seotud karjääri takistajad või võimestajad on empiirilise uuringu tulemuste järgi kõige tugevamalt soolistatud. See tähendab, et nais- ja meesjuhtide kogemus erineb selles aspektis olulisel määral, kuivõrd neil on vaja karjääri planeerides või tööga seotud otsuseid langetades arvestada eraeluliste kohustustega.

Ja see [organisatsiooni] juht, ta vestles minuga ... sõna-sõnalt on siia maani meeles ... sa tegid avalduse ja meil on ... sa meeldid meile, aga meil on sinuga kaks probleemi. Ja siis ma ütlesin: „Jah, ma tean, mis need probleemid on. Probleem üks on see, et ma olen noor naine ja probleem kaks on see, et mul on kaks last ja perekond“. Ja nad ütlesid: „Jah, täpselt nii on.“ (N, avalik sektor)

Kui naisjuhtide intervjuude analüüsitulemustes on perekondlikud aspektid kodeeritud kõige olulisema takistava tegurina, siis meesjuhtide puhul ei leidnud perekondlik sfäär ning sellega seotud kohustused intervjuudes üldse mainimist või toimis pere vastupidi naistele toetava faktorina. Pereliikmed olid meeste jaoks need, kellega tööst vabal ajal koos ja rõhutatult stressivabalt aega veeta ja reisida. Seevastu naisjuhikud tõid oma karjäärитеest rääkides pidevalt sisse mitmesuguseid näiteid või reflekteerisid oma kogemuse pinnalt erilaadseid probleeme. Pere oli naiste puhul nende karjääri mõjutav tegur, sest uue töökoha pakkumisel kaaluti otsuse tegemisel, kuidas on see ühendatav naise perekondlike kohustustega. Seejuures on tegemist pikaajase mõjutajaga ka ajalises aspektis, kuna see võib puudutada naisjuhi karjääriga seotud otsuseid nii 20ndates, 30ndates kui ka 40ndates eluaastates.

Ülikoolis ma abiellusin ja sündisid ka lapsed, nii et siis tuli teha enda jaoks selgeks, kui palju seda aega ikka on, mida nüüd saab kulutada tööalaselt, et jääks ikkagi ka pereelu jaoks vajalik aeg. (N, avalik sektor)

Naisjuhtide karjääriga seotud otsuste langetamise protsessi iseloomustab see, et otsuste langetamisse olid sageli otseselt kaasatud pereliikmed – nt arutati tööga seotud muutusi nii elukaaslase kui ka laste ja vanematega, kes on olnud laste kasvatamisel abiks. Samas toimub see ka kaudselt – oma karjäärivalikuid ja nii kasutatud kui ka kasutama jäänud võimalusi reflekteerides oli naisjuhtidel üheks läbivaks tunnuseks see, et otsuse langetamisel arvestati igakülgselt selle otsuse mõju oma lähimatele pereliikmetele. Üldjuhul – enne kui naisjuht ei olnud kindel, et tema langetatud otsus ei mõjuta ühtegi pereliiget negatiivselt, ei oldud valmis edasiliikumist karjääris kaaluma. Peamised küsimused, mida naisjuhid endale esitasid, olid seotud laste heaolu ja mehe tööalase heaoluga.

Aga miks ... jah, miks nad [naised] tippjuhtideks ei murra – noh, ei taha, paljudel segavad lapsed karjääri ära ikkagi ... See on karm. (N, avalik sektor)

Miks me ei näe tippjuhtide hulgas naisi – sest neil tekib ... Noh, see on minu hüpotees – ma ei ole sel teemal ühtegi tõsist arvutust teinud, või noh, ei olegi arvutusi teinud, aga – kõigepealt tekib tööturule sisenemisega vahe, sest nad käivad kohusetundlikumalt koolis, ja siis tekib emapalgaga vahe, et nad on lihtsalt tööturult eemal. Ja mingil hetkel, kui nad naasevad tööturule, siis on neil lihtsalt niisugune lõhe vaja täita eakaaslaste, meesterahvastega võrreldes, et sa ei jookse täis seda. (M, erasektor)

Seejuures oli tavapärane, et naine ise sõnastas probleemi ja otsis lahendusi, et tagada pere heaolu, nt rääkides läbi oma laste vanavanematega, et uurida nende võimalusi hoolduskohused üle võtta.

Ma ei saanud ja ma ka ei tahtnud Eestist ära minna. Mul oli siis võimalus edasi-tagasi pendeldada. Noh, isegi see, et tuli korraga olla kolm nädalat [teises riigis], ära minna oma väikeste laste juurest – noh, juba see on tegelikult keeruline. Aga okei – me saime hakkama. Ma leppisin kokku, et mehe vanemad aitasid sel ajal lapsi hoida. Ja ütleme, kolm nädalat ära olla oli kuidagi ka veel ... noh, oli võib-olla raske, aga oli tehtav. Ja siis olin jälle ... viis või kuus nädalat kodus ja siis jälle kolm nädalat [teises riigis], ja jälle viis-kuus nädalat kodus – noh, niimoodi mingi poolteist aastat... Ütleme, see oli tehtav. Aga päris ära minna aastaks laste juurest – noh, ma ei oleks seda ... südametunnistus ... süda poleks lubanud. Aga niimoodi edasi-tagasi pendeldades oli see ikkagi tehtav. (N, avalik sektor)

Naisjuhid kogesid sagedamini süütunnet, kui töö ei võimaldanud parasjagu eraelulisi kohustusi täita määral, mida nad ise oleksid soovinud või mida neilt oodati. Lisaks kõnelesid naisjuhid ka võimalikest eesseisvatest kohustustest, millega neil tulevikus tuleb arvestada – näiteks omastehooldusega seotud kohustustest ning juba ette muretseti, kuivõrd see kõik kokku mõjutab nende karjääri vanemas eas, kui teoorias võiksid nad olla just oma võimete tipul.

Aga me täiesti alahindame Eestis vanemate inimeste elukogemusel ja töökogemusel põhinevaid oskusi ja võib-olla ka väärtusi. Ja eriti ma arvan, et me alahindame vanemaid naisi, kes lükatakse konkurentsist [välja]. (N, avalik sektor)

Samas oli ka näiteid, kus naisjuhi partner oli valmis võtma kindlaks ajaks või ka teadmata ajaks enda kanda perekonnaga seotud kohustused, sh väikelaste eest hoolitsemise. Need näited iseloomustasid eranditult 30+ vanusegruppi ehk valimi noorimat osa.

Sellised kogemused on mõjutatud soostereotüüpidest, mis eeldavad, et perekondlike kohustuste eest vastutavad eelkõige naised. Tegemist on ootusega, et naised võtaksid enda peale suurema osa perekonnaga seotud kohustustest ning toetaksid ka oma partnerit ja tema karjääri. See võib tekitada naisjuhtides tunde, et nad ei suuda täita kõiki ootusi tööl ja kodus. Ootus olla ühtviisi 100% olemas nii tööl kui kodus võib kaasa tuua süütunde, kui üks neist valdkondadest saab paratamatult ootustega võrreldes vähem tähelepanu. Sellist kahe heinakuhja vahel olemise tunnet, sh pidevat süütunnet, kirjeldasid mitmed naisjuhid.

Meesjuhtide puhul mõtestati seevastu perega seonduvat mitte niivõrd perekondlike kohustuste, kuivõrd kindla tagalana, kus on turvaline olla, asjad on korras ning seeläbi

on kodu koht, kus on võimalik puhata. Meesjuhtide puhul ei tulnud analüüsi tulemustest välja seost, et perega seonduksid neil olulised kohustused, mis võtavad aega töö arvelt, sunnivad langetama valikuid pere ja töö vahel või mõjutavad otseselt nende karjääri. Mis puudutab koduseid töid, siis mehed nägid end pigem abistavas, mitte vastutavas rollis.

Meesjuhtidele oli iseloomulik ka see, et kui neil tekkisid aegajalt sobiva töökoha puudumisel karjääripausid, siis täideti neid hobide, spordi ning lähedastega aega veetes. Intervjueeritavad meesjuhid otsustasid oma isiklikest eesmärkidest ja prioriteetidest lähtuvalt, millal nad soovivad pühendada aega perele ning kui nad seda parasjagu teha ei saanud, võisid nad olla kindlad, et pere eest kannab hoolt keegi teine ning neil võimaldatakse pühendada tööle süütunnet tundmata. Üldjuhul hindasid mehed rõhutatult oma naise panust koduse majapidamise juhtimisel, ent samas ei osatud märgata, et nende partnerid võtsid sageli enda peale suurema osa kodustest hooletöödest, võimaldades meestel keskenduda karjäärile. Samuti ei adunud mehed, et nende partnerid hoidsid kodust elu oma õlul oma karjääri kõrvalt või halvimal juhul oma karjääri arvelt.

Kodus ma olen absoluutne mittejuht. Mu naine otsustab. Noh, ma võin jonnida, jaurata, et teeme nii või naa, aga kõik orgunni värk, [...] lapsed ... naine juhib [ja vastutab]. Mulle meeldib kodus lihtsalt olla, kulgeda. (M, avalik sektor)

Seega kumab tulemustest selgelt läbi meesjuhtide privileeg mitte tunda koduse elu eest samaväärselt muret ja vastutust. Sageli lülituti perekondlikesse kohustustesse siis, kui karjäär seda võimaldas, näiteks jäädes isaduspuhkusele ajal, mil karjäär oli juba üles ehitatud ning igapäevatöö seda võimaldas, või ka vanaisana pensionile jäädes.

Niisamuti oli pigem levinud soostereotüüpne mõttemuster, et naised on need, kes jäävad lapsega koju. Või kui see mõttemuster ei olnud ka tippjuhile endale omane, siis tõdeti, et ühiskonnas nii on ja see mõjutab tööturgu.

25selt on juba väike vahe, kellel on kui palju töökogemust. Siis lähevad tüdrukud ... ikkagi 25–35 sa tõenäoliselt jääd lapsega koju ... Kuigi ma saan aru, et Isamaa tahaks, et kõik läheks – et naised oleks sünnitusmasinad. Siis me jõuamegi olukorda, kus ta on kahe lapsega kodus kokku kolm või neli aastat. Poisid alustasid töölkäimist kaks aastat varem [ei läinud edasi õppima], tüdrukud olid vahepeal kaks aastat, ja siis sa oled veel nagu emapalgaga kodus olnud kolm aastat. Ja noh, 35ndaks sa oled viis aastat maas. Viis aastat maas aktiivsest tööeast. [Mehena] oledki juba tolleks hetkeks objektiivselt parem. (M, erasektor)

Juhid oskasid välja pakkuda lahendusi, et leevendada naiste töö ja pereelu ühitamise keerukat poolt, kuigi need lahendused olid iseloomult sellised, millega peaks tegelema riik. Organisatsioonikultuuri muutmist, mis on juhi enda mõjutada, siin probleemi lahenduse või leevendusena välja ei pakutud.

Kolm aastat lapsega kodus olla on suurepärane mõte? Aga kes ütles, et seda peab tegema üks lapsevanem? Kolm aastat saad võtta ... Rootslastel on küll 18 kuud vist, aga saad võtta niimoodi, et süsteem, et 12 kuud või, noh, ma ei tea – üks osa on ema, teine osa on isa, ja kui isa ei ole võtnud, siis kolmandat osa ei saa. Kõik, mott ... Seda lihtsalt ongi nii lihtne muuta. Võib-olla see ei ole ka hõbekuul, eks, aga noh, põhimõtteliselt ikkagi ... Aga, mis ma tahtsin öelda, on see, et sul mingi osa bioloogiliselt on vaja, et oleks ema, eks ju – nõus, absoluutselt. Aga mingil hetkel, kui laps on aastane, pole ühtegi argumenti, et papa ei võiks kodus istuda. Ja siis tuleb selline jutt: „Aga isad peavad ju tööd tegema!“ Murrame stereotüüpe. (M, erasektor)

Aruteluga töö ja pereelu ühitamiseni jõudes olid juhid valdavalt avatud, et enam pingutada ja otsida lahendusi, et see oleks ka tegelikult võimalik ning eemaldada sel moel takistused naiste karjäärirajalt. Samas pidas mõni pikema staažiga naisjuht vajalikuks hoida ema ja juhi rollid mõtteliselt lahus ja neid isegi vastandada. Leiti isegi, et tuleb valida, kummas rollis edukas olla, sest mõlemat korraga ei saa.

Mul on ka [number] last, aga ma kuidagi ... minust ei saanud titemammat. Mulle ei meeldinud nende lastega kodus olla ... Ma ikkagi esimesel võimalusel põgenesin tagasi [juhtivale tökohale]. Ka seal on näiteks midagi, miks osad naised nagu kukuvad ära. Mõnedest saavadki emad ja teistest ei saa emasid. (N, avalik sektor)

Seejuures on oluline märkida, et tavaliselt naised ise ei nimetanud pere- ja hoolduskohustustega seotud aspekte takistavateks teguriteks või karjääripiduriteks, pigem räägiti neist justkui paratamatusest, millega tuleb lihtsalt arvestada. Ja mõnel juhul nähti pereeluga seotud kohustusi ka tööalaselt positiivsest aspektist – kui võimalust arendada oma ajaplaneerimise oskust.

Noh, vahest küsitakse: „Kuidas sa seda nagu jõuad?“ Aga kui ma tulin lapsepuhkuselt tagasi, siis öeldi, et „sa oled alati olnud hea ja tubli, aga kui sa tulid lapsepuhkuselt tagasi, siis sa olid konstruktiivne“. Ja ma arvan, et see võib-olla käib natuke sellega kaasas, et emaks olles ma lihtsalt pean hakkama saama. Mul ei ole aega raisata ja see teeb mind võib-olla efektiivsemaks, sest mul on vaja ikkagi päeva lõpus lasteaeda minna. Ehk siis ühildamine on hästi oluline. (N, avalik sektor)

Enamiku meesjuhtide puhul jäi see teema siiski täielikult puudutamata, mis illustreerib privileegeeritust – töö ja pereelu ühitamine kui aspekt, mis paljude meesjuhtide mõttemustrites ei eksisteeri ning tööelu seega ei mõjuta. Teisalt olid mõned meesjuhid sellest privileegist ka rohkemal või vähemal määral teadlikud, pakkumata siiski välja lahendusi, kuidas saaks teisiti.

Ja noh, üldse lastest rääkides, noh, mina olen ... mul on [number] last, ma võtsin isapuhkust [viimase lapsega], kogu see lapse osa enne nagu ... kogu minu ettevõtluse jooksul. Võib ette kujutada, et kui naisettevõtja oleks üritanud täpselt neidsamu rolle teha – täpselt samal ajal olla [ettevõtte nimi] ja niimoodi oleks samas rütmis lapsed tulnud, siis see, et mees oleks või partner oleks selle lapse võtnud, on üsna võimatu, lihtsalt nagu bioloogiliselt. See periood, kus sa oled lapsega kodus või tahad imetada või mingid sellised asjad ... Et nagu kujutad ette, et kui me oleks sood vahetanud, kas siis nagu naisterahval oleks olnud võimalik sama karjääri teha? ... Sul ei ole seda võimalust naisena. (M, erasektor)

Ilmnes ka üks mees- ja naisjuhtidele omane ühine joon – lapsehoolduspuhkusel olemist toodi esile kui head aega ning võimalust senist tööelu analüüsida ja edaspidist tegevust planeerida.

Jäin isapuhkusele keset Covidit, ja siis tegin siis pikki, 15-kilomeetrilisi jalutuskäike lapsevankriga, ja siis oli aega mõelda. Siis ma mõtlesin, et tegelikult ma vist olen nüüd elus selles faasis, kus nagu ... selle asemel, et nüüd mõelda, mis on mu järgmine firma, selle asemel, okei, vaatan siis seda portfelli ja tegelengi siis paljude asjadega paralleelselt. (M, erasektor)

Ja ilmselt see aeg oli selles mõttes hea [karjäärimuutuseks], et olin lapsega kodus ja nagunii elu üle järele mõtlemas – nii et puhas juhus, et minust sai tippjuht. (N, avalik sektor)

Lapsega kodus olemine võimaldas võtta aega eneserefleksiooniks ning seada teadlikumalt prioriteete edasist tööelu silmas pidades. Kui meeste puhul ei peetud n-ö töökohtade vahel olemist üldjuhul probleemiks, siis just naiste puhul võis lapsepuhkus olla ainuke aktsepteeritud võimalus teha töös paus, et edasisi sihte seada.

3. Võrgustumine

Teaduskirjanduses on analüüsitud sotsiaalseid võrgustikke, millele on omane suur sotsiaalne kapital. Tavaliselt koosnevad need võrgustikud valgetest paiksoolistest heteroseksuaalsetest keskklassi meestest. Sellistele võrgustikele viidatakse kui nn poisteklubidele, mis koosnevad kõrgetel kohtadel töötavatest meestest, kes on üksteisega seotud mitmete formaalsete ja informaalsete sidemete kaudu (Allemand *et al.*, 2022; Collet *et al.*, 2014; Dennissen *et al.*, 2019; Setkute & Dibb, 2022; Shipilov *et al.*, 2014). Sellise elitaarse võrgustiku peamiseks funktsiooniks saab pidada omavaheliste sidemete (*bonding*) kaudu ühiskondliku *status quo* taastootmist, kus ohjad on meeste käes, kes edutavad tööl endale sarnaseid mehi.

Meeste võrgustikud taastoodavad norme, mis mõjutavad soolise ebavõrdsuse püsimist tööturul, mh on neile omane, et tööalased otsused võetakse vastu väljaspool tööaega tööks mitte ette nähtud kohtades ja ajal. Naised ei ole neisse võrgustikesse oodatud ega üldjuhul kuulugi sinna (Terjesen *et al.*, 2009).

Analüüsi tulemustest ilmnes, et Eesti meesjuhtidel on üldjuhul paremad võimalused luua karjääri edenemist toetavaid sotsiaalseid sidemeid ning naiste juurdepääs sellistele võimalustele on palju piiratum. Nii ilmnes just meesjuhtide puhul ühe karjääriritee võimestajana sotsiaalne suhtlusringkond sotsiaalse kapitalina. Kui naiste jaoks oli sotsiaalne suhtlus selgelt tööelust lahus, siis meesjuhtide puhul ei ole seda piiri nii selgelt võimalik tõmmata ning võib väita, et tegemist on vähemalt osaliselt tööeluga läbipõimunud faktoriga, kus sotsiaalsete suhete üks roll on saada karjääri edendamisel tuge juhupositsioonide vahel liikumiseks.

See stereotüüp on ... selline, nagu naised oleks kuidagi eriti ... noh, need, kes nagu räägivad palju ... mingi selline halvustav suhtumine, eks. Aga tegelikult on tegelik elu täpselt vastupidine. Täpselt on mehed need, kes on oma mingis sõpruskonnas, ja siis üksteisele ... üksteist edutavad ja patsutavad üksteist õlale. Ja tegelikult see nii-öelda ... mingis mõttes selline sõpruskonnal baseeruv uute ametikohtadega või kellegi edutamine on pigem meeste teema. Mul on sõpruskond, keda ma hindan, aga see sõpruskond ei ole see, mille pealt ma oma karjääri teen ... Aga mul ei ole ei korporatsiooni ega mingit sellist võrgustikku, mille pealt ma ütleks, et näed, see on see võrgustik, mille pealt ma olen oma tööalast edu saavutanud. (N, avalik sektor)

Erandina võib naisjuhtide seas, kes ei hoidnud sotsiaalset suhtlust ja tööd lahus, esile tuua ühe juhi, kelle organisatsiooni tegevusvaldkond on selline, mida stereotüüpselt peetakse maskuliinseks. Näeme, et meeste ülekaaluga tegevusalal naissoost juhina tegutsemine nõuab meeste kujundatud mustritega kohanemist ning sotsiaalse kapitali kasvatamine n-ö meeste mustri järgi on selle lahutamatu osa.

Minul on see [koht valdkondlikus katuseorganisatsioonis] ja sinna ma sattusin ka ikkagi nagu issanda õnnistusena ... ma ikkagi sattusin sinna ainult sellepärast, et ma olin [rahvusvahelises organisatsioonis tööl], ja ma nägin, et see [alaliit] lahendab nii palju [valdkonna] jaoks nagu olulisi teemasid, ja ma tahtsin olla seal juures, et võimalikult lähedalt seda infot saada ja teisest küljest ka oma sisendit anda. Ja siis ma jõudsin tänu sellele välja seal [alaliidu] juhatusse. Ja kui nad pakkusid välja, et [alaliidul] on siis nagu üks koht [valdkondlikus katuseorganisatsioonis], siis ma arvan, et mulle ei pidanud seda pikalt müüma. Eks neile tundus, et kogu see ... nii see *diversity* – et tõmbab tähelepanu, et on naisest [valdkondliku katuseorganisatsiooni esindaja] ... Aga mina võtsin seda [valdkondliku katuseorganisatsiooniga liitumist] puhtalt nagu sihukese omakasu-projektina. Mis siis, et ära kasutatakse – kui on mõlemale poolele nagu kasulik, siis võib ju olla, eks ju. Aga tegelikult ka see on hästi palju aidanud mind just nagu sellisest [valdkonna meesjuhtide] ringkaitsest läbi murda. Ma ei usu, et ma olen üks meestest nüüd, aga vähemalt nagu ... selles mõttes ma olen meeste jaoks teatud määral nagu normaliseeritud naine nüüd juba. Peaaegu nagu nemad, aga noh, ikkagi naine. (N, erasektor)

Seega oli ka erandeid, mille eelduseks oli, et naisjuht tajus meesjuhtidest koosneva ametliku võrgustiku olulisust oma eesmärkide saavutamisel.

Naisjuhid tavaliselt siiski, vähemalt teatud määral, alahindasid sedalaadi võrgustike rolli, nähes neid pelgalt „poisteklubidena“ ning valitses usk, et piisab professionaalsest edust oma ametis, et karjääris edasi liikuda.

Ma isegi vaatan seda natukene nagu võõristava pilguga, kui kuskil mingite selliste liikumistega inimesed endale töökohti saavad ... Mkm. Absoluutselt mitte. Ma panustan töötegemisse. (N, avalik sektor)

Naisjuhtide puhul oli ka selge tendents hoida lahus tööalaseid-kollegiaalseid ning eraelulisi-sotsiaalseid suhtlusvõrgustikke.

... sul on oma nagu eraelu ja siis on sul nagu tööelu, ja tegelikult nagu isegi on tore, kui sa ei pea oma sõprade ja kaaslastega rääkima mingist bisnisest selles mõttes. (N, erasektor)

Sotsiaalne suhtlus on naisjuhtidel ennekõike seotud tunnetatud isikliku elu sfääriga ning kordagi ei mainitud teatud liiki klubide või seltsingute (sh üliõpilasseltsid, spordiklubid, aga ka poliitilised parteid jms) rolli karjääri edendamise seoses. Nii keskendusidki naised pigem isikliku professionaalse arengu toetamisele ning sotsiaalsete võrgustike loomist ei nähtud karjäärialase edenemise osana.

Ma isegi vaatan seda natukene nagu võõristava pilguga, kui kuskil mingite selliste liikumistega inimesed endale töökohti saavad – et „kuule, õudsalt lahe – joome laupäeval koos õlut ja nii kihvt“. (N, avalik sektor)

Seega joonistusid tulemustest välja meesjuhtide tugevamad ja selgemalt väljaarenenud sotsiaalsed võrgustikud, mis sisaldasid ametialaseid kontakte ja sidemeid, mida kasutati nii tööalaste otsuste tarvis tagasiside küsimiseks aga ka selgelt karjääriredelil edenemiseks.

Mul on päris palju numbreid telefonis. Ja eks siis nagu seda kaudu saab harutada seda võrrandit ... Noh, võtad ühendust ja ... Aga jah, mõnel on ... need igasugused seltsingud. Noh, seal on nagu see, et sa pead leidma koha või noh, kuidagi ... see on palju tugevam – et kui keegi on hädas, siis teda kohe nagu bailitakse välja, või noh, niimoodi sedakaudu toimib see tugisüsteem nagu paremini. Et ... aga noh, ikkagi ma arvan, et vaieldamatult sihukeste kohtade saamine eeldab seda, et keegi tunneb sind, keegi teab sind ja keegi julgeb panna niisuguse žetooni lauale ja öelda, et „ma usaldan teda – võtame tema, ta on hea mees, ma tean“, või naine, eks. (M, erasektor)

Need võrgustikud olid erineva struktuuri ja põhieesmärkidega, ent üldjuhul seotud meeste varasema töökogemuse, hariduse, hobide või eritüübiliste seltsinguvormidega, kus sarnaste huvidega sarnased inimesed kohtuvad ja kontakte hoiavad. Ka piirab naiste võimalusi osaleda ja olla kaasatud võrgustike juures juba eelnevas peatükis käsitletud probleem – suur osa naiste töövälisest ajast on seotud eraeluliste kohustustega, mistõttu on neil n-ö vaba aega meesjuhtidest palju vähem, ometigi toimub oluline osa sellisest suhtlusest just väljaspool ametlikku tööaega.

4. Tippjuhtide õpiteed

Tippjuhtide õpiteede kaardistamine osutus võrdlemisi keeruliseks ülesandeks, kuna juhtide hariduslik taust oli väga erinev. Suured erinevused olid nii formaalsetes kui ka mitteformaalsetes õpiteedes², ent ka selles, mida üldse õppimiseks peetakse või milliseid oskusi peetakse võimalikuks õppimisega arendada. Samas väljendub selles ka tippjuhtide töö suur varieeruvus nii sektorite kui ka valdkondade kaupa – näiteks oli formaalharidus mõnevõrra olulisem avaliku sektori tippjuhtidele, erasektoris pigem naisjuhtidele, sest erasektoris oli tavaliselt tähelepanu rohkem mitteformaalsel ja informaalsel õppimisel.

Intervjueeritavate hoiakud lahknesid ka juhiks sobivuse osas, mis tulenes erinevatest arvamustest selle kohta, mida juhi positsioon endas üldse kätkeb. Ühelt poolt leiti, et juhiks olemine on osa juhi minapildist, sest juhi isikuomadused on kaasasündinud. Teisalt oli levinud arusaam, et juhiks olemine on õpitav, sest eeldab teatud oskusi ja pädevusi, mis on õpitavad. Seega on arusaamad juhile vajalikest omadusest või oskustest otseselt seotud ka sellega, millised õpiteid juhiks arenemisel vajalikuks või väärtuslikeks peetakse.

4.1. Kas juhiks sünnitakse või juhiks õpitakse?

Analüüsi tulemustest tulid välja tippjuhtide hoiakute ja arvamuste lahknevused juhiks sobilikkuse küsimuses. Hoiakud jagunesid kaheks vastavalt sellele, kas usuti, et juhiks pigem sünnitakse või juhiks pigem õpitakse.

Niinimetatud juhiks sündimise narratiiv oli tihedalt seotud teatud isikuomaduste tähtsustamise ja esiletoomisega, mida seostati üldjuhul meestega. See vaatenurk keskendub juhi isiklikele omadustele, temperamendile ja ainult teatud määral juhi isiklikule arengule. Juhi kaasasündinud omadustena nimetati suhtlemisoskust, enesekindlust, karimat, võimet iseennast kontrollida ja teisi motiveerida.

Vähesel määral toodi esile ka nn bioloogilisi tegureid, mille kohta arvati, et need aitavad kaasa indiviidi loomupärasele oskusele juhtida ja mõjutada teisi inimesi – näiteks domineerimine, riskijulgus ja saavutusvajadus, mida seostati testosterooniga.

² Formaaloõpe ehk üldharidus – kutse- ja kõrgkoolides omandatav haridus. Mitteformaalne õpe – vabatahtlik õpe eri keskkondades väljaspool kooli eesmärgiga end arendada. Informaalne õpe on õppija seisukohast eesmärgistamata õppimine, mis toimub igapäevaelu situatsioonides.

Noh, juhiks olemisel, seal ongi ju see, et kas sulle meeldib saavutada või mitte. Ja mitte ainult saavutada ... juhtimise seisukohalt on kahte sorti geneetilisi juhte. Iga seitsmes inimkonnas on enam-vähem sellise geeniga, kes tahab öelda: „Minu järel! Ma lähen ees!“ Ja neid tuleb iga seitsmes. (M, avalik sektor)

Just meessoost juhid rõhutasid pigem nn kaasasündinud isikuomadusi ning kahtlesid märksa enam võimalikkuses omandada juhtimispädevusi õppimise teel.

Naisjuhid küll ei eitanud teatud isikuomaduste tähtsust, ent samas ei pidanud neid ka primaarseteks. Nad leidsid, et juhile vajalike oskuste ja omaduste hulk on sedavõrd lai, et alati on võimalik arendada inimeses tugevaid külgi, mis juhirolli astumist soosivad, tasandades vajaduse korral puudused.

Et jah, kindlasti mingi selline kaasasündinud kõneosavus peab olema, see aitab tohutult palju. Noh, kuigi on võimalik juht olla ka niiviisi, et sa suurt kõnet ei pea – aga siis on jällegi, et sul on vaja mingeid teisi omadusi või võimeid või oskusi, et siis kompenseerida see kuidagi. (N, avalik sektor)

Nii need, kes pidasid juhtimiseks vajalikke omadusi pigem kaasasündinuks, kui ka need, kes pigem arvasid, et need on omandatavad, tõid ühtmoodi esile keskkonna ja õppimisvõimaluste olulisust. See tähendab, et õppimisel ja üldharidussüsteemil on varasest noorusest alates suur osa inimese juhiks kujundamisel.

Ma arvan, et selliseid üldiseid oskusi on võimalik arendada küll. Ma ei ütle, et pead tingimata minema nüüd kalli raha eest sinna Ivy League'i ülikoolidesse õppima, aga ma alustaks natuke võib-olla varasemast. Ma alustaks sellest, et juba tõesti algkooli ja sellise keskkonna tasandil need noored, nii poisid kui tüdrukud, peaksid saama julgustust just nimelt sellise ettevõtliku ja sellise ... ettevõtliku elustiili osas. See hakkab ju sealt peale. (N, avalik sektor)

Juhiks õppimise ja arenemise küsimuses rõhutasid naised ennekõike just keskkonna kui primaarse mõjuteguri osa, jättes täielikult kõrvale kaasasündinud omadused või pidades neid vähetähtsaks. Esile toodud õpi- ja arenguvõimaluste spekter oli küllaltki lai. Rõhutati nii kogemuste kui ka praktilise õppe vajalikkust, mentorlust ja juhendamist karjääri varasemates staadiumites, aga ka siis, kui vahetatakse tegevusvaldkonda.

Juhiks saab õppida. Loomulikult on lihtsam nendel, kellel on mingisugune nagu selline loomu poolest alge kaasas. Näiteks mina ei olnud väga hea juht, kui ma olin noorem, juhi mõttes, aga ma olin sihuke ... kuidas ma ütlen ... väga hea eestvedaja selles mõttes, et ... see eestvedaja ongi see, et sa lähed kõige ees, ütled teistele, et „uskuge mind, seal tunneli lõpus on valgus – veel neli sammu, läheb põlema!“. Et noh, see on nagu selline eestvedamise pool. Aga juhina on see, et sa ikkagi annad inimestele ka nõu ja abi ja tuge, kuidas nad nagu sellel teekonnal ikkagi su järel püsivad, eks ju. Ma ei olnud hea juht, aga ma olin väga hea liider. Liidritel juhiks kasvada, kui nad tahavad, on nagu lihtsam natukene, sest neil on juba see nagu pool võitu olemas – inimesed on valmis sulle järgnema. Aga see juhiks õppimine ikkagi on selline teadlik enesega töö ja hästi palju on seda vaja aru saada, et sina ... sa pead iseennast mingil määral muutma, mitte ootama, et teised kohanduvad sinu järgi. (N, erasektor)

Väga tugevalt seostati õppimise ja arengu teemaga organisatsioonikultuuri ja väärtusi, mida seostati nii isikliku arengu kui ka juhtimisoskuste arendamisega. Organisatsioonikultuuriga seonduvalt peeti oluliseks algatusvõime toetamist ning võimalust võtta vastutust, sh jättes ruumi ka vigade tegemisele.

Üks enesearenguga seotud aspekt oli naiste ja meeste puhul selgelt erinev. Nimelt hindasid naisjuhid organisatsiooni enda konstruktiivset tagasisidet märksa kõrgemalt kui meesjuhid. Naised, kes tundsid, et nad saavad niigi oma valdkonna seest või laiemalt ühiskonna ja meedia poolt pidevalt hinnangulist ja mittetoetavat tagasisidet, väärtustasid seda enam konstruktiivset tagasisidet arengu toetaja ja suunajana.

Avaliku sektori juhid – nii mehed kui ka naised – omistasid formaalharidusele oluliselt suurema kaalu võrreldes erasektori juhtidega. Juhid pidasid seejuures silmas enda haridusteed, kuid seda võrreldi ka tänapäeva haridussüsteemiga ning anti hinnanguid sellele, kuivõrd see arendab juhtimispädevusi.

Erasektori juhid nägid haridussüsteemi peamist rolli vajaliku oskustööjõu ettevalmistamisel. Avaliku sektori juhid nägid haridussüsteemil laiemat ülesannet. Nüüdisaegset üldharidust hinnati pigem kõrgelt, kuna nähti, et rõhuasetus on teadmistelt nihkunud oskustele, sh oskustele, mis toetavad juhtimispädevuste arengut. Sellega seoses avaldati lootust, et nii võib tulevikus ka rohkem naisi jõuda juhiositsioonile. Avaliku sektori juhid nägid üldhariduse ülesandena kutsuda esile

ühiskondlikke muutusi ning arendada maast madalast juhtimispädevusi laste ja noorte hulgas, kellest paljudest saavad tulevikus ühel või teisel moel juhid.

Aga üldhariduse poole pealt, ma ikkagi arvan, et me liigume selles suunas ... enesejuhtimine ... sealt ju juhtimine algab ... Pluss kõik need karjääriõpped ja sellised, mis omakorda ju toovad kõik need ... juba need õpilasfirmad ja seal juba, ma ei tea, kollektiivis hakkama saamine, ja tegelikult ka selline ... noh, kõik need ... grupis ja rühmas midagi tegemine, rollide jagamine, et need uued õpetamisviisid ja meetodid ... nad ei ole sihukese juhtimiskatuse all, aga nad kõik tegelikult toetavad selles suunas nagu liikumist, et noored võiksid olla julgemad vastutusevõtjad [tulevikus] ka näiteks juhtidena. (N, avalik sektor)

Arvamused selle kohta, kuivõrd Eesti haridussüsteem suudab nimetatud pädevuste arendamist pakkuda, olid läbivalt optimistlikud.

See haridussüsteem, millest mina läbi käisin, ei toetanud [juhioskuste kujundamist] väga. Ma näen, et seda tahtmist on nüüd üha rohkem ja see tung on selles suunas ... See on lõpuks ikkagi see ... see ei ole mitte ühegi õppeaine küsimus, vaid see, mis seal koolis tervikuna nagu keskkonnana toimub. Mis laadi tegevused on toetatud, mis laadi tegevused ei ole toetatud? Kas iseseisev mõtlemine on toetatud? ... ettevõtlikkus laias tähenduses; oskus teistega koostööd teha, selgelt rääkida olulistest asjadest ja nii edasi, nii edasi. (M, avalik sektor)

Näiteid, millistes ametites ja ettevõtmistes juhtimispädevusi vaja läheb, toodi laialdaselt ja jällegi pigem avaliku sektori juhtide poolt – alustades külaseltsi vedamisest ja lõpetades õpetajatööga. Sellest lähtuvalt võib väita, et avaliku sektori juhtidele on omasem vaadata juhtimist pigem läbi individuaalsete oskuste prisma, mitte ühtse lahutamatu tervikuna, mis on rohkem omane erasektori meesjuhtidele, mistõttu domineeris seal oluliselt enam nn juhiks sündimise narratiiv.

4.2. Haridus – eeldus naisjuhtidele, boonus meesjuhtidele

Analüüsi tulemustest ilmnes, et erasektori naisjuhid olid teadlikud, et just nende puhul hinnatakse hariduse ja just loodus-, täppisteaduste ja tehnoloogia (edaspidi lühidalt LTT) vallas hariduse olemasolu märksa kõrgemalt kui meeste puhul. Naiste puhul peeti seda lausa juhiks saamise eelduseks. LTT vallas haridusega inimeste teatavat eelist põhjendati otseselt või kaudselt mitmeti.

Näiteks võib LTT haridusega juhi eelistamise üheks põhjuseks pidada seda, et traditsiooniliselt on peetud seda meeste alaks ning mehed on olnud selles vallas ka arvulises ülekaalus. Sellega seoses on LTT alade prestiiž ja nn tõsiseltvõetavus suurem võrreldes sotsiaal- või humanitaarteadustega. Kuna juhtimist on peetud meeste pärusmaaks, võidakse leida, et LTT haridusega isikud sobivad juhiks paremini.

[Võidakse küsida:] Aga kuidas saate te töötada tegevdirektorina, kui teil pole tehnilist haridust? See pole tõsiseltvõetav ... (N, erasektor)

Teisalt nähti LTT vallas hariduse võimalikku eelist ka selles, et just sellise haridusliku taustaga juhtidelt eeldatakse valmisolekut juhtida innovatsiooni ja rakendada uusi tehnoloogiaid. Kuna tehnoloogia mängib üha olulisemat rolli kõikides valdkondades, võib haridus LTT vallas olla just naistele juhiks saamisel oluliseks lisaväärtuseks.

Ma arvan, et kui ma ei oleks läinud tehnilist ala õppima, siis ... võib-olla oleks mõned uksed rohkem kinni olnud. (N, erasektor)

Aga teisalt võis just naisjuhtide puhul anda eelise sotsiaal- või humanitaarvaldkonna haridus, kui nende erialadega oli suur tööalane puutumus, nii et naisel oli võimalus end maksma panna nn ekspertjuhina.

Ma arvan, et minul oli selles organisatsioonis ennast lihtsam maksma panna tänu sellele, et mul on [konkreetse valdkonna haridus] ... Et [olen] ekspertjuht selles mõttes kindlasti ... [oli mul] ennast lihtsam maksma panna ka tõenäoliselt partnerite hulgas. Kuigi juhtimine iseenesest on universaalne. (N, avalik sektor)

Meesjuhtide puhul ei olnud võimalik tuvastada seost omandatud eriala ja juhiks saamise vahel. Kui erasektori naisjuhid seostasid oma karjäärilast edu vähemalt osaliselt konkreetse valdkonna hariduse olemasoluga, mis tagas tõsiseltvõetavuse, siis meesjuhid seostasid oma edu peamiselt nn loomuliku edasiliikumisega eelmiselt ametikohtalt ja sellega, et hinnati nende kogemusi. Siiski tuli selgelt välja, et hariduseta juhtide aeg on möödanik ning juhilt eeldatakse kõrghariduse olemasolu. Nii oli mõnigi erasektori meesjuht sunnitud end täiendama ainuüksi seetõttu, et hoiakud ja nõudmised juhtidele on muutunud, olgugi et ta ise hariduse olemasolu vajalikuks ei pidanud, mis oli tugevalt seotud usuga, et juhtimispädevusi ei peeta õppimise teel omandatavaks.

Ega ma ju läksin ka ülikooli lõpuks vastu tahtmist ... Ma olin siis olnud juba [number aastaid tippjuht]. Aga ma sain ühel hetkel aru, et see paberi puudumine võib mulle tegelikult saada takistuseks. Mul tõesti ei olnud seda vaja, kõik vajalik oli mul ammu juba olemas. (M, erasektor)

Kokkuvõttes kirjeldasid naisjuhid tippjuhi positsiooni pigem kui osaoskustest³ koosnevat ametit, mistõttu nad uskusid ka rohkem seda, et juhiks saab õppida – kuna oskusi on võimalik õppides omandada. Meesjuhtidel seevastu oli oluliselt deterministlikum vaade ning nad seostasid juhikohale jõudmise võimaluse pigem isiku ja temale sündides kaasa antud isikuomadustega. Samas tundub, et need n-ö kaasasündinud omadused ei ole universaalsed ega sooülesed, kuna läbivalt toodi näiteid just madala emotsionaalse intelligentsuse või puudulike valdkondlike teadmistega meesjuhtidest, keda ometigi peeti sobivateks ja headeks juhtideks, kuna neil oli see „miski“, mida ei ole võimalik haridusega omandada.

Ma tean ühte tehasedirektorit, kes minu meelest ... ma ei tea, kas tal isegi kõrgharidus on, noh, see on suhteliselt suur tehas – ikkagi üle [arv] inimese, ja teda töötajad kirusid ja vandusid, ütlesid, et „noh, ta ei oska üldse suhelda“. Ma tunnen teda isiklikult. Ta tõesti on selline reljeefse suhtumisega ja ütleb vahest kehvasti. ... Ja ma vaatan, kuidas inimesed tegelikult peavad temast lugu, kuigi nad ei taha temaga kohtuda, sest ta on üsna eemaletõukava käitumisega tihti ja ütleb väga halvasti. Mina suhtlen temaga teatud teistel põhjustel ja vahest panen silmad lihtsalt kinni, kui ta midagi ütleb. Aga kui sa saad aru, mida ta tahab saada, siis ühel hetkel võib-olla ei olekski paremat juhti või inimest või otsustajat, temas on see miski. (M, avalik sektor)

Nii era- kui ka avaliku sektori naisjuhid hindasid haridust meesjuhtidest oluliselt enam. Samuti hindasid avaliku sektori meesjuhid võrdluses erasektori meesjuhtidega haridust märksa kõrgemalt. Naised pidasid juhiks saamise esmaseks eelduseks head haridust ja õppimisvõimet, mis aga võibki tuleneda naisjuhtide kogemustest ning

³ Osaoskus ehk oskuse koostisosa, nt juhtimise osaoskused on ajajuhtimine, strateegiline mõtlemine, probleemilahendusoskused, meeskonnatöö oskus, motiveerimine jms.

iseloomustada naiste reaalsust selle kohta, mis on vajalik, et tõusta tippjuhiks. Meeste puhul on need kriteeriumid teised ja hariduse roll väiksem.

5. Mis aitab naistel juhiks saada

5.1. Ametialased võrgustikud

Teaduskirjanduses on leitud, et naistel on üldiselt vähem tööalaseid sotsiaalseid sidemeid kui meestel (Rho & Lee, 2018) ning neil on keerukam luua enda ümber tööalast võrgustikku. Naiste võrgustikud on meestega võrreldes teistsugused (Kirsch, 2018) ja seal ringleb vähem sotsiaalset kapitali. Meeste võrgustikesse kuulumine tuleb naistele pigem kasuks, kuna selle liikmetel on üldjuhul kõrgema sotsiaalse staatusega töökohad. Ometi ei pruugi võrgustikust keegi just naist tippjuhiks soovitada, sest mehed ei tule selle peale, et soovitada naist (McDonald, 2011).

Seega ei peeta naissoost tippjuhtide kasvulava silmas pidades heaks lahenduseks soopõhiste võrgustike soodustamist, sest neis toimivad samad soolist ebavõrdsust ja segregatsiooni taastootvad protsessid, mis ühiskonnas tervikuna – teisisõnu võivad need võrgustikud pakkuda naistele küll emotsionaalset toetust, ent mitte osutada eriti kasulikuks tööalases plaanis.

Glass ja Cook (2016) on osundanud, et naiste kõrvalejäämine meeste sotsiaalsetest võrgustikest ning lävimise viisidest ei mõjuta üksnes nende edutamist ja edenemist karjääriredelil, vaid ka naissoost tippjuhtide ja ettevõtete nõukogu liikmete tugivõrgustiku olemasolu ning autoriteetsust oma ametipositsioonil.

Intervjuudes rõhutati mitmel korral riigi rolli tippjuhtide ametialaste võrgustike arendamisel ja toetamisel, et suurendada läbipaistvust, vähendada nn poisteklubide mõju ning seeläbi soodustada naiste jõudmist tippjuhi positsioonidele. Naiste teadlik kaasamine tippjuhtide võrgustikesse suurendab nende nähtavust, võimaldab neil leida mentoreid või saada ise mentoriks ning arendada kontakte, mis võivad avada uusi karjäärivõimalusi ja julgustada teisigi naisi astuma samme tippjuhi positsiooni poole. Teiseks toodi välja, et professionaalsete võrgustike toetamine aitab tervikuna kaasa mitmekesisusele juhtimistasandil, tagades otsustusprotsessides erinevate vaatenurkade esindatuse.

Positiivse näitena toodi esile Riigikantselei tippjuhtide kompetentsikeskuse tegevust, kus viimastel aastatel soodustatakse läbipaistvalt ning võrdsetel alustel tippjuhtide kontakte ja võrgustumist. Kontaktid on vajalikud mitte ainult teadmiste ja oskuste vahetamiseks, vaid ka mitmekesisuse ja avatuse edendamiseks.

Ja selleks tegelikult ka ju Riigikantselei tippjuhtide arendamise keskus teeb ise hästi palju, et neid kokkupuutepunkte ikkagi tekiks – olgu see siis mingite koolituste või nende iga-aastaste tippjuhtide ürituste kaudu. Seda võrgustumist seal väga soodustatakse. Ja ma ei näegi, et riik saaks sidusalt teistmoodi toimida, kui neid võrgustikke seal ei oleks. (N, avalik sektor)

Riigi toetus ametialastele võrgustikele on tähtis, kuna need võivad vähendada nn poisteklubide mõju juhtimisvaldkonnas ja soodustada naiste saamist juhiks. Ka pidas osa juhte vajalikuks hoida ja arendada sedalaadi võrgustikke põhjusel, et vähendada mitteformaalsete võrgustike rolli, kuhu naistele ligipääs on oluliselt piiratum ning mille struktuur ja tegevus ei ole läbipaistev.

5.2. Eeskujud

Analüüsi tulemustest ilmnnes, et just naisjuhtide jaoks on eeskujud olulised ning seda mitmel tasandil, kuna need aitavad paremini märgata ja hinnata oma võimeid ning mõjuvad positiivselt enesekindlusele ja motivatsioonile, julgustades naisi pürgima tippjuhi positsioonidele.

Ja siis on olnud mitmeid kordi niisugune tore olukord, kus pärast tuleb mingi kolleeg, mingi naiskolleeg rääkima, et küll on ikka hea, et meil on siin [organisatsioonis] ka [naistippjuht] Ta tuleb mind nagu tänama selle eest, et ma kuidagi teda olen julgustanud oma olemasoluga või oma tööga, mis ma teen. See on teinekord olnud väga vahva näha, et rollimudel tegelikult ka on asi, mis inimesi aitab. (N, avalik sektor)

Küll aga toodi läbivalt välja, et eeskujude teema on tähtis juba väga varasest east ja on nii ka märksa laiemas kandepinnaga kui lihtsalt julgustav element naistele, kes on oma karjääriga sealmaal, et pürgida ka ise tippjuhiks.

Võib-olla meil on selliseid positiivseid rollimudeleid natukene vähe ja neid peaks võib-olla rohkem ka kuidagi ... promoma. Täna õnneks on meil ju peaminister, ma arvan, kõigile näha ja teisi tublisid naisi, kes on võib-olla innustuseks tüdrukutele. Aga ma alustaks sellest, et kõigepealt koolist, perekonnast peaks tulema need suhtumised ja julgustused, et inimene saab elus ettevõtlikult hakkama. See on esimene. Teiseks, juhioskusi on võimalik loomulikult koolitada ja arendada igasuguste kooliväliste ja tööväliste tegevuste [kaudu]. (N, avalik sektor)

Veel toodi esile, et eeskujude olulisus ei ole seotud üksnes naiste võimestamisega, vaid ka ühiskondlike hoiakute muutmisega, mis seni ei ole olnud naistele liialt soosivad.

Ma sõitsin oma vanaemaga, kes on 94-aastane, sõitsin, kui Kaja Kallas oli saanud peaministriks ... käisime surnuaial ja nii edasi. [Vanaema] räägib, et „tore inimene, aga vot peaminister peab ikka mees olema“. Ta on 93–94. Ma arvan, et see on mõneti see taju, mis on sees. Ja ma arvan, et see, miks ta nüüd muutuma hakkab, on ka tänu sellele, et peaminister ei ole mees. Ma arvan, et seesama, et president, peaminister ja kõik see on nagu ... nagu taju murdmine. Mu vanaema on isegi sellega leppinud, et peaminister saab olla naine. Nii et ma arvan, et see [muutus] algab kuidagi sellest, et ... nüüd on meil peaminister naine ja meil oli president naine – ma arvan, et see on tohutu mõjuga selles arusaamises. On kindlasti hulk inimesi, kes ei lepigi sellega ja nii edasi, aga mis siis? Selles mõttes see muutus nagu toimub, ma arvan. ... Ja küsimus on ju nähtavuses. Valitsuses peaminister on nähtav, president on nähtav, valitsus on nähtav, Riigikogu on nähtav ja nii edasi – et noh, kui on juhipositsioonidel ... see on nügimise koht, kus saab seda ... nähtavust tuleb tõsta lihtsalt. (M, avalik sektor)

Eeskujudega seoses tuli aga kaudselt välja ka üks negatiivne aspekt. Nimelt, kui naised näevad teisi naisi juhtivatel positsioonidel, kes jagavad nende kogemusi, siis võib kergesti märgata ka seda, et juhtival positsioonil olevaid naisi kritiseeritakse meestega võrreldes oluliselt teravamalt.

See, kuidas siin avalikult meedia käitub ja ... mõned erakonnad käituvad siin tipus olevate naistega, see ründamine, mõnitamine, just seetõttu, et keegi on naine ... „kust sa lilleke siia sattusid“ ja muu misogüünne jama ... ma kardan, et mõni tüdruk ikkagi vaatab seda ja siis ta ei taha ... ta valib teise tee, kuigi ta võiks olla just väga hea juht. (M, avalik sektor)

Samas ei ole valimi põhjal alust öelda, et see on saanud mõnele naisjuhile piduriks või takistajaks, ent ilmselt võib siiski eeldada, et see võib mõjutada alles karjääri alustavaid naisi.

5.3. Mentorlus ja arengutreening

Mentorlus ja arengutreeningu ehk *coaching* on mõlemad karjääri ja isikliku arengu toetamise viisid, kuid erinevad eesmärkide ja lähenemise poolest. Mentorlus keskendub konkreetsetele karjäärieesmärkidele, samas kui *coaching* hõlmab isiklikku arengut laiemalt.

Teaduskirjanduse järgi on juhtimisalase mentorluse eesmärk suurendada ettevõtte tulemuslikkust parema kaasatuse ja koostööga. Mentorlus on üldjuhul olnud täiendus koolitustele või täiesti eraldiseisev meede. Katz (2021) kirjeldab, et kuna naised on juhtivatel kohtadel tõsiselt alaesindatud, võiks mentorlus olla igati soositud, võimaldades suurendada organisatsiooni tulemuslikkust ja saavutada samal ajal suurema soolise võrdsuse (Katz, 2021). Samas pole sama autori järgi mentorluse tõhususe kohta erasektori organisatsioonide kontekstis palju tõendusmaterjali, ehkki juhid ise räägivad parematest tulemustest.

On leitud, et mentorlusprogrammid toetavad naiste võimekust, oskusi ja produktiivsust (Mousa *et al.*, 2021). Mentorlusel, sponsoreerimisel ja talendiotsingutel on suur osakaal, kuid need võivad osutada ka parajaks katsumuseks (Seierstad *et al.*, 2020). Samas on näiteks tervishoiusektori juhtide arenguprogrammide puhul tuvastatud, et need on abiks naiste karjääri edendamisel, võimaldades saada uusi teadmisi ja oskusi, jagada kontakte ning võrgustuda (Mousa *et al.*, 2021).

On leitud, et naistele mõjub juhtide julgustamine rohkem kui meestele. Seetõttu on ka siin sekkumisvõimalus, et juhid pööraksid rohkem tähelepanu proaktiivsele toetamisele ja leiaksid alluvatele ettevõttes karjäärivõimalusi (NSW Government, 2019). Baublyte jt (2019) on täheldanud Põhjamaade metsandussektori naissoost töötajate näitel, et mentorlusel ja juhipoolsel toetamisel on suur võimestav mõju (Baublyte *et al.*, 2019). Värbamise, edutamise ja toetamise puhul on tähtis, et need, kel on võim eelnimetatud tegevusi teha, pööraksid rohkem tähelepanu naistele neid sihitatult toetades (Lewellyn & Muller-Kahle, 2020).

Intervjuude järgi oli suhtumine mentorlusse ja arengutreeningusse naiste ja meeste vahel mõnevõrra erinev.

Aga just algajatele juhtidele on see (mentorlus) sageli kasulik – aga sellesse formaati ei tasu väga kinni jääda. Kui on sihuke segu *coaching*ust ja mentorlusest, on nagu efektiivsem minu arvates. Aga noh, siin tuleb alati vaadata, jah, konkreetse inimese puhul, et millist lähenemist on targem kasutada. Mulle üldiselt tundub, et see ... *coaching* ja mentorlus koos on efektiivsemad, kui lihtsalt põrgatad seal palli oma *coach*'iga – siis ... Aga see ka kindlasti aitab. (M, avalik sektor)

Olgugi, et nii mees kui naisjuhtide seas oli neid, kelle hinnangud mentorluse või *coaching*u vajalikkuse või kasufaktori puhul olid erinevad, siis naisjuhtide hulgas oli siiski mõnevõrra enam neid, kes kasutasid teadlikult ühte või teist professionaalseks arenguks või ka laiemaks isikliku arengu eesmärgil ning suunasid samale teele ka alluvaid, eriti just naisi.

Nii et ma usun väga sellisesse ... ütleme, sellisesse mentorlusprogrammi, kui on õiged inimesed ja aitavad just nimelt ka eneses selgusele jõuda, võib-olla ka uusi rakursse näha, mida muidu ei märkaks. Ma arvan, et see on väga hea. Ja ma olen ise olnud mentor teistele ka. Meil samamoodi julgustatakse siis sedalaadi mentorlust [organisatsiooni] sees, et teisi siis aidata, kes on oma õige teeotsa valikul. (N, erasektor)

Nii võib mentorlust ja arengutreeningut vaadata kui omamoodi kompensatsioonistrateegiat, et korvata naiste puudulikku juurdepääsu toetavale sotsiaalsele võrgustikule, andes neile tuge ja luues platvormi, kus jagatakse kogemusi, edastatakse teadmisi ning võimaldatakse vastastikku õppimist.

5.4. Kvoodid

Teaduskirjanduses on kvootidest kui soolist võrdsust edendavatest meetmetest palju kirjutatud. Hinnangud kvootide mõjule on aga erinevad. Mensi-Klarbach ja Seierstad (2020) on hinnanud Euroopa riikide kvootide süsteeme ning nende disaini. Autorid järeldasid, et see, mismoodi kvootide süsteem on üles ehitatud, mõjutab naiste osakaalu ettevõtete nõukogudes. Näiteks leidsid autorid, et kvoodisüsteeme saab panna skaalale tugevad-nõrgad, kusjuures nt Norra süsteem on tugev, Islandi süsteem

aga nõrk. Autorid tõdesid, et tugevad kvoodid viivad eesmärkideni isegi siis, kui sooline võrdsus ei ole ühiskonnas oluline väärtus, kuid nõrgad kvoodid toimivad edukalt üksnes siis, kui sooline võrdsus on ka ühiskondlikult oluline teema (Mensi-Klarbach & Seierstad, 2020).

Olgugi et kvootidel võib olla väga positiivne mõju, et naiste arvu juhtpositsioonidel suurendada, siis mitte kõik autorid ei ole kvootide poolt ning osa leiab, et kvoodid loovad uusi soolise ebavõrdsusega seotud takistusi. Näiteks on täheldatud, et kvoodid suurendavad üksnes teatud naiste võimalusi kuuluda korraga mitmesse nõukogusse, selle asemel, et parandada kõikide naiste juurdepääsu juhtpositsioonidele – seda kutsutakse inglise keeles ka *golden-skirts*-probleemiks.

Kvootide rakendamist toetavad paljud teadlased (Allemand *et al.*, 2014; Crutchley Lending & Vähämaa, 2017; Hamplová *et al.*, 2022; Kirsch & Wrohlich, 2021), sest kvoodid aitavad suurendada naiste osakaalu juhtpositsioonidel ning on tõestatud, et need on efektiivsemad kui vabatahtlikud või mittesiduvad meetmed (Allemand *et al.*, 2014; Kirsch & Wrohlich, 2021).

Nii seadusega kehtestatud kui ka organisatsioonisiseste kvootide puhul ilmnedid siinses uuringus selgelt lahknevad hoiakud. Kui naisjuhtide hoiakud ja seisukohad nendes küsimustes olid pigem toetavad (ühe erandiga), siis meesjuhtide puhul oli oluliselt enam skeptilist suhtumist – meesjuhid olid kvootide rakendamise puhul üldiselt kriitilisel (pigem avaliku sektori juhid) või suisa välistaval seisukohal (pigem erasektori juhid).

Meesjuhid väljendasid valdavalt avalikkuses palju korratud müüte kvootide kohta – kvoodid on kunstlikud, naisi alavääristavad, pealesunnitud ega võta arvesse indiviidi pädevusi ja oskusi. Seejuures olid juhtide sellekohased arvamused kohati sõna-sõnalt kattuvad.

Küsimus on selles, et me võime teha hookuspookust ka ja edutada naisi ...
noh, kuidas ma ütlen – teha kogu selle ühiskonna muutmisega selline doping; näidata, et oh, naised ... Ja ma arvan, et niimoodi tehakse Norras, ma arvan, et osades riikides nii tehakse. Sellel on nagu teatud tagasilöögid ikkagi, sellepärast et ta lihtsal t... noh, edutatakse, sest et nii on mingi kvoot, mitte, et ta oleks seda väärt. See ka ei ole nagu hea. (M, avalik sektor)

Arvati ka, et kvootide kehtestamine võib luua olukorra, kus inimesed saavad ametisse mitte oma pädevuse, vaid soo tõttu. Samuti rõhutati, et kvoodid ei pruugi muuta ühiskonna toimimist kuigivõrd tõhusalt. Pigem väljendati usku, et naiste suurem osalus juhtimises peaks tulema tegude ja positiivsete eeskujude kaudu.

Kvoodiga sa ühiskonna arvamust ja kultuuri ei muuda. Seda sa ikkagi muudad ainult tegude, heade näidete ... Ja avaliku sektori näited on siin võib-olla, või see eeskuju on kõige olulisem – et „saab ka nii“. Ma arvan, et kes iganes räägib mingil hetkel, et selleks, et naised saaksid rohkem nagu tippjuhtimisse – noh, kui on kvoot, siis see alavääristab naisi. See ei ole üldse nagu teema. Mina ei kujuta ette, et [organisatsioon] paneb välja kuulutuse, et „otsime [organisatsioonile juhti], kasuks tuleb olla naine“.

Kuhu me niimoodi jõuame? (M, erasektor)

Sarnased mõtted ei olnud võõrad ka naisjuhtidele, kes tundsid muret, et kvootidega kaasneb naiste alavääristamine, sest ühiskondlikud hoiakud ei soosi soolise võrdsuse edendamist. Kvote peeti sellest hoolimata meetmeks, mis aitaks liikuda sooliselt enam tasakaalus ühiskonna poole.

Mina, jah, isegi ei taha üldse seisukohta võtta *à la* kvoodid või mittekvoodid. Kui on vaja kvote selleks, et märgata, siis ma olen nendega nõus. Ma ei taha olla ise see, kes on lihtsalt edutatud sellepärast, et ma olen naine. Ma ei usu, et ma olen. Tähendab, ma usun siiralt, et mind on edutatud sellepärast, et mul on teatud võimed ja ma suudan mingeid asju hästi teha ja mind on mingisse rolli müüdnud, või noh, mingisse rolli nagu nähtud. Aga ... see on nagu ... see on ka see [alateadlik eelarvamus], kui sa üldse tuled sellist juttu rääkima, et „kas ma pean siis halvema värbama?“. Sa ei peaks üldse nii mõtlema! (N, erasektor)

Valimis oli ka naisjuht, kes oli kvootide rakendamisega ise juba tippjuhi positsioonil olles realselt kokku puutund, ühelgi teisel juhil otseseid kokkupuuteid kvootidega ei olnud. Nii oli see naisjuht olnud tunnistajaks, et just kvoodid on aidanud saavutada organisatsioonis oodatud läbimurde ja avada naistele karjääriredelil rohkem võimalusi. Samas tunnistas ta isegi, et ka tal endal oli eelnevalt olnud kvootide osas skeptiline hoiak. Siiski osutas tema reaalne kogemus kvootide rakendamisel pigem sellele, et kvoodid on naisi toetav meede, eriti olukorras, kus stereotüüpsete hoiakute tõttu on naiste karjäärivõimalused pärsitud.

Loomulikult on naiste karjäärivõimalused olnud pärsitud selliste stereotüüpsete ja vanamoodsate hoiakute tõttu. Ja see loomulikult on ebaõiglane ja nende vastu tuleb tõepoolest ka siis mingite meetmetega võidelda. [Organisatsioon] on rakendanud kvote, ja kuigi selle kvoodi ... kvootide sisseviimisel alguses mina olin üks neist, kes oli skeptiline, sest mul on selle kvootide sisseviimise juures see mure, et ta nagu alavääristab inimesi, kes saavad sellest konkursist läbi omaenda tugevuste ja oskuste baasil. Siis on ikka selline tunne, et noh, ta sai selle koha mingi kvoodi pärast – mis ta siis ikka nagu väärt on. Teistpidi muidugi on tõsi see, et ilma nende kvootideta me ei oleks seda läbimurret saavutanud. (N, avalik sektor)

Kvootide küsimus oli teemana väga laetud – juba sõna „kvoot“ tekitas nii mõneski juhis, eriti meesjuhtides tugevaid negatiivseid emotsioone. Kokkuvõttes saab öelda, et meeste sellekohased hoiakud tuginevad pigem arvamustele, naiste hoiakud aga ka kogemustele – naised märkavad palju enam karjääriteid takistavaid tegureid ja enamik on ühel või teisel moel neid ka ise kogenud või olnud nende tunnistajaks kõrvaltvaatajana.

Ma kunagi ironiseerisin seda kõvasti, ja noh, seal on nagu ... Ma arvan, et kokkuvõttes need meetmed on hädavajalikud ... Noh, kui ma enne olin nagu soopime – ma ei saanud aru, et pooled asjad võivad olla seotud minu sooga – siis nüüd mul on jälle selline kuvand, et võib-olla keegi ei üritagi mind ignoreerida või teha nagu mulle sellist naisjuhivastast värki. Aga fakt on see, et kui ma nagu kuulan teiste naiste lugusid, siis on väga selge see, et ikkagi need otsused, mida tehakse, on ikkagi nagu see, et ... noh, ikkagi nagu, et „tead, meestega on ikkagi nagu lihtsam“, ta on küll tubli naisena ja ta saab hakkama ja võib-olla ta on isegi parem, aga temaga on lihtsam asju ajada – meestega, eks ju. Ja selle põhjal tehakse nagu neid otsuseid ikkagi nagu väga laialt. Ehk et kokkuvõttes ikkagi selliseid valgustatud meesjuhte, kes teadlikult oma meeskonda kokku panevad nii-öelda balansseeritult, mitte mõeldes nii, et „ah, võtame mehe, temaga on lihtsam asju ajada“ – neid on ikkagi nagu ... on, aga endiselt mitte valdavalt. Selles mõttes ma arvan, et need meetmed, et naisi tuua ja neilt seda klaaslage nagu ära võtta, on vaja, aga kõigil nendel meetmetel on alati ... selline nagu invaspordi maitse natuke juures – et oleks nagu sport, aga päris ei ole ka. Noh, see kvoodinaine olla ei ole ka lihtne. Sa pead olema ikka kõvasti nagu tegija, et mitte kohe välja näha, et „noh, see võeti sinna lihtsalt sellepärast, et see auk oleks täidetud“. (N, erasektor)

Kvootide puhul avaldunud skepsis meeste seas võib olla tingitud teadmatusest. Kui teadlikkus suureneks, võiksid ka hoiakud suhtumises kvootidesse muutuda.

5.5. Juhtide järelkasv

Teadlik juhtide järelkasvule tähelepanu pööramine on organisatsioonile eluliselt vajalik. Järelkasvu planeerimine on ka strateegiliselt sobiv koht, kus toetada oma organisatsiooni liikumist soolise tasakaalu poole ka kõrgematel juhtimistasanditel.

Erasektor

Erasektori juhid teadsid, et erineva mõtteviisi, kogemuste ja taustaga juhtidega meeskonnad suudavad leida paremaid lahendusi ja muutuva ärikeskkonnaga kiiremini kohaneda. Mitmed erasektori juhid rõhutasid, et mitmekesine juhtkond suudab paremini mõista erinevaid sihtrühmi ja kliente, mis viib omakorda paremate otsusteni. Järelkasvu juhtimise vallas tõi üks erasektori juht ka näite, mida ta oma organisatsioonis on tulemuslikult kasutanud.

[P]ersonalijuhtimise minu meelest oluline tööriist on ... koostöövestlus või aastavestlus või tulemusvestlus ... Ja siis siin juurutasime sellise mõtte, et hakata küsima ... et, okei, kes sinu nagu järglane võiks olla, kui sa homme ära lähed või trammi alla jääd ja nii edasi. Ühesõnaga – järglaste juhtimine. Ja siis, kui sa paned sinna Jaan, Lembit, Kalle, ütled – „ahhaa, vale vastus“. Kui me vaatame sinu järglasi, siis ma tahan, et siin oleks üks mees, üks naine ja üks teisest osakonnast, must hobune. See jube hästi töötab! ... Ja kui sa oled seda mitu aastat teinud, siis lõppude lõpuks ilma igasuguse kvoodimajanduseta on sul kõik tiimid pooleks, sest sul on kogu aeg olnud mehed, naised ja mustad hobused. (M, erasektor)

Seega võib sootundlik järelkasvu kasvatamine aidata purustada naiste karjääri takistavat klaaslage.

Avalik sektor

Avaliku sektori puhul rõhutati, et sektori tugevus seisneb kompetentsetes ametnikes, kellel on head teadmised oma poliitikavaldkonnas. Leiti, et teadlik järelkasvu toetamine on vajalik, et sektoris oleks tulevikus inimesi, kes on valmis kandma juhi vastutust. Seda peeti eriti oluliseks spetsiifilisemates valdkondades, kus konkurents erasektoriga on pädevate ametnike pärast eriti suur. Ehkki avaliku sektori juhid tundsid juhtide järelkasvu pärast muret, ei seostanud nad seda soolise võrdsusega.

Aga võib-olla mis südamel ... on ikkagi see järelkasvu teema ja järelkasvu teema isegi mitte ainult juhtide, vaid üldse avaliku sektori selliste hästi tugevate ametnike, kes võivad olla tulevikus potentsiaalsed juhid – et nende tekkimiseks just teatud valdkondades, mis on spetsiifilisemad, näiteks nagu õigus, kus me näeme, et tegelikult erasektor nopib nagu tugevad ära. Aga noh, me oleme siin seaduse loojad, seadusandjad – meil peab olema meeletult tugev meeskond. Kuidas tekitada avalikus sektoris selline järelkasvu programm, mis ei tooda meile ainult juhte, vaid ka nagu selliseid ... juhipotentsiaaliga, nagu tulevikujuhte ... Kuidagi see inimeste alalhoiuinstinkt, et kui ma järelkasvuga tegelen, järelikult ma pean mingi hetk ise kõrvale astuma (N, avalik sektor)

5.6. Läbipaistvad konkursid ja värbamine

Mõned juhid pidasid vajalikuks pöörata tähelepanu värbamisprotsessidele, et vähendada juba eos stereotüüpsete hoiakute võimalikku seost lõpliku valikuga. Läbipaistev konkurss ja valikuprotsess aitavad tagada, et valikud põhinevad kandidaadi oskustel, kogemustel ja pädevustel, mitte eelarvamustel. Juhid teadsid, et just teatud vanuses naiste puhul võivad endiselt valitseda stereotüübid, mis nende värbamist takistavad. Just selliste eelarvamuste mõju vähendamist peeti värbamisel oluliseks.

See on nagu see, et ärme igaks juhuks noort, fertiilset naist värba – igal juhul läheb emapuhkusele. (N, erasektor)

Näiteks nimede ja fotode eemaldamine kandideerimisdokumentidest vähendab võimalust rakendada selliseid eelarvamusi või soostereotüüpe, soodustades mitmekesisemat töökeskkonda.

... noh, näiteks palkamise ja edutamise protsessid, et kuidas sa nendel paar asja välja võtad – et CV-del on nimed ja pildid läinud näiteks esimeses filtris, ja mingid sihukesed *basic* asjad, mis jällegi tehnologiasektoris on pigem levinumad. (M, erasektor)

Läbipaistvad protsessid aitavad vähendada ka diskrimineerimise ohtu, kuna otsused põhinevad selgelt mõõdetavatel ja objektiivsetel kriteeriumidel. See aitab luua võrdseid võimalusi kõigile kandidaatidele nende taustast või muudest tunnustest sõltumata.

Kui konkursid on läbipaistvad, võib see suurendada ka töötajate usaldust organisatsiooni vastu.



Kokkuvõte

Uuringu eesmärk ja metoodika

Uuringu eesmärk oli analüüsida Eesti nais- ja meestippjuhtide juhiks saamise viise ning seda, kas naistel ja meestel on tippjuhiks saamisel erinevad soodustavad või takistavad tegurid.

Uuringu raames tehti juunist septembrini 2023. aastal 12 poolstruktureeritud intervjuud: kuue avaliku sektori ja kuue erasektori tippjuhiga, kuue naise ja kuue mehega. Intervjuude kestus oli 72–108 minutit. Poolstruktureeritud intervjuu meetodi kasutamine andis intervjuueeritavale võimaluse olla protsessi kaasatud ning seda ka teatud määral juhtida, jagades kogemusi ja seisukohti enda jaoks esmatähtsatel teemadel.

Andmete analüüsiks kasutati Brauni ja Clarke'i temaatilise analüüsi meetodit (Braun & Clarke, 2006), mis toob välja olulised mustrid, teemad ja seosed, sh latentsed, ning võimaldab kodeerida seoseid teemade vahel.

Naised juhivad end juhiks, mehed satuvad juhiks

Eesti naised ja mehed saavad tippjuhiks eri teid pidi. Meesjuhtide lugudes domineerib juhuse motiiv, st juhiks saadakse teadlikult oma karjääri kujundamata. Naistele oli iseloomulik liikuda tippjuhi positsioonile samm-sammult. Naised kandideerivad ka siis, kui on juba kogenud juhid, mehi pigem kutsutakse juhikohale asuma. Mehed osalevad konkurssidel tunduvalt vähem ning neile pakutakse ilma kandideerimata juhikohti juba juhtimise madalamatel astmetel.

Naisjuhid läbivad rohkem mitmeetapilisi värbamisi, meeste puhul võib kandideerimine piirduda üksnes CV saatmisega. Selline ebavõrdsus alates madalama astme juhtide värbamisest võib takistada naiste juurdepääsu ka tippjuhi kohale.

Teaduskirjandusest on teada, et värbamis- ja edutamissüsteemid võivad asetada naised ja soovähemused meestega võrreldes ebasoodsamasse olukorda. Sageli värvatakse juhte sotsiaalsetest võrgustikest, mis koosnevad eelkõige edukatest meestest. See omakorda võib sulgeda naiste ligipääsu juhtivatele ametikohtadele. Eesti uuringu tulemused kinnitavad, et ka meil on sooline klaaslagi ehk nähtamatu barjäär, mis takistab naistel juhtivatele ametikohtadele jõuda. Uuringu järgi võivad naised jääda toppama keskastmejuhi kohale just oma suurepärase töö tõttu. Intervjueeritavad leidsid, et head naissoost keskastmejuhid on n-ö asendamatud, mistõttu neid vahel tippjuhiks ei edutatagi.

Naiste ja meeste juhipositsioonile jõudmine toimub eri teid pidi. Naised tõusevad juhiks järk-järgult ning üldjuhul mitmeetapilise kandideerimisega. Mehed saavad juhiks ka tänu fiktiivsetele konkurssidele, kus nad on juba ette teada võitjad.

Mehed ei taju enda soost tulenevaid eeliseid ning tunnetavad, et on edu ära teeninud.

Klaaslagi ei lase naistel tõusta meestega võrdselt kõrgetele juhtivatele kohtadele. Naised jäävad pidama keskastmejuhi tasandile, sest juhina on stereotüüpselt endiselt harjutud nägema meest.

Soostereotüübid mõjutavad naisjuhtide käitumist ja karjääri, sest sunnivad naisi rohkem kui mehi tõestama oma pädevust ja professionaalsust. Naised olid juhina kogunud, et nende autoriteeti vaidlustati seoses nende sooga. Meessoost juhtide kogemused autoriteedi kahtluse alla seadmiseks on seotud konfliktidega tööl või valdkondlike keerukustega, mitte soostereotüüpidega.

Uuringu tulemused näitavad, et naisjuhtidele on nii tööelus kui ka eraelus kõrgemad ootused kui meesjuhtidele. Näiteks oodatakse kollektiivis naisjuhtidelt nn emotsionaalse töö tegemist, mida meesjuhtidelt ei oodata. Kui naisjuhtide puhul on eraeluga seotud kohustused kõige suuremad takistajad, siis meesjuhtide puhul ei leidnud perekondlik sfäär ning sellega seotud kohustused intervjuudes üldse mainimist või toimis pere hoopis toetava ja lõõgastava faktorina.

Üldiselt pidasid nii mehed kui ka naised tippjuhile vajalikeks oskusteks strateegilist mõtlemist, suhtlemisuskust, ajaplaneerimist jms. Naisjuhid rõhutasid tunduvalt enam oskust kaasata ja võimet kohaneda (sh meeste kehtestatud mängureeglitega). Naisjuhid leidsid, et juhi eeldus on endiselt n-ö vali hääl, aga ka oskus lahendada konflikte rahulikult. Naisjuhid tundsid, et neile on tähtis säilitada alati enesekontroll, sest vastasel korral riskitakse kinnistada soostereotüüpi emotsionaalsest naisest.

Naissoost juhtidel lasub meestega võrreldes suurem koorem tõestada oma juhtimisalast ja valdkondlikku pädevust. Naisjuhtide õlul on ka emotsionaalne töö, mida meesjuhtidelt ei oodata.

Tippjuhik naisele algab kodus teine tööpäev, mehele puhkus

Teaduskirjanduse järgi on meeste kanda vähem koduseid ja nn hooletööd kui naistel ning emadus võib olla naiste tööalasele edenemisele takistuseks. Ka on uuringu järgi naiste ja meeste kogemused töö ja eraelu ühitamisel väga erinevad. Naiste jaoks on perekondlikud kohustused karjääri tegemisel sageli takistavaks teguriks. Meeste jaoks pere takistus ei ole ning perekondlike kohustuste täitmisest võetakse sageli osa alles siis, kui ollakse aastaid edukalt karjääri teinud. Naised kaaluvad oma karjääriotsuste taustal perekondlikke kohustusi.

Naisjuhid tunnevad survet vastata ühtviisi kõrgetele ootustele nii tööl kui ka kodus. Meesjuhtidele on kodune ja perekondlik sfäär lõõgastumiseks. Üldjuhul meesjuhid ei taju, et neil on privileeg pühenduda tööle, sest nende partner on võtnud enda kanda pereeluga seotud kohustused. Kuivõrd meesjuhid ei koge pinget töö ja pereelu ühitamisel, ei pruugi nad osata kujundada oma organisatsiooni selliselt, mis toetaks töötajatel töö ja pereelu ühitamist.

Kui naissoost tippjuhtidele on perekond kahjuks endiselt karjääri takistavaks mõjuriks, siis meesjuhtide puhul ei leia perekondlik sfäär ning sellega seotud kohustused üldse mainimist või on kodu paik, kus end tööst välja puhata.

Juhikohti jagatakse võrgustikes, kuhu kuulub vähe naisi

Teaduskirjanduses on uuritud sotsiaalseid võrgustikke, kus domineerivad valged paiksoolised heteroseksuaalsed keskklassi mehed. Neid võrgustikke nimetatakse sageli nn poisteklubideks, kuhu kuuluvad kõrgetel ametikohtadel mehed, kes toetavad üksteist, vahetavad infot ja edendavad teineteise ühiskondlikku staatust. Meeste võrgustikud võivad kinnistada tavasid, mis soodustavad tööturul soolist ebavõrdsust.

Eesti meesjuhtidel on paremad karjääri edendavad sotsiaalsed võrgustikud, kuhu naistel on piiratud juurdepääs, ka ei adu nad, et sotsiaalsed võrgustikud on karjääri tegemiseks tähtsad. Samas erinesid uuringu tulemused mõneti nende naisjuhtide puhul, kes töötasid erasektoris valdkonnas, kus tavaliselt on meeste ülekaal. Üldiselt hoiavad naised tööalast ja isiklikku suhtlust pigem eraldi. Meeste sotsiaalsetest võrgustikest pärit ametialaseid kontakte kasutatakse aga nii tööalaste otsuste tegemisel kui ka karjääriredelil edenemiseks.

Naiste võimalusi osaleda võrgustikes piiravad nende eraelulised kohustused, mis omakorda võib mõjutada naiste karjääriteed.

Mehed kasutavad sotsiaalseid võrgustike oskuslikult ära oma karjääri edendamiseks. Naised ei teadvusta, et suhtevõrgustikes liigub juhikohtade kohta märkimisväärne hulk sotsiaalset kapitali, infot ja kontakte.

Tippjuhtide õpiteed

Ülevaadet tippjuhtide õpiteedest oli keeruline saada, kuna haridusteed on olnud mitmekesised. Arusaamad juhiks sobilikkusest varieeruvad: mõned näevad juhiks saamist kaasasündinud omadusena, teised peavad seda õpitavaks. Seega on arusaamad juhirolliga seotud omadustest seotud ka sellega, milliseid õpiteid peetakse juhiks arenemisel väärtuslikuks.

Kas juhiks sünnitakse või õpitakse?

Analüüs tõi esile tippjuhtide erinevad arusaamad juhiks saamise eeldustest. Mõned usuvad, et juhiomadused on kaasasündinud, sh suhtlemisoskus, enesekindlus ja karisma. Eriti rõhutavad meesjuhid nn bioloogilisi eeliseid, nagu domineerimine ja riskijulgus, mida seostatakse testosterooniga. Naisjuhid pigem usuvad, et juhtimisomadused on omandatavad ja rõhutavad keskkonna rolli juhiks arenemisel. Erinevad arusaamad mõjutavad ka seda, milliseid õpiteid ja arenguvõimalusi juhiks arenemisel väärtustatakse.

Haridus – eeldus naisjuhtidele, boonus meesjuhtidele

Erasektori naisjuhid leidsid, et juhiks saamise eelduseks on haridus, eriti loodus- täppis- ja tehnoloogiaharidus (LTT). Esiteks seostati LTT haridust traditsiooniliselt meeste erialadega, mistõttu peeti seda prestiižsemaks ja tõsiseltvõetavamaks teiste valdkondadega võrreldes. Teiseks arvati, et LTT haridusega isikud võivad olla paremini valmis uuenduste juhtimiseks ja uute tehnoloogiate rakendamiseks, mis on tänapäeva tööturu olulised aspektid. Samuti võib teatav hariduslik taust olla naistele eeliseks, kui see valdkond on nendega tööalaselt seotud ja neil on võimalus olla nn ekspertjuht.

Meesjuhtide puhul ei olnud hariduse ja juhina töötamise vahel selget seost. Üldiselt leidsid naisjuhid, et juhi eeldused on oskuste kogum, mida on võimalik õppides omandada. Meesjuhid seostasid juhiks saamist pigem isikuomaduste ja kaasasündinud andega. Nii erasektori kui ka avaliku sektori naisjuhid hindasid

haridust olulisemaks kui meesjuhid ning avaliku sektori meesjuhid hindasid haridust kõrgemalt kui erasektori meesjuhid.

Naiste puhul eeldatakse juhiks saamisel haridust loodus- ja täppisteaduste vallas (LTT), meeste puhul mitte. Naine peab end kindlasti varustama diplomite ja kraadidega, et mõjuda tõsiseltvõetavalt. Muu hulgas viitab see sellele, et endiselt on alaväärtustatud erialad, kus töötavad ülekaalukalt naised.

Läbipaistvust suurendavate ametialaste võrgustike toetamine

Analüüs näitab, et naistel on perekondlike kohustuste tõttu vähem tööalaseid kontakte kui meestel. Seetõttu on oluline toetada professionaalseid võrgustikke, mis suurendavad juhtimisvaldkonnas läbipaistvust ja vähendavad soolist ebavõrdsust. Riigi toetus sellistele võrgustikele aitab kaasa mitmekesisusele juhtimises, soodustab naiste osalemist juhtivatel ametikohtadel ning toetab naiste nähtavust ja võimalusi karjääriredelil.

Eeskujud

Just naisjuhtide silmis on tähtsad eeskujud, mis aitavad paremini hinnata enda võimeid ning mõjuvad positiivselt enesekindlusele ja motivatsioonile. Eeskujud julgustavad naisi tippjuhiks pürgima. Samuti leiti, et naised eeskujuna kujundavad ühiskonna hoiakuid ja juhi rollis harjutakse nägema naisi.

Kvoodid

Kvootide kui soolist võrdsust edendavate erimeetmete puhul nais- ja meesjuhtide hoiakud lahkesid. Naised pigem toetasid kvoote, meesjuhid olid skeptilisemad. Avaliku sektori meesjuhid olid kriitilisel, erasektori meesjuhid suisa välistaval seisukohal.

Meesjuhid väljendasid kvootide puhul valdavalt avalikkuses levinud müüte, sh seda, et kvoodi kasutamine viib fookuse juhi pädevuselt tema soole.

Mõned naisjuhid jagasid meestega kvootide puhul sarnaseid muresid, kuid olid teadlikumad, et kvootide kasutamise tingib ühiskondlikult levinud sooline ebavõrdsus. Kvoodid tekitasid tugevaid emotsioone, eriti meeste seas, kuid naised tundsid selle teema vastu rohkem huvi, sest olid kogunud ka karjääriteid takistavaid tegureid.

Kellest saab järgmine juht – järelkasv

Järelkasvu küsimuses olid erisused era- ja avaliku sektori tippjuhtide vastustes. Erasektoris teati, et erisuguse mõtteviisi, kogemuste ja taustaga kollektiivi liikmed suudavad leida paremaid lahendusi ja kohaneda muutuva ärikeskkonnaga. Mitmed erasektori juhid rõhutasid, et eriilmelistest inimestest koosnev juhtkond suudab paremini mõista erinevaid sihtrühmi ja kliente. Arvati, et teadlik järelkasvu juhtimine aitab naistel klaaslaest läbi murda.

Ka avalik sektor valutas südant järelkasvu pärast – kes ametkonnast ja spetsialistidest juhiks saab –, aga klaaslagi või sooline võrdsus ei tulnud järelkasvuga seoses jutuks. Avalikus sektoris rõhutati pädevate ametnike järelkasvu toetamist, eriti valdkonnas, kus konkurents erasektoriga on suur.

Läbipaistvate reeglitega värbamine

Juhid soovitasid pöörata tähelepanu värbamisprotsessile, et vähendada valiku tegemisel eelarvamuste ja stereotüüpide mõju. Dokumendivoorus tagab inimese anonüümseks muutmine objektiivsema valiku, mis põhineb tööks vajalikel oskustel, kogemustel ja pädevustel, mitte isiklikel eelistustel. Läbipaistvad protsessid aitavad ennetada diskrimineerimist, kuna kandidaate hinnatakse mõõdetavate kriteeriumide alusel.

Poliitikasoovitused

Riik ja kohalikud omavalitsused

Naiste väike osakaal tippjuhtide hulgas on soolise ebavõrdsuse ilming. Käesoleva uuringuga selgitati välja takistajaid, mis seisavad naiste tippjuhiks saamise teel. Muu hulgas oli põhjuste hulgas juhikohtade täitmine meestega ilma konkursita või ette kokkulepitud konkursiga, samuti ringlevad pakkumised juhi kohale homogeensetes võrgustikes, kuhu kuuluvad eelkõige mehed, kellel on sarnane sotsiaalne ja hariduslik taust. Naisi ei nähta tippjuhtidena ka nende endi organisatsioonides, küll aga peetakse neid väga headeks keskastmejuhtideks, mis ongi üks klaaslae põhjustest. Juhiks pürgivatel naistel on endiselt barjääriks raskused tööd ja pereelu ühitada. Riigi ja kohaliku omavalitsuse tasandil peab seetõttu tegelema hoiakute muutmise, sh iganenud soostereotüüpide mõju vähendamise ning positiivsete eeskujude võimendamisega.

Teavitus ja hoiakute kujundamine

Juhtide kuvand on sügavalt soolistunud ja tugevalt mõjutatud soolistest stereotüüpidest. Selleks et seda muuta, peaks avalikkust jätkuvalt teavitama soostereotüüpide mõjust, ja sellest, kuidas stereotüüpide negatiivset mõju vähendada. Võtmesihtrühmadeks on personalijuhid, keskastmejuhid, tippjuhid, karjäärinõustajad, arengunõustajad (ingl *coach'id*), värbajad ja värbamisagentuurid. Teavitusmaterjalide ja -kampaniate kujundamisel peaks eriti silmas pidama tüdrukuid ja naisi, kelle karjääritee on alles ees või alguses, kelle erialavalikuid on kergem mõjutada ning neid juhikarjääri jaoks võimestada. Töö soostereotüüpide negatiivse mõju vähendamise peab soolõime abil toimuma ka üldhariduskoolides, st sooline võrdsus peaks olema üldhariduses läbiv teema.

Kvoodid

Uuringu informandid, eriti mehed, olid kvootide suhtes meelestatud ettevaatlikult või olid kvootide vastu. Kusjuures teadlikkus kvootidest, nende eesmärkidest ja mõjust oli väga vähene. Pigem tunti hästi avalikkuses kvootide kohta ringlevaid müüte. Kvooite tajuti küll müütidele kohaselt ebaõiglasena, meeste suurt ülekaalu juhtimises naiste arvelt aga mitte.

Teaduskirjandus viitab kvootidele kui tõhusale meetmele, et ületada juhtimises soolisi lõhesid. Tõhusamaks peetakse kvooite, millega kaasneb sunnimehhanism, mis aitab kvooite rakendada. Kuivõrd Eestis on käimas börsil noteeritud äriühingute

juhtorganite soolise tasakaalu direktiivi⁴ ülevõtmine, peaks kvootide kehtestamisega kaasnema ulatuslik teavitustöö. Teavitusega peaks murdma levinud müüte, selgitama kvootide eesmärke ja soovitud tulemusi. Võtmesihtrühm on äriühingute juhtorganites tegutsevad inimesed ja teised tippjuhid. Teavitusel tuleks eraldi tähelepanu pöörata keelenditele, mida kvote tutvustades kasutatakse, sest kvootide kohta käibel olevad müüdid on juba tekitanud laialt kasutatavaid pejoratiive (nt „kvoodinaine“ jms).

Kvote kehtestava seadusega peaks börsil noteeritud äriühingute kõrval kehtestama juhtorganites alaesindatud soo toetamiseks kvoodid ka riigi omanduses olevatele ja teistele suurematele äriühingutele, sest börsil noteeritud äriühinguid on Eestis väga vähe. Võimalik, et seadusega kehtestatud kvootidel on ka laiem positiivne mõju, st pikemas perspektiivis saab kirjutamata normiks sooliselt tasakaalus juhtorgan ka organisatsioonides, millele kohustuslikud kvoodid ei laiene.

Töö ja pereelu ühitamist toetav perepoliitika

Eesti naistel kulub pere ja kodu eest hoolitsemisele palju rohkem aega (201 minutit päevas) kui meestel (137 minutit päevas).⁵ Tippjuhid ei ole selles küsimuses erinevad. Naissoost tippjuhtide lugudest ilmneb, et koduste tööde jaotust partnerite vahel ja seda, kes hoolitseb laste eest, määravad endiselt sügavalt juurdunud kultuurilised normid. Need normid on naiste poolt internaliseeritud, st ka tippjuhist naised tundsid, et lapse sündimisel pidid just nemad võtma kodus suurema koormuse, isegi kui see toimus nende karjääri arvelt. Kuivõrd Eestis levinud soorolli ootus paneb naistele palju suurema vastutuse ja rolli hoolitsemisega seotud kohustuste kandmisel, muudab see naistele tippjuhiks saamise keerulisemaks. Seda tajusid uuringus nii nais- kui ka meessoost tippjuhid.

Riik ja kohalik omavalitsus saavad nii pere- kui ka tööpoliitikaga töö ja pereelu ühitamist hõlbustada ning seda ongi aastaid tehtud näiteks vanemahüvitise süsteemi paindlikumaks muutmise ja formaalse lastehoiu korraldamisega. Vaja on just neid meetmeid, mis võrdsustaksid naiste ja meeste vahel laste ja lähedaste heaks tehtava tasustamata hooletöö. Sealhulgas peaks silmas pidama, et tippjuhtide puhul ei pruugi olla võimalik tööd ja pereelu osalise tööaja toel ühitada.

⁴ Euroopa Parlamendi ja Euroopa Nõukogu direktiiv (EL) 2022/2381, milles käsitletakse soolise tasakaalu parandamist börsil noteeritud äriühingute juhtkonna liikmete seas ja sellega seotud meetmeid, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2381>.

⁵ Statistikaameti andmed 2019–2021: AK011 keskmine ajakasutus päevas põhitegevuse ja soo järgi.

Aeg näitab, kas viimaste aastate muudatused, nagu isa vanemahüvitis (nüüd 30 päeva varasema kümme päeva kestnud isapuhkuse asemel) ja partnerite vahel jagatav vanemahüvitis, toovad kaasa kultuurimuutuse. Kui isapuhkust kasutavad mehed hoolega juba aastaid (isapuhkust võtnud isade osatähtsus elussündide arvus on kasvanud 2019. aasta 58,2% juurest 90,6%-ni 2022. aastal⁶), siis isade osakaal vanemahüvitise saajate hulgas on teinud suurema hüppe alles paaril viimasel aastal, jäädes siiski kolmandiku juurde. Kuni 2017. aastani püsis meeste osakaal väga väike (alla 10%), 2020. aastal tõusis see 21,6% ja 2021. aastal 33,5%-ni.⁷ Seega on endiselt asjakohane soolise võrdsuse ja perepoliitika ekspertide soovitus,⁸ et lapsehoolduspuhkusest tuleb osa ajast reserveerida isale. Näiteks jagades puhkuse kolmeks võrdse pikkusega perioodiks (nt 6 + 6 + 6 kuud) ning vanemapuhkuse kolmandat osaperioodi saab pere kasutada üksnes juhul, kui selle võtab vanem, kes ei ole seni puhkust kasutanud. „Kasuta või kaota“ süsteemi rakendamise tingimus on, et kummagi vanema kuuekuulise puhkuse perioodi ei saa teisele vanemale üle kanda. See oleks senisest eeldatavalt tugevama mõjuga meede, mis saadaks riigi poolt sõnumi, et isade panust väikelaste eest hoolitsemisse eeldatakse võrdselt emadega.

Kultuurimuutuse tooks organisatsioonides kaasa see, kui meestest tippjuhtide ja tippjuhiks pürgijate seas kujuneks normiks jääda lapse sündimisel perre vanemapuhkusele. See tasandaks praegu naiste kahjuks olevat halvemust, samuti murendaks ettekujutust, et tippjuhiks saadakse katkematu ja ühtlases tõusvas joones kulgeva karjääri tulemusel. Ühtlasi õonestaks see müüti, et kui inimene jääb mõneks kuuks või ka pikemalt väikelapsega koju, kaotab ta oma tööalased oskused ja teadmised. Riigil ja kohalikel omavalitsustel üksi võib olla keeruline sellist mentaliteedi muutust esile kutsuda, mistõttu leiab sellesisulise soovitusel all ka organisatsioonide juhtorganitele suunatud soovitusel hulgast.

Värbamine ja edutamine avalikus sektoris

Uuringu tulemuste järgi vaatab erasektori kõrval ka avalikust sektorist vastu läbipaistmatu juhtide värbamise ja edutamise kultuur. Avaliku sektori tippjuhtide värbamine, juhiks arendamine ja edutamine peab olema läbipaistev, süsteemne ning edendama soolist võrdsust. Teaduskirjanduse järgi toetab naiste saamist juhiks selgete, ette kindlaks määratud reeglitega läbipaistev värbamisprotsess. Reeglid, sh

⁶ Statistikaameti andmed: TKS08, isapuhkuse kasutamine.

⁷ Statistikaameti andmed: TKS07, vanemahüvitise saajad soo lõikes.

⁸ Mõttekoda Praxis on teinud sellise soovitusel juba aastal 2013: Biin, Helen; Karu, Marre; Masso, Märt; Veldre, Vootele 2013. Eesti vanemapuhkuste süsteemi analüüs. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.

läbipaistvad valikukriteeriumid, aitavad valiku tegemisel vähendada varjatud sooliste eelarvamuste mõju ning tagada konkursil naistele ja meestele tegeliku võrdse kohtlemise. Mida rohkem toetub juhtide otsing või valik mitteformaalsetele võrgustikele ja protsessidele, seda enam soositakse mehi ning suurem on risk, et naised jäetakse valikust kõrvale.

Organisatsioonide juhtorganid

Soolise võrdsuse kava

Viimasel 30 aastal on üle Euroopa paljude organisatsioonide väärtuste hulka hõlmatud ka sooline võrdsus, st lisaks võrdsele kohtlemisele püütakse ületada struktuurne ebavõrdsus (st organisatsiooni tööpõhimõtetes ja protsessides peituvad takistused, mis loovad halvemuse ühele soogrupile). Kirjalikult selle püüdluse fikseerimine aitab organisatsioonil võtta vastutuse, et selle väärtuse eest tõepoolest seistakse. Organisatsiooni tegevus peab mõistagi olema kooskõlas kirjapandud väärtustega, et saavutada seatud soolise võrdsuse eesmäärke.

Organisatsioonide põhiline praktiline vahend soolise võrdsuse edendamisel on soolise võrdsuse tegevuskava. Kava koostamine peaks algama soolise võrdsuse auditi ehk analüüsiga, kuidas arvestatakse organisatsioonis soolise võrdsuse näitajaid. Analüüsiks on vaja sugude kaupa andmeid põhinäitajatest, sh kes kuulub juhtkonda, millised on töötasud ja muud soodustused, kes kuulub töötajaskonda jms. Kui organisatsiooni *status quo* on teada, sh millised on probleemid ja soolised lõhed, saab seada sihi, kuhu tahetakse jõuda ning millise ajaga. Auditi osa võib olla ka enesekriitiline analüüs teemal, millised on organisatsioonis kasutusel olevad protsessid ja tegutsemispõhimõtted, mis on organisatsioonis soolist võrdsust edendanud, näiteks toonud juhtorganitesse naisi juurde, millised mitte.

Eesmärkide saavutamiseks tuleb valida sobivad abinõud. Näiteks võib sobiv abinõu juhtorganis soolise tasakaalu saavutamiseks olla juhi otsimine konkursiga, sh on värbajatele antud ülesanne tagada, et kandideerijate hulgas oleks võimalikult võrdselt naisi ja mehi.

Soolise võrdsuse kava rakendamine on tõhus, kui ette on nähtud eesmärkide saavutamist mõõtvad näitajad, nende seire ja kava rakendamise järelanalüüs. Tavaliselt on vaja soolise võrdsuse kava tulemuslikuks rakendamiseks koolitada soolise võrdsuse vallas kava võtmerakendajaid.

Ka väljapoole – et tulevased töötajad ja kliendid teaksid seda hinnata – tuleks selgelt edastada sõnum, et organisatsioonis seistakse soolise võrdsuse eest.

Värbamine

Värbamispoliitika olgu läbimõeldud, ühetaoline ja läbipaistev, et vähendada valikul eelarvamuste ja subjektiivsete hinnangute mõju.

Värbamine ametikohale algab töö tegemiseks vajalike oskuste ja teadmiste väljaselgitamisest. Töökuulutuses tuleks nõutud oskustest tuua ära üksnes need, mis on töö tegemiseks vältimatud vajalikud ning kandidaate tuleks seejärel hinnata just nende kriteeriumide järgi. Töökuulutuse sõnastustamisel ja kujundamisel (st pildid) tuleks silmas pidada, et ridade vahelt ei oleks välja loetav ootus, et kandideeriks just teatud soost inimesed.⁹ Näiteks juhi otsingul võib mehe foto kuulutuse kujunduses mõjutada naissoost kandideerijaid kandideerimisest loobuma.

Nii teaduskirjandus kui ka empiirilise uuringu tulemused toetavad, et konkursi esimeses voorus muudetakse kandidaatide dokumendid anonüümseks, st hindajad ei näe kandidaadi nime, fotot, sugu, perekonnaseisu, laste olemasolu, vanust, rahvust, emakeelt ja muid tunnuseid, millega seoses tahetakse eelarvamuste mõju valiku tegemisel vähendada.

Edutamine

Läbipaistev edutamise poliitika personalipoliitika osana peaks olema sootundlik, st pöörama tähelepanu ka soolisele võrdsusele. Kuivõrd Eestis tundub levivat juhiks edutamine ilma konkursita, peaks organisatsioonis analüüsima, kas selline tava on organisatsioonile kasulik – näiteks, kas nii jõutakse kõigi võimalike juhitalentideni ning välistatud on onupojapoliitika ja sooliste eelarvamuste negatiivne mõju edutamisele.

Tagamaks naistele ja meestele võimalikult võrdsed võimalused arendada oma oskusi ja teadmisi, et saada kõrgema taseme juhiks, võiks arengunõustaja teenused olla kättesaadavad juba keskastme juhtidele.

Juhtidele võib anda organisatsiooni sees soovitusi, et juhte kasvatades-arendades ning enda järeltulijaid nimetades, peaks nende seas olema võimalikult võrdselt nii naisi kui mehi.

⁹ Praktilisi juhtnõore saab nt Donlevy, V. ja Silvera, R. (koostajad, 2012). Kasu ja tasakaal : soolise võrdõiguslikkuse edendamise retseptiraamat Eesti ettevõtete juhtidele. Sotsiaalministeerium. Veebis: <https://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/55593>.

Töö ja pereelu ühitamise toetamine

Kultuurimuutuse tooks kaasa see, kui meestest tippjuhtide ja tippjuhiks pürgijate seas kujuneks normiks jääda lapsehoolduspuhkusele. Organisatsioon kujundab oma personalipoliitikaga organisatsioonikultuuri. Näiteks saab personalijuht suheldes isaks saanud töötajaga väljendada organisatsiooni eeldust, et mees jääb mõneks ajaks vanemapuhkusele. Organisatsioon mitte ainult ei väljenda selgelt, et mehe panustamine väikelapse eest hoolitsemisse on lubatud, aktsepteeritud ja tunnustatud, vaid seda isegi oodatakse ja eeldatakse. Nii toetab organisatsioon meeste töö ja pereelu ühitamist, isade ja nende väikelaste lähedase suhte tekkimist lapse esimestel eluaastatel ning võimaldab meestel võtta palgatööst aja maha.

Organisatsioon saab isadele riigi poolt ettenähtud puhkusepäevi pikendada, võimaldades neile tööandja kulul lisapäevi.

Organisatsioon peaks töökorralduses ja tööruumide kujundamisel igatepidi toetama töötajaid, kel on väikelapsed. Näiteks võib sisustada hoones laste- või mängutoa, kus töötajaga tööl kaasas olevad lapsed saavad aega veeta. Kui lastetuba või -hoid on üksnes ruum lapsehoidjata, võib luua lahenduse, kus lastetuppa avaneb klaassein ruumist, kus saab vaikselt töötada, kuid vanemal on lapsega silmside.

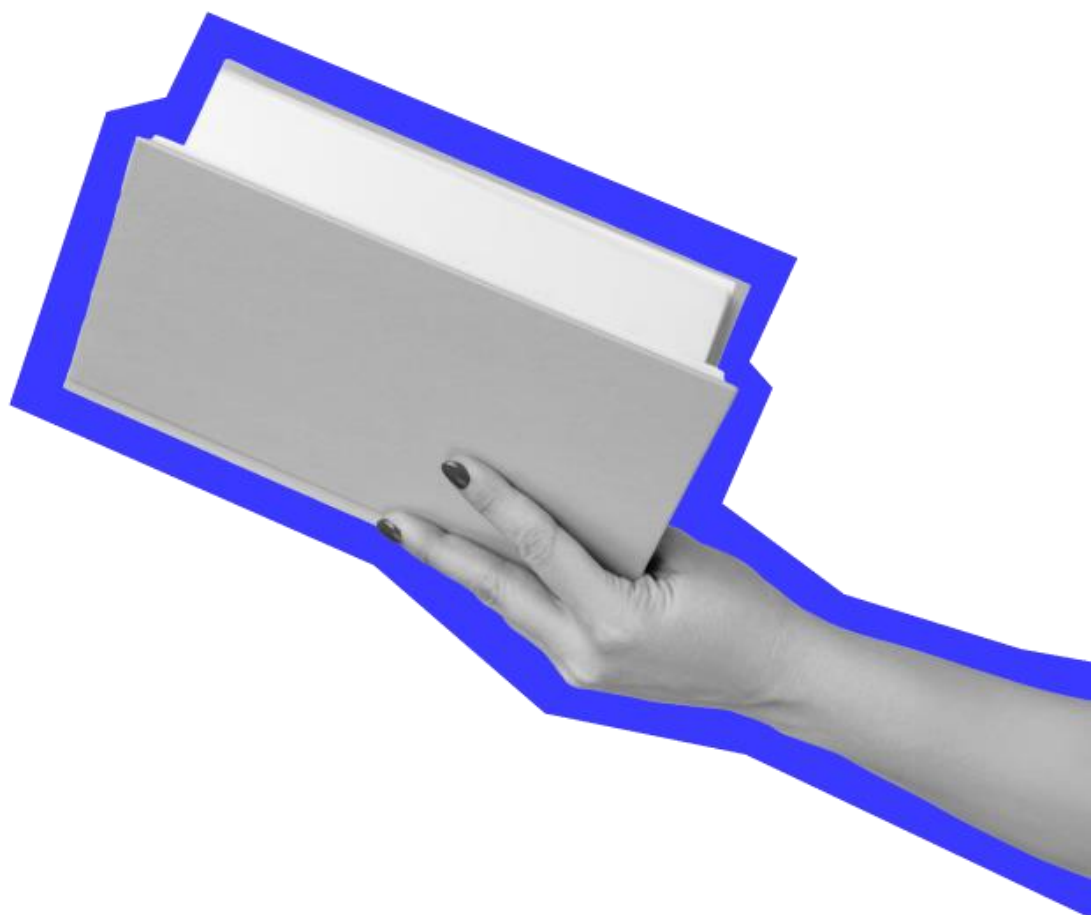
Juhtkond peab näitama organisatsiooni peresõbralikkuse väärtuse rakendamisel eeskujuna. Näiteks võib kutsuda ellu tava, et teatud päevadel on lubatud lapsi tööle kaasa võtta või et teatud sündmused kollektiivis on koos peredega.

Eestis on sageli just naised pikalt vanemapuhkusel ning side töökollektiiviga võib katkeda. Nii vanemapuhkusel olevatele naistele kui ka meestele tuleks kasuks, kui neil säilib kollektiiviga side (teatud infot suurematest muutustest vms edastatakse ka neile) ning neid kaasatakse näiteks ühistegevustesse, võimaluse korral koos lastega. Noori isasid, kes on vanemapuhkusel esmakordselt, võib võimestada ka nn isade võrgustik, mille kaudu saab vanemapuhkusel olevate kaastöötajatega suhelda ja oma kogemustest rääkida.

Võrgustikud aitavad juhiks areneda

Uuring näitab, et sotsialvõrgustikel on suure tähtsus tänaste tippjuhtide juhiks saamise teel. Organisatsioonide juhtkonnad saavad toetada naisi ning hoolitseda selle eest, et naised teadvustaksid ja hindaksid võrgustumise võtmetähtsust juhiks saamisel. Kuivõrd eraldi naistele mõeldud võrgustikud ei ole teaduskirjanduse järgi soovitatavad, sest need võivad naisi veelgi marginaliseerida, võiks organisatsiooni sees luua nii naisi kui ka mehi koondavaid võrgustikke.

Samuti tuleb juhtkonna tasandil jälgida, et organisatsiooni esindavad katuseorganisatsioonides, valdkondlikes võrgustikes ja erialaliitudes võimalikult võrdselt naised ja mehed. Organisatsiooni esindajad või kõneisikud, kes esinevad meedias, sotsiaalmeedias, konverentsidel või mujal, kus saadakse tuntuks ja tähelepanu, peaksid samuti olema nii naised kui ka mehed.



Summary

Aim and Methodology of the Study

The aim of the study was to analyse the pathways to leadership positions for women and men in Estonia, as well as to investigate whether there was distinct facilitating or hindering factors for men and women in reaching top leadership positions.

Between January and September 2023, the study carried out 12 semi-structured interviews, evenly split between six leading figures from the public sector and six from the private sector, with an equal gender distribution of six women and six men. The interviews lasted about 2 hours. The semi-structured interview allowed participants to actively engage in the discussion and, to share experiences and perspectives on topics they prioritize.

Data analysis was conducted using Braun & Clarke's thematic analysis (Braun & Clarke, 2006), as this method allows for the identification of significant patterns, themes, and connections, including latent themes, and coding the interrelationships between themes.

Women actively pursue leadership roles, while men stumble into leadership positions

In Estonia, the trajectories toward top leadership positions differ significantly between women and men. According to men, chance plays a dominant role, meaning they become leaders either through happenstance or without deliberate career planning. However, women typically experience a more gradual journey to reach senior leadership roles. The findings reveal that even when women are experienced leaders, they still must actively apply for top positions. In contrast, men frequently find themselves directly offered leadership roles via phone calls, bypassing the application process altogether. This means men are significantly less involved in formal hiring processes; both high-ranking and more junior leadership roles are offered to them without needing to formally apply for these roles.

While women leaders often report undergoing multi-stage recruitment processes, men might only need to submit their CVs to their recruiters. This disparity starting at the recruitment of junior leadership roles, can hinder women's access to senior leadership positions, highlighting a significant inequality within the recruitment framework.

Research indicates that recruitment and promotion systems can disadvantage women and minority groups compared to men. Often, leaders are recruited from social networks primarily composed of successful men, which can block women's access to leadership positions. The result of this study confirms the existence of a glass ceiling – an invisible barrier that prevents women from progressing into leadership positions. According to the study, women may get stuck at the middle-management level despite their excellent work. Interviewees noted that women who are successful middle managers are sometimes considered indispensable, which may prevent them from being promoted to top leadership positions.

Leadership positions are still associated more with men than women

Gender stereotypes influence the career of female leaders, as they compel women to prove their competence and professionalism more than men. Women leaders authority is often challenged due to deeply rooted gender stereotypes and persistent expectation that top leadership positions should be occupied by men. Men experience questioning their authority as leaders in connection to workplace conflicts or industry complexities rather than gender stereotypes.

Research findings indicate that women leaders face higher expectations in both professional and personal life compared to men. For instance, women are expected to

perform emotional labour to a degree not expected of men leaders within the collective. While personal commitments are the primary obstacles for women leaders, interviews with men leaders did not even mention family-related responsibilities or, conversely, portrayed family as a supportive factor, with whom they spend stress-free time and travel leisurely.

Both men and women generally considered strategic thinking, communication skills, time management, and other similar abilities essential for a leader. Women leaders emphasized the importance of inclusivity and flexibility (including adapting to environments ruled by men). Women leaders found that loud voice and conflict resolution skills are still expected from leaders, they also pointed out the importance of maintaining self-control and external composure to avoid reinforcing the stereotype of women being more emotional than men.

For top executive women home means also work, for men home is a place to rest

According to literature, men typically bear fewer household and caretaking responsibilities compared to women, and motherhood can be an obstacle to women's careers. Our research also indicates significant differences of men and women's experiences of balancing work and personal life. Women encounter career progression barriers due to family obligations, whereas men do not typically experience family responsibilities as obstacles. Men tend to engage in family responsibilities only after having successfully pursued their careers for years. Women always consider family life when making career-related choices.

Women leaders feel pressure to meet high expectations both at work and at home. For men, the domestic sphere serves as a place for relaxation and rest. Generally, men leaders do not perceive that they have the privilege to fully dedicate themselves to work and their career, as their partners often assume the responsibilities related to family life. Since men do not experience the same pressure to balance work and family life, they may be insensitive to initiatives which shape their organizations in a way that supports employees in balancing work and family life.

Leadership positions are distributed within networks that exclude women

There is a significant amount of literature that examines social networks dominated by white, heterosexual middle-class men. These networks are often referred to as "boys' clubs" and consist of men in high positions who support and promote each

other's careers and societal status. Men's networks may reproduce norms that perpetuate gender inequality in the labour market, and work-related decisions may be made outside of official working hours.

In Estonia, men leaders typically have better opportunities to establish career-enhancing social connections, while women have significantly limited access to these opportunities. Social interaction is often associated with work for men and may influence positively their career progression. An exception may be noted for women leaders in some traditionally male dominated sectors who understand the importance of men's networks and seek to connect with them, but generally, women tend to keep work-related and personal interactions separate. Social networks led by men are often stronger and include professional contacts, which are utilized for both work-related decision-making and career advancement.

Women's opportunities to participate in various networks are constrained by their personal responsibilities, thus they have less free time. This may hinder women from participating in important social networks, which in turn can affect their career advancement.

Are leaders born or made?

The analysis highlighted the varying perceptions among top executives regarding the suitability of leadership – whether leaders are born or made. Some believe that leadership traits are innate, citing “natural” communication skills, self-confidence, and charisma. Especially men leaders emphasize biological factors such as dominance and risk-taking associated with testosterone. Others, particularly women leaders, believe that leadership traits are acquired and emphasize the role of the environment and education in development. These divergent perceptions also influence which learning paths and developmental opportunities are considered important in becoming a leader.

In summary, the attitude of executive men, especially in the private sector, was that leadership is more of a trait that someone is simply born with, rather than something learned or developed.

Education – a prerequisite for top executive women, a bonus for top executive men

The analysis revealed that women leaders in the private sector understood the importance of education, especially in the fields of science, technology, engineering, and mathematics (STEM), to reach leadership positions. The preference for STEM

education was explained in several ways. Firstly, STEM education was traditionally associated with a more masculine domain, thus it was considered more prestigious and taken more seriously compared to other fields. Secondly, it was believed that individuals with STEM education might be better prepared to lead innovation and implement new technologies, which are essential aspects of today's job market.

For men leaders, there was no clear link between education and working as a leader. Some men leaders pursued further education in response to evolving attitudes towards the importance of learning, despite not personally viewing it as essential. Overall, women leaders viewed leadership positions more as a compilation of skills that can be acquired through learning, whereas men leaders associated becoming a leader more with personal traits and innate qualities. Both women leaders in the private and public sectors valued education more than men leaders, and men leaders in the public sector valued education more highly than those in the private sector. For women, having a good education and skills of effective learning were considered primary prerequisites for becoming a leader, which may stem from their experiences and their aspirations to reach top leadership positions.

Promoting transparent networking

According to the study women have fewer professional contacts than men because of family responsibilities. It is therefore important to support professional networks that increase transparency and reduce gender inequalities in management. State support for such networks fosters diversity in leadership and promotes gender parity in leadership positions. The networks are also an arena for women to be spotted as talents and future leaders.

Role models

Role models are particularly important for women. Role models help women to assess their capabilities, but also to boost their confidence and motivate them. Role models encourage women to aspire to be top leaders. It was also found that women as role models shape the attitudes of society as the public gets used to seeing women in power positions.

Gender quotas

In terms of quotas as measures to promote gender equality, the attitudes of women and men leaders diverged. Women supported quotas; men were more sceptical. While public sector men leaders were critical of quotas, private sector men leaders largely ruled out the possibility of them supporting quotas.

Men mostly voiced myths prevalent in Estonian society about quotas, including that the use of the quota will shift the focus from competences to gender.

Some women shared similar cautious concerns with men about quotas but were more aware that the use of quotas was driven by widespread gender inequality in the society. Quotas generated strong emotions, especially among men, women took more interest in the issue and had personally experienced gendered barriers to career paths.

Developing the next generation of leaders

On the question of succession, there were differences in responses between the private and public sector leaders. The private sector top executives were aware of the benefits of diverse teams. They believed that diverse mindsets, experiences, and backgrounds of team members is an asset when adapting to a quickly changing business environment. Private sector leaders stressed that a diverse management team understands better various groups of customers and target groups. Conscious development of next generation leaders was thought to help women break through glass ceilings.

The public sector leaders were also concerned over successors. However, the glass ceiling nor the gender equality did not come up as topics in relation to succession.

Transparent recruitment

Interviewed leaders suggested paying attention to recruitment processes to reduce the impact of biases and stereotypes.

Anonymous assessment of candidates in the recruitment process ensures a more objective decision making based on the skills, experiences, and competences, rather than personal preferences of the recruiter. Transparent recruitment processes help prevent discrimination, as all candidates are assessed based on the same measurable criteria.

Kasutatud kirjandus

Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>

Akpinar-Sposito, C. (2013). Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives.

Procedia – Social and Behavioral Sciences, 75, 488–497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>

Allemand, I., Barbe, O., & Brullebaut, B. (2014). Institutional theory and gender diversity on European boards. *Vie & Sciences de L'entreprise*, 2(198), 73–92.

Allemand, I., Bédard, J., Brullebaut, B., & Deschênes, J. (2022). Role of Old Boys' Networks and Regulatory Approaches in Selection Processes for Female Directors. *British Journal of Management*, 33(2), 784–805. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12485>

Baublyte, G., Korhonen, J., D'Amato, D., & Toppinen, A. (2019). "Being one of the boys": Perspectives from female forest industry leaders on gender diversity and the future of Nordic forest-based bioeconomy. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 34(6).

Bell, E., & Kenny, K. (2011). Representing the Successful Managerial Body (pp. 163–176).

Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202–232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>

Cerrato, J., & Cifre, E. (2018). Gender Inequality in Household Chores and Work-Family Conflict. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.01330>

Cesaroni, F. M., Pediconi, M. G., & Sentuti, A. (2018). It's Always a Women's Problem! Micro-Entrepreneurs, Work-Family Balance and Economic Crisis. *Administrative Sciences*, 8(4). <https://www.mdpi.com/2076-3387/8/4/74>

Collet, F. H., Hedström, P., & Johansson, A. (2014). Micro Dynamics and Macro Outcomes: A Study of the Role of Networks in Segregation Processes. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 15828. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.306>

Crutchley Lending, C., & Vähämaa, E. (2017). European board structure and director expertise: The impact of quotas. *Research in International Business and Finance*, 39, 487–501.

Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 1001–1017. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>

Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2019). Diversity Networks: Networking for Equality? *British Journal of Management*, 30(4), 966–980. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12321>

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>

Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. (2009). The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40(5), 800–808. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.02.001>

Fernandez, R. M., & Rubineau, B. (2019). Network Recruitment and the Glass Ceiling: Evidence from Two Firms. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(3), 88–102. <https://doi.org/10.7758/rsf.2019.5.3.05>

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>

Greguletz, E., Diehl, M.-R., & Kreutzer, K. (2019). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. *Human Relations*, 72(7), 1234–1261. <https://doi.org/10.1177/0018726718804303>

Hamplová, E., Janeček, V., & Lefley, F. (2022). Board gender diversity and women in leadership positions – are quotas the solution? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 742–759. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0022>

Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *The Academy of Management Journal*, 52(5), 939–957.

Iversen, T., Rosenbluth, F. M., & Skorge, Ø. (2020). The Dilemma of Gender Equality: How Labor Market Regulation Divides Women by Class. *Daedalus*, 149(1), 86–99. https://doi.org/10.1162/daed_a_01775

Kanadli, S. B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2018). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal*, 36(1), 91–104. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.006>

Katz, H. (2021). The Role of Executive Coaching in Managing Organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(3).

Keohane, N. O. (2020). Women, Power & Leadership. *Daedalus*, 149(1), 236–250.

Khurana, R. (2002). Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs. *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. <https://doi.org/10.1515/9781400841097>

Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>

Kirsch, A., & Wrohlich, K. (2021). Number of women on boards of large firms increasing slowly; legal requirements could provide momentum [DIW Weekly Report 3+4/2021].

Kleinbaum, A. M., Stuart, T. E., & Tushman, M. L. (2013). Discretion Within Constraint: Homophily and Structure in a Formal Organization. *Organization Science*, 24(5), 1316–1336. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0804>

Lewellyn, K. B., & Muller-Kahle, M. I. (2020). The Corporate Board Glass Ceiling: The Role of Empowerment and Culture in Shaping Board Gender Diversity. *Journal of Business Ethics*, 165.

Markoczy, L., Sun, S. L., & Zhu, J. (2020). Few Women on Boards: What's Identity Got to Do With It? *Journal of Business Ethics*, 165(2), 311–327. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04104-z>

McDonald, S. (2011). What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.10.002>

McIntosh, B., McQuaid, R., Munro, A., & Dabir-Alai, P. (2012). Motherhood and its impact on career progression. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 346–364. <https://doi.org/10.1108/17542411211252651>

Mensi-Klarbach, H., & Seierstad, C. (2020). Gender Quotas on Corporate Boards: Similarities and Differences in Quota Scenarios. *European Management Review*, 17, 615–631.

Meriläinen, S., Tienari, J., & Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'ideal' executive body. *Organization*, 22(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1350508413496578>

Mousa, M., Boyle, J. A., Skouteris, H., Mullins, A. K., Currie, G., Riach, K., & Teede, H. J. (2021). Advancing women in healthcare leadership: A systematic review and meta-synthesis of multi-sector evidence on organisational interventions. *EClinicalMedicine*, 39.

Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff. *British Journal of Management*, 25(3), 425–438. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12046>

NSW Government. (2019). Applying behavioural insights to drive public sector diversity. <https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2021-05/Applying-behavioural-insights-to-drive-public-sector-diversity.pdf>

O'Connor, P. (2020). Why is it so difficult to reduce gender inequality in male-dominated higher educational organizations? A feminist institutional perspective.

Interdisciplinary Science Reviews, 45(2), 207–228. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1737903>

Perrault, E. (2015). Why Does Board Gender Diversity Matter and How Do We Get There? The Role of Shareholder Activism in Deinstitutionalizing Old Boys' Networks. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 149–165. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2092-0>

Post, C., Latu, I. M., & Belkin, L. Y. (2019). A Female Leadership Trust Advantage in Times of Crisis: Under What Conditions? *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), 215–231. <https://doi.org/10.1177/0361684319828292>

Reskin, B. F. (2000). The Proximate Causes of Employment Discrimination. *Contemporary Sociology*, 29(2), 319–328. <https://doi.org/10.2307/2654387>

Rho, E., & Lee, K. (2018). Gendered Networking: Gender, Environment, and Managerial Networking. *Public Administration Review*, 78(3), 409–421. <https://doi.org/10.1111/puar.12918>

Seierstad, C., Healy, G., Le Bruyn Goldeng, E. S., & Fjellvaer, H. (2020). A “quota silo” or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Human Resource Management Journal*, 31, 165–186.

Setkute, J., & Dibb, S. (2022). “Old boys’ club”: Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266–279. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>

Shipilov, A., Labianca, G., Kalnysh, V., & Kalnysh, Y. (2014). Network-building behavioral tendencies, range, and promotion speed. *Social Networks*, 39, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2014.03.006>

Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women’s Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192–208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43–62. <https://doi.org/10.1108/17542411311301565>

Vuorinen-Lampila, P. (2016). Gender segregation in the employment of higher education graduates. *Journal of Education and Work*, 29(3), 284–308. <https://doi.org/10.1080/13639080.2014.934788>