

# Kes ees, see mees? Soolistatud juhtimiskultuur ja selle meediakajastused Eestis

Raili Marling, Mari-Liis Sepper, Elisabeth Kaukonen, Maarja Tinn

## Teesid

Artiklis käsitletakse soolise ebavõrdsuse avaldumist Eesti juhtimiskultuuris ja meediakajastustes, keskendudes nais- ja meestippjuhtide kogemustele ning nende esitusviisidele avalikkuses. Uuringus kasutati kriitilist diskursuseanalüüsi ja korpuslingvistikat, et analüüsida meedia kaudu loodud soostereotüüpe ning nende mõju juhtimiskultuuri kujunemisele. Lisaks viidi läbi intervjuud Eesti tippjuhtide seas, et uurida nende teekonda juhhipositsioonidele ja kogetud takistusi.

Meediaanalüüsi tulemused näitavad, et naiste sooline identiteet on meedias sageli üleekspluateeritud, mis kinnistab arusaamu juhtimisest kui eelkõige mehelikust valdkonnast ning marginaliseerib naiste professionaalsed saavutused. Intervjuud tõid esile olulised erinevused nais- ja meesjuhtide karjääriredelil edenemise teekondades. Mehi iseloomustab juhuslik jõudmine juhhipositsioonidele, samas naised peavad ületama mitmesuguseid takistusi ning tõestama end pidevalt sel teekonnal tippu. Lisaks tulid naisjuhtide puhul esile raskused töö- ja pereelu ühitamisel. Uurimistulemused näitavad, et Eesti organisatsioonikultuur ja meediakajastus ei ole veel sooliselt tasakaalus, avaldades nii negatiivset mõju juhtimispraktikatele, konkreetsemalt just naiste karjääri võimalustele.

**Märksõnad:** naisjuhid, tippjuhid, organisatsioonikultuur, meediaanalüüs, korpuspõhine diskursusanalüüs, soolistatud diskursused

## 1. Sissejuhatus

Eesti on teinud viimase 20 aasta jooksul märkimisväärseid edusamme soolise võrdsuse saavutamisel, eriti pärast Euroopa Liiduga liitumist ja sellega kaasnenud kirglikke arutelusid soolise võrdõiguslikkuse seaduse vastuvõtmise üle 2004. aastal. Lisaks soolise võrdõiguslikkuse seadusele ja võrdse kohtlemise seadusele kehtib Eestis 2024. aastast abieluvõrdsus. Ellu on kutsutud institutsioonid, nagu võrdsuspoliitika osakond, soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise volinik (aastani 2009 soolise võrdõiguslikkuse voliniku nimega) ja ühtekuuluvuspoliitika fondide võrdõiguslikkuse kompetentsikeskus (võrdsuspoliitika osakonna alluvuses). Praeguseks on naised täitnud presidendi ja peaministri rolli.

Eeltoodule vaatamata oleme 20 aastat hiljem soolisest võrdsusest veel üpris kaugel. Eesti paistab Euroopa Liidu kontekstis jätkuvalt negatiivselt silma suure soolise palgalõhe ning tööturu vertikaalse ja horisontaalse segregeerituse poolest. Euroopa Soolise Võrdõiguslikkuse Instituudi (EIGE) soolise võrdõiguslikkuse 2023. aasta indeks oli majandusliku võimu valdkonnas Eestis 21,8 punkti 100-st, mis jääb märkimisväärselt maha Euroopa Liidu riikide keskmisest (54,7) (EIGE, 2023). Eesti skoori viib muu hulgas alla naiste osakaal börsiettevõtete juhtorganites, mis tõusis 10%-ni alles möödunud aastal. 100 mõjukama ettevõtte juhatuste liikmete hulgas oli 2018. aastal naisi vaid 16% (uuemaid andmeid saada ei ole). Need näitajad on mõtlemapanevad, sest Eestis omandab esimese ja teise astme kõrghariduse märgatavalt enam naisi kui mehi. Naiste tööhõive määr 2023. aastal oli 67% (Statistikaamet, 2024), mis on Euroopa Liidu üks kõrgemaid.

Seega tekib õigustatud küsimus, kuhu naised karjääriredelil kaovad. Rahvusvahelises teaduskirjanduses on selliste olukordade kirjeldamiseks kasutatud klaaslae ja lekkiva toru metafoori. „Klaaslagi“ viitab fenomenile, milles naiste karjäär ei edene tööturul üle teatud taseme, sest nähtamatud barjäärid tõkestavad naiste karjääri, aga soodustavad meeste oma (Glass & Cook, 2016; Mulcahy & Linehan, 2014). „Lekkiv toru“ sümboliseerib seda, kuidas naised erinevatel karjääriastmetel tööturult järk-järgult

kaovad. Eesti puhul viitavad need metafoorid struktuursetele probleemidele, mis ei luba naiste hariduspõhisest eelisest hoolimata tööjõuturul samaväärselt edasi liikuda ja juhtkohtadele jõuda.

Nii vertikaalsele kui ka horisontaalsele tööturu segregatsioonile on tähelepanu juhitud erinevates uuringutes (nt Hämmäl *et al.*, 2022; Ümarik & Aavik, 2020), aga napib süsteemseid analüüse, mis avaksid nähtuste tagamaid. Sellest johtuvalt algatas Mõttekoda Praxis koos partneritega (Tartu Ülikool, Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE, Riigikantselei ja Swedbank) 2023. aastal projekti „Naised ja mehed võrdselt juhtimas“, et uurida, kuidas saavad naistest ja meestest tippjuhid ning kuidas kujuneb juhi soolistatud kuvand avalikkuses. Selles Euroopa Komisjoni kodanike, võrdõiguslikkuse, õiguste ja väärtuste programmist rahastatud projektis keskendusime kahele teemale. Esiteks, Tartu Ülikooli teadlased (Raili Marling, Andra Siibak, Elisabeth Kaukonen ja Marie-Luise Meier) uurisid nais- ja meesjuhtide kujutamist üldkeeles, sealhulgas meediatekstides, sest just keeleliste kujutamismustrite kaudu kujundatakse arusaamu sellest, mida peetakse loomulikuks ja erinevate sugude esindajatele sobivaks. Teiseks, Mõttekoja Praxis uurimisgrupp (Mari-Liis Sepper, Maarja Tinn, Liina Järviste ja Maari Põim) keskendus intervjuude kaudu juhtide lugudele, teisisõnu sellele, kuidas said neist juhid ning mis tegurid neid sel teekonnal mõjutasid. Käesolevas artiklis võtame kokku mõlema suuna peamised leiud ja proovime nende sünteesimise kaudu vastata küsimusele, miks pole tippjuhtide seas naisi võrdselt meestega (detailemaid uurimisraporteid vt Kaukonen *et al.*, 2024; Tinn *et al.*, 2024).

Meie uuringut julgustas tagant teadmine, et teadliku tegevuse kaudu on võimalik ühiskonnas muutusi esile kutsuda. Euroopas on näiteks ebavõrdsust vähendavate erimeetmete abil suurenenud naiste osakaal äriühingute juhtorganites Norras, Prantsusmaal ja mujal. Ka Eesti avalikus sektoris on tippjuhtide hulgas sooline tasakaal paranenud. Riigikantselei andmetel on naiste osakaal avaliku sektori tippjuhtide seas jõudsalt kasvanud: 2024. aasta juuni seisuga on ligi 100 tippjuhi hulgas naisi koguni 43%. Naiste osakaalu kasvu on mõjutanud muu hulgas tippjuhtide kompetentsikeskuse tava eelistada värbamisel lõppvooru

pääsenud võrdse nais- ja meeskandidaadi korral naist. Ka Euroopa Liidu direktiiv, mis nõuab soolise tasakaalu tagamist börsil noteeritud ettevõtete juhtorganites, on tõstnud päevakorda vajaduse analüüsida, kuidas saavad Eestis juhiks naised ja mehed ning mis juhiks saamist mõjutab. Tõsiasi, et meie projektipartnerite hulgas oli nii avaliku (Riigikantselei) kui ka erasektori partnereid (Swedbank) ning Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE, näitab, et seda muret on ka ühiskonnas teadvustatud. Uuringu tulemused aitavad mõista, kuidas saavad organisatsioonid töökultuuri ja personalipraktikat muutes toetada naiste saamist tippjuhiks, aga ka seda, kuidas keekekasutuse ja kujutamispunktide olulisuse teadvustamise abil ei taastoodetaks iganenud arusaamu juhtimisest ning naiste ja meeste võimetest.

## **2. Klaaslaed, -liftid ja -kuristikud: kirjandusülevaade**

Soostereotüübid on naistele ja meestele omistatud erinevad isikuomadused ning käitumis- ja tegutsemisviisid, mis peegeldavad ühiskonnas kehtivaid soonorme. Mehi on lihtsustavalt peetud aktiivseks, domineerivaks, ennast kehtestavaks ja saavutustele orienteerituks, naisi aga empaatiliseks, emotsionaalseks, hoolivaks ja inimeste kui kogukonna ühistesse eesmärkidesse panustavaks (Heilman, 2001). Neist stereotüüpidest tõukudes otsustatakse, milliseid ühiskondlikke rolle peetakse sobivaks meestele ja milliseid naistele (vt Eagly *et al.*, 2000; Koenig & Eagly, 2014). Seega, stereotüübid mitte ainult ei kirjelda naisi ja mehi, vaid suunavad ka nende käitumist ja valikuid. Nende normide eirajaid võib muu hulgas tabada ühiskondlik halvakspanu.

Eelnimetatud arusaamad on mõjutanud ka juhtimiskultuuri, st juhtimine ei ole sooliselt neutraalne tegevus, vaid juhi kuvand kätkeb väärtusi, norme ja ideaale, mida on traditsiooniliselt seostatud just mehelikuks peetavate omadustega (Karelaia & Guillén, 2014; Schein *et al.*, 1996). Arvatakse, et tüüpiline, hea ja edukas juht on eelkõige meessoost ning joondub maskuliinsete käitumismallide järgi (Eagly & Karau, 2002). Viimaste hulka kuulub iseseisvus, jõulisus, isegi agressiivsus, enesekehtestamisvõime, riskijulgus ja konkurentsitunnetus.

Ka Eestis tehtud soolise võrdõiguslikkuse monitooringuis (nt Helemäe & Võormann, 2006; Hämmal *et al.*, 2022) on välja toodud, et Eesti rahvas näeb juhiametis mehi, eriti tootmisettevõtete puhul. 2021. aastal läbi viidud soolise võrdõiguslikkuse monitooringust selgus aga huvitav tulemus: 12 aasta jooksul (2009–2021) on vähenenud nõustumine sellega, et mehed on paremad juhid kui naised. Kui varem pidas 43% vastajatest mehi paremaks juhiks, siis 2021. aastal arvas nii vaid 27%. Sealjuures usuvad mehed meesjuhtide paremusse enam kui naised (30% *vs.* 24%) ning kõige rohkem usuvad seda muust rahvusest mehed (34%) ja kõige vähem eesti naised (22%). Samuti on selle väitega kõige vähem nõus 15–24-aastased noored ning kõige enam 75-aastased ja vanemad. Meie uurimuse jaoks on ehk kõige kõnekam tõik, et need, kes olid töötanud naisülemuse alluvuses, leiavad harvem, et mehed on paremad juhid (22%)(Hämmal *et al.*, 2022, lk 70, 81–82). Niisiis on naiste jõudmisel juhiks potentsiaalselt pikaajaline mõju ka teiste inimeste tõekspidamistele. Naisjuhtide vähesust ning nende kogemusi juhirollis on Eestis juba kajastanud ka mõningad teadustööd (vt Jõgi, 2016; Rebane, 2019; Unt *et al.*, 2021), mida siinne artikkel oma meedia- ja intervjuumaterjaliga täiendab.

Kuivõrd juhirollis on traditsiooniliselt olnud mehed, on mehelikuks peetavad väärtused imbunud näiliselt sooneutraalsesse hea juhi kuvandisse. See on toonud kaasa eelarvamusliku hoiaku naisjuhtide suhtes, sest juhirolli ja seda rolli täitva naise kuvandi vahel tajutakse ebakõla (Eagly & Karau, 2002). Sama stereotüüpi kannavad endas ka naised (Tremmel & Wahl, 2023).

Naisi on seega peetud juhiametisse ebasobivaks. Selle taga on olnud soostereotüüpsed arusaamad või vähemalt kartus, et juhiametisse jõudnud naist ootab ees rollikonflikt: et olla hea juht, peab naine omandama mehelikuks peetavad maneerid (vt nt Lakoff, 1975; Settles, 2004), minetamata oma naiselikkust. Naissoost juhtide soeng, kaal, rõivavalik jms on võrrelduna meessoost kolleegide omaga suurema tähelepanu all ning on leitud, et naisjuhid tunnevad survet näiteks suuremat kehakaalu kompenseerida laitmatu jumestuse, rõivavaliku ja soenguga, et mitte jätta

muljet puuduvast (enese)distsipliinist ja sobimatusest ametikohale (Glass & Cook, 2020; Tazzyman, 2020). Lisaks on arvatud, et lapsehoolduskohustuste ja üldise hoolduskoormuse tõttu ei sobi naised nii prominentsetesse ja vastutusrikastesse rollidesse kui mehed, kuna nad ei saa kunagi keskenduda vaid töökohustustele (Castaño *et al.*, 2019; Koburtay *et al.*, 2019).

Kõnealused eelarvamused on naiste jaoks kaasa toonud reaalsed takistused juhipositsioonidele edutamisel. Organisatsioonides seisavad naised sageli silmitsi soolise diskrimineerimise ja nn klaaslaega (Cotter *et al.*, 2001, Glass & Cook, 2016; Mulcahy & Linehan, 2014). Samuti peavad naised võrreldes meeskollegidega rohkem pingutama, et oma oskustega silma paista, õiglast tasu saada ja seeläbi karjääriredelil kõrgemale positsioonile jõuda. Seetõttu jäävad naised tihti pidama keskastme juhi kohale. Paradoksaalselt on selle kinnijäämise põhjus nende hea töö, st neid tajutakse olevat oma kohal asendamatud. Mõnikord tuleb naistel konkureerida meestega, kes ei ole tippu jõudnud samade tingimuste alusel ja kelle kiiret tõusu ametiredelil on toetanud nn klaasist lift ehk nähtus, mille puhul mehi suunatakse kiiremini kõrgematele ametikohtadele, eriti valdkonnas või kollektiivis, kus on ülekaalus naised (Ferree & Purkayastha, 2000; Player *et al.*, 2019). Samuti räägitakse klaaskuristikest ehk olukordadest, kus naisi edutatakse suurema tõenäosusega siis, kui organisatsioon on kriisis ja juhti ähvardab läbikukkumine (Glass & Cook, 2016; Ryan & Haslam, 2005). Lisaks on tippjuhtkonnad olnud meesterohked, moodustades nn poisteklubid, mida seovad nii formaalsed kui ka informaalsed sidemed (Allemand *et al.*, 2022; Collet *et al.*, 2014; Dennissen *et al.*, 2019; Setkute & Dibb, 2022; Shipilov *et al.*, 2014). Naised pole neisse võrgustikesse enamasti oodatud (Baublyte *et al.*, 2019).

Naiste motivatsiooni juhipositsioonidele kandideerida mõjutab ka organisatsiooni töökultuur. Näiteks Christy Cook ja Alison Glass (2014) märgivad oma uurimuses, et naisjuhtide arvu ja eduka karjääri jaoks on iseäranis oluline sooline tasakaal organisatsiooni juhtkonnas. Kui asutuse tippjuhtkonnas on piisavalt naisi, suurendab see tõenäosust, et ka edaspidi leiavad naised edutamisevõimalusi ning naistel on juhipositsioonidel pikem

ja edukam ametiaeg. Mitmesugused soolist võrdsust edendavad organisatsioonilised tavad, aga ka juhtide arendamise ja koolitamise programmid, juhendamine ja mentorlus, naistele suunatud organisatsioonipoolne tugi ja ligipääs võrgustikele avaldavad positiivset mõju naisjuhtide esilekerkimisele ning naiste kindlustundele sellistel positsioonidel edu saavutada (Castaño *et al.*, 2019; Fitzsimmons *et al.*, 2014; Hatmaker & Hassan, 2023; Koburtay *et al.*, 2019).

Organisatsioonide tasandil väljenduvaid käitumismustreid suunab ja mõjutab ka ühiskonnas levinud keelekasutus ning selles levivad kujutamismustrid, mille sooline olemus jääb tavakõneleja jaoks enamasti nähtamatuks, kuna neid käsitatakse neutraalsete ja loomulikena (keelesoolistatust on sooneutraalseks peetud eesti keele puhul uuritud üllatavalt vähe, vt nt Kaukonen, 2023; Piits, 2015; Puna, 2006; Raadik, 2016). Keeles peituvad varjatud ideoloogiad, mis kujundavad ja kinnistavad soolisi stereotüüpe, pakkides need neutraalsete ja loomulikena tunduvate väljendite ja kujutluspiltide sisse ning muutes need ühiskonnas peaaegu märkamatuks.

Keelekasutus mängib aga suurt rolli avaliku arvamuse, sealjuures juhi kuvandi kujundamisel. Näiteks on sõnadel *naisjuht* ja *meesjuht* keeles erinev kasutussagedus – sõna *naisjuht* esineb neli korda rohkem.<sup>1</sup> See näitab, et vaikumisi peetakse juhiks meest, sest meesjuhi sugu ei vaja nii sageli eraldi nimetamist; *nais*-eesliite suurem kasutussagedus osutab teatud kõrvalekaldele kirjutamata normist (vt Puna, 2006, lk 73, 77–78). Seetõttu toobki käesolev uurimus kokku keele- ja kujutamistasandi ning juhtide endi (soolistatud) kogemused teel juhiks.

Naisjuhtide diskursiivset kujutamist Suurbritannia trükimeedias on vaadelnud Corina Sheerin ja Thomas Garavan (2022) investeerimispinganduse valdkonna juhtide näitel. Nad toovad välja olulisi diskursiivseid võtteid ja teemaringe, mille kaudu naisjuhte meedias kujutatakse. Näiteks edukat lapsi kasvatavat naissoost juhti peetakse nn supernaiseks ning tema saavutusi seega ebatavaliseks ja pea

---

<sup>1</sup> 2021. aasta ühendkorpuse põhjal on *naisjuhil* 2146 ja *meesjuhil* 520 esinemisjuhtu (vt korpuse kohta allpool).

üleloomulikuks. Naisjuhtidel tuleb pingutada rohkem kui meestel, samas peetakse naisi loomu poolest juhiametisse mittesobivaks. Seetõttu on neil juhina edu saavutamiseks vaja omandada hegemoonilise maskuliinsusega seondatud omadused, kuid samal ajal säilitada naiselikkus. Sellest tulenevalt võidakse neid kritiseerida mõlemas soorollis ebaõnnestumise pärast. Sageli süüdistatakse naisi selles, et neid on juhtimise alal vähe, näiteks kuna nad on alalhoidlikud või neil puudub vajalik enesekindlus. Selline lähenemisviis eirab struktureid ühiskondlikke mõjureid, mis hoiavad naisi edenemast ning püüab muuta naisi, aga mitte eksisteerivat töökultuuri.

Elisabeth Kelan (2010) kirjutab sooloomest (*doing gender*) ja soorollide kehtestamisest töökoha kontekstis. Kuna ametid on ajalooliselt sooliselt segregeerunud, siis on välja kujunenud, kuidas ja millist sooloomet eri positsioonidel normina tajutakse. Juhtimine on traditsiooniliselt mehelikuks peetud valdkond, mistõttu eeldatakse ka naisjuhtidelt meheliku mudeli põhjal toimimist. Et olla aktsepteeritud, peavad naised esitlema end naistena, samal ajal käitudes, tegutsedes ja mõeldes nagu mehed, kuid mitte liialt – ka maskuliinset käitumist ei peeta naiste puhul sobivaks (Eagly, 2005). Selle tulemusena tuleb naistel pidevalt navigeerida kitsaste ootuste vahel, püüdes leida optimaalset kombinatsiooni naiselikuks ja mehelikuks peetavatest omadustest, et säilitada oma autoriteet ja saada aktsepteeritud juhina. See pidev pingutus ja rollide segamine loovad täiendavaid väljakutseid, mis raskendavad naistel juhirollis püsimist ja nende professionaalset edu tervikuna. Erinevad uuringud on suisa näidanud, et meheliku rolli võtnud naist kritiseeritakse ja ka karistatakse soorollinormide rikkumise pärast.

Naiste ja meeste representatsiooni Eesti meedias on vaadelnud näiteks Barbi Pilvre (2011), kes küll ei keskendunud spetsiaalselt juhte puudutavatele diskursustele, kuid kelle tulemustes ühtib nii mõnigi aspekt meie uuringu omaga. Näiteks märgib Pilvre (2011), et kui „naine esindab traditsioonilist meeste ala, rõhutatakse alati ebatavalisust, kõrvalkallet normist, mis nõuab antud positsioonis meest“ (lk 56). Tema uuringu tulemused ilmestavad konkreetse tekstiliigi – eestikeelsete isikute



– sugude kujutamise mustreid. Persoonilood peegeldavad arusaamu ühiskonna soolisest süsteemist ning naiste roll selles on eelkõige meelelahutuslik: uudiskünnise ületavad erandlikud ehk meeste aladel töötavad, skandaalidesse sattunud, meelelahutustööstuses esindatud ning tuntud meestega lähedases suhtes olevad naised. Ka meie uuringus olid osaliselt analüüsi all persoonilood ning see, mil määral Pilvre tuvastatud muster tuleb esile juhirolli täitvate naiste kujutamisel.

Naiste, täpsemalt naissoost tipppoliitikute meediakajastust on uurinud ka Mõttekoda Praxis, mille 2020. aasta meediaanalüüsis leiti, et naispoliitiku kajastatakse oluliselt enam eraeluliste teemade kaudu kui meespoliitiku. Uuring näitas, et naispoliitikute puhul keskendutakse tihti nende välimusele ja isiklikule elule, samal ajal kui meespoliitikute puhul pigem ametialastele saavutustele ja pädevusele. Lisaks ilmnes uuringus, et naise esitatakse tihti stereotüüpselt ja kohati isegi halvustavas valguses, vähendades nende professionaalset tunnustust võrreldes meestega. Seega on meediakajastus tihti peale sooliselt kallutatud ning naise ja mehi koheldakse erinevalt. See avaldab omakorda mõju avalikule tajule ja naiste positsioonile poliitikas (vt Ester *et al.*, 2020).

### 3. Juhtide soolistatus Eesti meedias

Analüüsi esimeses osas vaatleme eestikeelseid kirjalikke tekste, et tuvastada, millised on juhtide kujutamise keelelised praktikad. Analüüsi eesmärk on otsida vastust järgmistele küsimustele.

1. Millised on nais- ja meesjuhtide kujutamisel levinud mustrid ning mil määral need varieeruvad?
2. Kui võrd on kujutamismustrid seotud ühiskonnas levinud soostereotüüpide ja muude soolistatud arusaamadega?
3. Kas juhistaatus on laiemalt soolistatud?

### 3.1. Materjal ja meetodid

Meediauuringus kasutati nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid meetodeid. Kogu materjali analüüsiti kriitilise diskursuseanalüüsi võtetega (vt nt Fairclough, 2001; Kasik, 2008; van Dijk, 1993), lähtudes põhimõttest, et tekstides ei sisaldu mitte ainult keelelised elemendid, vaid ka ühiskondlikud ja kultuurilised tavad ning ideoloogiad, mida keele kaudu edasi antakse ning samas ka kinnistatakse. Diskursuseanalüüsi kasutatakse sageli erinevate võimusuhte tuvastamiseks ja analüüsimiseks (Blommaert, 2005). Kuna võimusuhted on naiste ja meeste vahel ajalooliselt ebaühtlaselt jaotunud, vaadeldakse kriitilises diskursuseanalüüsis eri valdkondade tekste ning nendes sisalduvaid keelelisi strateegiaid, mis soolist ideoloogiat ja ebavõrdsust levitavad ning kujundavad (Bucholtz, 2003; Lazar, 2007). Täpsemalt kasutasime uuringus korpuslingvistilist diskursuseanalüüsi, mille puhul analüüsitakse keelekasutust suurtes digitaalsetes tekstikogudes (ehk korpustes) eesmärgiga vaadelda keeles sisalduvaid hoiakuid, ühiskondlikke arusaamu ja uskumusi. Selline meetod võimaldab kombineerida traditsioonilist diskursuseanalüüsi keelekorpuste suurandmetega, mis annavad järeldestele tugevama üldistusjõu ja võimaldavad vähendada uurijatepoolset subjektiivsust (McEnery & Baker, 2015; Partington *et al.*, 2013).

Uurimismaterjal pärineb kahest andmebaasist. Esimese valimi moodustas eesti keele 2021. aasta ühendkorpuse materjal (vt Koppel & Kallas, 2022). Kõnealune korpus on andmekogu, mis sisaldab mitmesuguseid eestikeelseid elektroonilisi tekste, näiteks avalikke ajaleheartikleid, teadusartikleid, Vikipeedia artikleid, veebilehti, blogisid, foorumipostitusi, riigikogu stenogramme jms, mis on veebist alla laaditud, kokku pandud ja morfoloogilise infoga märgendatud. Analüüsiks kasutasime kogu korpust, mistõttu on selles materjalis peale meediatekstide ka eri veebilehtede ja kommentaariumite-blogide sisu. Keelekorpused sisaldavad suures mahus n-ö autentset keelekasutust, andes seega representatiivse pildi keelendite kasutamise mustritest (Stefanowitsch 2020, lk 22–23).

Tekstikorpuse analüüsi viisime läbi korpuspäringusüsteemi Sketch Engine<sup>2</sup> abiga (vt Kilgarriff *et al.*, 2004, 2014). See platvorm sisaldab analüüsifunktsioone, mis võimaldavad erisuguste meetoditega tekste sirvida ning nendes sisalduvat keeleinfot otsida. Põhiliselt kasutasime siinses uuringus funktsiooni „Concordance“ (‘konkordants’), mis kuvab otsitavat sõna või lauseüksust seda ümbritsevas kontekstis (Muischnek & Lindström, 2020). Konkordantsiotsingus tegime päringu kuue Eesti avalikkuses tuntud nais- ja kuue meestippjuhi nimega. Iga nimega lasime süsteemil välja valida 100 juhuslikku lausenäidet, mille laadisime Exceli failina alla. Kokku analüüsisime niisiis 1200 lauset, mis pärinesid ajavahemikus 1997–2021 ilmunud tekstidest. Analüüs ei hõlma ülevaadet kujutamismustrite muutumisest aja jooksul, sest varasemaid, st 1990–2000-ndatest ilmnenuid näiteid oli valimis vähem.

Teiseks kasutasime uuringus meediamonitooringu platvormi Station<sup>3</sup>, mille sisu moodustavad erinevad trüki- ja *online*-meedia väljaanded. Stationist valisime analüüsimiseks välja kaks allikat: ajakirja Director ja Eesti Ekspressi. Kõnealustes väljaannetes on esindatud persoonilood ja intervjuud, mis keskenduvad juhtide kogemustele ning mille keelekasutus pakub sobivat pinnast sugude kujutamise praktikate uurimiseks, lisaks on ajakirjal Director temaatiline seos uuringu fookusega. Need kaks väljaannet küll ei esinda kogu meediamaastrükku, kuid kuna lähenesime uuringule eesmärgiga vaadelda tippjuhtide kohta kirjutatud lugusid ja intervjuusid, keskendusime just neile väljaannetele, sest teistlaadsetes ajalehtedes (nt Sirp, Müürileht) sellist fookust napib. Stationi platvormil lähtusime otsingu tegemisel juhile ja soole viitavatest sõnapaaridest, et leida artiklid, mis sisaldaksid sõnu *juht* ja *mees* ning *juht* ja *naine*. Kuna Station sisaldab tekste PDF-vormingus ega ole mõeldud keeleteaduslikeks uuringuteks, tuli otsingust ilmnenuid tekstidega teha lisatööd, et leida üles ning analüüsimiseks alla laadida just need artiklid, mis käsitlevad juhte. Niisiis analüüsisime 49 Directori teksti (intervjuusid

---

<sup>2</sup> [www.sketchengine.eu/](http://www.sketchengine.eu/)

<sup>3</sup> Station pole kõikehõlmav meediaandmebaas, vaid selles kajastuvad üksnes need teemad, nimed ja artiklid, mille kohta on tellitud meediamonitooring.

ja persoonilugusid) ajavahemikust 2015–2022 ning 21 Eesti Ekspressi teksti ajavahemikust 2013–2022. Järgnevas analüüsis esitame näited muutmata kujul ja lisame esiletõstu paksus kirjas. Jutumärgid näidetes märgivad otsekõnet.

### 3.2. Naised ja Mehed suure tähega: meediauuringu tulemused ja diskussioon

Analüüsitud materjalis tõusis esile mitmesuguseid diskursuseid, millest neli peamist on 1) naiste erandlikkus juhiametis, 2) juhtimise sidumine soorollidega, 3) juhi personaliseerimine (nt perele ja välimusele keskendumise kaudu) ning 4) muutuv juhiroll. Analüüsis esitatud näidetes on juhtide nimed anonümiseeritud, kuna meid huvitasid keelelised kujutamismustrid, mitte konkreetsete isikud.

Esimese, **naiste erandlikkuse diskursuse** puhul kujutatakse juhiametit traditsiooniliselt mehelikuna. Naine kipub seesuguses rollis seega olema ebastandardne ja eksootiline. Kõnealust diskursust illustreerivad näiteks kirjeldused, milles naisjuht on justkui ebanaiseliku positsiooni täitja, ning arusaam, et naine, kes juhib, ei ole nagu teised naised (näide 1).<sup>4</sup> Näites 1 iseloomustatakse juhipositsioonil tegutsevat naist samuti omaduse *kleenuke* kaudu, rõhutamaks eeldust, et naine peab säilitama oma naiselikkuse ka mehelikuks peetud ametikohal töötades.

- (1) Teist nii kõrgel positsioonil eestlannat kui XX Brüsselis ei ole. **Sellal kui teised temaealised tüdrukud unistasid tantsupidudest ja poistest, mõtles kleenuke neiu oma tulevikule.** (Eesti Päevaleht, 03.12.2005)

Naisena juhirolli astumist kujutati sealjuures väljakutse ja julgustükina (näide 2). Samuti kirjeldati juhte nende peaaegu muinasjutulise karjääriarengu kaudu (näide 3). Seda võtet kasutati mõnel juhul ka artiklites meesjuhtidest. Siin esildus omakorda rahvuslikule kontrastile viitamine – ka vene rahvusest isiku jõudmine juhipositsioonile mõnes suures Eesti organisatsioonis osutus samasuguseks ootamatuks

---

<sup>4</sup> Valimi piiratudse tõttu ei saa teha järeldusi selle kohta, kas naisjuhtide positsioon sõltub ka valdkonnast.

muinasjutuliseks sündmuseks. Selles diskursuses avaldub uurimustes (nt Saar & Helemäe, 2017) dokumenteeritud tõsiasi, et ka rahvus, mitte vaid sugu, on barjäär juhiks saamisel.

- (2) XX (51) ütles nii auhinnatseremoonial peetud kõnes kui ka Naine24.ee'le antud intervjuus, et **eriline julgustükk on olla juhina naine**. (epnu.ee)
- (3) **Ida-Virust soojusenergeetika tippu**. [---] **Üsna kiiresti ehk vaid kolme aastaga sai noorest naisest Iru elektrijaama režii-insener ja edasi juba osakonna juht** [---] (Director, 01.01. 2019)

Naisjuhtidele viidati mõnel juhul ka sooliselt markeeritud väljenditega, nagu *eurotibi* või hüüdnimega *Raudne Leedi* (võrdlus Margaret Thatcheri kui varasema erandliku naisjuhiga). Teatavat ambivalentsust kannab ka sõna *pankuriproua* kasutamine panganduses töötava naisjuhi kohta. Ühel juhul kirjeldati naisjuhti meessooliitega sõnast *riigimees* (ja ka *riigimehelik*) tuletatud vormi *riiginaine* kaudu. Lisaks esines naisjuhtide tiitlites markeeritud vorme, nagu *direktriss* või ühel juhul ka *ema* (väljendis *asutuse X ema*). Meesjuhtide kohta selliseid professionaali eelkõige eraelulise rolliga siduvaid näiteid ei ilmnenu, küll aga nimetati meesjuhti *ärirüütliks* või hobile viidatuna *auto-motomeheks*.

Sarnaselt Pilvre (2011) tulemustega rõhutati ka meie uuritud persoonilugudes naisjuhi soolisust ja sealjuures erandlikkust konkreetsel ametipositsioonil. Näiteks väljendus see naisjuhtidele intervjuudes esitatud küsimustes, nagu *Kuidas te ennast naisjuhina tunnete selles mehelikus valdkonnas?* (Director, 01.01.2019) või *Kas teil on tekkinud probleeme vaid sel põhjusel, et olete naisjuht?* (Director, 01.01.2020). Nii saavad ühest küljest tähelepanu akuutsed soolise ebavõrdsuse probleemid juhtimisvaldkonnas, ning selliste küsimuste eesmärk on intervjuueeritavat tema saavutuste eest tunnustada. Teisalt aga taastoodab selline lähenemisviis arusaama, et tüüpiline juht on mees, sest vastasel juhul ei oleks naise soo teemaks võtmine vajalik. Samuti tõendab seda asjaolu, et meesjuhtidelt sarnaseid küsimusi ei küsitud. Artiklites kajastati ka naisjuhtide arvamust, et paljud naisjuhid peavad võrreldes meestega tunduvalt rohkem tööd tegema, et tõestada oma pädevust (näide 4).

- (4) XX tunnistas, et tundis ülikoolis ja on tundnud ka hiljem, et **tüdrukud peavad olema poistest vähemalt kaks korda tublimad, et olla samaväärsed.** (Director, 01.09.2020)

Intervjuudes kajastati mõnevõrra ka eeskujusid, näiteks vanemate tuge. Naisjuhtide edu seletusena nimetati haridust, enesetäiendust, suurt kogemuste pagasit ning töökust. Seevastu meesjuhtide puhul käsitleti juhiks saamist ja karjäärireedelil ülespoole ronimist edutamise, võrgustike ja ambitsioonikuse abil. Samas leidub vihjeid sellele, et meestel on peale töökuse mänginud rolli ka X-faktor. Viimast sobivad ilmestama näited meesjuhtidega tehtud intervjuudest, milles kirjeldatakse mingi organisatsiooni juhiks valimist hoolimata kogemuse puudumisest ning üllatust valituks osutumise tõttu.

Teine põhiline diskursus on **juhtimise sidumine soorollidega**. See võimaldab ka naiste vähesust juhtide hulgas põhjendada naistele omaseks peetavate isikuomadustega. Sheerin ja Garavan (2022) kirjeldavad oma uuringus diskursust, mille järgi on naisjuhtide vähesus tingitud naiste loomusest, mis stereotüüpselt ei ühti eduka tippjuhi omadustega. Ka meie materjalis kajastus sarnane mõttemall – naisjuhid seisavad silmitsi eeldusega, et juhina tuleb neil käituda mehelikult, ning see tekitab arusaama, et naiste puudus tippjuhtkondades tuleneb naiste võimetusest meeste omistatud käitumisviise omandada. Niisiis väljendub meedias hoiak, et naisjuhtide puudus on justkui naiste endi süü, sest arvatakse, et naised jäävad sageli liiga kinni oma soorühmale omistatud rollidesse ja normidesse, ning juhina töötav naine esindab seega konflikti oma ametikohustuste ja talle ettenähtud soorollide vahel.

Eelkirjeldatud tendentsile vihjasid intervjuudes mõned naisjuhid, mainides, et naistel ei ole juhina läbilöömiseks piisavalt riskijulgust (näide 5) ning naised tegutsevad omal soovil teisejärgulistel positsioonidel (näide 6). Kõnealustest näidetest kumab, et naised võtavad tihti arvesse neile omistatud ühiskondlikke ootusi ning see piirab nende ambitsioone juhipositsioonile jõudmisel. See on toonud kaasa olukorra, kus juba juhina

töötavad naised internaliseerivad arusaama, et naised ei sobigi oma soorollide tõttu juhiks. Sealjuures esines ka vastandumist traditsiooniliselt naiselikeks peetud omadustele, nagu vähene riskijulgus ja enesekindlus, enese distantseerimist oma sotsiaalsest grupist ja selle esindajatele omistatud käitumismustritest, nagu ilmestab näide 5. See on aga tingitud naiste maine ja naiselike väärtuste pikaajalisest pisendamisest töökohal.

- (5) „[---] minu meelest ei ole naisjuhtide vähesus tingitud sellest, et see oleks justkui kellegi vandenõu, vaid pigem sellest, et naised on ise alalhoidlikud, nad ei ole nii riskijulged. [---] Mina olen varajasest lapsepõlvest peale pidanud riskijulgust alateadlikult ja keskkonnale tuginedes treenima, mul on see riskijulgus ja usaldus inimeste vastu olemas.“ (Director, 01.01.2019)
- (6) „Naised on sageli targad ja tagasihoidlikud. Nad on hea meelega omal valikul tippjuhtkondades number kahed.“ (Eesti Ekspress, 06.04.2020)

Neis näidetes ilmneb peale juhtimise soolistamise ka neoliberaalse väärtusmaailma omaksvõtt. Neoliberaalne diskursus tõstab esile soorollikonflikti kui isikliku probleemi, mida naised peavad ise lahendama, arendades omadusi, mida peetakse meestele omaseks ja edu saavutamiseks vajalikuks. Selline diskursus süüdistab naisi, kes pole juhiks saamise nimel piisavalt pingutanud, mitte ühiskondlikke norme või institutsionaalseid takistusi. Intervjuudes kõlanud arvamused, et naistel puudub piisav riskijulgus või ambitsioon, viitavad just neoliberalistlikule arusaamale, mis asetab kogu vastutuse indiviidile ning ignoreerib võimu ja sotsiaalsete normide mõju (Rottenberg, 2013).

Kolmas diskursus on **juhi personaliseerimine (nt perele ja välimusele keskendumise kaudu)** (näited 7–9). Seda ilmnes nii nais- kui ka meesjuhtide puhul, sealjuures väga stereotüüpsel moel – meediatekstitid kippusid juhte kujutama vastavalt kas ultranaiselikult või -mehelikult, oma soo eriti märkimisväärse ning stereotüüpse esindajana. Näiteks artiklites naisjuhtidest toodi sisse moe, iluprotseduuride, soengute, kleitide ja roosa värvi kandmise teema. Meesjuhtide puhul kirjeldati aga pikkust, ülirikondade, viigipükste ja lipsu kandmist jms, ehkki mitte niivõrd

detailselt ja brändikeskselt kui naisjuhtide puhul. Pigem toodi meestel esile nende (traditsiooniliselt mehelikuks peetavad) hobid: autod, sporditegemine, merendus, jahindus ja muu. Naiste hobid said vähem tähelepanu.

- (7) Tagasihoidliku kontori silmahakkavaim osa ongi vastne juhatuse esimees ise: **hõbedases Karl Lagerfeldi kleidis, retuusides ja tossudes ei näe ta välja just kõige tavapärasem ettevõtte tippjuht.** (Eesti Päevaleht, 27.08.2021)
- (8) **Kleidi ja pastelse roosa jakiga noor naine** paneb lauale nutitelefone, raadioaatja ning suure taskulambi. Need koos neonvärviliste kiletunkede ning tanksaabastega on tema igapäevased töövahendid. **Rõõmsameelne blond daam** võib rääkida suure hasardiga seiklusrikkast elust maa-alustes rõsketes ja pimedates mudatunnelites. (Eesti Ekspress, 14.02.2018)
- (9) **Valget hobust tal ei ole. Valge jaht on.** [...] **Sest merearmastus on üks „tänapäevase ärirüütli” lapseõlvest kaasa saadud salakirgi.** (Director, 01.06.2015)

Seesuguste teemade kajastamisel võib olla eri põhjuseid. Ajakirjanike üks võte persoonilugusid kirjutades on tuua kujutatud inimesi lugejale emotsionaalselt lähemale, et pakkuda samastumisvõimalust ja näidata, et ka kirjeldatud isikutel on oma olme-elu. Sugu muutub kergesti personaliseerimise vahendiks ja see toob kaasa stereotüüpsed kirjeldused, mis võivad ajakirjanike kirjutamisstiili imbuda ka alateadlikult. Ka Pilvre (2011, lk 62) sõnul näeb persooniloo žanr ette isikute kirjeldamist privaatsfääri kaudu, kuid seda sfääri esindab sagedamini naine, ning meediasisu personaliseerumine seob naisi veelgi enam eraeluliste, mitte tööalaste saavutustega. Kuigi see diskursus ilmnes nii nais- kui ka meesjuhtide puhul, ei ole sellel sama mõju. Ka pere ja laste teemat kajastati mõlemal juhul. Erinev oli aga see, et meesjuhi partnerit kujutati kohati kui nähtamatut taustajõudu (näide 10).

- (10) „Kui tööl on karmid ajad, siis peres peab olema rahulik õhkkond. **Tark naine adub seda ja oskab seda korraldada.**“ [...] (Director, 01.01.2016)



Naisjuhtide kujutamisel samalaadseid viiteid kodustes töödes toetavatele meestele pole. See kinnitab juba teises diskursuses esile toodud soorollidega seotud ootusi, mille järgi peab ka juhirollis naine tõestama oma suutlikkust koduste toimetustega suurepäraselt ise hakkama saada.

Neljas ilmnenud diskursus on **juhirollide muutumine**. Uuritud materjalis oli hulgaliselt vihjeid selle kohta, et käsitus tüüpilisest juhist on muutumas paindlikumaks võrdluses soostereotüüpidega, mida meediapilt juhtidest maalib. See ilmnas asjaolust, et nii nais- kui ka meesjuhid kirjeldasid enda juhtimisstiili ning hea juhi omadusi nii tüüpiliselt naiselikuks kui ka mehelikuks peetud väärtustel põhinevana. Näiteks mainiti, et hea juht on empaatiline, hooliv, inimestekeskne, hea koostöö tegija ja kuulaja, aga samal ajal ka jõuline, otsekohene, emotsioone kõrvale jättev ning kindlameelne (näited 11–12). See on kooskõlas varasemate uurimuste tulemustega, mille kohaselt on domineeriv suhtlusstiil töösituatsioonis asendunud koostöise stiiliga (Cameron, 2000). Lisaks on tüüpilise juhi kuvand muutunud sooneutraalsemaks ja juhi stereotüüp soo mõttes mitmekülgsemaks ning mehelikuks peetavate väärtuste kõrval on juhtimisstiilis üha enam tunnustust saamas ka muud, näiteks varem naiselikuks peetud nn pehmed väärtused (Koenig *et al.*, 2011; Sczesny *et al.*, 2004; Tremmel & Wahl, 2023).

- (11) „Juhtimises on mitu poolt. **Sul peavad olema eeldused, sa pead oskama end kõrvalt vaadata ning olla oma töötajate suhtes empaatiline.** [...] Aga järgmine suur viga, mida tavaliselt juhina teed, on väga tugeva enesedistsipliini puudumine.“ (Director, 01.06.2016)
- (12) [...] **X kirjeldab oma juhtimisstiili intensiivse, mõnikord isegi kärsitu ja kiirena.** (Director, 01.03.2017)

Niisiis jääb vaadeldud tekstidest kokkuvõttes kumama arusaam, et naine juhipositsioonil on jätkuvalt erandlik. Ajakirjanikud kujutavad naisjuhte kui üliinimlikke supernaisi. Kuigi see kujutusviis on kantud positiivse kuvandi loomise soovist, on sellel mitu mõra. Esiteks taastoodab see mõttemalli, et juht on eelkõige meessoost ja juhipositsioonil naine peab särama nii kodus kui ka tööl, samal ajal kui meesjuhilt eeldatakse sooritusi

ainult töö. Teiseks leidub märke juhi prototüübi sooneutraalsemaks muutumisest. Seega takerduvad meediakirjeldused sageli iganenud soorollide ja -stereotüüpide puntrasse. Seda enam, et teaduskirjanduse alusel on naised sama sobivad juhirollis hakkama saama kui mehed, kuid naised on pidanud rohkem silmitsi seisma väljakutsete ning ebasoosivate keskkondadega (Chaturverdi *et al.*, 2012).

#### **4. Nais- ja meestippjuhtide kogemused**

Uuringu teise osa eesmärk on analüüsida Eesti nais- ja meestippjuhtide juhiks saamise viise, samuti seda, milliseid soodustavaid või takistavaid tegureid naised ja mehed juhiks saamise teel kogevad. Eesmärgi täitmiseks otsime vastuseid järgmistele uurimisküsimustele.

1. Kuidas tippjuhid juhiks saamist kirjeldavad?
2. Milline on nende juhiks saamise teekond, sh millised on võimestajad, takistajad, identiteedist, hoiakutest ja kogemustest tulenev eripära?
3. Millised on Eesti tippjuhtide õpiteed ja enese arendamise viisid?
4. Milline on juhtide vaatest parim viis tagada sootundlik kultuur organisatsioonis ja sooline tasakaal juhtimises?

##### **4.1. Andmete kogumine ja analüüsimine**

Juunist septembrini 2023 intervjuerisime poolstruktureeritud intervjuu meetodit kasutades 12 Eesti tippjuhti. Poolstruktureeritud individuaalintervjuule omane jätkuküsimuste formaat andis intervjueritule võimaluse olla protsessi kaasatud ning jagada kogemusi ja seisukohti enda jaoks esmatähtsatel temadel. Intervjuude kestus oli 72–108 minutit.

Intervjueritud tippjuhtide seas oli 6 naist ja 6 meest nii avalikust kui ka erasektorist. Intervjuus osalenute vanus jäi vahemikku 38–57 eluaastat. Arvestades mitte-eesti rahvusest tippjuhtide nappust Eestis ei

olnud uuringus võimalik rakendada interseksionaalset vaatenurka (nt analüüsida soo ja rahvuse koosmõju), ohustamata osalejate anonüümsust.

Uuringus määratlesime erasektori tippjuhti kui kõrgeima tasandi juhtivat töötajat või juhatuse liiget, kellel on suur vastutus organisatsiooni juhtimise, strateegilise suunamise ja tulemuste eest. Erasektori tippjuhtide valimi koostamisel lähtusime 100 mõjukaima ettevõtte nimistust, püüdes hõlmata tippjuhte võimalikult erinevatest sektoritest, nagu tööstus, pangandus, IT-sektor. Avaliku sektori puhul lähtusime Vabariigi Valitsuse 01.07.2023. aastal jõustunud määrusest „Avaliku teenistuse tippjuhtidele esitatavad nõuded, nende värbamise ja valiku ning arendamise ja hindamise kord“, välistades asekanstlerid.

Uuringut läbi viies positsioneerisime end feministlike uurijatena, kelle jaoks uuringu teoreetilised lähtekohad on eelkõige kriitilistes soouuringutes. Uuringu käigus pöörasime eritählepanu osalejate anonüümsuse tagamisele, sest enamik intervjueeritud on avalikkusele tuntud inimesed. Tsitaatide kasutamisel piirdume olulise infoga, tuues esile vaid intervjueeritute soo ja sektori, kus nad tegutsevad. Samuti järgisime andmete salvestamisel ja töötlemisel rangeid isikuandmete kaitse nõudeid.

Andmeanalüüsis kasutasime Virginia Brauni ja Victoria Clarke'i (2006) kuueastmelist temaatilist analüüsi, kuna see meetod võimaldab tuua välja esilduvad mustrid, teemad ja seosed, seda ka latentsete teemade puhul, ning kodeerida seoseid. Meetod pakkus andmete süstemaatiliseks analüüsiks selge ja koherentse struktuuri, mis oli vajalik, arvestades uurimisküsimuste fookust, aga ka valimi eripära.

#### **4.2. Mehed juhtuvad juhiks, naised juhivad end juhiks: intervjuude tulemused ja diskussioon**

Analüüsist joonistusid välja neli peamist teemat: 1) juhiks saamise teed (sh värbamine), 2) töö- ja pereelu ühitamine, 3) võrgustumine ja 4) õpiteed.

##### **4.2.1. Juhiks saamise teed (sh värbamine)**

Juhiks saamise teede analüüsi tulemusena selgus, et naissoost juhtidele seatakse suuremaid nõudmisi ja ootusi kui nende meeskolleegidele. Naised

peavad tõestama nii oma valdkondlikku kui ka juhtimispädevust. Tähelepanu keskmes on, kuivõrd suudab naisjuht täita (soo)rolle isiklikus elus, kuid osa lisakohustusi on seotud ka tööga (nt suurem surve teha töökollektiivis nn emotsionaalset tööd, mis laienes meesjuhtidele vaid kriisiolukorras). Naisi suunab juhiks saada perekondlik või kaaslaste tugi, mehi pigem avalik sfäär (nt kooli ja õpetajate tugi).

Eraldi tunnusena tõid naisjuhid välja head õpitulemused, mis analüüsi põhjal olid vältimatult vajalikud just tulevastele naisjuhtidele. Selline eeldus võib tuleneda soostereotüüpselt eelarvamusest, mille järgi hinnatakse naisi vähem võimekaks, mistõttu eeldatakse, et naised peavad oma pädevust tõestama. Mehed rääkisid pea eranditult juhuslikust sattumisest liidri- või juhipositsioonile, samas kui naised pidid selleks astuma teadlikke samme (näide 13).

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

Meeste väljendatud juhuslikkus juhiks saamisel võib osutada nende teadmatusetele oma soodsamast olukorrast või privileegist. Meie tulemused kinnitavad seega Kadri Aaviku (2015) järeldusi, mille kohaselt tajuvad eesti päritolu meesjuhid juhikohale sattumist juhuseks. Naised seevastu on tõenäoliselt teadlikumad ühiskondlikest takistustest ja eelarvamustest, mistõttu võivad nad ka rohkem rõhutada oma aktiivset panust ja jõupingutusi juhirolli saavutamisel.

Juhiks saamise teekondi seostati ka juhile vajalike omadustega. Nais- ja meesjuhtide erinevad arusaamad juhiomadustest annavad väärtuslikku teavet selle kohta, kuidas soorollid ja ootused mõjutavad nende karjääriteed.

Nii nais- kui ka meesjuhtide hinnangud juhile vajalike omaduste kohta kattusid kolmes aspektis: 1) juht peab suutma teha vastavalt olukorrale kiireid ja strateegilisi otsuseid; 2) juhile on vajalik hea koostöö- ja suhtlemisoskus ning 3) juht peab hästi valdama ajaplaneerimist ja ressursside haldamist. Samas ilmnisid ka mõned märkimisväärsed erinevused. Meesjuhtide jaoks oli esmatähtis, et tippjuhil oleks visioon,

kuhu organisatsioon peaks liikuma, ning suutlikkus teisi oma plaaniga kaasa tõmmata. Naisjuhid aga pidasid olulisemaks kaasavat koostööd. Lisaks töid naisjuhid sagedamini esile emotsionaalse töö kohustust, sealhulgas vajadust lahendada töötajatevahelisi konflikte ja pakkuda töötajatele emotsionaalset tuge, mida nad tajusid tihti enda õlul olevat meesjuhtidest märkimisväärselt sagedamini.

Naisjuhid töid ka välja, et neilt oodatakse sageli omadusi, mida peetakse üldiselt meheliikeks (nt oskust rääkida kõva häälega, ennast kehtestada ja säilitada rahu ka pingelistes olukordades). See võib olla tingitud asjaolust, et essentsialistlike eelarvamuste mõjul kiputakse naisjuhte nägema negatiivses mõttes emotsionaalsena, mis on aga vastuolus stereotüüpse arusaamaga juhi kuvandist. Naisjuhid võivad olla nendest stereotüüpidest teadlikud ning seetõttu ise rõhku panna enesekontrollile ja välise rahu säilitamisele. See võib aga omakorda tugevdada soolisi stereotüüpe juhtimisvaldkonnas, kinnistades erinevaid ootusi ja nõudmisi nais- ja meesjuhtidele. Naisjuhid käsitlesid neid omadusi sageli kui väliseid ootusi, mitte kui sisulisi oskusi, mida nad ise tähtsaks peaksid. Samuti väljendati vastakaid tundeid arusaama suhtes, et nende omaduste väärtustamine pole seotud juhi tegelike võimete või saavutustega, vaid pigem rolliootustega ja nende kaudu juhi kuvandiga avalikkuses. Ka mõned meesjuhid suhtusid selliste omaduste rõhutamisele kriitiliselt või isegi irooniliselt.

Värbamine on juhiks saamise oluline osa. Uuringu tulemused näitavad, et naiste ja meeste isiklikud kogemused tööle saamisel ja edutamisel erinevad suurel määral. Naiste trajektoorid olid ühetaolisemad: liikumine oli astmeline ning üldjuhul tuli kõrgemale astmele jõudmiseks läbida kandideerimisprotsess. Meesjuhtide kogemused eriti erasektoris töid esile hoopis teistsuguse mustriga – kandideerimise asemel kutsuti mehi töökohale, sh osaleti fiktiivsetel konkurssidel, kus võitja on ette teada (näide 14).

- (14) 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)

Erasektori meesjuhtidel tavaliselt formaalse kandideerimise kogemus puudus. Oli ka mehi, kes polnud elus kordagi ühtegi konkurssi läbinud, sh karjääri madalamatel astmetel.

Ka edutamise puhul ilmnisid naiste ja meeste kogemustes erinevad mustrid. Tööturul levinud skepsis naiste võimete ja suutlikkuse kohta ei lase naistel juhtivatele kohtadele jõuda. Seda kirjeldatakse rahvusvahelises erialakirjanduses tihti mõiste „sooline klaaslagi“ kaudu (Glass & Cook, 2016; Mulcahy & Linehan, 2014). Intervjuueritute sõnul ei edutata naisi keskastme juhi positsioonilt edasi seetõttu, et nad teevad oma tööd väga hästi ja on muutunud n-ö asendamatuks (näide 15).

- (15) (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)

Käesoleva uuringu analüüsitulemused näitavad, et naised võivad jõuda tippjuhi positsioonile ka seoses probleemidega organisatsioonis. Kui senised juhtimisstrateegiad ja -stiilid ei ole toonud soovitud tulemusi või kui valdkonnas on tekkinud suured probleemid, võidakse otsida uusi juhte ja teist lähenemisviisi, vaatenurka, värskeid ideid ja oskusi. Sellises olukorras võidakse just naisjuhti tajuda kui „midagi muud“, sobivat lahendust keerulisele olukorrale. Samas, nagu näitab ka rahvusvaheline kogemus, võib selline edutamine osutuda klaaskuristikuks, kus naisjuhil on keeruliste tingimuste tõttu suur risk ebaõnnestuda.

#### **4.2.2. Töö- ja pereelu ühitamine**

Teiseks suureks teemaks olid käärid töö- ja pereelu ühitamisel. Kui naisjuhtide intervjuudes esildusid perekondlikud aspektid kõige olulisema karjääri takistava tegurina (kuigi seda ise nõnda ei nimetatud), siis meesjuhtide puhul ei leidnud perekondlik sfäär ning sellega seotud

kohustused intervjuudes üldse mainimist või toimis pere toetava faktorina meestele, kuid mitte naistele. Pereliikmed olid meeste jaoks need, kellega tööst vabal ajal koos ja rõhutatult stressivabalt aega veeta ja reisida. Mehed ei tajunud, et neil on seoses oma sooga eelis, sest nende partner on võtnud enda kanda kodused kohustused. Naiste jaoks on aga tööalaste otsuste langetamises tähtis koht perekonna heaolul ning nad tunnevad süütunnet, et ei suuda perekondlikke rolle täita määral, nagu nad tajuvad endalt oodatavat. Sellised kogemused on mõjutatud soostereotüüpidest, mis eeldavad, et perekondlike kohustuste eest vastutavad eelkõige naised. Üldjuhul väärtustasid mehed 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 (näide 16).

- (16) **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)

Juhid pakkusid välja lahendusi, et leevendada naiste töö- ja pereelu ühitamise keerukat poolt, kuigi need olid oma laadilt sellised, millega peaks tegelema riik. Organisatsioonikultuuri muutmist, mis on juhi enda mõjutada, probleemi lahenduse või leevendusena välja ei pakutud.

#### ***4.2.3. Võrgustumine***

Kolmandaks teemaks olid märgatavad erinevused võrgustumises, mis teaduskirjanduse kohaselt mängivad karjääri edendamisel olulist (mitteformaalset) rolli (Allemand *et al.*, 2022; Collet *et al.*, 2014; Dennissen *et al.*, 2019; Setkute & Dibb, 2022; Shipilov *et al.*, 2014). Analüüsi tulemustest ilmnes, et Eesti meesjuhtidel on üldjuhul paremad võimalused luua karjääri edenemist toetavaid sotsiaalseid sidemeid, samas kui naiste juurdepääs sellistele võimalustele on palju piiratum, kuna suure osa oma ajast ja energiast peavad nad suunama kodustele kohustustele.

Seejuures ei näinud naisjuhid sageli võrgustikes osalemist kui üht karjäärialase edenemise osa, mis eristas neid selgelt meesjuhtidest.

Naisjuhid töid välja, et nad kipuvad tegema vahet tööalastel ja isiklikel sotsiaalsetel ringkondadel, mistõttu jäävad töövälised suhtlusvõrgustikud sageli tagaplaanile (näide 17). Selline kogemus vastandus meesjuhtide omale, kes oma tööalaseid otsuseid ja karjäärialaseid muutusi tihti nende võrgustike kaudu toetasid (näide 18).

- (17) **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. (N, erasektor)
- (18) **Mul on päris palju numbreid telefonis. Ja üks siis nagu seda kaudu saab harutada ...** – et kui keegi on hädas [vajab juhtivat töökohta], siis teda kohe nagu bailitakse välja. (M, erasektor)

Seevastu naisjuhtide jaoks on sotsiaalne suhtlus enamasti seotud isikliku elu sfääriga ja nad alahindavad karjäärivõrgustike rolli, nähes neid tihti kui nn poisteklubisid ja lootes, et professionaalne edu toob iseenesest kaasa ka karjääri edendamise võimalusi. Seega ilmnesid analüüsi põhjal meeste ja naiste vahel selged erinevused võrgustumises ning selle olulisuse tajumises. Meesjuhid kasutasid aktiivselt ära oma sotsiaalseid sidemeid, samal ajal kui naised pidasid oma tööalase edenemise jaoks tähtsamaks professionaalseid saavutusi, jättes tähelepanuta suhtlusvõrgustike osa, mis tugevdas meeste positsiooni juhtimistasandil veelgi.

#### **4.2.4. Õpited**

Neljanda teemana selgus, et nais- ja meesjuhtidel on märgatavalt erinevad õpited. Hoiakud jagunesid kaheks vastavalt sellele, kas usuti, et juhiks pigem sünnitakse või õpitakse. Nn juhiks sündimise narratiiv oli tihedalt seotud selliste isikuomaduste tähtsustamise ja esiletoomisega, mida seostati üldjuhul meestega. Vähesel määral mainiti ka nn bioloogilisi tegureid, mille kohta arvati, et need aitavad kaasa indiviidi loomupärasele oskusele juhtida ja mõjutada teisi inimesi (näide 19).



- (19) 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)

Naisjuhid küll ei eitanud teatud isikuomaduste tähtsust, ent samas ei pidanud neid ka primaarseks. Nad leidsid, et juhile vajalike oskuste ja omaduste hulk on sedavõrd lai, et alati on võimalik arendada oma tugevaid külgi, mis soosivad juhirolli astumist, tasandades vajaduse korral puudused. Samas töid vastajad ühtmoodi esile keskkonna ja õppimisvõimaluste olulisuse. See tähendab, et õppimisel ja üldharidussüsteemil on varasest noorusest alates suur osa inimese kujundamisel juhiks, kuigi selle rolli tajuti suuremana avalikus sektoris. Naistele on haridus, eriti loodus- ja tehnikateaduste alal, kohustuslik, samas kui meeste puhul on see pigem boonus. Ennekõike naised rõhutasid nii kogemuste kui ka praktilise õppe vajalikkust, mentorlust ja juhendamist. Väga tugevalt seostati õppimise ja arengu teemaga organisatsioonikultuuri ja väärtusi.

### 4.3. Kuidas olukorda parendada?

Intervjuudes uuriti ka seda, mis aitab naistel juhiks saada. Uuringus osalenud avaliku sektori juhid rõhutasid mitmel korral riigi rolli tippjuhtide ametialaste võrgustike arendamisel ja toetamisel, et suurendada läbipaistvust, vähendada nn poisteklubide mõju ning seeläbi soodustada naiste jõudmist tippjuhi positsioonile. Naiste teadlik kaasamine tippjuhtide võrgustikesse suurendab nende nähtavust, võimaldab neil leida mentoreid ning arendada kontakte, mis võivad avada uusi karjääri-võimalusi ja julgustada teisi naisi astuma samme tippjuhi positsiooni poole. Viimane on kõnekas aspekt, sest intervjueeritud töid ka esile eeskujude tähtsust – need aitavad paremini hinnata oma võimeid ning mõjuvad positiivselt enesekindlusele ja motivatsioonile (kuigi naisvastajaile ei jäänud märkamata ka naisjuhte tihti tabav disproportsionaalne kriitika,

nagu ilmestab näide 20). Samuti aitavad need mõjutada ühiskondlikke hoiakuid.

- (20) 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)

Olgugi et nii mees- kui ka naisjuhtide seas oli neid, kelle hinnangud mentorluse või arengutreeningu (*coaching*) vajalikkuse või kasuteguri kohta erinevad, leidus naisjuhtide hulgas siiski mõnevõrra enam neid, kes kasutasid teadlikult ühte või teist professionaalseks arenguks või laiema isikliku arengu eesmärgil ning suunasid samale teele alluvaid, eriti just naisi.

Nii seadusega kehtestatud kui ka organisatsioonisiseste kvootide puhul ilmsid siinses uuringus selgelt lahknevad hoiakud. Kui naisjuhtide hoiakud olid pigem toetavad (ühe erandiga), siis meesjuhtide seas oli märksa enam skeptilist suhtumist – meesjuhid olid kvootide rakendamisel üldiselt kriitilisel (pigem avaliku sektori juhid) või suisa välistaval seisukohal (pigem erasektori juhid). Nad väljendasid valdavalt avalikkuses palju korratud müüte kvootide kohta, mis kattusid kohati sõna-sõnalt: kvoodid on kunstlikud, naisi alavääristavad ja pealesunnitud ega võta arvesse indiviidi pädevusi ja oskusi (näide 21).

- (21) 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 ... noh, edutatakse, sest et **nii on mingi kvoot, mitte et ta oleks seda väärt. See ka ei ole nagu hea.** (M, avalik sektor)

Erasektori juhid arvasid, et kollektiivid, milles on erineva mõtteviisi, kogemuste pagasi ja taustaga juhid, suudavad leida paremaid lahendusi ja kohaneda muutuva ärikeskkonnaga kiiremini. Mitmed erasektori juhid rõhutasid, et mitmekesine juhtkond suudab paremini mõista erinevaid

sihtrühmi ja kliente, mis viib omakorda paremate otsusteni. Avaliku sektori puhul tõsteti esile, et sektori tugevus seisneb kompetentsetes ametnikes, kellel on head teadmised oma poliitikavaldkonnas. Järelkasvu teadlikku toetamist peetakse vajalikuks, et sektoris oleks tulevikus inimesi, kes on valmis kandma juhi vastutust. Ehkki avaliku sektori juhid tundsid juhtide järelkasvu pärast muret, ei seostanud nad seda soolise võrdsusega.

Mõned juhid pidasid vajalikuks pöörata tähelepanu värbamisprotsessile, et vähendada juba eos näiteks anonüümse dokumendivooru abil stereotüüpsete hoiakute võimalikku seost lõpliku valikuga. Läbipaistev konkurss ja valikuprotsess aitavad tagada, et valikud põhinevad kandidaadi oskustel, kogemustel ja pädevustel, mitte eelarvamustel.

## **6. Meediauuringu ja individuaalintervjuude analüüsi tulemuste võrdlus**

Juhtide meediakajastuste analüüsi tulemustes ning individuaalintervjuudes nais- ja meesjuhtidega leidub nii mõnigi paralleel, mis kergitab eesriiet soodünaamikalt Eesti juhtimiskultuuris.

Esiteks, mõlemast materjalist ilmneb, et naisjuhte kujutatakse jätkuvalt erandlikuna. Nii meedias kui ka individuaalintervjuudes tõdeti, et naised näevad juhina enese tõestamiseks rohkem vaeva ning pingutavad meestest enam, samuti puutuvad nad sagedamini kokku sooliste takistustega. Pingutamine on sealjuures vajalik, et ületada soostereotüüpide ja avaliku diskursuse loodud eelarvamusi naise võimete ja isikuomaduste kohta, aga ka struktuurseid barjääre, nagu töö- ja pereelu ühitamise keerukus juhipositsioonil. Lisaks tuli mõlemast uuringust välja, et naisjuhtide kohta on rohkem otseseid ja kaudseid soolisi eelarvamusi. Intervjueeritud naisjuhtide saamine juhiks ning nende kogemused juhina erinesid meesjuhtide lugudest, seejuures olid naiste kogetud takistused seotud soorolliootuste või soolistatud juhi kuvandiga. Meediauuring näitas stereotüüpidest tulenevaid eelarvamusi, mida ilmestavad näiteks naisjuhtidele esitatud küsimused nende kui naiste kogemuse kohta. Isegi kui nende küsimuste taga on soov kujutatut teiste naistega võrreldes

positiivselt esile tõsta, juurutavad sellised lood arusaama naiste teisejärgulisusest avalikus sfääris. Artiklites räägitakse küll naisjuhtide vähesusest ja väljakutsetest ning osaliselt teadvustatakse stereotüüpe, kuid nais- ja meesjuhtide kirjeldustes samas taastoodetakse neid.

Kõrvutades meediamaterjali individuaalintervjuudega, ilmnes, et sellest olid puudu kajastused klaaslagedest ja naiste-meeste erinevatest juhiks saamise teekondadest. Intervjuudes räägiti avameelselt sellest, et mehed leiavad end sagedamini juhiametist tänu juhusele või nn õigetele kontaktidele, samal ajal kui naised saavad juhiks pingutusega ja konkursside kaudu. Meedias leidis selle kohta vaid üksikuid vihjeid. Intervjuud tõid välja, et mehed ei taju enda sooga seotud eeliseid, st juhiks saamist peeti ärateenitud eduks ning selle juhuslikkust või lihtsust ei tõlgendatud kellegi teise ebaõiglase kõrvalejätmisena. Siinkohal tuleb arvesse võtta asjaolu, et individuaalintervjuudes on vastajad julgemad ja ausamad ning seega kahe uuritud andmekogu vahel on oluline žanri-erinevus. Niisiis annab intervjuumaterjal väärtusliku sissevaate tööturu varjatummisse poole, paljastades info konkurssideta või fiktiivsete konkurssidega värbamise või nn poisteklubide ja muude võrgustike mõju ulatuse kohta.

Uuritud meediaväljaannetes domineerisid rohkem (peaaegu muinasjutulised) edulood, mille keskmes oli kujutatud enda elukestev pingutus. Nii nais- kui ka meesjuhtide puhul rõhutati meritokraatlikku, raskel töö ja heal suhtlusoskusel põhinevat karjäärirada, millel inimene edeneb sõltuvalt pühendumismäärast. Struktuurse ebavõrdsuse või muude ühiskondlike mõjurite tähtsus jääb meediamaterjalis nähtamatuks. Seevastu intervjuueeritud naised olid ise soolist ebavõrdsust kogunud või vähemalt teinud selle kohta oma tööelus tähelepanekuid. Naistippjuhtide intervjuudes oli meediauuringule sarnaselt esil pingutus, mis oli tehtud, et juhiks tõusta. Meeste narratiivides esines juhusele lisaks uskumust, et juhiks sünnitakse ja juhiks sünnib just mees. Intervjuueeritud meeste puhul oli ebavõrdsete soonormide taju seega tagasihoidlikum, ehkki ka osa meesjuhte adus, et naistel ei ole näiteks lastesaamisega seoses tööelus meestega võrdseid võimalusi. Meeste suust kõlasid pea sõna-sõnalt

meediast tuntud müüdid soolist ebavõrdsust vähendama mõeldud kvootide kohta. Võibolla just selle teadmatusel pärast olid mehed kvootide suhtes umbusklikud ja kriitilised.

Teiseks juhivad mõlemad uuringud tähelepanu suurtele erinevustele naiste ja meeste töö- ja pereelu ühitamises ning vaba aja kasutamises. Tähtis on rõhutada, et meedias kirjeldati nii mees- kui ka naisjuhte perekonna kaudu, kuid individuaalintervjuud juhtidega avasid suuri erinevusi perekonnakohustuste määras. Naiste jaoks on kodune elu ja perekond kohustus, justkui teine töökoht, milles tegevus algab pärast tasustatud palgatöö lõppu, kuid mehele on kodune elu vaba aja veetmise ja pingete maandamise võimalus. Intervjuudest selgus, et naised ise võtavad kodust hoolduskoormust paratamatusena ning on teadlikud, et neid hinnatakse mitte ainult professionaalsete saavutuste, vaid ka koduste rollide täitmise „edukuse“ järgi. Mehed tunnistavad naiste tööd kodusel sfääris, kuid ei näi aduvat eelist, mida naiste väljapoole nähtamatuks jääv tugi neile endale tööelus annab. Naisi, kes töötavad juhipositsioonidel ja kasvatavad samal ajal lapsi, on meedias omakorda kujutatud kui supernaisi, seega on naised seda teadlikumad distsiplineerivast pilgust, mis nende käitumist seirab. Kuigi hea isa kuvand on tähtis ka meesjuhtide kujutamisel, ei ole muutunud soorollid, mille kohaselt koduse hooletöö eest vastutab naine, seda ka juhul, kui ta on tippjuht. Intervjuud näitasid, et kodused kohustused vähendavad naiste võimalusi osaleda olulistel ametialastes võrgustikes, mis aitavad meestel karjääri arendada. Seega on tasakaalustamata perekohustustel kahekordne negatiivne mõju naiste karjäärile.

Kolmandaks näitab uurimus, et naisi ja mehi kujutatakse meedias väga stereotüüpselt, oma sugude eriliselt markeeritud sootunnuste kandjana. Kuigi seda kujutamiskihti kannustab tagant soov luua kujutatavatest juhtidest positiivne kuvand, taasloob see ometi arusaama, et edukus juhirollis nõuab soostereotüüpset käitumist nii naistelt kui ka meestelt. Meesjuhtidele on sellel positiivne mõju, sest stereotüüpselt mehelikkusega seotud jooned ühtivad omadustega, mida peetakse heale juhile omaseks. See aga tekitab suurema soorollikoormuse naistele, kellel

on vaja tõestada suutlikkust täita nii naistele kui ka meestele sobivaks peetavaid rolle. Ka intervjuud näitasid naisjuhtide teadlikkust sellest, et kuigi nad peavad juhirolli edukaks täitmiseks evima hegemoonilise mehelikkusega seotud jooni, nagu emotsioonitus või vali hääl, ei tohi nad seejuures minetada traditsioonilist naiselikkust. Samas näitavad nii meedia-diskursus kui ka intervjuud, et tänane organisatsioonikultuur ei soosi enam traditsiooniliselt mehelikuks peetavat domineerivat juhtimis-stiili, teisisõnu on tegelik juhtimispraktika vastuolus sellega, kuidas juhtimist kujutatakse.

Niisiis on kahe uuringu tulemused juba kasutatud meetodite tõttu kohati erinevad, kuid näitavad samas tugevat sidet keelelis-diskursiivsete normide ja kujutamispriaktikate ning konkreetsete isikute kogemuste vahel. Väljakujunenud keelelised kujutamispriaktikad mõjutavad intervjuueeritavate enesepositsioneerimist ja neile esitatud eeldusi; meedias leviv stereotüüpe taastotev keelekasutus tugevdab kahjulikke soonorme ja piirab juhirolli mitmekesisustumist. Kuigi avalikus ruumis võib üha enam täheldada erinevaid sooidentiteete ja seksuaalsusi, on avalikus sfääris edukad juhid jätkuvalt raamitud binaarse soosüsteemiga, milles mehelikkus ja naiselikkus on esitatud pigem traditsioonilises võtmes. Stereotüüpide sügavat juurdumist on eelkõige näha paljude meesjuhtide privileegituimusest. Kui meesjuhid tajuvad, et nad on edu igati ära teeninud (nn meritokraatlik mõtteviis) ega näe ühiskondlikke põhjusi, miks neid edutatakse juhiks hõlpsamalt kui naisi, on muutuste esilekutsumine vaevalisem. Muutuste saavutamiseks on tähtis jõuda arusaamani, et tegu on struktuursete probleemidega, mis vajavad ka struktuurset sekkumist. Selle tulemuslikkust on näidanud avaliku sektori tegevus naisjuhtide osakaalu suurendamiseks. Nagu ilmnes 2021. aasta soolise võrdõiguslikkuse monitooringust, usuvad need, kes on töötanud naisjuhtide alluvuses, harvemini, et juhiks sobib vaid mees. Seega on struktuursetel sekkumistel potentsiaalselt pikaajaline mõju meie organisatsioonikultuurile ja sookuvanditele.

Kokkuvõttes näitavad tulemused, et takistused naiste saamisel tippjuhtideks on tihedalt seotud ühiskonnas ja organisatsioonikultuuris

püsivate sooliste eelarvamustega. Võimalike lahendustena võiks kaaluda teadlikumat suhtumist keelekasutusse juhtidest kirjutamisel, teadlikumat personalijuhtimist, soolist võrdõiguslikkust edendavat poliitikat, sh erimeetmeid, ja organisatsioonide struktuurimuudatusi, mis vähendaksid soolist survet ja pakuksid naistele ligipääsu juhipositsioonidele.

### **Tänusõnad**

Artikkel valmis Euroopa Komisjoni kodanike, võrdõiguslikkuse, õiguste ja väärtuste programmist rahastatud projekti „Naised ja mehed võrdselt juhtimas“ raames.

## Kasutatud kirjandus

- Aavik, K. (2015). *Intersectional disadvantage and privilege in the Estonian labour market: An analysis of work narratives of Russian-speaking women and Estonian men* [Doctoral dissertation, Tallinn University].  
<https://www.etera.ee/s/JpWZkc4hdd>
- 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), 521–528.  
<https://doi.org/10.1080/02827581.2019.1598484>
- Blommaert, J. (2005). *Discourse. (Key topics in sociolinguistics)*. Cambridge University Press.
- Bucholtz, M. (2003). Theories of discourse as theories of gender: Discourse analysis in language and gender studies. In J. Holmes & M. Meyerhoff (Eds.), *The handbook of language and gender* (pp. 43–68). Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470756942.ch2>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cameron, D. (2000). Styling the worker: Gender and the commodification of language in the globalized service economy. *Journal of Sociolinguistics*, 4(3), 323–347. <https://doi.org/10.1111/1467-9481.00119>
- Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). "Why can't I become a manager?"—A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1813.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
- Chaturvedi, S., Zyphur, M. J., Arvey, R. D., Avolio, B. J., & Larsson, G. (2012). The heritability of emergent leadership: Age and gender as moderating factors. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 219–232.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.004>
- 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>



- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- 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>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- EIGE. (2023). *Gender Equality Index*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/power/EE>
- Ester, J., Maripuu, L., Nuiamäe, M., Sepper, M.-L., & Vainre, M. (2020). *Poliitikud meedias läbi sooprisma*. Poliitikauuringute keskus Praxis. <https://www.praxis.ee/uploads/2019/05/Naised-poliitikas-meediaanaluus-2020.pdf>
- Fairclough, N. (2001). *Language and power* (2nd edition). Pearson Education.
- Ferree, M. M., & Purkayastha, B. (2000). Equality and cumulative disadvantage: Response to Baxter and Wright. *Gender & Society*, 14(6), 809–813. <https://doi.org/10.1177/089124300014006007>
- Fitzsimmons, T. W., Calla, V. J., & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245–266. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.005>
- 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>
- Glass, C., & Cook, A. (2020). Performative contortions: How White women and people of colour navigate elite leadership roles. *Gender, Work and Organization*, 27(6), 1232–1252. <https://doi.org/10.1111/gwao.12463>

- Hatmaker, D. M., & Hassan, S. (2023). When do women receive managerial support? The effects of gender congruence and the manager-employee relationship. *Public Management Review*, 25(1), 22–41. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1937683>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Helemäe, J., & Võormann, R. (2006). Sooline segregatsioon Eesti tööturul. N. Derman, L. Hansson, E. Heinla, J. Helemäe, M. Järve, V.-I. Laidmäe, M. Taru, R. Vetik, & R. Võormann (toim.), *Soolise võrdõiguslikkuse monitooring 2005* (lk 57–70). Tallinna Ülikool, Sotsiaalministeerium.
- Hämmal, J., Meieorg, M., & Varblane, A. (2022). *Soolise võrdõiguslikkuse monitooring 2021. Lõpparuanne*. Sotsiaalministeerium.
- Jõgi, L. (2016). *Eesti naistippjuhtide karjääriteede kujunemine ja kogemused jubirollis* [magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool]. <https://digikogu.taltech.ee/et/item/383aff5e-b43c-464f-b3a7-60ae02f6d47b>
- Karelaia, N., & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 204–219. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.08.002>
- Kasik, R. (2008). Meediateksti analüüs: eesmärgid ja retoorika. R. Kasik (toim.), *Tekstid ja taustad V* (lk 10–43). Tartu Ülikool.
- Kaukonen, E. (2023). Cleaning aunts and police uncles in action. Unveiling gender dynamics in Estonian compound words. *Eesti ja Soome-Ugri Keeleteaduse Ajakiri*, 14(3), 137–171. <https://doi.org/10.12697/jeful.2023.14.3.05>
- Kaukonen, E., Meier, M. L., & Marling, R. (2024). *Supernaised ja ärirüütliid: nais- ja meesjuhtide meediakajastuse ja sotsiaalmeediakasutuse analüüs. Uuringu aruanne*. Poliitikauuringute keskus Praxis. <https://www.praxis.ee/uploads/2024/08/Praxis.%20Nais-%20ja%20meesjuhtide%20meediakajastuste%20ja%20sotsiaalmeediakasutuse%20anal%C3%BC%C3%BCs.pdf>
- Kelan, E. K. (2010). Gender logic and (un)doing gender at work. *Gender, Work and Organization*, 17(2), 174–194. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00459.x>
- Kilgarriff, A., Baisa, V., Bušta, J., Jakubíček, M., Kovář, V., Michelfeit, J., Rychlý, P. & Suchomel, V. (2014). The Sketch Engine: Ten years on. *Lexicography*, 1(1), 7–36. <https://doi.org/10.1007/s40607-014-0009-9>

- Kilgarriff, A., Rychlý, P., Smrž, P., & Tugwell, D. (2004). The Sketch Engine. In G. Williams & S. Vessier (Eds.), *Proceedings of the 11th EURALEX International Congress* (pp. 105–115). Université de Bretagne Sud.
- Koburta, T., Syed, J., & Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: A literature review. *European Business Review*, 31(6), 831–846. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0095>
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371–392. <https://doi.org/10.1037/a0037215>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Koppel, K., & Kallas, J. (2022). Eesti keele ühendkorpuste sari 2013–2021: mahukaim eestikeelsete digitekstide kogu. M. Langemets, M.-M. Linkgreim, H. Metslang, & D. Ogren (toim.), *Eesti rakenduslingvistika ühingu aastaraamat 18* (lk 207–228). Eesti Rakenduslingvistika Ühing. <https://doi.org/10.5128/ERYa18.12>
- Lakoff, R. T. (1975). *Language and woman's place*. Harper & Row.
- Lazar, M. M. (2007). Feminist critical discourse analysis: Articulating a feminist discourse praxis. *Critical Discourse Studies*, 4(2), 141–164. <https://doi.org/10.1080/17405900701464816>
- McEnery, T., & Baker, P. (2015). *Corpora and discourse studies: Integrating discourse and corpora*. (Palgrave advances in language and linguistics). Palgrave Macmillan.
- Muischnek, K., & Lindström, L. (2020). Digitaalsed tekstiandmed ja korpuslingvistika. A. Masso, K. Tiidenberg, & A. Siibak (toim.), *Kuidas mõista andmestunud maailma? Metodoloogiline teejuht* (lk 306–339). Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- 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>
- Partington, A., Duguid, A., & Taylor, C. (2013). *Patterns and meanings in discourse: Theory and practice in corpus-assisted discourse studies (CADS)*. John Benjamins Publishing Company. <https://doi.org/10.1075/scl.55>
- Piits, L. (2015). *Sagedamate inimeste tähistavate sõnade kollokatsioonid eesti keeles* [doktoritöö, Tartu Ülikool]. Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Pilvre, B. (2011). *Naiste meediarepresentatsioon Eesti ajakirjanduskultuuri ja ühiskonna kontekstis* [doktoritöö, Tartu Ülikool]. Tartu Ülikooli Kirjastus.

- Player, A., Randsely de Moura, G., Leite, A. C., Abrams, D., & Tresh, F. (2019). Overlooked leadership potential: The preference for leadership potential in job candidates who are men vs. women. *Frontiers in Psychology, 10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00755>
- Puna, K. (2006). *Soospetsiifilised isikunimetused sõnaraamatutes ja tekstides* [magistritöö, Tartu Ülikool]. <http://hdl.handle.net/10062/662>
- Raadik, L. (2016). *Sugude kujutamise „Eesti õigekeelsussõnaraamatu ÕS 2013“ näidetes* [magistritöö, Tallinna Ülikool]. <https://www.etera.ee/s/h9DLbKGXod>
- Rebane, T. (2019). *Naistippjuhtide vähesuse põhjused Eesti finantsettevõtete näitel* [magistritöö, Tartu Ülikool]. <http://hdl.handle.net/10062/64704>
- Rottenberg, C. (2013). The rise of neoliberal feminism. *Cultural Studies, 28*(3), 418–437. <https://doi.org/10.1080/09502386.2013.857361>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management, 16*(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Saar, E., & Helemäe, J. (2017). Rahvuslik segregatsioon Eesti tööturul. T. Tammaru, K. Kallas, & R. Eamets (toim.), *Eesti inimarengu aruanne 2016/2017: Eesti rändeajastul* (lk 147–155). Eesti Koostöö Kogu.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager — think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior, 17*(1), 33–41. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199601\)17:1<33::AID-JOB778>3.3.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<33::AID-JOB778>3.3.CO;2-6)
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles, 51*(11/12), 631–645. <https://doi.org/10.1007/s11199-004-0715-0>
- 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>
- Settles, I. H. (2004). When multiple identities interfere: The role of identity centrality. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*(4), 487–500. <https://doi.org/10.1177/0146167203261885>
- Sheerin, C., & Garavan, T. (2022). Female leaders as ‘superwomen’: Post-global financial crisis media framing of women and leadership in investment banking in UK print media 2014–2016. *Critical Perspectives on Accounting, 86*, 9–10. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102307>

- 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>
- Statistikaamet. (2024). *Tööhõive määr*. <https://www.stat.ee/et/avastatistikat/valdkonnad/tooelu/tooturg/toohoive-maar>
- Stefanowitsch, A. (2020). *Corpus linguistics: A guide to the methodology*. Language Science Press.
- Tazzyman, A. (2020). Women's self-presentation and the transition from classroom to workplace. *Gender, Work and Organization*, 27(3), 327–346. <https://doi.org/10.1111/gwao.12375>
- Tinn, M., Sepper, M.-L., & Põim, M. (2024). *Tippjuhiks saamise teed: mehed juhtuvad juhiks, naised juhivad end juhiks. Uuringu aruanne*. Poliitikauuringute Keskus Praxis. <https://www.praxis.ee/uploads/2024/08/Praxis.%20Tippjuhiks%20saamise%20teed%20-%20mehed%20juhtuvad%20juhiks,%20naised%20juhivad%20end%20juhiks.pdf>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Unt, M., Rokicka, M., Täht, K., & Roosalu, T. (2021). “Glass ceiling” and “sticky floor” in Estonian public and private sectors. In T. Karabchuk, K. Kumo, K. Gatskova, & E. Skoglund (Eds.), *Gendering post-soviet space: Demography, labor market and values in empirical research* (pp. 195–209). SpringerLink. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-9358-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-15-9358-1_9)
- Van Dijk, T. A. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse in Society*, 4(2), 249–283. <https://doi.org/10.1177/0957926593004002006>
- Ümarik, M., & Aavik, K. (2020). Gender segregation in Estonian Vocational Education and Training through the eyes of stakeholders. *Vocations and Learning*, 13(2), 197–214. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09237-w>

**Raili Marling** on Tartu Ülikooli anglistika professor. Tema teadustöö keskendub muu hulgas soolistatud diskursustele, feministliku ja sooteooria tõlgendamisele, poliitilistele afektidele ja soo kujutamisele modernistlikus ja kaasaegses kirjanduses. Tema praeguste projektide fookuses on poliitilised emotsioonid ning kriiside kujutamine ja kujutatavus. Lisaks teadustööle on tal pikaajaline kogemus sooteemaliste rakendusuringute läbiviimises.

**Raili Marling** is Professor of English Studies at the University of Tartu, Estonia. Her main areas of research are conceptualisations of gender in postsocialist context, international travels of feminist and gender theory, the politics of affect, and representations of gender in modern and contemporary literature. Raili Marling currently leads research projects on political emotions and the representations and representability of crises. She has extensive experience in conducting applied research on gender issues.

**Mari-Liis Sepper** veab mõttekojas Praxis soolise võrdõiguslikkuse ja võrdsete võimaluste valdkonda. Aastatel 2010–2015 oli ta Eesti soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise volinik. Tema sulest on ilmunud terve rida trükiseid ja artikleid sugude võrdsuse, transinimeste õiguste ja puudeuuringute teemal. Ta on ka üks soolise võrdõiguslikkuse seaduse kommenteeritud väljaande autoritest.

**Mari-Liis Sepper** is head of Gender Equality and Equal Opportunities Programme at the Praxis Think Tank. From 2010 to 2015 Mari-Liis acted as the Gender Equality and Equal Treatment Commissioner, the National Equality Body in Estonia. She has worked extensively with women's groups, LGBTQI+ and disability organisations. Mari-Liis holds a MA in law from the University of Montpellier (France).

**Maarja Tinn** töötab mõttekojas Praxis soolise võrdõiguslikkuse ja võrdsete võimaluste programmis analüütikuna ning Tallinna Ülikoolis õppejõuna, keskendudes haridusuuringutele ja kvalitatiivsetele uurimismeetoditele.

**Maarja Tinn** works as an analyst in the Gender Equality and Equal Opportunities Programme at the Praxis Think Tank, as well as a lecturer at Tallinn University, where she focuses on educational research and qualitative research methods.

**Elisabeth Kaukonen** on Tartu Ülikooli eesti ja soome-ugri keeleteaduse nooremteadur. Doktoritöös uurib ta seda, milliseid sugudele viitavaid sõnu eesti keeles kasutatakse ja millist sotsiaalset informatsiooni need edasi annavad ning mil moel väljendab sooneutraalseks peetud eesti keel soostereotüüpe. Oma teemast on ta kirjutanud nii teaduslikke kui ka populaarteaduslikke artikleid.

**Elisabeth Kaukonen** is a junior researcher in Estonian and Fenno-Ugrian linguistics at the University of Tartu. In her doctoral thesis she studies Estonian vocabulary used to mark gender, the social information it conveys and gender stereotypes in Estonian, a language commonly believed to be gender neutral. She has published research articles and popular science texts on these topics.

## **Abstract**

### **Gendered managerial culture and its media representations in Estonia**

The present article analyses manifestations of gender inequality in Estonian culture of leadership and in Estonian media representations. It focuses on two sets of data: the experiences of Estonian top executives, on the basis of interviews, and their media representations. The study used critical discourse analysis and corpus driven discourse analysis to study gender stereotypes created in and through the media, as well as their impact on leadership culture. The second part of the study was based on in-depth interviews with Estonian top executives to study their path to leadership positions and obstacles they had faced.

The results of the media analysis demonstrate that women executives continue to be represented as exceptional “superwomen”, with attention to their personal sacrifices and gender role conflicts. In the case of male executives, the focus is on professional achievements and leadership skills. Women’s gender identity is over-exploited in the media, cementing the belief that leadership is a male domain and marginalising women’s professional achievements.

The semi-structured interviews revealed significant differences in the career paths of female and male executives. Men often find themselves in leadership positions by chance, often by exploiting personal networks. Women, in contrast, have to overcome different obstacles and continuously prove themselves on their path of the top. Women executives experience challenges in combining professional work and domestic duties. This limits their ability to participate in leadership networks and thereby hampers their career development.

The results of the study show that Estonian organisational culture and media are not gender balanced. This has a negative impact on leadership practices more broadly and, specifically, on women’s careers. The overcoming of this structural inequality requires targeted measures, including mentoring programmes, networks and gender-equal personnel practices.

**Keywords:** women executives, top executive, organisational culture, media analysis, corpus-based discourse analysis, gendered discourses