TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Helene Lainemäe

Grete Helena Roose

SOOROLLIDE AVALDUMINE TIPPSPETSIALISTE KOONDAVATES ORGANISATSIOONIDES

Magistritöö

Juhendajad: kaasprofessor Anne Reino (PhD), professor Maaja Vadi (PhD)

Tartu 2021

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus 4

1. Sooroll ja soorollidest tulenevad takistused tippspetsialiste koondavates organisatsioonides 6

1.1. Sooroll rolliteoorias ja tippspetsialiste koondavates organisatsioonides 6

1.2. Takistused ja soorolliga seotud konfliktid naistippspetsialisti kujunemisel 14

2. Naispartnerite vähesuse põhjuste analüüs ja ettepanekud soorollidest tulenevate erinevuste vähendamiseks 21

2.1. Advokaadibüroode ja advokaatide karjääritee iseloomustus, kasutatud uurimismetoodika ja valim 21

2.2. Advokaadibüroode küsitluse tulemused 27

2.3. Järeldused ja ettepanekud naispartnerite osakaalu suurendamiseks 40

Kokkuvõte 49

Viidatud allikad 53

Lisad 60

Lisa A Küsimustiku ankeet 60

Lisa B Küsimustiku kaaskiri 63

Lisa C Advokaadi rollikujutluse statistiline analüüs 63

Lisa D Väljatoodud omadused sooti, vastuse hulk ja osakaal kõikidest sama soo vastustest 64

Lisa E Väljatoodud põhjused sooti, vastanute hulk ja osakaal kõikidest sama soo vastustest 64

Lisa F Põhjuste statistiline analüüs 65

Lisa G Põhjuste statistiline analüüs vanusegruppide lõikes 65

Lisa H Lahendusviiside statistiline analüüs 65

Summary 66

Sissejuhatus

Alates feministlikku liikumise teise laine tulekust 1960ndatel on sooline võrdsus olnud paljudele oluline eesmärk (Eagly & Wood, 2012a). Soolise võrdsuse üheks eesmärgiks on tagada meeste ja naiste võrdne kohtlemine tööturul. Nii on ka Eestis 2004. aastal vastuvõetud soolise võrdõiguslikkuse seaduses olulisel kohal sätted töökohal diskrimineerimise vastu. Üheks suuremaks probleemkohaks tööturul on asjaolu, et naisjuhte ja -liidreid on meestega võrreldes oluliselt vähem. Eurostati ja Eesti Statistika koostöös on leitud, et 2019. aastal moodustasid Eestis naised kõikidest juhtidest 37 protsenti (“Naiste ja meeste …”, 2020).

Naiste erinevat esindatust on näha ka tippspetsialiste koondavates organisatsioonides – Eesti Advokatuuri 2018. aasta statistika järgi moodustasid Tallinna kümnes suuremas advokaadibüroos naised vaid 20 protsenti kõigist partneritest, kuigi büroodes oli mehi ja naisi võrdselt (“Eesti Advokatuuri …”, 2019). Järelikult on naistel mingitel põhjustel karjääritee ülemiste astmeteni liikumine keerulisem kui meestel ja ühel hetkel jõuab kätte lagi, millest edasi liikumine on pealtnäha võimatu. Sellist tuntud nähtust nimetatakse klaaslae efektiks, kus nähtamatud takistused tõkestavad naiste tõusmist kõrgematele positsioonidele (Kaye, 1988). Seega on oluline uurida, kas ja millised sooga seotud väärtused ja hoiakud naiste karjääriredelil liikumist takistavad.

Käesolevas töös lähenetakse sugudele rolli perspektiivist. Varasemalt on uuritud soo ja karjääritee seoseid, kuid autorite teada ei ole seda tehtud soorollide perspektiivist. Paljud sooga seotud omadused ja uskumused tulenevad tüüpilistest rollidest, mida mehed ja naised ühiskonnas kannavad. Rollina nähakse sellist käitumisviisi, mida isikutelt oodatakse. Need käitumisviisid võivad olla ette kirjutatud erinevate gruppide poolt – ühiskond, töökoht, perekond. (Biddle & Thomas, 1966; Vadi, 1997) Erinevatesse rollidesse surutakse inimesi juba varakult – ka Eestis on hoiakud poiste ja tüdrukute kasvatamisel traditsioonilisi soorolle taasloovad (Soolise võrdõiguslikkuse monitooring, 2016).

Kuigi on näha, et Eesti ühiskonnas inimesed üldiselt tunnetavad, et meeste positsioon ühiskonnas on naiste omast parem, siis probleemina näevad seda pigem vähesed (Soolise võrdõiguslikkuse monitooring, 2016). Ka advokaadibüroodes on uuringute kohaselt arvamus tihtipeale sarnane – kuigi naispartnereid on tunduvalt vähem, siis arvatakse, et see ei ole probleem ning laheneb ajaga iseenesest; reaalsed andmed aga räägivad probleemi olemasolust ja lahendamise olulisusest (Pringle et al., 2017).

Antud magistritöös kasutatakse Eesti advokaadibüroode põhjal kogutud andmeid ning keskendutakse tippspetsialiste koondava organisatsioonina just advokaadibüroode

analüüsimisele. Traditsiooniliselt on advokaatide töös domineerinud mehed, kes on juba ajalooliselt otsinud õigustusi, miks naised ei peaks advokaatideks saama – välja on toodud näiteks naiste emotsionaalsust, vähest loogilise mõtlemise oskust ja konflikti nende töö- ja pereelu vahel (Albisetti, 2000; Weisberg, 1979). Ka tänapäeval on uuritud tegureid, mis mõjutavad naiste tippspetsialistiks saamist, kuid antud töös seostatakse kindlas subkultuuris tekkinud arvamused rolliteooria kontseptsiooniga.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millised sooga seotud tajutud tegurid mõjutavad naispartnerite vähesust tippspetsialiste koondavates organisatsioonides ja teha ettepanekuid, kuidas oleks võimalik vastavates organisatsioonides naispartnerite osakaalu suurendada. Töö eesmärgist lähtuvateks uurimisülesanneteks on:

1. analüüsida rolliteooria ja sotsiaalse rolli teooria teoreetilist käsitlust tippspetsialiste koondavate organisatsioonide perspektiivist;
2. analüüsida andmeid Eesti advokaadibüroode kohta;
3. analüüsist tehtud järelduste põhjal teha ettepanekuid, kuidas oleks võimalik suurendada naispartnerite osakaalu tippspetsialiste koondavates organisatsioonides.

Töö struktuur lähtub uurimisülesannetest ning on jaotatud kaheks peatükiks, millest esimene on teoreetiline osa ja teine empiiriline. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade rolliteooriast ja sotsiaalse rolli teooriast, defineeritakse tippspetsialiste koondav organisatsioon ning arutletakse tippspetsialisti kuvandi üle. Rolliteooria selgitamisel on autorid kasutanud võrdlemisi vanu uuringuid, sest põhilised kontseptsioonid ei ole alates alusteooria loomisest oluliselt muutunud. Seejärel, tuginedes varem koostatud uuringutele, antakse ülevaade varem leitud takistustest naistippspetsialisti karjääriteel. Töö empiirilises osas analüüsitakse 2019. aastal Eesti advokaadibüroodes läbiviidud küsitlust. Küsitluse näol oli tegemist kvalitatiivse uuringuga ja töös analüüsitakse teiseseid andmeid. Antakse ülevaade advokaadi karjääri kujunemisest ning selgitatakse välja, millised soorolliga seotud tajutud tegurid seda võivad mõjutada. Vastuste analüüsil kasutatakse peamiselt sisuanalüüsi ning uurimistulemuste visualiseerimiseks kasutatakse erinevaid tabeleid ja joonised. Viimaks antakse leitud tulemuste ja varasema teooria põhjal soovitusi ja ettepanekuid, kuidas võiks organisatsioonis soorollidest tulenevat ebavõrdsust vähendada.

Märksõnad: soorollid, advokaadibürood, soolised erinevused.

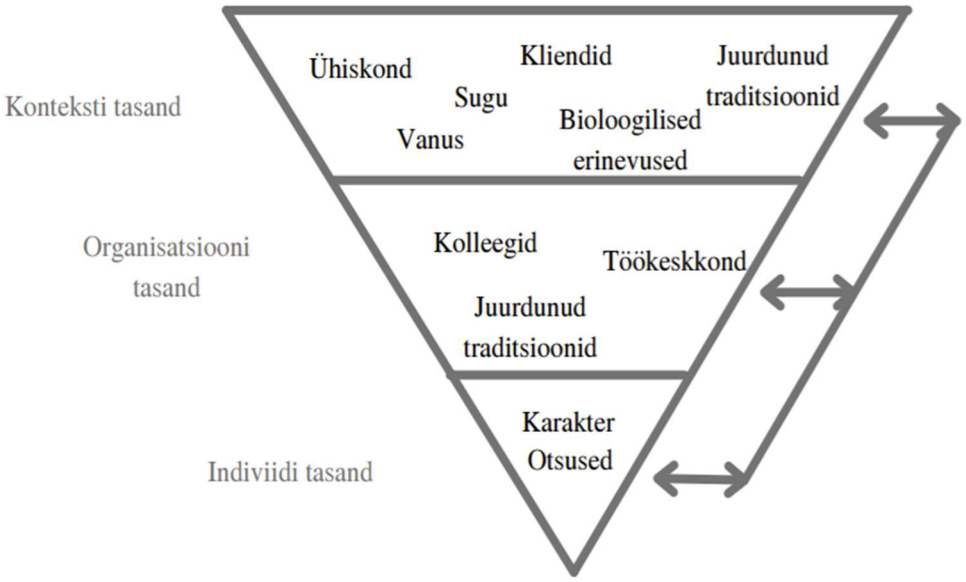
CERCS kood: S190 ettevõtete juhtimine, S210 sotsioloogia

1. Sooroll ja soorollidest tulenevad takistused tippspetsialiste koondavates organisatsioonides

1.1. Sooroll rolliteoorias ja tippspetsialiste koondavates organisatsioonides

Rolliteooria eelkäijateks loetakse George Herbert Meadi, Jacob Moreno ja Ralph Lintoni töid 1930ndatel aastatel. Mead hakkas esimesena seoses sotsiaalse käitumisega rakendama rollide võtmise kontseptsiooni. Moreno varajane panus seisnes erinevate rolli mängijatega eksperimenteerimises, tuues sisse psühhosomaatilised, -dramaatilised ja sotsiaalsed rollid. Linton avaldas oma töödes olulise mõtte, et üksikisikute käitumist võiks mõista kui rollisooritust ning leidis läbi selle, et roll on üheks oluliseks seoseks inimeste käitumise ja sotsiaalse struktuuri vahel. Rolliteooriaga seotud teadustööde hoogne areng sai aga alguse alles peale teist maailmasõda, kusjuures sooga seotud rollide käsitlus jõudis teooriasse alles 1959. aastal. (Biddle & Thomas, 1966)

Rolliteoorial on aja jooksul välja kujunenud väga palju erinevaid käsitlusi, mistõttu on see kasutusele võetud mitmesugustes valdkondades. Rolliteooriaga selgitatakse inimeste käitumist nii perekonnas, töökohal, kogukonnas kui ka ühiskonnas laiemalt. Antud töös vaadeldakse rolli kolme erineva tasandi kaudu – indiviidi, organisatsiooni ja konteksti (Joonis 1). Kui mõned rolliga seotud aspektid on seostatavad kindla tasandiga, siis osad võivad olla ka kombinatsioon mitmest erinevast – nii võib üksikisiku otsus pealtnäha tuleneda tema enda kui indiviidi otsusest, kuid lisaks olla veel mõjutatud ka organisatsiooni ja ühiskonna poolt. Järelikult on erinevatel kihtidel rollile erinev mõju.



Joonis 1. Rolli mõjutavad tegurid erinevatel tasanditel.
Allikas: autorite koostatud Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ja Rosenthal (1964) ning Wood ja Eagly (2002) alusel.
Märkus: parempoolsed jooned näitavad, et kõik tasandid on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist.

Rolli enda näol on tegemist käitumisviiside koguga, mida teatud rolli täitjalt teiste rollipartnerite poolt eeldatakse (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Järelikult on roll oluliseks ühenduseks inimese ja teda ümbritseva ühiskonna vahel. Rollid eksisteerivad inimeste teadvuses ning jagades neid teiste ühiskonnaliikmetega, luuakse sotsiaalne struktuur ja kultuur (Eagly & Wood, 2012b). Järelikult võivad samad rollid erinevates asukohtades erineda, sest need on mõjutatud ümbritsevast ühiskonnast. Nii on oluline allikakriitiliselt analüüsida rolliteooriat käsitlevate uuringute tulemusi, kuna nende tulemused on mõjutatud vaatluse all olnud keskkonnast.

Antud töös analüüsitakse erinevaid rolle inimese karjääriteel. Karjääriteena mõeldakse töökogemuste jada, kus inimestel on rohkem kui üks viis jõuda eesmärgini. Inimene võib valida ükskõik millise tee, aja ning suuna, mida mööda ta tahab minna, et leida enda tee eduni. (Baruch, 2003) Seega on põhimõtteliselt igal inimesel võimalus liikuda karjääriteel nii üles, alla kui ka horisontaalselt ja sektorite vahel või hoopis teha karjääriteel pause. Karjääriteel liikumises on siiski näha soolisi erinevusi, mis tulenevad ajalooliselt välja kujunenud meeste ja naiste erinevatest rollidest ühiskonnas.

Mõistmaks traditsioonilisi meeste ja naiste rolle, on rolliteooria alaliigina 1980ndatel arenenud sotsiaalse rolli teooria, mille üheks aluspanijaks ja põhimõistete loojaks oli Alice H. Eagly. Eagly sai inspiratsiooni Parsonsi ja Balesi 1955. aastal tööst "Family, socialization and interaction process", kus esimest korda analüüsiti meeste ja naiste rolle detailsemalt. Sellel tööl oli aga üks puudus – soorolle vaadati ajas püsivate, mitte muutuvatena. (Eagly & Wood, 2012b) Näiteks ei ole soorollid enam samad, mis nad olid 1950ndatel. Sotsiaalse rolli teooria tekkis püüdlusena mõista soolisi erinevusi ja sarnasusi sotsiaalses käitumises, vaadeldes neid samal ajal muutuvatena (Eagly & Wood, 2012b).

Ajas muutuvus tähendab siinkohal seda, et kuigi soorollid on tekkinud ja juurdunud aastatuhandete jooksul, siis nende täpsem sisu on tugevalt seotud keskkonnaga ja muutub vastavalt ühiskonna hoiakutele. Näiteks moodustati Teise maailmasõja järel Saksa Demokraatlik Vabariik (ehk Ida-Saksamaa), kus kehtis kommunistlik režiim ja seetõttu oli seal naiste tööhõive Lääne-Saksamaast suurem. On leitud, et endistel Ida-Saksamaa elanikel on ka ligi 30 aastat peale režiimi tühistamist ja Saksamaa taasühinemist egalitaarsemad hoiakud soorollide osas. Samuti väärtustavad endise Ida-Saksamaa naised rohkem karjääri ja hoiavad vähem kinni traditsioonilistest soorollidest. (Bauernschuster & Reiner, 2012; Campa & Serafinelli, 2019) Näide illustreerib, et soorollid on seotud ka poliitiliste hoiakutega ning kommunistlik taust võib soorolle Eesti ühiskonnas hoopis vähendada.

Sotsiaalse rolli teooria kohaselt on soorollid jagatud ootused meeste ja naiste tunnuste ja sotsiaalse käitumise kohta (Costa, Terracciano & McCrae, 2001). Jagatud tähendab, et inimesed omistavad kindlale soole omadusi, mida nad on varem näinud selle soo käitumises (Eagly & Wood, 2012a). Soorollid internaliseeritakse juba varajases eas, mistõttu on oluline mõista, et kuigi mitte alati teadvustatult, on inimeste otsused oluliselt kantud ka ümbritsevast ühiskonnast ja selle arusaamadest (Eagly & Wood, 2012a; Costa, Terracciano & McCrae, 2001). See näitab, et soorollid on tugevalt seotud tegevustega, mida inimesed teevad oma tüüpilistes töö- ja pererollides ning juba varajases lapseeas juurdunud hoiakud mõjutavad ka inimese karjääriteed.

Wood ja Eagly (2002) on leidnud, et tööjaotust ühiskonnas peetakse sotsiaalse rolli teooria kohaselt üheks olulisemaks soorollide tekke aluseks. Tööjaotus tuleneb kahest erinevast aspektist. Esiteks on tööjaotus seotud ümbritseva keskkonnaga ehk kohaliku kultuuri, keskkonna ja majandusega. Teiseks on tööjaotus mõjutatud bioloogilistest erinevustest sugude vahel, mille põhilisemad tunnused on naiste võime saada lapsi ning meeste suurus ja jõud. (Wood & Eagly, 2002) Järelikult on soorollid inimeste loodud sotsiaalne konstruktsioon, mis ühelt poolt tekib sotsialiseerudes ehk suheldes üksteise ja

ühiskonnaga, kuid teiselt poolt tugineb see ka meeste ja naiste bioloogilistele erinevustele (Blackstone, 2003). Seega mängivad soorollide kujunemisel oma osa mitmed erinevad aspektid.

Tööjaotust ühiskonnas on seostatud ka varajase maaviljeluse arenguga. Nimelt on leitud, et mida varem liiguti küttimise ja koriluse pealt põllumajanduslikule ühiskonnale (ehk mida varem algas neoliitiline revolutsioon), seda tugevamad on selles ühiskonnas siiani traditsioonilised soorollid. See tuleneb asjaolust, et põllumajandusliku kultuuri puhul oli tunduvalt rohkem töö tegemisel vaja jõudu ehk naiste ülesandeks jäi laste ja kodu eest hoolitsemine. (Hansen, Jensen, Skovsgaard, 2015) Eestis hakati põllumajandusega tegelema (võrreldes näiteks Lõuna- ja Lääne-Euroopa riikidega) pigem hiljem (Isern, Fort & Linden, 2012; Meriküll & Tverdostup, 2020; Rimantienė, 1992), mistõttu võivad sellest tulenevad mõjud soorollidele siinses ühiskonnas olla nõrgemad.

Soorollide pideva muutuse alusena vaadeldakse asjaolu, et tööjaotuse ja soorollide vahel ühiskonnas käib lakkamatu sotsialiseerumise protsess – tööjaotus tekitab ühiskonnas soorollid, mis läbi sotsialiseerumise protsessi mõjutavad omakorda jällegi tööjaotust (Eagly & Wood, 2012b). Näiteks on ühiskonnas traditsiooniline uskumus, et mehed on paremad liidrid ja juhid kui naised (Blackstone, 2003). Kuna mehi on juhtpositsioonidel rohkem kui naisi, siis mõjutab see inimeste teadvuses soorolle ka edaspidi selliselt, et mehi eelistatakse nendel positsioonidel. Kuigi ühelt poolt sotsialiseerumise protsess taastoodab soorolle, siis teiselt poolt loob ka võimalused uuendusteks ja seeläbi toimuvad muutused nii tööjaotuses kui ka soorollides.

Lisaks tööjaotusele on soorollide aluseks ka inimeste bioloogilised omadused. Bioloogiliste omaduste tõttu on teatud tegevused saanud ajalooliselt ühele soole omasemaks kui teisele. Wood ja Eagly (2002) on selgitanud, et kuna ainult naistel on võime saada järglasi ja nad kannavad olulisemat rolli laste eest hoolitsemises, siis see on raskendanud nende võimalusi pühenduda tegevustele, mis on seotud näiteks kiire reageerimise, segamatu tegevuse või kodust kaugel töötamisega. See tähendab, et juba soost tulenevalt on üks sugu eelistatum teatud ülesannete täitmisel kui teine.

Samas on viimasel paarikümnel aastal füüsiliste erinevuste mõju soorollidele tekkimisele vähemaks jäänud, kuna järjest rohkem tekib alternatiivseid võimalusi laste eest hoolitsemiseks ning naised ei pea tingimata olema kodus. Samuti on suurenenud ja tulevikus suureneb veelgi teadmusmahukate organisatsioonide osakaal, kus omadused nagu suurus ja jõud ei ole enam domineerivad. (Eagly & Wood, 2012a) Sellised muutused võimaldavad

naistel tegutseda ametikohtadel, milleks neil varem olid piiratud võimalused. Siiski on oluline aru saada, et maailmas on ka ühiskondi, kus taolised muudatused ei ole veel toimunud.

Soorollide juures on oluline rääkida ka tunnustest, mida erinevast soost inimestele omistatakse ja mida ka inimesed ise endale omistavad (vt Joonis 2). Ajalooliselt seostatakse naisi rohkem rollidega, mida iseloomustatakse tunnusega "kogukondlik" (*communal*). Kogukondlikkus hõlmab endas nii perekondlikke (*domestic*) kui ka alistuvaid/teisejärgulisi (*subordinate*) käitumisviise. Kui naised hõivavad rohkem sellise käitumisega seostatud rolle, siis vastavad omadused muutuvad naistele stereotüüpseks ja seeläbi nende rollile omaseks. Meestele omistatakse seevastu rohkem rolle, mida iseloomustab tulemustele orienteeritus (*agentic*). (Eagly & Wood, 2012b) Järelikult omistatakse meestele ja naistele ühiskonnas oma olemuselt üsna vastandlikke rolle.

Kogukondlikkusega seostatakse eelkõige teistele keskendumist, nagu teiste heaolu eest muretsemine, koostöövalmidus, kiindumus ja oluliseks peetakse liitude loomist. Iseloomuomadustelt on selline inimene kaastundlik, abivalmis, lahke, rahulik, tagasihoidlik, viisakas jpm. Tulemustele orienteeritusega seostatakse rohkem teistele keskendumist, enesekaitset, enesekehtestamist, pidevat enesearengut ning enesekontrolli ja -juhtimist. Iseloomuomadustelt on selline inimene agressiivne, ambitsioonikas, nutikas, domineeriv, iseseisev, veenev jpm. (Bakan, 1966; Bruckmüller & Abele, 2013; Eagly & Karau, 2002; Eckes, 1994) Tuuakse välja, et mõlemaid tunnuseid on tegelikult nii meestes kui ka naistes, kuid meestega seostatakse rohkem keskendumist endale ja naiste rolliga keskendumist teistele (Bakan, 1966; Helgeson, 1994). Järelikult võivad soorollid mõnel juhul seguneda, kuid osasid aspekte on traditsiooniliselt omistatud vaid meestele või naistele.

Traditsiooniliselt mehelikud tunnused	Neutraalsed tunnused	Traditsiooniliselt naiselikud tunnused
Agressiivne	Aus	Alluv
Ambitsioonikas	Kohusetundlik	Hooliv
Domineeriv	Rõõmus	Kaastundlik
Enesekindel	Salatsev	Loojalne
Ennastkehtestav	Siiras	Mõistev
Iseseisev	Sõbralik	Rahulik
Julge/riskialdis	Sümpaatne	Tagasihoidlik
Konkureeriv	Taktitundeline	Tundlik
Liider	Tujukas	Viisakas
Loogiline mõtlemine	Usaldusväärne	Õrn/leebe

Joonis 2. Traditsiooniliselt mehelikud, neutraalsed ja naiselikud tunnused.
Allikas: Autorite koostatud Bakan (1966), Bem (1974), Bruckmüller ja Abele (2013), Eagly ja Karau (2002) ning Eckes (1994) alusel.

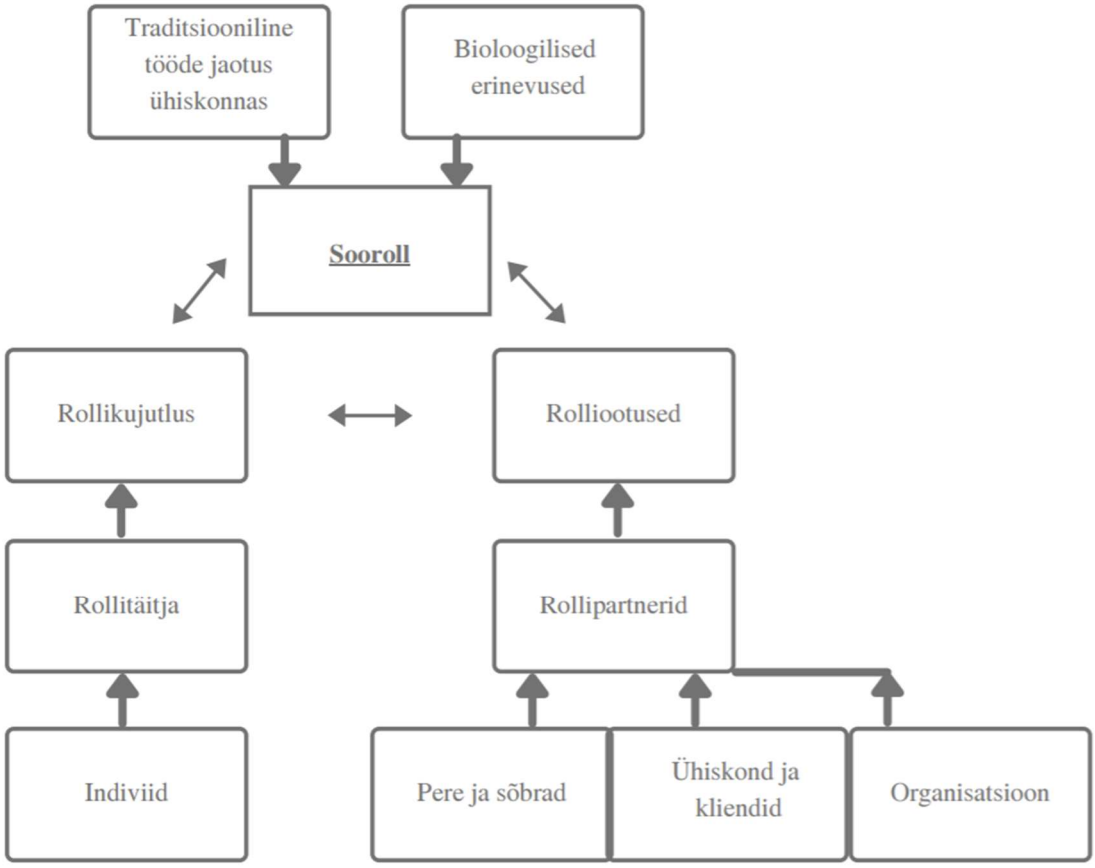
Eagly ja Wood (2012a) on leidnud, et soorollid juhivad inimeste käitumist, sest tunnetatakse ühiskondlikku survet nendele vastavalt käituda. Kuna tegemist on ühiste jagatud ootustega, siis nendele vastupidiselt käitumine tekitab ühiskonnas negatiivsed reaktsioone. Samuti tunnetatakse soorollidega seoses isiklikku survet, mis toob kaasa selle, et inimesed võtavad ühiskonnas eksisteerivad soorollid ja muudavad enda identiteedi nendele vastavaks. Seda nähtust on selgitanud ka Witt ja Wood 2010. aasta uuringus, kus leidsid, et kuna sooidentiteedid on osa mina-kontseptsioonist, siis need on isereguleeruvad ja mõjutavad inimese käitumist. See tähendab, et inimesed võtavad sooidentiteeti kui standardit, millega oma käitumist võrrelda ja vastavalt sellele reguleerida – kui nad suudavad standardile vastavalt käituda, siis tunnevad nad end hästi ja ei näe vajadust oma käitumist muuta. Näiteks kui inimesel on traditsiooniliselt naiselik mina-kontseptsioon, mis hõlmab tunnuseid nagu hoolivus ja perekeskus, siis võivad nad oma käitumist reguleerida sellega, et otsivad võimalusi, kuidas saaks töötada võimalikult pere lähedal, nende vajadusi arvestades. (Witt & Wood, 2010) Seega tihti on naiste enda teadlikud või alateadlikud otsused need, mis ei lase neil karjääriteel tõusta.

Lisaks konteksti ja indiviidi teguritele on üheks suuremaks rollide mõjutajaks ka organisatsioonid, kus inimesed kannavad igapäevaselt erinevaid rolle. Nii võib organisatsiooni töötaja olla samaaegselt juht, alluv kui ka lihtsalt kaastöötaja (Ashforth, 2000), mis aga tähendab, et organisatsioonis võivad rollid omavahel seguneda ja tekitada indiviidis vastuolusid.

Käesolevas töös analüüsitakse rolle kindlate tunnustega organisatsioonide siseselt ja organisatsioonist rääkimisel kasutatakse mõistet "tippspetsialiste koondav organisatsioon". Antud kontseptsiooni loomisel on aluseks võetud *Professional Service Firm* ehk PSF käsitlus. PSF mõiste tekkis ajal, kui organisatsioonid hakkasid muutuma aina enam teadmistepõhiseks. Tippspetsialistide all mõeldakse töötajaid, kes valdavad põhjalikke ja laiaulatuslikke teadmisi konkreetses valdkonnas. Järelikult tähendab PSF organisatsiooni, mis tugineb tugevate teadmistega inimkapitalile. Üldpildis iseloomustab selliseid organisatsioone teadmistemahukus, vähene muu kapitali vajadus ja professionaalne tööjõud. (Nordenflycht, 2010)

Teadmistemahukus tähendab selles kontekstis, et organisatsiooni edukus oleneb spetsialistide teadmiste kogumist ehk organisatsiooni inimkapitali tugevusest. Vähene muu kapitali vajadus tähendab, et organisatsioonil ei ole peale inimkapitali vaja palju varasid, nagu inventari või seadmeid. Professionaalse tööjõu all uuritaksegi tippspetsialiste. Sellistel organisatsioonidel on üldjuhul sarnane ülesehitus – mida kõrgemal tasemel organisatsioonis asub töötaja, seda kõrgem on tema spetsialiseerituse ja teadmiste aste. Üldjuhul on taolistes organisatsioonides kõrgeimaks ametipositsiooniks partneri positsioon (Stumpf, 2002). Käesoleva töö empiirilises osas keskendutakse advokaadibüroode uurimisele, kuid analoogsete tunnustega organisatsioonideks on ka audiitorbürood ja konsultatsioonieettevõtted.

Analüüsimaks soorolle organisatsioonides, on oluline kindlaks teha, kes vastavaid rolle esitavad. Organisatsiooni töötaja ehk rollitäitja rollikogumi moodustavad tema ümber olevad inimesed ehk rollipartnerid koos oma rollide ja ootustega töötajale (vt Joonis 3). Organisatsioonis võivad rollipartneriteks olla näiteks temast madalamal, kõrgemal või samal astmel olevad inimesed, kellega koos töötatakse. Lisaks on rollikogumis ka muud rollitäitjaga seotud isikud nagu kliendid, perekond ja tuttavad, kes samuti mõjutavad inimese käitumist organisatsioonis. (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) Seega on rollitäitja rollikogumis üheaegselt mitmeid erinevad rollipartnerid, kes kõik teda mõjutavad.



Joonis 3. Soorolli mõjutavad tegurid rolliteooria ja sotsiaalse rolli teooria perspektiivist. Allikas: autorite koostatud Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ja Rosenthal (1964) ning Wood ja Eagly (2002) alusel.

Rollikogumis olevatel rollipartneritel on erinevad uskumused ja hoiakud, mis kujundavad rolliootuseid ehk seda, kuidas peaks rollitäitja käituma. Rolliootused on loodud inimeste teadvuses, kuid samal ajal ka mõjutatud erinevate sotsiaalsete normide ja reeglite poolt (Vadi, 1997). Rolliootusi võib edasi anda nii otseselt, näiteks edastades konkreetseid tööjuhiseid, kui ka kaudselt, kui rollitäitja käitumisele vastatakse rahulolu või pettumusega (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Advokaadi töös on otsesteks rolliootuste edastajateks organisatsiooni poolt kehtestatud ametijuhend ning Eesti Advokatuuri eetikakoodeks (Eetikakoodeks, 1999). Kaudselt väljendatud rolliootuse edastuseks aga töökaaslaste või klientide käitumine vastavalt tehtud tegevustele – näiteks kui vandeadvokaat valitakse partneriks, siis võiks eeldada, et tema rollikäitumine vastab olemasolevate partnerite ootustele.

Traditsiooniliselt on tippspetsialisti rollile omaseks peetud kõrget saavutus- ja konkurentsivõimet, mida tihti seostatakse maskuliinsete isikuomaduste ja soorolliga (Daicoff, 1997). Need isikuomadused on seotud ka varasemalt mainitud tulemustele orienteeritusega, mida pigem omistatakse meestele. Maskuliinsus ja mehed on seotud domineerivate ja kõrgemate positsioonidega ettevõtetes, naised aga naiselikkusega ja madalamate positsioonidega (Nentwich & Kelan, 2013). Üldiselt alahinnatakse kõike, mis on seotud naiselikkusega ning maskuliinsemat nähakse rohkem professionaalse ja kompetentsemana (Heilman, 2001; Ridgeway, 1997). Sellised hoiakud aga tähendavad, et naistel on tippspetsialiste koondavates organisatsioonides karjääriteel üldiselt keerulisem edasi jõuda, kui meestel.

1.2. Takistused ja soorolliga seotud konfliktid naistippspetsialisti kujunemisel

Naiste karjääriteel edasiliikumise tõkkeid on teoreetilistes käsitlustes nimetatud klaaslae efektiks. Klaaslagi koosneb nähtamatutest takistustest, mis tõkestavad liikumist kõrgemale karjääriastmele (vt Joonis 4). (Epstein, Saute, Oglensky & Gever, 1995; Kaye, 1998) Tippspetsialiste koondavates organisatsioonides ilmneb see efekt just kõige kõrgema astme (üldjuhul partneri) juurde jõudmisel ning karjääriteel liikumine on naiste jaoks seda keerulisem, mida kõrgemal juba oma karjääriteel paiknetakse (Gorman & Kmec, 2009). Seega on advokaadibüroodes just partneriks saamine naiste jaoks kõige keerulisem.

Joonis 4. Klaaslae osad, mis takistavad naisadvokaatidel partneriks saamist.
Allikas: autorite koostatud Epstein, Saute, Oglensky ja Gever (1995) ning Kaye (1998) põhjal.

Klaaslae oluliseks omaduseks on asjaolu, et isegi kui kõik tunnused (näiteks õpitulemused, rass, töötatud aastate arv, laste arv) on meestel ja naistel samad, siis on naistel on väiksem tõenäosus saada partneriks (Corcoran, Noonan & Courant, 2007; Noonan & Corcoran, 2004). Klaaslae põhjusena tippspetsialiste koondavates organisatsioonides on välja toodud nii ühiskonnas püsivad soostereotüüpe, diskrimineerivaid juhendajaid ja mentoreid, kehva tugisüsteemi ja konservatiivset töökeskkonda, mis ei arvesta töö-eraelu tasakaaluga

(Wald, 2010). Järelikult on klaaslae efekt selgelt seotud sugude ja soorollidega, mida naised ja mehed ühiskonnas kannavad.

Klaaslae efekti peetakse vastandlikuks – tihti usutakse, et naiste osakaal tippspetsialistide seas tõuseb, kui nad lähevad rohkem vastavat ala õppima ja asuvad sellele ametile tööle. Samuti peaksid naiste suhtes diskrimineerivad bürood sattuma majanduslikus mõttes ebasoodsasse olukorda, kui teistel on valida tunduvalt suurema ja andekama valiku töötajate seast – ehk turg peaks probleemi reguleerima. (Wald, 2010) Empiirilistest uuringutest on siiski näha, et naiste osakaalu vähesus tippspetsialistide seas on relevantseks probleemiks, olenemata sellest, et naiste osakaal on büroodes meestega võrdne (Noonan & Corcoran, 2004). Rhode (1991) on antud probleemi eitamist nimetanud ka '*no-problem*" probleemiks ehk probleemi ei nähta või ei taheta näha.

Lisaks klaaslaele on organisatsioonis tekkivaid takistusi võimalik vaadelda ka kui rollikonflikte. Töötajatel on organisatsioonis mitmeid erinevaid rollipartnereid ja seetõttu ka palju rolliootusi. See võib tekitada olukorra, kus rollitäitjale esitatud ootused erinevad teineteisest ning annavad lahknevaid signaale, kuidas peaks nende meelest rollitäitja käituma. Mitme erineva rolliootuse üheaegsel avaldumisel tekib rollikonflikt. (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964)

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ja Rosenthal (1964) on välja toonud neli põhilist rollikonflikti liiki:

1. Rollipartneri sisemine konflikt – tekib kui rollipartneri ehk rolliootuste edastaja antud ettekirjutusi ei ole võimalik reaalses olukorras täita ehk tekib situatsioon, kus midagi ei ole lubatud teha aga ülesande täitmine ilma seda tegemata ei ole võimalik. Näiteks omistatakse meeste rollile omadusi nagu julge ja ennastkehtestav ning seetõttu võtavad nad rohkem riske ja on valmis "painutama" reegleid, et saavutada vajalik tulemus (Bakan 1966; Eckes 1994). Kui sellised omadused on olulised näiteks klientide jaoks, siis võib see olla üheks põhjuseks, miks naiste karjäär ei edene sama hästi.
2. Rollipartnerite vaheline konflikt – tekib kui sama rollikogumi liikmed esitavad vastuolulist infot ning erinevaid nõudmisi. Näiteks leidsid Eagly, Makhijani ja Klonsky (1992), et naisi, kes võtsid omaks traditsiooniliselt mehelike tunnustena määratletud omadusi nagu ennastkehtestav ja otsene juhtimisstiil, hinnati negatiivsemalt kui mehi, kes kasutasid täpselt sama juhtimisstiili. Lisaks sellele on Bridge (1997) leidnud, et kui naised käituvad vastavalt neile omistatud traditsioonilistele tunnustele, siis on võimalus rollipartnerite poolt nende kompetentsi

alahindamisele. Seega on tegemist vastuolulise olukorraga, mis on selgelt sõltuv rollipartnerite rolliootustest ja võib tekitada konflikti.

3. Rollidevaheline konflikt – tekib kui erinevatel rollikogumi liikmetel on erinevad nõudmised rollitäitjale. Näiteks rollikonflikt töö ja pereelu vahel, mis ühelt poolt eeldab, et naine peaks olema täiskohaga töötaja ja valmis pidevalt töösse panustama, kui samal ajal tema kodune ema roll eeldab aja ja energia panustamist sinna. (Epstein, Saute & Gever, 1995; Kaye, 1988)
4. Rollitäitja rollikonflikt – tekib kui inimese enda väärtused ja arusaamad lähevad vastuollu rolliootustega. Näiteks on naiste rolliga üldjuhul seostatud perekeskust (Bakan, 1966), samas aga väärtustatakse tippspetsialisti töös pidevat kohalolu ning valmidust reageerida (Reichman & Sterling, 2002).

Mida enam on erinevaid rollipartnereid, kes rollitäitjale rolliootusi esitavad, seda suurem on tõenäosus rollikonflikti tekkeks (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Magistritöö autorite arvates on oluline teadvustada rollikonflikti liike, et ka töö edaspidises osas saaks võimalikke konflikte paremini märgata ja selgitada.

Välja toodud rollikonflikti tüüpidest võib tekkida ka keerukamaid edasiarendusi. Üheks nendest on rolli üleküllus, mille puhul ühe rolli nõudmised muudavad keeruliseks teiste rollide täitmise (Coverman, 1989). Ühelt poolt tekib rollipartnerite vaheline konflikt ehk töötajale antakse väga palju tööülesandeid korraga täita. Teiselt poolt aga indiviidi rollikonflikt, sest töötajal ei ole kõikide ülesannete jaoks aega ja seega peab valima, millised ülesandeid täita. (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) Rolli üleküllus tekib tõenäolisemalt olukorras, kus puuduvad mehhanismid, mis aitaksid inimesel erinevaid rolle täita. Näiteks juhul, kui puuduvad abistavad lastehoiuvõimalused, siis kogeb töötav ema rolli üleküllust palju suurema tõenäosusega kui ühiskonnas, kus vastavad võimalused on olemas. (Coverman, 1989) Samuti võib tänapäeva ühiskonnas rolli üleküllust veelgi suurendada tehnoloogiline levik ja võimalused, mis loovad olukorra, kus tööd on võimalik teha igal pool ja igal ajal (Thornton & Bagust, 2007).

Naistippspetsialisti töös üheks enim käsitletuks on rollidevaheline konflikt töö ja pereelu vahel ehk naised on seatud valiku ette, kas käia täiskohaga tööl ja pühenduda karjäärile või luua pere ja keskenduda laste kasvatamisele (Epstein, Saute & Gever, 1995; Kay & Hagan, 1999; Kaye, 1988). Ettevõtete nõudmised töötajate ajakulule teevad praktiliselt võimatuks sealt kõrvalt pereelu elamise ning enamasti tehakse partneriks saamise otsused siis, kui naistel on käsil pereplaneerimine (Ziewacz, 1996). Naiste jaoks teeb eriti keeruliseks pere- ja tööelu tasakaalustamise süsteem, kus töötajalt eeldatakse tööks

valmisolekut 24 tundi päevas terve nädala vältel (Reichman & Sterling 2002). Seega raskendab advokaadibüroode töökorraldus naistel pere- ja tööelu ühitamist.

Samuti on probleemiks süsteem, kus makstakse lisaraha ületundide eest, mis nõuaksid naiselt lisaks tavapärasele tööajale veel lisaaja panustamist pere arvelt (Ziewacz, 1996). Suurema tõenäosusega edutatakse partneriks neid, kelle töötundide arv on olnud antud ettevõttes kõrgem ning tööstaaž pidev (Reichman & Sterling, 2002). Järelikult mõjutab võimalus töösse lisaaega panustada oluliselt partneriks saamise võimalusi.

Osalise tööajaga töötamine ei ole tippspetsialiste koondavates organisatsioonides karjääri tegemise seisukohalt tihti soositud ning ka see vähendab naiste võimalusi saada partneriks (Noonan & Corcoran, 2004). Antud nähtust kirjeldatakse ka sõnapaariga „*mommy track*", mis tähendab naisi, kes töötavad paindliku või osalise tööajaga ilma, et neil oleks lootust tulevikus karjääriredelil tõusta (Kaye 1988). Lapsepuhkusel viibimine vähendab oluliselt partneriks saamise võimalusi ning suurendab pärast puhkust töölt lahkumise tõenäosust (Kay, Alarie & Adjei, 2013; Kay & Hagan, 1995). Selline olukord, kus naistel on ka perega seotud eesmärke, kuid paindliku tööaega ei soosita, raskendab naistel karjääriredelil tõusmist.

Teoreetilistes käsitlustes on palju arutletud võimaluse üle, kas paindlikuma või osalise tööaja propageerimine vähendaks soorollidest tulenevaid erinevusi karjääriteel. On leitud, et isegi kui naistele pakutakse võimalust töötada osalise tööajaga, ei olda väga altid seda võimalust kasutama, kartes saada kaastöötajate halvakspanu osaliseks (Epstein, Saute, Oglensky & Gever, 1995). Antud argumendil on ka tagapõhi, sest on leitud, et kaastöötajate meelest ei ole väikelastega tippspetsialistid, kes küsivad puhkust või lühendatud tööaega, tööle piisavalt pühendunud (Matarese, Danner & Simon, 1989). See on kooskõlas "mommy track" mõistega ehk nähakse et need, kes töötavad osalise tööajaga, ei peakski eeldama tõusu karjääriredelil.

Seega võiks järeldada, et kui naine jääb koju või vähendab oma tööaega, siis on tal ka vähem võimalusi teha karjääri, kuigi muud omadused võivad olla samad kui meeskolleegidel. Samuti on näha, et naisi koheldakse karjääriteel ebasoodsamalt juba seetõttu, et nad võivad mingi hetk soovida pere luua ja emaks saada – omadused, mis on otseselt seotud naiste soorolliga ühiskonnas. Samas otseselt emadus ei ole põhjus, miks naisi ei edutata – ka neil naistel, kellel ei ole lapsi, on väiksem tõenäosus partneriks saada. (Corcoran, Noonan & Courant, 2007; Kay & Hagan, 1995; Kay & Hagan, 1999). Seega ei ole laste saamine ainuke põhjus, miks naistel karjääriteel liikumine raskem on ning analüüsida tuleb ka teisi tegureid.

Üheks oluliseks naiste karjääritee osaks on see, et naised lahkuvad tõenäolisemalt töökohalt enne, kui nad üldse jõuavad selle ajani, millal neid võiks partneriks edutada (Noonan & Corcoran, 2004; Spurr & Sueyoshi, 1994). Noonan ja Corcoran leidsid 2004. aasta uuringus, et naised hakkavad meestest tunduvalt rohkem eraadvokaadibüroodest töölt ära tulema peale nelja kuni viit aastat. Vahe muutus veel suuremaks viie ja kaheksa aasta vahel, kus tavaliselt tehakse otsused, keda uueks partneriks valida. Seda, kas naised lahkuvad vabatahtlikult või on selle taga mõni soorollidest tulenev põhjus, on keeruline välja selgitada. Uuringud on näidanud, et partneriks saamine on oluliselt tõenäolisem nende töötajate puhul, kes on vähem rahul oma töö- ja pereelu tasakaaluga (Corcoran, Noonan & Courant, 2007). Samuti on leitud, et naised peavad karjääriotsuste tegemisel elustiilitegureid olulisemaks kui mehed (Reichman & Sterling, 2013). Võiks eeldada, et naised teevad tihti teadliku valiku keskenduda perele ja jätavad karjääri tahaplaanile.

Lisaks rollikonfliktile on rolliteoorias oluline koht ka rollisegadusel. Rollisegadus tekib infopuuduse tagajärjel ehk rollitäitjale ei ole selge, milliseid ülesandeid ja kuidas täita. See tekib üldjuhul olukorras, kus erinevad rollipartnerid ei koordineeri rollitäitjale antavaid ülesandeid ja seeläbi esitavad talle kokkusobimatuid rolliootusi. Kättesaadava info puudus võib tekkida nii juhul kui vajalik teave ei ole terves organisatsioonis kättesaadav kui ka siis, kui organisatsioonis on küll informatsioon olemas, kuid ei ole kättesaadav rollitäitja rollikogumi liikmetele. (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) Rollisegadust töökohal on seostatud rollitäitja rahulolematuse, suurenenud ärevuse ja seetõttu vähenenud tootlikkusega (Rizzo, House & Lirtzman, 1970; Tubre & Collins, 2000). Kuna tippspetsialiste koondavaid organisatsioone iseloomustab informatsioonimahukus ja tööjõu suur hulk, siis nendes on rollisegaduse avaldumiseks soodsad tingimused.

Uuringud organisatsioonides esinevatest rollikonfliktidest ja -segadusest näitavad, et need mõjutavad töötajate vaimset tervist negatiivselt (Ganster & Schaubroeck, 1991). Vähendamaks tööstressi, hakkavad töötajad olukordi vältima või äärmisel juhul lahkuvad töölt (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Tubre & Collins, 2000). Kuna naiste jaoks on võimaliku negatiivse tulemusega situatsioonid tunduvalt rohkem stressi tekitavad kui meestele (Brody, 1993), siis võivad ülesannete ebamäärasus ja sellest tekkivad rollikonfliktid mõjutada just neid. On ka leitud, et töö ebamäärasuse vähendamine on võimalik läbi töö eesmärkide ja ootuste täpsustamise. Samuti peetakse oluliseks, et juhid kohandaksid rolliselgitusi vastavalt konkreetsele alluvale. (Hassan, 2013)

Olulisel kohal karjääriteel liikumisel on ka suhted teiste organisatsiooniliikmetega. Töötajat organisatsioonis toetavat isikut on käsitletud kui mentorit või eeskuju (Epstein,

Saute, Oglensky & Gever, 1995). On leitud, et tippspetsialistid valivad üldjuhul juhendatavateks neid, kes on sarnase tausta, kogemuse ja hoiakutega. Lisaks on välja tulnud, et meespartnerid eelistavad juhendada mehi, samal ajal kui naistel, kes on niigi vähemuses, pole tihti muude kohustuste kõrvalt aega juhendatavate võtmiseks. See aga tähendab, et naised jäävad ilma võimalustest uutele väljakutsetele, kokkupuudetest väärtuslike klientidega ja seeläbi ka arengust ning võimalusest liikuda karjääriteel samas tempos, mis meestest kaastöötajad. (Rhode, 2001; Ziewacz, 1996) Samuti on välja toodud, et mehed ei julge võtta endale naisjuhendatavaid, sest kardavad kuidas võivad teised sellest mõelda ja kuidas see välja võib paista (Epstein, Saute, Oglensky & Gever, 1995; McManus, 2005). Järelikult on tegu justkui väljapääsmatu olukorraga – kui kõrgematel astmetel olevatel tippspetsialistidel ei ole eelistust, aega või võimalusi naisjuhendatavate võtmiseks, ei ole viimastel ka võimalik karjääriredelil kõrgemale tõusta, et olukorda muuta ja ise mentori rolli asuda.

Mentori tähtsust on empiirikas tihti rõhutatud – mentoriga töötajatel on üldjuhul kõrgem palk, paremad karjäärivõimalused, hindavad kõrgemalt oma tööd ning on üleüldiselt rohkem tööga rahul (Kay, Hagan & Parker, 2009; Reichman & Sterling, 2002). Mentor on lisaks sellele ka oluliseks tugipunktiks juhendatavale. Naised, keda tööl ei toetata, lahkuvad sealt tõenäolisemalt (Rhode, 2001). Järelikult on mentoril oluline osa juhendatavate karjääriteel ning kui meestöötajad eelistavad sellel teel soorollidest tulenevate erisuste tõttu mehi, seab see takistusi naiste karjääriteele.

Väga suur osa mentorlusest toimub ka mitteformaalselt ehk isealgatuslikult, näiteks peale tööd töökaaslastega välja minnes (Epstein, Saute, Oglensky & Gever, 1995). See on hea võimalus kuulda erialal toimuvast ning õppida kliendisuhete kohta kaastöötajate käest. Uuringutest on leitud, et just mitteformaalne mentorlus on see, millest naised tihti ilma jäävad. Ka mitteformaalse mentorluse kohta on leitud, et sellel on kasulikud mõjud juhendatavale – alates suuremast töötasust kuni kõrgema tööga rahuloluni. (Kay, Hagan & Parker, 2009) Informatsiooni vähesus võib tekitada hea pinnase rolllisegaduse tekkeks, seega vähesed mentorlussuhted ja sotsiaalsed sidemed võivad naiste rollisegadust suurendada ning tekitada stressi.

Oluliseks verstapostiks tippspetsialiste koondavates organisatsioonides on partneriks saamine, milles juba olemasolevad partnerid mängivad tähtsat rolli (Pringle et al., 2017). Uuringud näitavad, et organisatsioonides, kus juba on suurem naispartnerite hulk on suurem tõenäosus ka naisel partneriks saada (Gorman, 2006). Goldin (2002) on loonud teooria, mille kohaselt tahavad mehed naisi teatud töödest eemal hoida, kuna see vähendab töökoha ja seeläbi nende prestiiži. Antud teooria käib eelkõige selliste ametite kohta, mida on ajalooliselt

hõivanud mehed (Goldin, 2002). Ka advokaadi töös võivad meesadvokaadid teadlikult või alateadlikult eelistada mehi naistele.

Välja on toodud, et otsus uue partneri valimisel võib olla nii objektiivne kui ka subjektiivne. Objektiivne lähenemine seab esikohale tulevase partneri kasumlikkuse büroole - partneri valimisel lähtutakse eeldustest selle osas, kui palju äri ta suudab büroole tuua. Samas on need ootused suuresti subjektiivsed ja seega mõjutatavad soorollide poolt. Subjektiivne lähenemise alusel valitakse partneriks isik, kes on sarnasem juba olemasolevatele partneritele. Kui aga enamik partneritest on mehed, kes omakorda valivad mehi, seab see naised kehvemasse seisu. Lisaks on ka leitud, et kui naispartner otsustab uueks partneriks valida naise, siis mehed näevad seda otsust subjektiivse ja ebaõiglasena – justkui oleks naispartner otsuse teinud vaid soo põhjal. (Epstein, Saute, Oglensky & Gever, 1995) Seega on oluline hinnata organisatsioonis läbipaistvust ja konkreetsust uute partnerite valimisel ning analüüsida, millised võimalused oleksid subjektiivsuse vähendamiseks.

Samuti võivad takistada naise karjääriteel liikumist organisatsiooni klientide poolt seatud nõudmised ning nende rollikujutlus. Meestel on olnud ja jätkuvalt on eelis klientide usalduse ja kompetentsi osas ning seeläbi ka suurem võimalus tööpakkumisteks, edutamiseks ja kõrgemaks staatuseks. Tippspetsialisti töö on oma olemuselt väga kliendikeskne. See tähendab, et tippspetsialist peab olema pidevalt valmis 24/7 kliendi probleemidega tegelema ning see omakorda soosib mehi ning paneb naised kehvemasse seisu. (Wald, 2010; Wald, 2015) Omakorda innustavad klientide mõtteviisi uued tehnoloogilised lahendused ühiskonnas, mis annavad kliendile võimaluse eeldada tippspetsialisti pidevat kättesaadavust (Thornton & Bagust, 2007). Seega on oluline vaadelda, milliseid lahendusi oleks võimalik kliendikesksuse probleemi lahendamiseks leida.

Klientidel võib olla ka positiivne mõju naispartnerite arvule ettevõttes. Uuringutes on leitud, et kui kliendiks olevate firmade juhtideks on naised, mõjutab see oluliselt organisatsioonis olevate naispartnerite hulga kasvukiirust ning samuti võiks see toimida vastupidi ehk mida rohkem on naispartnereid, seda rohkem on võimalik meelitada naisjuhtidega kliente (Beckman & Phillips, 2005). Järelikult võiks naispartnerite osakaal mõjuda positiivselt ka uute klientide toomisele ettevõttesse.

Kokkuvõtteks võiks öelda, et nii naisele, mehele kui ka juhile omistatakse erinevaid isikuomadusi. Empiirilises osas analüüsitakse, kas ja kuidas tulevad leitud omadused välja tippadvokaadi rollikujutluses ja millise soorolliga saab välja toodud omadusi seostada. Samuti leiti, et soorollid ühiskonnas on pidevalt muutuvad läbi sotsialiseerumise protsessi ja esinevad mitmetel erinevatel tasanditel. Empiirilises osas analüüsitakse erinevatel tasanditel

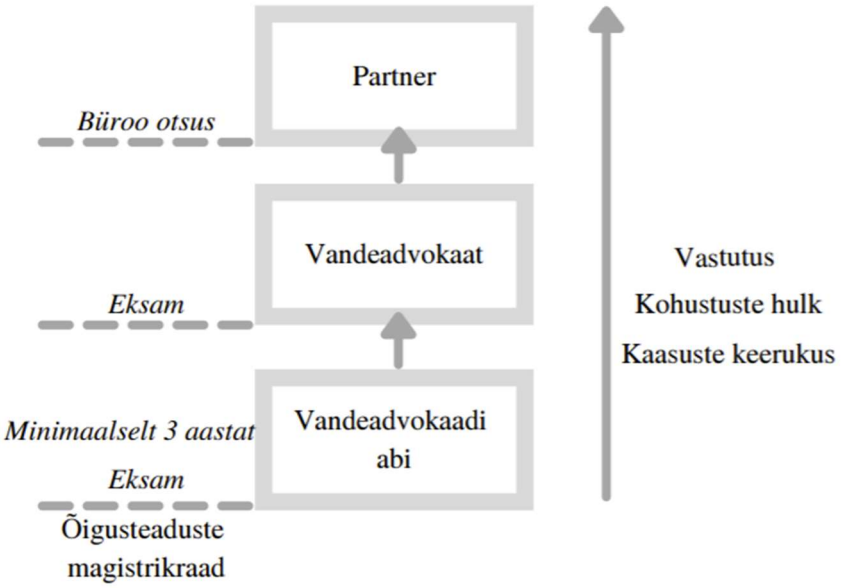
väljatoodud tegureid advokaadibüroode perspektiivist ning seotakse juba nii töö teoreetilises osas leitud takistused kui ka lahendused analüüsi käigus välja tulnud põhjuste ja lahendustega.

2. Naispartnerite vähesuse põhjuste analüüs ja ettepanekud soorollidest tulenevate erinevuste vähendamiseks

2.1. Advokaadibüroode ja advokaatide karjääritee iseloomustus, kasutatud uurimismetoodika ja valim

Magistritöö empiirilise osa kirjutamise käigus uuriti andmeid Eesti advokaadibüroode kohta. Eesti Advokatuuri andmete kohaselt on Eestis kokku 243 advokaadibürood, millest ligi ¾ on koondunud Tallinnasse (Advokaadibürood, n.d.). Advokaadibüroodes on üldjuhul eristatavad kolm erinevat karjääriastet: vandeadvokaadi abi, vandeadvokaat ja partner (vt Joonis 5). Vandeadvokaadi ja partneri rollid võivad esineda ka samaaegselt – tihti on partner ka vandeadvokaat. Eestis on 26.02.2021 seisuga tegutsemas 747 vandeadvokaati ja 362 vandeadvokaadi abi (Advokaadid, n.d.). Praktikas on lisaks nendele veel juristi positsioon, kuid kuna see ei nõua juriidilist kõrgharidust ning ei ole osa advokatuurist (Tamme, 2011), siis käesolevas töös seda eraldi välja ei tooda.

Advokatuuri liikmeks ja seeläbi vandeadvokaadi abiks saavad inimesed, kes on läbinud advokaadieksami. Seejärel ollakse vandeadvokaadi abi minimaalselt kolm aastat, pärast mida on võimalik teha vandeadvokaadieksam. Eksami edukal sooritamisel on võimalik praktiseerida vandeadvokaadina. (Advokatuuriseadus, 2021) Kõrgeim aste advokaadibüroodes on partneri positsioon. Partneriks saamine seevastu ei ole kindlustatud – otsus, kas ja keda uueks partneriks valida, on büroo olemasolevate partnerite pädevuses. Järelikult oleneb partneriks saamine eksisteerivate partnerite hoiakutest ja hinnangutest, mis moodustavad nende kujutluse partneri rollist. Seoses ametiastme tõusuga suureneb advokaadibüroodes ka kaasuste keerukus ning vastutuse ja kohustuste hulk. Partnerite kohustuste hulka kuulub lisaks kõigele muule ka advokaadibüroo juhtimine. (Lillemets, 2019)



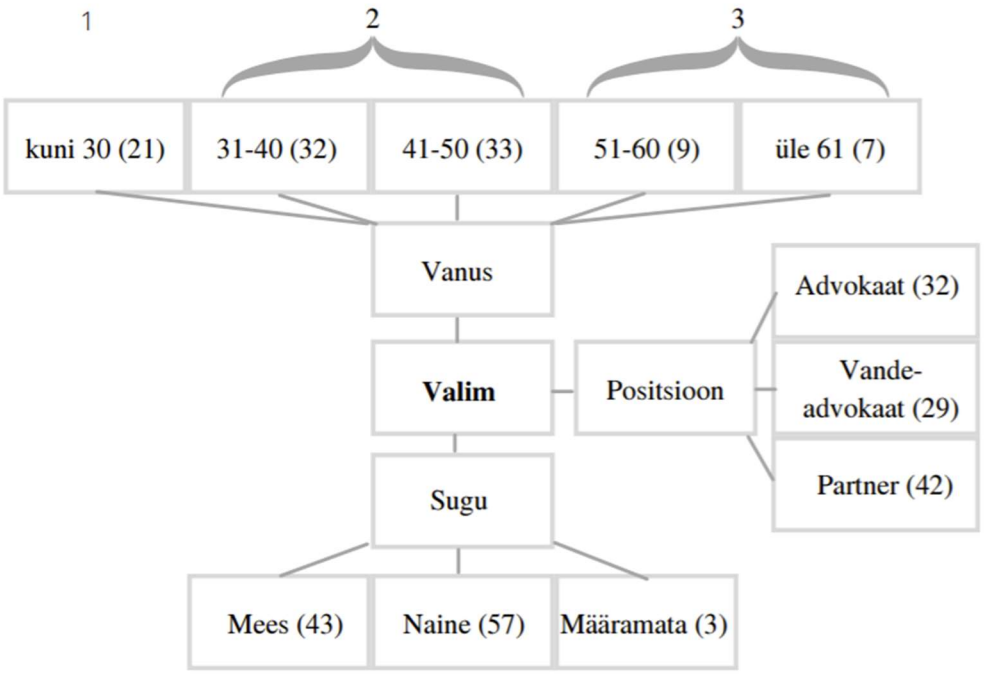
Joonis 5. Advokaadi karjääriredel.
Allikas: autorite koostatud Advokatuuriseaduse ja Lillemets (2019) põhjal.

Spetsiifiliselt advokaadibüroodele on omane, et partneriks saamiseks on oluline olla ka vandeadvokaat. Nagu eelnevalt mainitud, on enne vandeadvokaadiks saamist vaja vähemalt kolm aastat olla vandeadvokaadi abi. Vandeadvokaadi abi tegutseb organisatsioonis vandeadvokaadi ehk patrooni juhendamisel. Patrooniks saab aga määrata vaid vandeadvokaadi, kes on andnud selleks nõusoleku. (Advokatuuriseadus) Järelikult oleneb patrooni otsusest, kas endale abi võtta või mitte, kindlasti ka tulevaseks partneriks saamine.

Advokaadi karjääriredelit on kirjeldatud ka terminiga mittelineaarne, mille kohaselt hakkab mingist karjääripunktist töötasu ja -koormus kasvama hüppeliselt, mitte lineaarselt. Selline tunnusjoon on eriti omane organisatsioonidele, kus väärtustatakse konkureerimist. (Goldin, 2014) Kuna on leitud, et naistel võib olla muude kohustuste tõttu keerukam lisaaega panustada peale tööd ja nädalavahetustel või nad ei soovi seda lihtsalt teha, ei ole neil võimalik teenida suuremat tasu ja liikuda karjääriredelil kõrgemale astmele.

Magistritöös on analüüsis kasutatud teiseseid andmeid, mis on kogutud Eesti Advokatuuri poolt tellitud projekti täitmise käigus Maaja Vadi ja Anne Reino poolt 02.-12. juulil 2019. aastal. Andmekogumismeetodiks oli veebipõhine küsitlus, milles osales 103 advokaati. Täpsem valimi koosseis on nähtav Joonisel 6. Kuna tegu on teiseste andmetega,

siis ei ole andmed kogutud spetsiifiliselt vastavalt käesoleva töö püstitusele. Seega on autoritel väga oluline eristada olulist ebaolulisest ning kõiki andmeid kriitiliselt vaadelda.



Joonis 6. Küsitluses osalejate sooline, vanuseline ja ametialane jaotus.
Märkus: sulgudes on esitatud vastajate arv antud rühmas, loogelised sulud märgivad töös kasutatud vanusegruppe.
Allikas: autorite koostatud.

Statistikaameti 2020. aasta IV kvartali andmete kohaselt on Eestis naisadvokaate umbes 60% kõikidest täistööajaga töötavatest advokaatidest. Samuti on ametiala vanuseline koosseis koguturul sarnane meie valimis osalenutega (Palgavõrdlus, 2021). Seega leiavad autorid, et uuringu valim on esinduslik.

Teatud vanusegruppide vähese esindatuse tõttu valimis otsustati tekitada analüüsiks kokku 3 vanusegruppi. Vanuselise analüüsi teostamisel kasutatakse vanusegruppe: kuni 30 aastased (1), 31-50 aastased (2) ning üle 51 aastased (3). Selline valik otsustati teha, sest autorid leiavad, et see annab piisava ülevaate nii alles tööturule sisenenud advokaatide, juba karjäärile keskendunud advokaatide kui ka kogenud advokaatide nägemusest.

Küsimuste vastuseid hinnatakse ka sugude lõikes, et tuua välja erisusi naiste ja meeste arvamuste vahel. Parema ülevaate andmiseks on mõnes kohas arvutatud ka protsentuaalsed osakaalud kõigist selle soo poolt antud vastustest. Taolised tabelid on koostatud selleks, et

tekiks parem ülevaade andmetest ning et oleks erineva valimi mahu korral võimalik naiste ja meeste vastuseid omavahel võrrelda. Kasutatavate küsimuste vastused on enamjaolt kvalitatiivsed ning autorid on teadlikud sellise uuringu juures sagedusanalüüsi kasutamise subjektiivsusest. Seega arvutused on pigem indikatiivsed. Meeste ja naiste arvamuste erinevuste vahel statistilise olulisuse leidmiseks kasutati Phi korrelatsioonikordajat ning rohkemate gruppide vahel erisuste leidmiseks Crameri V korrelatsioonikordajat. Kuigi mitmel juhul ei tulnud erinevused statistiliselt olulised, leiavad autorid siiski, et on teooriast tulenevalt oluline mõningaid aspekte mainida.

Andmekogujad olid otsustanud kasutada küsitlust, milles kokku oli 6 küsimust (vt Lisa A). Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millisena tajuvad advokaadid oma tööd ning kuidas tajuvad nende kolleegid, kliendid ja ametiasutused advokaate nende kutsetegevuses (vt Lisa B). Esimeses küsimuses pidid vastajad hindama kuivõrd nende arvates käivad etteantud 36 väidet advokaadi töö kohta. Teises küsimuses kirjeldasid vastajad, millised isikuomadused või kutsealased võtted tulevad neile meelde, kui räägitakse tippadvokaadist. Kolmandas küsimuses nimetasid vastajad tippadvokaate ning neljandas hindasid kui palju kulub neil oma töös aega etteantud tegevustele. Viiendas küsimuses pidi nimetama kuni kolm omadust, mis eristavad head advokaati keskpärasest. Kuues küsimus oli otseselt seotud faktiga, et Eestis on naispartnereid vaid 20 protsenti kogu partnerite arvust ning küsiti põhjuseid, miks see võiks vastajate arvates nii olla ja samuti paluti pakkuda lahendusi. Lähtuvalt magistritöö eesmärgist otsustasid autorid kasutada oma töös küsimusi kaks, neli, viis ja kuus. Lisaks sellele tuli vastajatel märkida oma vanus ning ametipositsioon advokaadibüroos (advokaat, vandeadvokaat, partner). Siinjuures on oluline märkida, et vastaja võis ennast määratleda ka mitmesse kategooriasse. Näiteks vandeadvokaat võib samal ajal olla ka partner.

Küsitluse positiivseks küljeks on see, et võimalik oli koguda korraga suure grupi inimeste vastused. Samuti sai küsida mitmete erinevate aspektide kohta advokaadi töös ning küsitluse avatud küsimustele oli võimalik anda vastajatel nii pikk vastus kui sooviti. Küsitluse negatiivseks küljeks on see, et avatud küsimustele vastamisel on võimalik, et vastaja ei anna täielikku vastust ehk jätab midagi ütlemata. Samuti võib vastajale jääda midagi segaseks või saab küsimusest valesti aru ja seeläbi annab täiesti erineva vastuse ülejäänutest. Samas on avatud küsimused antud teema uurimisel head, sest tööga proovitakse välja selgitada soorolliga seotud aspekte ning avatud küsimused võimaldavad uuritavast nähtusest anda laiema pildi. Lisaks on küsitluse meetodit sarnase teemaga seotud uuringutes

kasutatud ka varem (Brockman, 1994; Kay & Hagan, 1995; Pringle et al., 2017; Rosenberg, Perlstadt & Phillips, 1993).

Töö koostamist alustati rolliteooriaga tutvumise, teoreetilise kirjanduse otsimise ja esmase analüüsiga (vt Joonist 7). Alguses kulus kõige rohkem aega rolliteooriasse süvenemisele, sobiva kirjanduse otsimisele ning selle sisu mõistmisele. Seejärel tutvuti kogutud andmetega ja tehti esmane kategoriseerimine kogutud andmehulgas, et aru saada, mida oleks andmetest võimalik teooriaga siduda. Seejärel pöörduti tagasi teoreetilise osa juurde ning kaasati ka eelnevalt sarnastes valdkondades tehtud uuringud. Siis võrreldi teoreetilises osas leitud tulemusi empiirilise osa tulemustega ning koostati empiiriline analüüs. Lõpuks täiendati teoreetilist osa veel vastavalt empiirika tulemustele ning otsiti ka teooriast varem leitud ja välja pakutud lahendusi antud uurimisprobleemile.

Joonis 7. Uuringu etapid.
Allikas: Autorite koostatud.

Töö teoreetilisest osas leiti, et inimesed seostavad meeste ja naiste rollidega erinevaid (isiku)omadusi. Samuti oli selge, et osasid omadusi peetakse juhi rollile rohkem sobivaks kui teisi. Esmalt sooviti välja selgitada, milliseid omadusi peetakse tippadvokaadi rollile oluliseks ehk milline on advokaatide endi meelest ideaalne rollikujutlus advokaadist – millised tajutud tegurid neile selle positsiooniga seostuvad.

Sellele küsimusele vastuse leidmiseks valiti küsimustikust kaks erinevat küsimust. Esimesena analüüsiti küsimust “nimetage palun kolm isikuomadust ja/või kutsealast võtet, mis Teie arvates eristavad väga head advokaati keskpärasest?”, mis oli avatud küsimus ning millele andis vastuse 95 vastajat, kellest 54 naist ja 41 meest. Kuigi esitada oli võimalik kuni kolm vastust, olid mõned vastajad piirdunud ka vaid kahe aspektiga. Teisena analüüsiti küsimust “palun kirjeldage lühidalt, millised isikuomadused ja/või kutsealased võtted tulevad Teile meelde, kui räägitakse tippadvokaadist”, mis oli samuti lahtine küsimus ning millele andis vastuse kokku 88 vastajat, kellest 49 oli naist ja 39 meest. Küsimused otsustati

koondada, sest esmasel analüüsil selgus, et mõlemad küsimused, küsimustele antud vastused kui ka vastuste analüüsi tulemused on väga sarnased ning ei vaja eraldi väljatoomist. See näitab mõõtmise stabiilsust ehk kahe küsimuse vastuste suurt kokkulangevust. Vastuste analüüsimisel kasutati kõiki antud vastuseid üheskoos ehk ei eristatud vastuste järjekorda.

Vastuste analüüsimisel oli esimene etapp lugeda autoritel eraldi vastused paar korda süvendatult läbi, et kujundada arusaam, milliseid kategooriaid antud vastustest üldse oleks võimalik tekitada. Esmalt jaotati vastused väga täpselt ehk ühte kategooriasse said vastused, millel oli täpselt sama tähendus. Seejärel võrreldi kummagi autori pool tehtud kategoriseerimist, leiti üksmeel ja hakati sisu põhjal kategooriaid omavahel ühendama – omavahel liideti teemad, millel oli sisuanalüüsi alusel sarnane tähendus. Kategooriate loomisel jagati vastused üheksasse alamkategooriasse, millest omakorda loodi kolm põhikategooriat: iseloomulikud omadused, suhtlemisoskused ning oskused ja teadmised. Kategoriseerimise kasuks otsustati selle ja järgnevate küsimuse analüüsimisel seepärast, et vastuste hulk oli väga suur, need olid väga erineva struktuuri ja sõnastusega ning seega võimaldas kategoriseerimine leida vastustes ühisosa. Nii on ka tulemused ülevaatlikumad ja arusaadavamad. Tabelites ja joonistel on kategooriad jaotatud vastuste esinemishulga järgi ehk kõige rohkem vastuseid saanud kategooria on välja toodud esimesena.

Sellise sisuanalüüsi ohuks on asjaolu, et ühel märksõnal võib olla mitu erinevat sisulist tähendust, mis on subjektiivsed ja olenevad vastajast. Näiteks sõna “professionaalsus” on mitmeti mõistetav – see võib tähendada nii erialaste teadmiste olulisust, kuid ka üldiseid advokaaditööd olulisi omadusi nagu suhtlemisoskus või eetilisus töös. Analüüsimisel on proovitud jälgida ühtlast stiili, kuigi on arusaadav, et jaotamine on siiski subjektiivne ja oleneb analüüsi tegijatest.

Hindamaks nais- ja meesadvokaatide tööülesannete sarnasust ja seda, kas erinevad tööülesanded võiksid mõjutada tippspetsialistiks saamist, analüüsisime suletud küsimust “palun hinnake kui palju ligikaudu kulub teie ühe kuu tööajast igale allpool toodud tegevusele”. Tegevuste vahel tuli jagada 100 protsenti. Sellele küsimusele andis vastuse kokku 97 vastajat ehk 55 naist ning 42 meest. Büroodes on enamasti kasutusel süsteem, kus advokaadid peavad täpset arvestust oma tegevuste üle, sest klientidele väljastatakse arved vastavalt ajakulule (Choi, 2018). Seega võime eeldada, et vastanud teavad üsna täpselt, kuhu nende aeg kulub. Autorid tegid statistilise analüüsi ning arvutasid keskmiselt igale tööülesandele kuluva aja kõigi ametite lõikes, et aru saada, kas erinevatel karjääri etappidel on täidetavad tööülesanded sooti erinevad ehk kas sugu võib mõjutada tööülesannete jaotust.

Selleks, et selgitada välja, millised on naiste ja meeste meelest põhjused, miks naispartnereid on vähem kui meespartnereid, analüüsisid autorid küsimustiku kuuenda küsimuse esimest osa: “Eesti Advokatuuri poolt 2018. aastal tellitud uuringu kohaselt oli Tallinna kümnes suuremas advokaadibüroos naissoost partnereid keskmiselt ca 20% partnerite koguarvust. Nimetage palun Teie arvates kolm olulisemat põhjust, miks on naissoost partnereid tunduvalt vähem kui meessoost partnereid?”. Sellele küsimusele oli vastajaid kokku 92, kellest 55 naist ja 37 meest.

Kuna tegemist on lahtise küsimusega, lähtuti sisuanalüüsist. Vastused kategoriseeriti kahele erinevale tasandile, millest kitsamas on kuus ja laiemas kolm kategooriat. Laiem määratlus on seostatud teoreetilises osas välja toodud tasanditega – indiviidi, keskkonna/konteksti ja organisatsiooni tasand. Kategooriate paremaks mõistmiseks toodi välja ka näited ja märksõnad. Vastuseid analüüsiti nii sugude kui ka vanusegruppide lõikes, et näha, kas need võivad mõjutada väljatoodud põhjuseid.

Ettepanekute ja soovituste jaoks analüüsiti küsimustiku 6. küsimuse teist osa: “tehke palun ettepanekuid, kes (või milline institutsioon) ja kuidas seda muuta saaks?”. Tegemist oli lahtise küsimusega ja vastajaid oli kokku 72, kellest 43 oli naist ja 29 meest. Küsimuse juures analüüsiti, milliseid meetmeid on vastajad välja pakkunud ning seejärel grupeeriti vastused vastavalt sisule kategooriatesse. Mitmel vastajal oli välja toodud rohkem kui üks lahendus probleemile. Seega protsendilise vastajate hulga leidmisel arvutati, mitu protsenti nais/meessoost vastajatest on selle lahendusmeetme välja pakkunud. Antud küsimuse juures on oluline märkida, et vastanute hulgas oli palju rohkem naisi ning need mehed, kes vastuse andsid, tegid seda väga lühidalt. See aga tähendab, et käesolevas analüüsis välja tulevad lahendused võivad jääda väga naistekeskseks.

Järgnevas peatükis käsitletakse andmeid põhjalikumalt ja tuuakse välja analüüsi tulemused.

2.2. Advokaadibüroode küsitluse tulemused

Advokaatide endi poolt hinnatava advokaadi rollikujutluse analüüsimiseks vaatasime nende poolt välja toodud olulisemaid omadusi ja kutsealaseid võtteid, mis eristavad väga head advokaati keskpärasest ja tippadvokaati iseloomustavaid märksõnu. Vastused on vastavalt eelnevalt kirjeldatud metoodikale jaotatud alam- ja põhikategooriatesse nagu on näha Tabelis 1.

Kõige enam toodi nii meeste kui ka naiste poolt advokaadi rollikujutluses välja häid suhtlemisoskusi. Suhtlemisoskuste all on mõeldud lisaks otseselt suhtlemisoskuste väljatoomisele ka läbirääkimisoskusi, koostöövõimet, eneseväljendusoskusi (nii suulisi kui ka

kirjalikke) ja esinemisoskust. Teisena olulisemaks peeti teadmisi ehk nii oma valdkonna head tundmist kui ka laiema silmaringi olemasolu. Kolmandana toodi väga hea advokaadi tunnusena välja töökust ehk järjekindlust ja väga suurt töövõimet. Nimetatud kategooriad andsid nii meeste kui ka naiste arvestuses kokku üle poole vastustest, järelikult on nende näol tegemist vastajate meelest kõige olulisemate tunnustega.

Tabel 1

Omadused ja kutsealased võtted, mida advokaadid ise väga heale ja tippadvokaadi rollile omistavad

Näited	**Märksõnad**	**Alamkategooria**	**Põhikategooria**
Väga suur töövõime *Põhjalikkus*	Põhjalikkus, töökus, järjekindlus, töövõime	Töökus	**Iseloomulikud omadused**
Uudsete lahenduse leidmine ja rakendamine *Loov mõtlemine kliendi probleemide lahendamisel*	Loovus, leidlikkus, lahendused	Loovus	
Kannatlikkus *Hea ajaplaneerimise oskus*	Väärikus, viisakus, hoolikus, rahulikkus	Muud iseloomuomadused	
Ambitsioonikus *Suur saavutusvajadus*	Julgus, enesekindlus, ambitsioonikus	Julgus/enesekindlus	
Loogiline mõtlemine *Hea analüüsioskus*	Loogilisus, analüüsivõime, argumenteeritus	Loogiline mõtlemine/analüüsivõime	
Eetiline hoiak *Ausus*	Aus, usaldusväärne, eetiline	Ausus	
Hea esinemisoskus *Oskus öelda asju lühidalt ja selgelt*	Suhtlemine, esinemine, eneseväljendus	Muud suhtlemisoskused	**Suhtlemis-oskused**
Kliendikeskne teenus *Kliendi strateegiline partner*	Kliendid, võrgustik, turg, kättesaadavus, kiirus	Kliendikesksus	
Konkreetse valdkonna tundmine *Põhjalikud teadmised*	Erialased teadmised, asjatundlikkus, valdkonna tundmine	Oskused ja teadmised	**Oskused ja teadmised**

Märkus: kõige rohkem vastuseid saanud põhikategooria on tabelites ja joonistel paigutatud kõige üles

Allikas: autorite koostatud

Vastuste paremaks visualiseerimiseks otsustati kasutada sõnapilve lahendust (vt Joonist 8). Sõnapilve eeliseks on see, et on võimalik näidata, milliseid vastuseid kõige enam esitati. Kõikidest vastustest enim oli välja toodud erialaseid teadmisi, millele järgnesid suhtlemisoskus, loovus, kliendikeskus ja eneseväljendusoskus.

Joonis 8. Enim esinenud märksõnad advokaadi rollikujutluses.
Allikas: autorite koostatud.
Märkus: sõnapilve kasutamiseks on kasutatud vabavara Wordart.com.

Autorid pidasid antud küsimuste juures veel oluliseks analüüsida, kas kategooriate vahel esineb erisusi, kui jaotada need vastajate sugude alusel. See võimaldab näidata, kas vastajad näevad soost tulenevalt mingeid omadusi advokaadi rollile olulisematena või mitte.

Sugude jaotusest statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmenenud (vt Lisa C), järelikult näevad mõlemad soo esindajad advokaadi rolli üsna ühetaoliselt. Suurim erinevus esines kategoorias “muud iseloomuomadused” ehk mehed pidasid neid veidi olulisemateks kui naised. Analüüsides selle kategooria sisu, siis selle all on domineerivateks tunnusteks rahulikkus, väärikus ja viisakus. Teiseks erinevuseks on kategooria “kliendikesksus”, mida naised pidasid veidi olulisemaks kui mehed (vt Lisa D).

Üldiselt näevad nii nais- kui meesvastajad tippadvokaadi rollikuvandit suhteliselt sarnasena ehk nende rollikujutlus väga heast advokaadist ja tippadvokaadist on sarnane.

Tulemustest saab järeldada, et meeste ja naiste erinev osakaal partneri ametikohal ei ole seostatav advokaadi kuvandi oluliselt erinevalt hindamisest naiste poolt.

Mees- ja naisvastajate tööaja hindamise juures peeti nii naiste kui ka meeste arvestuses ajamahukaimaks klientide nõustamist ja esindamist (vt Tabel 2). Teisena olulisim on suhtlus klientidega. Kui võtta kahele tegevusele kulutatud aeg kokku (mõlemal on seos klientidega), siis ilmneb erinevus mees ja naisadvokaatide vahel – naised peavad klientidega tööd ajamahukamaks, kui mehed (erinevus statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05, P=0,007). Samuti on eraldiseisvalt statistiliselt oluline erinevus ka klientidega suhtlemise juures (joonisel märgitud tärnidega). Tulemustest tuleb välja, et kõikidele teistele tegevustele kulunud aeg on sarnane nii üldiselt sugude lõikes, kui ka ametiastmete lõikes eraldi.

Tabel 2

Tegevused ja protsentuaalselt antud tegevusele kulunud aeg ametipositsioonide ja sugude lõikes

	Partnerid		Vande-advokaadid		Advokaadid		**Kokku**	
	Mehed	Naised	Mehed	Naised	Mehed	Naised	**Mehed**	**Naised**
Enese-täiendamine	7,2%	6,5%	10,7%	8,8%	10,8%	9,8%	**9,0%**	**8,2%**
Juhtimine ja projekti-juhtimine	10,5%	9,7%	5,5%	6,7%	6,4%	4,5%	**8,0%**	**7,0%**
Kliendi nõustamine ja esindamine	38,3%	40,9%	42,3%	46,9%	42,7%	51,4%	**41,5%**	**47,5%**
Kolleegidega suhtlemine	7,7%	5,7%	7,1%	5,6%	10,7%	13,6%	**8,3%**	**8,6%**
Kutsealane networking; sh lobitöö	3,5%	3,2%	1,2%	2,3%	1,9%	3,2%	**2,2%**	**2,9%**
Suhtlemine teiste osapooltega; sh ametiasutustega	6,5%	8,5%	6,6%	6,5%	4,8%	6,5%	**6,3%**	**7,1%**
Suhtlus klientidega	14,3%	17,6%	9,5%	15,4%	13,2%	16,1%	**12,7%***	**17,6%***
Töö organiseerimine ja planeerimine; ametialased reisid	5,4%	4,3%	6,1%	5,0%	5,6%	4,5%	**5,6%**	**4,7%**

Uute kliendi-kontaktide loomine ja müügitöö	5,0%	4,3%	3,2%	2,8%	3,3%	2,2%	**4,1%**	**3,2%**
Advokatuuriga seonduv ja muu ühiskondlik tegevus	2,4%	1,5%	2,5%	3,4%	2,1%	1,2%	**2,4%**	**1,9%**
Valimi maht	**20**	**21**	**11**	**12**	**11**	**20**	**42**	**53**

Märkus: Esitatud andmed on indikatiivsed, tärniga (*) tähistatud erinevus statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05 (hindamiseks kasutati t-testi, P=0,043).

Allikas: autorite koostatud.

Selgitamaks välja, millised on vastajate meelest naissoost partnerite vähesuse põhjused, kategoriseeriti vastused vastavalt eelnevalt kirjeldatud metoodikale kahte erinevasse kategooriasse, mille sisu on nähtav Tabelis 3. Laiemateks erinevuste põhjusteks ehk tasanditeks on indiviidi, keskkonna/konteksti ja organisatsiooni tasand, mille sees on moodustatud omakorda kitsamad kategooriad.

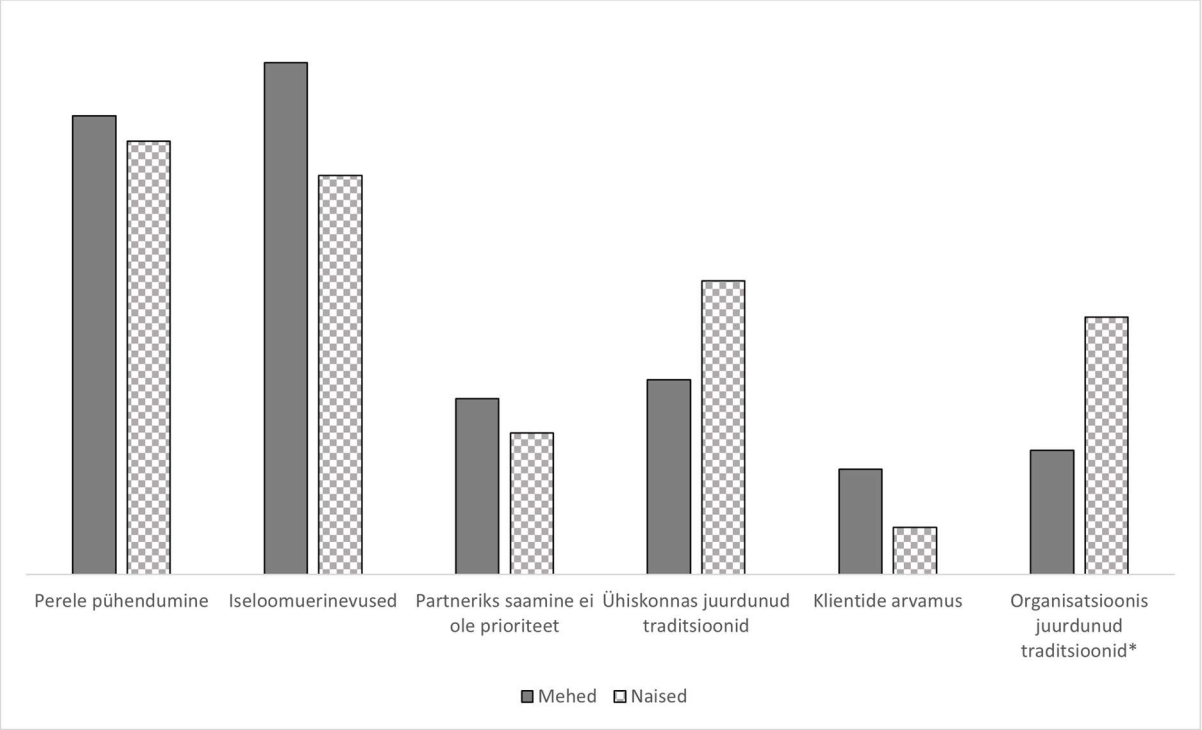
Tabel 3

Naissoost partnerite vähesuse põhjused

Näited	**Märksõnad**	**Erinevuste põhjused**	**Tasandid**
Naised ei saa pühenduda karjäärile laste sünnitamise ja perekondlike kohustuste tõttu. *Partneriks olek nõuab enda pereelu arvelt ohvrite tegemist - perekonnaelu kannatab ning võimalus vähem perega koos aega veeta.*	Pere, perekondlik, lapsed, sünnitamine, pereelu, pererollid	Perele pühendumine	**Indiviidi tasand**
Naised ei küsi ametikõrgendust. *Naistel on vähem julgust ja ambitsioone kui meestel.* *Naised on tõenäoliselt partneriks saamise protsessis keskmiselt vähem agressiivsed kui mehed.* *Mehed on jultunumad partneristaatust nõudma ja endast üleüldiselt paremal arvamusel*	Tagasihoidlikkus julgus, emotsionaalsus, jõulisus, ambitsioonikus	Iseloomu-erinevused	
Pole aega/huvi keskenduda piisavas mahus tööle. *Naised rahulduvad madalama positsiooniga kui mehed.*	Puuduv soov, puuduv tahe, prioriteedid, karjäärivalikud	Partneriks saamine ei ole prioriteet	
Ajalooline pärand, ühiskonna peegeldus, muutused tulevad raskelt. *Stereotüüpilised uskumused meeste ja naiste kohta, eelkõige uskumus et mehed on sündinud liidrid ja naised on bioloogiliselt eelhäälestatud teisi teenima ja abistama.*	Stereotüüpsed arvamused, ühiskondlik suhtumine, sotsiaalne kuvand, eelarvamused	Ühiskonnas juurdunud traditsioonid	**Keskkonna/ Konteksti tasand**
Naised ei ole klientide silmas tõsiseltvõetavad. *Kliendid usaldavad õigusküsimustes nõuandjatena üldreeglina rohkem mehi kui naisi.*	Tõsiseltvõetavus, usaldamine, usaldusväärsus	Klientide arvamus	
Meestekeskne suhtumine advokaadibüroode omanike hulgas. *Naistel on keerulisem olla kolleegide silmis tõsiseltvõetav.* *Meessoost partnerid edutavad partneriks endale sarnaseid ehk mehi.*	Büroo, partnerid, meesjuhid, meestekeskne suhtumine	Organisatsioonis juurdunud traditsioonid	**Organisatsiooni tasand**

Allikas: autorite koostatud

Väljatoodud põhjustest, miks naispartnereid on advokaadibüroodes vähem kui meespartnereid, tulid välja mõningad erinevused (vt Joonis 10). Joonisel on näidatud protsentuaalsed osakaalud ühe soo vastustest kategooriate lõikes (protsentuaalsed osakaalud täpsemalt näha Lisas E).



Joonis 10. Põhjuste osakaalud sugude lõikes
Allikas: autorite koostatud
Märkus: tärniga (*) on tähistatud statistiliselt oluline erinevus olulisuse nivool 0,1 (hindamiseks kasutati Phi korrelatsioonikordaja, vt Lisa F).

Mehed pidasid olulisemaks põhjuseks iseloomuga seotud erinevusi. Näiteks leidsid mehed, et naistel jääb puudu ambitsioonikusest ja nad ei ole piisavalt julged või enesekindlad. Vastati, et “naised võivad olla emotsionaalsed ja irratsionaalsemad”, “suurem emotsionaalsus ja empaatiavõime, mis ei võimalda olla ettevõtjana majanduslikult efektiivne” või “naised on vähem ambitsioonikad”.

Naised leiavad samuti, et olulisteks põhjusteks on vähene ambitsioonikus ja julgus, näiteks “naised pole nii jõulised oma soovide väljaütlemises” või “naistel on vähem ambitsioone”. Naised on peamiselt rõhunud enda soo tagasihoidlikkusele, julguse puudumisele ja vähesele ambitsioonikusele, kuid ei too välja emotsionaalsust, mida aga mehed pidasid oluliseks põhjuseks.

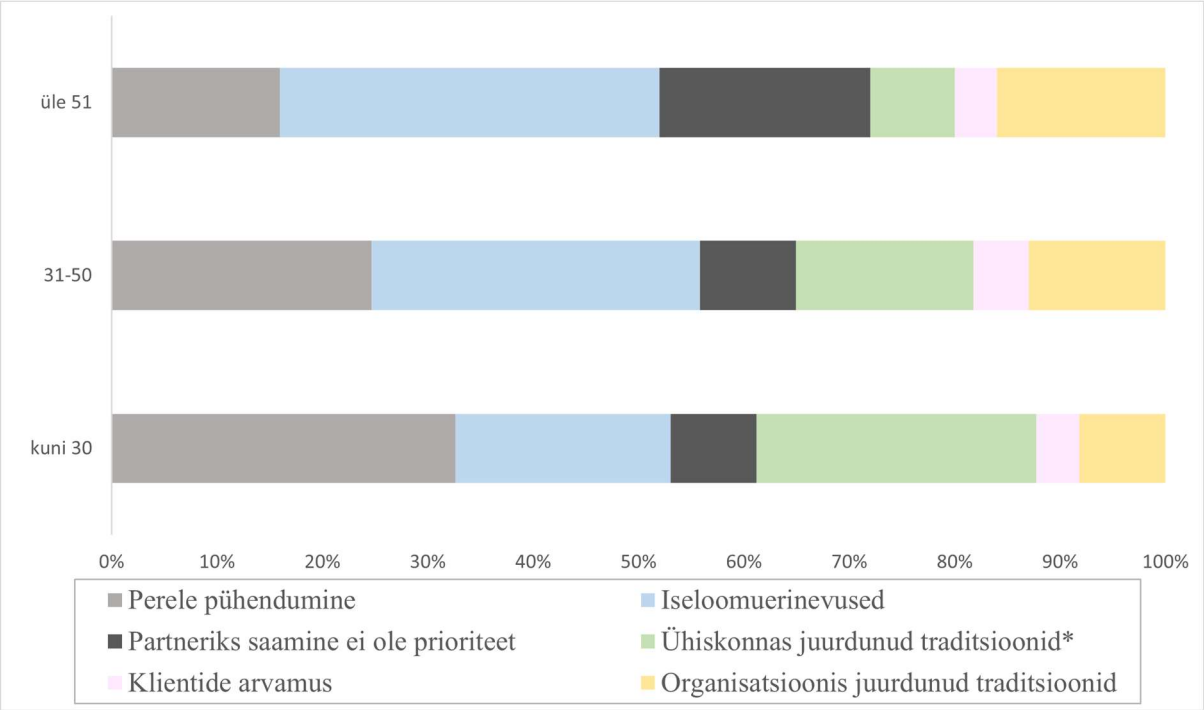
Suurim erinevus põhjuste osas tuli välja organisatsioonis juurdunud traditsioonidest rääkides (statistiliselt oluline erinevus olulisuse nivool 0,1). Naised on põhjustena välja toonud näiteks: “büroo-poolne (meeste) teadlik toetamine”, “meespartnerit hoiakud” ja “väljakujunenud praktika, et advokaadibüroo partner peab mees olema, pisut minevikutaak“. Samas kui mehed on sarnaseid vastuseid väljatoonud poole vähem. Naiste vastustest kumab läbi hoiak, et organisatsioonid on väga meestekesksed ning väheks jääb meeste toetusest ning soovist naisi partneri ametipositsioonil näha. Vastustena on naised veel välja toonud: ”olemasolevad meessoost partnerid ei võta nii valmilt naisi partneriteks, kuna see ei vasta nende kuvandile büroo partnerist” ja “mehed eelistavad ärisuhetes mehi, naine surutakse sageli traditsioonilisse soorolli, tema edutamiseks peab olema väga silmapaistev, samas kui partnerlust antakse kergemini isegi keskpärasele meessoost advokaadile”. Vastustest jääb kõlama, et naiste panus sama eesmärgi saavutamiseks peab olema alati suurem kui mehel, sest vaja on end piisavalt tõestada ja soorollidest tulenevaid eelarvamusi ületada. Meeste vastused samas kategoorias on pigem olnud väga üldsõnalised ning ei jää kõlama büroode meestekesksuse probleemi.

Mehed leidsid mõnevõrra sagedamini, et partneriks saamine ei ole naistele peamine prioriteet. Sellesse kategooriasse kuuluvad üldistatud vastused nagu “puudub soov partneriks saada” või “teised prioriteedid”. Eraldi on välja toodud perele pühendumise aspekt, mida peetakse oluliseks takistuseks nii meeste kui ka naiste poolt. Ühelt poolt on vastused antud teemas üldsõnalised, nagu “lapsed”, “pereelu” või “emadus”, kuid teisalt tuleb vastustest välja ka asjaolu, et naiste rollile omistataksegi seda, et nende sooviks või kohustuseks on jääda koju, nagu “naised ei saa pühenduda karjäärile laste sünnitamise ja perekondlike kohustuste tõttu” või “naised eelistavad jääda tööturult kõrvale emaduspuhkuse korral”. Vähesed vastajad (ja pigem naised) tõid välja, et probleemil on seos ka organisatsiooni korralduse ja traditsiooniliste soorollidega – näiteks “laste saamise tõttu on naised tööturult teatud perioodi eemal” ja “büroo jäik töökorraldus, mis surub lapse saanud naise pigem büroost välja kui võimaldab tal teatud aja jooksul paindlikumatel tingimustel tööd teha”.

Viimaseks suuremaks kategooriaks on “ühiskonnas juurdunud traditsioonid”, mida naised peavad veidi olulisemaks kui mehed. Selle alla kategoriseeriti märksõnu nagu traditsiooniline naise roll ühiskonnas, ühiskondlik suhtumine, traditsioonid ja hoiakud, diskrimineerimine jms. Ka selles kategoorias olid protsentuaalselt rohkem vastuseid andnud naised, kes tunnetavad rohkem ühiskonna üldist halvustavat suhtumist. Kui meeste vastustest kumas pigem läbi ajaloolise rolli olulisus, siis naised tunnetavad siiani ühiskonnas probleemi aktuaalsust ja on mitmel korral toonud välja vastuseid nagu: “meeste üleolev

suhtumine”,”diskrimineerimine” ja “väiksem väärtustamine ühiskonnas”. Järelikult tunnetavad naised, et nii ühiskonnas kui ka organisatsioonides esinevad ikka veel traditsioonilistest soorollidest tulenevad arvamused, mis seavad neid kehvemasse positsiooni.

Sama küsimuse vastuseid vaadeldi ka erinevates vanusegruppides vastajate lõikes, et näha, kas on suhtumise erisusi nooremate ja vanemate vastajate vahel. Joonisel 11 on näidatud kui suure osakaalu kõikidest antud vanusegrupi vastustest moodustasid konkreetsesse kategooriasse paigutatud vastused. Autorid ei analüüsinud seda, kui palju moodustavad mingi vanusegrupi vastused kogu antud kategooria vastustest, sest vanusegruppide suurused on väga erinevad.



Joonis 11. Naispartnerite vähesuse põhjused vanusegruppide lõikes

Allikas: autorite koostatud

Märkus: tärniga (*) tähistatud statistiliselt oluline erinevus olulisuse nivool 0,1 (hindamiseks kasutati Crameri V korrelatsioonikordaja, vt Lisa G)

Kõige olulisemaks peavad autorid antud analüüsist 51+ grupi vastused. Kuigi vastajaid oli selles grupis vaid 16, oli selle grupi vastuste puhul tunda probleemi ignoreerimist ning lisaks sellele, et mõnel juhul üldse ei vastatud, väljendasid vastajad ka seda, et naised on ise süüdi või ei soovi enda valikul partneriks hakata. Vanusegrupis 51+ tulevad oluliste põhjustena välja ka iseloomuerinevused ning naise iseloomu sobimatus antud

positsioonile. Mida nooremad vastajad, seda rohkem vähenes iseloomuerinevuste osakaal ning inimesed vanuseklassis kuni 30 aastat tõid põhilise probleemina välja naise rollikonflikti pere ja töö vahel. Samuti rõhusid nooremad inimesed võrreldes vanemaealistega rohkem ühiskonnas juurdunud traditsioonidele (statistiliselt oluline erinevus vanusegruppide lõikes olulisuse nivool 0,1) ning naise rollile ja hoiakutele, mis ei lase naistel karjääriredelil nii kõrgele tõusta. Seega on traditsioonilised vaated küll veel alles, kuid pigem vanemate inimeste seas ning nooremad teadvustavad oluliselt paremini probleemi olemust.

Viimasena analüüsiti, milliseid lahendusi naissoost partnerite vähesusele vastajad välja pakkusid. Vastused jaotati üheksasse erinevasse kategooriasse vastavalt sisule, mille sisu on täpsemalt näha Tabelis 4.

Tabel 4

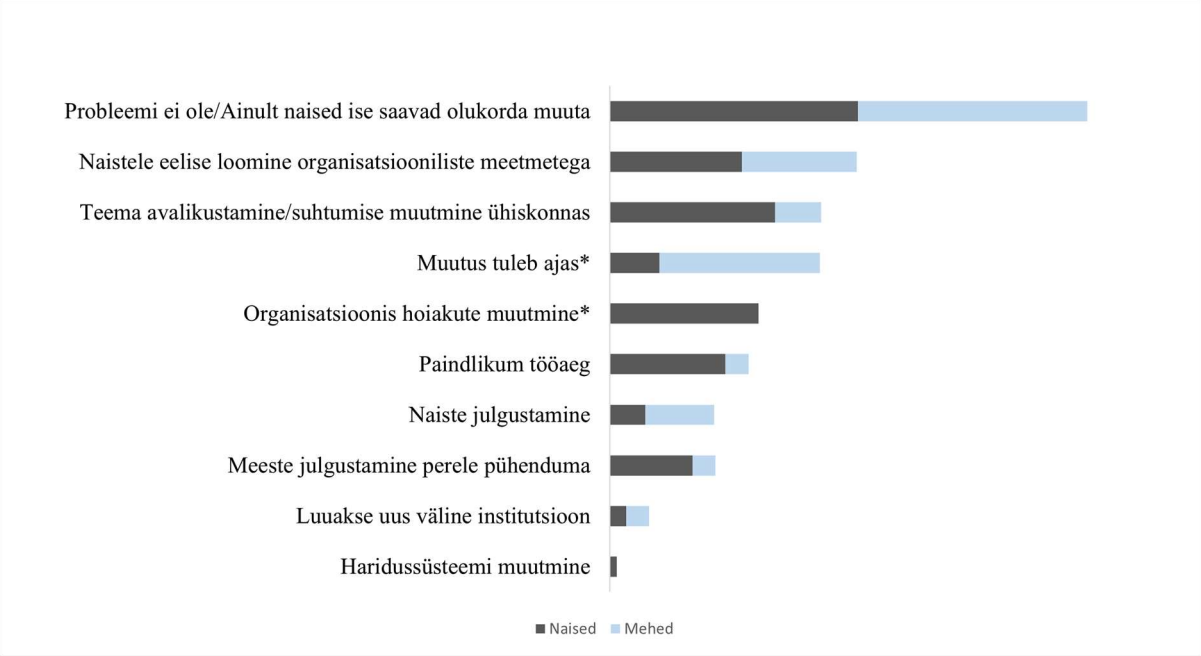
Vastajate poolt väljatoodud lahendusviisid

Näide	**Märksõna**	**Kategooria**
Ei näe probleemi, turg on vaba, kõigil on võimalus. Kui tahad, on tee valla.	Ei ole probleemi, naised ise, initsiatiiv	Probleemi ei ole/ Naised ise saavad muuta
Bürood lähenedes antud probleemile praktiliselt – teadvustades takistusi ja luues meetmeid naiste karjääri toetamiseks.	Meetmed, võimalused, toetamine	Naistele eelise loomine organisatsiooniliste meetmetega
Rohkem tõsta esile naisadvokaate Advokatuuri poolt meedias.	Avalik rääkimine, avalikustamine, meedia	Teema avalikustamine/ suhtumise muutmine ühiskonnas
Seda ei pea muutma – see muutub evolutsiooniliselt.	Aeg, evolutsioon	Muutus tuleb ajas
Meesadvokaatide teadlik suhtumise muutmine.	Partnerid, mehed, koolitused, suhtumine	Organisatsioonis hoiakute muutmine
Büroo arusaam ja toetus paindliku tööaja võimaldamiseks.	Bürood, paindlik, osaline	Paindlikum tööaeg
Võiks julgustada naisi olla agressiivsemad ning mitte niivõrd soorollides kinni.	Julgustamine, tunnustamine, esiletoomine	Naiste julgustamine
Advokaadibüroode partnerid võiksid julgustada mehi jääma lapsehoolduspuhkusele ning võimaldada meestel paindlikku tööaega, julgustamaks mehi võtma suuremat vastutust kodus.	Mehed, lapsed, lapsehoolduspuhkus	Meeste julgustamine perele pühenduma
Advokatuuri soolise võrdõiguslikkuse komisjon, kui selline moodustatakse.	Institutsioon, organ	Luuakse uus väline institutsioon
Pered ja haridussüsteem – kogu üldine kasvatussüsteem saaks tüdrukuid võimestada nende enesekindlust ja ambitsioonikust tõsta.	Haridussüsteem, kasvatus	Haridussüsteemi muutmine

Allikas: autorite koostatud.

Väljapakutud lahendusviisid jaotati ka vastavalt sugudele (vt Joonis 12). Kuna mitmel vastajal oli välja toodud rohkem kui üks lahendus probleemile, siis protsendilise vastajate hulga leidmisel arvutati, mitu protsenti nais/meessoost vastajatest on selle lahendusmeetme välja pakkunud. Antud küsimuse juures on oluline märkida, et vastanute hulgas oli palju rohkem naisi ning need mehed, kes vastuse andsid, tegid seda väga lühidalt. See võib viidata,

et mehed ei soovi sellel teemal rääkida ja nad ei näe praeguses olukorras probleemi. Mis aga tähendab, et käesolevas analüüsis välja tulevad lahendused võivad jääda väga naistekeskseks.



Joonis 12. Väljapakutud muutmisviisid naiste ja meeste arvestuses.
Allikas: autorite koostatud.
Märkus: tärniga (*) tähistatud statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05 (hindamiseks kasutati Phi korrelatsioonikordajat, vt Lisa H).

Ligikaudu kolmandik kõikidest vastustest liigitus kategooriasse “probleemi ei ole/ainult naised ise saavad olukorda muuda”. Sellesse kategooriasse tuli ligikaudu samas osakaalus vastuseid nii mees- kui ka naisvastajate hulgas. Vastustena toodi välja näiteks: “ma ei leia, et naiskolleegidel endal oleks kuidagi takistatud selles suunas sammude tegemine” või “peegel, kui isik ei saavuta soovitud positsiooni, tuleb peeglisse vaadata, mitte süüdlasi otsida”.

Suurim erinevus pakutud lahendustes tuli välja organisatsioonis hoiakute muutmise juures (statistiliselt oluline seos olulisuse nivool 0,05). Selle kategooriaga seotud vastuseid olid andnud ainult naised ning vastus oli näiteks “nais- ja meesadvokaadid ise oma hoiakuid muutes, tänased büroode partnerid”. Välja pakuti ka koolitusi ja enesetäiendust: “advokaadibüroode partnerid võiksid läbida koolitusi mõistmaks enda rolli büroo sisekliima kujunemises ning seksistlike stereotüüpide taaskinnistamises” ja “muuta saaks uute partnerite valijad enesekasvatuse ja enesetäiendamise kaudu”. Seega on teema naistele oluline, kuid

küsitlusele vastanud mehed ei tunneta, et organisatsioonis oleks vaja antud teemal suhtumist muuta.

Paljud mehed, kes probleemi küll ei eitanud, ei pakkunud probleemile siiski ühtegi konkreetset lahendust ning öeldi, et muutus tuleb ajaga iseenesest. Üldiselt kumas autorite arvates meeste vastustest läbi soov mitte antud probleemi arutada. Kindlasti ei tulnud enamuste meeste vastustest välja, et nad tunneksid, et nemad saaksid naisi sellel teekonnal aidata ja toetada või et nad sooviksid seda olulisel määral teha. Naiste vastustest aga oli tunda, et nad tunnetavad, et meeste toetus ja praeguste partnerite hoiakute muutmine oleks väga vajalik ja näevad, et mehed probleemi ei tunneta.

Töö-pereelu tasakaalu küsimus organisatsioonis on kindlasti üks olulisemaid. Näiteks leidsid vastajad, et “advokaadibüroode partnerid võiksid julgustada mehi jääma lapsehoolduspuhkusele ning võimaldada meestel paindlikku tööaega, julgustamaks mehi võtma suuremat vastutust kodus” ning “meespartnerid võiksid näidata eeskuju ja ka ise rohkem koduste kohustustega tegeleda (sh nt lapsehoolduspuhkusele jääda), see annab signaali ka noorematele meeskolleegidele, et see on okei ja võrdsustab üldiselt arusaama sellest, et mees ja naine peaksid võrdselt lapse hooldamisega tegelema”.

Käesoleva uuringu vastustest tuleb veel välja, et naised tunnetavad toetavate figuuride ja eeskujude puudust. Näiteks on pakutud: “büroopidajad peaksid tagama naisadvokaatide toetamise karjääris (mistahes sobivas nõustamise vormis)” või “partneristaatuse saavutanud naised saaksid oma kogemusi jagada nooremate naistega”.

Mitmetest vastustest kumab läbi ka mõte, et peaks muutma ühiskonna suhtumist tervikuna läbi suurema avaliku tähelepanu ja teema avalikustamise. Vastustest tuleb välja näiteks : “rohkem tõsta esile naisadvokaate Advokatuuri poolt meedias”,” naisadvokaatide ja partnerite tutvustamine ja väärtustamine – Advokatuuri juhatus” või “Advokatuur võiks selle probleemi avalikumaks teha (nt kõned üritustel, uudiskirjad jne), et see ei oleks enam nii "aktsepteeritav", et naisi ongi juhtkonnas vähem“. Advokatuuri poolt probleemi avalik tõstatamine ja naiste tunnustamine võiks survestada ka büroosid ette võtma vajalike muudatusi probleemi parandamiseks ning sundida läbi mõtlema võimalusi olukorra muutmiseks. Kaks vastajat on välja toonud ka, et võiks luua uue välise institutsiooni, mis probleemiga tegeleks: “Advokatuuri soolise võrdõiguslikkuse komisjon, kui selline moodustatakse” ja “nõue, et partneriks saamise tingimused ei oleks diskrimineerivad ja oleks avaldatud kolmandale neutraalsele osapoolele (nt mõni advokatuuri organ või komisjon või muu sellel otstarbel loodav voliniku positsioon vms). Taolise organi pädevuses võiks olla ka vajadusel juhtumitele hinnangu andmine”.

Empiirilisest analüüsist tuli välja, et naiste ja meeste rollikujutlus tippadvokaadist on väga sarnane. Samuti on üldiselt sarnane meeste ja naiste poolt erinevatel ametipositsioonidel erinevatele tööülesannetele pühendatud aeg. Naistest advokaadid ja vandeadvokaadid hindavad meestest mahukamaks kliendisuhetele kuluvat aega. Naispartnerite vähesuse põhjusena nägid meesadvokaadid kõige enam iseloomuerinevusi ja naised perele pühendumist. Siiski olid mõlema kategooria vastused ka vastassool olulisel kohal. Suurim erinevus nais-ja meesvastajate vahel tuli välja organisatsioonis juurdunud traditsioonide kategoorias, millele olid rohkem viidanud naised ning vastustest tuli välja büroode meestekeskne kultuur ja alateadlik meeste toetamine. Vanuste lõikes olid nooremad inimesed soorollidest teadlikumad ning tõid ühe põhilise põhjusena välja ühiskonnas juurdunud traditsioone. Vanemad vastajad aga rõhusid iseloomuerinevusele või ei tunnetanud probleemi üldse.

Lahenduste pakkumisel tõid ainult naised välja vastuseid organisatsioonis hoiakute muutmise juures, mis sisaldab endas olemasolevate partneritele suunatud koolitusi ja muid enesearendusvõimalusi antud teemal. Meeste vastused olid lahenduste osas pealiskaudsed ning suurem osa läksid kategooriate alla “probleemi ei ole/ainult naised ise saavad olukorda muuta” ja “muutus tuleb ajas.” Seega jääb meeste vastustest kumama probleemi eitamine ja soov teemat mitte arutada. Üldiselt tõid vastajad veel põhiliste lahendustena välja organisatsioonipoolseid meetmeid naiste toetamiseks, paindlikumat tööaega, teema avalikustamist, naiste julgustamist ning meeste julgustamist perele pühenduma.

Järgnevas peatükis vaadatakse, kuidas on empiirika tulemused seotud rolli, soorollidest tulenevate erinevuste ja eelnevalt läbiviidud uuringutega. Samuti seotakse omavahel empiirikas leitud lahendused ning analüüsi käigus välja selgitatud omapoolsed lahendused probleemile.

2.3. Järeldused ja ettepanekud naispartnerite osakaalu suurendamiseks

Uuringu tulemustest selgus, et nii nais- kui ka meesadvokaatide rolliootused tippadvokaadile on sarnased. Järelikult ei tulene karjääriteel tekkivad soorollidest tulenevad erinevused hea advokaadi rolli teisiti kujutamisest naisadvokaatide poolt. Kõige olulisema hea advokaadi rollikujutluse aspektina tõid vastajad välja suhtlemisoskusi – suulist ja kirjalikku eneseväljendusoskust ning esinemisoskus. Esinemisoskus on traditsiooniliselt seostatud pigem mehe rolliga, samas kui naiste rolliga seostub tagasihoidlikkus (Bakan 1966; Bem, 1974; Eckes 1994). Eneseväljendusoskusi üldiselt ei ole seostatud spetsiifiliselt mehe ega naise rolliga. Advokaadid pidasid oluliseks ka loovust, mille all mõeldi lisaks loovusele endale ka veel avatud mõtlemist ja nutikate lahenduste leidmist. Loovust ning avatud

mõtlemist eraldiseisvalt ei ole küll omistatud kummagile rollile, kuid nupukate lahenduste leidmist on iseloomulikuks peetud meestele (Bakan, 1966; Bem, 1974).

Suhtlemisoskuste üheks osaks on ka suhted klientidega. Selle juures tuleb tugevalt välja kiiruse olulisus ehk vastajate meelest on väga hea advokaadi tunnuseks see, kui ta suudab kliendi palvetele kiirelt reageerida. See aga tekitab just naistele olukorra rollidevahelise konflikti tekkeks – kuna naiste rolliga ühiskonnas seostatakse perekesksust, siis asjaolu, et klientide nõudmistele on vaja vastata võimalikult kiiresti ja vajadusel ka töövälisel ajal, muudab mõlema rolli samaaegse täitmise keeruliseks (Epstein, Saute & Gever, 1995; Kaye, 1988). Sellise probleemi puhul on üheks väljapakutud lahenduseks organisatsiooni poolt klientidele reaalsemate tähtaegade seadmine, et töö jõutaks ära teha tööpäevade jooksul. Organisatsioonid, kes on sellisel kujul probleemi lahendanud, on leidnud et ka meeste rahulolu töö-pereelu tasakaaluga suurenes. (Wald, 2015)

Vastustest tuli ka välja, et üheks naispartnerite vähesuse põhjuseks on see, et kliendid eelistavad töösuhetes mehi. Selle põhjuseks võib olla asjaolu, et naistel on tihti keerulisem pereelu kõrvalt hoida mitteformaalseid suhteid klientidega ja olla pidevalt kättesaadav. Teoreetilistes käsitlustes on välja toodud, et tihti soositakse büroo poolt kas klientidega üritustel käimist või koos sportimist, kuid kuna naistele esitatud roll on meestest rohkem seotud perekondlike kohustustega, siis ei ole neil lisaks töö- ja perekohustustele lihtsalt selleks aega. (Thornton & Bagust, 2007) See aga tekitab rollidevahelise konflikti, sest rollikogumi liikmetel on naise rollile väga erinevaid nõudmised.

Vastupidiselt eelnevale leiti, et naised, eriti just madalamatel ametiastmetel, panustavad oma tööajast kliendisuhetele rohkem aega kui mehed. Tuginedes varasemalt tehtud uuringutele on naistele omaseks peetud kogukondlike tunnuseid, mis hõlmavad endas teiste heaolu eest muretsemist, koostööd, kiindumust ja sidemeid ning rõhutab liitude loomist. (Bakan 1966, Eckes 1994) Seega on naise rollile loomupäraselt omane hoolimine ja empaatilisus ning seega alateadlikult pühendatakse rohkem aega ka oma klientidele.

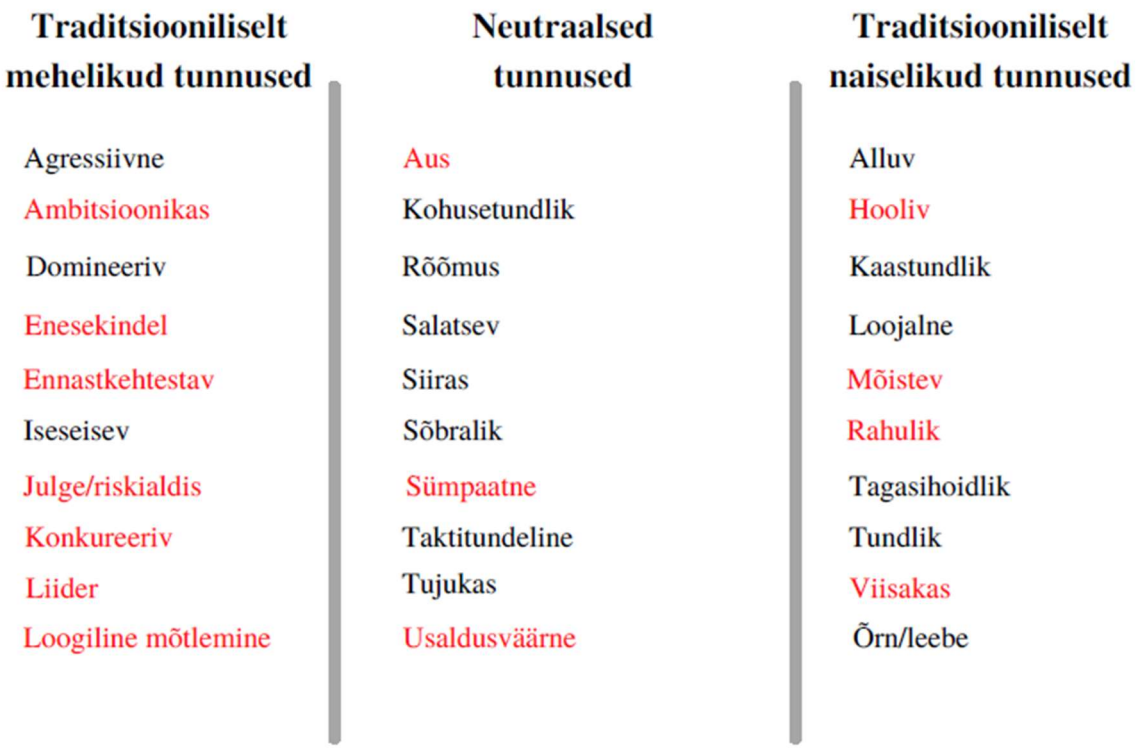
Samuti tuleb põhjuste väljatoomisel nii mees- kui naisvastajate poolt välja, et oluliseks takistuseks on iseloomuerinevused. Näiteks leidsid mehed, et naistel jääb partneriks saamiseks puudu ambitsioonikusest ja nad ei ole piisavalt julged või enesekindlad. Samuti on naised ise rõhunud enda tagasihoidlikkusele, julguse puudumisele ja vähese ambitsioonikusele, kuid ei too välja emotsionaalsust, mida aga mehed pidasid oluliseks põhjuseks. Sarnaseid tunnuseid nagu alalhoidlikus, empaatiavõime ja tagasihoidlikkus seostatakse ka naiste soorolliga (Bakan, 1966; Eckes, 1994).

Üheks oluliseks meeste ja naiste iseloomuerinevuse kompondendiks on nende suhtumine riski – on leitud, et naised on riskikartlikumad ning inimesed, kes ei julge riske võtta, on üldiselt paigutunud stabiilsema töötasuga töökohtadele (Bertrand, 2011; Bonin et al, 2007; Croson & Gneezy, 2009). Naiste riskikartlikkust on seostatud ka asjaoluga, et nende jaoks on võimaliku negatiivse tulemusega situatsioonid tunduvalt rohkem stressi tekitavad kui meeste jaoks (Brody, 1993). Ka vastajad tõid välja julguse olulisust ja näiteks vastati "julgus võtta teadlikke riske". Järelikult on riskide võtmine üks advokaaditöö osa, kus kasuks tulevad meestele omased tunnused.

Erinevusi sugude vahel on leitud ka uurides inimeste suhtumist konkurentsi. Niederle ja Vesterlund toovad 2007. aasta uurimuses välja, et naised eelistavad meestest rohkem olla eemal keskkonnast, kus peab pidevalt teistega konkureerima. Advokaadibüroode puhul on aga tegemist organisatsioonidega, kus toimub pidev klientide ja staatuse pärast konkureerimine. Seega on mehed soorollist tulenevate omaduste tõttu sellistes organisatsioonides paremal positsioonil.

Järelikult ei tule naiste traditsioonilisele rollile omaseid tunnuseid oluliselt välja tippadvokaadi omadusi kirjeldavast küsimusest. Seega on mitmed advokaadi kuvandi juures olulisemad jooned seotud pigem traditsiooniliste meeste kui naiste rollile omistatavate omadustega ning seda tunnetavad nii mees- kui ka naisadvokaadid ise.

Advokaadi rollikujutluse juures on ka märgitud, et naistel ei ole juhi rolli täitmiseks vajalikke tunnuseid. Samuti on leitud, et meestel on rohkem liidritele omaseid tunnuseid ja on üldiselt altimad juhina käituma (Bem, 1974; Eagly & Karau, 2002). Joonisel 13 on toodud vastajate poolt tajutud tippadvokaadi rollile omased tunnused, mis on seotud töö teoreetilises osas leitud mehelike, naiselike ja neutraalsete tunnustega ehk tabelis on punasega märgitud nende kahe ühisosa.



Joonis 13. Tippadvokaadi rollile omased tunnused jagatuna traditsiooniliste soorollide vahel. *Märkus:* joonisel punasega märgitud tippadvokaadi rollikujutlusele omased tunnused. Allikas: autorite koostatud Bakan (1966), Bem (1974), Bruckmüller ja Abele (2013) ning Eckes (1994) alusel.

Rollikujutluse analüüsist saab järeldada, et naistel võib jääda vajaka nii tippadvokaadi kui ka juhi rollile omastest tunnustest. Seda tunnetavad nii nais- kui meesadvokaadid. Siiski on vaja teadvustada, et traditsioonilised rolliga seotud tunnused on inimeste loodud sotsiaalne konstruktsioon, mis tekib tegevuste käigus, mida inimesed teevad tüüpilistes töö- ja pererollides (Wood & Eagly, 2002). Seega on need ühiskonnas levivad arusaamad ja ei saa eeldada, et kõiki traditsioonilisi naise rolliga seotud omadusi saab kõikidele naistele omistada. Kuna advokaatide töö on ajalooliselt olnud domineeritud meeste poolt, siis on sissejuurdunud soolised arusaamad sellel alal naistele teatavaks takistuseks (Korzec, 2000). Antud juhul võib naiste maskuliinne käitumine tekitada nii klientide, olemasolevate partnerite kui ka ülejäänud organisatsiooni liikmete seas vastupidiselt tõrjuva efeki. Kui naised käituvad naise rollile omaselt, siis alahinnatakse nende kompetentsi ning kui naised käituvad vastupidiselt, siis on see aga kohatult maskuliine käitumine (Bridge, 1997). Järelikult ei ole naistel võimalik sellises olukorras võita.

Iseloomuerinevuste lahendamiseks ei ole ühte kindlat viisi. Oluliste aspektidena tulid meie uuringust välja naiste julgustamine, naiste avalik tunnustamine ja teema avalikustamine ühiskonnas, mis võiksid aidata naistel astuda välja oma traditsioonilisest soorollist ning olla julgemad ja ambitsioonikamad.

Naiste julgustamisel võiks kaasa aidata ka toetavate figuuride-eeskujude olemasolu. Varasematest uuringutest on näha, et naistel on suurem tõenäosus saada partneriks, kui eelnevalt juba on organisatsioonis naisi partneri positsioonil. Nii saadakse osa vajalikest mentorlussuhetest ja toetusest, mis aitavad jõuda partneri positsioonile. (Gorman, 2006; Reichman & Sterling, 2002; Rhode, 2001) Organisatsioonis võiks naisi toetada läbipaistev mentorlussüsteem, mis pakub neile tuge ja näitab teistele töötajatele ja väljaspoole organisatsiooni, et naiste toetamine on organisatsioonile oluline ja naisi hinnatakse (Abbott & Boags, 2004). Organisatsioonis võiks naiste juhendamise muuta tööalaseks kohustuseks, luues toetusfunktsioonid ning seeläbi soodustades mentorlust toetavat kultuuri, mis võiks aidata mentorluse vältimise lõpetada. Partnerid peavad ise otsustama, et soovivad organisatsioonikultuuri muuta, sest naiste jaoks on mentorlus vajadus, mitte lihtsalt lisaväärtus (McManus, 2005). Samuti on rõhutatud, et oluline on formaalsed mentorlussuhted hoida organisatsioonis konfidentsiaalsetena, et naistel oleks julgust arutada ja küsida (Abbott & Boags, 2004). Järelikult on mentorluse näol tegu lahendusviisiga, mida igal organisatsioonil oleks võimalik rakendada ja ellu viia.

Lisaks tavapärasele formaalsele mentorlusele, soovitatakse teoreetilistes käsitlustes kasutada ka teisi mentorluse liike. Näiteks kui mehed ei taha võtta naisjuhendatavat kartuses, et kuidas see teistele välja paistab, siis võiks kasutada grupimentorlust (McManus, 2005). Sellised grupid loovad koha, kus on võimalik arutada murekohti ning lisaks toetavad need organisatsioonis ühtsustunde tekkimist. See on ka hea võimalus läbi erinevate kogemuste naistele näidata, et ei eksisteeri ainult ühte õiget teed, kuidas partneriks saada, vaid et on olemas erinevaid lahendusi organisatsiooni loomiseks, klientidega töötamiseks ja juhtimiseks. (Abbott & Boags, 2004)

Organisatsioonis peaks naistele tutvustama eeskujude edulugusid, kes on erinevatel viisidel edukaks saanud. Seda saab teha näiteks läbi grupimentorluse ja asutusesiseste naiste gruppide, mis toetavad naiste mitteformaalset suhtlust. Kuna naised jäävad tihti ilma vajalikest mitteformaalsetest mentorlussuhetest, on organisatsiooni ülesandeks leida tegevusi, mis sobivad mõlemale soole ning soodustavad sotsialiseerumist (Abbott & Boags, 2004; Epstein, Saute, Oglensky & Gever, 1995). Järelikult võiksid organisatsioonid ise luua sisemisi võrgustikke ja tugisüsteeme, mis aitaksid naistel leida mentoreid ja eeskujusid.

Põhjuste osas toodi väga olulise aspektina välja rollikonflikt töö ja pereelu vahel. Ka kirjanduses omistatakse naiste rollile tunnuseid, mis on seotud perekondlike kohustustega (Eagly & Wood, 2012b). Seega tundub see naise rolli osa miski, mida ei saa vältida, kuid ema ja töötaja rolli on vaja organisatsiooniliste ja ühiskondlike meetmetega ühendada ja toetada.

Töö-pereelu tasakaalu leidmine on eriti oluline juhtivtöötajate ja spetsialistide hulgas. See tuleneb asjaolust, et nendel positsioonidel on suurem vastutus, pikemad töötunnid ja tuleb pidevalt kliendi jaoks saadaval olla. Samuti on nendel töötajatel suuremad võimalused karjääriredelil ülespoole liikumiseks, mistõttu tunnevad nad kohustust organisatsiooni norme järgida. (Glass, 2004) Kuna antud töös keskendutakse tippspetsialistiks saamisele, siis on selle töö vaatepunktist eriti oluline selle aspektiga tegelemine.

Töö-pereelu tasakaalu ühtlustamiseks on välja pakutud mitmeid võimalusi: 1) paindlikum tööaeg, kus tööaja ja -koha saab ise valida; 2) soodustatakse tööaja vähendamist ehk naised saaksid ise koduste kohustustega tegeleda; 3) pakutakse abi seoses erinevate perekohustustega ehk naised ise saavad töökohustustega tegeleda. (Glass, 2004) Eelnevates uuringutest on ka leitud, et isegi kui naised organisatsiooni poolt välja pakutud võimalusi kasutavad, siis võib sugude ebavõrdsus töökohal veelgi suureneda. (Glass, 2004; Thornton & Bagust, 2007) Järelikult olenevad tööaja ja töökoha meetmed suuresti organisatsioonikultuurist – kuigi organisatsioon võib neid pakkuda, siis ei ole need edukad, kui organisatsiooniliikmed nende vajalikkust ja olulisust ei tähtsusta. Kuna tippspetsialiste koondavates organisatsioonides on oluline klientidele alati saadaval olla, siis töötajaid, kes kasutavad paindliku tööaja võimalusi, nähakse vähem pühendununa. Ka uuringutest on välja tulnud, et mehed kasutavad paindliku tööaja võimalusi väga vähe (Thornton & Bagust, 2007). Järelikult ei ole paindliku tööaja reglementeerimine siiski kõige olulisem lahendus, vaid pigem on tähtsam see, et organisatsioon ei tunnustaks töötajaid ebanormaalselt pikkade tööpäevade eest.

Naiste töö- ja pereelu tasakaalu leidmise juures on oluline rääkida ka lapsepuhkusest. Nimelt on leitud, et lapsepuhkusel viibimine vähendab oluliselt partneriks saamise võimalusi (Kay, Alarie & Adjei, 2013; Kay & Hagan, 1995). Peale emaduspuhkust on naisel valik, kas tulla tagasi täistöökohale või lahkuda üldse. Hästi ei suhtuta peale lapsehoolduspuhkuselt naasmist nn. "*mommy track*" süsteemi. See hõlmab tavaliselt keerukamast tööst välja jätmist ja taandamist tavapärasele mitte-klienditööle. Ka teoreetilistes käsitlustes on leitud, et naiste karjääriteed tõkestavad advokaadibüroode struktuursed takistused. (Thornton & Bagust, 2007) Naised on seega tihti valiku ees, kas otsustada pühenduda karjäärile või luua pere.

On leitud, et ebavõrdsust tekitavad asjaolud ei tulene ainult organisatsiooni seest ja suurt osa mängib ka teiste rollipartnerite käitumine. Naistel on keeruline olla tööelus meestega võrdne, kui koduses sfääris peab naine kandma tunduvalt rohkem kohustusi, kui mees. (Thornton & Bagust, 2007) Ka vastajad on välja toonud, et üheks lahendusviisiks võib olla meeste julgustamine perele pühenduma. Antud lahendus võib tulla nii organisatsiooni seest, kui büroo propageeriks ka meestele rohkem lapsepuhkusele jäämist või paindliku tööaja võimalusi seoses pereelu kohustustega, kui ka organisatsioonist väljastpoolt, näiteks riiklike meetmetega.

Autorite arvates on kõige lihtsam muudatustega alustada organisatsiooni seest. Olulise naiste vähesuse põhjusena tuli tulemustest välja meestekeskne organisatsioonikultuur ja meeste eelistamine antud ametipositsioonidele. Lisaks formaalsele mentorlusele, grupimentorlusele ja toetussüsteemide loomisele oleks organisatsioonidel võimalik ka olemasolevate partnerite teadlikkust tõsta ning nende hoiakuid muuta. Meeste vastused jäid antud uuringus just lahenduste osas napisõnaliseks ning kumama jäi üldine probleemi eitamine. See on aga seostatav "*no-problem*" probleemiga, mille kohaselt mehed ei näe antud situatsioonis probleemi ja ei seosta seda soorollidega, vaid panevad peamise vastutuse sellele, et naised on ise teinud teatud valikud, mis takistavad neil partneri positsioonile jõudmist (Rhode, 1991). Järelikult tunnetavad naised probleemi rohkem, sest just nemad on need, kes on halvemasse positsiooni advokaadi rollikujutluse ja sellele mittevastavuse tõttu sattunud.

Vanuselisest analüüsist tuli ka välja, et traditsioonilised vaated vähenevad, mida nooremad on advokaadid ning nooremad advokaadid on rohkem teadlikud probleemi olemasolust ja olemusest. Ka uuringutes on leitud, et naiste liidrirollini jõudmise takistused on ajas vähenenud, mida omakorda seostatakse soorollide muutusega (Eagly & Karau, 2002). Seega võiks loota, et ühiskondlikud vaated muutuvad ajas nagu pakkusid välja ka paljud küsimustikule vastajad.

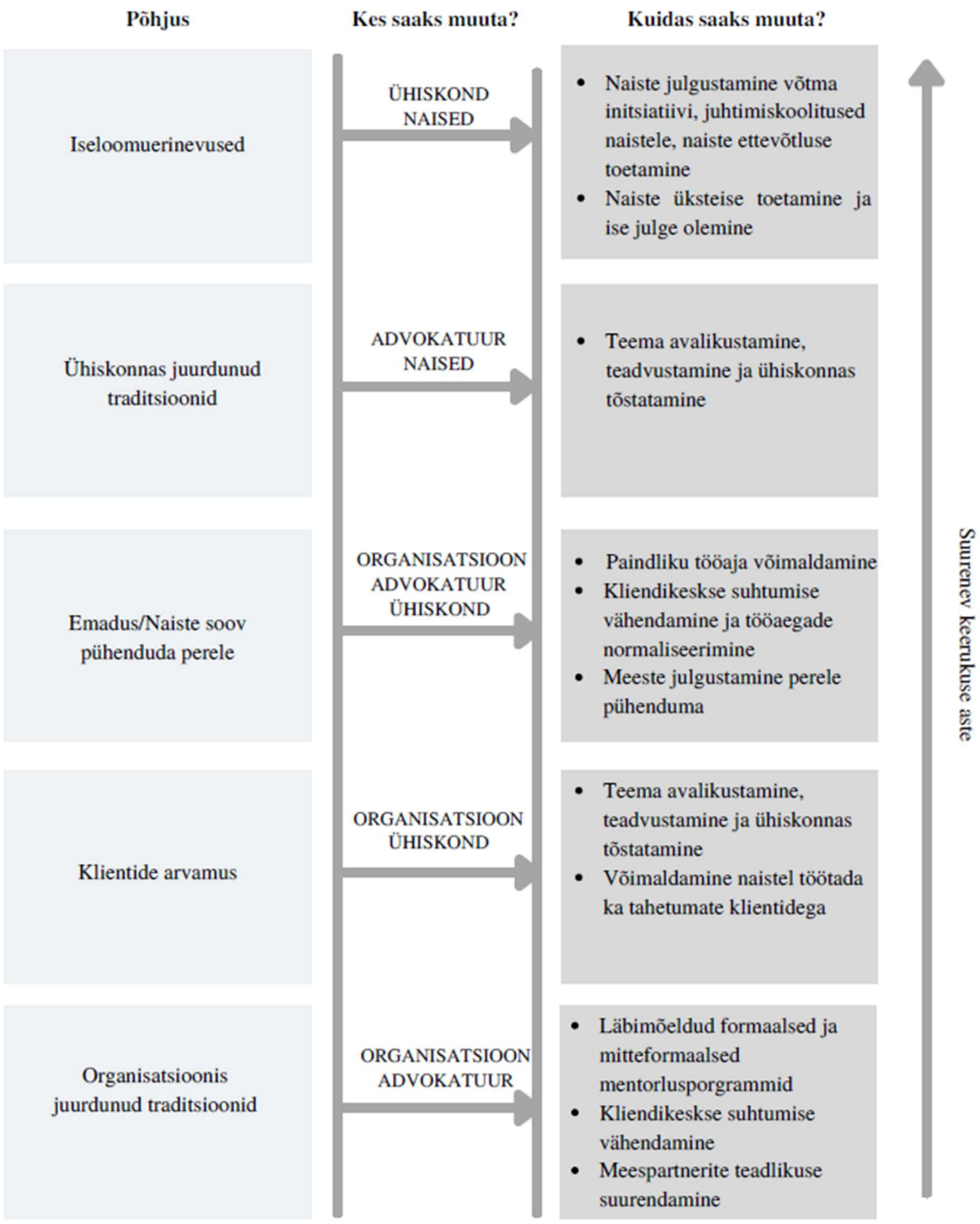
Meespartnerite teadlikkuse tõstmine oleks võimalik läbi erinevate avalike ja organisatsioonisiseste koolituste ning ka üldise teema avalikustamise ühiskonnas ja meedias. Teema avalikustamine võiks survestada ka advokaadibüroosid rohkem antud teemale mõtlema ja vastavas suunas tegutsema. Samuti võiks töötada advokatuuri poolt naisi ja nende karjääri toetavate büroode tunnustamine.

Kuigi vastustest seda välja ei tulnud, on üheks võimalikuks lahendusviisiks ka sookvootide rakendamine. Näiteks võeti Norras 2003. aastal vastu seadus, mille kohaselt peab aktsiaseltside nõukogudes olema kummastki soost esindatus vähemalt 40 protsenti. Leiti, et sellise lahenduse läbi on juhtkonda jõudnud naised erialaselt kompetentsemad kui

need naised, kes seal varem olid. Arvatakse, et seadusest tulnud kohustus aitab murda traditsioone, kus vanadel olijatel on oma arusaamad ja hoiakud uute juhtkonnaliikmete valimisel. (Bertrand, Black, Jensen & Lleras-Muney, 2019) Sookvootide mõju organisatsiooni efektiivsusele on aga vastuoluline, sest on leitud, et see võib ettevõtte efektiivsust nii vähendada kui ka suurendada (Comi, Grasseni, Origo & Pagani, 2020).

Beckman ja Phillips leidsid 2005. aastal läbiviidud uuringus, et suurem naispartnerite hulk ettevõttes aitab meelitada ka klientideks uusi ettevõtteid, millel on naisjuhid. Seega võib teatud naispartnerite hulk osutuda advokaadibüroole kasumlikuks. See aspekt aga vajab kindlasti edasist ja põhjalikumat uurimist.

Joonisel 14 on kujutatud naispartnerite vähesuse põhjused ja nendele vastavad lahendused. Autorite arvates kõige kergemini lahendatavad probleemid on redeli all ning kõige keerulisemad põhjused üleval.



Joonis 14. Soorollidest tulenevate erinevuste põhjused ja lahendusvõimalused karjääriredelil. Allikas: autorite koostatud.

Analüüsi kokkuvõtteks saab öelda, et soorollil on oluline mõju tippspetsialiste koondavates organisatsioonides. Mõju avaldub nii ühiskonna, organisatsiooni kui ka indiviidi tasandil. Soorolli mõju on peamiselt näha naiste karjääriteel, kus see muudab organisatsiooni

kõrgemate tasanditeni jõudmise keerulisemaks kui meestel. Tegureid, mis takistavad naistel kõrgematele astmetele jõuda on nimetatud ka klaaslaeks. Naisadvokaadite puhul selgus, et klaaslage mõjutavad rollikonflikt töö ja pereelu vahel, ühiskonnas juurdunud traditsioonid, mehi soosiv organisatsioonikultuur ja iseloomuerinevused. Meestele iseloomulikud omadused on traditsiooniliselt rohkem seostatavad tippspetsialisti ja juhi rolliga ning see raskendab naiste partneriks saamist. Analüüsist leiti ka, et meeste ning naiste arusaam tippadvokaadi rollist on sarnane ning erinevused partneristaatusesse jõudmisel ei tulene tippspetsialisti rollikujutluse erinevalt nägemisest. Vastustest jääb kõlama, et naiste panus sama eesmärgi saavutamiseks peab olema alati suurem kui mehel, sest vaja on end piisavalt tõestada ja soorollidest tulenevaid eelarvamusi ületada.

Autorite hinnangul teevad naised üldiselt ise otsuse mitte partneriks saada. Oluline on teadvustada, et otsus võib alateadlikult olla mõjutatud ühiskonnas kehtivatest arusaamadest ja hoiakutest, kuna need internaliseeritakse juba varajases eas. See otsus võetakse enamasti vastu seoses teiste rollide eelistamisega ehk naised ei soovi niivõrd palju karjäärile pühenduda muu elu arvelt, kui partneri positsioon seda nõuab. Samuti on naise iseloom valmis rahulduma vähemaga ning ei soovita tekitada endale lisastressi ning seega soovitakse vältida tippadvokaadi tööga tekkivat pinget. Järelikult on tööturu tingimused enamikele naistele vastuvõetamatud. Samas on oluline märkida, et isegi kui naisel on olemas vajalikud iseloomuomadused ja oskused tippspetsialistiks saamiseks, siis ühiskond võib sellist naist näha liigselt maskuliinsena ja mittemeeldivana ning seetõttu tippspetsialisti positsioonile sobimatuna.

Muudatuste tegemist võiks alustada organisatsiooni tasandilt, muutes juba olemasolevate partnerite suhtumist, avalikustades teemat ühiskonnas, muutes klientidega seotud tööstandardeid ja parandades mentorlus- ja tugisüsteeme. Kuigi traditsioonilisest tööjaotusest tulenev tööjaotus on ajas vähenenud (Eagly & Wood, 2012b), on ühiskonnas siiski sügavalt juurdunud soorollidest tulenevad hoiakud ja eelarvamused ning nad on küll ajas muutuvad, kuid olukorra paranemist kiirendaks töös väljatoodud abistavate lahendusmeetmete kasutamine.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö keskendus soorollide ja nende avaldumisele tippspetsialiste koondavates organisatsioonides, analüüsides selliste organisatsioonidena Eesti advokaadibüroosid. Tippspetsialiste koondava organisatsioonina määratleti antud töös organisatsioone, mida iseloomustab teadmistemahukus, vähene muu kapitali vajadus ja professionaalne tööjõud. Sellistel organisatsioonidel on üldjuhul sarnane ülesehitus –

kõrgemal asuval töötajal on kõrgem teadmiste aste ning kõrgeimaks positsiooniks on üldjuhul partneri positsioon.

Sooline võrdsus juhtide ja tippspetsialistide hulgas on aktuaalne teema, sest just nendel positsioonidel esineb ebavõrdus naiste ja meeste osakaalu vahel – nimelt on naisi nende hulgas oluliselt vähem. Leidmaks, millised sooga seotud tajutud tegurid naispartnerite vähesust mõjutavad, läheneti sugudele rollide perspektiivist. Selleks selgitati teoreetilises osas esmalt rolliteooria ja sotsiaalse rolli teooria käsitlusi, sidudes need takistustega, mis naistippspetsialisti karjääris tekivad.

Rolliteooria järgi juhivad soorollid inimeste käitumist, kuna nendele vastupidiselt käitumine tekitab ühiskonnas negatiivseid reaktsioone ja seega tuntakse kohustust neile vastavalt käituda. Inimesed kannavad ühiskonnas mitmeid erinevaid rolle - nii võib inimene olla samaaegselt vanem, sõber, töökaaslane või juht. Igas rollis mõjutavad teda erinevad rollipartnerid, kellel on erinevad ootused rollitäitjale. Kui osapooltel on erinevad rolliootused, võivad nende vahel tekkida rollikonfliktid.

Sotsiaalse rolli teooria kohaselt on sooliste erinevuste aluseks naiste ja meeste bioloogilised erinevused ja sellest tulenevalt traditsiooniline tööjaotus ühiskonnas. Kuigi nende mõjud on ajas vähenenud, tuleb naistel kõrgematele positsioonidele pürgimisel siiski ette klaaslagi ehk nähtamatud takistused, millest paljud naised kaugemale ei jõua. Sellistest takistusteks üheks olulisemaks on naiste ja meeste erinevad iseloomuomadused. Nii omistatakse meestele näiteks ambitsioonikust, enesekindlust ja tulemustele orienteeritust, mida peetakse omaseks ka tippspetsialisti rollile. Maskuliinsemat rolli nähakse rohkem professionaalse ja kompetentsemana, mis aga muudab naisel karjääriteel edasijõudmise keerulisemaks.

Leidmaks, kas teoreetilises osas välja toodud omadused ka empiirikas paika peavad, analüüsiti Eesti advokaadibüroode põhjal kogutud andmeid. Töös leiti, et naispartnerite vähesust ei mõjuta tippadvokaadi või partneri rollikuvandi väärkujutus naisadvokaatide poolt. Siiski on advokaatide endi poolt hinnatud tippadvokaadi rollikuvand lähedasem pigem traditsiooniliselt meeste rolliga seotud omadustele ning seda tunnetavad nii mees- kui ka naisadvokaadid ise. Arvatakse, et naistel jääb vajaka nii tippadvokaadi kui ka juhi rollile vajalikest omadustest. Näiteks seostatakse tippadvokaadiga ambitsioonikust, enesekindlust ja julgust. Neid omadusi aga omistatakse traditsiooniliselt pigem meestele. Samas leiti teoreetilises osas, et isegi kui naises on rohkem maskuliinseid jooni, võib selline käitumine naiste poolt tekitada nii olemaolevates partnerites kui ka ülejäänutes organisatsiooniliikmetes

vastupidiselt tõrjuva efekti. Seega on ka mehelike omadustega naised meestega võrreldes kehvemas positsioonis.

Selliseid iseloomuerinevusi on autorite arvates muuta kõige keerulisem, sest nagu töö teoreetilises osas leitud, on need juurdunud läbi aja ja internaliseeritakse juba varajases eas. Nii võivad naised teha otsuseid nende tagapõhja ise teadvustamata. Siiski võiks siinkohal aidata teema avalikustamine ühiskonnas, et survestada büroosid teemale rohkem mõtlema ning muutes seeläbi ka klientide ja ühiskonna üldist arvamust naisadvokaatidest. Leevendust võib pakkuda ka naiste julgustamine initsiatiivi võtma ning naistele juhtimiskoolituste pakkumine.

Olulise naispartnerite vähesuse põhjusena tuli lisaks iseloomuerinevustele tööst välja rollikonflikt pere ja töö vahel. Teoreetilises osas leiti, et perekesksust seostatakse ühiskonnas üldjuhul naise rolliga. Partneri positsioonile jõudmiseks esitatavad ajalised nõudmised teevad aga töö kõrval pereelu elamise keeruliseks. Ühelt poolt esitavad selliseid ajalisi nõudmisi kliendid, kellele tuleb vastata võimalikult kiiresti ja tihti ka töövälisel ajal. Samuti on advokaadi töö juures oluliseks osaks mitteformaalsed suhted klientidega, mida tihti hoitakse töövälisel ajal. Teiselt poolt ei soosi advokaadibürood paindliku tööajaga partneri positsioonile jõudmist. Probleemi võiks leevendada see, kui organisatsioon vähendaks kliendikesksust, näiteks seades klientidele reaalsemad tähtajad. Samuti on oluline muuta tööaeg ja -koht paindlikumaks ning julgustada mehi rohkem perele pühenduma.

Suurim erinevus meeste ja naiste välja toodud naispartnerite vähesuse põhjustes esines organisatsioonis juurdunud traditsioonide kategoorias. Nimelt tunnetasid naised oluliselt rohkem kui mehed, et naistel on vajaka organisatsioonipoolsest toetusest. Ühiskonnas juurdunud traditsioonide probleemi tunnetasid oluliselt paremini nooremad vastajad, kes teadvustavad paremini soorollide olemust ning on avatumad antud teemal rääkima. Kõikide vastuste osas jäi kumama asjaolu, et naised tunnetasid probleemi olulisust ning olid meestest rohkem valmis teema üle arutlema ja lahendusi pakkuma.

Probleemi leevendamist tulekski alustada organisatsioonisiseste muudatustega. Seda saab teha, luues naistele nii formaalseid kui mitteformaalseid tugi- ja mentorlussüsteeme, mis aitaks naisi väärtustada ja toetada. Uuringud näitavad, et naistel on suurem tõenäosus saada partneriks, kui organisatsioonis on juba partneri positsioonil ees mõni naine. Samuti võiks aidata probleemi leevendada olemasolevate partnerite teadlikkuse suurendamine, selgitades neile nii teema olulisust kui ka võimalikke lahendusvariante. Lisaks võiks kaasa aidata juba varem mainitud kliendikeskse suhtumise muutmine organisatsioonides.

Autorite arvates vajaks põhjalikumat edasist uurimist klientidega seonduv, sest uuritud teoreetilistest materjalidest ei leitud uuringuid klientide vaatepunktist tippspetsialiste koondavates organisatsioonides. Sellega seotud aspekte tuli välja uuringu empiirilisest osast, kuid teooriast tuli välja vaid organisatsioonipoolseid vaateid antud probleemile. Samuti oleks huvitav uurida, millised meetmed ja mis määral aitaksid ning on aidanud sarnast olukorda parandada. Nii saaks välja selgitada, millised oleksid kõige efektiivsemad lahendusviisid antud probleemile. Samuti saaks seda tüüpi uuringut laiendada teistele, sarnase ülesehitusega organisatsioonidele, kus eksisteerib partneri positsioon, nagu näiteks audiitorbürood ja konsultatsioonieettevõtted.

Viidatud allikad

1. Abbott, I. O. & Boags, R. S. (2004). Mentoring across differences: A guide to cross-gender and cross-race mentoring. Kättesaadav: https://www.mcca.com/wp-content/uploads/2017/04/Book7-Yellow.pdf?fbclid=IwAR38ysk-IFjeCQb2hcEWMJjBzh3ZV8zZkSQm8eKf0NqVkV3lCOFMf8ax3c4
2. Advokaadibürood. (n.d.) Kättesaadav: https://advokatuur.ee/est/advokaadid/eesti-advokaadiburood
3. Advokaadid. (n.d.). Kättesaadav: https://advokatuur.ee/est/advokaadid/eesti-advokaadid
4. Advokatuuriseadus, RT I , 22.12.2020, 38. (2001). Kättesaadav: https://www.riigiteataja.ee/akt/122122020038
5. Albisetti, J. C. (2000). Portia Ante Portas: Women and the Legal Profession in Europe, ca. 1870-1925. *Journal of Social History 33(*4), 825-857.
6. Ashforth, B. E. (2000). *Role Transitions in Organizational Life: An identity-based Perspective.* New York: Routledge.
7. Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.
8. Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, *32*(2), 231-251.
9. Bauernschuster, S. & Reiner, H. (2012). Political regimes and the family: how sex-role attitudes continue to differ in reunifed Germany. *Journal of Population Economics, 25*(1), 5-27.
10. Beckman, C. M. & Phillips, D. J. (2005). Interorganizational Determinants of Promotion: Client Leadership and the Attainment of Women Attorneys. *American Sociological Review, 70*(4), 678-701.
11. Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42*(2), 155-162.
12. Bertrand, M. (2011). *New Perspectives on Gender.* Handbook of Labour Economics, vol 4, part B, 1543-1590.
13. Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. & Lleras-Muney, A. (2019) Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *Review of Economic Studies*, *86*(1), 191-239.
14. Biddle, B. J. & Thomas, E. J. (1966). *Role Theory: Concepts and Research.* New York: John Wiley & Sons.

15. Blackstone, A. M. (2003). Human Ecology: An Encyclopedia of Children, Families, Communities, and Environments: “Gender Roles and Society”. The University of Maine.

16. Bonin, H., Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D. & Sunde, U. (2007). Cross-sectional earnings risk and occupational sorting: The role of risk attitudes. *Labour Economics, 14*(6), 926-937.

17. Bridge, D. L. (1997). The Glass Ceiling and Sexual Stereotyping: Historical and Legal Perspectives of Women in the Workplace. *Virginia Journal of Social Policy & the Law, 4*(3), 581-645.

18. Brockman, J. (1994). Leaving the Practice of Law: The Wherefores and The Whys. *Alberta Law Review, 32*(1), 116-180.

19. Brody, L. R. (1993). On understanding gender differences in the expression of emotion. In: Ablon, Steven L., Brown, Daniel, Khantzian, Edward J., Mack, John E. (Eds.), Human Feelings: Explorations in Affect Development and Meaning. Analytic Press, Hillsdale, NJ, 87–121.

20. Bruckmüller, S. & Abele, A. E. (2013). The Density of the Big Two: How Are Agency and Communion Structurally Represented? *Social Psychology, 44*(2), 63-74.

21. Campa, P. & Serafinelli, M. (2019). Politico-Economic Regimes and Attitudes: Female Workers under State Socialism. *The Review of Economics and Statistics, 101*(2), 233-248.

22. Choi, J. H. (2018). In Defense of the Billable Hour: A Monitoring Theory of Law Firm Fees. *South Carolina Law Review*, *70*, 297.

23. Comi, S., Grasseni, M., Origo, F. & Pagani, L. (2020). *Where Women Make a Difference: Gender Quotas and Firms' Performance in Three European Countries.* Industrial and Labour Relations Review, *73*(3), 768-793.

24. Costa, P. T., Terracciano, A. & McCrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(2), 322-331.

25. Coverman, S. (1989). Role Overload, Role Conflict, and Stress: Addressing Consequences of Multiple Role Demands. *Social Forces, 67*(4), 965-982.

26. Corcoran, M. E., Noonan, M. & Courant, P. (2007). Is the partnership gap closing for women? Cohort differences in the sex gap in partnership chances. *Social Science Research, 37*(1), 156-179.

27. Croson, R. & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature, 47*(2), 1-27.

28. Daicoff, S. S. (1997). Lawyer, Know Thyself: A Review of Empirical Research on Attorney Attributes Bearing on Professionalism. *The American University Law Review*, *46*(5), 1337-1427.

29. Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role Congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598.

30. Eagly, A. H., Makhijani M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin, 111*(1), 3-22.

31. Eagly, A. H. & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*(4), 735-754.

32. Eagly, A. H. & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist, 54*(6), 408–423.

33. Eagly, A. H. & Wood, W. (2012a). Biosocial construction of sex differences and similarities in behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, *46,* 55-123.

34. Eagly, A. H. & Wood, W. (2012b). Social role theory. In Van Lange, P. A., Kruglanski, A. W. & Higgins, E. T. *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 2,* 458-476.

35. Eagly, A. H., Wood, W. & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In Eckes, T. & Trautner, H. M. *The Developmental Social Psychology of Gender*, 123-174.

36. Eckes, T. (1994). Explorations in gender cognition: content and structure of female and male subtypes. *Social Cognition, 12*(1), 37-60.

37. Eesti Advokatuuri 100. juubelikonverentsist "Advokatuur kui tulevikku vaatav kutseühendus". (2019). Kättesaadav: https://advokatuur.ee/est/meedia/blogi.n/eesti-advokatuuri-100--juubelikonverentsist-advokatuur-kui-tulevikku-vaatav-kutseuhendus

38. Eetikakoodeks. (1999). Kättesaadav: https://advokatuur.ee/est/advokatuur/oigusaktid/eetikakoodeks

39. Epstein, C. F., Saute, R., Oglensky, B. & Gever, M. (1995). Glass Ceilings and Open Doors: Women's Advancement in the Legal Profession. *Fordham Law Review (64)*2, 302-311.

40. Ganster, D. C. & Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management, 17*(2), 235-271.

41. Glass, J. (2004). Blessing or Curse?: Work-Family Policies and Mother's Wage Growth Over Time. *Work and Occupations, 31*(3), 367-394.

42. Gorman, E. (2006). Work Uncertainty and the Promotion of Professional Women: The Case of Law Firm Partnership. *Social Forces, 85(*2), 865-890.

43. Gorman, E. H. & Kmec, J. A. (2009). Hierarchical Rank and Women's Organizational Mobility: Glass Ceilings in Corporate Law Firms. *American journal of sociology, 114(*5), 1428-1474.

44. Hansen, C. W., Jensen, P. S. & Skovsgaard, C. V. (2015). Modern gender roles and agricultural history: the Neolithic inheritance. *Journal of Economic Growth, 20*(4), 365-404.

45. Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public administration review, 73*(5), 716-725.

46. Heilman, M. E. (2002). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues, 57*(4), 657-674.

47. Helgeson, V. S. (1994). Relation of agency and communion to well-being evidence and potential explanations. *Psychological Bulletin, 116*(3), 412-428.

48. Isern, N., Fort, J., Linden, M. V. (2012). Space Competition and Time Delays in Human Range Expansions. Application to the Neolithic Transition. *PLOS One, 7*(12), 1-9.

49. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P, Snoek, J. D. & Rosenthal R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity.* New York: John Wiley & Sons.

50. Kay F. M., Alarie S. & Jones A. (2013). Leaving Private Practice: How Organizational Context, Time Pressures, and Structural Inflexibilities Shape Departures from Private Law Practice. *Indiana Journal of Global Legal Studies, 20*(2), 1224-1260.

51. Kay, F. M. & Hagan, J. (1995). *Gender in Practice: A Study of Lawyers' Lives*. New York: Oxford University Press.

52. Kay, F. M. & Hagan, J. (1999). Cultivating Clients in the Competition for Partnership: Gender and the Organizational Restructuring of Law Firms in the 1990s. *Law & Society Review, 33*(3), 517-555.

53. Kay, F. M., Hagan, J. & Parker, P. (2009). Principals in Practice: The Importance of Mentorship in the Early Stages of Career Development. *Law & Policy, 31*(1), 69-110.

54. Kaye, J. S. (1988). Women Lawyers in Big Firms: A study Progress Towards Gender Equality. *Fordham Law Review, 57*(1), 111-126.

55. Korzec, R. (2000). The Glass Ceiling in Law Firms: A Form of Sex-Based Discrimination. *Journal of Employment Discrimination Law, 2*(3), 251-263.

56. Lillemets, C. (2019). Advokaadibüroos töötavate õigusvaldkonna spetsialistide töö- ja eraelu tasakaalustamise strateegiad. Tallinna Tehnikaülikool: Magistritöö.

57. Matarese, L. B., Danner M. J. E. & Simon, R. J. (1989). A Survey of Gender Bias among Corporate/Securities Lawyers: Does It Exist?. The *Journal of the Legal Profession*, *14*(3), 49-73.

58. McManus, E. K. (2005). Intimidation and the Culture of Avoidance: Gender Issues and Mentoring in Law Firm Practice. *Fordham Urban Law journal, 33*(1), 101-114.

59. Meriküll, J. & Tverdostup, M. (2020). The gap that survived the transition: The gender wage gap over three decades in Estonia. *University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Papers,* 127.

60. Naiste ja meeste elu Euroopas, statistiline portree. (2020). Kättesaadav: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/beta/womenmen_2020/ee_et/index.html?lang=et

61. Nentwich, J. C. & Kelan, E. K. (2013). Towards a Topology of 'Doing Gender': An Analysis of Empirical Research and Its Challenges. *Gender, Work & Organization, 21*(2), 121-134.

62. Niederle, M. & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *Quarterly Journal of Economics, 122*(3), 1067–1101.

63. Noonan, M. C & Corcoran, M. E. (2004). The Mommy Track and Partnership: Temporary Delay or Dead End, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 596*(1), 130-150.

64. Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review, 35*(1), 155-174.

65. Palgavõrdlus. (2021). Kättesaadav: https://palgad.stat.ee/

66. Pringle, J. K., Harris, C., Ravenswood, K., Giddings, L., Ryan, I. & Jaeger, S. (2017). Women's Career Progression in Law Firms: Views from the Top, Views From Below. *Gender, Work and Organization, 24(*4), 435-449.

67. Reichman, N. J. & Sterling, J. S. (2002). Recasting the Brass Ring: Deconstructing and Reconstructing Workplace Opportunities for Women. *Capital University Law review, 29,* 923-979.

68. Reichman, N. J. & Sterling, J. S. (2013). Parenthood Status and Compensation in Law Practice. *Indiana Journal of Global Legal Studies, 20*(2), 1203-1222.

69. Rhode, D. L. (1991). The "No-Problem" Problem: Feminist Challenges and Cultural Change. *The Yale Law Journal, 100*(6), 1731-1793.

70. Rhode, D. L. (2001). *The Unfinished Agenda: Women and the Legal Proffession*. Chicago: ABA Commission on Women in the Profession.

71. Rimantienė, R. (1992). The Neolithic of the Eastern Baltic. *Journal of World Prehistory, 6*(1), 97-143.

72. Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150-163.

73. Rosenberg, J., Perlstadt, H. & Phillips, W. R. F. (1993). Now That We Are Here: Discrimination, Disparagement and Harassment at Work and the Experience of Women Lawyers. *Gender and Society, 7*(3), 415-433.

74. Spurr, S. J. & Sueyoshi, G. T. (1994). Turnover and Promotion of Lawyers: An Inquiry into Gender Differences. *The Journal of Human Resources, 29(*3), 813-842.

75. Soolise võrdõiguslikkuse monitooring. (2016). Kättesaadav: https://enut.ee/files/soolise_vordoiguslikkuse_monitooringu_raport_2016.pdf

76. Stumpf, S. A. (2002). Becoming a partner in a professional services firm. *Career Developmental International*, *7*(2), 115-121.

77. Ziewacz, E. K. (1996). Can the Glass Ceiling Be Shattered: The Decline of Women Partners in Large Law Firms. *Ohio State Law Journal, 57*(3), 971-997.

78. Tamme, T. (2011). *Mis vahe on juristil ja advokaadil.* Kättesaadav: https://triniti.ee/mis-vahe-on-juristil-ja-advokaadil/

79. Thornton, M. (2016). The Flexible Cyborg: Work-Life Balance in Legal Practice. *Sydney Law Review, 38*(1), 1-21.

80. Thornton, M. & Bagust, J. (2007). The gender trap: Flexible work in corporate legal practice. *Osgoode Hall Law Journal, 45*(4), 773-811.

81. Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000). A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance. *Journal of Management, 26*(1), 155-169.

82. Turk, P., Anniste, K., Masso, M., Karu, M. & Krieger, T. (2015). Uuring soolise võrdõiguslikkuse seaduse rakendamisest tööandjate seas ja indikaatorite väljatöötamine seaduse mõjude hindamiseks. Uuringuaruanne. Kättesaadav: http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/09/SVS-rakendamine.pdf

83. Vadi, M. (1997). *Müügisuhtlemine.* Tartu Ülikooli Kirjastus.

84. Wald, E. (2010). Glass Ceilings and Dead Ends: Professional Ideologies, Gender Stereotypes, and the Future of Women Lawyers at Large Law Firms. *Fordham Law Review, 78*, 2245-2288.

85. Wald, E. (2015). Bigclaw Identity Capital: Pink and Blue, Black and White, *Fordham Law Review, 83*(5), 2509-2555.

86. Weisberg, D. K. (1979). Women in law school teaching: Problems and progress. *Journal of Legal Education, 30*(1-2)*,* 226-248.

87. Witt, M. G. & Wood, W. (2010). Self-regulation of Gendered Behavior in Everyday Life. *Sex Roles, 62*(9), 635–646.

88. Wood, W. & Eagly, A. H. (2002). A Cross-Cultural Analysis of the Behavior of Women and Men: Implications for the Origins of Sex Differences. *Psychological Bulletin*, *128(5)*, 699-727.

Lisa A
Küsimustiku ankeet

1. Esitame Teile alljärgnevalt väited advokaadi töö kohta. Palun hinnake, kuivõrd Te iga väitega nõustute.

Väide	1 pole üldse nõus	2 pigem pole nõus	3 pigem nõus	4 täiesti nõus
1. Loovus on advokaadi töös olulisem kui kliendikesksus	1	2	3	4
2. Kutse-eetika normide järgimine on advokaadi töös olulisem kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4
3. Kliendikesksus on advokaadi töös olulisem kui koostööoskus kolleegidega	1	2	3	4
4. Ühiskondlik tegevus on advokaadi töös olulisem kui kutse-eetika normide järgimine	1	2	3	4
5. Koostööoskus kolleegidega on advokaadi töös olulisem kui planeerimisoskus ja organiseeritus	1	2	3	4
6. Isikuomadused on advokaadi töös olulisemad kui kutse-eetika normide järgimine	1	2	3	4
7. Loovus on advokaadi töös olulisem kui planeerimisoskus ja organiseeritus	1	2	3	4
8. Isikuomadused on advokaadi töös olulisemad kui erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine	1	2	3	4
9. Planeerimisoskus ja organiseeritus on advokaadi töös olulisem kui kutse-eetika normide järgimine	1	2	3	4
10. Kliendikesksus on advokaadi töös olulisem kui advokaadi erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine	1	2	3	4
11. Loovus on advokaadi töös olulisem kui ühiskondlik tegevus	1	2	3	4
12. Planeerimisoskus ja organiseeritus on advokaadi töös olulisem kui ühiskondlik tegevus	1	2	3	4
13. Kliendikesksus on advokaadi töös olulisem kui kutse-eetika normide järgimine	1	2	3	4
14. Loovus on advokaadi töös olulisem kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4
15. Kliendikesksus on advokaadi töös olulisem kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4
16. Koostööoskus kolleegidega on advokaadi töös olulisem kui ühiskondlik tegevus	1	2	3	4
17. Kliendikesksus on advokaadi töös olulisem kui advokaadi ühiskondlik tegevus	1	2	3	4
18. Planeerimisoskus ja organiseeritus on advokaadi töös olulisem kui advokaadi isikuomadused	1	2	3	4
19. Kliendikesksus on advokaadi töös olulisem kui advokaadi isikuomadused	1	2	3	4
20. Koostööoskus kolleegidega on advokaadi töös olulisem kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4
21. Planeerimisoskus ja organiseeritus on advokaadi töös olulisem kui erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine	1	2	3	4

22. Loovus on advokaadi töös olulisem kui kutse-eetika normide järgimine	1	2	3	4
23. Koostööoskus kolleegidega on advokaadi töös olulisem kui erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine	1	2	3	4
24. Loovus on advokaadi tööst olulisem kui erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine	1	2	3	4
25. Isikuomadused on advokaadi töös olulisemad kui ühiskondlik tegevus	1	2	3	4
26. Koostööoskus kolleegidega on advokaadi töös olulisem kui kutse-eetika normide järgimine	1	2	3	4
27. Planeerimisoskus ja organiseeritus on advokaadi töös olulisem kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4
28. Loovus on advokaadi töös olulisem kui advokaadi isikuomadused	1	2	3	4
29. Isikuomadused on advokaadi töös olulisemad kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4
30. Koostööoskus kolleegidega on advokaadi töös olulisem kui advokaadi isikuomadused	1	2	3	4
31. Ühiskondlik tegevus on advokaadi töös olulisem kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4
32. Kliendikesksus on advokaadi töös olulisem kui advokaadi planeerimisoskus ja organiseeritus	1	2	3	4
33. Loovus on advokaadi töös olulisem kui koostööoskus kolleegidega	1	2	3	4
34. Ühiskondlik tegevus on advokaadi töös olulisem kui erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine	1	2	3	4
35. Kutse-eetika normide järgimine on advokaadi töös olulisem kui erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine	1	2	3	4
36. Erialased teadmised ja pidev enesetäiendamine on advokaadi töös olulisemad kui büroo ja/või advokaadi majanduslikud huvid	1	2	3	4

2. Palun kirjeldage lühidalt, millised isikuomadused ja/või kutsealased võtted tulevad Teile meelde, kui räägitakse tippadvokaadist.

……..……...……..……..

3. Palun tooge välja, kes Teie arvates on Eestis tippadvokaadid. Palun nimetage kuni kolm nime.

……..

4. Palun hinnake, kui palju ligikaudu kulub Teie ühe kuu tööajast igale allpool toodud tegevusele. Jagage palun kümne loetletud tegevuse vahel 100% (mõni tegevus võib saada ka 0%)

Tegevus	**Kulutatud aeg (protsentuaalselt)**
1. Advokatuuriga seonduv ja ühiskondlik tegevus	
2. Enesetäiendamine	
3. Juhtimine ja projektijuhtimine	
4. Kliendi nõustamine/esindamine ja sellega seonduv juriidiline töö	
5. Kolleegidega suhtlemine	

6. Kutsealane networking, lobitöö ja kuvandi kujundamine	
7. Suhtlemine teiste osapooltega (sh ametiasutustega)	
8. Suhtlus klientidega	
9. Töö organiseerimine ja planeerimine, ametialased reisid (sh riigisisesed)	
10. Uute kliendikontaktide loomine ja müügitöö	
11. Muu (palun täpsustage)	

5. Nimetage palun kolm isikuomadust ja/või kutsealast võtet, mis Teie arvates eristavad väga head advokaati keskpärasest?

1) ……..…..

2) ……..…..

3) ……..…..

6. Eesti Advokatuuri poolt 2018. aastal tellitud uuringu kohaselt oli Tallinna kümnes suuremas advokaadibüroos naissoost partnereid keskmiselt ca 20% partnerite koguarvust. Nimetage palun Teie arvates kolm olulisemat põhjust, miks on naissoost partnereid tunduvalt vähem kui meessoost partnereid?

1) ……..…..
2) ……..…..
3) ……..…..

Tehke palun ettepanekuid, kes (või milline institutsioon) ja kuidas seda muuta saaks?

……

Lõpetuseks vastake palun paarile küsimusele enda kohta:

Teie sugu: □ mees □ naine

Teie positsioon:

□ advokaat

□ vandeadvokaat

□ partner

Teie vanus: □ alla 30 a

□ 31-40 a

□ 41-50 a

□ 51-60 a

□ üle 61 a

Allikas: Advokatuuri tellitud uuringu materjalid

Lisa B
Küsimustiku kaaskiri

KÜSIMUSTIK

Palume Teid osalema uuringus, mille eesmärgiks on selgitada, millisena tajuvad advokaadid oma tööd ning kuidas tajuvad nende kolleegid, kliendid ja ametiasutused advokaate nende kutsetegevuses. Te esindate elukutset, milles on ühendatud palju kutsetegevusi ja isikuomadusi ning seetõttu on uuringuankeeti lülitatud küsimusi, mis võimaldavad analüüsida advokaadi elukutset erinevate vaatenurkade alt.

Teeme uuringu läbiviimisel koostööd Tartu Ülikooli juhtimise õppetooliga, kes teostab andmete analüüsi ja hiljem esitleb tulemusi. Uuringus osalejatele on tagatud anonüümsus – tulemusi esitatakse vaid üldistatud kujul selliselt, et vastaja isik pole tuvastatav. Uuringu tulemustest antakse ülevaade 12. septembril Eesti Advokatuuri 100. juubelile pühendatud konverentsil Tallinnas.

Uuring toimub 02.-12.juuli 2019. aastal ning küsimustele saab vastata veebilingil: xxxxx. Ankeedi täitmine võtab aega 10-15 minutit. Loodame, et leiate võimaluse uuringus osaleda, sest tulemused sõltuvad igaühe panusest.

Heade soovidega,

Juulika Aavik	Maaja Vadi ja Anne Reino
Eesti Advokatuur	Tartu Ülikooli majandusteaduskond

Küsimuste korral on võimalik saada uuringu kohta lisateavet: Maaja Vadi (maaja.vadi@ut.ee)

Allikas: Advokatuuri tellitud uuringu materjalid

Lisa C
Advokaadi rollikujutluse statistiline analüüs

	χ^2	ϕ
Ausus	0.001	0.001
Julgus/Enesekindlus	0.663	0.032
Kliendikeskus	1.510	0.048
Loogiline mõtlemine/analüüsivõime	1.030	0.039
Loovus	0.663	0.032
Muud iseloomuomadused	1.767	0.052
Muud suhtlemisoskused	0.318	0.022
Teadmised	0.333	0.022
Töökus	0.155	0.015

Allikas: autorite koostatud.

Lisa D

Väljatoodud omadused sooti, vastuse hulk ja osakaal kõikidest sama soo vastustest

	Naised		**Mehed**	
	Vastuseid	**Osakaal**	**Vastuseid**	**Osakaal**
Ausus	20	5,3%	15	5,3%
Julgus/enesekindlus	27	7,1%	16	5,7%
Kliendikesksus	38	10,1%	21	7,4%
Loogiline mõtlemine/analüüsivõime	17	4,5%	18	6,4%
Loovus	27	7,1%	16	5,7%
Muud iseloomuomadused	44	11,6%	41	14,5%
Muud suhtlemisoskused	88	23,3%	69	24,4%
Teadmised	67	17,7%	46	16,3%
Töökus	50	13,2%	41	14,3%
Vastuseid kokku	**378**	**100%**	**283**	**100%**

Allikas: autorite koostatud.

Lisa E

Väljatoodud põhjused sooti, vastanute hulk ja osakaal kõikidest sama soo vastustest

	Naised		**Mehed**	
	Vastuseid	**Osakaal**	**Vastuseid**	**Osakaal**
Perele pühendumine	26	29,2%	37	27,6%
Partneriks saamine ei ole prioriteet	10	11,2%	12	9,0%
Klientide arvamus	6	6,7%	4	3,0%
Ühiskonnas juurdunud traditsioonid	11	12,4%	25	18,7%
Organisatsioonis juurdunud traditsioonid	7	7,9%	22	16,4%
Iseloomuerinevused	29	32,6%	34	25,4%
Vastuseid kokku	**89**	**100%**	**134**	**100%**

Allikas: autorite koostatud.

Lisa F
Põhjuste statistiline analüüs

	χ^2	ϕ
Perele pühendumine	0.068	0.017
Partneriks saamine ei ole prioriteet	0.313	0.038
Klientide arvamus	1.762	0.089
Ühiskonnas juurdunud traditsioonid	1.567	0.084
Organisatsioonis juurdunud traditsioonid	3.458	0.125
Iseloomuerinevused	1.372	0.078

Allikas: autorite koostatud.

Lisa G
Põhjuste statistiline analüüs vanusegruppide lõikes

	χ^2	Crameri V
Perele pühendumine	3.010	0.114
Partneriks saamine ei ole prioriteet	2.052	0.104
Klientide arvamus	0.179	0.028
Ühiskonnas juurdunud traditsioonid	4.629	0.142
Organisatsioonis juurdunud traditsioonid	1.008	0.066
Iseloomuerinevused	2.887	0.112

Allikas: autorite koostatud.

Lisa H
Lahendusviiside statistiline analüüs

	χ^2	ϕ
Paindlik tööaeg	1.517	0.127
Meeste julgustamine perele pühenduma	0.686	0.085
Organisatsioonis hoiakute muutmine	4.665	0.223
Naistele eelise loomine organisatsiooniliste meetmetega	0.298	0.056
Muutus tuleb ajas	7.469	0.282
Teema avalikustamine/suhtumise muutmine ühiskonnas	1.472	0.125
Naiste julgutamine	0.126	0.037
Haridussüsteemi muutmine	0.474	0.071
Luuakse väline institutsioon	0.308	0.057
Probleemi ei ole	1.025	0.104

Allikas: autorite koostatud.

Summary

GENDER ROLES IN PROFESSIONAL SERVICE ORGANIZATIONS

Helene Lainemäe

Grete Helena Roose

Gender roles are beliefs about which traits men and women should have and how they are supposed to behave. These beliefs are socially constructed and shared within a society hence they lead our behaviour. The aim of this Master's thesis is to examine which perceived gender-related factors affect the lack of female partners in professional service organizations and make suggestions on how to increase the proportion of female partners in those organizations. The authors set three different research tasks to reach that objective:

1. to analyze the theoretical approach of role theory and social role theory from the perspective of professional service organizations;
2. to analyze data from Estonian law firms;
3. based on the findings of the analysis, make suggestions how to increase the proportion of female partners in professional service firms.

The thesis is divided into two main parts. The theoretical part gives an overview of how role theory has evolved over the time, what is the basis of gender roles and how such gender roles impose obstacles on women's career. In the empirical part authors analyze a survey conducted in 2019 in Estonian law firms and give suggestions on how organizations could reduce gender inequalities in their firms.

The results indicate that women and men perceive the role of a great lawyer similarly meaning the lack of female partners is does not arise from the misunderstanding of the role of a great lawyer by female lawyers. However, the role of a great lawyer, as assessed by the both male and female lawyers, is closer to the traits and behaviours traditionally related to the role of men.

A significant reason for the lack of female partners is the role conflict between family and work life balance. The time requirements, set by both organizations and customers, make it difficult to have a satisfying family life beside it. Another finding is that there are rooted traditions in both organizations and society which make it harder for women to reach the top positions in organizations. The responses indicated that women were more willing to discuss the problem and younger respondents were more aware of the issue.

According to authors, it is easiest to start with the changes within organizations by creating mentoring and support systems for women. Also, by educating excisting partners,

explaining to them both the importance of the topic and possible solutions. In addition, changing customer-centric attitudes in organizations could help.

Another important measure is to make the issue public in order to pressure the organizations to think more about the problem and thereby change the general opinion of clients and society about women lawyers. In addition to regulating working time, men could be encouraged to commit more to their families in order to balance family and working life, existing partners could also take the initiative in this regard. According to the authors, it is most difficult to change character differences because as the theory has shown, they are ingrained over time and internalized at an early age.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Helene Lainemäe ja Grete Helena Roose,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose
„Soorollide avaldumine tippspetsialiste koondavates organisatsioonides“,

mille juhendajad on Anne Reino ja Maaja Vadi,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Helene Lainemäe
Grete Helena Roose
25.05.2021