

Tallinna Ülikool  
Digitehnoloogiaste Instituut

Ingrid Arge

IT JUHI ROLL – VÕIMALUSED JA RASKUSED NAISJUHI PILGU LÄBI

Magistritöö

Autor: Ingrid Arge

Juhendaja: Antek Kasemaa

Juhendaja: ..... „... - ..... 2017.a.

Instituudi direktor: ..... „... - ..... 2017.a.

Tallinn 2017

## **Autorideklaratsioon**

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

.....

(kuupäev) (allkiri)

## **Abstract**

The thesis gives an overview of the role of IT leadership and examines the opportunities and barriers that accompany this role from female perspective. Firstly, the theoretical framework gives an overview of transformational leadership, various definitions of the role of IT manager, his/her key functions, and of the opportunities and barriers that accompany this position. Another aspect that will be discussed is the historical change of (female) IT manager and the new functions that have been added due to that. The share of women among IT leaders will be examined as well as the gender specific barriers. Finally, the common stereotypes about women working in IT sector are discussed as well.

8 semi-structured interviews with female leaders of IT in Estonia were conducted as a part of the thesis. The results showed that IT field is not seen differently from any other leadership and the role of IT leadership is seen similarly to other fields. The barriers are mostly universal and related to general aspects of leadership. The stereotypes of IT field and women are acknowledged as problems but are mostly seen as external to IT field, inside the sector these problems are seen as minor. Unlike the studies conducted in other countries, women do not see or notice only in very minor scale the gender based barriers of moving into leader position.

**KEYWORDS:** IT leadership, female leadership, barriers and opportunities of IT leadership, stereotypes, gender barriers

# Sisukord

Sissejuhatus.....	6
I Teoreetiline raamistik .....	8
1. Sissejuhatus teemasse .....	8
2. Perspektiivne eestvedamine .....	8
3. IT juhi roll .....	10
3.1 IT juhi definitsioonid.....	10
3.2 IT juhi võtmeülesanded ja kompetentsid.....	11
3.3 IT juhi rolli ajalooline taust .....	13
3.4 Ärile orienteeritus ja tehnilised teadmised .....	14
3.5 IT juhi roll innovatsiooni edendamisel .....	16
4. Naised ja IT juhtimine .....	17
4.1 Naiste osakaal ITs ja IT juhtide hulgas .....	17
4.2 Naiste huvi IT juhtimise vastu.....	19
4.3 Barjäärid ja takistused.....	20
5. Stereotüübid ITs.....	24
6. Probleemi seade.....	26
II Metoodika.....	27
1. Metodoloogia valik.....	27
2. Empiiriliste andmete kogumine/andmekogumismeetod, uurimuse käik.....	28
3. Andmeanalüüsi meetodid.....	30
4. Uurimuse eetilised aspektid ja eneserefleksioon .....	31
III Analüüs .....	32
1. Huvi valdkonna vastu, karjäärivalikud .....	32
1.1 Huvi IT valdkonna vastu ja ITsse tööle sattumine.....	32
1.2 Huvi juhtimise valdkonna vastu ja juhina tööle asumine .....	33
2. Võimalused ja raskused juhi positsioonil.....	35
2.1 Raskused, millega on tulnud juhi positsioonil kokku puutuda.....	35
2.2 Väljakutsed, millega on tulnud juhi positsioonil kokku puutuda. ....	37
2.3 Erinevus karjääri alguse ja käesoleva hetkega .....	39
2.4 Juhi positsioonil avanenud võimalused.....	40
2.5 Nais- ja meesjuhtide võimalused ja raskused.....	42
3. Stereotüübid ITs.....	45
4. IT juhi roll .....	48
5. Naised IT valdkonnas .....	50
5.1 Hinnang naiste osakaalule IT töötajate hulgas .....	50
5.2 Hinnang naiste osakaalule IT juhtide hulgas.....	52

5.3 Naiste osakaal keskastme juhi versus tippjuhi positsioonidel.....	53
5.4 Naiste liikumine juhi positsioonidele .....	55
6. Innovatsioon ja juhi positsioon.....	56
6.1 Innovatsiooni olulisus IT valdkonnas ja juhi roll innovatsiooni edendamisel.....	56
6.2 Innovatsioon intervjueritute igapäevatoos.....	57
IV Arutelu .....	58
V Kokkuvõte .....	63
Kasutatud kirjandus:.....	66
<b>Lisa 1</b> .....	72
<b>Lisa 2</b> .....	73

# Sissejuhatus

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on uurida IT valdkonnas töötavate naisjuhtide pilgu läbi, millisena näevad nad IT valdkonna juhi rolli. IT juhi rolli üldisemalt on käsitletud mitmetes varasemalt läbi viidud uuringutes (Karahanna, Watson, 2006; Smaltz, Sambamurthy, Agarwal, 2006; Chun, Mooney, 2009; Bielikowski, 2014), samuti võib leida arvukalt uurimusi juhtimise valdkonna kohta üldisemalt, kuid vähe käsitlust on leidnud naiste osakaal IT juhtide hulgas, veelgi vähem on uuritud naissoost juhtide käest, millisena näevad nad IT juhi rolli, milliste raskuste, väljakutsete, stereotüüpide ja võimalustega on neil tulnud kokku puutuda.

IT valdkond on olnud klassikaliselt meeste poolt domineeritud ala ning naiste osakaal nii IT kui ka üldiselt reaalteaduste valdkonnas on olnud madal (Valenduc, Vendramin, 2005; Ashcraft, Blithe, 2010; Tandon, Pritchard, Savelieva, Smith, Vogt, 2012). Sellest tulenevalt on viimastel aastakümnetel palju tegeletud küsimusega, kuidas tuua rohkem naisi traditsiooniliselt meeste poolt domineeritud erialade juurde tasakaalustamiseks soolist vahekorda ning toomaks juurde uusi ideid ja sünergiat.

Võttes arvesse eelpool välja toodut on käesoleva magistr töö eesmärgiks uurida, millisena näevad naissoost IT valdkonna juhid IT juhi rolli ning milliseks hindavad nad naiste osakaalu. Samuti üritatakse selgust saada, mida toovad Eestis töötavad naissoost IT valdkonna juhid välja juhi rolli, võimaluste ja raskustena. Töös uuritakse, milliste väljakutsetega on nad oma töös kokku puutunud, samuti käsitletakse kas ja milliseid uusi võimalusi on avanenud ja võimalikuks saanud tänu juhi positsioonile asumisega. Töö teoreetiline raamistik annab ülevaate töö aluseks olevast juhtimisteooriast, klassikalise IT juhi rollist, kuid keskendub ka teguritele, mis kehtivad üldiselt IT valdkonna juhtidele. Kuna varasemad uurimused on rõhutanud IT juhi rolli olulisust innovatsiooni edasi viijana (Hinssen, Deryk, 2009; Veld, 2014) uuritakse kui oluliseks peavad intervjuueeritavad innovatsiooni IT valdkonnas, millisena näevad nad juhi rolli innovatsiooni puudutavates küsimustes ning kas ja kuidas on nad ise panustanud innovatsiooni.

Varasemate uurimuste käigus on ilmnenu, et kui naissoost töötajate osakaal IT valdkonnas on 20%-30% vahemikus on naised siiski enamuses esindatud IT valdkonna nn pehmematel suundadel nagu turundus, disain, kasutajatugi, koolitused jne (Valenduc, Vendramin, 2005) ja teistel traditsiooniliselt vähem prestiižitel ja vähem tasustatud IT valdkonna positsioonidel. Naiste osakaal juhtide hulgas on aga veelgi väiksem ning tippjuhtide hulgas on naisi väga vähe. Kuna naissoost IT juhte ei osata suurel määral nimetada erinevalt meessoost IT juhtidest

(Kindsiko, Türk, Kantšuko, 2015), käsitletakse küsimust, miks on IT valdkonnas vähe naissoost juhte ning miks enamuse naissoost juhte piirdub keskastme juhi positsiooniga tippjuhtide seas on aga neid raske leida. Samuti käsitletakse põgusalt, milliseid võimalusi näevad naised rohkemate naiste IT juhtimise juurde toomises.

Seoses IT valdkonnas laialdaselt levinud stereotüüpidega (Box, 2008; Shortt, O'Neill, 2009; Ashcraft, Blithe, 2010; European Commission, 2013; Kindsiko jt, 2015), uurib käesolev töö kas ja milliste stereotüüpidega on tulnud intervjueeritavatel juhi positsioonil kokku puutuda, kuidas on see neid mõjutanud ning mida on nad ette võtnud tekkinud stereotüüpide muutmiseks. Stereotüüpide puhul käsitletakse nii IT valdkonda üldiselt puudutavaid stereotüüpe kui ka soopõhiseid stereotüüpe.

Lähtuvalt eelnevast ja järgnevalt püstitatud teoreetilisest raamistikust on töö peamiseks uurimisküsimusteks:

Millisena näevad naissoost IT valdkonna juhid IT juhi rolli?

Milliste raskustega ja väljakutsetega puututakse IT juhi positsioonil kokku?

Milliste stereotüüpidega tuleb IT juhi rollis kokku puutuda?

Mida näevad naisjuhid põhjusena, et enamuse naissoost IT valdkonna juhte on keskastme juhi positsioonidel, mitte aga tippjuhi positsioonil?

Magistritöö jaguneb neljaks osaks. Töö esimeses osas on välja toodud teoreetiline raamistik, millest lähtutakse edasises analüüsis ning võrreldakse saadud tulemusi varasemate leidudega. Teoreetilise raamistiku lõpus esitatakse probleemipüstitus. Järgneb meetodika kirjeldus, kus tutvustatakse andmekogumis- ja analüüsimeetodit, valimit ja töö käiku. Kolmas osa sisaldab tulemuste analüüsi. Viimases osas on välja toodud olulisemate tulemuste alusel arutelu, soovitusid ja kokkuvõte.

# I Teoreetiline raamistik

## 1. Sissejuhatus teemasse

Juhtimist ja juhi rolli on defineeritud väga palju. Kuigi need definitsioonid võivad üksteisest suurel määral erineda võib juhtimist üldiselt kokku võtta kui protsessi, mille käigus mõjutatakse gruppi või organisatsiooni üksikisiku poolt ühise eesmärgi saavutamise nimel (Northouse, 2013). Erinevatest juhtimise teooriatest toetutakse käesoleva töö raames peamiselt perspektiivse eestvedamise (*transformational leadership*) teooriale.

Käesoleva töö teoreetilises raamistikus vaadeldakse IT juhi rolli, ülesandeid ja ajaloolist tausta. Eraldi käsitletakse naiste osakaalu IT valdkonna töötajate ja juhtide hulgas, tuuakse välja naissoost IT juhtidel esinevad raskused ja väljakutsed ning võimalikud lahendused nendest ülesaamiseks. Käsitlemist leiab innovatsioon IT valdkonnas ja IT juhi roll innovatsiooni edendamisel, seda põhjusel, et innovatsioon kui valdkond nõuab järjest rohkem IT juhi tähelepanu ja aega. Viimase peatükina vaadeldakse ITs levinud stereotüüpe ning nende mõju IT juhtidele. Käsitlust leiavad nii IT kohta üldiselt levivad stereotüübid kui ka ainult naisi puudutavad stereotüübid. Teoreetiline raamistik lõppeb probleemi püsitustega, millele järgneb metoodika tutvustus ja analüüs.

## 2. Perspektiivne eestvedamine

Perspektiivse eestvedamise näol on tegemist juhtimise paradigmaga, mis keskendub juhtimise karismaatilistele aspektidele ja tunnustab juhte kui erakordseid isiksusi, kes asuvad oma organisatsioonis kõrgematel positsioonidel (Bryman, Collison, Grint, Jackson, Uhl-Bien, 2011). Valik perspektiivse eestvedamise kasuks tuleneb sellest, et perspektiivne eestvedamine ei ole ühesuunaline (juhilt alluvatele minev käskude jada), samuti ei keskendu antud teooria ainult eesmärkide saavutamisele vaid annab laiendatud pildi juhtimisest. Perspektiivne eestvedamine on protsess, mis kaasab endasse kaks osapoolt – juhi ja alluvad – luues nende kahe poole vahel mõtestatud dialoogi. Perspektiivses eestvedamises on suur rõhk juhi isiksuseomadustel, eelkõige omadustel mõjutada teisi grupi liikmeid moel, et nende panus ühtse eesmärgi saavutamisse on oodatust suurem, juht suhtleb kõigi teiste



meeskonna liikmetega luues suhteid sellisel tasandil, mis mõjub motiveerivalt mõlemale poolele – nii juhile kui ka alluvatele (Bass, 1990). Bassi teooria järgi koosneb perspektiivne eestvedamine järgmistest komponentidest:

- individuaalne lähenemine (*individualized consideration*): juht lähtub iga grupi liikme vajadustest lähtuvalt, käitudes vastavalt vajadusele eeskujuna, mentorina jne,
- intellektuaalne stimuleerimine (*intellectual stimulation*): juht julgustab grupiliikmeid ideid jagama ja genereerima, panustama grupi ühistesse eesmärkidesse, pidevalt õppima, julgustab alluvaid olema loovad ja innovaatilised jne,
- inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation*): annab grupile visiooni või eesmärgi ülesande täitmiseks, julgustab püstitama ambitsioonikaid eesmärke,
- idealiseeritud mõju (*idealized influence*): juhi puhul on tegu rollimudeliga, kelle puhul esinevad nn ideaalsed isiksuseomadused nagu ausus, usaldusväärsus jne (Bass, 1999).

Perspektiivse eestvedamise tugevusteks on teooria mugandatavus vastavalt organisatsiooni hetkeolukorrale ja vajadustele, liidri positsioon on stabiilsem ning liidritele on tugevam toetus oma meeskonna poolt, keskendumine ülesannetele ja organisatsiooni ühtsusele (Bass, 1999), alluvate vajaduste, väärtuste ja moraali arvesse võtmine ning intuiitiivsus ja kergesti omaks võetavus (Suresh, Rajinl, 2013). Perspektiivset eestvedamisstiili kasutavad juhid peavad olema teadlikud sellest, kuidas nende enda käitumine mõjutab nende alluvaid ja ka organisatsioonidünaamikat (Northouse, 2013).

Perspektiivsele eestvedamisele vastandub pragmaatiline eestvedamisstiil, mida iseloomustavad käsud ja autoritaarsus, samuti on suhted juhi ja alluvate vahel loodud tööülesannetega toimetulekust ja saavutustest lähtuvalt ning on mõjutatud juhi enda huvidest (Bass, 1985). Pragmaatilist eestvedamisstiili iseloomustavad tingimuslikud preemiad (kui juhi antud ülesanne täidetakse edukalt, järgneb sellele tunnustus) ja erandite kaudu juhtimine, mis sisaldab endas negatiivset kriitikat, tagasisidet ja kinnistamist (Northouse, 2013). Käesoleva töö raames pragmaatilist eestvedamisstiili rohkem ei käsitleta.

Perspektiivse eestvedamise puhul ei ole tegemist täpsete juhistega, mida juht ühes või teises olukorras tegema peab, selle asemel annab antud mudel üldised juhised, kuidas juhtimisest mõelda võiks keskendudes sealjuures empaatialle, ideaalidele, inspireerimisele, individuaalsele lähenemisele ja innovatsioonile, mis on vajalik kiiresti muutuvast IT valdkonnas edukaks toime tulekuks.

## 3. IT juhi roll

### 3.1 IT juhi definitsioonid

Käsitlemaks IT juhi rolli ning sellega seonduvaid küsimusi on oluline, et valitseks ühene arusaam mida käesoleva töö raames peetakse IT juhi rolliks ning keda nimetatakse käesoleva töö raames IT juhtideks. Antud töö raames on laiendatud IT juhi mõistet kitsalt IT juhilt (CIO) laiemalt kogu IT valdkonnas töötavatele keskastme ja tippjuhtidele. Laiendus tulenes sellest, et töö raames uuritakse naissoost IT juhtide arusaama juhi rollist ning sellega tulenevates teguritest. Alljärgnevalt on välja toodud levinumad IT juhi definitsioonid.

Euroopa Standardiseerimisekomitee on IT juhti (*Chief Information Officer CIO*) defineerinud kui isikut, kelle ülesandeks on arendada ja hoida IT osakonda vastavuses äripoole/organisatsiooni nõuetega. IT juht defineerib ja viib täide IT strateegilist juhtimist (*governance*) ja IKT strateegiat ning leiab ja määratleb ressursid selle strateegia elluviimiseks. Samuti hoiab ta ennast kursis IKT sektori arengutega ja ettevõtte äriliste vajadustega ning panustab organisatsiooni strateegilisse planeerimisse; omab juhtivat rolli või osaleb suurtes muudatusprojektides (European Committee for Standardization, 2012). Sarnaselt on IT valdkonna juhi ülesanded defineeritud ka Euroopa e-kompetentside raamistikus. Seal on välja toodud, et IT juhi rolliks on vastutada IT eelarve eest, hallata IT personali sh värbamist ja koolitusi, vastutada igapäevaste IT jooksvate (*operational*) ülesannete efektiivse toimimise eest ja IT ressursside haldamise eest (European e-Competence Framework 2011: 35). Gartner (2016) on defineerinud IT juhti (CIO) kui isikut, kelle ülesandeks on vastutada ettevõtte sees toimivate IT protsesside ja tehnoloogiate toimimise ning töötajate töökvaliteedi eest tagamaks äri vajadustele vastav teenuskvaliteet ja –tugi.

Lisaks CIO-le on teiseks IT juhi positsiooniks *ICT operations manager*, selle positsiooni puhul on tegu tehnilisema IT juhiga kui CIO puhul. *ICT operations manager* tegeleb igapäevaste tööülesannete, inimeste, ressursside juhtimise ja töö korraldamisega; vastutab määratletud IT valdkonna toimimise eest; kindlustab, et töös lähtutakse organisatsiooni eesmärkidest, reeglitest, protsessidest ja standarditest; tagab vastavuse organisatsiooni strateegiaga; vastutab muudatuste halduse finantspoole eest ning viib elu muudatusi; hindab ja soovitab investeeringuid uutesse tehnoloogiatesse; tagab, et IKT ja IKT riskihaldus on efektiivsed; vastutab eelarve planeerimise, personalivaliku ja arenguga seotud küsimuste ja

koolitusprogrammide eest; haldab IT personali; juhib, organiseerib, planeerib ja jälgib osakonna siseseid tegevusi; vastutab osakonna eelarve eest; lepib äri poolega kokku osakonna eesmärgid ja ressursid; analüüsib ja pakub välja lahendusi pidevaks parendamiseks; vastutab ja haldab IT kvaliteeti ja turvalisust (European Committee for Standardization, 2012: 43). Gartner (2016) määratleb *Chief Technical Officeri* (CTO) kui isikut, kes vastutab infrastruktuuri, võrgu ja süsteemi poole eest ning tegeleb ühtlasi antud valdkonda puudutavate personaliküsimustega sh tehnilise personali vajadustele vastava koolitamisega, samuti tegeleb CTO kliendisuhetega tagamaks, et püstitatud kokkulepped on täidetud.

Kolmandana on välja toodud *Business information manageri* positsioon, kelle ülesandeks on koostada planeerimise alaseid ettepanekuid ja hallata IT süsteemide funktsionaalset ja tehnilist arengut olulistes äri valdkondades. *Business information manager* vastutab rakenduste halduse eelarve ja efektiivse planeerimise eest, tagab teenuste kvaliteedi vastavuse kokkulepitule ning vastutab kasutaja rahulolu eest; hindab muudatuste mõju nii äri kui ka IT poolele; rakendab ja viib ellu IT süsteemide konfiguratsioonihaldust (European Committee for Standardization, 2012: 36). Erinevalt eelnevalt välja toodud CIO ja CTO positsioonile on siin tegu äripoole vajadustele suuantud juhile, kelle teadmistepagas peab sisaldama olulist infot äripoole protsesside kohta, samuti peab ta olema suuteline tõlkima IT protsesse äri keelde ja vastupidi.

Lisaks eelpool välja toodud kolmele IT juhi positsioonile käsitletakse antud töö raames IT valdkonna juhtidena ka keskastme IT juhi positsioonidel töötavaid juhte nt osakonna või valdkonna juhid jne. Käesoleva töö autor defineerib antud töö raames IT juhina IT valdkonnas töötavaid juhte, kellel alluvuses töötab vähemalt üks inimene. IT juhtidena ei vaadelda projektijuhte, turvajuhte jmt positsioone, mille puhul ametinimetuses küll sisaldab sõna „juht“ kuid reaalsed tööülesanded ei ole seotud inimeste juhtimisega.

### 3.2 IT juhi võtmeülesanded ja kompetentsid

Eelnevalt välja toodud erinevatele IT juhi rollidele lisaks on oluline vaadelda, milliseid ülesandeid peab IT juht täitma ning millised kompetentsid on antud rollis vajalikud. Üldjoontes on edukaks IT juhi rolli täitmiseks vajalikud samad kompetentsid, mis on nõutud juhi positsioonil üldiselt, neile võivad lisanduda IT spetsiifilised kompetentsid. Üldisteks võtmekompetentsideks, mis kehtivad samuti muudes valdkondades on väga head sotsiaalsed-

ja suhtlemisoskused, võime olla diplomaat, strateegilise juhtimise ja planeerimise oskused (Peppard, 2010; Allison, 2010; Gartner, 2016), oskus hoida töömotivatsiooni ning keskenduda oma töötajaskonna pidevale arendamisele (Cameron, DeGenarro, Orlov, Cullen, 2014), samuti projektijuhtimise oskused (Allison, 2010; Cameron jt, 2014). IT spetsiifilisemalt on vajalik võimekus teha pikaajalisi plaane ja visioone, kujundada ettevõtte IT strateegiat ning planeerida osakonna eelarvet, oskus mõista turuseisu ning planeerida IT osakonna tööd sellest lähtuvalt, olla muudatuste elluvijaks ja võimaldajaks, kasvatada ja arendada oma (juhtide) meeskonda (Peppard, 2010; Allison, 2010), prioritseerida klienditeenindust ja kliendile pakutavad teenuseid (Cameron jt, 2014) olgu tegu kas sise- või välisklientidega.

IT juhi peamised ülesanded seevastu on suurel määral IT spetsiifilised. Alljärgnevalt on välja toodud erinevates uurimustes (Allison, 2010; Peppard, 2010; European Committee for Standardization, 2012; Cameron jt, 2014; Gartner, 2016) esile toodud võtmeülesanded:

- ettevõtte IT strateegia defineerimine, kogu IT osakonna tööde ja tegevuste korraldamine,
- juhtimise kvaliteedi ning kliendi- teenuspakkuja suhte kvaliteedi eest vastutamine, ettevõtte teenustaseme lepete (*service level agreement SLA*) defineerimine, nende rakendamise kindlustamine ja kuluefektiivsuse tagamine
- keerukate lepingute elluviimise eest vastutamine,
- kindlustamine, et osakonna sisesed juhtimise protsessid on ellu viidud,
- infosüsteemide reliaabluse ja konfidentsiaalsuse kindlustamine,
- IT turvalisuse, terviklikkuse, riski- ja projekti halduse tagamine,
- IT osakonna eelarve eest vastutamine,
- innovatsiooni edendamine,
- muudatuste juhtimine (*change management*)

Lisaks eelnevale on oluline mõista tehnoloogias levivaid trende, mõelda loovalt ja seeläbi parendada IT osakonna ja ettevõtte üldist efektiivsust. Paljud eelnevalt välja toodud IT juhi võtmerollid sisaldavad endas omadusi, mis on olulised perspektiivse eestvedamise puhul nagu nt muudatuste eestvedamine, võimaldamine ja ellu viimine, väga head sotsiaalsed oskused jne.

### 3.3 IT juhi rolli ajalooline taust

IT juhi roll on tänapäeval pidevas muutumises ning ei ole sama, mis ta oli varasemalt võrrelduna 20. sajandi lõpu klassikalise IT juhi rolliga või varasemate IT juhi rollidega. Kui 20. sajandil oli IT juhi puhul tegu puhtalt tehniliste teadmistega inimesega, kes tegeles tehnilise küsimustega ja oli ise aktiivselt lahendustesse kaasatud siis 21. sajandil on see muutunud, IT juht on muutunud äriotsuste täiteviijaks ja vastutab selle eest, et äri ja IT oleks omavahel tasakaalus (Takanen, 2008). Remenyi, Grant ja Pather (2005) toovad välja, et tulenevalt IT juhi positsiooni pidevas arengus olemisest oodatakse IT juhilt rohkete erinevate oskuste olemasolu ja dünaamilisust. Uus IT juhtide generatsioon ei saa olla enam vaid tehniliste teadmistega, nad peavad olema nutikad ja suutma ületada tehnoloogia ja äri poole vahel valitseva lõhe, nad peavad omama teadmisi äripoole toimimisest ning olema samal aja diplomaatideks veenmaks oma äripoole kolleege uute IT lahenduste vajalikkusest (Hinssen, Derynck, 2009). IT juhi puhul on tänapäeval tegu eelkõige ärijuhiga, nagu ka Peppardi (2010) uurimus leidis, et IT juhtimine ei erine tegelikkuses ükskõik millisest ärijuhtimisest – juhtimine on juhtimine.

Allpool käsitletakse IT juhi rolli ajaloolist muutumist. Lisaks Rossy ja Feeny (1999) poolt välja toodud kolmele arengufaasile on käesoleva töö autor lisanud neljanda ja viienda faasi. Neljas faas kajastab IT juhtimise arengut perioodil 2000-2010, antud faasi kirjeldamisel on toetunud Hunteri (2007) tööle, viies faas kajastab perioodi 2010 kuni tänapäev.

Esimene staadium kestis 1960ndatest 1980ndateni, millal IT oli peamiselt suurte kesksüsteemi arvutite (*mainframe computer*) sünonüümiks. IT juhi peamiseks ülesandeks oli IT eelarve eest vastutamine, kulude kontroll ja vähendamine ning automatiseerimine. IT juhi näol oli tegu spetsialisti rollis oleva juhiga (*operational manager*) (Ross, Feeny, 1999).

Teine staadium algas 1970ndate lõpus kui korporatiivne IT hakkaks koosnema kesksüsteemi, lauarvutite ja minikompuutrite võrgustikust. IT juht oli aktiivselt kaasatud IT probleemide lahendamisse, IT muutus ettevõtete jaoks strateegiliseks väärtuseks. IT juht oli täidesaatva võimuga meeskonna liige, strateegiline planeerija ja IT arhitekt, tegeles aktiivselt IT personali palkamisega, IT ja äri joondamisega (*IT alignment*), infrastruktuuri standardiseerimisega ja stabiliseerimisega (Ross, Feeny, 1999).

Kolmas staadium tekkis seoses veebikeskkonna ja interneti laiabaasilise kasutuselevõtuga 1990ndate keskpaigas. IT-d, peamiselt internetti, nähti strateegiate elluviimise

võtmelahendusena, IT investeeringud suunati veebilahendustele. IT juhi rolliks sai olla äri visionäär ja arendada internetis ärimudeleid (Ross, Feeny, 1999).

Neljandaks staadiumiks võib pidada 2000ndatel toimunud arengut IT juhi rollis, IT juht peab olema ühendavaks lülis IT ja äri poole vahel, mis oli osaliselt kajastatud ka eelmises staadiumis. Lisandusid uued vastutusala nagu riskihaldus, muudatuste juhtimine, probleemilahendus ning organisatsiooni tasemel IT müümine/reklaamimine (Hunter, 2007).

Viiendaks staadiumiks saab lugeda perioodi 2010 kuni tänapäev kui seoses IT sektoris üha olulisemaks muutunud pilveteenustega muutus ka IT juhi roll tasakaalustaja rolliks. Tarkvara ja riistvara talitluspidevuse tagamine on asendunud teenuste analüüsiga tegemaks kindlaks, millist turvalisuse taset, teenuse kättesaadavust jne pakub üks või teine turul olev pilveteenus ning millised riskid sellega kaasnevad (Buyya, Yeo, Venugopal, Broberg, Brandic, 2009; Miller, 2014). Kaasaegne IT juht ei saa piirduda üksnes tehnoloogia- või ärialaste teadmistega, ta peab omama laiaulatuslikku ülevaadet turul toimuvast sh pilveteenustest, mobiilirakendustest, uutest platvormidest. Kokkuvõtvalt – IT juht peab omama arusaama, kuidas kaasaegsed tehnoloogiad võivad kaasa aidata ettevõtte majandustegevuse edendamisele või kulude kokkuhoiule.

### 3.4 Ärile orienteeritus ja tehnilised teadmised

Eelnevalt ajaloolisest ülevaatest on näha, et IT juhi roll on muutunud tehnilisest spetsialistist järjest rohkem äripoole täidesaatjaks ning äriotsuste elluvijaks. IT-lt oodatakse üha tihedamat koostööd äripoolega ning järjest rohkem kaasatakse IT-d äristrateegia koostamisse ja formuleerimisse. Tulevastelt IT juhtidelt oodatakse võrdsel määral nii IT alaseid kui ka äriteadmisi (Remenyi jt, 2005; Takanen, 2008; Hinssen, Derynck, 2009; Lambert, 2009; Poku - Marboah, 2011), arusaamist nii tehnoloogiast kui ka äri poole vajadustest, väga häid projektijuhtimisoskusi (Lambert, 2009), oskust koordineerida keerukaid IT ja äri protsesside integratsioone ning strateegilise planeerimise oskust.

Seoses pilveteenuste üha laialdasema kasutuselevõttuga on IT juhi roll on muutumas disainilt, operatsioonaltel teenustelt ning üldiselt tugiteenuse pakkumiselt teiste poolt pakutud teenuste vahendajaks (Cameron jt, 2014; Miller, 2014), millest tulenevalt muutub üha olulisemaks kommunikatsioon (nii organisatsiooni sisene kui ka väline) ja koostöövõime. IT

juht peab aru saama oma sisemise kliendi reaalsest äri vajadustest ja nõuetest IT süsteemidele ning suutma antud nõudeid edastada vajadusel välistele teenuspakkujatele.

Kui varasemalt oli IT juhi näol tegu tugevate tehniliste teadmiste ja oskustega inimesega siis kasvava trendina on näha, et järjest rohkem IT juhte palgatakse väljaspoolt IT valdkonda (Takanen, 2008), millest tulenevalt võib IT juhi näol tegu olla pigem administratiivjuhiga, kelle peamine fookus on äri ja IT poole omavahelisel suhtlusel ning IT ostudel/hangetel. IT juhilt eeldatakse lisaks väga headele IT alastele teadmistele arusaama äripoollest ning ettevõtte äriolistest eesmärkidest (Takanen, 2008; Veld, 2014), oodatakse partnerit, kes mõistab ärilisi aspekte ning saab aru äripoole organisatoorsest ülesehitusest (Karahanna, Watson, 2006) ja on vajadusel innovaatoriks (Peppard, 2010). Sellest tulenevalt peaks ideaalse IT juhi puhul tegu olema inimesega, kes suudab ületada äri ja IT vahelisi funktsionaalseid piire.

Järjest rohkem tuleb ITsse nn „pehmet“ juhtimisstiili kuna vajatakse nii tehnilisi teadmisi kui ka suhtlemisoskust (Moore, Griffiths, Richardson, Adam, 2008: 537). Üldise IT valdkonnas töötavate inimeste sh juhtide tausta muutumise tõid välja ka Kindsiko jt (2015) osutades, et järjest rohkem asub ITsse tööle sotsiaalteaduste taustaga inimesi. Kuigi IT juhilt eeldatakse hetkel väga palju erinevaid omadusi ning IT alased teadmised ja oskused seahulgas on muutunud teisejärguliseks, ei saa siiski läbi ka ilma IT alaste teadmisteta. Takanen (2008) toob välja, et kuigi IT teenused saab enamjaolt sisse osta, peab IT juht omama siiski piisavalt IT alaseid teadmisi, et tagada edukas IT teenuste sisse ostmine. Samas on IT juhi töös edukas suhtlus kõigi parteritega (nii äri kui ka IT poole pealt) kriitilise tähtsusega, väga head suhtlusoskused on määraval kohal olemaks edukas IT juht, puudulikud suhtlusoskused võivad osutada takistuseks (Takanen, 2008; Peppard, 2010; Jürgenson, Mägi, Pihor, Batueva, Rozeik, Arukevu, 2015). See eeldab juhilt, et ta suhtub juhtimisse kui kahe poole dialoogi ning koostöösse, mitte ei ole autoritaarne käskude jagaja. Juht peab olema nii oma alluvate kui ka äri poole jaoks inspireeriv ja motiveeriv parter. IT juhilt oodatakse oskust pakkuda konsultatsioone erinevates IT valdkonda puudutavates küsimustes, tagamaks et äripoole vajadused saavad täpselt defineeritud. Samuti vastutavad IT juhid üldise IT võimekuse eest ning peavad määratlema ja selgelt sõnastama ning dokumenteerima nõuded erinevatele süsteemidele sh teenustaseme lepped (*service level agreements SLA*) ja KPIid (*key performance indicators*).

### 3.5 IT juhi roll innovatsiooni edendamisel

Innovatsioon mõistet kasutatakse tihti, kuid sageli jääb sealjuures arusaamatuks, mida antud mõiste all mõeldakse ning milleks innovatsiooni kasutada soovitakse. Innovatsiooni saab üldjuhul vaadelda kui muudatust tootes, teenuses, uue toote loomist või muudatust teenuses/tootes mis erineb nende esialgsest eesmärgist või muudatust selles, kuidas toodet/teenust arendatakse (Johnson, 2001). IT juhi vaatepunktist ei ole enam kohane näha eraldi IT ja äri innovatsiooni kuna IT peab toetama äri eesmärkide täitmist (Cameron, DeGenarro, Orlov, Cullen, 2008; Takanen, 2008; Hinssen, Derynck, 2009; Peppard, 2010; Poku – Marboah, 2011). Selleks, et olla edukas IT innovatsioonis on oluline kõigepealt mõista äriinnovatsiooni. Innovatsioon ei pruugi olla IT organisatsiooni puudutav, kuid ta on tehnoloogiat puudutav, uusi ärimudeleid ja teenuseid ei saa arendada tehnoloogiat kasutamata. Sellest tulenevalt on IT ja äripool vaheline piir hägustumas ning järjest olulisemaks on muutunud nende kahe vaheline koostöö.

IT juhil on oluline roll innovatsiooni edasi viimisel tulles välja oma vanast traditsioonilisest rollist ja olles innovaatiliseks partneriks äripoolle (Hinssen, Derynck, 2009; Allison, 2010; Peppard, 2010). IT juhid peavad aru saama oma rolli muutumisest ning teadvustama seda ettevõtte siseselt. Eelpool nimetatud ülesanne on kindlasti väljakutseks IT juhile ning muudatused ei toimu kergelt ega kiiresti. Hinssen ja Derynck (2009) toovad välja, et tänu tehnoloogiale võimaldatud innovatsioon on uus vahend, mis aitab läbi IT protsesside, vahendite ja erinevate platvormide ära kasutada äripoolle innovatsiooni potentsiaali. Innovatsioon peab toimima erinevate osapoolte koostöö läbi, seda ei saa sundida juhtuma luues sellele spetsialiseerunud osakonda.

Kuigi innovatsiooni olulisust on rõhutatud enamuses viimasel ajal tehtud uuringutes, ei ole reaalsuses IT juhid nii innovaatilised kui neilt oodatakse. Veldi (2014) uuringu tulemustest lähtus, et kõigest pooled juhtidest keskenduvad uute arengusuundade leidmisele. Ka Cameroni jt (2008) ja McKinsey (2010) tööst ilmneb, et kuigi enamus IT juhte toob välja innovatsiooni kui olulise teguri, ei käitu nad oma ametipositsioonil sellest lähtuvalt ega leia, et nad on edukad innovaatiliste lahenduste kasutusele võtmisel või toodete ellu rakendamisel. Peamise põhjusena selle taga nähakse ebapidevat ettevõtte sisest otsustusprotsessi ning dokumenteeritud protsesside olemasolu (või nende puudumist). Seega on IT-l vaja muutuda - muudatuste võimaldajast tuleb saada muudatuste kujundajaks ja tähtsustada innovatsiooni olulisust IT jaoks.



## 4. Naised ja IT juhtimine

Järgnevas peatükis vaadeldakse naiste osakaalu IT juhtide hulgas ning antakse ülevaade selleteemalistest uurimustest. Varasemad uurimused (Valenduc, Vendramin, 2005; Ashcraft, Blithe, 2010; Tandon jt, 2012; Bielikowski, 2014) ja statistika toetavad fakti, et naiste osakaal ITs üldiselt on madal, IT juhtimise valdkonnas jääb see aga veelgi väiksemaks. Enamus naisi IT sektoris töötab madalamatel ametipositsioonidel (European Commission, 2013), tippjuhtkonna hulgas üldiselt, ka väljaspool IT-d, on neid vähe (Northouse, 2013). Naised ITs tegelevad peamiselt valdkondadega nagu turundus, disain, koolitus, kasutajatugi, samuti oodatakse naistelt nendes valdkondades tugev olemist (Valenduc, Vendramin, 2005: 6). Lisaks üldisele naiste osakaalule käsitletakse eraldi alapeatükina takistusi ja raskusi, millega naistel IT juhtimise juures kokku puutuda tuleb.

### 4.1 Naiste osakaal ITs ja IT juhtide hulgas

IT on olnud traditsiooniliselt reaalteaduste alla kuuluv ja kuigi seoses IT laialdase levikuga on ka IT valdkonda tekkinud palju positsioone, mis ei ole enam ainult tugevatel reaalvaldkonna teadmistel baseeruvad (nt koolitus, disain jne) peetakse ITd siiski reaalteaduseks. Seda arusaama toetab Hilli, Corbetti ja Andresse (2010) uuring, mis leidis, et reaalteadusi nähakse kui mehiseid erialasid ning seostatakse rohkem meeste kui naistega. Lisaks reaallade meestega seostamisele kaasnevad sageli ka negatiivsed arvamused naiste suhtes, kes töötavad nn „mehistel“ positsioonidel, kuna naisi peetakse sageli meestest vähem kompetentsemateks (välja arvatud juhul kui nad on oma töös ilmselgelt edukad (Hill jt, 2010: 21). Kuna aga nii kompetentsus, meeldivus ja sotsiaalseid sidemeid töökohal on vajalikud selleks, et olla oma ametipositsioonil edukas, pruugib naistel tekkida rohkem takistusi võrrelduna meestega. Heilman, Wallen, Fuchs, Tamkins (2004) ja Hill jt (2010) töid välja, et reaalvaldkonnas töötavaid naisi peetakse kas edukateks või meeldivateks, aga mitte mõlemaks korraga, samas ei kehti selline hinnang valdkondade kohta, mis pole traditsiooniliselt meest alad olnud.

Üheks põhjuseks, miks IT sektor on siiani meeste poolt domineeritud on fakt, et kõrgemalt hinnatud ja kõrgema sissetulekuga IT valdkonna positsioonid on enamuses hõivatud meeste poolt. Naised on suurehulgaliselt esindatud madalama prestiižiga IT valdkonna ametikohtadel

nagu konsultandid, koolitajad, kasutajate spetsialistid jne (Tandon jt, 2012; Jürgenson jt, 2015).

Statistika näitab, et keskmine naiste osakaal IT valdkonna töökohtadest on 20%-25% (Valenduc, Vendramin, 2005: 2, Ashcraft, Blithe, 2010: 15), see number on märkimisväärselt kõrgem Kesk ja Ida- Euroopa riikides (Tandon jt, 2012: 7) samuti on väljakutseks võrdsed võimalused meestega. Sellest tulenevalt saab järeldada, et ka Eestis töötab IT sektoris tõenäolisemalt rohkem naisi kui nt Lääne-Euroopas või Ameerikas. Samas moodustavad naised ainult 15% kõigist IT valdkonnas juhi postisoonil töötajatest (Tandon jt, 2012; 9), tippjuhi positsioonil töötajatest on see osakaal 10% (Ashcraft, Blithe, 2010: 19), isegi Rootsis (võrdõiguslikkuses kõrgelt arenenud riigis), on naiste osakaal tippjuhtide hulgas alla 20% (Bielikowski, 2014: 116). Kuigi siin on tegu üldise probleemiga, on IKT valdkonnas naissoost juhtide osakaal võrreldes teiste valdkondadega veelgi väiksem. Kui väljaspool IKT sektorit omab naissoost juhte 45,2% töötajaskonnast siis IKTs on see protsent 19,2 % (European Commission, 2013: 29). Boxi (2011) uurimus leidis, et ITs juhtivatel positsioonidel töötavad naised olid 88% üle 45 aastased ning rohkem kui 92% neist oli töötanud ITs üle 10 aasta; 30% on bakalaureuse kraad, üle 52 % magistrikraad ja 7,5% omab doktorikraadi, 36% on äri või juhtimisalane haridus, 39 % omab IT alast haridust; meessoost IT juhtide vanus oli noorem ning nende haridustase madalam (Box, 2011: 4). Samas hoolimata kõrgemast haridustasemest ja töökogemusest eelistatakse juhtidena mehi.

Sarnaselt mujal maailmas levinule töötavad ka Eestis IT sektoris enamuses mehed. Praxis 2013 aastal läbi viidud uuring näitas, et 80% ulatuses töötavad IT sektoris mehed, naiste osakaal on mõnevõrra suurem avalikus sektoris olles 28% (Jürgenson jt, 2013: 14). Naiste osakaal juhtide hulgas on Eestis sarnaselt Euroopa keskmisele 34% (Anspal, Kraut, Rõõm, 2010: 19). Jürgensoni jt (2013) Eesti IKT kompetentside tööjõu uuring tõi välja, et IKT alase haridusega juhtide osakaal IT töötajate hulgas on 12%. Umbes pooled Eesti IT sektori töötajatest omavad kõrgharidust, nendest omakorda 80% võib leida juhtide, analüütikute ja arhitektide hulgas, enamuse IT valdkonnas töötavatest inimestest on noored, olles valdavalt alla 35 aasta vanused (Jürgenson jt, 2013: 13, 14).

Eestis on ITd õppima asunud sageli teise kõrgharidusena, kusjuures eelnev haridus ei olnud sageli IT baasil, kõige suurema osa moodustasid siin sotsiaalteaduste baasilt ITd õppima asunud, kusjuures antud trend oli veelgi olulisemat märgata naiste seas. 44% küsitletutest oli varasemalt omandanud kõrghariduse mõnel muul erialal (Kindsiko jt, 2015: 16). Samas leidis Kindsiko jt (2015) uuring, et naiste vähesust ITs ei tasu alati näha probleemina nagu oleks

naistele seatud kõrgemad sisenemisbarjäärid, kuna naisüliõpilaste arv IT erialadel on kasvamas võib eeldada, et ka naiste osakaal IT töötajaskonna osas kasvab lähema 10 aasta jooksul märgatavalt.

## 4.2 Naiste huvi IT juhtimise vastu

Üheks naiste vähesuse põhjuseks reaalkonnas on tüdrukute ja naiste vähene huvi reaalinete vastu (Hill jt, 2010), valdavalt meestekesksed valdkonnad on naistele lihtsalt mitteatraktiivsed (Funke, Suder, Dornschelt, 2007), ITd nähakse kui klassikalist meeste valdkonda. Selleks, et tõsta naiste huvi IT vastu leidsid Box (2011) ja Bielikowski (2014), et vaja on muuta suhtumist juba varasest lapsepõlvest ja julgustada naisi ITd õppima. IT juhtimise juurde sattunud naised, on nimetanud põhjusena varast huvi arvutite ja tehnoloogia vastu ning arvutiõpet koolis, seega tüdrukute kaasamine ja IT alane haridus on olulised rohkemate naiste IT (juhtimise) juurde kaasamiseks. Rohkem tuleb tutvustada IT valdkonnas edukaid naisi (Hill jt, 2010; European Commission, 2013; Kindsiko jt, 2015) ning kaasata neid ekspertidena ühiskondlikesse debattidesse kuna noored valivad oma tulevase karjääri välja tulenevalt positiivsetest eeskujudest antud valdkonnas, ühtlasi on oluliseks perekonna, meedia suhtumine antud valdkonna (Funke jt, 2007).

Äri ja IT poole omavahelise üha suuremas seotuse tõttu nähakse kasvavat vajadust integreeritud oskustega töötajate järele, kellel on nii „pehmed“ kui ka tehnilised teadmised (Moore jt, 2008), seetõttu on oluline tutvustada IT valdkonda ja seal olevaid erinevaid karjäärivalikuid ning võimalusi, tuua välja, et ITsse on võimalik siseneda ka teiste valdkondade ja hariduse baasilt nn hübriid oskuste baasilt ja erinevatel eluetappidel nt elukestva õppe läbi ning näidata sektorit kui mitmekesisist (Shortt, O'Neill, 2009; European Commission, 2013).

Erinevad uurimused on näidanud, et naised on meestega võrdselt sobilikud tippjuhi positsioonile, kusjuures naiste liidrioskused võivad osutada meeste omadest paremaks (Vecchio, 2002; Eagly, 2007; Orr, 2013). Northouse (2013) toetab seisukohta, et naiste ja meeste juhtimisioskused ja edukus juhi rollis on sarnased, seejuures kasutavad naised suurema tõenäosusega eestvedavat juhtimisstiili.

### 4.3 Barjäärid ja takistused

Kuigi barjäärid, millega naised IT valdkonnas töötades kokku puutuvad, on viimase kahekümne aasta jooksul tunduvalt vähenenud, on need olemas. Näiteks ei ole naised sageli sotsiaalselt kaasatud ja tunnevad ennast IT keskkonnas üksildastena (Box 2010) kuna meeste poolt domineeritud töökeskkonnas kiputakse naisi välja jätma formaalsetest ja mitteformaalsetest sotsiaalsetest võrgustikest (Aschcraft, Blithe, 2010; Reid, 2012; European Commission, 2013), mille tulemusena naisi ei kutsuta kaasa teatud tüüpi töövälisetele üritustele nt golf, õhtul baari minek, ärireisid ning nad tunnevad ennast seetõttu tööl isoleeritult. Samas on paljud ettevõtted muutnud suhtumist ja tauninud seksuaalset diskrimineerimist, naiste välja jätmist võrgustikest ning taotlenud naiste ja meeste võrdset kohtlemist nende teadmiste ja oskuste alusel (Valenduc, Vendramin, 2005: 6). Sotsiaalne kaasatus sh nt töövälised ühisüritused on olulised faktorid, mis mõjutavad tööga toimetulekut ja edukust nt edutamisel, otsuste ellu viimisel jne.

Lisaks mitteformaalsetele võrgustikele ja vaba aja koos veetmisele oodatakse IT töötajatelt järjest rohkem enda iseseisvat harimist väljaspool tööaega, mis võib naiste puhul keerukaks osutuda. Naiste puhul tekitab raskusi ka töö- ja pereelu vahelise tasakaalu leidmine (Box, 2010), sageli võib mõlema rolli kandmine tunduda liiga raske. Bowles ja McGinn (2005) töid välja, et naiste puhul on oluline ka kodused rolliootused kaaslasega läbi rääkida, kodutöid jagada ja/või võimalusel kodutööde jaoks abiline palgata. Lisaks võib naiste puhul olla takistuseks emapuhkusel viibitud periood (Valenduc, Vendramin, 2005: 8) kuna emapuhkuselt naasmisel eeldatakse, et naiste kvalifikatsioon ja motivatsioon on töölt eemal viibitud ajaga vähenenud. IT juhtidelt eeldatakse sageli pikki töötunde ja kättesaadavust väljaspool tööaega (Valenduc, Vendramin, 2005), mis aga ei pruugi sobida paljudele naistele, kuna töö- ja pereelu ühildamisel eriti laste kasvatamisel on endiselt suurem koormus naiste peal. Bielikowski (2014) leidis, et oluline on pakkuda naistele toetus ja võimalusi töö ja pereelu tasakaalustamiseks. Ühtlasi tuleks toetada mitteformaalsete naiste võrgustike teket ja professionaalset arengut.

Üheks takistuseks, miks naised liiguvad vähe edasi juhtivatele positsioonidele on IT organisatsioonides sageli kasutusel olev horisontaalne nn lame (*flat*) struktuur, naised aga eelistavad töötada organisatsioonides, kus karjäärstruktuur on selge ja arusaadav (Valenduc, Vendramin, 2005: 3). Horisontaalset struktuuri iseloomustab see, et erinevalt traditsioonilisest organisatsioonistruktuurist ei sisalda lame struktuur palju juhtimisastmeid, puuduvad mitmed keskastme juhi positsioonid. Sellist organisatsiooni iseloomustab, et ühel juhil on palju alluvaid ning juhtide üldine arv on väike, millest tulenevalt on üldine otsuste tegemise protsess kiirem

(Woods, 2017). Naiste IT karjääri saab jagada kaheks dimensiooniks, teadlik valik, naiste enda soov ja tahtmine IT valdkonnas töötada ja üldised faktorid, mis mõjutavad naisi edasi juhi positsioonile liikuma sh enda ja ühiskonna hinnang naiste võimekusest olla edukas, juhtimisoskused, organisatoorsed faktorid jne (Bielikowski, 2014: 125). Seega naiste liikumine juhtivatele positsioonidele võib olla kas nende teadlik valik või teiste faktorite kokkulangevusel sündinud otsus. Ka nn klaaslagi (*glass ceiling*) on üheks taksituseks, miks naised ei liigu juhtivatele positsioonidele. Klaaslae näol on tegu olukorraga, kus organisatsiooni hierarhiast tulenevad barjäärid takistavad naisi (või teisi vähemusi) jõudma juhtivatele positsioonidele. Nn klaaslagi kui endiselt eksisteeriv probleemi ilmnes ka Euroopa Komisjoni 2013 aasta uuringus (European Commission, 2013), samas üha enam nais liigub edasi juhtivatele positsioonidele (Orr, 2013: 15), järjest rohkem naisi on ITsse kaasatud (Moore jt, 2008; Northouse, 2013) ning naiste osakaal IT valdkonnas üldiselt peaks lähitulevikus kasvama.

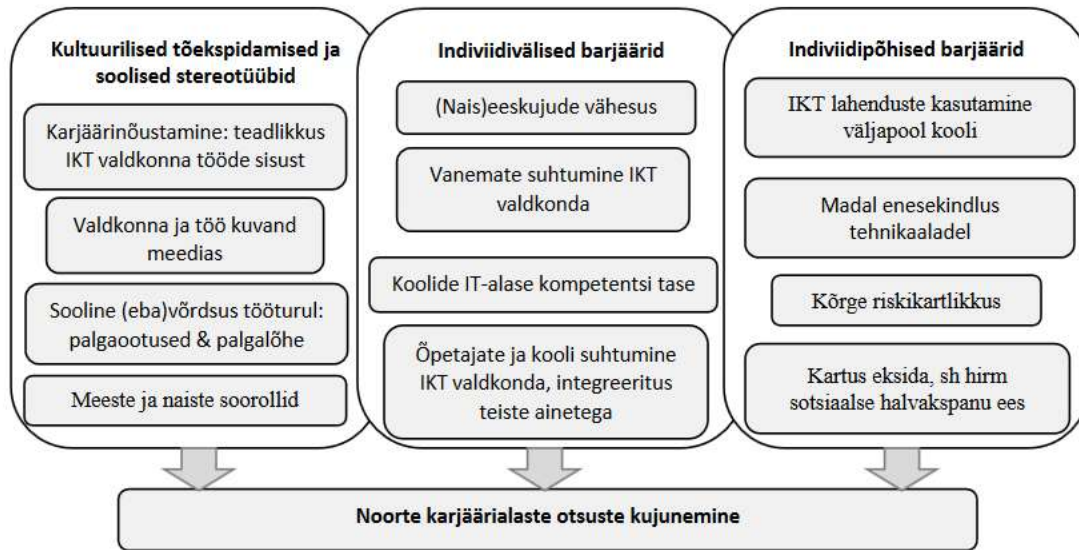
Takistusena saab välja tuua, et naised esitavad endale nn „mehelikel“ aladel kõrgemaid nõudmisi kui mehed ja edukuse kriteeriumid on seeläbi kõrgemale tõstetud (Hill, 2010), kõrgendatud nõuded ja perfektsionismi taotlemine hoiab naisi sageli nende mugavustsoonis, mistõttu ei kandideerita juhtivatele positsioonidele. Naised peavad lõpetama ise endale kõrgemate nõudmiste ja kriteeriumide püstitamise ning lähtuma edukuse defineerimisel samadest kriteeriumidest, millest antud valdkonnas tegutsevad mehed lähtuvad. Oluline on naiste enesekindluse kasvatamine ning enda võimekuse mitte alahindamine (European Commission, 2013; Orr, 2013). Lisaks võivad takistusteks osutuda organisatoorsed piirangud (nt mitte edutada naist, kuna ta on rase) või individist endast tulenevad piirangud (naised ei julge avaldada piisavalt soovi edasi liikuda) (Barsh, Yee, 2012: 11; European Commission, 2013) millest tulenevalt naisi ei edutata juhtivatele positsioonidele. Samuti tuleb välja tuua, et naiste puhul on õhuke piir ennast kehtestava ja sobimatult agressiivse käitumise vahel. Käitumist, mida meeste puhul peetakse ennast kehtestavaks võidakse naiste puhul näha pealetükkiva ja agressiivseks (Heilman jt, 2004; Box, 2011). Sageli püstitatakse naistele kõrgemad standardid kui meestele, naiste finants ja strateegilisi oskusi hinnatakse madalamateks kui meeste omasid, samas kui paljudes liidripositsioonile vajalikes oskustes on naiste tulemused meeste omadest kõrgemad sh töötajate kaasamine, talentide leidmise ja arendamise oskus jne (Orr, 2013: 6). Üheks naiste IT valdkonna juurde jõudmist takistavaks teguriks on valdkonna kohta levinud stereotüübid. Näiteks peavad naised tõestama, et nad on tehniliselt võimekad selleks, et neid tõsiselt võetaks (European Commission, 2013). Samuti näevad naised ITd kui igavat ja negatiivse alatooniga valdkonda, samas poisid näevad IT

valdkonda enamasti positiivse ja huvitavana (Shortt, O'Neill, 2009: 4). Stereotüüpe käsitletakse lähemalt stereotüüpe puudutavas peatükis.

Reidi (2012), Valenduci ja Vendramini (2005), Shortti ja O'Neill (2009), Bielikowski (2014), Tandoni jt (2012), Cameroni jt (2014), Orri (2013), Browni ja McClure'i (2009), Orseri (2009) ja Ashcrafti ja Blithe (2010) uurimused näitasid, et olulist rolli rohkemate naiste kaasamisel ITsse ja juhtivatele positsioonidele liikumises mängib naissoost eeskujude ja mentorite olemasolu, nende puudumine mõjutab seda, miks nii vähe naisi liigub ITs juhtimise juurde. Tandon (2012) ja Orser (2009) pidasid lisaks mentorluse kaudu naiste karjääri arendamisele oluliseks *online* võrgustike kaudu naistele tugivõrgustike loomist. Naised saavad oma karjääri paremaks arendamiseks olla teadlikud enda motivaatoritest ja vajadusest mugavustsoonist väljuda, olla teadlikud sellest, mis kogemust oodatakse liidri positsioonile saamiseks ning püüda leida endale mentorit, kes aitaks vajalikke oskusi arendada (Orr, 2013: 7). Euroopa Komisjoni (2013) aasta uuring tõi välja järgnevad olulised naiste IT alast karjääri mõjutavad tegurid:

- eeskujude loomine naistele,
- edukate sotsiaalmeedia kampaaniate tegemine rohkemate naiste kaasamiseks ITsse,
- luua uus IT sektori kuvand,
- julgustada rohkemaid naisi sektorisse sisenema,
- parandada üldisi töötingimusi sektori sees (European Commission, 2013: 10).

Peamised põhjused, mis takistavad Eestis naisi IT valdkonda asumast on välja toodud joonisel 1. Üldjoontes jagunevad need kultuuritest tõekspidamistest ja stereotüüpidest tulenevateks, indiviidi sisesteks ja välisteks barjäärideks. Joonisest 1 lähtuvalt on näha, et Eesti puhul on toodud välja samu barjääre kui ka eelnevalt esile toodud välismaistes uuringutes.



Joonis 1: Karjäärilaseid otsuseid kujundavad tegurid (Kindsiko jt, 2015: 8)

Mõistes väljakutseid ja käitumismustreid, millega on naistel IT juhtimises tulnud kokku puutuda on võimalik tulevikus nendest raskustest üle saada ning seeläbi meestega sama edukalt juhi positsioonidele asuda. Jõudnuna juhi positsioonile saavad naised omandatud teadmise läbi aidata ka teistel naistel juhtivatele positsioonidele jõuda (Reid, 2012: 18). Enda nähtavaks tegemine on oluliseks faktoriks karjääri edendamisel (Northouse, 2013; Orr, 2013), oluline on oma saavutusi tutvustada tehes seda kas ise või leides kellelgi (mentor, ülemus oma saavutuste tutvustamiseks (Orr, 2013), samas ilmnes Kindsiko jt (2015) tulemustest, et naised ei julge või ei taha mingil põhjusel avalikult meedias sõna võtta, seda hoolimata sellest ent nad on eksperdid IT valdkonnas.

Kui varasemad uuringud, mis on läbi viidud naissoost IT juhtidega, on välja toonud erinevaid barjääre ja takistusi, mis tulevad naistel ette kui nad soovivad ITs juhtivatele positsioonidele liikuda, siis mehed kas ei näe takistusi või peavad neid minimaalseteks. Boxi (2011) uuringus küsitleti ka meessoost IT juhte, kelle vastused erinesid naiste omadest. Mehed kas ei näinud või nägid väga vähe barjääre naiste IT alases karjääris (Box, 2011: 12). Kuna käesolev töö uurib ainult naissoost juhte siis antud aspekti käesoleva töö raames rohkem ei uurita. Küll aga saab selle välja tuua kui ühe takistuse, miks naised ei liigu ITs juhtivatele positsioonidele kuna mehed ei teadvusta olemasolevaid barjääre ja takistusi.

Ohuna rohkemate naiste toomisel IT juhtimise juurde võib näha ka seda kui edutatakse naise, kes pole selleks veel päris valmis, lihtsalt põhjusel, et rohkemaid naisi on vaja tuua IT juhtimise

juurde tagamaks soolist tasakaalu (Ashcraft, Blithe, 2010: 29). Kui Euroopa Komisjon (2013) tõi soovitusena välja teha naistele suunatud kampaaniaid siis on Kindsiko jt (2015) välja toonud selliste kampaaniate puhul ohu muutuda ise stereotüüpe taastootvaks jättes naistest mulje kui nõrgematest, keda on vaja järele aidata. Naistele tuleks tutvustada IT valdkonda ja murda selle kohta levinud stereotüüpe ja eelarvamusi ning seeläbi tõsta naiste üldist osakaalu IT valdkonnas.

## 5. Stereotüübid ITs

Alljärgnevas peatükis käsitletakse stereotüüpide mõju IT juhtimisele. Stereotüübid võivad mõjutada ka seda, mis hinnangu annab inimene ise oma tööle ja saavutustele. Kuigi inimene ise ei pruugi uskuda stereotüübi paikapidavusse, mõjutab teda see kui ta arvab, et enamus inimesi usub kindlat stereotüüpi, sellisel kujul stereotüübid taastoodavad ennast (Hamilton, Stroessner, Driscoll, 1994; Hill jt, 2010). Stereotüüpide ära tundmine on väga oluline, vastasel juhul ei pruugi töötajad ära kasutada oma täielikku potentsiaali. Stereotüübitele viitab nt lause: „hea töö, sa oled elav näide sellest, et naistel on tehniline mõtlemine olemas“ (Ashcraft, Blithe, 2010: 27). IT sektorit üldiselt puudutavad stereotüübid, mis peavad IT valdkonda nn meeste alaks ning puudulik arusaam sellest, milliseid töökohti IT sektor pakub (European Commission, 2013: 41). Sellest tulenevalt on oluline tegeleda üldlevinud stereotüüpidega ja erinevate kampaaniate läbi ühiskonnale laiemalt tutvustada, mida IT valdkond endas täpsemalt kujutab ning millised karjäärivalikud on seal võimalikud (Shortt, O’Neill, 2009: 10). Eestis on peamised IT valdkonnaga seotud levinud stereotüübid alljärgnevad:

- nn „patsiga poiss“,
- IKT inimesed kui antisotsiaalsed nohikud,
- IT valdkonna töö võrdub programmeerimine või arvutite parandamine,
- IT valdkonnas töötamine sobib ainult matemaatikutele või IT eriala lõpetanutele,
- on olemas poiste ja tüdrukute alad,
- naisi peab ITsse aitama (Kindsiko jt, 2015: 5)

IT sektori kohta on levinud stereotüübid, et tegu on meeste poolt domineeritud keskkonnaga, kus on raske tasakaalustada tööd ja pereelu, ning mis eeldab pikkade tööpäevade tegemist (European Commission, 2013: 14). Ühtlasi kalduvad juhid tänu eelpool välja toodud IT valdkonnale tüüpilistele stereotüüpidele palkama pigem meessoost kandidaate ja naised



kipuvad valima pigem teisi karjäärivalikuid. Iseenesest on siin tegu kummalise fenomeniga, kuna algselt olid esimesed programmeerijad naised ning programmeerimist peeti stereotüüpselt naiste valdkonnaks (Tandon jt, 2012: 46), ajas on aga IT muutunud nn meeste valdkonnaks. Ühe levinuma stereotüübina äripoole arusaamast, mida IT juht saab või ei saa teha tõi Peppard (2010) välja, et IT juhti ei nähta äri mängijana (*business palyer*). Äsja ametisse asunud IT juhtidel on väga raske muuta kinnistunud stereotüüpe, samas mõjutavad need oluliselt äripoole suhtumist ITsse. Näiteks on sage äripoolel arusaam, et IT juhi puhul on tegu puhtalt tehnilise inimesega, kes huvitubki ainult tehnilistest küsimustest ning kuna diskussioon temaga on välistatud, ei ole ta kaasatud kriitiliste äriotsuste tegemisesse.

Stereotüübid, millega naissoost IT juhtidele tuleb kokku puutuda, ei ole seotud ainult ITga vaid puudutavad ka naisi ning levinud stereotüüpeid arusaamu naiste reaalvaldkondi puudutavatest oskustest. Kuigi varsemalt levinud suhtumine, kus arvati, et naised ei sobi tööle IT valdkonda, on muutunud, on siiski mõned stereotüübid jäänud. Kaks levinud stereotüüpi on, et tüdrukud ja naised ei ole matemaatikas ja reaalteadustes nii head kui poisid ja teiseks, et reaalteadustega seotud teadustöö sobib rohkem meestele kui naistele (Box, 2008; Hill jt, 2010). Negatiivsed stereotüübid seoses tüdrukute ja naiste reaallainetest aru saamisega põhjustavad seda, et vähe naisi asub õppima reaallaineid (Hill jt, 2010; Haridus- ja teadusministeerium, 2016). Muutmaks antud olukorda on oluline varasest lapsepõlvest peale püüda vähendada stereotüüpide mõju, kuna suurem kokkupuude stereotüüpidega vähendab oluliselt tõenäosust, et tüdrukud valivad edaspidi õppimiseks IT eriala (Kindsiko jt, 2015: 40). Samas saab positiivsena välja tuua, et naiste osakaal reaallainete sh IT valdkonna ainete õppijate hulgas on viimasel ajal kasvanud ning kasvab ilmselt ka edaspidi.

Lisaks soosterotüüpidele on naiste juhtimisoskuse kohta levinud stereotüübid, pidades neid oluliselt kehvemaks võrrelduna meestega. Levinud on suhtumine, et naistel puudub tehniline mõtlemine. Juhtivatel positsioonidel töötavate naisite kohta on levinud stereotüübid, mis on negatiivselt seotud nende oskuste ja teadmistega, kättesaadavuse ja tööle pühendumisega (Valenduc, Vendramin, 2005: 6). Samuti on levinud negatiivsed stereotüübid feminismi koha pealt, pidades naiste õiguste eest seisvaid naisi agressiivseteks ja mitte naiselikeks (European Commission, 2013: 41). Lisaks eelnevale on naised juhi positsioonil olukorras, kus neilt oodatakse mehelikku käitumist, kuid samal ajal ei tohi nad muutuda liiga mehelikuks kuna liiga mehelikke naisi ei peeta juhi positsioonile sobivaks põhjusel, et nad pole piisavalt naiselikud (Northouse, 2013).

Selleks, et naisi rohkem IT ja tehnikavaldkondade juurde saada tuleks tüdrukutele tutvustada naissoost eeskujusid reaalarvite valdkonnas, näitamaks, et naised võivad olla edukad ja stereotüüpidest saab üle olla. Samuti on oluline välja tuua eksisteerivaid stereotüüpe, sest teadlikkuse kasv aitab kaasa nendest üle saamisel (Hill jt, 2010). Tegeleda tuleb stereotüüpidega, et naiste oskused reaalarvites on madalamad kui meestel (Bielikowski, 2014: 122) kuna sellised stereotüübid mõjutavad naiste erialavalikuid (Funke jt, 2007), mille tulemusel naised ei asu õppima ITd või tööle klassikaliselt maskuliinsetes valdkondades.

## 6. Probleemi seade

Lähtuvalt eeltoodud teoreetilisest ülevaatest võib näha, et IT juhi roll on olnud pidevas muutumises. Juhi roll on muutunud klassikalisest tehniliste teadmistega valdkonna spetsialistist juhiks, kellelt eeldatakse laiabaasilisi teadmisi ärivaldkonnas, paindlikkust ning väga häid suhtlusoskusi (Remenyi jt, 2005; Takanen, 2008; Hinssen, Derynck, 2009). IT juht peab olema üha enam ärile orienteeritud, mis omakorda tähendab, et ühe rohkem tuleb tähelepanu pöörata innovatsioonile ja aidata äripoolel täie viia tehnoloogiast tulenevat innovatsiooni (Takanen, 2008; Cameron jt, 2008; Hinssen, Derynck, 2009; Peppard, 2010; Poku – Marboah, 2011). Juhi isiksuseomadused ja suhtlusoskused omavad üha suuremat osakaalu IT juhi rolli edukaks täide viimiseks. Paindlikkus, võime reageerida kiiresti muutuvas keskkonnas (*agility*) ja innovatsioonile suunatus eeldavad juhilt väga head koostööd oma tiimiga, oskust neid motiveerida ning püstitatud eesmärkide nimel üheskoos töötama suunata. Juhtimisest on saanud dialoog kahe osapoole vahele olgu siis tegu juhi ja alluvate, juhi ja äripoole või juhi ja väliste partneritega. Kõik eelnev eeldab juhtidelt üha rohkem oskusi ja omadusi, mida ei olnud nt 10 või 20 aastat tagasi vaja.

Samas on IT juhtimise valdkonnas naiste osakaal endiselt väike (Ashcraft, Blithe, 2010; Box, 2011; European Commission, 2013) ning naised ei asu ITd õppima (Funke jt, 2007; Hill jt, 2010; Box, 2011; Bielikowski, 2014). IT juhtimise valdkonnas töötavatel naistel tuleb kokku puutuda eelarvamuste ja stereotüüpidega (Ashcraft, Blithe, 2010; Peppard, 2010; Box, 2011; Kindsiko jt, 2015), mis raskendavad naiste toimetulekut antud valdkonnas, karjäärivõimalusi ning võimalust saada edutatud. Samuti mõjutavad valdkonna kohta levinud stereotüübid naiste

üldisi eriala- ja karjäärivalikuid, mille tulemusena naised valivad endale mõne teise eriala/karjääri.

Magistritöö analüüs lähtub juhtimise analüüsimisel perspektiivse eestvedamise teooriast ning eelpool teoreetilises raamistikus välja toodud IT juhi rollist, oskustest, barjääridest ning stereotüüpidest.

Uurimisküsimusteks on:

Millisena näevad naissoost IT valdkonna juhid IT juhi rolli? Milliste raskustega ja väljakutsetega puututakse IT juhi positsioonil kokku? Milliseid võimalusi pakub IT juhi roll?

Milliste stereotüüpidega tuleb IT juhi rollis kokku puutuda?

Kuivõrd oluliseks peetakse IT juhi rolli innovatsiooni edendamisel?

Mida näevad naisjuhid põhjusena, et enamus naissoost IT valdkonna juhte on keskastme juhi positsioonidel, mitte aga tippjuhi positsioonil? Mida nähakse naisjuhtide vähesuse põhjustes na IT valdkonnas? Kas ja milliseid võimalusi näevad praegused juhid rohkemate naiste toomiseks IT juhtimise juurde?

## II Metoodika

### 1. Metodoloogia valik

Käesoleva magistritöö analüüsi osas on kasutatud kvalitatiivset uurimismetoodikat. Kvalitatiivse uurimisviisi kasuks on otsustatud kuna antud töö eesmärgiks oli uurida indiviidi tasandil, milliseks peavad IT juhi rolli Eesti naissoost IT valdkonna juhid. Kvalitatiivse metoodika kasutamist edasistes naissoost IT juhte puudutavates uuringutes tõi välja oma töös ka Bielikowski (2014). Kvalitatiivne meetod võimaldab kitsendada uuritavat teemat ja läheneda antud temaatikale sügavuti ja detailselt, uurides naisjuhtide seisukohti. Andmestikule ilma eelnevalt kindlaks määratud kategooriateta lähenemine aitab kaasa kvalitatiivse uurimise avatusele, sügavusele ja detailsusele. Seevastu kvantitatiivne meetod nõuab standardiseeritud mõõtühikute kasutamist, et inimeste erinevad perspektiivid ja kogemused mahuksid

limiteeritud ja eelnevalt kindlaks määratud kategooriatesse (Patton, 2002: 14). Tulenevalt sellest otsustati kvalitatiivse uurimismetoodika kasuks.

## 2. Empiiriliste andmete kogumine/andmekogumismeetod, uurimuse käik

Uurimuse empiirilise osa analüüsi on teostatud ühe andmekogumi põhjal. Magistritöö autor on vahemikus veebruar 2016 – märts 2016 läbi viinud 8 poolstruktureeritud näost näkku intervjuud Eestis töötavate naissoost IT valdkonna juhtidega, mis võimaldab intervjuu läbiviimisel muuta küsimuste järjekorda ja küsida vajadusel täpsustavaid küsimusi (Lepik, Harro-Loit, Kello, Linno, Selg, Strömpl, 2014). Intervjuu kasuks otsustati kuna selle üheks suurimaks eeliseks kohandatavus (Bell, 2005). Käesoleva magistritöö intervjuudes pöörati tähelepanu küsimuste sõnastamisele. Lisaks püüdis magistritöö autor jälgida nii intervjuerimis- kui ka analüüsi protsessi käigus oma isiklike tundeid ja arusaamu ning vältida nende sattumist intervjuudesse ja analüüsi. Intervjuude käigus püüdis intervjuerija järgida Laheranna (2008) poolt välja toodud aktiivse kuulamise printsiipe ning intervjueritavatele märku anda, et neid kuulatakse ning nende jutust saadakse aru.

Läbi viidud intervjuudest 7 toimusid eesti keeles ja üks inglise keeles. Antud intervjueritava vastused on käesoleva töö analüüsi jaoks peale transkribeerimist tõlgitud eesti keelde magistritöö autori poolt. Valik inglise keele kasuks tulenes sellest, et eelpool nimetatud keele puhul on tegu igapäevase töökeelega nii intervjuerija kui intervjueritava jaoks, seega ei esine (või esineb minimaalselt) keelekasutusest tulenevalt võimalikke barjääre kuna mõlemad osapooled valdavad keelt kõrgtasemel.

Intervjuu oli jagatud peamisteks fookusküsimuste kategooriateks:

- huvi valdkonna vastu ja karjäärivalikud; juhupositsioon ja sellega kaasnevad raskused ja võimalused;
- naised IT valdkonnas;
- innovatsioon ja IT juhtimine

Täpsem intervjuu kava on välja toodud lisas 1.

Valim koosnes 8st naissoost IT valdkonna juhist Eestis, kes töötasid kas tippjuhi või keskastme juhi positsioonil. Intervjueeritavad leiti kasutades internetis avalikult kättesaadavat infot naissoost IT juhtide kohta, samuti kasutati intervjueeritavate leidmisel tuttavate abi ja nn lumepalli meetodit. Üheks oluliseks eelduseks intervjueeritavate puhul oli, et intervjueeritav peab omama otseseid alluvaid, sellest tulenevalt jäid valimist välja nt IT projektijuhid. Intervjueeritavad jäid vanusevahemikku 30—51 aastat, omades töökogemust juhi positsioonil napilt aastast kuni 24 aastani välja. Haridusliku tausta poolest omasid vastanud IT alast kõrgharidust või kõrgharidust sotsiaalteadustes, osad vastanutest omasid ka kahte kõrgharidust, esimesele IT alasele haridusele oli lisandunud kõrgharidus majanduses. Kuigi üks vastanutest oli faktiliselt keskharidusega (lõputöö esitamata) on ta siiski sobilikum lugeda kõrgharidusega respondentide hulka, kuna puudu on ainult lõputöö. Haridusliku tausta poolest keskharidusega respondentide hulka määramine oleks teistpidi jätnud kajastamata kogu IT alased kõrgkoolis omandatud teadmised. Töökogemus IT valdkonnas oli minimaalselt 7 aastat kuni kogu tööalase karjääri kestuseni 20 ja rohkem aastat. Enamasti oli alustatud tööd kohe IT valdkonnas, paari respondendi puhul esines lühiajalist töökogemust muus valdkonnas (nt finants) enne kui nad asusid ITsse tööle.

Töökogemus juhi positsioonil varieerus suuresti – napilt alla aastasest kogemusest lõpetades 24 aastase juhi töö kogemusega. Sarnaselt varieerus alluvate arv kahest alluvast 23 alluvani. Siinkohal ei olnud seost alluvate arvu ja juhi positsioonil töötatud aastatega. Ametipositsioonid olid kaetud keskastme juhi positsioonidest nagu osakonna juhataja ja tootejuht kuni ettevõtte IT juhi positsioonini välja. Peamisteks vastutusaladeks oli oma üksuse/osakonna töö korraldamine, struktuuri juhtimine jne; IT juhi positsiooni puhul kogu ettevõtte IT strateegia planeerimise ja korraldamiseni välja. Intervjueeritavate kirjeldus on välja toodud tabelis 1.

Nimi	Vanus	Töökogemus ITs	Töökogemus juhina	Alluvate arv	Haridus
Vastaja 1	33	14 aastat	2 aastat	14	Lõpetamata IT alane kõrgharidus
Vastaja 2	32	8 aastat	Alla 1 aasta	10	Rakenduskõrgharidus ITs
Vastaja 3	35	16 aastat	9 aastat	2	Kõrgharidus sotsiaalteadustes
Vastaja 4	35	8 aastat	3 aastat	2	Kõrgharidus majanduses
Vastaja 5	51	Kogu karjäär	13 aastat	10	Kõrgharidus ITs ja majanduses
Vastaja 6	42	15 aastat	10 aastat	4	Kõrgharidus IT juhtimises

Vastaja 7	50	24 aastat	24 aastat	9	Kõrgharidus ITs
Vastaja 8	30	7 aastat	1,5 aastat	23	Kõrgharidus sotsiaalteadustes

Tabel 1

Intervjuude toimumispaigaks oli kõigil juhtudel eraldatud nõupidamis- või puhkeruum intervjueeritava töökohal. Intervjuud kestsid 30st minutist ühe tunnini. Keskmise intervjuu kestvuse aeg oli 45 ja 50 minuti vahel. Intervjuude käigus püüti kinni hoida algsest küsimustiku kavast, kuid vastavalt vajadusele ja intervjueeritava poolt välja toodud uutele teemadele võis teemablokkide järjekord intervjuu käigus muutuda. Samuti küsiti vajadusel täpsustavaid küsimusi, mis ei kajastu esialgses küsimustiku kavas. Küsimused esitati võimalikult neutraalselt proovides mitte respondente suunata. Täpsustavaid juhised küsimustele vastamiseks ei antud, kui intervjueeritav ei osanud esitatud küsimusele vastata, liiguti edasi järgmise küsimuse juurde. Intervjuu alustuseks tutvustati intervjueeritavatele magistritöö eesmärki, kinnitati anonüümsust ja konfidentsiaalsust ning lubati soovi korral anda magistritöö tulemuste koha pealt tagasisidet.

### 3. Andmeanalüüsi meetodid

Intervjuud on salvestatud helifailina mobiiltelefoni ja transkribeeritud. Kõik intervjuud kodeeriti. Kodeerimisel lähtuti temaatilisest sisuanalüüsist. Kalmus, Masso ja Linno (2015) on defineerinud temaatilist analüüsi kui andmetes peituvate tähenduste, arusaamade ja teemade väljaselgitamises, mille läbi saab uurida, mida ja kuidas räägitakse ning millised on andmetelooja interpretatsioonid. Esimese sammuna on kõigis intervjuudes eraldi kodeeritud teemad, mis kajastavad intervjueeritute arvamusi ja kogemusi. Teise sammuna on saadud koode võrreldud ning leitud kattuvad ja olulised teemad, mille alusel on teostatud edasine analüüs. Kuna kvalitatiivse sisuanalüüsi puhul üldiselt ei ole eesmärgiks kogu saadud infot analüüsiühikute kaupa kodeerida, ei kasutata antud analüüsimeetodi puhul rangelt fikseeritud koode ega kodeerimisjuhendit, neid vaadatakse üle ja vajadusel lisatakse analüüsi käigus (Kalmus jt, 2015), samadest põhimõtetest lähtutakse käesolevas töös. Sellest tulenevalt on käesolevas magistritöös analüüsitud sisu ning koodide esinemissagedust pole eraldi välja toodud. Töös on välja toodud magistritöö autori valikul olulisemad teemad, samuti on magistritöö mahu tõttu kajastatud peamiselt autori arvates olulisemaks osutunud teemasid.

Siinkohal tuleb mängu autori subjektiivne arvamus ja valik. Lähtuvalt peamistest teemadest on läbi viidud analüüs, mille ilmestamiseks on välja toodud intervjuudest saadud tsitaate.

## 4. Uurimuse eetiline aspekt ja eneserefleksioon

Intervjuu eetika põhiliseks normiks on intervjuueeritava poolne informeeritud nõusolek ning konfidentsiaalsuse lubaduse täitmine (Kalmus jt, 2015). Käesolevas töös on püütud neid põhimõtteid järgida. Analüüsis kasutatud tsitaatidest on eemaldatud või anonümiseeritud kõik isikut tuvastada võimaldavad andmed. Kuna Bell (2005) on välja toonud, et konfidentsiaalsuse lubadus võib tekitada raskusi, näiteks rääkides pseudonüümidega, võib olla kerge tuvastada isikut või institutsiooni, kellest on juttu on käesoleva töö analüüsi osas eemaldatud kõik isikuid tuvastada võimaldavad andmed. Enne intervjuude läbi viimist instrueeriti intervjuueeritavaid, et vajadusel võivad nad osadele küsimustele vastamata jätta nt kui nad tunnevad, et nende poolt antud vastus võimaldaks neid lihtsalt identifitseerida või nad ei soovi mingil muul põhjusel esitatud küsimusele vastata. Intervjuu küsimused on olnud mitte suunavad, et saada võimalikult palju vastajate oma arusaamu ja nägemust.

Kuna intervjuude salvestused ja transkriptsioon sisaldavad reaalseid nimesid ja organisatsioone, siis pole neid magistritööle lisatud. Helisalvestused kustutatakse peale magistritöö valmimist. Kuna intervjuueeritavad kasutasid inimestest või organisatsioonidest rääkides reaalseid nimesid muudetakse tsitaatide puhul kõik nimed ja organsatsioonid.

Kvalitatiivse analüüsi puhul on väga oluline roll uurija isikul. Kuna Patton (2002) on välja toonud, et uurija perspektiiv on samuti kvalitatiivse uurimuse konteksti osa, on oluline kogu kvalitatiivse analüüsi protsessi vältel olla teadlik ja pöörata tähelepanu uurija rollile, maailmanägemusele ning sellele, kuidas see mõjutab uuritava temaatika tajumist ja analüüsi. Ka käesoleva magistritöö analüüs on seega mõjutatud magistritöö autori isiklikust huvist ja kogemusest seoses naiste rolliga IT juhtimise valdkonnas. Antud teemat uurima ajendas töö autori isiklik kogemus IT valdkonna juhi rollis, kogu analüüsi protsessi vältel on autor olnud teadlik oma avatusest ja sellest, et intervjuud ei pruugi kajastada tema isiklike seisukohtadega sarnaseid arusaamu.

### III Analüüs

## 1. Huvi valdkonna vastu, karjäärivalikud

### 1.1 Huvi IT valdkonna vastu ja ITsse tööle sattumine

Küsimusele, kus tekkis respondentidel huvi IT valdkonna vastu ning kuidas nad sattusid ITsse tööle toodi välja kaks erinevat suundumust, esimese moodustasid respondendid, kelle jaoks oli valdkond huvi pakkunud juba lapsepõlvest saadik ning IT õppima minek ja sealt edasi ITsse tööle minek loomulik jätk.

*„ITs ei noh IT huvi tekkis sellega, et ee meil oli kodus oli arvuti ee see oli hästi varajases nagu lapsepõlves ja jaa siis sealt tekkis nagu see, et vot oli nagu võimalus valida mis erialale nagu minna ja kuna reaallained on minul nagu tugevad ja ma käsin reaalkallakuga nagu koolis“*

Samuti toetas sellist valikut tugev reaalinete taust varases kooliastmes nt õppimine reaalkallakuga klassis või koolis. Antud vastus kattub Boxi (2011) uuringu tulemustega, kus leiti, et IT juhtimise juurde sattunud naised, nimetasid põhjusena varast huvi arvutite ja tehnoloogia vastu ning arvutiõpet koolis.

*„See on hästi kaugel minevik. Meil koolis oli, noh matemaatika eriklassis oli, nagu programmeerimist õpetati nõukaajal hästi sügaval eksju ja sealt mulle hakkaks asi meeldima õudsalt ja noh siis ma sain nagu iseenda arvates hästi hakkama sellega ja siis peale keskkooli lõpetamist ma läksin TIPi õppima seda infotehnoloogiat siis ja siis ma paralleelset tegelikult hakkasin ka tööle ka IT alal“*

Teise poole intervjuueeritavatest moodustasid vastanud, kes sattusid IT juurde juhuslikult. IT juurde sattumine toimus nende puhul kahes erinevas etapis. Ühed leidsid tee IT valdkonna juurde peale keskkooli lõppu kui tuli valida eriala, mida ülikoolis õppima asuda.

*„See oli pooljuhuslik. Ma tahtsin minna turismikorraldust õppima, aga ma ei saanud - Naer - Ja kuna sõbrad läksid ITd õppima siis läksin ITd õppima. Ja siis tagantjärgi ei ole teelt kahetsema pidanud. Oli hea valik“*

Teise osa moodustasid sarnaselt Kindsiko jt (2015) uuringu tulemustele kõrgkoolis sotsiaalteadusi õppinud respondendid, kes sattusid ITsse tööle juhuse läbi, kas kohe peale



õpingute lõpetamist või peale lühiajalist muus valdkonnas töötamist. Samuti osutus IT valikuks hetkel, mil tuli otsustada, mida oma ametialase karjääriga edasi teha

*„Tead ei olnud ausalt huvi, selles mõttes, et ma olin lastega kodus olnud ja siis ma läksin nagu lapsepuhkusele, läksin reklaamiagentuurist ja siis ma reklaamiagentuuris olin projektijuht ja ma mäletan just seda mõtet, et noh et tegelt peaks nagu karjääri muutust planeerima, et noh sinna ma kindlasti nagu ei taha tagasi minna“*

Siinkohal tuleb välja tuua, et kõik intervjuueeritavad, kes ütlesid, et IT ei olnud nende teadlik valik esimese karjäärilase valikuna, rõhutasid siiski, et peale vastavasisulise tööpakkumise saamist tehti otsus IT valdkonda tööle asuda argumenteeritult ning läbi mõeldult otsustades oma edasine karjäär siduda ITga.

## 1.2 Huvi juhtimise valdkonna vastu ja juhina tööle asumine

Liikumisel IT siseselt spetsialisti positsioonilt IT juhtimise juurde ilmnes sama tendents kui ka IT valdkonda sattumisel. Osade vastanute jaoks oli tegu teadliku valiku ja oma karjääri planeerimisega, juhi positsioon tundus loomuliku edasi liikumisena ning planeeritud otsusena.

*„Ma otsisin midagi, mis oleks minu jaoks huvitavam kui töö finantssektoris, kuna mul puudus huvi finantssektoris töötada. Ma otsisin erinevaid IT positsioone ja lõpuks sain pakkumise alustada tööd IT juhina“*

Samas kui teiste jaoks oli tegu juhuste kokkulangevusega. Enamasti oli selleks tekkinud olukord, kus respondentile pakuti juhi positsiooni ettevõtte siseselt, mille tulemusena nad otsustasid proovida uut ametikohta ning sellega kaasnevat väljakutseid.

*„Vat seda teha ei olnud mul absoluutselt mitte mingit soovi. See tuli põhimõtteliselt fakti baasil – paus – et ükspäev kutsuti vaibale ja siis öeldi, et nüüd on meil niimoodi, et meil tulevad struktuurimuudatused ja meil on vaja kedagi seda juhtima. Siis ma ütlesin, et ei noh sibi töö, mina ei taha seda teha – naer- siis öeldi, et aga kes siis. Siis ma ütlesin, et no ma ei tea no ma mõtlen, aga ma ei mm m-ma mõtlen. Siis ma mõtlesin, iga päev küsiti, mul oli kolm päeva aega mõelda ja siis ma konsulteerisin paari inimesega ja siis öeldi mulle et, no ja siis ta ütles mulle et no vahet ei ole no kurat proovi ära ja siis ma mõtlesin, et ahh pekki siis ma proovin ära“*

Samuti toodi välja, et pikemalt samal positsioonil töötamine nt spetsialistina tekitab rutiini, mis omakorda võib mõjuda suuremal või vähemal määral demotiveerivalt, kuna ajapikku kaob tööst uudsus ning puuduvad uued väljakutsed. Kui sellises situatsioonis tehti inimesel pakkumine asuda juhi positsioonile tundus see uue ja põneva väljakutsena ning vaheldusena rutiinseks muutunud töös.

*„Jah see on selles suhtes on jah, et et mingi hetk nagu ütleme see tavaspetsialisti töö, ta läheb niivõrd rutiinseks ära, et kui sa oled 10 aastat ühte ja sedasama noh neidsamu projekte teinud, et siis see protsess, kuidas see arendus nagu käib, sa tead seda une pealt ja ja see tekitab nagu siukest rutiini“*

Lisaks, olenevalt inimtüübist oli ka äratundmist, et juhtimine on see, mis neile sobib samas kui spetsialisti töö ei sobi.

*„Juhtimine tuli 2007 ja siis ta tuli selles mõttes kogemata, ehk siis tekkis, tekkisid alluvad, tekkisid väljakutsed midagi teha ja siis ma, see ei olnud nagu teadlik valik, et ma nüüd hirmsasti tahan juhiks saada, aga seda tehes ma tunnetasin, et mulle sobib see, ma oskan seda, ma tahan seda ja siis sealt tekkis see õpin edasi ja katsetan edasi“*

Üks respondent tõi välja, et tagantjärgi vaadates oli mõte juhiks saada osaliselt ühiskonna poolt peale surutud, st karjääri arengus nähakse loomulikuna vertikaalset karjääri ja liikumist järjest kõrgematele positsioonidele samas kui liikumist horisontaalselt ja enda arendamist spetsialistina nähakse pigem paigal seismisena.

*„Ja siis oli vaata see samane nüanss ka, et tagantjärgi vaadates ma täiesti ausalt tunnistan ja saan ise aru, et see nii-öelda juhiks saamise mõte oli selline sisse õpetatud. Et selleks, et arenda, peab saama juhiks“*

Juhiks saamist pidas loomulikuks karjääris edasi liikumiseks enamus küsitletuid, ainult üks respondent tõi välja selle, et tegelikult võiks olla ka muid valikuid juhiks saamise kõrval. Kuna käesoleva magistr töö valim on tulenevalt valitud uurimismeetodist väike, ei saa siit põhjalt üldistusi teha. Laiapõhjaise valimi põhjal oleks huvitav uurida, kas leidub neid juhte või juhi positsioonil viibinud inimesi, kes tagantjärgi ei pea seda heaks valikuks või kui palju spetsialiste on teinud teadliku valiku spetsialist karjääri kasuks võrrelduna juhi positsiooniga.

## 2. Võimalused ja raskused juhi positsioonil

### 2.1 Raskused, millega on tulnud juhi positsioonil kokku puutuda

Sõltuvalt intervjueeritavast töid kõik välja erinevaid raskusi, millega neil on tulnud juhi positsioonil kokku puutuda. Leidus ka raskusi, mida nimetati mitmete respondentide poolt. Näiteks töid kõik vastanud välja inimeste vahelised suhteid ning sellega seotud psühholoogiliste aspektidega toime tulemise - kuidas tulla toime oma meeskonna juhtimisega psühholoogilisel tasandil, kuidas läheneda individuaalselt oma meeskonna liikmetele, kuidas neid vajadusel aidata ning suunata, kuidas tulla toime olukordadega, kus meeskonna liikmed ei saa omavahel läbi, tekivad konfliktid kas meeskonna siseselt, teiste osakondade või väliste partneritega. Eelkõige nimetasid antud probleeme just lähema juhtimiskogemusega vastanud. Suhtlusoskuste olulisusele osutasid ka Allison (2010) ja Peppard (2010). Võttes arvesse, et umbes poolte intervjueeritavate puhul oli juhiks saamise näol tegu juhuste kokkulangevusega ja puudus eelnev ettevalmistus või haridus juhtimise valdkonnas, on seoses inimsuhetega tekkinud raskused loogilised. Ühtlasi tasuks algajate juhtide puhul üldisemalt mõelda juhiomadusi toetavate koolituste olulisusele. Kindlasti on oluline siinkohal lisaks koolitustele ka mentorlus, soovitatavalt naissoost juhtide mentorlus, mille töid välja Brown ja McClure (2009), Reid (2012), Ashcraft ja Blithe (2010), Tandon (2012), Orr (2013), Cameron jt (2014).

*„Aga just need inimsuhted ja ja just see nagu inimeste toetamine ja see, et kui tal on nagu tohutu mure et mis sa siis teed ja ja niukene, et kuidas sa nagu lahendada, et ma pole just eriti psühholoogias eriti tugev, et see on üks siukene raske“*

Väiksema kogemusega juhid töid lisaks eelnevale välja ka olukorrad, kus tuleb tegeleda inimestega, kes kas ei tule oma tööga toime või ei sobi oma ametipositsioonile. Küsimus, kuidas sellistes olukordades toimida ja kuidas inimesele öelda, et ta ei tule oma tööga toime või ei sobi meeskonda, valmistab lühikese juhtimiskogemusega vastanutele suuri raskusi. Pikaajalise juhtimiskogemusega juhid seda poolt välja ei toonud, millest võib järeldada, et oskus antud olukordades edukalt toime tulla areneb tõenäoliselt läbi kogemuste.

*„Inimsuhted on kõige kõige raskemad, on see kui sa näed, et inimese jaoks on see töökoht, ta ei vea välja ja sa pead võtma selle otsuse vastu, et noh sa pead inimesega nagu rääkima ja ses suhtes et noh pead inimesega koos jõudma selle otsuseni, et no mida see inimene nagu tahab teha, et see on, need on väga emotsionaalsed ja väga*

*rasked. Et noh see on üks kõige raskemaid asju kui sa pead nagu otsustama noh selles suhtes nagu, et olema nagu karm, et noh et väga raske on. Noh väga raske on olla nagu karm selles noh inimeste vastu ja öelda et näed kuule, ma näen, et sa ei saa hakkama asjadega, et mõtle kas sa tahad nagu olla sellel ametikohal või mida sa tahad teha ja, ja noh leida siis koos see nagu see lahendus sellele, et see on see jah kõige vastikum osa“*

Samuti toodi välja spetsialisti positsioonilt juhi positsioonile liikumisega kaasnevaid raskusi. Sarnaselt eelnevalt välja toodud punktile mainisid ka seda just lühema juhtimiskogemusega vastanud. Raskusena toodi välja oskust aru saada oma uuest rollist ning vanadel ülesannetel minna laskmist. Lisaks uutele juhi ülesannetele kiputi endiselt tegelema ka oma varasemate ülesannetega st ise tekkinud probleeme või olukordi lahendama kui nüüdsest pidanuks see olema juhi meeskonna tööülesanne, mitte enam tema enda töö.

*„Mis mul oli täpselt selle spetsialisti ja juhi töö ühendamine oli üks suur-suur väljakutse, mis tuli ka puhtalt nagu omast kogemusest. Omast kogemusest läbi katsetada ja siis sealt samm sammult edasi liikuda“*

*„Et selles suhtes, et vanasti oli nagu nii lihtne on olla spetsialist. Sa teed enda asja onju. Sa tead, mis sa teed. Sa, sa vastutad ise iseenda töö eest, aga juhina sa vastutad ka teiste töö eest. Ja see teiste töö eest vastutamine see minu arust ongi nagu kõige keerulisem. Et just see, et sa ei vastuta ainult iseenda töö eest, sa vastutad ka teiste töö eest. Ja neid sa nagu ei saa nii hästi kontrollida kui iseennast. Et sa saad noh võib-olla juhendada ja rääkida, et mis on nagu head praktikad onju, aga noh enda töömoraali sa ei saa teistele rakendada ju“*

Muu valdkonna tausta pealt ITsse tulnutele valmistasid raskusi ka nõrgad valdkonna spetsiifilised tehnilised teadmised, mis põhjustasid keerulisi olukordi nt hetkedel, kus tuli ennast kehtestada või jagada kätte tööülesandeid. Terminoloogiast või temaatikast täpselt mitte aru saamine tekitas vastanutel erinevates olukordades ebakindlust. Kuigi nagu ka Takanen (2008) välja tõi, pole tehnilised teadmised enam nii olulised kui nad olid IT juhi positsiooni peal nt 15 aastat tagasi, on siiski oluline, et juht saaks aru terminoloogiast ning sellest, mis tema valdkonnas toimub. Siinkohal võib osutada IT alase hariduse puudumine probleemseks ning tööga edukaks toime tulemiseks tekib vajadus ennast iseseisvalt (tööväliselt) täiendada.

*„Minul selles mõttes, kuna mina ei omand IT tasuta eks ole siis sa vahest nagu tunned, et sa võid hätta jääda võib-olla mingite tehn, erialaste terminitega, et noh seda sa pead*

*väga hästi valdama ja võib-olla seal võivad olla nagu mingid noh sellised teemad, milles sa lihtsalt ei oska kaasa rääkida“*

Ka tõi üks respondent välja raskusena selle, et teda kui juhti ei aktsepteeritud meeste poolt põhjusel, et ta on naine ning vajadus ennast tõestada enne kui teda aktsepteerima hakati.

*„Kuigi me elame kaasaegses modernses ühiskonnas ja sa võid mõelda, et siin ei ole seksismi, seksism on olemas. Kuigi sa oled naine, see on, see võib kõlada naljakalt, aga jah. Sa pead tõestama, et sa oled midagi väärt, et sa suudad töötada samamoodi nagu mehed“*

Töötajate motivatsiooniga seotud raskused ning ka töötajate leidmise ja hoidmisega seotud teemasid tõi välja nii lühikise kui ka pikaajalise juhtimiskogemusega vastanud. Motiveerimise juures rõhutati eelkõige mitterahalise motiveerimise olulisust. Motivatsiooni küsimustega seostus ka inimeste leidmine ning nende oma meeskonnas hoidmine.

*„Lihtsalt küsimus on selles et kõige suurem raskus on täna see, et kuidas sa hoiad neid inimesi enda juures. Ja seda määrab turg. Et see on kindlasti täna noh täiesti vaieldamatult kõige suurem teema, et kuidas inimesed ei kaotaks motivatsiooni, kuidas sa neid inimesi suudad motiveerida mitterahaliselt, sellepärast et rahaliselt, nagu ma ütlesin enne ka, et see on et, need käärid on liiga suured eksju. Et küsimus ongi, et kas see raha on see, mis inimesi motiveerib või see meeskond või see töö hoopis. Ehk siis, kas töö on huvitav või ei ole huvitav ja kuidas siis suurendada koguaeg või et siis nagu sisendada seda mindseti, et sul on, et sa võtad vastutuse sellele tööle“*

Vastustest ilmnes, et kuigi esineb mõningas universaalseid raskuseid, olid välja toodud raskused suuresti individuaalsed. Ilmnes ka selgelt ära tuntav vahe selles, mida tõi raskutena välja erineva juhtimiskogemusega respondendid. Sellest saab järeldada, et ametialane kogemus mängib suurt rolli raskustega toime tulemisel. Algajad juhid näevad rohkem raskusi samas kui kogemuse lisandudes samu asju enam raskutena kas siis ei nähta või ei peeta piisavalt oluliseks, et neid eraldi välja tuua.

## 2.2 Väljakutsed, millega on tulnud juhi positsioonil kokku puutuda.

Küsimus väljakutsete koha pealt tõi osaliselt välja töölaseid raskusi, mille kohta oli eelnevalt eraldi küsimus, kuid tulemused olid siiski erievad ning nimetati erinevaid asju kui raskuste

küsimuse all. Kui üldjoontes toodi välja erinevaid väljakutseid, mis omavahel ei kattunud (sarnaselt eelnevalt välja toodud raskustele) siis ühise väljakutsena nimetati seda, kuidas ennast valdavalt meeste keskkonnas kuuldavaks teha ning ennast kehtestada. Enese kehtestamine on vajalik selleks, et sind ei surutaks soostereotüüpsetesse rollidesse.

*„Et noh lihtsalt tahes tahtmata, kui sa töötad nagu üle kümne aasta sellest IT seltskonnas, ja siin on hästi palju mehi, et noh siis see valehäbi või midagi sellist siis, sa pead selle nagu kõrvale jätma, et sa ei saa minna koosolekule, kus on 15 inimest ja sa oled ainukene naisterahvas, et siis ongi see, et sa pead lihtsalt kasvõi jõuga seal noh oma hääle läbi suruma, et muidu sind jäetakse nagu nurka“*

Klaaslae olemasoluga võitlemist ja selle mitte aktsepteerimist tõi välja üks respondent. Sarnaselt Orri (2013) tulemustele leidis ka tema, et see on ajas vähenenud, kuid seda esineb siiski ka praegu.

*„Kui ma tunnetan, et ma saan, jooksen kas vastu klaaslage või ma saan mingisugust tagasisidet, mis mulle tundub ebaõiglane, šovinistlik, diskrimineeriv siis sellele ma reageerin noh nii-öelda reageerin sellise resolutsiooni kommentaariga mitte nagu ma ei aktsepteeri seda, mulle ei sobi kui see tundub vale“*

Enda isiksuseomaduste tundmaõppimist ning aru saamist, mida võib väljendada ja mida mitte tõi välja enamus vastanutest. Üks pool siin on selles, kuidas ennast juhi positsioonil väljendada. Võrrelduna nt spetsialisti positsiooniga on vaja rohkem diplomaatilist suhtlusstiili. Samuti toodi välja emotsioonide seostamist sooga, et naisena tuleb oma vastustest eemaldada igasugune emotsioon vastasel juhul võidakse seda seostada ebakompetentsusega. Erinevust, kuidas tõlgendatakse naiste ja meeste emotsioone ning käitumist näitasid ka Heilmani jt (2004) ja Boxi (2011) uurimused. Sarnaselt emotsioone ja käitumist tõlgendatakse naiste ja meeste puhul erinevalt nt meeste puhul ennast kehtestavalt naiste puhul aga agressiivselt. Sellest tulenevalt peavad naissoost juhid oma käitumist ja emotsioone rohkem kontrollima.

*„Vat enda isikuomadusi ma olen pidanud kõvasti tuunima. Ma ei tohi enam ei öelda kõigele asjale, et oli lihtne, et mismõttes see on jabur me ei tee seda onju, aga nüüd ma pean ikka vaatama teiste vaatenurka ja enda vaatenurka. Ma võib-olla olen natuke emotsionaalne inimene ja emotsionaalne suhtleja ja nii kui „eis“ on mingi emotsioon sees siis järelikult see on sellepärast, et sa oled põhimõtteliselt naine ja sa oledki emotsionaalne. Et sa võibolla tegelikult ei jagagi seda teemat nii väga hästi“*

Kui osad respondendid tõid töötajate värbamisega seotud küsimusi välja raskuste all siis kerkis sama teema esile ka väljakutsete puhul; kuidas leida spetsiifiliste oskustega inimesi, kes sobivad olemasolevasse meeskonda ning aitavad seda täiustada.

*„Et noh ütleme kui mul on arhitekt olemas, kes on just seal et noh äriloogika poole peal tugev, et siis leida kedagi, kes on nagu baasi poole pealt tugev. Et see aitaks nagu toetada“*

IT juhi võtmeülesannetena välja toodud pikaajaliste strateegiate, ettevõtte IT strateegia ja protsesside välja töötamist (European Committee for Standardization, 2012; Peppard, 2010) tõi väljakutsena esile üks intervjuueeritustest, kes ütles, et ettevõtte arengu struktuuri ning kvaliteedi tagamise protsesside välja töötamine osutus tema puhul suureks väljakutseks. Samuti vajadus võtta vastu otsuseid kiiresti muutuvus keskkonnas.

Küsimustikku koostades olid raskused ja väljakutsed määratletud erinevate kategooriatena ja sellest tulenevalt ka erinevate küsimustena. Intervjuusid läbi viies ilmnes aga, et respondendid tajusid raskusi ja väljakutseid sarnaselt, mistõttu oleks võinud need küsimused omavahel ühendada.

### 2.3 Erinevus karjääri alguse ja käesoleva hetkega

Kõik vastanud kinnitasid, et juhi karjääri alguse ja praeguse hetkega võrreldes on erinevus. Mida pikem oli karjäär juhi positsioonil, seda suuremalt tulid välja erinevused alguse ja praeguse hetke vahel. Erinevus, mille tõid välja nii vähese kui ka pika kogemusega juhid on töö ja eraeluliste suhete eristamine ning enda tunnetega toime tulemine seoses tööga, sealhulgas tööalase suhtluse nn hinge võtmine.

*„Ee jah ma alguses võtsin väga südamesse neid kõiki nagu neid vestluseid ja ja neid asju noh et nüüd ma püüan nagu natukene distantseerida ennast, et tööasi on ikka tööasi ja ja noh ja noh et ma tööalaselt pean olema karm ei tähenda seda et ma isiklikult olen karm selle inimese vastu, et noh see on kaks eri asja. Et see eristamine oli suhteliselt raske“*

Samuti toodi välja, et enda käitumine on aja jooksul muutunud, omandades järjest rohkem maskuliinseid jooni.

*„Aga jah selles suhtes käitumine, käitumine on muutunud mehelikumaks. Et– et siis räägidki natukene mehelikumalt – naer – ja natukene ropendad liiga palju ja noh eks see tuleb“*

Ka toodi esile, et arusaam juhi rollist, ülesannetest ja juhtimisest üldiselt on aja jooksul muutunud. Tõenäoliselt võib siin olla üheks põhjuseks see, et juhi positsioonil asuti tööle ilma eelneva vastava koolituse või väljaõppeta.

*„Noh selles suhtes mul on kontrast on väga suur, sest ma tulin ju siis ma põhimõtteliselt mitte midagi ei teadnud ju sellest juhtimisest ega sellest juhi rollist. Et nüüd ma hakkam alles natukene aduma“*

Lisaks eelnevale tõid vastanud välja, et olles juhi positsioonil õpiti ennast paremini tundma, saadi teadlikuks oma tugevustest ja nõrkustest, millest varem teadlik ei olnud.

*„Praegu on minu jaoks täiesti loomulik, et mul on mingisugused miinused juhina, et mul on mingid plussid. Ma kasutan neid plusse ja siis ma kompenseerin neid miinuseid noh kas, et kuidas ma tiimi kokku panen või missuguseid rolle ma oma tiimi rohkem tekitan, missuguseid inimesi ma tiimi valin. Eee selle järgi et noh et kus ma ise kas ei taha olla või ma tean, et ma ei ole väga hea selles.“*

Üldjoontes saab välja tuua, et erinevust nähti eelkõige läbi arengu, mis on toimunud juhi positsioonil viibides, läbi sellel positsioonil saadad kogemuste ja õpitud teadmiste. Aja jooksul saadakse järjest rohkem teadlikuks enda tugevatest ja nõrkadest külgedest nagu ka sellest, kuidas juhi positsiooniga kaasnevate raskustega toime tulla.

## 2.4 Juhi positsioonil avanenud võimalused

Kui eelnevad küsimused käsitlesid raskusi ja väljakutseid, millega juhi töös on tulnud kokku puutuda, oli käesoleva küsimuse peamiseks eesmärgiks välja uurida, milliseid positiivseid külgi juhi töös intervjueeritavad välja toovad ja millised võimalused on neile juhi positsioonil avanenud, mida poleks olnud kui nad oleksid nt spetsialisti positsioonil.

Positiivse muutuse ja võimalusega, mis kaasnes juhi positsioonile asumisega toodi palju välja võimalust ise oma tiimi valida ja seeläbi otsustada, milliste inimestega koos töötada ja mõjutada



meeskonna dünaamikat endale soovitud suunas. Tihedalt tiimi valimisega seotud oli ka võimalus ise otsuseid vastu võtta, mille ühe näitena toodi välja tiimi liikmete valimist.

*„Et kui sul on nagu tavaspetsialist, et siis seda ütleme meeskonna, mmm ega sul palju seda rääkimise võimalust ei ole, et kuidas meeskond kujuneb ja millised on sinu meeskonna liikmed eksju. Et noh sulle antakse meeskond ette, sa töötad ja ongi kõik. Et juhina, juhina on päris suur roll nagu otsustada, et kes nüüd meeskonda kuulub, millised inimesed need on ja kuidas nad omavahel nagu klapiivad“*

Huvitavana saab välja tuua esile toodud võimaluse mõjutada IT sektori kuvandit laiemas ühiskonnas nii Eestis kui ka Eesti IT sektori kuvandit Eestist väljaspoole. Leiti, et tänu juhi positsioonile on võimalik mõjutada, milline on Eesti IT sektori kuvand nii riigi siseselt kui ka väljaspoole Eestit.

*"No ma arvan et kindlasti seal tekkis see, et ma hakkasin rohkem osalema võib-olla mingites, no ITLis olid seal mitmed töögrupid näiteks ja kooskäimised, mingid klatri koosolekud. Et mul tekkis rohkem siuhkest võimalust nagu mingite teemadega nagu seotud on, mis olid nagu ettevõtete ülesed tegelikult. Noh mul tekkiski nagu tunne, et et jah, et ma sain nagu, sain nagu seda, kuidas ma ütlen siis, oma tegevuse käigus ka natukene mõjutada seda, kuidas nagu Eesti IT sektor väljaspoole paistab“*

Ka varasematele küsimustele vastuseks välja toodud enese analüüsi ja enese tundma õppimist toodi välja ühe võimalusena, mis avanes tänu juhi positsioonile liikumisele.

*„Ta on noh nii-öelda minu jaoks ongi ta hästi palju selline enese analüüsimise koht olnud või selline enese arengu koht olnud. Et mis võimalusi ma siis juhiks olemises või selles juhi rollis on on niipalju erinevaid. Ennast tundma õppida ja ennast arendada“*

*„Võimalus jälgida ja arendada oma nn sotsiaalseid omadusi – suhtlemist, otsuste tegemist, tähelepanu, kõhutunnet“*

Lisaks eelnevale mainiti võimaluste all ka lisandunud materiaalseid hüvesid nagu nt ametitelefoniga kasutamise võimalus. Siiski ei pidanud keegi vastanutest positsiooniga kaasnenud materiaalseid hüvesid oluliseks. Oluliste võimalustena nähti pigem võimalust mõjutada otsuste tegemist, enese tundma õppimist jne.

Huvitavana toodi ka välja fakt, et praegu tagasi vaadates praegu ei peetaks juhiks saamist nii oluliseks kui see tundus siis kui antud positsioonile liiguti.

*„Tähendab nüüd teades tagantjärele, et siis ei oleks midagi katki olnud. Et võib-olla ma siis oleksin seda läbi elanud sest mul ei ole oleks seda kogemust mul, mis praegu on aga ma nagu kuidagi ei, ma ei ma ei väida, et mul sellepärast on olnud oluliselt palju rohkem võimalusi, oluliselt ägedam karjäär, et ma olen juht olnud“*

Kokkuvõttes võib öelda, et võimalustena tuuakse välja eelkõige suuremat mõjuvõimu otsuste tegemise protsessi üle, võimalust kaasa rääkida erinevates nii ettevõtte sisestes kui ka ettevõtte ülestes küsimustes. Oma meeskonnaliikmete valimise olulisust rõhutasid samuti suuremal või väiksemal määral kõik vastanud. Olulistest küsimustes kaasa rääkimise soov on seega olemas olnud juba varasemalt, küll aga tekkis võimalus oma hääl kuuldavaks teha alles juhi positsioonil.

## 2.5 Nais- ja meesjuhtide võimalused ja raskused

Antud küsimuse eesmärgiks oli uurida, kas intervjueritavad tajuvad erinevusi nais- ja meessoost juhtide võimaluste ja raskuste osas. Ilmes et meestele antakse vastanute hinnangul rohkem vigu andeks samas kui naised peavad ennast rohkem tõestama.

*„Organisatsioonides, ma olen ja tähele pand, et see naisjuht on nagu pigem selline kes noh jah, kes ennast, kes peab natukene rohkem nagu tööd tegema, et meestele võib-olla antakse natukene rohkem, rohkem andeks ja rohkem on ka neid võimalusi“*

Mitteformaalsete võrgustike olulisust tööalaselt edukas olemiseks on varasemates uurimustes välja toonud nii Aschcrafti ja Blithe (2010), Reid (2012) kui ka Euroopa Komisjoni (2013). Käesoleva magistr töö raames küsitletud töid samuti välja tööalase info vahetust, mis toimub väljaspool tööalaseid kanaleid. Selleks, et olla juhina edukas ning teadlik sellest, mis toimub ettevõtte sisest, peab olema kaasatud ka mitteformaalsetesse võrgustikesse, koos vaba aja veetmine nt õhtul peale tööd välja minek, omab siin olulist rolli. Sellistesse võrgustikesse kaasamata olemine võib osutuda oluliseks takistuseks ametialaselt edukas olemises.

*„Ogem ausad ikkagi väga palju informatsiooni sul tööalases elus liigub ju nagu väljaspool ametlike kanaleid. Et pigem ongi see siukesd mingi jutuajamised ja killukesed eks ole, millest sa siis paned mingi suure pildi kokku“*

Tulenevalt eelnevast leiti ka, et naised peaksid oma tugevaid külgi rohkem välja tooma ja aktiivsemalt reklaamima, see ühtib Orri (2013) välja tooduga. Üheks põhjuseks, miks naised

võivad olla kõrvale jäetud on see, et nende töö ei ole nähtav, enda nähtavaks tegemise olulisust karjääri edendamisel rõhutas ka Northouse (2013), see tuleks kas ise nähtavaks teha või siis kasutada mentorite, juhendajate või ülemuste abi.

*„Et jah, et ma arvangi, et naised peaksid nagu pigem rõhutama ja välja tooma oma neid siukseid noh tugevaid külgi, nagu noh selles mõttes, et ongi, nad on piisavalt otsustavad ekssole, nad teavad väga hästi, millest nad räägivad; nad räägivad julgelt ja selgelt ja noh siis kui on ka näiteks siuke küsimuse koht või arutelu koht ekssole siis see on nagu hästi selge ja et noh nagu välja struktureeritud, et okei, ma panin selle küsimuse lauda mitte sellepärast, et ma ise ei suuda otsustada vaid sellepärast et minu eesmärk on nagu kaasata kõiki neid erinevaid osapooli“*

Ka tajusid vastanud, et naised peetakse rohkem emotsionaalsemateks. Emotsionaalsust peetakse aga sageli nõrkuseks mitte ei nähta tugevusena. Naiste iseloomuomadusi, mida muidu nähakse kui meeldivaid, vaadeldakse juhi positsioonist lähtuvalt pigem nõrkustena. Ka Heilman jt (2004) leidsid, et juhi positsioonil töötavaid naisi nähakse kas meeldiva või kompetentsena, mitte aga mõlemana korraga.

*„Ja tegelikult ongi see, et naised näivad lihtsalt nagu vähem enesekindlamad ja see võib neile vahest nagu noh nagu halvasti mõjuda. See ei olegi nagu selles mõttes, et see mis kõik nagu teeb inimesed meeldivaks, ei pruugi teda teha sellises professionaalses mõttes nagu tugevaks. Et seda võib tõlgendada pigem nõrkusena ja seda peaks nagu oma, kuidas ma ütlen, oma sellises tööalases elus minu meelest alati väga selgelt silmas pidama. Et jah, et see, et ma olen tore inimene ja ma olen vastutulelik inimene, ei tähenda seda, et ma peaks iga kord koosolekul kohvi kallama või ma ei tea alati protkollid dokumenteerima. Et teadlikult tegelikult vältida pigem selliseid tegevusi“*

Samas toodi välja, et teisest küljest on naised juhtidena tähelepanelikumad ja hoolivamad kui mehed ning lähevad muudatustega kergemini kaasa.

*„Naised on palju leplikumad jälle. Naised on palju rohkem valmis kaasa tulema erinevate muutustega ja muudatuste juhtimisel on naised raudselt minu meelest nagu paremini kohanevad kui mehed“*

*„Võiks ju öelda, et naisjuhtidel on tugevamad sotsiaalsed oskused (nn soft skills), et nad on tähelepanelikumad oma töötajate meeleolude suhtes, on hoolivamad. Ja et naisjuhid on kohusetundlikumad“*

Üks respondent välja halvustavat suhtumist naisjuhtidesse, mida samasuguse samal positsioonil oleva meesjuhi kohta tõenäoliselt ei kasutataks. Siin võib näha naisi puudutavate stereotüüpide mõju suhtumisse naissoost juhtidesse. Negatiivne kuvand võib tuleneda juhi soost ja eest, mitte tema juhiomadustest.

*„Ei noh, ma pean tunnistama, et ma olen tõesti kuulnud mingeid väljendeid, et no “ta on teatud eas naine, ta ongi selline“, mingite juhtide kohta vaata, et kui oleks mingisugune mees onju siis ei öeldaks seda“*

Naiste eelisenä võrreldes meestega toodi välja, et olles naisterahvas võib olla lihtsam leppida kokku kohtumisi potentsiaalsete äripartnerite või klientidega, kuna meestel on ilmselt kultuuri taustast tulenevatel põhjustel naistele raskem „ei“ öelda.

*„Aga võib-olla on lihtsam laua taha saada isegi. Võibolla see ongi erinevus IT sektoris, et naistel on kindlasti lihtsam laua taha saada oma klientide, oma äripartnerite juurde. See on siuke elementaarne viisakus äkki, et ei öelda sulle ei ära tule eksju. Ja siis kui sa juba sinna laua taha saad siis on ka meestel või naistel, vahet ei ole eksju, siis on ikkagi, siis on sul mingi oma agenda eksju, millega sa sinna lähed, et see sõltub kõik sellest, mis sealt tuleb edasi“*

Huvitavana tõi üks intervjuueeritav välja võimaluse, mis avanes talle just tänu naine olemisele ning mida poleks juhtunud kui ta oleks mees olnud. Võimaluse osaleda tasuta konverentsil.

*„Mõnikord võib naistel olla rohkem võimalusi kui meestel nagu minul näiteks. Sellel sügisel kutsuti mind tasuta osalema ühel nagu suurimaist interneti konverentsidest ja see toimus Dublinis. Ja mida nad tegid, neil olid tasuta kutsed naistele nagu naistest ettevõtjad ja naistest IT juhid. Nii et sa saad osaleda tasuta ja nautida kõiki sellega kaasnevaid boonuseid. Ma arvan, et nad tegid seda, kuna neid süüdistati seksimis aga nüüd nad pakuvad igale konverentsile naistele tasuta pileteid. See on ka omamoodi võimalus“*

Antud küsimuse vastustest ilmnes, et kui osaliselt nähakse, et naiste puhul esineb puhul sarnaselt käesoleva töö teooria osas välja toodule rohkem takistusi kui meestel, tõi intervjuueeritavad välja ka teatud faktoreid, kus naistele on olnud soost tulenev eelis sh eelnevalt välja toodud võimalus osaleda tasuta konverentsidel või saada lihtsamini potentsiaalsete klientidega kohtumisi kokku leppida.

### 3. Stereotüübid ITs

Pikaajalise töökogemusega intervjueeritavad tõid välja, et nende karjääri alguses esines rohkem eelaramusi ja stereotüüpe seoses naisterahvastega. Kui varasemalt tunnetati, et on vaja ennast tõestada enne kui sind tõsiselt võetakse siis tänapäeval enam mitte. See võib tuleneda nii stereotüüpide vähenemisest ühiskonnas ja IT valdkonnas üldisena kui ka juhi postisoonil viibitud ajast ja seeläbi omandatud reputatsioonist.

*„Ee jah, selles suhtes ee nüüd enam nüüd enam mitte, et alguses, alguses kui ma alustasin nagu see ITs töötamist siis oli see nagu suhteliselt see, et kui sa oled nagu blond naisterahvas et siis noh on teatud nagu selles suhtes on teatud nagu noh eelarvamused sinu suhtes, et eriti kui sa majast nagu noh organisatsioonist väljaspool inimestega suhtlema pead“*

*„Soostereotüübid oli alguses teema, või siis ma tajusin seda rohkem, et tuli ennast inimesena ja juhina pidevalt tõestada, enamus selle valdkonna spetsialiste on mehed. Mida aeg edasi, seda vähem ma sellele tähelepanu pööran – olen see, kes ma olen, minu õnnestumised olenevad eelkõige minu teadmistest ja kogemustest ning minu panusest. Ja mulle vähemalt tundub, et sellisena mind ka aktsepteeritakse“*

Kuid nagu ilmnes ka teiste respondentide toetavatest vastustest, nähakse üldjuhul siiski seda, et tänu naiste osakaalu kasvule IT valdkonna on hakanud ka naisi puudutavad stereotüübid vähenema.

*„Mõned asjad on küll see, et eeldatakse noh, et no ITs just vaata, et tead küll noh, et meeste pärusmaa ja tegelikult kui vaadata, et noh viimasel ajal järjest rohkem tuleb meil ametisse naisi ka juurde. Et, et need trendid on ilmselt muutumas, et vanasti tegid ainult mehed neid asju“*

Küll aga esineb endiselt naiste rolli surumist, teatud valdkondi nähakse IT siseselt naiste valdkondadena nagu nt koolitus, kasutajatugi või analüütiku positsioonid (Valenduc, Vendramin, 2005), samas kui nt programmeerimist nähakse meeste valdkonnana. Sarnane tendents toodi välja ka käesolevas töös intervjueeritute poolt.

*„Et ühelt poolt nagu see nende kui palju on siis nagu teatud rolli nagu surumist või sellist. Näiteks üks hästi tüüpiline stereotüüp, mis töötab tehnoloogia sektoris on see, et kui sa oled naine siis sa pigem, hästi tüüpiliselt on see, et naine on kas analüütik või*

*testija, oluliselt harvemini on ta programmeerija. Noh näiteks et ja see on kuidagi selline nagu siuke nagu „aga nii on ju“, et nagu selline teatud rolli surumine“*

Endiselt on levinud kuvand IT valdkonnas töötavast inimesest kui nn patsiga poisist. Patsiga poissi kui ühte IT valdkonna kohta levinud stereotüüpi, mainisid pooled küsitletutest. Sama stereotüüp kui üks tegureid, miks naisi on IT valdkonnas vähe toodi välja ka Kindsiko jt (2015) poolt.

*„Aga no vaata ongi see, et minu jaoks nagu see naiste teema nagu ongi just siin. Noh esiteks on, naistel on ka seletada hästi selgelt et, et saada aru, et see IT ei ole, no see kuvand on ikka nii ühene koguaeg. See on siuke mingi patsiga tüübid onju, programmeerivad, that's it, mida mina siin teen onju“*

Samuti aitab stereotüüpe taastoota poiste ja tüdrukute erinev kasvatamine lapsepõlvest peale. Soopõhiselt erineva kasvatus ja sealt tuleneva stereotüüpide taastootmise problemaatika tõid ühe olulisema stereotüüpidesse puutuva küsimusena esile kaks intervjuueeritavat.

*„Ma arvan, et see on seesama see rollistereotüüp natuke. See hakkab juba natuke sellest, kuidas me poisse-tüdrukuid kasvatame, peale eksju ja kui noh kui sa juba algusest peale kasvatadki poisse ühe nagu suunaga ja tüdrukuid teise suunaga siis isegi see väike osakaal vanemaid või õpetajaid, kes üritavad seda nagu mitte teha noh nad lihtsalt ei ole jõudnud veel nagu niipalju seda mõttemalli muuta. Ja siis me koguaeg taastoodame seda noh iga väikese asjaga, sellega täpselt niimoodi ,et matemaatika on poistele ja tantsimine on tüdrukutele. Täpselt samamoodi ,et need erialad ülikoolis on poiste omad noh ja need erialad on tüdrukute omad ja täpselt nii nagu sa tuled ülikoolist. Isegi kui sa oled õppinud ITd, olgu see infosüsteemide või misiganes muu nagu nurga alt siis ikka on see, et noh kui oled mees, lähed proovid programmeerimist ja kui oled naine siis lähed testimist ja analüütikuks, sest et me koguaeg nagu väikeste, hästi väikeste selliste stereotüüpidega mõjutame seda, et lõpuks jõuad sinna“*

Stereotüüpide mõju karjäärivalikutele ilmnes ühe küsitletu vastusest, miks ta ei asunud peale keskhariduse omandamist ITd õppima. Laialdaselt ühiskonnas levinud stereotüübid nn poiste ja tüdrukute aladest omavad noorte jaoks läbi neile oluliste isikute (vanemad, õpetajad, sõbrad) suurt mõju sellele, mida nad ülikoolis edasi õppima asuvad. Arusaam, et teatud erialad on poiste jaoks võib mõjutada erialavalikuid.

*„No minul oli tegelt see, et ma mäletan väga hästi seda mõtet, mis mul oli peale keskkooli lõpetamist. Et ma võiksin minna IT õppima. Ma mäletan väga hästi seda mõtet ja mulle on nagu matemaatika koguaeg meeldinud ja ma mäletan oma ema reaktsiooni, kes ütleski noh, et sinust ei saa elu seeski programmeerijat, et sa ei ole see tüüp onju“*

Lisaks ühiskonnale võivad ka naised ise aidata tahtmatult kaasa teatud stereotüüpide taastootmisesse. Võimalik, et see tuleneb osaliselt kasvatuses, sest tüdrukuid kasvatatakse reeglina alalhoidlikumad olema võrrelduna poistega, neid julgustatakse vähem riske võtma ning suunatakse turvalisemate erialavalikute juurde. Samad käitumismustrid leiavad järgimist ka tööalases karjääris.

*„Minuga samas rollis oli kaks meest ja siis mina olin ainuke naine selles tiimis samas rollis ja siis koguaeg oli täpselt niimoodi, et kui oli valida, et kas on nagu, tähendab programmeerimisprojektid versus nagu turundusprojektid siis turundusprojektid sain alati mina endale ja programmeerimisprojektid said alati mehed endale, et noh et ja see oli ka siuke „jajaa, muidugi, muidugi“ et noh see on täiesti okei, et kuidagi see, ma ise nagu taastoodan seda. Ma näen, et see ei ole selline, et keegi ei tule sulle nagu sundima sind, et sa pead seda niimoodi tegema nagu tõmbad siia joone vahele vaid ma arvan et ma ise nagu hästipaljuski ka taastootsime seda“*

Kui IT sektori sees hinnati olukorda üldjoontes pidevalt paremaks muutuvat, toodi välja, et stereotüüpe ja müüte aitavad taastoota teised valdkonnad. Nägemus ITst on piiratud ning siinkohal läheks vaja teavitustööd laiema ühiskonna jaoks, et näidata, millega IT valdkond täpselt tegeleb. Samuti oleks oluline tõsta teadlikkust sellest, et IT ei ole ainult arvutite parandamine vaid väike osa IT pakutavatest teenustest, mis ühtlasi tähendab ka seda, et kõik IT töötajad ei oska arvuteid parandada, viimane on aga levinud stereotüüp, milliste abipalvetega on kokku puutunud paljud IT töötajad.

*„Aga needsamad need, need erinevad teiste sektorite ütleme juhid või ükskõik mis muul positsioonil töötavad inimesed helistavad mulle küsivad, et kuule kui ma ei saa oma arvutiga siin hakkama, et kuule, mis ma peaks nüüd tegema, kus ma peaks minema. Noh ma siis ütlen kuule sorry ma ei oska vastata su küsimusele, et ma ei tegele sellega igapäevaselt eksju. Ma ei remondi arvuteid. Et siis ongi nagu see, see arusaamine ITst ongi suhteliselt lihtsalt nagu väike ja seda näitab ka tegelikult reaalselt see kui, kuidas me ühiskonnas täna näeme tegelikult tohutult palju vaeva selleks et viia seda teadmist, et IT on teistes sektorites“*

*„No absoluutselt olen kokku puutunud. Mitte IT sektori sees vaid just vastupidi suheldes oma kas siis tutvusringkonnas eksju, kus on palju ütleme ka äriinimesi teistest sektoritest, teistest valdkondadest siis tõesti no selline müüt, et ongi mingisuguses keldris seal kuskil, et uksepraost antakse pitsasid sisse eksju“*

Samuti toodi välja stereotüüp, IT valdkonnas töötavatest naistest kui nn mehelikest naistest. Selleks, et olla edukas, pead olema mehelik.

*„Me saame muidugi öelda, et see on meeste maailm ja naised selles valdkonnas peavad olema nagu rohkem mehelikud, et nad saaksid juhi positsioonil toime tulla, et see peab olema nii kas tead. Ma ei tea, kas see peab nii olema – sa pead olema munadega naine, et olla edukas. See on stereotüüp naiste kohta“*

Üldjoontes saab välja tuua, et kuigi kõik vastanud tõid välja erinevaid stereotüüpe, millega on neil tulnud kokku puutuda, ei leidnud keegi otseselt, et stereotüübid oleksid seganud neid karjääri puudutavates küsimustes. Pigem leiti, et kuigi valdkoona ja naiste kohta levivad stereotüübid on olemas, siis on nad kuskil mujal nt väljaspool organisatsiooni, kus töötatakse, teistes valdkondades või ühiskonnas laiemalt. Enda organisatsiooni sisest IT osakonda nähti pigem stereotüüpide vabana, kus kõigil on võrdsed võimalused olla edukad.

## 4. IT juhi roll

Küsimus IT juhi rolli kohta esitati lakoonilise ja lühikesena, kui intervjuueeritav ei osanud IT juhi rolli välja tuua ja palus täpsustavaid suuniseid siis neid talle ei antud ning intervjuueeritav vastas vastavalt enda parimale äratundmisele IT juhi rollist. Üldise IT juhi rollina toodi sarnaselt Peppardi (2010) tööle välja kogu IT eest vastutamine, ettevõtte IT strateegia defineerimise, osakonna tööde ja tegevuste korraldamise jne.

*„ Kui sa ütled IT juht siis minu jaoks tuleb defineerib sõna puhtalt niimoodi IT juhina see inimene, kes vastutab majas arenduse organisatsiooni eest ja infrastruktuuri organisatsiooni eest. Ja see on väga selge, konkreetne ametinimetus“*

Samas tõi üks intervjuueeritutest välja, et klassikalist IT juhi rolli, nagu see on välja toodud käesoleva töö teooria osas, kui sellist IT sektoris endas ei eksisteeri ja see roll on esindatud vaid ettevõtetes, mille põhitegevus pole IT.



*„Okei, sest et IT juht tegelikult, niisugust rolli IT sektoris endas ei olegi tegelikult, et IT juht on näiteks ma ei tea Eesti Raudtee IT juht, kes vastutab selle organisatsiooni IT otsuste eest eksju ja IT juht tavaliselt teises sektoris on ka inimene, kes on juhatuses reeglina otsapidi laua taga“*

IT juhi rollina toodi välja osakonna ja/või meeskonna juhtimist, nende rahulolevana hoidmist, motiveerimist, arendamist ja koos meeskonnana arenemist. Oma meeskonna motiveerimise olulisust rõhutasid mitmed vastanud.

*„IT juhi roll on ma arvan, et oma tiimi juhtimine, see, et kui sul on head spetsialistid, kes sul on selja taga, ja need head spetsialistid on nagu õnnelikud, nad tahavad oma tööd teha, et siis tulevad ka need tulemused, et noh selles suhtes, et sa pead motiveerima inimesi, sa pead aru saama et nad, millisele inimesele, mis lahenemine nagu sobib“*

Samuti nähti juhi rolli kui kaitsja rolli, kelle ülesandeks on kaitsja oma alluvaid negatiivse tagasiside ja info eest.

*„Kindlasti olla katus, selle pasarahe eest, mis koguaeg kaela sajab, ee töökoormust jaotada, tööd koordineerida, probleeme lahendada, vajadusel summutada, enda töötajate eest välja astuda, kaitseks nagu müürina neid ekssole, ei laseks seda halba läbi“*

Rõhutati, et tänapäeval on IT juhi jaoks oluline olla nn tõlgiks äri ja IT poole vahel. See läheb kokku varasemate uurimuste (Remenyi jt, 2005; Takanen, 2008; Hinssen, Derynck, 2009; Lambert, 2009; Peppard, 2010) tulemustega, kus on samuti välja toodud, et IT juhi rollis on muutunud aina olulisemaks koostöö äri poolega, äri vajaduste mõistmine ning oskus olla vahendajaks.

*„Tegelt IT juhi roll ongi see, et ta peab omama sellist suurt pilti. Et ta peab nägema, kuidas ütleme siis tagada see, et kogu siis selle, kõik need äriprotsessid oleksid võimalikult jätkusuutlikud, efektiivsed, läbipaistvad. Teisalt ta peab olema ka selline, noh et äripoole ilmselt et päris hea partner, noh selles mõttes, et ta annab nagu nõu onju ma ei tea erinevate arenduste osas, peab vastutama ilmselt ka kogu selle infrastruktuuri ja selle korrashoiu eest. Et ta kindlasti ei pea olema programmeerija vaid pigem ta näebki siukest laia pilti ja suudab siis tegelt tõlkida ka ärinõuded nagu tehnilisse keelde ja vastupidi siis tehnilised probleemid või nõuded nagu ärikeeelde“*

Kuigi edasise intervjuu küsimuste blokis oli eraldi välja toodud blokk IT juhtimise ja innovatsiooni koha pealt, toodi innovatsiooni teema sisse juba antud küsimusele vastates. Vastanud leidsid, et IT juhi rolliks on olla ka visionääriks ja innovaatoriks.

*„Tulenevalt valdkonnast, võiks see roll olla omamoodi visionäär, vaatega tulevikku ja laia silmaringiga. Valmis proovima kindlate ja töötavate lahenduste kõrval ka uusi“*

Kuigi toodi välja erinevaid aspekte leiti siiski, et juhtimine ei erine valdkonna põhiselt väga palju ja juhi roll üldiselt on sama sõltumata sellest, kas tegu on IT juhi, personalijuhi vmt juhiga. Sama tulemus ilmnis ka Peppardi (2010) intervjuudest. Seda, et hea juht ei pea tingimata omama IT last tausta vaid võib tulla ka mujalt valdkonnast rõhutasud mitu respondenti.

*„Ma ei eristaks ära, et kas sa oled IT juht või oled sa mingi äri juht, et juht on juht ja juhi roll on nagu noh oma meeskonda juhtida. Ma ei ütleks, et see ITs nagu teistmoodi on“*

*„Seda ma arvan et saab tegelikult olenemata valdkonnast, et kui on nagu hea juht siis ta võib täiesti nagu ma ei tea, kommivabrikust ka tulla, et teeb endale poole aastaga selgeks need terminid ja asjad eksju ja siis ta oskab, oskab juhtida“*

Üldjoontes ilmnis, et küsimus IT juhi rolli kohta osutus respondentidele keeruliseks, seda eelkõige seetõttu, et IT juhi rolli kui sellist on raske defineerida ja see roll erineb sõltuvalt positsioonist ettevõtte sees. Tippjuhi rolli ja keskastme juhi rolli nähakse erinevalt. Samas ei eeldata, et IT valdkonna juht peaks tingimata omama põhjalike teadmisi antud valdkonnast, kuna juhi ülesandeid peeti üldjuhul universaalseteks ja valdkonna ülesteks, leiti ka et IT juhi rolli saavad täita mujalt tulnud inimesed, vaja on vaid häid juhiomadusi ning soovi ennast valdkonnaga (mingil määral) kurssi viia.

## 5. Naised IT valdkonnas

### 5.1 Hinnang naiste osakaalule IT töötajate hulgas

Antud küsimuse eesmärgiks ei olnud saada statistilisi andmeid, milline on naiste osakaal vaid uurida naiste endi käest, millisena nemad seda osakaalu näevad ja tunnetavad. Statistika on välja toonud, et naiste osakaal IT sektoris on kuskil 20-30% vahepeal (Valenduc,

Vendramin, 2005; Ashcraft, Blithe, 2010; Tandon jt, 2012). Sarnase hinnangu andis naiste osakaalu kohta IT valdkonnas ka käesoleva töö respondendid.

Kui varasemalt toodi välja naiste teatud rollidesse surumist siis ilmnes taaskord, et IT sektoris on olemas valdkonnad mis on rohkem naiste omad ja valdkonnad, mis on meeste omad. Naised täidavad pehmeimaid rolle nagu esmatasandi tugiteenused, projektijuhid ja analüütikud samas kui mehed on peamiselt süsteemiadministraatorid, programmeerijad ja arendajad (Valenduc, Vendramin, 2005). Sama töid välja ka küsitletud.

*„Aga kui me räägime IT sektorist siis IT sektoris on neid rolle on hästi palju ja noh juhtivad rollid on näiteks projektijuhid, kus on väga palju naisi, siis on analüütikute hulgas on väga palju naisi, analüütiku roll on siis tegelikult see, mis ütleme siis ärianalüüsi ja infosüsteemi analüüsi puhul teeb ära siis selle kõige esimese töö eksju, millest süsteem pärast tehakse eks. tema peab tegema selle söödavaks eksju tehnoloogiliselt“*

Ühe põhjusena, miks naisi on vähe, toodi välja naiste väike osakaal IT õppijate hulgas, mida toetab Euroopa Komisjoni (2013) aasta uuring, samas lisati et positiivsena saab välja tuua selle, et üha enam naisi asub IT õppima.

*„See on kindlasti kasvand võrreldes sellega kui kui mina isegi alustasin alates 2008 aasta põhimõtteliselt või no 2004-2005 ma läksin kooli õppima. Alates sellest ajast IT Kolledžis on juba naistudengite arv minu arust nagu ikka vähemalt kahekordne, neljakordselt, viiekordselt kasvand, et nagu ikka hüppeliselt minu arust on kasvand. Järjest rohkem propageeritakse seda IT haridust ja ee järjest rohkem naisi lähevad ITd õppima, ei kardeta seda enam nii väga kui mingit ulme tehnilist asja, sest tegelt ITs on, siin on hästi palju erinevaid ametipositsioone, mida täita“*

Euroopa Komisjoni (2013) uuringu tulemsutes toodi välja, et IT valdkonnas olevate erinevate rollide aktiivsema tutvustamisega võiks naiste osakaalu veelgi tõsta. Sama toodi välja ka käesoleva töö raames, leides, et avalikkusele peaks rohkem tutvustama IT valdkonna sees olevaid erinevaid ametipositsioone ja tuua välja lisaks programmeerimisele ka nn IT pehmema poole ametikohad nagu kasutajatugi, koolitus, analüütikud jne.

*„Aga seal on tegelikult kõik see, mis on ümber selle, et noh alates disainist onju siis selle nõuete pool, analüüs onju kuni siis selle koolitajateni ja technical writeriteni, et seal on ikkagi hästi palju nagu lisaks sellele tehnilisele programeerimisele. Ja jah seda*

*ma arvan, et peaks seda kuvandit koguaeg laiendama. Ma arvan, et selles mõttes startupid teevad päris head tööd“*

Kui Euroopa Komisjoni (2013) üheks soovitusel oli naisi rohkem ITsse kaasata ja neid aktiivselt ITsse aidata, ei leidnud keegi vastanuteid, et naisi peaks ITsse aitama või tooma. Vastupidiselt leiti, et huvi IT vastu peab tekkima loomulikult ja ei tohiks olla peale surutud.

*„Minu arust ei ole mõtet sellist eesmärki püstitada, et naisi rohkem ITsse saada. – Naer – Et ee kõik inimesed peaksid tegelema sellega, mis neid huvitab ja kui neid see IT ei huvita siis nendest ei saa ka häid IT töötajaid. Järelikult ei ole vaja ITsse tulla. Et noh põhimõtteliste nii lihtne see ongi“*

Kokkuvõttes saab välja tuua, et kõik vastanud leidsid, et naiste osakaal on IT valdkonnas liiga väike, kuid lisati et võrrelduna nt 10 aasta taguse perioodiga on nii IT töötavate naiste kui ka ITd õppima asunud naiste osakaal märgatavalt kasvanud ja arvati, et see peaks ka tulevikus tõusma. Kuigi vastanud leidsid, et ideaalis võiks olla naiste ja meeste osakaal IT valdkonna töötajate hulgas enam-vähem võrdne, ei pooldanud keegi küsitletutest seda, et naisi peaks kuidagi IT juurde tooma või aitama. Leiti, et inimesel endal peab siiski tekkima huvi valdkonna vastu, seda ei saa talle kuidagi peale suruda. Küll aga võib valdkonna üldine aktiivne tutvustamine kaasa aidata selle huvi tekkimisele.

## 5.2 Hinnang naiste osakaalule IT juhtide hulgas

Sarnaselt statistkikas ja käesoleva töö teooria osas välja toodule leiti, et IT juhtimisse jõuavad siiski vähesed naised ning tippjuhtkonnad koosnevad enamuses meestest. Ühe põhjusena siin nähti seda, et naiste üldine osakaal IT valdkonnas on väikene, millest tulenevalt on ka naissoost juhtide osakaal väike. Samas leiti, et juhte on ka võrreldes üldise naiste madala osakaaluga siiski liiga vähe.

*„Ma arvan, et juhtimises on see tasakaal veel rohkem paigast ära ehk siis et tehnoloogia poole peal on juhtimis, middle managemendis on naisi, on ja on nagu, näidatakse näpuga kohti ka ette, et näed on päris palju ja siis tuleb sealt see noh piir ette, et top managemendis on noh ikka nagu ramedalt palju rohkem mehi ja seal on see tunnetus nagu väga, väga. Ta ei ole selline igapäevane häiriv asi, aga lihtsalt see, et noh lõppkokkuvõttes kui samm tagasi astuda või vaadata seda et kui kuipalju tegelikult võiks*

*see olukord noh parem olla siis ma arvan, et tippjuhtkonnas on see veel nagu ekstra nagu kurb“*

Ka valdkonnaga soetud müüdid ja stereotüübid toodi välja kui üks põhjus, miks naisi IT juhtide hulgas vähe on.

*„Ei ma arvan, et kindlasti neid on ka ikkagi oluliselt vähem kui nagu see potentsiaal on. Aga ma arvangi, et siin on noh müüdid nii-öelda mis nagu ümber selle sektori“*

Toodi välja, et naised on enamasti keskastme juhi positsioonidel, mida toetab ka statistika (European Commission, 2013; Jürgenson jt, 2013; Bielikowski, 2014). Samuti leidsid vastanud, et naised langetavad valiku pigem nn pehmemate IT valdkonna juhtpositsioonide kasuks. Põhjuseks toodi välja töö ja pereelu ühildamisega seotud küsimusi kui ka üldist motivatsiooni puudumist tippjuhi positsioonile liikuda. Positiivsena saab välja tuua, et sarnaselt naiste üldisele osakaalule antud hinnangule leiti ka, et olenemata naiste vähesest esindatusest hetkel IT juhtide hulgas nähti, et naiste osakaal on kasvanud ning kasvab veelgi.

### 5.3 Naiste osakaal keskastme juhi versus tippjuhi positsioonidel

Kuna eelneva küsimuse vastustest ilmnnes, et naised jäävad peamiselt keskastme juhi positsioonile palusin intervjuueeritavatel välja tuua põhjused, miks see nende arust nii on. Ühe põhjusena toodi välja vajaduse võtta vastu riskantseid otsuseid ning tippjuhi positsiooniga kaasnev suur vastutus.

*„Ma arvan, noh see on minu isiklik arvamus, ma arvan seda, et olles nagu siukene noh kõrgel positsioonil juht tegelikult tähendab seda, et s pead päris palju võtma selliseid riskantseid otsuseid vastu ja noh meesterahvad, minu arvamusel tulevad nad paremini toime, et nad ei võta seda, nad ei kogu seda nii hinge ja et nad suudavad nagu, et näed mul on vaja nüüd 10 inimest lahti last aja nad lähevad lasevad lahti ja noh või on koondada vaja näiteks 100 inimest“*

Samuti leiti, et naiste suurem emotsionaalne seotus tööga ning töö koju kaasa võtmine on üheks põhjuseks, miks naised ei liigu edasi tippjuhi positsioonile. Eelnevalt välja toodud töö ja pereelu konflikti nähti ühe põhjusena, miks naisi on vähe tippjuhtide hulgas. Boxi (2011) uuring tõi töö-pereelu konflikti välja ühe põhjusena, miks naistel on raskenenud karjäärialased liikumised.

Ka käesoleva töö raame intervjueritud töid selle välja, samuti oskuse leida tasakaal nende kahe vahel. Tasakaalu leidmist nähti olulise juhi positsioonil edukust mõjutava faktorina.

*„Teine asi on muidugi see, et jällegi iga na, või noh mis iga naisterahva elus tuleb kord see periood, et kus on vaja tegelikult nagu vastanduda, et kas pere või töö. Et siis ongi see, et tippjuhi roll nõuab päris palju aega ja pühendumust, mida sa pahatihti võib-olla pere kõrvalt ei saa, nii et nad jäävadki võib-olla sinna keskastme juhile positsioonile pidama, sellepärast et nagu nad eelistavad, et pere oleks olemas ja tahavad seda aega rohkem saada perega tegelemiseks“*

Üks respondent tõi välja, et see, kuidas rollid jaotuvad IT valdkonna sees, peegeldab ühiskonda üldiselt. Ka ühiskonna poolt on ette nähtud rollid, mida täidavad naised ja rollid, mida täidavad mehed. Nt naised on õpetajad, sotsiaaltöötajad ja teised nn hooldavate rollide täitjad. Ühiskonna poolt on heaks kiidetud teatud rollid, kus naine saab olla, väljaspool neid rolle enda tõestamine on raskendatud.

*„Et on mingisugused rollid, kus on rohkem naisi, mingisugused rollid, kus on vähem naisi ja rohkem mehi ja siis nii-öelda seda piiri lõhkuda ongi keerulisem, aga see ei tähenda seda, et näiteks naine ei või juhiks saada aga ta saab seda teatud. Naine võib saada alati klienditeeninduse juhiks väga lihtsalt eksju, sest selles valdkonnas on nagu rohkem naisi. Naine võib saada väga lihtsalt saada näiteks samamoodi turundusjuhiks, et seal on seda rohkem, aga IT juhiks on noh keerulisem. Seal pead nagu oluliselt rohkem nagu tõestama, noh nii-öelda kolm ringi karjääriredelil peale tegema, et lõpuks öelda, et jah ma olen nagu väärt seda ja ma olen tõestanud ennast“*

Ka naiste endi poolt loobumist ja enda oskuste, teadmiste ning kogemuse mitte väärtustamist toodi välja ühe põhjusena, miks naised jäävad pidama keskastme juhi positsioonile.

*„Pluss meil on väga siuksed, mina olen väga sedameelt, et naistel on see õpitud see, et“ ah mis mina nüüd“ suhtumine ja see on, see „ah mis mina nüüd“ see mõjutab nendes sektorites, kus seda ebavõrdsust on rohkem. See argument või noh nagu see mõjur on veel suurem. Ehk siis et veel raskem on astuda sellest üle, et „jah mina nüüd“, et jah ma tahan, jah ma olen seda väärt, ehk siis et see on alati igal pool sees, „mis mina nüüd“, et lepin sellega, aga teatud sektorites on seda nagu raskem endale nagu, seda sammu endas õigustada, seda sammu astuda ja siis öelda, et ei ma nüüd küsin seda, mis ma väärt olen. See on samamoodi palgaga, see on samamoodi edutamise, rolliga, kõigi nende asjadega. Ise oleme natukene süüdi“*

Lameda nn flat organisatsiooni töid Valenduc ja Vendramin (2005) välja kui ühe põhjuse, miks naised ei vali juhi karjääri IT valdkonnas, sama tõi esile ka üks küsitlutekst.

*„Ja noh kui palju siis seal tegelikult selles IT ettevõttes niiväga neid positsioone on eksju. Et tegelikult on ettevõtte hierarhia on suhteliselt niukene flat“*

Üldiselt leiti, et peamiseks takistavaks teguriks on mure, kuidas ühildada karjääri ja pereelu, liigne emotsionaalne seotus tööga ja hirm võtta vastu riskantseid otsuseid, samuti julgus ennast esile tõsta ja öelda, et soovitakse liikuda edasi kõrgematele ametipositsioonidele.

## 5.4 Naiste liikumine juhi positsioonidele

Viimane naisi käsitlev küsimus soovis välja selgitada, milliseid tegevusi näevad intervjuueritavad vajalikeks selleks, et rohkem naisi liiguks IT siseselt edasi juhi positsioonidele. Leiti, et üldiselt võiks julgustada naisi ITsse tulema kuna suurem naiste osakaal valdkonnas üldiselt peaks mõjutama ka naiste osakaalu juhtide hulgas.

*„Et selles suhtes ma ei noh, ma julgustaks nagu naisi tegelema ITga, et see ei ole nii hirmus ala kui seda alguses võib-olla nagu kõrvalt seisjana paistab, aga seda et noh suruda neid kuidagi juhiks sellepärast, et ta on naine seda ma nagu ei pea õigeks, et pigem vaadata nagu et kes teeb selle töö paremini ära“*

Stereotüüpide küsimuse ajal ilmnunud soorollidesse surumist ja erinevat kasvatust toodi välja ka käesoleva küsimuse puhul. Leiti et selleks, et naisi rohkem IT juurde tuleks on vaja alustada lapseeas peale rollide muutmisega, murda nn soosteretüüpe, kus teatud tegevusi nähakse poiste või tüdrukute tegevustena.

*„ Aga nüüd ma arvangi, et tegelikult, mina arvan, et tuleb, ma olen täiesti kindlal seisukohal, et oleks super hea kui me näiteks lastele õpetaks poistele nagu mingis vanuses kogu seda heegeldamist ja kudumist, sest see on nagu peenmotoorika, mis on meil nagu hästi oluline ja tüdrukutele me lihtsalt no peab õpetama nagu piiride katsetamist“*

Ka toodi positiivsena välja erinevate naiste tugiorganisatsioonide tekke, tänu millele peaks rohkem naisi juhtimise juurde jõudma.

*„Aga samas kui ma vaatan päris palju neid erinevaid liikumisi, mis on see Tech Sisters, mis on see Girls..., mingi tüdrukute asi on ja noh nagu maailmas tegelikult tervikuna on juba selle probleemiga ikkagi päris palju juba tegeletakse“*

Samas leiti sarnaselt naiste IT valdkonna juurde toomisele, et ka juhtimise puhul pole sookvoodid vajalikud, naisi pole vaja juhiks suruda ainult sellepärast, et naissoost juhte on vähe. Inimene peaks ise leidma endas selle soovi ja tahtmise juhiks hakata.

*„Ma ei ole nagu selles suhtes ma vist olen nagu jah aastatega natuke šovinistiks läind, et noh ma ei pea õigeks ajada sookvooti taga, noh et mingi kvoot ütleb mulle ette, et nui neljaks meil peab olema et noh viis juhti peab naist olema eksju, pigem on see, et kes suudab selle tööga kõige paremini hakkama saada, kas ta on naine või mees, see on mul täiesti nagu ükstaskõik“*

Kokkuvõtvalt võib leida, et kuigi naiste osakaalu nii ITs üldiselt kui ka IT juhtide ja tippjuhtide hulgas peetakse väikeseks, ei leita, et naisi peaks kampaania korras IT juurde toodama või valdkonna siseselt juhtivatele positsioonidele suunatama. Küll aga peetakse oluliseks tutvustada valdkonda, tegeleda levinud müütide ja stereotüüpide muutmise ja luua naistele tugivõrgustikke.

## 6. Innovatsioon ja juhi positsioon

### 6.1 Innovatsiooni olulisus IT valdkonnas ja juhi roll innovatsiooni edendamisel

Varasematest vastustest, mis käsitlesid IT juhi rolli ilmnes, et innovatsiooni edendamist peetakse üheks IT juhi rolli juurde kuuluvaks ülesandeks. Sarnaselt on IT juhi kui innovaatori rolli esile toonud Hinssen ja Deryk (2009) ja Takanen (2010). Antud küsimusega uuriti, millisena näevad intervjuueeritavad innovatsiooni IT valdkonnas, juhi rolli selle edendamisel ja kui oluliseks nad seda peavad. Vastanud leidsid, et juht võiks olla innovatsiooni edendajaks, võttes kuulda töötajate ideid ja ärgitades teisi innovatsiooni edendama. Oluliseks peeti just töökorralduslikku ja töötajate rahulolu puudutavat innovatsiooni.

*„Et mis puudutab nagu töökorraldust, seal jah on minu roll aidata kaasa sellele innovatsioonile kui see innovatsioon aitab kaasa kas töötajate rahulolule või efektiivsusele või noh millele iganes“*



Kui erinevad uuringud (Cameron jt, 2008; Takanen, 2008; Hinssen, Derynck, 2009; Peppard, 2010; Poku – Marboah, 2011) on välja toonud, et IT peaks olema äri innovatsiooni toetajaks, kuna ei ole enam võimalik eristada äri ja IT innovatsiooni, ei nõustunud mitte kõik intervjueeritavad sellega. Leiti, et IT ei peaks olema äri innovatsiooni edendaja.

*„Kui me räägime nüüd sellest innovatsioonist, mis tuleb tegelikult nagu äri poole pealt, et umbes, et süsteem peab tohutult innovaatiline olema. Kas minu roll on nüüd seal seda kaasa aidata? Pigem nagu mitte. Pigem on see nagu äri oma“*

Küll aga on IT juhi roll innovatsiooni toetamine, mille töid välja kõik vastanud. Vajalik ei ole tingimata ise innovaatilisi ideid või lahendusi välja pakkuda, innovatsiooni saab toetada ka oma meeskonna innovaatiliste ideede toetamise kaudu.

*„Juhi roll on kindlasti seda innovatsiooni toetada, et inimesed ei jääks kuskile kinni, et vana asja on ju kindlasti mugav teha, see noh kõik asjad on sul juba välja töötatud onju, kõik toimivad onju, ägame ei saa jääda neid vanu lahendusi koguaeg kasutama onju“*

*„Aga, ja see ei tähenda seda, et innovatsioon tähendab seda, et kui juht peab innovatsiooni peale mõtlema või seda et see on osa nagu tema juhi rollist, et siis ta peab seda ise kõike tegema. See ei ole niimoodi, et ta peab seda tegema, aga ta peab teadma, mis selles domeenis toimub. Ta peab teadma, kuidas neid ideid sütitada, mis suunas katsetada, mis suunas proovida, kuidas enda inimesi seda, noh selles suunas mõtlema panna, tegutsema panna. Ühesõnaga et see edasi liikumine ja see edasi liikumise ärgitamine“*

Samuti peeti oluliseks innovatsioonist teadlik olemist ning seda, et teataks, millised uuenduslikud ideed ja lahendused valdkonnas kasutusele võetakse. Seega innovatsiooni peetakse küll oluliseks nagu ka valdkonnas toimuvatest muutustest teadlik olemist, kuid samas ei nähta, et juht peaks tingimata olema innovaatoriks.

## 6.2 Innovatsioon intervjueeritute igapäevatöös

Kuigi innovatsiooni peeti oluliseks, ei leidnud enamusi vastanuid, et nad oleksid ise olnud innovaatoriks. Samas oli enamusel olemas soov võimalusel innovaatilisi ideid ellu rakendada ja olles liider motiveerida oma meeskonda innovaatiliste ideedega välja tulema. Oluliseks peetakse enda uudistega kursis hoidmist ja julgust katsetada.

*„Mina olen selline, ma olen hästi teadlik, aga ja ma olen, ma jälgin, ma vaatan, ma kuulan, ma tean, kuhu maailm liigub. Ma tean kuhu minu domeen liigub, ma tean noh, mis need allhoovused on, aga ma juhina olen hästi tihti see, kes ei ole selline nagu läheb nagu müüridele liidrina vaid pigem olen nihuke torkija vaikselt et aga what about this, what about this ja siis ma üritan nagu teisi inimesi natukene utsitada ja katsetama ja mõtlema panna“*

Kokkuvõtvalt, kuigi innovatsiooni olulisusest saadi aru, ei olnud antud teema enamusele küsitletutest igapäevane ning sellest tulenevalt ei osatud ka välja tuua innovatsiooni olulisust üldiselt või enda poolt ellu viidud innovaatilisi ideid.

## IV Arutelu

Antud töö raames läbi viidud uurimuse tulemustest lähtub, et IT juhi rolli defineerimisel saab lähtuda erinevatest seisukohtadest. Klassikalist IT juhi rolli nagu on kajastatud käesoleva töö teooria osas (European e-Competence Framework, 2011; European Committee for Standardization, 2012; Gartner, 2016) saab näha rollina, mis on esindatud väljaspool IT sektorit tegutsevate ettevõtetes ja asutustes. IT sektori siseselt ei ole võimalik IT juhi rolli sellisel kujul defineerida vaid tuleb vaadelda kõiki erinevaid juhi positsioone, mis valdkonna sees esinevad. Sellest tulenevalt omandavad suurema rolli erinevad keskastme juhi positsioonid ning nende positsioonidega kaasnevad ülesanded. Antud töö raames intervjueritud töid IT juhi rolli juures välja sarnaselt varasematele uurimustele (Allison, 2010; Peppard, 2010; European Committee for Standardization, 2012; Cameron jt, 2014; Gartner, 2016) välja ettevõtte IT strateegia välja töötamise ja ellu viimise, osakonna töö ja eelarve planeerimise. Sarnaselt varasematele uurimustele (Remenyi jt, 2005; Takanen, 2008; Hinssen, Derynck, 2009; Lambert, 2009; Peppard, 2010) toodi välja võimekus olla tõlgiks äri ja IT poole vahel ning suutlikkuse edastada vajadusel äri poole nõudmisi välistele partneritele. Eelnev ühtib töö teoreetilises raamistikus välja toodud IT juhi rolli ajaloolise muutumisega vaid tehniliste teadmistega inimesest vahendajaks ja kommunikaatoriks, kelle roll on ühtlasi kaasa aidata innovatsiooni edendamisele.

Lisaks eelnevalt välja toodule rõhutati IT juhi rollis võtmeülesannetena juhtide jaoks universaalseid omadusi nagu oma meeskonna motiveerimist, julgustada neid eesmärke

püstitama ning (innovaatilisi) ideid genereerima ning olla oma meeskonnale eeskujuks. Üldjoontes toodi paljuski välja Bassi (1985) perspektiivsele eestvedamisele iseloomulikke tunnusojooni, pidades neid vajalikuks edukaks juht olemiseks. Seega võib eeldada, et juhid tahavad oma meeskonda kaasata ning olla nendega dialoogis nähes neid võrdse partnerina, kes ideaalis võiksid jagada samu väärtushinnanguid ja suhtumist töösse. Kuna neid jooni toodi välja nii IT juhi rolli üle arutledes kui ka väljakutsete ja raskustena juhi töös, võib siit järeldada, et perspektiivsele eestvedamisstiilile iseloomulikke omadusi peetakse oluliseks kõigi juhtide puhul.

Juhtimist nähakse sarnaselt Peppardi (2010) välja toodule universaalsena ning IT juhi rolli täitmiseks ei eeldata juhilt rohkete IT spetsiifiliste teadmiste olemasolu, pigem peetakse oluliseks üldiste juhtimisalaste teadmiste ja oskuste olemasolu. Eelkõige algajate juhtide puhul ilmnes, et puudust tuntakse üldisest juhtimisalasest kompetentsist, mille omandamine aitaks kaasa edukale juhi positsiooni täitmisele ning algajana juhi rollis toime tulemisele. Kuigi mõningaid selliseid kursuseid on Eesti koolitusturul olemas, tundub et nende tähtsust ei teadvustata nii palju kui võiks vaja olla. Algaja juht, kes on asunud juhi positsioonile ilma eelnevat juhtimisalast koolitust omamata vajaks kindlasti selliseid toetavaid koolitusi ja ka nt toetavaid tugivõrgustikke.

Ka käesoleva töö analüüsi käigus ilmnenu raskused ja väljakutsed toetavad eelnevalt välja toodud mõtet, et algajad juhid vajavad täiendavaid juhtimisalaseid koolitusi ning tugivõrgustikke. Seda eelkõige seetõttu, et vähese juhtimiskogemusega juhtide puhul välja toodud raskused seostusid enamasti juhtimise üldiste aspektidega, IT spetsiifilised küsimused jäid teisejärguliseks. Esimeseks raskuseks liikudes spetsialisti positsioonilt juhi positsioonile on uue rolliga kohanemine ning vajadus seada piir enda vanade ülesannete ja uues rollis olevate ülesannete vahel. Raskusi võib tekitada vanadel ülesannetel minna laskmine, eriti juhul kui hakatakse juhtima meeskonda, kus varem spetsialisti positsioonil töötati. Enese distantseerimine vanadest ülesannetest võib osutada algajatele juhtidele keeruliseks. Mujalt valdkonnast IT juhtimise peale tulnute puhul võib aga raskuseks osutada valdkonna spetsiifiliste teadmiste puudumine ja terminoloogia mitte valdamine, mistõttu on selliste juhtide puhul oluline ennast iseseisvalt täiendada vajadusel ka väljaspool tööaega.

Samuti valmistavad algajatele juhtidele raskusi erinevad juhtimisega seotud psühholoogilised aspektid nt kuidas ennast kehtestada, kuidas tulla toime alluvate erinevate emotsioonidega, võime distantseerida enda juhina tehtud otsuseid ja isiklike suhteid väljaspool tööaega, samuti on vaja arendada oskust tööd mitte koju kaasa võtta. Siinkohal tuleb välja tuua, et töö- ja pereelu

vahelise tasakaalu olulisust ning seal tasakaalu leidmist rõhutasid sarnaselt varasemate uuringute tulemustele (Bowles, McGinn, 2005; Box, 2010; Bielikowski, 2014) ka pikaajalise juhtimiskogemusega respondendid. See toodi välja ühe võtmekomponendina, mis on vajalik edukaks juhi tööga toime tulemiseks, samas rõhutati, et oskus leida tasakaalu omandati kogemuse käigus. Kindlasti aitaks siinkohal algajaid juhte see kui teadvustada, et töö- ja pereelu vahelise tasakaalu leidmine on oluline ning pakkuda neile sarnaselt Bielikowski (2014) soovitatule vastavasisuliselt tugikoolitust.

Lisaks on eriti algajate juhtide puhul väljakutseks enese kehtestamine ja kuuldavaks tegemine. Siinkohal ühtisid käesoleva töö raames saadud tulemused varasemate tulemustega (Box, 2011; Heilman jt, 2004) tuues välja, et naisterahvana juhi positsioonil tuleb olla tähelepanelik, millisel viisil ennast väljendatakse ja eemaldada sealt igasugused emotsioonid, kuna väljendusviisi, mida meeste puhul peetakse normaalseks, võidakse naiste puhul näha emotsionaalse nõrkuse väljendamisena või siis liigse agressiivsuse ja ründamisena. Oluline on pöörata tähelepanu oma väljendusviisile ning kasutatavale sõnavarale. Millegipärast ei eelda ühiskond samasugust enesekontrolli ja sõnastuse valikut meessoost juhtide puhul, vastupidiselt lisatud emotsiooni rõhutavaid sõnu võidakse näha pigem tugeva ja enesekindla juhi omadusi rõhutavana.

Juhi positsiooniga kaasnenud võimalustena nähakse eelkõige suurenenud kaalu rääkida kaasa osakonda ja ettevõtet puudutavate otsuste tegemisel. Võimalust oma meeskonda valida ja vastavalt enda soovidele kokku panna tõid välja nii pika kui ka lühiajalise juhtimiskogemusega intervjuueeritud. See omakorda näitab meeskonna olulisust ning ka seda, et ideaalis sooviksid meeskonna koostamisel kaasa rääkida ka mitte juhi positsioonil olevad inimesed, kuid enda nägemuse saab teostada alles juhi positsioonile jõudnuna. Kuigi käesoleva intervjuu raames ei täpsustatud, kas alluva positsioonil oli küsitletutel võimalus mingil määral tiimi koostamisele kaasa rääkida või mitte, oleks huvitav uurida, kuivõrd palju kaasatakse meeskonna liikmeid meeskonna moodustamisse ning millist rolli mängib säärane kaasatus meeskonna töö efektiivsusele.

Pikaajalisemalt juhi positsioonil viibinud pidasid oluliseks välja tuua ka võimaluse kaasa rääkida sellele, millisena paistab Eesti IT sektori kuvand välja nii riigi siseselt kui ka väljaspoole Eestit, mis näitab, et naissoost IT juhtidel on soov kaasa rääkida valdkonda puudutavates küsimustes, mis läbi saavad naised ennast nähtavaks teha, mis omakorda on üheks oluliseks faktoriks karjääri ehitamisel (Northouse, 2013; Orr, 2013) ning sarnaselt Reidi (2012) välja toodule aidata seeläbi ka teistel naistel juhtivatele positsioonidele liikuda. Antud tulemus erineb Kindsiko jt (2015) poolt leitud, et naised ei julge või ei taha avalikult meedias sõna võtta.

Soov avalikkuse ees kaasa rääkida ei teki juhi karjääri alguses, küll aga pruugivad pikemalt antud valdkonnas töötanud naised tahta aktiivselt kaasa rääkida. Siinkohal tuleb kasuks nii IKT valdkonna organisatsioonides aktiivsete naiste esile tõstmine ja seeläbi ühiskonnas üldisemalt ITs tegutsevate naiste tutvustamine.

Käsitledes IT valdkonda ja seal tegutsevaid naisi puudutavaid stereotüüpe saab välja tuua, et leiti, et stereotüübid on aja jooksul vähenenud, seda eriti võrreldes 10 või 20 aasta taguse ajaga. Samas on valdkonda puudutavad stereotüübid endiselt olemas nähes ITd väga tehnilise valdkonnana kus töötavad nn „patsiga poisid“. Siinkohal tuleb välja tuua, et valdkonda puudutavad stereotüübid on levinud just väljaspool IT valdkonda ennast, millest saab järeldada, et IT valdkond peaks aktiivsemalt tutvustama, seda mida IT endast tänapäeval kujutab, milliseid ametipositsioone on valdkonna sees, millised oskused on ITs töötamiseks vajalikud jne, sama töid välja oma töös ka Shortt ja O’Neill (2009). Valdkonna väliselt puudub inimestel sageli arusaam, mida täpselt IT endast kujutab ja sellest tulenevalt on inimestel ebarealistlikud arusaamad IT valdkonnas töötavate inimestele esitatavatest nõudmistest ja teadmistest. See, et enamus ühiskonnas teatud stereotüüpe usub omakorda taastoodab (Hamilton jt, 1994; Hill jt, 2010) IT kohta levinud stereotüüpe. IT valdkonna kui läbinisti tehnilise valdkonna stereotüüp võib aga takistada tüdrukuid ITd õppima asumast nagu toodi välja ka käesolevate intervjuude käigus.

Vaadeldes naiste üldist osakaalu nii ITs kui ka IT juhtide hulgas ühtis intervjuueeritute hinnang hetkeolukorrale statistika ja varasemate uuringute käigus välja tooduga (Valenduc, Vendramin, 2005; Ashcraft, Blithe, 2010; Tandon jt, 2012; Bielikowski, 2014), leides et see on tõenäoliselt kuskil 20-30% vahepeal. Seda protsenti peeti väheseks ning leiti, et tegelikult võiks naiste osakaal olla tunduvalt suurem, olles ideaalis enam-vähem võrdne meeste osakaaluga. Seda on samas raske saavutada, kuna hetkel valitsev meeste-naiste suhe ITs peegeldab ühiskonda üldiselt, seal valitsevaid seisukohti ja arusaamu. Naiste osakaalu IT juhtide hulgas hinnati olevat suhteliselt proportsionaalne võrrelduna naiste üldise osakaaluga IT töötajaskonna hulgas. Levinud oli arvamus, et kui ITsse tuleks rohkem naisi siis kasvaks ka naissoost IT juhtide osakaal. Samas ei pooldanud keegi intervjuueeritustest mõtet, et naisi peaks IT ja IT juhtimise juurde aitama, mis oli soovitatud Euroopa komisjoni raportis ((European Commission, 2013) nt läbi erinevate kampaaniate. Leiti, et naised peaksid ise leidma tee IT juurde ning seda ei saa sundida või peale suruda erinevate kampaaniate raames. Samuti toodi välja, et viimasel ajal on järjest rohkem naisi ITd ka õppima asunud, millest tulenevalt võib eeldada, et ka naiste osakaal IT töötajate hulgas on kasvamas.

Kuigi naiste IT juurde toomist või aitamist ei peeta heaks või õigeaks mõtteks, peetakse oluliseks tegeleda teguritega, mis võivad takistada naiste IT juurde jõudmist nagu nt tüdrukute ja poiste erinev kasvatamine, kooli, pere ja ühiskonna suhtumine nn poiste ja tüdrukute aladesse ja püüda kaotada arusaama Boxi (2008) ja Hilli jt (2010) poolt välja toodud nn tüüpilistest tüdrukute ja poiste valdkondadest ning sellega seotud stereotüüpidest. Oluline on alustada juba varasest lapsepõlvest ja muuta stereotüüpeid kasvatusmeetodeid, julgustada tüdrukuid proovima poiste alasid, mitte kartma vigu teha ja katsetada ning vastupidiselt lasta poistel tegeleda traditsiooniliselt tüdrukute aladega nt erinevad käsitööd nagu heegeldamine või kudumine.

Kui eelnevalt sai välja toodud, et ühiskonnas levinud arusaamad nn naiste ja meeste aladest mõjutavad endiselt naiste eriala- ja karjäärivalikuid siis sarnane tendents toodi välja ka IT siseselt. Valenduc, Vendramin (2005), Tandon jt (2012), Jürgenson jt (2015) on välja toonud, et IT siseselt on olemas nn naiste alad nagu kasutajatugi või koolitus, sama ilmnes ka käesoleva töö käigus. Toodi välja, et IT siseselt on valdkonnad, mida peetakse naiste valdkondadeks nt kasutajatugi, turundus ja analüütiku positsioonid. Nendes alavaldkondadesse võetakse naisi lihtsamini tööle ning enamasti on juhi positsioonil olevad naised just neis valdkondades keskastme juhi positsioonidel. Tunduvalt raskem on saavutada juhi positsiooni IT nn mehelikemates alavaldkondades. Lisaks eelnevale ilmnes intervjuudest, et naised ei julge juhiks hakata või juhi positsiooni küsida, kuna ennast kas ei väärtustata piisavalt ja enda oskusi ei peeta piisavaks või siis ollakse leppinud rollidega, mida naised tüüpiliselt ITs täidavad ning ei pruugita ise aru saadagi, et midagi on selle juures valesti. Siinkohal on naiste endi teadlikkuse tõstmisel suur roll, et nad saaksid aru ja teadvustaksid endale, mis on nende kompetentsid ning milliseid rolle nad sellest lähtuvalt täita saaksid, samuti omandada julgus antud rolli endale küsida, mitte leppida pealesurutud rollidesse surumisega.

Intervjueeritute enamast sattu juhtimise juurde juhuslikult, mitte teadliku valiku tulemusena. Olukorras, kus neile pakuti juhi positsiooni, otsustasid respondendid selle vastu võtta. Otsus pakutud ametikoht vastu võtta tehti teadlikult, kuigi eelnevalt ei olnud kellelgi ambitsiooni juhiks hakata. Ühe põhjusena võib siin näha ühiskonnas laialt levinud arusaama, et ametialane karjäär toimub vertikaalselt ning olemaks oma valdkonnas edukas tuleb liikuda järjest kõrgematele positsioonidele, horisontaalset arengut ja karjääri ei väärtustata samaväärselt vertikaalse karjääriga.

Lisaks IT juhi rolli määratlemisele tekkinud raskustele valmistasid küsitletutele raskusi ka innovatsiooni käsitlevad küsimused. Kuigi innovatsiooni peeti oluliseks ja toodi välja ka IT juhi rolli juures, leiti pigem et juhi roll on olla innovatsiooni võimaldajaks, mitte olla ise otseselt

innovatsiooni edendajaks. Leiti, et kuigi juht peab innovatsiooni olulisust teadvustama, ei pea ta ise olema see, kes innovaatilisi ideid välja käib, küll aga võiks ta sarnaselt perspektiivse eestvedamise printsiipidele julgustada oma meeskonda innovaatiliste ideedega välja tulema. Ka ei näinud käesoleva töö raames intervjueritud endal olulist rolli innovaatiliste ideede rakendamisel või ellu viimisel. Üheks põhjuseks võib siin olla töö spetsiifika, kus nt süsteemide alalhoiu puhul tuleb olla pigem konservatiivne kui innovaativne. Samuti leidsid osad intervjueritud, et nad ei ole innovaatilised inimesed, kuid keegi neist ei olnud innovatsiooni vastu. Samuti leidis vastanud, kes küll tahaksid innovaatilisi ideid ellu viia, kuid kahjuks ei olnud selleks veel võimalust leidnud. Seega kuigi innovatsiooni nähakse vajalikuna, ei osata oma rolli innovatsiooni edendamisel näha. Võimalik, et üheks keeruliseks punktiks osutub siin see, et IT ja äri innovatsiooni tuleks näha ühtsena, mitte kahe eraldi asjana (Cameron jt, 2008; Takanen, 2008; Hinssen, Derynck, 2009; Peppard, 2010; Poku – Marboah, 2011), selle terviklikkuse nägemine aga võtab aega. Käesoleva töö raames intervjueritud töid välja, et nende arust ei peaks IT olema äri innovatsiooni edendajaks, seega ei hoolimata sellest, et varasemalt on rõhutatud äri ja IT innovatsiooni seotust, ei suuda IT juhid seda hetkel näha.

## V Kokkuvõte

Käesoleva töö tulemustest lähtub, et erinevalt antud töö teoreetilises raamistikus käsitletud välismaistest uurimustest, ei näe antud töö käigus küsitletud naissoost IT valdkonna juhid sama palju takistusi naistel ITs juhtivatele positsioonidele saamiseks ja nendel ametikohtadel edukas olemiseks. Pigem nähakse, et olukord on muutumas, naiste osakaal nii IT valdkonna erialade õppijate, töötajate kui ka juhtide hulgas on kasvamas ning leitakse, et see tendents jätkub ka tulevikus. Valdkonna sisesest olukorda, sealhulgas suhtumist naissoost IT juhtidesse, peetakse paremaks kui väljaspool valdkonda valitsevat olukorda. Samuti leidsid kõik küsitletud, et nende organisatsiooni siseselt ei esine naistel soost tulenevaid takistusi juhi positsioonile liikumiseks või seal toime tulemiseks, küll aga leiti, et soostereotüüpset käitumist esineb teistes organisatsioonides ja ühiskonnas laiemalt.

Ühiskonna üldisem teadmatuse, mida täpsemalt kujutab endast IT sektor, aitab kaasa sektori kohta levinud stereotüüpide levimisele ja taastootmisele. Siinkohal tuleb välja tuua, et IT sektor ja sektorit esindavad organisatsioonid peaksid lisaks praegu tehtavale teavitustööle veelgi rohkem püüdma kujundada IT sektori kuvandit ja selgitama, milliseid alavaldkondi sektori sees

on, millised oskused on vajalikud eri positsioonidel töötamiseks jne. Samuti on oluline senisest rohkem keskenduda laste ja noorte IT valdkonna tegemistesse kaasamisele (nt IT ja robotika ringid varases kooliastmes), et seeläbi murda valdkonna kohta levinud kuvandit ja julgustada rohkemaid tüdrukuid IT-d erialavalikuna kaaluma. Eelkõige väljaspool sektorit valitsev teadmatus IT valdkonna mitmekesisusest põhjustab sektori kohta levivate müütide püsivust nagu nt „patsiga poiss“, antisotsiaalne 24/7 arvuti taga istuv programmeerija või IT sektori töötaja kui universaalne kõigi nii riistvara kui tarkvaraga seotud probleemide lahendaja. Nende müütide kaotamiseks on vajalik eelnevalt välja toodud teavitustöö.

Töös välja toodud raskustest ja väljakutsetest ilmneb, et algajad juhid, kellel puudub juhtimise alane väljaõpe, vajaksid rohkemat toetust kas koolituste ja/või tugivõrgustike näol. Kuigi hinnatakse ja soovitakse rakendada perspektiivse eestvedamise printsiipe, on puudulikud oskused sageli põhjuseks, mis raskendavad või takistavad algajatel juhtidel olema sellised liidrid nagu nad ideaalis olla sooviksid. Eelkõige psühholoogilised ja sotsiaalsed aspektid olid kõige suuremad raskused, mis ilmsid vähese juhtimiskogemusega liidrite puhul samas kui pikaajalise juhtimiskogemusega juhtide puhul toodi raskustena esile rohkem praktilise tööga seotud küsimusi nagu nt personali värbamise ja hoidmisega seotud küsimused sh finantspool.

Olulisima võimalusena nähakse suurenenud otsustusvõimet ja võimalust kaasa rääkida nii ettevõtet kui ka valdkonda puudutavates küsimustes. Enda häälele kaalu ja kuuldavuse juurde saamine on see, mis on käesoleva töö raames intervjueritud naiste puhul eranditult kõige esile tõstetumaks teguriks juhi positsiooni puhul.

Ühtlasi ilmses, et naissoost juhid ei soovi, et neid käsitletaks eraldi kategooria või vähemusena või koheldakse soost tulenevalt erilisemalt. Sooviti, et naisi nähakse võrdväärsete partneritena ning koheldaks võrdsel alustel meestega. Naised ei soovi, et neid nähakse kuidagi nõrgemate või abivajajatena, keda peab IT (juhtimise) juurde aitama vaid soovitakse, et naised, kes on ITst huvitatud leiaksid ise tee antud valdkonna juurde. Valdkonda üldiselt tutvustavaid kampaaniaid peetakse vajalikuks, samas kui naistele suunatud kampaaniaid eesmärgiga neid IT (juhtimise) juurde tuua peetakse ebaotstarbekaks.

Käesoleva töö tulemustest ilmses, et IT juhtimist ei peeta kuigivõrd erinevaks mistahes teisest juhtimisest ning IT juhi rolli nähakse enamasti samana kui mistahes juhi positsiooni. Raskused, millega töö käigus kokku puututakse on enamasti universaalsed ja puudutavad juhtimise üldisi aspekte. IT valdkonna ja naiste kohta käivaid stereotüüpe teadvustatakse probleemsetena, kuid nähakse eelkõige valdkonna välistena, IT sektori sees peetakse stereotüüpide mõju väikeseks.



Erinevalt mujal läbi viidud uuringutest ei nähta võin nähakse vähesel määral naiste puhul soost tulenevaid juhi positsioonile liikumist takistavaid tegureid. Kuna tegu oli kvalitatiivse uurimusega soovib antud magistritöö autor siinkohal rõhutada, et ülalpool välja toodud tulemused kajastavad käesoleva töö raames intervjueritud juhtide seisukohti ning tulenevalt valimi suurusest ei ole selle põhjal võimalik teha laiapõhjalisi üldistavaid järeldusi.

## Kasutatud kirjandus:

Allison D. H. 2010. The Future CIO: Critical Skills and Competencies. <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERB1015.pdf>. Viimati külastatud 19.04.2017

Anspal S. Kraut L. Rõõm T. 2010. Sooline palgalõhe Eestis. Sooline palgalõhe Eestis Eesti Rakendusuringute Keskus CENTAR Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Tallinn. [http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium\\_kontaktid/Uuringu\\_ja\\_analuusid/Sotsiaalvaldkond/2\\_raport.pdf](http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Uuringu_ja_analuusid/Sotsiaalvaldkond/2_raport.pdf) Viimati külastatud 19.04.2017

Ashcraft C. Blithe S. 2010. Women in IT; The Facts. [http://www.ncwit.org/sites/default/files/legacy/pdf/NCWIT\\_TheFacts\\_rev2010.pdf](http://www.ncwit.org/sites/default/files/legacy/pdf/NCWIT_TheFacts_rev2010.pdf). Viimati külastatud 19.04.2017

Barsh J. Yee L. 2012. Unlocking the full potential of women at work. Mc Kinsey & Company. <http://online.wsj.com/public/resources/documents/womenreportnew.pdf>. Viimati külastatud 19.04.2017

Bass B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectation. New York. The Free Press

Bass B. M. 1990. Bass ja Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications. New York. The Free Press

Bass B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of work and organizational psychology. Vol 8-1. Lk 9-32

Bell J. 2005. Doing your research project : a guide for first-time researchers in education, health and social science. Open University Press.

Bielikowski J. 2014. Wonen in the IT Management – Analysis Dimension. Journal of Intercultural management. Vol 6. No 4. Lk 113-131

Bowles H. R. McGinn K. L. 2005. Claiming Authority: Negotiating Challenges for Women Leaders. The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research. [http://www.people.hbs.edu/kmcginn/PDFs/BookChapters/2005-Claiming%20Authority\\_Negotiating%20Challenges%20for%20Women%20Leaders.pdf](http://www.people.hbs.edu/kmcginn/PDFs/BookChapters/2005-Claiming%20Authority_Negotiating%20Challenges%20for%20Women%20Leaders.pdf).

Viimati külastatud 19.04.2017

- Box R. C. 2011. Women in IT Leadership.  
[http://www.aimforbrilliance.org/images/women\\_in\\_it\\_leadership\\_report.pdf](http://www.aimforbrilliance.org/images/women_in_it_leadership_report.pdf). Viimati külastatud 12.03.2016
- Brown W. McClure P. 2009. Women as Current and Future CIOs.  
<https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM09614.pdf>. Viimati külastatud 23.03.2016
- Bryman A. Collison D. Grint K. Jackson B. Uhl-Bien M. 2011. The SAGE Handbook of Leadership. London. Sage Publications Ltd.
- Buyya R. Yeo C. S. Venugopal S. Broberg J. Brandic I. 2009. Cloud computing and emerging IT platforms: Vision, hype, and reality for delivering computing as the 5th utility. Future Generation Computer Systems. Vol 25 No 6. Lk 599-616
- Cameron B. DeGenarro T. Orlov L. M. Cullen A. 2008. IT Can Help Accelerate Business Innovation. Forrester.  
<https://www.forrester.com/IT+Can+Help+Accelerate+Business+Innovation/fulltext/-/E-res44967> Viimati külastatud 17.02.2016
- Cameron S. DeGenarro T. Orlov L. M. Cullen A. 2014. Next Generation IT Manager Competencies for the Next Generation of IT.  
<https://www.actiac.org/sites/default/files/IT%20Competencies%20for%20Federal%20IT%20Managers%20-%20HC%20SIG%20-%202007-2014.pdf>. Viimati külastatud 25.03.2016
- Chun M. Mooney J. 2009. CIO Roles and Responsibilities: Twenty-five years of evolution and change. Information & Management. Vol 46. No 6. Lk 323–334
- Eagly A. H. 2007. Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. Psychology of Women Quarterly. Vol 3 No 1. Lk 1-12
- European Committee for Standardization. 2012. European ICT Professional Profiles.  
<ftp://ftp.cen.eu/CEN/Sectors/List/ICT/CWAs/CWA%2016458.pdf>. Viimati külastatud 12.11.2015
- European Commission. 2013. Women active in the ICT sector.  
[http://www.bgwomeninict.org/language/bg/uploads/files/documents\\_0/documents\\_32b35cbb8f4815da69c1295eb5c29c99.pdf](http://www.bgwomeninict.org/language/bg/uploads/files/documents_0/documents_32b35cbb8f4815da69c1295eb5c29c99.pdf). Viimati külastatud 23.03.2016
- European e-Competence Framework. 2011. Towards European ICT Profiles (e-Job profiles) Interim Report.

[http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/6228\\_110428eJobinterimreport.pdf](http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/6228_110428eJobinterimreport.pdf).

Viimati külastatud 24.02.2016

Funke C. Suder K. Dornschelt A. 2007. A Wake-Up Call for female Leadership in Europe. McKinsey&Company.

[http://www.cfbl.eu/inspiration/artikels/Mckinsey\\_women\\_wakeupcall.pdf](http://www.cfbl.eu/inspiration/artikels/Mckinsey_women_wakeupcall.pdf). Viimati külastatud 19.04.2017

Gartner. 2016. UT Glossary. <http://www.gartner.com/it-glossary> Viimati külastatud 25.03.2016

Hamilton D. L. Stroessner S. J. Driscoll D. M. 1994. Social cognition and the study of stereotyping.

[https://www.researchgate.net/publication/232581203\\_Social\\_cognition\\_and\\_the\\_study\\_of\\_stereotyping](https://www.researchgate.net/publication/232581203_Social_cognition_and_the_study_of_stereotyping). Viimati külastatud 19.04.2017

Haridus- ja Teadusministeeriu. 2016. Haridus- ja Teadusministeeriumi aasta-analüüs 2016. <https://www.hm.ee/sites/default/files/htm-aa-kokkuvote.pdf>. Viimati külastatud 22.03.2017

Heilman E. M. Wallen A. S. Fuchs D. Tamkins M. M. 2004. Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks. Journal of Applied Psychology. Vol 89. No 3. Lk 416-427

Hill C. Corbett C. Adresse R. S. 2010. Why So Few? Women in Science, Technology, Engineering and mathematics. <http://www.aauw.org/files/2013/02/Why-So-Few-Women-in-Science-Technology-Engineering-and-Mathematics.pdf>. Viimati külastatud 19.04.2017

Hinssen P. Derynck J. 2009. Business / IT fusion : How to Move Beyond Alignment and Transform IT in Your Organization. Belgia. Mach media

Hunter M. G. 2007. Contemporary Chief Information Officers: Management Experiences. United Kingdom. IGI Publishing

Johnson D. 2001. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. Industrial and Commercial Training. Vol 33 No 4. Lk 135-140

Jürgenson A. Mägi E. Pihor K. Batueva V. Rozeik H. Arukevu R. 2013. Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine. [http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10493920/IKT\\_uuringu\\_l6pparuanne.pdf](http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10493920/IKT_uuringu_l6pparuanne.pdf). Viimati külastatud 19.04.2017

- McKinsey Global Survey Results. 2010. Innovation and commercialization. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-and-commercialization-2010-mckinsey-global-survey-results>. Viimati külastatud 27.02.2016
- Miller J. A. 2014. How the Cio Role is Changing As Business Needs Evolve. <http://www.cio.com/article/2691752/cio-role/how-the-cio-role-is-changing-as-business-needs-evolve.html>. Viimati külastatud 27.03.2017
- Moore K. Griffiths M. Richardson H. Adam A. 2008. Gendered Futures? Women, the ICT Workplace and Stories of the Future. Gender and Work Organization. Vol 15. No 5. <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.tlu.ee/doi/10.1111/j.1468-0432.2008.00416.x/epdf> Viimati külastatud 14.03.2016
- Kalmus V. Masso A. Linno M . 2015. Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>. Viimati külastatud 23.03.2017
- Karahanna E. Watson R. T. 2006. Information Systems Leadership. IEEE Transactions on Engineering Management. Vol53-2. Lk 171-176
- Kindsiko E, Türk K, Kantšukov M. 2015. Naiste roll ja selle suurendamise võimalused Eesti IKT sektoris: müüdid ja tegelikkus. Tartu. Tartu Ülikooli kirjastus.
- Laherand M. L. 2008. Kvalitatiivne uurimismeetod. Tallinn: OÜ Infotrükk
- Lambert D. H. 2009. The Changing Role of the CIO. <http://www.educause.edu/E09+Hybrid/EDUCAUSE2009FacetoFaceConferen/TheChangingRoleoftheCIO/175759>. Viimati külastatud 25.03.2016
- Lepik K. Harro-Loit H. Kello K. Linno M. Selg M. Strömpl J.2014. Intervjuu. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <http://samm.ut.ee/intervjuu>. Viimati külastatud 23.03.2017
- Northouse P. G. 2013. Leadership: theory and practice. USA. Sage Publications, Inc.
- Orr E. 2013. Career Playbook. Practical Tips for Women in Leadership. Korn/Ferry Institute. <http://www.immunology.org.au/wp-content/uploads/2013/11/Career-Playbook-Women-in-Leadership.pdf>. Viimati külastatud 19.07.2017
- Orser B. J. 2009. Showcasing Women's Leadership in Canada's Advanced Technology Sectors. [http://sites.telfer.uottawa.ca/womensenterprise/files/2014/06/CATAWIT-Women-Growth-Strategies-2009\\_Eng.pdf](http://sites.telfer.uottawa.ca/womensenterprise/files/2014/06/CATAWIT-Women-Growth-Strategies-2009_Eng.pdf). Viimati külastatud 25.03.2016

- Patton M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. Thousand Oaks. Sage.
- Peppard J. 2010. The New Conversations of the Chief Information Officer (CIO) <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/ISRC/The%20new%20conversations%20of%20the%20CIO.pdf> Viimati külastatud 19.04.2017
- Poku- Marboah J. 2011. Strategic Business and IT Alignment : The Role of the Contemporary CIO and the Effect of its Leadership Characteristics on Alignment Barriers. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/27327/poku-marboah.pdf?sequence=4>. Viimati külastatud 22.03.2017
- Reid M. V. 2012. Mentoring and Women's Advancement to Leadership in the Information Technology field: A Qualitative Case Study. Florida. Boca Ration
- Remenyi D. Grant K. A. Pather S. 2005. The Chameleon - A metaphor for the CIO. Journal of General Management. Vol 30. No 3. Lk 1-11
- Ross J. W. Feeny D. F. 1999. The Evolving Role of the CIO. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2758/SWP-4089-43797710-CISR-308.pdf?sequence=1>. Viimati külastatud 19.04.2017
- Shortt D. O'Neill K. 2009. ICT and Women. [http://www.itac.ca/uploads/pdf/Women\\_and\\_ICT.pdf](http://www.itac.ca/uploads/pdf/Women_and_ICT.pdf). Viimati külastatud 25.03.2016
- Smaltz D. H. Sambamurthy V. Agarwal R. 2006. The antecedents of CIO role effectiveness in Organizations: An empirical study in the healthcare sector. IEEE Transactions on Engineering Management. Vol 53- 2.. Lk 207-222
- Suresh A. Rajinl J. 2013. Transformational Leadership Approach in Organizations – its Strengths and Weaknesses. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research. Vol 2. Lk 155-160.
- Takanen T. 2008. The Changing Role of the CIO. Is CIO an IT Expert or a Business Executive? [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/133/hse\\_thesis\\_12001.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/133/hse_thesis_12001.pdf?sequence=1). Viimati külastatud 16.02.2016
- Tandon N. Pritchard S. Savelieva V. Smith R. G. Vogt E. 2012. A Bright Future in ICTs. Opportunities for a New Generation of Women. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Digital->

[Inclusion/Women-and-Girls/Documents/ReportsModules/ITUBrightFutureforWomeninICT-English.pdf](#). Viimati külastatud 13.03.2016

Valenduc G. Vendramin P. 2005. Work organisation and skills in ICT professions: the gender dimension. <http://www.ftu-namur.org/fichiers/DenHaag-SISWO-pvgv.pdf>. Viimati külastatud 13.03.2016

Vecchio R. P. 2002. Leadership and Gender Advantage. The Leadership Quarterly. Vol 13. Lk 643-671

Veld T. K. 2014. A Study of Distribution of IT-work in Norwegian Organizations. <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/253887>. Viimati külastatud 16.02.2016

Woods C. 2017. What Is a Flat Structure in an Organization? - Definition, Advantages & Disadvantages. <http://study.com/academy/lesson/what-is-a-flat-structure-in-an-organization-definition-advantages-disadvantages.html> Viimati külastatud 22.03.2017

## **Lisa 1**

### **Intervjuu temaatiline kava**

Intervjuu eesmärkide tutvustus, konfidentsiaalsuse ja anonüümsuse kinnitamine.

### **Üldinfo**

Vanus , ametikoht, ametiülesanded, alluvate arv, töökogemus antud ametikohal, ITs, juhi positsioonil ja kokku, haridus

### **Huvi valdkonna vastu, karjäärivalikud**

1. Kuidas tekkis huvi IT valdkonna vastu ja kuidas sattusite tööle IT-valdkonda? Kas tegu oli teadliku valikuga?
2. Kuidas sattusid juhtimise valdkonna (võrrelduna näiteks tippspetsialistiks saamisele). Kas tegu oli teadliku valikuga? Kui jah, siis mis ajendas seda?

### **Juhipositsioon ja sellega kaasnevad raskused ja võimalused**

3. Milliste raskustega on tulnud juhi positsioonil kokku puutuda?
4. Kas on erinevus karjääri alguse ja praeguse hetkega? Mida sa näed nende erinevuste põhjustena?
5. Milliste väljakutsetega on tulnud töö käigus kokku puutuda ning kuidas sa oled neid olukordi lahendanud?
6. Milliste stereotüüpidega on tulnud töö käigus kokku puutuda ning kuidas sa oled neid olukordi lahendanud?
7. Millised uued võimalused avanesid sinu arvates seoses juhi positsioonile asumisega, kas ja kuidas sa neid ära kasutasid?
8. Kuidas sa hindad nais- ja meesjuhtide võimalusi ja raskusi? Kas siin tuleb välja erinevusi ja kui jah siis milliseid?
9. Mis on sinu arvates IT juhi roll?

### **Naised IT valdkonnas**

10. Kuidas hindad naiste osakaalu IT töötajate hulgas?
11. Kuidas hindad naiste osakaalu IT juhtide hulgas?
12. Mis võib sinu meelest olla põhjuseks, et naissoost juhid on enamasti keskastme positsioonidel, tippjuhi positsioonidele liigub aga vähe naisi?
13. Mida saaks teha selleks, et rohkem naisi liiguks edasi juhi sh tippjuhi /IT juhi positsioonidele?

### **Innovatsioon ja juhi positsioon**

14. Kuivõrd oluliseks peate innovatsiooni IT valdkonnas? Kas juhi roll on olla innovatsiooni edasivijaks? Kui jah siis milles see väljendub?
15. Kas arvad, et oled olnud innovaatoriks ja kui jah siis milliseid innovaatilisi ideid oled juhi positsioonil ellu viinud.



## Lisa 2

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Ingrid Arge (13.02.1982)

1. annan Tallinna Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose IT juhi roll - võimalused ja raskused naisjuhi pilgu läbi mille juhendaja on Antek Kasemaa säilitamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas 01.05.2017

*(digitaalne) allkiri ja kuupäev*