

Mis juhtub, kui naine asub otsustama?

Naised saavad viimasel ajal igast suunast üleskutseid relvile asuda. Neil kästakse haarata kinni avanevatest võimalustest, esitada nõudmisi, teada oma väärtust, mängida suurte panuste peale, võtta ohjad enda kätte ja ületada enesekindluse lõhe. Niisugused sõnumid innustavad. Need annavad naistele julgust leida oma õige koht ja lubavad võimu neile, kes seda tahavad. Naistele räägitakse, et kui nad teevad kõvasti tööd ja nende ootused suurenevad, jõuavad nad üha kaugemale – ja see tähendab, et nad hakkavad langetama rohkem tähtsaid otsuseid.

Keegi ei ole aga rääkinud sellest, mis naistega toimub, kui nad suuri otsuseid langetavad. Kui naine peab tegema raske otsuse, kus panused on suured, kas siis tema kogemus erineb mehe omast? Niisugusest küsimusest saigi alguse mu uurimistöö, mis lõpuks pani mind seda raamatut kirjutama. Ma olen jõudnud järeldusele, et kui mees langetab raske otsuse, peab ta mõtlema ainult selle otsuse sisule, ent kui naine langetab raske otsuse, peab ta mõtlema nii otsuse sisule kui ka sellele, kuidas teda selle otsuse eest arvustama hakatakse.

Mida peab tark, enesest lugu pidav ja mõistagi ka hõivatud naine siis tegema?

Ta peab teadma, kuidas naised otsustavad ja kuidas saab oma tegevuse kavandamisel arvestada otsuste langetamise tegelikke tagamaid.

Ma avaldan teile saladuse: naised teevad otsuseid viisidel, mis on tegelikult jõulisemad, kui nad ise arugi saavad. Mehed ja naised võivad otsustamisele läheneda eri moel, kuid need erinevused ei pruugi avalduda nii, nagu meid seni on arvama pandud. Asi ei ole „bioloogilises ettemääratuses“ ega selles, millest kirjutab raamat „Roosa aju / sinine aju“.* Ühiskond on aastaid alahinnanud naiste võimet teha teraseid valikuid ning nii-sugune kahtlustamine ja naiste otsustusvõime pidev küsitavaks pidamine ongi paljude arvatavate sooerinevuste taga.

Sageli me ei märkagi, et jälgime naise otsust pingsamalt kui mehe oma; pahatihti on selles ka raske kindel olla, sest stsenaariume, kus kõik muud tegurid on identsed, on meil võrdlemiseks väga vähe. Mõnikord tekib siiski olukord, kus me näeme selget paralleeli ja selget elarvamust. Võtkem näiteks see, mis juhtus 2013. aasta veebruaris, kui Marissa Mayer jõudis ajalehtede esikülgedele sellega, et muutis Yahoo kaugtööpoliitikat. Yahoo teatas, et nende töötajad ei saa enam kogu aeg üksnes kaugtööd teha, ja ajakirjandus hurjutas Mayerit mehiselt. Kommentaatorid kritiseerisid tema otsust, sest see pidavat kahjustama naisi, ja paljud, mina nende hulgas, kergitasid Mayeri vastuolulise otsuse peale kulme. Kes meist aga teavad, et Best Buy tegevjuht Hubert Joly langetas nädal hiljem samasuguse otsuse?¹ Kui ta tegi lõpu Best Buy suuremeelsele kaugtööpoliitikale, noppisid majandusajakirjanikud loo kohusetundlikult üles, aga tema avaldus ei toonud kaasa avalikkuse nii tugevat meelepaha kui Mayeri oma. Joly otsusest kirjutati 2013. aastal küll ajalehtedes, aga Mayeri otsusest rääkisid ajakirjanikud veel 2015. aastalgi, arutades, kas see oli olnud õige.² Nii et ühe ja sama otsuse eest heideti meesjuhile paar kuud mõningaid kõõrdpilke, aga naisjuhile sai aastaid osaks teravdatud tähelepanu.

Kõigepealt kaldume me muidugi oma reaktsioonidele mõistuspäraseid seletusi leidma. Kuivõrd Yahoo on tarkvaratööstus, kus programmeerijad võivad öösel või päeval kodus pidžaamaväel tööd teha, pidi see otsus arvatavasti rohkemate töötajate ajakavale tugevat mõju avaldama.

* Neuroteadlaste Lise Elioti raamat „Pink Brain, Blue Brain: How Small Differences Grow into Troublesome Gaps and What We Can Do About It“ (2009). – *Tlk.*

Best Buyl on aga laod – nii me vähemalt arvame –, kuhu töötajad peavad korralikult riietatuna õigeks ajaks kohale ilmuma. Nende kaugtöötajate hulk on ilmselt väike. Loo kohta ilmunud artiklitest selgus siiski, et Mayeri otsus mõjutas kõigest kahtsadat töötajat, samal ajal kui Joly otsus muutis väidetavasti peaaegu nelja tuhande töötaja elu – need olid inimesed, kes ei pidanud laos kohal olema ja tegid oma tööd sageli kodus.³ Nii et neid, keda puudutas Best Buy otsus, oli kaksikümmend korda rohkem.

Kui see, et Mayeri otsuse puhul puhkes pahameeletorm ja Joly otsusega vaikselt lepitati, ei ole seletatav töötajate arvuga, siis millega seda üldse saab seletada? Ehk sellega, et Mayer oli Yahoos äsja juhtimise üle võtnud, aga Joly oli Best Buys juba ammu püsivalt ametis? Ei. Siin muutuvad paralleelid veelgi rohkem muret tekitavaks. Mõlemad juhid olid ametisse astunud 2012. aasta suvel ja olid oma tööd teinud umbes kuus kuud.⁴ Üks põhjus, miks me Mayeri otsuse ümber ikka veel vahtu üles klopime, kuid Joly oma tähelepanuta jätame, peitub muustris, mis meid me eneste teadmata mõjutab: naise otsust oleme me kärmed kahtluse alla seadma, mehe omaga kaldume aga nõustuma. Kuigi mehed ja naised käituvad ühtmoodi, tajume me nende käitumist erinevalt.

Sellel suundumusel on väga reaalsed tagajärjed. Mõelgem sageli viidatud väite peale, et ettevõtted on varmad edutama mehi ja tõrksad edutama naisi. Miks see nii on? Teie riulis olevates raamatutes võib sellele küsimusele leiduda hulganisti vastuseid, aga minu uurimuse tulemused toovad esile veel ühe põhjuse, mille enamik meist on tähelepanuta jätanud. Me usaldame keeruliste valikute tegemise meeste hoolde. Kui on vaja midagi ette võtta, lepime kiiremini mehe otsusega, isegi kui see on raske ja ebameeldiv. Kui samasuguse raske otsusega tuleb lagedale naine, uurime seda kahekordse tarmukusega. Me kahtleme naise otsuse kvaliteedis, isegi kui me ei tee seda meelega.

Ehk on raske uskuda, et otsuste langetamises mängib oma osa ka sugu ning ühe ja sama otsuse eest patsutatakse mehele lohutavalt õlale, naist aga vaadatakse mõningase halvakspanuga. Endi arvates oleme me õiglasemad ja tegutseme parimate kavatsustega. Ma ei ole kunagi kohanud kedagi, kes ütleks: „Mulle meeldib diskrimineerida.“ Kui me soovime mõista, kuidas sugu mõjutab otsuste langetamise protsessi, ning tajuda

neid peeni või ka mitte nii peeni erinevusi meeste ja naiste otsuste reageerimises, tuleb meil endile esitada mõningaid karme küsimusi. Kas meeste ja naiste otsustusvõime on tegelikult erinev? Kas on võimalik, et mõnikord me tajume seda vahet liiga suurena? Kus on massikultuur osutanud meeste ja naiste otsustusviiside tegelikele erinevustele, kus aga hoopis tootnud neid erinevusi, selmet nende olemasolu lihtsalt näidata? Kui mehed ja naised lähenevad samale otsusele eri teid mööda, kas siis naiste lähenemisviisiga ei või kaasneda pigem eelised, mitte puudused?

Ja mis kõige tähtsam: kui me jõuamegi järeldusele, et meeste ja naiste otsustusprotsessis on erinevusi, siis mida me saame sellega ette võtta? Kuidas muutuda tähelepanelikumaks ühele poolele osutatud soosingu suhtes ja kuidas niisugust kalduvust endas ära tunda? Osalt tuleb meil lihtsalt oma varjatud kallutatusest teadlikumaks saada. Nii mehed kui ka naised peavad asjade seisu üle vaatama ja strateegia paika panema – sest mitte keegi ei saa seda teha üksi. Kindlasti võib see raamat aidata nii meestel kui ka naistel otsuste langetamist parandada ja seda see peabki tegema, ent kui te soovite, et naised võiks sagedamini otsustajate seast leida, peaksime me muutma seda, kuidas meie kultuuris naiste otsustest räägitakse. Meil on vaja teha mõningaid struktuurseid muudatusi. Need muudatused ei paranda ainult naiste elu, vaid parandavad otsuseid, mida kogu meie maailma huvides langetatakse. Kui te sellest raamatust ka ainult üheainsa tõe kõrva taha panete, siis loodetavasti on see järgmine: see, et olulise tähtsusega otsuse tegemise juures on rohkem naisi, ei ole parem üksnes naistele, vaid ka otsusele endale. See on parem meile kõigile.

Kellel me laseme tähtsaid otsuseid langetada?

Seattle'is oli täiesti tavaline jaanuaripäev. Ilm oli külm, nii et kananahk tuli ihule, aga lund ei sadanud. 23aastane Barbara Winslow oli Washingtoni ülikooli ajalootudeng. Ta oli vähem kui aasta abielus olnud ja nad istusid mehega arstikabinetis. See, mida nad seal kuulsid, ei meeldinud neile põrmugi.

Mõni päev varem oli Barbara leidnud oma rinnast tiheda tüki. Arst selgitas Barbarale, et nad panevad ta narkoosi alla, võtavad ta rinnast proovi, teevad analüüsid sel ajal kui naine teadvusetuna operatsioonilaual lamab, ning kui biopsia tulemus on positiivne ja kude leitakse olevat pahaloomuline, teevad nad otsekohe radikaalse mastektoomia. Radikaalne mastektoomia on täiesti asjakohane nimetus. Selle käigus eemaldatakse üheainsa tõhusa ja mõnevõrra barbaarse operatsiooniga kogu rind, selle all olev rinnalihase ja kaenla all olevad lümfisõlmed.⁵ Uinudes ei tea Barbara, kas tal on rinnavähk või mitte, ja kui ta üles ärkab, ootavad teda kas suurepärased uudised või õmblused kohas, kus varem oli olnud ta rind.

Operatsiooni kirjeldusega lõpule jõudnud, ütles arst, et biopsiaks tuleb neil otsekohe aeg kinni panna. Barbara protesteeris. Kas ta võiks koju minna ja järele mõelda? Miks tuleb otsustada otsekohe? Arst selgitas, et kui ta annab Barbarale mõtlemisaega, siis naine tõenäoliselt kohkub ära ja otsutab mitte riskida.

Barbarale oli õpetatud, et arstide otsustes ei kahelda, ja ta vastas: „Olgu nii, see tundub mõistlik.“ „Hästi,“ vastas arst ja andis tema abikaasale nõusolekulehe. „Oodake,“ astus Barbara vahele. Miks peab abikaasa tema asemel nõusolekulehele alla kirjutama? Arsti vastust ei unusta ta kunagi. „Sellepärast,“ vastas mees, „et naised on oma rindadesse emotsionaalselt ja ebaratsionaalselt kiindunud.“⁶

Kas niisugune asi ei aja vihale? Loomulikult ajab. Aga see mõttevahetus oli ka üsnagi hämmastav. Kes siis õigupoolest pidi otsustama? Kas Barbara? Nii meile meeldiks arvata, ent tegelikult arst ju ei küsinud Barbara käest, mida naine teha tahab. Tegelikult ütles arst, et Barbara on liiga emotsionaalne ja ebaratsionaalne, et otsustamise võiks tema hooleks jätta. Mis siis saab, kui kelleski luuakse illusioon, et tal on valikuvõimalus? Kui Barbara oleks öelnud, et ei taha biopsiat, kas siis arst oleks tema mehele ikkagi nõusolekulehe andnud?

Kuidas muudab juhtunu tähendust ja mõjutab teie reaktsiooni asjaolu, et kõik toimus 1968. aastal? Kas lugu muutub, kui saate teada, et rinnavähidiagnoosi ja -ravi puhul oli täiesti tavapärase, et naistele ei antud õigust oma biopsia tulemusi üle vaadata? Kas me võime kindlad olla,

et toona juhtunu aluseks olnud eeldused naiste otsustusvõime kohta on juurteni hävitatud?

„Tagasi vaadates soovin ma, et oleksin sellele arstile vastu hakanud,“ rääkis Barbara mulle 2015. aastal. „Ma soovin, et oleksin tema kabineti pea peale pööranud. Ma pidanuksin ütleva: „Huvitav, missugusesse kehaosasse on mehed ebaratsionaalselt kiindunud?““ Tal oli palju põhjusi vihane olla, näiteks see, et arst oli kahelnud naiste võimes niisuguses stressirohkes olukorras asjalikku otsust langetada. Tookord aga Barbara isegi ei seadnud arsti eeldust kahtluse alla. „Tol ajal ma niisugustes kategooriates ei mõelnud. Keegi ei mõelnud. Niisugune oli siis naiste elu.“

See võib olla kõigest ühe naise elu hirmus hetk, ent mulle kui otsustamise uurijale räägib see üldisematest asjadest. Kui kaugemale me oleme praeguseks jõudnud? Kui paljud naiste otsustusvõime kohta kehtinud eelarvamustest on täielikult kadunud ja kui paljud on läinud põranda alla, nii et neist räägitakse harvemini, kuigi need kujundavad endistviisi inimesi, keda me soovime juhtimas näha? Kui valikuga kaasnevad kohutavad riskid, ükskõik kas need avalduvad arstikabinetis või koosolekulaua taga, kas siis naised nähakse protsessi võrdsete osalistena või kehtib endiselt iganenud eeldus, et mehed, keda ei piira tüütud emotsioonid, on ülima otsustusvõimega õnnistatud?

• • •

Nüüd, peaaegu pool sajandit hiljem, on vähiravi palju tsiviliseeritum, kui see oli kuuekümnendatel. Naised kirjutavad nõusolekulehele ise alla, operatsiooni kasuks ei otsustata enne, kui arst ja patsient on biopsia tulemusi koos arutanud, ja radikaalne mastektoomia on valdavalt möödanimikku jäänud. Kui Barbara praegu seda lugu oma arstidele räägib, on nad kõik kohkunud. Siiski peame endilt küsima, kas kõik on ikka päriselt muutunud.

Iowa ülikooli meditsiiniprofessori Richard Hoffmani arvates on veel praegugi põhjust uurida, missuguseid vestlusi arstid ja patsiendid suletud uste taga peavad. Mida annavad arstid nende otsustajarolli kohta mõista meeste ja mida naistele? Kelle käest küsitakse: „Mida te tahate teha?“

ja kelle käest ei küsita? Kas mõningaid patsiente koheldakse kui võrdseid, teisi aga kui sõltuvaid?

2011. aastal analüüsis Hoffman koos oma meeskonnaga 11 000 täiskasvanu andmeid, mis olid kogutud kogu USA-s, ja uuris, kuidas patsiendid kirjeldasid arstidega vähiuuringute kohta peetud vestlusi. Hoffman keskendus üle 50aastastele täiskasvanutele, sest sellest vanusest alates soovivad arstid tavaliselt korrapäraseid vähiuuringuid. Kui meedikud peaksid mehi ja naisi mõistlikele lahendustele jõudmises võrdselt võimalisteks, oleksid otsuse langetamisele suunatud vestlused ühesugused. Seda need aga ei olnud. „Kas te tahate seda analüüsi teha?“ küsisid arstid 70 protsendilt meestest, kellega arutasid nende eesnäärmevaevusi, kuid ainult 43 protsendilt naistest, kellega rääkisid nende rindadest.⁷

Millest see erinevus tuleb? Või nagu Barbara küsis: miks antakse analüüside valikul meestele naistest rohkem sõnaõigust, kuigi mõlemal on vaja langetada otsus oma suguelundite vähiuuringute kohta? Siin tasub mainida, et eesnäärmevähiuuringute tulemuslikkuse kohta on teated vastuolulised. Eesnäärmevähi esialgne uuring tehakse tavaliselt vereanalüüsi alusel ja ligikaudu kolmel mehel neljast, kelle proov osutub positiivseks, eesnäärmevähi tegelikult ei ole. Valepositiivseid on väga palju. Eesnäärmevähi vereproove peetakse nii küsitavaks, et USA ennetava meditsiini teenistus on need paigutanud D-kategooriasse, tõdedes, et need teevad rohkem halba kui head, samal ajal kui mammogramm, mida samuti ei saa eksimatuks pidada, on ära teeninud B-kategooria.⁸ Eesnäärmeuuring võib põhjustada hulgaliselt asjatut muretsemist ja ehk just sellepärast annavad arstid siin meestele sagedamini võimaluse otsustada, kas nad ikka soovivad seda tõenäoliselt eksitavat ja häirivat analüüsi lasta teha.⁹

Mis toimub aga siis, kui soolist erinevust ei ole? Hoffman vaatles ka seda, kuidas uuritakse organit, mis on olemas nii meestel kui ka naistel. Ta keskendus uuringule, mis on arstidelt pälvitud A-kategooria, sest see on usaldusväärne ja tõeseid tulemusi andev viis vähi avastamiseks nii meestel kui ka naistel. Millise uuringuga on tegemist? Kardetud kolonoskoopiaga.¹⁰ Soolevähk on USA-s nii meeste kui ka naiste seas sageduse poolest kolmas surma põhjus ja kujutab endast seega tõsist ohtu mõlemale soole.¹¹ Kui arstid räägivad oma patsientidele vajadusest teha

kolonoskoopia, kas nad siis teatavad lihtsalt: „Te peate laskma selle analüüsi teha“ või annavad patsiendile võimaluse valida: „Kas te tahate lasta seda analüüsi teha?“ Hoffmani uuringu tulemused olid väga ilmekad. Küsimuse, kas patsient soovib kolonoskoopiat, esitasid arstid 71 protsendile meestest, kuid ainult 57 protsendile naistest. Siin ei ole vahe küll nii suur, aga miks ei ole need arvud siiski ühesugused? Mehed ja naised kuulusid samasse vanuserühma – 50–70 eluaastat, mis on kolonoskoopiaks soovitatav iga. USAs on soolevähirisk meestel mõnevõrra suurem kui naistel: selle ohuga seisab teatud eluetapil silmitsi 1 mees 21st, aga 1 naine 22st.¹² Kas see aga tähendab, et rohkematele meestele tuleks anda valikuvõimalus? Kui sel siin üldse tähtsust on, siis naiste väiksem vähirisk viitab sellele, et just neile peaks uuringu suhtes jääma võimalus valida. Kas naistele andsid valikuvõimaluse sagedamini just naisarstid? Seda me ei tea. Arstide soo kohta andmestik teavet ei paku.

Kui ma selle uuringu tulemustest esimest korda lugesin, ei osanud ma midagi arvata. Võib-olla käitusid arstid meeste ja naistega eri viisil sellepärast, et püüdsid mingil moel tõhusamalt tegutseda. Arstid võtavad igal aastal vastu sadu patsiente ja käitumismustrite vähimategi erinevuste arvesse võtmine kuulub oma ala meistritel vajalike oskuste hulka. Võib-olla olid arstid märganud, et kui meestele ei anta valikuvõimalust, siis nad solvuvad ega tulegi enam tagasi? Ehk on nad näinud, kuidas naised esialgu vähiuuringuid väldivad ja hiljem kahetsema hakkavad, ning annavad sellepärast vähematele naistele võimaluse valida? Aga ehk on siin peidus midagi hoopis tõsisemat? Kuigi arstid enam ei küsi enne naise opereerimist tema mehelt luba, paistavad nad ikkagi uskuvat mehe (ja omaenda) otsustusvõimesse rohkem kui naise omasse.

Aeg, mil naised on saanud olulisi otsuseid langetada, on Ameerika Ühendriikides olnud suhteliselt lühike. Valimisõigus anti naistele USAs alles 1920. aastal. Selleks ajaks oli juba kümmekond riiki võtnud vastu seadused, mis lubasid naistel niisuguste avalikku elu puudutavate otsuste tegemises osaleda.¹³ 1968. aastal, kui Barbara jälgis, kuidas ta abikaasa nõusolekulehele vastumeelselt alla kirjutas, ei olnud arstid ainsad, kes mehi paremateks otsustajateks pidasid. Nii maailmas enamasti arvatigi. Naiste vabastamise liikumine oli alles alanud. 1960. aastate lõpus ei saa-

nud lahutatud naised, kes püüdsid uut elu alustada, endale sageli kodu osta. Lahutatud naisel oli kaks võimalust: ta võis korteri üürida või kui ta kindlasti eluaset osta soovis, tuli tal veenda mõnd meest – sageli endist abikaasat – hüpoteegilepingule alla kirjutama.¹⁴ Kui küllaldase sissetulekuga naised tahtsid 1970. aastate alguses laenu võtta, öeldi neile sageli ära. Hea näide on siin tennise maailmameister Billie Jean King, kes võitis üheainsa aasta jooksul kolm Wimbledonit tiitlimatši ja pidas oma võidusummadest perekonda ülal. Kui ta proovis enda nimele krediitkaarti võtta, siis talle seda ei antud. Ta avastas, et ei saa krediitkaarti muidu, kui peab esimese kontoomanikuna panema kirja oma abikaasa. Alles siis, kui laenuandjatele oli selge, et nende rahaliste otsustuste taga on mees, võis Billie Jean King olla teine kaardiomanik. Kui tema abikaasal oleks samuti sissetulek olnud, võinuks sellega ju kuidagi leppida. Aga mees ei teeninud midagi. Tema juuraõpingute eest maksis Billie Jean King.¹⁵

Laenuavasid on seadused muutnud, aga miks mõjutavad sooliselt diskrimineerivad arvamused veel nüüdki, 21. sajandi alguses, suhtumist sellesse, kuidas naised otsustavad? Miks arstid mehi otsustamisse sagedamini kaasavad kui naisi? Ehk arvab enamik inimesi – mitte ainult arstid –, et meeste ja naiste võime asjalikke otsuseid langetada ei ole samaväärne? Kas meie ettekujutust nende otsustusvõimest ei mõjuta mõningased eelarvamused?

Et toimuvat lähemalt kirjeldada, tuleks minna Victoria Brescolli laborisse. Brescoll on Yale'i ülikooli juhtimiskooli sotsiaalpsühholoog, keda huvitab see, kuidas mehi ja naisi hinnatakse. Ta uurib, kuidas tavalised täiskasvanud hindavad mõnele töökohale kandideerijaid, üliõpilaseks pürgijaid ja poliitikuid. Brescoll tahab teada, kuidas me kindlaks teeme, kas televisioonis esinev kandidaat või otse meie ees seisev inimene on kompetentne või mitte.

Ühes uurimuses palus Brescoll rühmal täiskasvanutel hinnata inimest, kes mingile ametikohale kandideeris. Kõik katses osalejad istusid videot vaatama, märkmeid tegema ja jälgima töövestlust, mis selleks ajaks oli juba alanud. Vestlus kulges üsna tavapäraselt, kuni juhataja palus kandidaadil kirjeldada mõnd viga, mis ta oma töös on teinud. Siis läks asi

huvitavamaks. Kandidaat rääkis loo sellest, kuidas ta kord ühe kolleegiga koos töötas ja nad tähtsa kliendi kaotasid. „Kuidas te end siis tundsite?“ küsis juhataja. „No ma olin päris vihane,“ vastas kandidaat varasemast valjemal, ärritunud häälel, küsimuse peale silmanähtavalt turri mines. Kui video lõppes, tuli kandidaati hinnata. Kui palju võimu võiks sellele kandidaadile tema tulevases töös anda? Kas te usaldaksite seda inimest iseseisvalt otsuseid langetama? Ja lõpuks: kas see inimene tuleks tööle võtta?

Tegelikult tahtis Brescoll aga teada, kas hinnang olenes kandidaadi soost.

Olenes küll. Brescoll ja tema kolleeg Eric Uhlmann, kes praegu on Singapuris INSEADi ärikoolis professor, tegi seda uuringut läbi kolmes variandis ja iga kord andsid täiskasvanud katseisikud turri läinud naiskandidaadile madalama hinnangu kui vihastanud meeskandidaadile.¹⁶ Loomulikult ei olnud need päris kandidaadid. Nad olid elukutselised näitlejad, kes järgisid sama stsenaariumi, pigistasid huuli ühtmoodi vihaseks kokku ja väljendasid oma viha ühtviisi valjult. Hindajad nägid neid aga hoopis erinevalt. Neile tähendas viha väljendav naine, et ta „ei kontrolli olukorda“ ja tal ei ole juhtiva ametikoha jaoks vajalikke omadusi.¹⁷ Nii ei suhtunud naistesse üksnes meessoost hindajad, samamoodi suhtusid nendesse ka naissoost hindajad. Nii mehed kui ka naised arvasid, et naised, kes näitavad välja, et on vigade pärast ärritatud, peaksid saama väiksema vastutusega ametikoha ja vähem võimalusi iseseisvalt otsuseid langetada.

Kas meessoost kandidaate hinnati samamoodi? Mehe viha kirjutasid vaatlejad stressi arvele. Tehtud vea pärast meelepaha väljendamine mõjus mehe puhul positiivselt. Kui vihastanud mees mainis, et ta on kõigest alama astme assistent, tahtsid hindajad tema positsiooni parandada ja talle rohkem juhtimisvõimalusi anda. Nad soovisid, et pahaseks saanud mees langetaks rohkem, mitte vähem otsuseid.¹⁸

Brescolli uurimus näitab, et mees ja naine võivad ühel ja samal viisil öelda üht ja sedasama asja, kuid ikkagi kaldume me mõtlema, ilma ise oma alateadlikku eelhoiakut tajumata: „Sellest mehest võib tööpoolest asja saada, aga sellest naisest ei tule küll muud kui tüli.“

Kelgukoerte probleem

On neid, kes püüvad kindlalt seisukohal, et naistel on praegu hulganisti võimalusi otsuseid langetada, ja viitavad kõrgetele ametikohtadele jõudnud silmapaistvatele naistele. Õnneks on naised sellest ajast, kui neile keelduti krediitkaarte andmast, tõepoolest pikkade sammudega edasi liikunud. Ameerika Ühendriikide kohtusüsteemis on kaks kõige kõrgemasse ametisse määratud kohtunikku naised – need on USA Ülemkohtu kohtunikud Sonia Sotomayor ja Elena Kagan. Pärast 2000. aastat on Saksamaa, Brasiilia ja Lõuna-Korea valinud esimest korda riigipeaks naised, nii et Angela Merkel, Dilma Rousseff ja Park Guen-hye on saanud mitte üksnes kolmeks maailma kõige mõjukamaks naiseks, vaid kuuluvad ka maailma mõjukaimate inimeste hulka.* Isegi pangad, mida nende loomisest peale on juhtinud mehed, on lõpuks otsustanud naistele võimaluse anda. Ameerika Ühendriikides on Föderaalreservi juhtinud 2014. aastast Janet Yellen, Rahvusvahelist Valuutafondi määrati 2011. aastal juhtima Christine Lagarde.

Kuivõrd me saame praegu nii paljude võimsate naiste nimesid nagu varrukast puistata, võib paista, et ühiselt usaldame me naiste otsustusvõimet sama palju kui meeste oma. Siiski tunduvad need näited olevat pigem erandid. Naisi on maakera rahvastikust rohkem kui pool, aga ettevõtluses ja poliitikas langetatud suurtest otsustest saab nende arvele kanda vaid murdosa. Maailma 195 iseseisvast riigist on üksnes 11,2 protsendil naisjuhid ja see on kõigi aegade rekord.¹⁹ Kui me vaatame USA viitsadat suurimat ettevõtet ja Ühendkuningriigi sadat suurimat ettevõtet, siis nendes on naisjuhtide osakaal kurval kombel ühesugune – ainult 15%.²⁰ Peale selle torkab silma näitaja, mida mina nimetan „Johni statistikaks“. Kui te vaatate S&P 1500 indeksi, siis selle järgi on ettevõtete tegevjuhtide seas rohkem Johni-nimelisi mehi kui ükskõik millise nimega naisjuhte kokku.²¹

* Dilma Rousseff oli Brasiilia president 2011–2016. Park Guen-hye oli Lõuna-Korea president 2013–2017. – *Tlk.*

Meie ettekujutus naistest kui otsustajatest ei ole ainus tegur, mis on juhtimises sugudevahelise lõhe tekitanud. Mil määral võib seda aga üldse probleemiks pidada? Organisationsioonidel on tavaks selgitada naiste vähesust tippjuhtkonnas muude põhjustega. Sageli osutatakse meeste ja naiste ambitsioonide erinevusele ning väidetakse, et naised ei ole karjääriredelil ülespoole liikumisest samavõrd huvitatud kui mehed. Andmed aga näitavad, et naised on meestega võrdselt ambitsioonikad. Ühes 2013. aastal korraldatud uurimuses, milles vaadeldi rohkem kui 1400 tippjuhti, leiti, et naised ihaldasid ettevõttes juhtivaid kohti täpselt samamoodi nagu mehed: kui uuringus osalejatelt küsiti, kas nad tahavad oma organisationsioonis järgmisele tasandile tõusta, vastas 83 protsenti naisjuhtidest, et nad soovivad edutamist. Meesjuhtidest soovis sama ainult 74 protsenti.²²

Nii mõnigi kriitik ütleb, et naised ei astu edu saavutamiseks õigeid samme. Nad ei leia õigeid mentoreid või sponsoreid, ei taotle edutamist ega kõrgemat palka ega soovi ohverdada oma õhtuid ja nädalavahetusi, samal ajal kui nende meeskolleegide puhul võidakse arvestada, et nad on nõus ka pühapäeval tööle ilmuma. Siiski näitab USA parimate ärikoolide rohkem kui 3345 lõpetanuga korraldatud uurimus, et ka „õigete sammude astumine“ ei too naistele piisavaid tulemusi. Uuringuorganisationsioon Catalyst küsis ärijuhtimise magistriõppe meessoost ja naissoost lõpetajatelt, missuguseid karjääristrateegiaid nad kasutavad, ja jälgis siis mitme aasta jooksul, kui palju need lootustandvad spetsialistid teenisid ja kui kiiresti ametiredelil edenesid. Catalyst jõudis järeldusele, et üldiselt läbi proovituks ja end tõestanuks peetud karjääritaktika aitas mehi rohkem kui naisi.²³ Naised, kes andsid endast kõik, et parimal moel karjääri teha, ei liikunud siiski nii kiiresti edasi kui samu strateegiaid kasutanud mehed ega teeninud ka sama palju raha.

Teine leer kehitab selle peale lihtsalt õlgu ja peab muutuste saabumist kõigest aja küsimuseks. Nemad soovivad kannatust varuda. Nüüd, kui üha rohkem naisi jõuab keskastme juhi ametikohale, peaks süsteem hakkama selle olukorraga kohanema ja tippu tõuseb aina enam naisi. Võib-olla tõesti, aga lähiminevikus toimunu ei paista seda kinnitavat. Fortune 500 ettevõtete juhatustes ei ole naiste arv viimase üheksa aasta jooksul eriti palju suurenenud.²⁴ USA osariikide kuberneride seas oli

naisi 2014. aastal peaaegu poole vähem kui 2004. aastal.²⁵ Tehnoloogia-sektorist lahkub naisi kaks korda rohkem kui mehi.²⁶ Tarkvaraga tegeleva idufirma Textio tegevjuht Kieran Snyder küsitles seitsetsadat tehnoloogiasektorist lahkunud naist ja leidis, et nende lahkumise peamine põhjus oli ettevõtete kultuur, mis naisi ei toetanud. Üks naine, keda ta küsitles – elektriinsener Jessica –, teatas: „Mulle meeldis mu töö. Mulle meeldis probleeme lahendada ja välja töötada tehnoloogiaid, mis inimeste elu lihtsamaks teeksid. Mis mulle aga ei meeldinud, oli see, et ma pidin iga päev seal meeskorporatsioonil tööl käima.“²⁷

• • •

Naisjuhtide vähese osakaalu mõistmiseks peame endalt küsima, miks inimesed ei usalda naisi tippasemel otsuseid langetama. Naisi ei peeta vähem intelligentseks. Pew' keskus korraldas hiljaaegu uuringu, milles küsitles 2800 USA täiskasvanut ja leidis, et neist 86 protsendi arvates on mehed ja naised samavõrd intelligentset. 9 protsenti arvas, et naised on intelligentsemad. See tähendab, et üksnes 5 protsendi arvates on mehed taibukamad.²⁸

Intelligentne ei ole aga seesama mis otsusekindel. Kuidas me kujutame endale ette ideaalset otsustajat? Uuringutest on teada, et üldiselt oodatakse juhtidelt kartmatust ja tegutsemisvalmidust. Parimaid otsuseid teevad meie meelest need, kes ei löö pinget all kõhklema ja kellest igal sammul õhkub enesekindlust.²⁹ Targad inimesed võivad ju palju teada, aga head otsustajad on osavad ära kasutama seda, mida nad teavad.

Enamikule inimestest seostuvad kõik need omadused meestega.

Kui te oma asutuses ringi vaatate, näete ilmselt siiski suurt hulka naisi otsuseid langetamas. USAs on 51 protsenti juhtidest naised.³⁰ Missuguseid valikuid juhtidel siis teha tuleb? Iga päev langetavad nad otsuseid, kuidas meeskonda suunata, tegevust planeerida ja vaidlusi lahendada, ning hoolitsevad oma üksuse eelarve täitmise eest. Niisuguste sisemiste tähtsate otsuste juurde on naised teretulnud. Kui aga tegemist on valikutega, mis määravad ettevõtte seost välismaailmaga ja kujundavad seda, millisena ettevõtet väljaspool tuntakse, pöörame me pilgud