

Tallinna Ülikool
Loodus- ja terviseteaduste instituut
Organisatsioonikäitumise õppekava

Aare Jamnes

**ALLUVA NEGATIIVSETE EMOTSIOONIDE SEOSSED TAJUTUD JUHIPOOLSE
KOHTLEMISEGA**

Magistritöö

Juhendaja: Kadi Liik, MSc

Tallinn 2019

Alluva negatiivsete emotsioonide seosed tajutud juhipoelse kohtlemisega

Aare Jamnes

RESÜMEE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on seotud alluva negatiivsete emotsioonide tundmine juhipoelse alandava juhtimise, alluvale seatud ajaliste piirangute ning raskete eesmärkide saavutamise. Töös kasutatakse alluva hinnangut oma vahetule juhile.

Töö teoreetilises osas kirjeldatakse negatiivseid emotsioone ning eraldi on toodud välja kõige olulisemate emotsioonidena viha ja ärevus. Järgnevalt antakse ülevaade alandavast juhtimisest, kui ühest osast destruktiivsest juhtimisest. Terviklikuma taustinfo saamiseks tutvustatakse lühidalt ka teisi destruktiivse juhtimise käsitlusi. Seejärel kirjeldatakse ajaliste piirangute seadmist ja raskete eesmärkide püstitamist alluvale ning nende seoseid negatiivsete emotsioonidega.

Küsitluse osas kasutati mõõtmisvahenditena alandava juhtimise, ajaliste piirangute ning eriti raskete eesmärkide skaalat, samuti mõõdeti negatiivsete emotsioonide kogemist. Alandava juhtimise mõõtmiseks kasutati Tepperi (2000) väljatöötatud 9-väitelist skaalat. Ajaliste piirangute hindamiseks on kasutatud Spector ja Jex (1998) töökoormuse skaala alaskaalat, mis on antud küsimustiku puhul kohandatud kolme väiteliseks. Juhi eriti raskete eesmärkide püstitamise tunnetamise mõõtmiseks kasutatakse Marwitz ja kolleegide (2014) välja töötatud kolmeväitelist skaalat. Valimiks olid esma- ja kesktaseme juhid, tippjuhid ja mittejuhtiva tasandi juhid (projektjuhid jne.), ning eelduseks vähemalt kahe alluva olemasolu.

Uurimuse tulemusena leiti, et mida rohkem tajub alluv juhi alandavat juhtimist, seda negatiivsem on alluva emotsionaalne enesetunne. Samuti suureneb negatiivne emotsionaalne enesetunne siis, kui alluv tajub, et temale on seatud liiga rasked ajalised piirangud või väga rasked eesmärgid. Lisaks leiti, et meessoost juhid kasutavad alluvate hinnangul alandavat juhtimist rohkem kui naisjuhid, kuid soolist erisust ei ilmnunud ajaliste piirangute ning raskete eesmärkide püstitamisel.

Subordinates negative emotions in relation to perceived bosses behavior

Aare Jamnes

ABSTRACT

The objective of this Master's thesis is to find out, how are the subordinates negative emotions relate to abusive supervision, time constraints in the workplace and perceived exceedingly difficult goals. This study uses subordinates view on the boss's behavior.

The theoretical part of the thesis describes the negative emotions, especially about anger and anxiety. Next is an overview of abusive supervision as part of destructive leadership, with a short introduction of bullying and toxic leadership. There is also an overview of time constraints and exceedingly hard goals and their relations to negative emotions.

The survey questionnaire consisted of the scales of abusive supervision, exceedingly hard goals, time constraints and also negative emotions.

To examine abusive supervision, the version of the 9-item scale of Tepper (2000) was used. To assess time constraints Spector and Jax (1989) Quantitative Workload Inventory (QWI) modified scale was used. And to examine exceedingly hard goals Marwitz and colleagues (2014) 3-item scale was used.

The survey revealed, that the more subordinates percives abusive supervision the more negative emotions subordinates feel. Negative emotions are also stronger if the subordinates perceive time constraints and exceedingly hard goals.

SISUKORD

RESÜMEE	2
ABSTRACT	3
SISUKORD	4
SISSEJUHATUS.....	6
TEOREETILINE TAUST.....	7
Negatiivsed emotsioonid	7
Viha ja ärevus	8
Destruktiivne juhtimine.....	9
Töökiusamine	10
Toksiline juhtimine.....	10
Alandav juhtimisstiil.....	11
Ajalised piirangud tööol	13
Raskete eesmärkide saavutamine	14
EMPIIRILINE UURIMUS	16
Uurimuse eesmärk.....	16
Hüpoteesid	16
Uurimisküsimus.....	17
Meetod.....	17
Mõõtmisvahend	17
Protseduuri kirjeldus.....	18
Valim	19
Tulemused	20
Negatiivsed emotsioonid	20
Alandav juhtimine	20

Eriti raskete eesmärkide seadmine	20
Ajalised piirangud tööl	21
Negatiivsete emotsioonide seos alandava juhtimisega	21
Negatiivsete emotsioonide seos ajaliste piirangutega.....	21
Negatiivsete emotsioonide seos raskete eesmärkide seadmisega.....	21
Soolised erinevused	22
ARUTELU	23
KOKKUVÕTE.....	27
VIIDATUD ALLIKAD.....	28
LISAD	32

SISSEJUHATUS

Tepper (2000) on leidnud, et kui töötajaga käitatakse ebaausalt, vähenevad alluva positiivsed emotsioonid ja käitumine. Selle tõttu võib aga töötaja lihtsamini võtta vastu otsuse töökohalt lahkuda või loobuda organisatsiooni panustamast. Mõlemal juhul on tegevused organisatsioonile negatiivse mõjuga. Magistritöös otsitakse seoseid alluva poolt tajutud juhipoelse alandav juhtimise, alluvale püstitatud eesmärkide hinnangulise raskuse ja alluvale seatud raskete ajaliste piirangute vahel. Samuti nimetatute tegevuste seoseid alluva negatiivse emotsionaalse enesetundega, milleks on ärevus ja viha.

Alandava juhtimisstiili kasutamist tajub kõige paremini just alluv, nagu leidsid Mitchell ja Ambrose (2007), mistõttu on magistritöös just uuritud alluva vaadet sellele, kuidas juhi käitumine teda emotsionaalselt mõjutab. Fookusesse on võetud just emotsionaalne enesetunne ning töös keskendutakse täpsemalt ärevusele ja vihale. Tepperi (2000) kirjeldatuna võib pidada alandavat juhtimisstiili üsna laialdaseks mõisteks, kuna tema sõnastuses on see eelkõige vaenulik käitumine.

Seega on oluline uurida lähemalt tegevusi, mis samuti võivad tekitada alluvas negatiivseid emotsioone. Kui Mawritz ja kolleegid (2014) leidsid seosed alluva stressi ning negatiivsete emotsioonide vahel, siis selles töös soovitakse avada, kas ka ajaliste piirangute seadmine ning raskete eesmärkide püstitamine alluvale (mis on ühed stressifaktorid) seonduvad alluva negatiivsete emotsioonidega.

Juhi käitumise ja sellega seonduva alluva enesetunde teema aktuaalsust suurendab Eesti elanikkonna demograafiline seis ning pidev tööjõu puudus, mille tulemusena on organisatsioonidel järjest raskem leida tugevas konkurentsisis omale piisaval hulgal soovitud tööjõudu ning üha olulisemaks muutub olemasoleva tööjõudu hoidmine. Seetõttu omab järjest suuremat rolli juhtimisstiil, mis soodustab töötajate jätkamist senisel töökohal.

Eesti kontekstis ei õnnestunud leida infot varasematest uuringutest ajaliste piirangute, raskete eesmärkide ning negatiivsete emotsioonide omavaheliste seoste kohta. Alandav juhtimisstiil on kajastatud Saaremetsa (2018) magistritöös.

TEOREETILINE TAUST

Negatiivsed emotsioonid

Emotsioone kirjeldatakse kui intensiivseid, lühiajalisi tundeid või seisundeid, mis on seotud kindla põhjusega ja reeglina segavad tavapärast käitumist, nendeks võib olla viha, kurbus, kadedus, õnnetunne või uhkus (Frijda, 1993).

Teataval hulgal inimestel on omane kalduvus rikkuda norme töökohal, nagu näiteks häirida positiivseteid tegevusi (koostööd, isikutevahelist suhtlemist ja tiimitööd), ning kui negatiivsete emotsioonidega neid tegevusi rutiinselt häirida, muutuvad sellised töötajad suurema tõenäosusega ise lihtsamini rünnatavamateks (Henle & Gross, 2014). Selliste inimeste puhul võib tuua käitumismaneeeri paralleeliks surnud ringis olemise, ehk olukorra, kus üks negatiivne tegevus viib teiseni ja väljapääsu on sellest keeruline leida. Lisaks on täheldatud, et emotsionaalsemalt vähem stabiilsed isikud tunnevad rohkem negatiivseid emotsioone nagu näiteks ärevus aga ka depressiooni, vaenulikkust ja süütunnet (Brief & Weiss, 2002). Sellest võib järeldada, et inimesed, kes tegutsevad organisatsiooni suhtes negatiivselt või tunnevad negatiivseid emotsioone, võivad olla ka emotsionaalselt vähem stabiilsed.

Lisaks sellele, et mõned inimesed rikuvad norme on leitud ka töökohal valitseva ebavõrdsuse suurenemisel seosed negatiivsete emotsioonide kasvule, mis võib omakorda väljenduda vihana (Folger, 1993). Sellest tulenevalt võib eeldada, et igas organisatsioonis tekib olukordi, mis on seotud töötajate negatiivsete emotsioonidega. Et juhid suudaksid efektiivsemalt oma eesmärgi täita, peaksid nad mõistma oma alluvaid ning seda, mis tegevused võivad vallandada alluvates negatiivsed emotsioonid, ja püüdma neid tegevusi vältida (Henle & Gross, 2014). Organisatsiooni jaoks on emotsioonide juhtimine oluline teadmine, kuna negatiivsete emotsioonide tundmine tööal tekitab ka olukorra, kus see hakkab mõjutama otseselt inimeste käitumist, olgu see siis ebaeetilisus või madalamad töötulemused (Fida, et al., 2015). Selle teadmise pinnalt ei saa pidada töötaja emotsionaalset seisundit lihtsalt individuaalseks probleemiks, vaid selgelt on seosed olemas ka üldse organisatsiooni efektiivsusega, mistõttu on oluline heade tulemuste saavutamiseks ka hea emotsionaalne olustik töökeskkonnas.

Tajutud ebavõrdsus aga võib ilmneda ka soolises võrdluses, näiteks palgaline ebavõrdsus samade tööülesannete täitmisel. Statistikaameti andmetel oli näiteks 2017 aasta sügisel naiste

keskmine töötasu 20.9% väiksem kui meestel ning ligikaudu samaks on see jäänud ka 2018 aastal. (Statistikaamet, 2018). Kui aga töötaja pikema aja vältel puutub kokku tööstressoritega (näiteks eelpoolt toodud ebavõrdsusega, aga ka üldiselt negatiivsete emotsioonidega) tekitab see olukorra, kus inimesed hakkavad aina rohkem õigustama agressiivset või vihast tulenevat käitumist (Fida, et al., 2015).

Eelpool toodust nähtub, et lisaks ärevusele ning vihale on veel negatiivseid emotsioone. Antud töö keskendub siiski eelkõige neile kahele, kuna mitmed uurijad on leidnud, et just ärevus ja viha seostuvad kõige enam alandava juhtimisstiiliga. Seda viisil, kus juhid elavad ennast agressiivselt välja alluvate peal ning see omakorda tekitab madalama tasandi juhtide poolt kõrgema tasandu juhi käitumise kopeerimist, mistõttu võib suurened negatiivsete tunnete tajumist omakorda ka nende alluva poolt (Marwitz, Folger, & Latham, 2014).

Viha ja ärevus

Payne ja Cooper (2001) kirjeldasid viha, kui sotsiaalse provokatsiooni ja isikuomaduste kombinatsiooni, mis tõstavad inimese haavatavust ning mille tulemusena tunneb inimene ennast alandatuna või maha tehtuna. Samuti toovad Payne ja Cooper (2001) välja selle, et üheks inimsuhetega seotud tingimuseks, mis võib tekitada viha töökohal, on ebamõistlik juhipoelse võimu kasutamine. Selline käitumine või negatiivsete tingimuste loomine võib suurendada alluva poolt organisatsioonilise ebavõrdsuse tajumist või seada kahtluse alla juhtide hoolivuse alluvate heaolu suhtes (Payne & Cooper, 2001).

Viha tajumist on eelkõige välja toodud keskastme juhtide puhul, kuna just nemad peavad nn „rääkima mõlema poole“ eest, see omakorda suurendab inimestevahelisi konflikte, mis areneb edasi vihaks (Valentino, 2004). Magee ja Upenieks (2017) leidsid oma uuringus, et mittejuhtival positsioonil töötavad inimesed tunnetavad töö tekkivat viha märgatavalt vähem, kui esmatasandi juhid, eriti suur vahe on siinjuures just tootmissektoris. Uuringud on kinnitanud, et viha ja ärevus on üks osa negatiivsetes emotsioonidest ning, et ebavõrdsuse tundmine töö suurendab neid (Folger, 1993).

Ärevuse puhul eristatakse kahte tüüpi ärevust, selleks on seisundiärevus, mille puhul on tegemist mööduva emotsionaalse seisundiga ning on põhjustatud subjektiivselt tajutud pingetest ja ebakindlusest. Teiseks tüübiks on püsiaärevus, mis on üldiselt stabiilne seisund ning sellisel juhul on isikul üldiselt kõrgendatud taju tunda ärevust igas olukorras ning selleks ei pea olema kindlat tekitajat (vaid näiteks üldine keskkond vms) (Spielberger, 1966, tsit.

Horikawa ja Yagi, 2012 järgi). Näiteks võib tuua välja, et need inimesed, kellel on kõrgem püsiärevus tajuvad ka rohkem seisundiärevus, kuna sellised isikut tõlgendavad laiemat hulka sündmuse enda jaoks ohtlikena või hirmutavamana (Spielberger, 1983). Kahe ärevustüübi hindamisel on erisuseks just ajaline faktor, nimelt seisundiärevuse puhul küsitakse inimeselt, kuidas ta ennast üldiselt tunneb ning seda kasutatakse näiteks mõne olulise elukutse puhul (sõjaväelane vms), et hinnata isiku sobivust. Seisundiärevuse puhul aga keskendutakse praegusele hetkele või lähiajale, ning küsitakse kuidas vastaja on ennast tundnud näiteks viimase poole aasta jooksul (Spielberger, 1983). Seega võib eeldada, et kõrgema püsiärevusega alluvad võivad ka olla negatiivsete emotsioonide tundmisel olla rohkem sõltuvad vahetu juhti käitumisest, kuna nad tõlgendavad suuremat hulka juhipoelseid tegevusi, korraldusi või ülesandeid enda jaoks negatiivselt.

Lisaks emotsionaalsele enesetundele on ärevuse puhul leitud seosed ka füüsilise tervisega, sellele järeldusele tulid oma uuringus Pyc ja kolleegid (2017). Täpsemalt uurisid Pyc ja kolleegid (2017) seoseid depressiooni ja ärevuse vahel ja leidsid lisaks sellele ka seosed alluva füüsilise tervise, kurnatuse ja tööga rahulolematuse vahel. Seega ei ole võimalik eirata emotsionaalse enesetunde olulistust organisatsiooni töövõime säilitamisel, kuna võttes arvesse ärevusest tulenevad madalamad töötulemused, tähelepanematus ülesannete sooritamisel ja mitteolulistele tegevustele keskendumine (Cheng & McCarthy, 2018) mõjutav see ka alluvate füüsilist tervist (Pyc, Meltzer ja Liu, 2017).

Destruktiivne juhtimine

Alandav juhtimine on üks osa destruktiivsest juhtimisest ning seetõttu järgnevalt kirjeldatakse lühidalt selle sisu ja keskendutakse uuritavale alandavale juhtimisstiilile. Pelletier (2010, p 375) defineeris destruktiivset juhtimist kui „*Süsteematilist ja korduvat juhipoelset käitumist, mis kahjustab organisatsiooni eesmärke, huvisid, ressursse, motivatsiooni, heaolu ja alluvate tööga rahulolu läbi saboteerimise ja õõnestamise.*“ Lisaks tõi ta välja, et selline juhtimine võib sisaldada ka füüsilise jõu kasutamist (näiteks: tõukamine, asjadega viskamine, rusikaga lauale löömine, seksuaalne ahistamine, mis hõlmab endas kohatut füüsilist kontakti) ja passiivseid meetodeid, nagu näiteks alluva healust mitte hoolimine või alluva tahtlik infosulus hoidmine ning tagasiside mitteandmine (Pelletier, 2010). Reed ja Bullis (2009) pakkusid välja, et destruktiivne juhtimine, toksiline juhtimine ja türanniseeriv juhtimine sarnase iseloomuga juhtimisstiilid. Nende teoreetiliste andmete pinnalt täpsustasid oma

uuringuga Aasland ja kolleegid (2010) varasemaid definitsiooni sellega, et destruktivne juhtimine ei ole üks kindel juhtimisstiil, vaid hõlmab endas mitmeid erinevaid käitumismalle.

Burns (2017) tõi välja kolm destruktivse juhtimise meetodit, lisaks alandavale juhtimisele ka töökiusamise ja toksilise juhtimise.

1. Töökiusamine (*Workplace bullying*)
2. Toksiline juhtimine (*Toxic leadership*)
3. Alandav juhtimisstiil (*Abusive leadership*) (Burns, 2017)

Järgnevalt tuuakse lühidalt välja töökiusamise ja toksilise juhtimise põhitunnused ja seejärel keskendutakse täpsemalt alandavale juhtimisele.

Töökiusamine

Töökiusamist on defineeritud kui töökohal ahistamis, solvamine, töötaja sotsiaalset eemaletõukamist või tema tööülesannete negatiivset mõjutamist (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003). Einarsen ja kolleegid (2003) tõi ka välja, et töökiusamisega saab olla tegemist ainult sellel juhul kui tegevused esinevad korduvalt ja pikema aja jooksul. Sellise käitumise puhul on aga välja toodud üks erisus, kus töökiusamisega seostatud tegevusi kasutatakse positiivse tulemuse saavutamiseks, nimelt juhi selline käitumine võib suurendada grupi ühtsust ning näiteks eriüksuste treeningul kasutatakse teadlikult väga mõnitavat käitumist (solvamine, ahistamine, negatiivne mõjutamine), et tekitada grupi liikmetele ühtsustunnet läbi raskete olukordade. (Alexander, MacLaren, O'Gorman, & Taheri, 2012).

Toksiline juhtimine

Toksilist juhtimist on kirjeldanud Lipman-Blumen (2005) kui protsessi, kus juhid kasutavad jõuliselt destruktivset juhtimist ning see on koosmõjus juhtide düsfunktsionaalsete isikuomadustega tekitavad pikaajalist kahju oma alluvatele või organisatsioonile.

Lipman-Blumen (2015) on koostatud ka loetelu isikuomadusest ja nendega seonduvatest käitumisviisidest, mis iseloomutavad sellist juhti:

1. Aususe puudumine, mis näiteks väljendub juhi küünilisuses, korruptiivses käitumises või usaldamatuses.
2. Rahuldamatu ambitsioon, mis sunnib juhti oma enda võimu, au ja materiaalsel kasu, tõstma alati kõrgemale oma alluvate heaolust.

3. Ülisuur ego, mis pimestab juhti märkamaks oma enese puudujääke ning sellest tulenevalt limiteerib enda arenemisvõimet.
4. Uhkus, mis takistab juhti tunnistamast oma vigu ja selle asemel süüdistab alati teisi.
5. Amoraalsus, mis teeb juhil pea võimatuks eristada õiget tegutsemisviisi valest.
6. Ahnus, mis sunnib juhil raha ning materiaalsed väärtused alati tõstma kõigest muust kõrgemale.
7. Hoolimatus, läbi mille juht eirab oma käitumise mõju teistele ja samuti ka temale endale.
8. Argus, mistõttu ta alati tagandab ennast keerulistest otsustest.
9. Võimetus aru saada olulistest probleemidest ning neid adekvaatsete meetoditega lahendada.

Kui töökiusamise puhul võis näha ka teatavaid positiivseid viise selle kasutamiseks, siis toksilise juhtimisstiili kasutamisel on juhi käitumine selgelt agressiivne ning negatiivne. Lipman-Blumeni poolt kirjeldatud isikuomadused ei toeta positiivsete eesmärkide saavutamist ja on suunatud, kas enda nõrkuste peitmiseks või alluva suunal agressiivsuse väljendamiseks.

Alandav juhtimisstiil

Lisaks eelpool toodud töökiusamisele ja toksilisele juhtimisele on toodud destruktiiivse juhtimise osana välja alandava juhtimisstiili (Burns, 2017). Tepper (2000) on kirjeldanud alandavat juhtimisstiili, kui alluv tajub, et juht demonstreerib püsivalt vaenulikku verbaalset ja mitteverbaalset käitumist, kuid ei kasuta sealjuures füüsilist kontakti. Selline käitumine sisaldab endas näiteks naeruvääristamist, alluva tunnustamata jätmine, lubaduste mitte täitmine, privaatsuse häirimine (Neves, 2014). Bies ja Moag (1986) leidsid, et alluvad tajuvad vastastikmõjulist ebaõiglust organisatsioonis, kui nad ei tunne juhi poolt austust, ausust, kombekust ja tundlikkust.

Alandav juhtimine on Hoobler ja Brass (2006) poolt määratletuna aga alluva subjektiivne hinnang juhi käitumisele pikema aja jooksul, mis tugineb ka eelpool toodud tegutsemisviisidele nagu alandamine, privaatsuse häirimine ja halvustamine. Seda toetab ka Tepper'i (2007) poolt välja toodud selgitus alandavast juhtimisest kui tajutavast konstruktist, mis põhineb alluva hinnangul oma juhile, toetudes tema käitumise pikemaajalisele jälgimisele. Samuti võib olla alluvatel erinev arusaam juhi sama käitumise kohta, mida üks alluv peab alandavaks juhtimiseks, võib teise jaoks olla aktsepteeritav (Tepper, 2007). Sellest erinevustest tulenevalt täpsustasid Mitchell ja Ambrose (2007), et alandava juhtimise puhul

tuleks eristada alluva ja juhi vaadet, kuna just alluva poolt tajutu annab tulemuse, kas alandav juhtimine esineb.

Kui Tepper (2000) defineerib alandavat juhtimisstiili, mis on otseselt tunnetatav, siis Harris ja kolleegid (2013) uurisid alandava juhtimisstiili kaudset mõju. Kaudset alandavat juhtimisstiili (*vicarious abusive supervision*) defineeritakse kui isiku poolt vaadeldavat või tajutavat alandavat juhtimisstiili, viisil, mis otseselt ei ole suunatud isikule endale, vaid teistele isikutele (Harris, Harvey, Harris, & Cast, 2013). Sellise kaudse alandava juhtimisstiili mõju, kus seda tajutakse visuaalselt, kõrvalt kuulnud või märgatud läbi e-kirjade ning muudel viisidel on ka tõestatud mõju isiku emotsioonidele ja suhetele (Harrison & Westwood, 2009). Ka see toetab varasemat teadmist sellest, et just alluvapoolne vaade on alandava juhtimisstiili hindamisel oluline.

Tepper (2000) tõi välja ka alandava juhtimisstiili seose õigluse teooriaga ning pakkus välja, et juhid, kes kasutavad alandavat juhtimist, mõjutavad oma alluvate arusaama organisatsioonis valitsevast õiglusest, ning seetõttu on alluvad altimad võtma vastu otsuseid töölt lahkuda, neil on madalam tööga rahulolu, mis omakorda tekitab madalamat eluga rahulolu ja samuti on neil vähenenud tööga seotud kohusetunne. Suurema tõenäosusega tekib sellistel inimesel töö ja eraelu vahelisi konflikte ning suurenevad psühholoogilised probleemid (Tepper, 2000). Alandav juhtimisstiil mõjutab otseselt ka alluvate aktiivsust ning tulevikule orienteeritust nagu leidsid Rousseau ja Aube (2018) tuues oma uurimuse tulemustes välja, et juhi ja alluva vastastikune sõltuvus ning tulevikule orienteeritus on tugevam, kui ei tunnetata alandavat juhtimist. Uuringud on näidanud, et näiteks Ameerika Ühendriikides puutub kokku alandava juhtimisstiiliga ligikaudu 14 % töötajatest (Kelloway, Frone, & Schat, 2006), millest võib järeldada, et alandava juhtimisstiili mõju on otseselt seotud ka majandusega, mitte ainult emotsionaalse seisundiga ja psühholoogiliste mõjudega.

Juhtimisstiil on otseselt seotud ka alluva tunnetatavate emotsioonidega, näiteks kui juht näitab tegevustes eeskujut, oskab delegerida viisil, mis suurendab alluvate eneseteostusvõimalusi ning on motiveeriv, siis tajuvad alluvad ka rohkem positiivseid emotsioone (Bono et al., 2007). Kui Tepper (2007) pakkus välja, et alandav juhtimisstiil tekitab negatiivseid emotsioone, siis hilisemas uuringus täpsustati (Atwater, et al., 2016), et lisaks vihale, mis on kõige rohkem esinev negatiivne emotsioon alandava juhtimisstiili tajumise puhul, tunnetavad alluvad ka hirmu, ärevust, frustratsiooni, piinlikust ja kurbust.

Ajalised piirangud tööl

Oluline osa tööülesannete täitmisel on töötajale kättesaadavatel ressurssidel ja nende piirangutel. Väga oluline osa edukas olemisel on kiirusel, muutuvast maailmas on äärmiselt oluline olla esimene ning see survestab ka juhte seadma oma alluvatele selgeid ajalisi piiranguid. Ülesannete täitmise puhul peab arvestama aga seda, et inimesed tihtipeale lükkavad tööülesandeid edasi ning seda põhiliselt kahel põhjusel, esiteks hirm läbikukkumise ees ja teiseks ülesande iseloom, mistõttu nad püüavad selle täitmist vältida maksimaalselt kaua (Solomon & Rothblum, 1989). Silmas tuleb pidada ka seda, et ülesannete edasilükkamist mõjutab ka huvi antud ülesande täitmise vastu, lisaks võib rolli mängida ka inimese üldine energiatase (Solomon & Rothblum, 1989). Samuti tuleb arvestada seda, et igapäevaselt mõjutavad eesmärkide täitmist ka kõrvalised tegevused, mis viivad inimest ülesande fookuselt kõrvale, muudavad prioriteete ning see omakorda võib põhjustada olukorra, kus ei jõuta ülesandeid õigeaegselt täidetud (Zhu, Bagchi, & Hock, 2019).

Oluline aspekt ajaliste piirangute seadmisel on see, kui ülesande täitmiseks antakse pikem tähtaeg, siis ülesande saaja tajub seda ülesannet juba alateadlikult keerulisemana, mistõttu võib ülesande täitmisele kuluda tegelikust vajadusest rohkem ressursse (Zhu, Bagchi, & Hock, 2019). Zhu ja kolleegide (2019) tehtud järelduste puhul peab siiski arvesse võtma seda, et nende uuringus ei surutud peale ajalisi piiranguid, vaid lahendajad pidid ise täitma ära neile antud ajalise ressursi, misjärel hinnati seda, kas inimesed pidasid ülesannet keeruliseks ja ressursimahukaks või mitte.

Võib eeldada, et inimesed lahendavad ülesandeid paremini, kui neile on antud piisavalt aega. Oma eksperimendiga leidsid Benlian ja kolleegid (2012) seda, et inimesed analüüsivad püstitatud ülesande lahendamist loogilisemalt ja süstemaatilisemalt ilma ajalise piiranguta. See teadmine on oluline siis, kui juht soovib, et ülesanded oleksid eesmärgipäraselt teostatud, kuid võib mängida rolli ka olukorras, milles soovitakse teadlikult negatiivsete emotsioone tekitada.

Varasemalt on uuritud emotsioonide ja ajaliste piirangute seost riskikäitumisel ning otsuste vastuvõtmisel. Selgus, et inimesed, kes tajuvad rohkem negatiivseid emotsioone, võtavad vastu madalama riskiga otsuseid, sest nad on ebakindlamad ja ajaliste piirangute lisamine tekitab omakorda rohkem stressi ning seejuures väheneb veelgi julgus otsuseid vastu võtta (Yixin et al., 2015)

Ajalised piirangud tekitavad seega olukorra, kus inimene ei hooa kõiki ülesande lahendamise nüansse ning võib tekkida olukord, kus tegelikult ei valita kõige efektiivsemat või loogilisemat lahendamisviisi. (Moody & Galletta, 2015). Oma uurimuse tulemustes tõid Moody ja Galletta (2015) samuti välja selle, et pigem tekib negatiivseid emotsioone rohkem siis, kui töötaja ei saa ülesandest korrektselt aru või juhipoolseid suunised on segased ning vähem on negatiivsetel emotsioonidel seost ajalise survega seotud piiranguga ülesande lahendamisel. Samuti on olemas sarnasused ajalistel piirangutel näiteks raskete eesmärkide saavutamise, nagu kirjeldasid Opstrup ja Phil-Thingvad (2018). Mõlemal juhul on paremad tulemused olukorras, kus alluvad saavad ülesandest selgelt aru, isegi olukorras, kui ülesanded on keerulised või nendele on seatud kitsad ajalised piirangud. Varasemad uuringud siiski ei anna informatsiooni, kas ainuüksi ajaliste piirangute seadmisel suureneb alluva negatiivsete emotsioonide tundmine.

Raskete eesmärkide saavutamine

Locke ja Latham (1990) väidavad oma eesmärkide seadmise teoorias, et määrates alluvale täpsed ja keerukad ülesanded, mis ei ületa nende võimeid ja kasutatavaid ressursse, aitab tõsta tulemust rohkem, kui anda neile liiga lihtsad ülesanded või paluda neil lihtsalt endast parim anda.

Erez ja Zidon (1984, tsit. Mawritz, Folger & Latham, 2014 järgi) on lisaks leidnud, et olukorras, kus ülesannet defineeritakse alluva poolt kui „väga raske“ langeb ka ülesande sooritamise kvaliteet. Ka Neale ja Bazerman (1985, tsit. Mawritz, Folger & Latham, 2014 järgi) jõudsid järeldusele, et väga raskete ülesannete seadmise puhul võib tähendada selle negatiivset mõju ülesannete sooritajatele. Stressivabamat töökeskkonda aitab tekitada aga see, kui alluvatele antakse ülesannete täitmiseks selged suunised ning kõik saavad nendest ühiselt aru (Opstrup & Phil-Thingvad, 2018).

Võttes arvesse, et ülesande sooritus on seotud sellega, kuidas alluv talle antud ülesannet defineerib, peaksid juhid suhtuma kriitiliselt või vähemalt arvestama läbikukkumise võimalusega, kui nad annavad alluvatele raskesti või isegi võimatuna saavutatavaid eesmärke (Mawritz, Folger, & Latham, 2014). Samas võib välja tuua ka erisused isikuomadustes ning selles, kuidas rasketesse eesmärkidesse suhtutakse. Seda kinnitab uuring, milles selgus, et need inimesed, kes rasket eesmärki sõnastasid kui „väljakutsuv ülesanne“, teostasid ülesande paremale tulemusel kui need, kes ütlesid ülesande kohta „hirmutav“ (Drach-Zahavy & Erez, 2002). Raskete eesmärkide seadmine ei pruugi kindlasti ainult tähendada negatiivset. Kui

juht suudab tagada ülesande täitmiseks vajalikud teadmised (abimaterjalid, koolitus vms.) või tõsta alluva enese motivatsiooni ülesannet lahendada läbi mõtestatud ülesande püstituse, suureneb ka tõenäosus paremale sooritusele ülesande täitmisel (Seijts & Latham, 2001).

Ülesannete raskuse seose töötaja stressi ja negatiivsete emotsioonidega tõid välja Marwitz ja kolleegid (2014), pakkudes välja selgituseks, et kui juht annab alluvale väga raskeid ülesandeid või seab äärmiselt raskesti saavutatavaid eesmärke, võib sellel olla seos ka teiste alandava juhtimise elementidega, näiteks alluva ära kasutamine. Sellel omakorda on seos alluva tajutud stressi ja negatiivsete emotsioonidega. Marwitz ja kolleegid (2014) jõudsid järeldusele, et raskete eesmärkide saavutamine või nende seadmine suurendab ka alandava juhtimisstiili elementide kasutamist juhi poolt. Lisaks tõid nad välja, et selliste eesmärkide saavutamine tõstab alluvate poolt tajutavat tööstressi ning sellest tulenevalt suurenevad ka alluvate poolt tajutavad negatiivsed emotsioonid (Marwitz, Folger, & Latham, 2014).

Siiski ei ole selget joont tõmmatud selle vahele, kas negatiivsete emotsioonide (eelkõige viha ja ärevus) vahel on otsene seos raskete eesmärkide saavutamise ja saavutatavate eesmärkide seadmisel tekkiva tööstressi suurendamisega. On leitud, et väga raskesti saavutatavate eesmärkide seadmisel tekkinud tööstress suurendab alluva tajutavaid negatiivseid emotsioone (Marwitz, Folger, & Latham, 2014).

EMPIIRILINE UURIMUS

Uurimuse eesmärk

Uurimuse eesmärk on selgitada välja, millised on seosed alluva poolt tunnetatud kõrgema astme juhi poolse alandava juhtimise, alluvale seatud raskete eesmärkide saavutamise ja ajaliste piirangute seadmise ning alluva negatiivse emotsionaalse enesetunde vahel.

Hüpoteesid

Hüpotees 1: Mida rohkem alluv tunneb, et juht kasutab tema suhtes alandavat juhtimist, seda negatiivsem on tema emotsionaalne enesetunne.

Võrdse ning ausa käitumise osaliseks saanud isikud tajuvad rohkem positiivseid emotsioone, ning isikud, kes tunnetavad ebavõrdset käitumist enda suhtes tunnevad rohkem negatiivseid emotsioone nagu näiteks viha (Homans, 1974). Lisaks on leidnud Smith ja kolleegid, et negatiivseid emotsioone, eelkõige viha toob esile juhi ebaõiglane kohtlemine (Smith, Haynes, Pope, & Lazarus, 1993).

Hüpotees 2: Mida rohkem alluv tunneb, et talle seatakse ajalisi piiranguid tööl, seda negatiivsem on tema emotsionaalne enesetunne.

Yixin ja kolleegid (2015) leidsid seosed riskikäitumises otsuste vastuvõtmisel ajaliste piirangute ning emotsioonide vahel. Nad tõid välja, et inimesed, kes tundsid negatiivseid emotsioone, olid valmis otsuste tegemisel vähem riske võtma, ning see suurenes veelgi, kui lisati ajalised piirangud. Siiski ei ole uuringuid, mis kinnitaksid otseselt, et ajalised piirangud ainuüksi tõstaksid negatiivsete tunnete tajumist.

Hüpotees 3: Mida rohkem alluv tunneb, et juht seab alluvatele liiga raskeid eesmäärke, seda negatiivsem on tema emotsionaalne enesetunne.

Uuringud on näidanud, et raskete eesmärkide seadmine alluvatele tõstab stressi, ning samuti on seostatud kõrgendatud stressitaju viha ja ärevuse tõusuga alluva suhtes (Mawritz, Folger, & Latham, 2014). Raskete eesmärkide tajumine on väga individuaalne ning võib erineda kultuuriti ja organisatsiooniti (Drach-Zahavy & Erez, 2002).

Uurimisküsimus

Kas ja milliseid soolisi erinevusi ilmneb alluvate poolt tajutuna juhtide kasutatavas alandava juhtimisstiilis, ajaliste piirangute seadmises ning raksete eesmärkide seadmises alluvale.

Meetod

Mõõtmisvahend

Andmed koguti internetipõhise küsimustiku abil ning vastajateks olid erinevate Eesti organisatsioonide esmatasandi, keskastme- ja tippjuhid, samuti ka mitte-juhtival tasandil juhid (näiteks projektijuhid).

Negatiivsed emotsioonid

Antud küsimustikus kasutati viha ja ärevust koos ning ühise nimetaja all negatiivsed emotsioonid. Vastajatel paluti hinnata, kuidas nad on end viimase 6-kuu jooksul tundnud, kasutades 5-pallist skaalat, kus „1“- „Üldse mitte“ kuni „5“-„Väga sageli“. Mawritz ja tema kolleegid (2014) on varasemalt saanud viha hindamisel reliaabluse koefitsendiks $\alpha = 0.73$ ning ärevuse puhul $\alpha = 0.70$. Eesti keeles on negatiivsete emotsioonide skaalat varem kasutanud Põld (2019), kes leidis, et viha ja ärevuse näitajad koonduvad ühedimensionaalseks negatiivsete emotsioonide näitajaks ning sai skaala sisemiseks reliaabluseks Cronbachi $\alpha = 0,90$.

Alandav juhtimine

Alandava juhtimisstiili mõõtmiseks kasutati Tepperi (2000) väljatöötatud küsimustikku, mis koosnes üheksast väitest ning nende hindamiseks Likerti tüüpi viie palli skaalat. Skaala oli jaotatud viisil, 1 – „ei mäleta, et oleksin sellist käitumist oma töötajaga rakendanud“ ja 5 – „kasutan sellist käitumist oma töötajaga väga sagedasti“. Näiteks paluti vastajatel anda infot selle kohta, kas nende otsene juht naeruvääristab neid, nimetab alluvat ebakompetentseks või räägib teistele alluva kohta negatiivselt. Tepper (2000) on toonud selle skaala reliaabluse näitajaks Cronbachi $\alpha = 0,93$. Skaala eestikeelset versiooni on kasutanud Saaremets (2019), kes sai skaala reliaabluseks $\alpha = 0,91$.

Eriti rasked eesmärgid

Juhi poolt eriti raskete eesmärkide (*Exceedingly difficult goals*) püstitamise tunnetamise mõõtmiseks kasutatakse kolmeväitelist skaalat (Mawritz, et al. 2014). Vastajad pidid määratlema, kuid võrd nad nõustuvad väidetega, et temale seatud eesmärgid on raskesti saavutatavad (näiteks „Minule seatud eesmärgid on liiga keerulised“). Väiteid hinnati viiepallisel skaalal vahemikus 1- „ei nõustu üldse“ ja 5- „nõustun täielikult“. Eelnevalt on skaala sisemise reliaabluse koefitsiendiks saadud $\alpha=0,88$ (Mawritz, Folger, & Latham, 2014). Skaala eestikeelset versiooni on kasutanud Põld (2019), kes sai skaala reliaabluseks $\alpha = 0,88$.

Ajalised piirangud tööl

Ajalisi piiranguid tööl (*Time constraints at work*) mõõdeti Spector ja Jex (1998) väljatöötatud töökoormuse skaala (*Quantitative Workload Inventory*) alaskaalaga. Antud küsimustikus kasutati sellest 3-väitelist varianti. Vastajatel paluti hinnata viiepallisel skaalal, kuid võrd nad väidetega nõustuvad (1- „ei nõustu üldse“ kuni 5- „nõustun täielikult“). Väideteks oli näiteks „minu töö nõuab minult tihti kiiret tegutsemist“. Eelnevalt on skaala autorid saanud skaala sisemiseks reliaabluseks $\alpha=0,82$ (Spector & Jex, 1998).

Protseduuri kirjeldus

Antud uurimus on üks osa suuremast rahvusvahelisest uurimusest, mida juhtis Bennett J. Tepper Ohio Osariigi Ülikoolist ja sellega uuriti alandavat juhtimist erinevates kultuuriruumides ning seda kokku kümnes erinevas riigis. Originaalküsimustik oli inglise keelne ja eestikeelse tõlke teostasid projektis osalenud üliõpilased, tõlked arutati läbi grupisisesele ning viidi läbi pilootküsitlus. Pilootküsitluse tulemusena korrigeeriti mõnede väidete sõnastust. Seejärel tehti küsimustiku eestikeelsele versioonile tagasitõlge ning saadeti rahvusvahelisele uurimisgrupi juhile kontrolliks ning kooskõlastuseks. Küsitlus viidi läbi kahes omavahel seotud etapis ning antud töös kasutatakse esimeses uuringuetapis saadud vastuseid.

Esimese etapina tõlkis uurimisgrupp küsitluse eesti keelde ning tõlke kontrollimiseks telliti küsimustiku tagasitõlge inglise keelde. Seejärel viidi läbi pilootuurimus paber kandjal, mille käigus parandati veelkord kommentaaridest tulenevaid tõlkevigu ning täpsustati vastusevariante. Peale pilootuuringu läbiviimist teostati küsitlusele tagasitõlge ning saadeti seejärel rahvusvahelisele uurimisgrupi juhile kontrolliks ning kooskõlastuseks.

Küsitlus viidi läbi elektrooniliselt märtsist maini aastal 2018, kasutades *SurveyMonkey* küsitlusprogrammi. Kõigile juhtidele saadeti läbi programmi kutse vastata kahele küsimustikule ning kahe küsimustiku täitmise vahe oli kaks nädalat. Seejärel viidi läbi kontrollküsimuste kokku vastajate esimene ja teine küsimustik ning viidi läbi statistiline analüüs. Esimene küsitlus keskendus valdavalt sellele, kuidas on võimalik ennustada alandava juhtimisstiili kasutamist organisatsioonis, teises osas keskenduti pigem juhi üldisele käitumisele ja käitumisele oma alluvatega.

Antud uuringusse ei kaasatud alluvaid, vaid ainult juhte, kes andsid alluvate kohta hinnanguid, lisaks andsid juhid hinnanguid enda otsestele juhtidele. Valimi puhul oli oluline, et juhiks antud uuringu mõistes peeti isikut, kellel on vähemalt kaks alluvat.

Andmete analüüsiks kasutati andmetöötlusprogrammi TIBCO Statistica 13.3. Hüpooteeside kontrollimiseks ja tulemuste kirjeldamiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid, korrelatsioonianalüüsi, faktoranalüüsi, t-testi ja skaalade reliaabluse hindamiseks Cronbachi alfat.

Valim

Uuringus osalesid erinevate Eesti era- ja avaliku sektori organisatsioonides töötavad juhid. Uuringus oli võetud aluseks, et juhiks peetakse isikut, kellel on vähemalt kaks alluvat.

Küsitlusele esimesele osale vastas kokku 454 juhti, nendest 50,0% olid mehed ($N = 227$) ja 50,0% naised ($N = 227$). Juhte, kes vastasid küsimustiku mõlemale osale ning nende vastused oli võimalik viia kontrollküsimuste pinnalt kokku, oli 228, ning neid, kes vastasid ainult küsitluse teisele osale, oli kokku 30.

Vastanutest, kes tõid välja oma vanuse ($N = 453$) olid 18,54% ($N = 84$) 30 aastased või nooremad, 31 – 40 aastaseid vastanuid oli 36,64% ($N = 166$) ja kokku üle poolte vastajatest 55,2% ($N = 250$) olid vanuses 21 kuni 40 aastat.. Üle 41 aasta vanuseid vastajaid oli 44,8% ($N = 203$). Üks vastanutest jättis oma vanuse märkimata.

Juhtimistasandite lõikes jagunesid vastajad ($N = 452$) järgmisel: mittejuhtiv tasand (projektijuhid jms) vastajaid oli 8,26% ($N = 40$), vastajatest 30,2% ($N = 146$) olid esmatasandi juhid, 45,8% ($N = 204$) keskastme juhid ning 13,05% ($N = 59$) tippjuhid. Kaks vastajat jätsid märkimata oma juhtimistasandi.

Vastanutest ($N = 453$) 59,38% ($N = 269$) olid töötanud praeguse tööandja juures vähem kui 10 aastat ning 28,92% ($N = 131$) 10 kuni 20 aastat. Praeguse juhi alluvuses on vastanutest töötanud kuni viis aastat 74,4% ($N = 334$), üle viie aasta on töötanud sama juhi alluvuses vastanutest 23,3% ($N = 113$). Seitse vastajat jättis sellele küsimusele vastamata.

Tulemused

Negatiivsed emotsioonid

Negatiivsete emotsioonide skaala sisemiseks reliaabluseks saadi Cronbachi $\alpha = 0,89$. Keskmiselt tundsid vastajad negatiivseid emotsioone $M = 2,42$ ($SD = 0,79$, min = 1, max = 5). Kõrgem skoor viitab sellele, et vastaja viimaste kuude jooksul tundnud rohkem negatiivseid emotsioone.

Alandav juhtimine

Kõrgema juhi poolt kasutatava alandava juhtimise skaala reliaabluseks saadi Cronbach $\alpha = 0,90$. Uurimuses osalenud juhid hindasid enda juhi kasutatava alandava juhtimise keskmiseks määraks $M = 1,27$ ($SD = 0,46$, min = 1; max = 4). Mida kõrgem skoor, seda rohkem on juht tunnetanud enda suhtes oma juhilt alandava juhtimise kasutamist.

Eriti raskete eesmärkide seadmine

Juhi püstitatavate raskete eesmärkide skaala reliaabluseks saadi Cronbachi $\alpha = 0,73$. Uurimuses osalenud juhid hindasid neile seatud eesmärkide raskust keskmiselt $M = 1,93$ ($SD = 0,67$; min=1, max=5). Kõrgem skoor viitab sellele, et eesmärgi tajutakse raskematena.

Raskete eesmärkide hindamise skaala eestikeelse versiooni struktuuri kontrollimiseks viidi läbi faktoranalüüs ning tuvastati skaala ühedimensionaalsus. Faktoranalüüsi tabel on välja toodud Lisa A (Tabel A2).

Ajalised piirangud töö

Ajaliste piirangute skaala struktuuri kontrollimiseks viide läbi faktoranalüüs, millest selgus, et sarnaselt originaalile osutus ajaliste piirangute skaala eestikeelne versioon samuti ühedimensionaalseks Lisa A (Tabel A1). Juhi tajutud ajaliste piirangute skaala reliaabluseks saadi Cronbachi $\alpha = 0,69$. Uurimuses osalenud juhid hindasid tajutud ajapiiranguid keskmiselt $M = 3,87$ ($SD = 0,73$; min=1, max=5). Kõrgem skoor viitab suuremale ajapiirangute tajumise määrale.

Negatiivsete emotsioonide seos alandava juhtimisega

Esimese hüpoteesiga oletati, et need vastajad (juhid, kes hindasid oma vahetu kõrgema astme juhti), kes tunnetavad oma vahetu juhi poolt suuremal määral alandava juhtimisstiili kasutamist, tunnevad ka rohkem negatiivseid emotsioone.

Kontrollimaks, kas vastajad kelle vahetu juht kasutab rohkem alandavat juhtimisstiili, tunnevad ka rohkem negatiivseid emotsioone, viidi läbi korrelatsioonanalüüs. Korrelatsioonianalüüsiga selgus, et need vastajad, kes tajusid oma vahetu juhi poolt rohkem alandava juhtimisstiili kasutamist, tundsid ka rohkem negatiivseid emotsioone ($\rho = 0,26$; $p < 0,05$).

Negatiivsete emotsioonide seos ajaliste piirangutega

Teise hüpoteesina oletati, et need vastajad, kes tajuvad oma vahetu juhi poolt püstitatavaid ajalisi piiranguid, tunnevad ka rohkem negatiivseid emotsioone.

Korrelatsioonanalüüsiga selgus teist püstitatud hüpoteesi kontrollides, et need vastajad, kes tundsid rohkem, et vahetu juhi poolt on seatud liiga ajalised piirangud tööülesannete täitmiseks on liiga suured, tundsid ka rohkem negatiivseid emotsioone ($\rho = 0,31$; $p = 0,05$)

Negatiivsete emotsioonide seos raskete eesmärkide seadmisega

Kolmas püstitatud hüpotees väitis, et need alluvad, kes tunnevad, et neile seatud eesmärgid oma vahetu juhi poolt on liiga rasked, tunnevad rohkem negatiivseid emotsioone. Korrelatsioonanalüüsiga selgus, et need vastajad, kes tundsid rohkem, et nende vahetu juhi

poolt on neile seatavad eesmärgid väga rasked, tundsid rohkem negatiivseid emotsioone ($\rho = 0,25$; $p < 0,05$).

Soolised erinevused

Lisaks püstitati üks uurimisküsimus, mille eesmärk on vaadelda, kas esineb vastaja vahetu juhi sooga seonduvaid soolisi erinevusi selles, kuidas vastaja vahetud juhid vastajate hinnangul kasutavad alandavat juhtimist, seavad alluvale ajalisi piiranguid ja raskeid eesmärke.

Esimesena vaadeldi soolisi erinevusi selles, kuidas vastajate mees- ja naisjuhid kasutavad alandavat juhtimisstiili oma alluva suhtes. Selle hindamiseks viidi läbi sõltumatute valmite t-test, mis näitas, et meesjuhide ($M = 1,30$; $SD = 0,50$) ja naisjuhtide ($M = 1,20$; $SD = 0,34$; $t(444) = 1,99$; $p < 0,05$) vahel ilmnes alandava juhtimisstiili kasutamises statistiliselt oluline erinevus. Tulemused näitavad, et meesjuhid kasutavad alluvate hinnangul alandavat juhtimist suuremal määral kui naisjuhid.

Teisena vaadeldi soolisi erinevusi selles, kuidas vastajate mees- ja naisjuhid seavad alluvate hinnangul oma alluvale ajalisi piiranguid tööülesannete sooritamiseks. Selle hindamiseks viidi läbi sõltumatute valimite t-test, mis näitas, et meesjuhtide ($M = 3,89$; $SD = 0,72$) ja naisjuhtide ($M = 3,82$; $SD = 0,75$; $t(444) = 0,91$; $p > 0,05$) vahel ajaliste piirangute seadmisel alluvale ei esine statistiliselt olulist erinevust.

Kolmandana vaadeldi soolisi erinevusi selles, kuidas vastajate mees- ja naisjuhid seavad oma alluvate hinnangul viimaste hinnangul raskesti saavutatavaid eesmärke. Selle hindamiseks viidi läbi sõltumatute valimite t-test, mis näitas, et meesjuhide ($M = 1,95$; $SD = 0,68$) ja naisjuhtide ($M = 1,87$; $SD = 0,65$; $t(444) = 1,24$; $p > 0,05$) alluvate hinnangud juhi poolt seatavate raskesti saavutatavate eesmärkide püstitamisele ei erine.

Lisaks vaadeldi soolisi erinevusi selles, kuidas vastajate mees- ja naisjuhtide alluvatel ilmneb erineval määral negatiivseid emotsioone. Selle hindamiseks viidi läbi sõltumatute valimite t-test, mis näitas, et meesjuhide ($M = 2,42$; $SD = 0,78$) ja naisjuhtide ($M = 2,43$; $SD = 0,83$; $t(443) = 1,11$; $p > 0,05$) alluvate kogetud negatiivsete emotsioonide määr ei erine.

ARUTELU

Magistritöö eesmärgiks oli leida, kuidas on seotud töötaja emotsionaalne enesetunne vahetu juhi poolt kasutatava alandava juhtimisstiili, alluvale ajaliste piirangute seadmise ning raskete eesmärkide saavutamiseega.

Töös püstitati kokku kolm hüpoteesi ja üks uurimisküsimus. Esimese hüpoteesiga väideti, et need alluvad, kes tajuvad oma vahetu juhi alandavat juhtimisstiili, tunnevad ka rohkem negatiivseid emotsioone. Hüpotees leidis kinnitust: ilmnes positiivne seos vahetu juhi poolt kasutatava alandava juhtimisstiili ja alluva tajutud negatiivsete emotsioonide vahel. Seega, mida rohkem vahetu juht kasutab alluva suhtes alandavat juhtimisstiili, seda rohkem tunneb tema alluv negatiivseid emotsioone, milleks on viha ja ärevus. Seda tulemust toetab ka Tepper (2007) seisukoht, et alandav juhtimisstiili ja negatiivsete emotsioonide vahel on seos. Lisaks leidsid Atwater ja kolleegid (2016) uuringu tulemusena, et alandava juhtimisstiili kasutamise tulemusena kõige sagedamini esinev negatiivne emotsioon on viha.

Teise hüpoteesiga eeldati, et mida enam otsese juhi poolt seatakse alluvale väga kitsaid ajalisi piiranguid ülesannete täitmiseks, seda enam tunneb alluv rohkem negatiivseid emotsioone. Kontrollimisel leiti antud hüpoteesile samuti kinnitus, leiti seos, et need alluvad, kellele seatakse vahetu juhi poolt rohkem ajalised piirangud, millest on raske kinni pidada, tunnevad rohkem negatiivseid emotsioone. Varasemalt on toodud välja seos ajaliste piirangute seadmise ja stressi suurenemise vahel, mis omakorda võib tekitada olukorra, kus alluv tunneb rohkem negatiivseid emotsioone, nagu leidsid Yixin ja kolleegid (2015). Sellest võib järeldada, et kuigi ajaliste piirangute seadmine on tihtipeale koosmõjus ka muude faktoritega, võib alluva tajutavate negatiivsete emotsioonide kõrgem määr olla seotud juhi poolt temale seatud raskesti täidetavate ajaliste piirangute määraga.

Kolmanda hüpoteesiga väideti, et need alluvad, kellele seatakse vahetu juhi poolt rohkem eriti raskesti teostatavaid eesmärke, tunnevad rohkem negatiivseid emotsioone. Ka see hüpotees leidis kinnitust. Nende alluvate puhul, kes tunnetavad, et nende vahetu juht määrab ülesandeid, mida on väga raske või isegi võimatu täita, tunnevad ka rohkem negatiivseid emotsioone. See tulemus on kooskõlas Marwits ja kolleegide (2014) väljapakutud versiooniga, et kui juht seab alluvale väga raskesti teostavad ülesanded, tunnevad ka alluvad rohkem negatiivseid emotsioone. Siinkohal peab aga täpsustama, et Marwits ja kolleegide

(2014) uuringus toodi välja seosed alluva tajutava stressi (mille üks element võib olla raskete eesmärkide saavutamine), alandava juhtimise ning negatiivsete emotsioonide vahel.

Lisaks kolmele hüpoteesile püstitati ka üks uurimisküsimus, millega uuriti, kas alluvate hinnangute põhjal esineb juhtide sooga seonduvaid erisusi alandava juhtimisstiili kasutamises, ajaliste piirangute seadmises ning raskete eesmärkide seadmises alluvale. Uurimusega selgus, et meessoost juhid kasutavad alandavat juhtimist oma alluvate puhul rohkem kui naissoost juhid. Seda tulemust võib pidada üheks aluseks, kuidas ennustada alluvate rahulolu. Seose alandava juhtimise mõju ja tööga rahulolu vahel on toonud välja Tepper (2000), kui ta leidis, et need alluvad, kes tajuvad alandavat juhtimist, võivad lihtsamalt võtta vastu otsuse näiteks töölt lahkuda just madala töörahulolu tõttu. Lisaks võib sellistel alluvatel olla väiksem kohusetunne tööülesannete suhtes. Siiski ei saa sellest järeldada, et kõikides organisatsioonides, kus on rohkem meesjuhte, on madalam tööga rahulolu.

Uuringus vaadeldi ka seda, kas esineb mees- ja naisjuhtide vahel erinevusi selles, kas seatakse oma alluvale keerulisi ajalisi piiranguid. Tulemustest nähtub, et kuigi meesjuhtide seatud ajalisi piiranguid on küll tajutud rohkem, ei ole siiski sooliselt statistiliselt olulist erinevust. Seega kuigi alluvatele seatakse ajalisi piiranguid, mis on omakorda seotud negatiivsete emotsioonide tundmisega, ei ole selliste piirangute seadmine seotud juhi sooga.

Soolisi erisusi juhtide käitumises vaadeldi ka selles osas, kas alluvate hinnangul püstitavad nende meessoost ja naissoost juhid oma alluvate eriti raskeid eesmärke erineval määral. Kui Drach-Zahavy ja Erez (2002) töid oma uuringus välja, et isikuomadustest tulenevalt võivad arusaamad eriti rasketest eesmärkidest erineda, seega võis eeldada ka teatavat soolist erisust. Siiski uuringu tulemusena ei leidnud kinnitust see, et mees- ja naisjuhtide poolt eriti raskete eesmärkide seadmises esineks statistiliselt oluline erinevus.

Loomaks terviklikku pilti vahetu juhi sooga seonduvate erinevuste pinnalt, vaadeldi komplekse info saamiseks ka seda, kas esineb erinevusi mees- ja naisjuhtide alluvuses töötavate inimeste negatiivsete emotsioonide esinemise määrades. Ka sellel puhul ei leidnud kinnitust, et juhi sugu seonduv alluva tajutud negatiivsete emotsioonide määraga. Seega on negatiivsete emotsioonide tekkimine ning nende tajumine seotud pigem tegevustega juhi poolt, mis ei pruugi olla seotud juhi sooga.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et alluv tunneb rohkem negatiivseid emotsioone siis, kui tema otsene juht kasutab alandavat juhtimisstiili. Kuna meesjuhtide alluvad tõid rohkem välja juhipoolset alandava juhtimise kasutamist, siis võiks eeldada, et ilmnevad ka juhi sooga seonduvad erisused, kuid antud valimi puhul juhtide soost tulenevaid erisusi rohkem ei ilmnenud. Alandava juhtimisstiili tajumine on seega seotud eelkõige juhi tegevuste ja käitumisega, mitte aga sooliselt eristatav. Tepperi (2000) järgi peab alandavat juhtimist esinema pikema aja jooksul, mistõttu võib alluva tajutu olla koosmõju väga erinevast asjaoludest, otsesest vaenulikust käitumisest, kaudsest käitumisest, mis on suunatud kolleegidele ning ka alluva oma subjektiivsest arvamusest. Siinkohal võib ühe viisina ennustada alandava juhtimisstiili tajumist, kui töökeskkond on pikaajaliselt näiteks tööjõu või majanduslikes raskustes, mistõttu võib suurenda tööstress ja läbi selle ka alluvate poolt tajutav alandav juhtimine.

Ka teiste seoste puhul võib pidada oluliseks ajalist faktorit. Leiti, et mida rohkem alluv tunneb, et temale seatakse raskeid ajalisi piiranguid või raskeid eesmärke, siis seda suurem on ka negatiivsete emotsioonide tundmine. Seda on oluline teada, kui juhid soovivad oma organisatsiooni tagada jätkusuutlikuna ning arenemisvõimelisena. Nagu leidsid Yixin ja kolleegid (2015), siis ajalised piirangud ja negatiivsed emotsioonid pärsivad otsuste vastuvõtmist, mis omakorda aeglustab organisatsiooni arengut. Ajaliste piirangute seadmisel peab arvestama seega, et need oleksid mõistlikud ja samuti on väga oluline tagada ülesandest arusaamine, nagu leidsid Zhu ja kolleegid (2019). Ka raskete eesmärkide püstitamisel on oluline juhtidel mõista, et need võivad suurendada ka alluvate negatiivseid emotsioone. Aga nagu leidsid Seijts ja Latham (2001), paraneb alluvate sooritusvõime, kui neile püstitatakse mõtestatud ülesanded. Töö tulemusena selgus, et need alluvad, kes tajuvad suuremal määral raskeid ajalisi piiranguid ja raskesti saavutatavaid eesmärke, tunnevad ka rohkem negatiivseid emotsioone. Seetõttu on oluline, et juhid keskendusid rohkem just eesmärkide selgitamisele ning vajalike ressursside tagamisele, säilitamaks alluva motivatsiooni ja seeläbi vähendades negatiivsete emotsioonide tunnetamist.

Tulemuste tõlgendamisel peab arvestama, et vastajateks olid juhid ning nad hindasid oma vahetut juhti, seetõttu ei saa väita, et juhtide käitumine ka objektiivselt kirjeldades või kõrgema astme juhtide enesekohastes hinnangutes sama tulemuse annaks. Kuigi alluvate vaade võiks olla hea indikatsioon juhtidele, et organisatsioonis on probleemkohti. Kuigi magistritöös pole kasutatud alluvate vaate ja juhi enesekohase hinnangu seost uuritud, on

Marwitz ja kolleegid (2014) leidnud, et madalama astme juhid kopeerivad käitumises oma kõrgema astme vahetut juhti. Tulemuste interpreteerimisel tuleb arvestada ka seda, et ei uuritud, kuidas juht päriselt käitub, vaid arvestati ainult alluva tajutut, mistõttu teise poole vaade puudub.

Edasistes uuringutes võiks keskenduda sellele, et tahada sooliselt juhtide ja alluvate kombinatsioonides tasakaal. Töös leiti, et just meesjuhid kasutavad rohkem alandavat juhtimisstiili kuid antud töö vastajate hulgas neid kombinatsioone, kus alluv oli mees ning tema vahetu juht naine ainult 7%, mistõttu ei ole see piisav üldistuste tegemiseks.

Töös on kasutatud ärevuse hindamiseks seisundiärevuse skaalat, kus vastajalt küsiti, kas ta on teatavaid emotsioone tundnud viimase poole aasta jooksul. Seega ei ole kindel vastajate püsiärevuse tase, mistõttu võivad tulla sisse isikute individuaalsed erisused. Järgnevate uuringute käigu tuleks seetõttu, võimalikult täpselt selgitada välja vastajate püsiärevuse tase ning vastavalt juhi käitumisele hinnata, kas ja kuidas tajub alluv ärevust või negatiivseid emotsioone tulenevalt juhipoelsest käitumisest.

Juhid peaksid seega arvestama, millised nendepoolsed tegevused võivad tekitada alluvates negatiivseid emotsioone, et vähendada võimalikke tööstressoreid. Tööjõu puuduse leevendamiseks on oluline tagada alluvatele hea töökeskkond, mis toetaks väiksemat voolavust ning soodustab organisatsiooni arengut, alluvate emotsionaalse enesetunne ning juhtimismeetodid mängivad selles aga olulist rolli.

KOKKUVÕTE

Töös vaadeldi negatiivsete emotsioonide seoseid alandava juhtimisstiili, ajaliste piirangute ning raskete eesmärkide saavutamise läbi alluva vaate. Lisaks uuriti, kas mees- ja naisjuhid kasutavad alandavat juhtimist, ning kas nendealluvale seatavad ajalised piirangud ning raskete eesmärkide seadmise vahel on erisusi.

Kõik kolm püstitatud hüpoteesi leidsid kinnitust ehk alandava juhtimise, ajaliste piirangute ja raskete eesmärkide püstitamise vahel on seosed alluva negatiivsete emotsioonidega. Seega, mida rohkem alluv tajub, et tema vahetu juht kasutab alandavat juhtimisstiili, püstitab raskeid ajalisi piiranguid või seab raskeid eesmärke, seda rohkem tunneb ta ka negatiivseid emotsioone. Uurimisküsimusega sooviti selgitada välja, kas esineb ka soolisi erisusi, ning selle tulemusena selgus, et ainult alandavat juhtimist kasutavad rohkem meessoost juhid. Ajaliste piirangute seadmisel ning raskete eesmärkide püstitamisel ei ole soost tulenevaid erisusi.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., & Nielsen, M. B. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management* 21(2), 438 - 452.
- Alexander, M., MacLaren, A., O'Gorman, K., & Taheri, B. (2012). "He just didn't seem to understand the banter": Bullying or simply establishing social cohesion? *Tourism Management* 33(5), 1245-1255.
- Atwater, L., Kyoung, K., Witt, A., Latheef, Z., Callison, K., Elkins, T. J., & Zheng, D. (2016). Reactions to abusive supervision: examining the roles of emotions and gender in the USA. *The International Journal of Human Resource Management* 27(16), 1874–1899.
- Benlian, A., Titah, R., & Hess, T. (2012). Differential Effects of Provider Recommendations and Consumer Reviews in E-Commerce Transactions: An Experimental Study. *Journal of Management Information Systems* 29(1), 237–272.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Research on Negotiation in Organizations. *Research on Negotiations in Organizations* 1, 43 55.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. A., & Muros, J. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology* 92(5), 1357–1367.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology* 53, 279–307.
- Burns, W. A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership* 3(1), 33–52.
- Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537-560.
- Clark, M. S., & Isen, A. M. (1982). *Toward understanding the relationship between feelings states and social behavior*. New York: Elsevier.
- Drach-Zahavy, A., & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal performance relationship. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 88(2), 667 682.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*. New York: Taylor & Francis.
- Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology* 69(1), 69-78.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbanelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics* 130, 131-144.

Folger, R. G. (1993). Reactions to mistreatment at work. *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research* 7(3), 161-183.

Frijda, N. H. (1993). *Moods, emotion episodes, and emotions*. New York: Guilford Press.

Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Joint Impacts. *The Journal of Social Psychology* 153(1), 38–50.

Harrison, R. L., & Westwood, M. L. (2009). Preventing vicarious traumatization of mental health therapists: Identifying protective practices. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 46(2), 209.

Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What Have I Done to Deserve This? Effects of Employee Personality and Emotion on Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics* 122(3), 461–474.

Homans, G. C. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace.

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.

Horikawa, M., & Yagi A., (2012), The Relationships among Trait Anxiety, State Anxiety and the Goal Performance of Penalty Shoot-Out by University Soccer Players. *PlusOne*, 7(4)

Kelloway, K. E., Frone, M. R., & Schat, A. C. (2006). Prevalence of Workplace Aggression in the U.S. Workforce: Findings From a National Study. *Handbook of workplace violence*, 25(1), 47–90.

Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press).

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2), 212-247.

Magee, W., & Upenieks, L. (2017). “Stuck in the Middle with You?” Supervisory Level and Anger about Work. *Canadian Review of Sociology*, 54(3), 309-330.

Marwitz, M. B., Folger, R., & Latham, G. (2014). Supervisors’ exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 358–372.

Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors’ exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 54(3), 35, 358–372.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.

Moody, G., & Galletta, D. (2015). Lost in Cyberspace: The Impact of Information Scent and

- Time Constraints on Stress, Performance, and Attitudes Online. *Journal of Management Information Systems*, 32, 192–224.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1985). The effect of externally set goals on reaching integrative agreements in competitive markets. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(1), 19-32.
- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 507–534.
- Opstrup, N., & Phil-Thingvad, S. (2018). Does Setting Goals and Incentivizing Results Matter for the Psychosocial Work Environment? *Public Performance & Management Review*, 41, 815-834.
- Payne, R. L., & Cooper, C. L. (2001). Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management. In R. L. Payne, & C. L. Cooper (Eds). *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management* (p. 63). Chichester: John Wiley & Sons
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Põld, M.-L. (2019). Alandav juhtimine ja juhi emotsionaalne kurnatus. Magistritöö
- Pyc, L. S., Meltzer, D. P., & Liu, C. (2017). Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. *International Journal of Stress Management*, 24(2), 196-215.
- Reed, G. E., & Bullis, C. R. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, V., & Aube, C. (2018). When Leaders Stifle Innovation in Work Teams: The Role of Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 151, 651-664.
- Saaremets, V. (2018). Alandava juhtimisstiil ja selle seosed alluva organisatsiooni kahjustava käitumise ja töökohustuse täitmise vahel. Magistritöö
- Seijts, G., & Latham, G. P. (2001). The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 291-307.
- Smith, C. A., Haynes, K. N., Pope, L. K., & Lazarus, R. S. (1993). In Search of the "Hot" Cognitions: Attributions, Appraisals, and Their Relation to Emotion. *Journal of Personality &*

Social Psychology, 65(5), 916-929.

Solomon, L., & Rothblum, E. (1989). Academic procrastination: Frequency and cognitive behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503-509.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.

Spielberger, C. D., (1983). *Stait-Trait Anxyety Invertory for Adults*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Statistikaamet (2018). *Sooline palgalõhe oli eelnenud aastaga samal tasemel*. Viimati külastatud 22.04.2019, <https://www.stat.ee/pressiteade-2018-053>

Zhu, M., Bagchi, R., & Hock, S. (2019). Mere Deadline Effect: Why More Time Might Sabotage Goal Pursuit. *Journal of Consumer Research*, 45, 1068–1084.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 3, 261-289.

The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture. (2004). *ournal of Healthcare Management*, 398.

Valentino, C. L. (2004). The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture. *Journal of Healthcare Management*, 49(6), 398.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.

Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 34, 143-169.

Yixin, H., Wang, D., Pang, K., Xu, G., & Guo, J. (2015). The effect of emotion and time pressure on risk decision-making. *Journal of Risk Research*, 18, 637–650.

LISAD

Lisa A

Tabel A1

Tajutud ajaliste piirangute faktoranalüüs. Peakomponentide meetod

Väited: juhi käitumine minuga	Peakomponent
Väide 1	-0,78
Väide 2	-0,84
Väide 3	-0,76

Tabel A2

Tajutud raskete eesmärkide saavutamine. Peakomponentide meetod

Väited: juhi käitumine minuga	Peakomponent
Väide 1	-0,82
Väide 2	-0,85
Väide 3	-0,77