

Tallinna Ülikool
Loodus- ja terviseteaduste instituut
Organisatsioonikäitumise õppekava

Maarja Laos

**ALANDAVA JUHTIMISE KASUTAMISE SEOSED SELLE EFEKTIIVSUSESSE
USKUMISE NING INDIVIDUALISMI JA KOLLEKTIVISMIGA**

Magistritöö

Juhendaja: Kadi Liik, MSc

Kaitsmisele lubatud:

Tallinn 2019

RESÜMEE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised on seosed alandava juhtimise kasutamise, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi vahel. Lisaks küsiti valimisse kuulunud isikutelt sotsiaaldemograafilisi andmeid ning vaadeldi, kas uuritavate konstruktide osas ilmneb vahetu juhi sooga seonduvaid erinevusi.

Töös püstitati kolm hüpoteesi ja üks uurimusküsimus, nende kontrollimiseks viidi läbi küsitlus, millele vastas 228 inimest, kes töötasid täiskohaga juhtivatel ametipositsioonidel ja kellel oli vähemalt kaks alluvat.

Antud uurimuses kasutati vahetu juhi alandava juhtimise kirjeldamiseks Tepperi (2000) loodud skaalat, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse väljaselgitamiseks Tepperi (2018) poolt loodud skaalat ning juhi horisontaalse ja vertikaalse kollektivismi ja individualismi mõõtmiseks kasutati Triandis ja Gelfand (1998) skaalat.

Uurimuse tulemustena selgus, et juhid, kes usuvad rohkem alandava juhtimise kasutamise efektiivsusesse kasutavad alandavat juhtimisstiili rohkem ning samuti horisontaalse ja vertikaalse individualismi orientatsiooniga juhid kasutavad oma otsese alluvaga suheldes alandavat juhtimist rohkem. Juhid, kes kasutavad vähem alandavat juhtimist on tugevama horisontaalse kollektivistliku orientatsiooniga. Juhid, kes tajuvad alandava juhtimise efektiivsust oma otsese alluvaga suheldes rohkem on individualistliku orientatsiooniga, seda nii vertikaalse individualismi kui ka horisontaalse individualismi puhul ja juhid, kes tajuvad alandava juhtimise efektiivsust oma alluvaga suheldes vähem on horisontaalse kollektivismi orientatsiooniga. Statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse seostes juhi vertikaalse kollektivismi orientatsiooniga. Uurimustöö tulemused näitasid, et soolisi erinevusi alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise efektiivsuse tajumise osas ei ilmnunud, selgus vaid, et vertikaalne individualism ja vertikaalne kollektivism on meessoost juhtidel suurem kui naissoost juhtidel. Leiti, et mehed ja naised kasutasid alandavat juhtimist ühtviisi nii mees- kui ka naissoost alluvatega.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE USE OF ABUSIVE SUPERVISION WITH ITS PERCEIVED EFFICACY AND WITH INDIVIDUALISM AND COLLECTIVISM

Maarja Laos

ABSTRACT

The aim of this master's thesis was to ascertain connections between the use of abusive supervision, its perceived efficacy, and horizontal and vertical individualism and collectivism. In addition, respondents were asked to disclose their socio-demographic data, which was reviewed to see whether there is any clear correlation between researched constructs and gender.

In this thesis a survey was used to check three hypotheses and one research question. The sample of the survey was 228 employees working in full-time management positions and having at least two subordinates.

The study used the scale created by Tepper (2000) to describe abusive supervision, the scale of Tepper (2018) to determine perceived efficacy abuse, and the scale of Triandis and Gelfand (1998) to measure leaders' horizontal and vertical collectivism and individualism.

The results of the survey revealed that managers who perceive abusive supervision to have higher efficacy rates use abusive leadership style more often. The study also found that the same applies to leaders with higher horizontal and vertical individualism. Leaders who use less abusive supervision style with their subordinates have a stronger horizontal collectivism orientation. Leaders who perceived abuse as effective in communicating with their direct subordinates are more individualistic, both in the case of vertical individualism and horizontal individualism, and people who perceived abusive style as less effective in communication with their direct subordinates are with horizontal collectivism orientation. This study found that there was no statistically significant differences in the relationship between the use of abusive supervision and its perceived efficacy with the leader's vertical collectivism orientation. The results of the research showed that there were no statistically significant differences either in male and female managers evaluations between researched constructs, only vertical individualism and collectivism were higher for male managers. In addition it was found that men and women used abusive supervision similarly with their male and female subordinates.

SISUKORD

RESÜMEE.....	2
ABSTRACT.....	3
SISUKORD.....	4
SISSEJUHATUS	6
TEOREETILINE TAUST	8
Alandav juhtimine	8
Alandava juhtimise kasutamine ja tagajärjed	10
Alandava juhtimise tajutud efektiivsus	12
Alandava juhtimise kasutamise seosed selle efektiivsusesse uskumisega	13
Individualism ja kollektivism.....	15
Individualismi ja kollektivismi dimensioonid	17
Horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism ning alandava juhtimise kasutamine	19
Horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism ning alandava juhtimise tajutud efektiivsus.....	20
Teoreetilise osa kokkuvõte.....	22
EMPIIRILINE UURIMUS	24
Uurimuse eesmärk.....	24
Hüpoteesid ja uurimusküsimus	24
Meetod.....	26
Instrument.....	26
Protseduur.....	27
Valim	28
Tulemused	29
Alandava juhtimise kasutamise seos alandava juhtimise tajutud efektiivsusega	32
Alandav juhtimise kasutamise seos horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismiga	32
Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse seos horisontaalse ja vertikaalse individualism ja kollektivismiga	33
Vastaja sooga seonduvad erinevused alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel	34
Vastaja sooga seonduvad erinevused horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooniga	35
ARUTELU.....	37

KASUTATUD KIRJANDUS	43
LISAD.....	47
Lisa A	
Lisa B	
Lisa C	
Lisa D	

SISSEJUHATUS

Juhtimisel on organisatsioonis keskne roll, mis hõlmab juhi käitumist kaastöötajatega, meeskonna motiveerimist ja püstitatud eesmärkide saavutamist. Bennett (2017) leidis, et nii nagu töömaailm muutub on ka juhtimine pidevas muutumises. Ootused on suured, juhtidelt oodatakse nii kõrgetasemelist strateegilist mõtlemist kui ka mitmekülgset ärivaldkonna mõistmist, seega juhid peavad olema kohanemisvõimelised, osavõtlikud ja emotsionaalselt intelligentsed (Bennett, 2017). Lakshmi (2014) tõi oma uurimuses välja juhtimiseetika tähtsuse ja väitis, et juhi käitumine sõltub palju tema isikuomadustest, mistõttu peab eetilise teadlikkuse algama juhist endast. Juhtide eneseteadlikkus on väga oluline, kuna seeläbi saavad juhid kohandada oma käitumist sobivamaks, mille tulemusena suudetakse teisi inimesi paremini mõjutada (Lakshmi, 2014). Tänapäeva ühiskonnas juhid peavad arvestama, et organisatsioonid on pidevas arengus, tööpakkumisi ja võimalusi on nii lokaalselt kui ka rahvusvahelisel tasemel varasemast rohkem ning tuleb osata teadlikumalt käituda alluvatega arvestades töösuhte sisu ja ootusi püstitatud eesmärkidele.

Sulaiman, Mahbob ja Hassan (2012) väitsid, et tulemusliku meeskonna juhtimine ja motiveerimine nõuab kompetentset ja toimivat juhtimissüsteemi, mille üheks osaks on juhi efektiivne juhtimisviis, Tepper (2000) kirjeldas alandavat juhtimist tuues välja selle juhtimisstiili, kui ühe käitumisviisi, mida juhid kasutavad soovitud tulemuste saavutamiseks. Daft (2011) leidis, et juhtimist kirjeldatakse sageli kui eesmärkide saavutamist läbi teiste inimeste, kuid juhi esmane ülesanne peaks olema saavutada parim tulemus „mina“ kui juhi rollis. Juhi vastutus on suunata oma meeskonda ja töötajate tegevusi, et allüksuse ja ettevõtte eesmärgid saaksid võimalikult efektiivselt täidetud, kasutades selleks ettevõtte ressursse planeerimist, organiseerimist, eestvedamist ja kontrollimist (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010).

Schyns, Felfe ja Schilling (2018) kirjeldasid, et alandava juhtimise tajumine on seotud juhi käitumise ja juhi enda reaktsioonidega, mis omakorda mõjutab juhtimisoskuste tajutud asjakohasust ning juhtimise tulemuste ja saavutatud mõjude hindamist. Töötaja alandamine võib toimuda mitmel kujul, näiteks läbi ebaviisaka käitumise, solvamise ja naeruvääristamise (Rousseau & Aubé, 2018), kuid viisil, kuidas tajutakse iseenda käitumisharjumuste põhjuseid, suudetakse mõjutada enda käitumist ja sellele järgnevat reaktsiooni (Schyns et al., 2018).

Bandura (1997) järgi enesekindlus, millega inimesed lähenevad rasketele ülesannetele määrab ära selle, kas nad suudavad oma oskusi hästi või halvasti ära kasutada. Allik ja Realo (2013) arvates mingi komplekt isiksuseomadusi rakendub kõigile inimestele, kuid need omadused väljenduvad inimestel erinevatel tasemetel. Suurem osa inimese käitumisest kujuneb ühiskonna poolt ehk enamik inimesi vormitakse nende kultuuri poolt sobivasse vormi (Allik & Realo, 2013). Triandis ja Gelfand (1998) töid välja, et horisontaalsed ja vertikaalsed individualismi ja kollektivismi näitajad kajastavad üldisemalt inimeste käitumise, mõtlemise ja tundmise mustreid. Triandis (1993, tsit. Realo, Allik & Vadi, 1997 järgi) on oma uurimuses leidnud, et eestlased on pigem kollektivistlike, kui individualistlike väärtustega.

Antud magistritöö eesmärgiks on leida seosed alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel ning kirjeldada seoseid horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi ning alandava juhtimise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel. Täiendavalt vaadatakse, kas uuritavate konstruktide keskmistes näitajates esineb vastaja sooga seonduvaid erinevusi.

Paljud töötajate tööga rahulolu käsitlevatest uuringutest põhinevad eeldustele, et töö sisuga rahulolu ja juhiga rahulolu on ühed olulised tegurid töötajate hoidmisel ja motiveerimisel. Toetudes varasematele rahulolu uuringutele pakuvad käesoleva magistritöö tulemused võimalust teada saada ja leida seoseid näitajatega, kuidas juht kirjeldab enesekohast alandava käitumise esinemise sagedust oma otseste alluvatega, kuidas juht hindab antud juhtimisstiili tajutud efektiivsust ning kuidas juht iseloomustab iseennast ja oma käitumist selgitamaks talle omistatud individualismi või kollektivismi orientatsiooni.

TEOREETILINE TAUST

Alandav juhtimine

Töötajad veedavad märkimisväärse osa oma tööelust koostöös vahetute juhtidega, kellel on nende igapäevasele tööle otsene mõju (Oldham & Cummings, 1996). Oldham ja Cummings (1996) leidsid, et töötajad näitavad kõrgemaid tulemusi, suuremat tööga rahulolu ja madalamaid kavatsusi töölt lahkuda, kui nende töö on väljakutsuv ja nende juht toetav ning mittekontrolliv. Järgnevalt vaadatakse juhi alandava juhtimise kasutamist ja alluvate arusaama antud käitumise kuvamisest. Alandava juhtimise teemat on viimasel aastakümnel järjest rohkem uuritud ning antud juhtimisstiilile ja sellest tingitud mõjudele selgitusi otsitud.

Tepper, Simon ja Park (2017) tõid oma uurimuses välja, et ajalugu on täis näiteid juhtidest, kes oma käitumises on kasutanud otseste alluvate alandavat juhtimist. Tepper ja tema kolleegid (2017) kirjeldasid, et vaid viimaste aastakümnete jooksul on hakatud antud käitumist rohkem uurima ning leidsid, et sellisele käitumisviisile viitamisel on teadlased kasutanud mitmeid mõisteid, näiteks: türanlik käitumine (*petty tyranny*), juhi agressiivsus (*supervisor aggression*), juhivoolne õõnestamine (*supervisor undermining*) ja kõige sagedamini kasutatud termin on alandav juhtimine (*abusive supervision*), mille kasutamist jätkatakse ka antud magistritöös.

Alandava juhtimise teemat on järjest rohkem uuritud alates aastast 2001, ajavahemikul 2011 kuni 2015 avaldati üle 150 uurimuse, milles kirjeldati alandava juhtimise seoseid ning võimalikke põhjuseid ja tagajärgi (Tepper et al., 2017). Mõned juhid suhtlevad oma alluvatega kasutades vaenulikke ja negatiivseid käitumisviise, näiteks naeruvääristamist, valetamist, ideede varastamist, kritiseerimist ja alluvate ignoreerimist (Tepper, 2000). Eelnevale põhinedes võttis Tepper (2000) kasutusele alandava juhtimise mõiste: alandavaks juhtimiseks nimetatakse käitumisviisi, mis viitab alluvate arusaamale sellest, mil määral juhid tegelevad vaenuliku verbaalse ja mitteverbaalse käitumise järjepideva kuvamisega, välja arvatud füüsiline kontakt.

Viimaste aastate jooksul on teadlased üha sagedamini tegelenud ka alandava juhtimise meetodite ja protseduuride uurimisega, mis aitaks mõista alandava juhtimise kasutamist ja selgitada olukordi, kus antud juhtimisstiil leiab rohkem rakendust (Tepper et al., 2017). Tepper ja tema kaasautorid (2017) tõid oma uurimustele põhinedes välja, et alandavat juhtimist esineb pigem harva, hinnata on võimalik alandava juhtimise sagedust, kuid seejuures on oluline

arvestada, et teatud protsendil juhtudest tuleb olla skeptilisem selle tegelikus eksisteerimises (nt. töötaja jaoks võib tunduda alandava käitumisena juhi poolt nõutud eesmärkide täitmine). Teisest küljest Tepper, Duffy, Henle ja Lamberti (2006) uurimuse põhjal võib öelda ka vastupidist, et alandava juhtimise määra on võimalik alahinnata, kuna paljud alandava juhtimisega kokku puutunud alluvad kardavad tunnistada oma kogemust.

Alljärgnevalt on välja toodud Tepperi ja tema kolleegide (2017) poolt loodud alandava juhtimise käsitlus ja juhi käitumist mõjutavad tegurid:

1. Juhi enda käitumine (*supervisor behavior*) – alandav käitumine on tõenäolisem siis, kui juhi hoiak on jäik ja konkreetne, mis peegeldub juhi vaenulikus käitumises või teistpidiselt alluva heaolu vähenemises (nt juht süüdistab enda vigades alluvat) või olukorrad, kus juhi tegevused pole alluva jaoks selged (nt alluva privaatsete õiguste riivamine).
2. Alluvate isikuomadused (*subordinate characteristics*) – kõik alluvad ei taju olukorda sarnaselt, näiteks võivad alluvad tunda, et nende juht käitub alandavalt, aga samas usuvad ise, et vajavadki niisugust kohtlemist või vastupidiselt alluvad, kes on ülimalt tundlikud nende suunas toimuvale käitumisele.
3. Kontekstuaalsed tegurid (*captures contextual*) – olukorrad/sündmused, mis võivad mõjutada alandava juhtimise esiletulekut. Uurijad arvavad, et alandav käitumine on vähem märgatav organisatsioonides, kus alandav juhtimine on rohkem normatiivne.

Embry, Padgett ja Caldwell (2008) leidsid, et mehed kasutavad juhtimisel rohkem instrumentaalseid omadusi ja autokraatlikumat ning ülesannetele suunatud juhtimisstiili, samas naised kasutavad rohkem ekspressiivseid omadusi ning kollektiivseid, inimsuhetele orienteeritud ja osavõtlikku juhtimisstiili. Oldham ja Cummings (1996) tõid välja, et nii meessoost kui ka naissoost juhid võivad teinekord otsese alluvaga suheldes silmitsi seista dilemmaga, kus peab juhtimisstrateegia rakendamisel kaaluma, milliseid tulemusi temalt kui juhilt kõige rohkem vajatakse ja oodatakse.

Eelnevale tuginedes saab öelda, et alandav juhtimine on alluva ja juhi arusaam vaenuliku ja negatiivse käitumisviisi järjepidevast kuvamisest töökohal, mida mõjutab eelkõige juhi enda käitumine ja hoiak, juhi ja alluva isikuomadused ning keskkonnaga seotud tegurid ja olukorrad.

Alandava juhtimise kasutamine ja tagajärjed

Juhtide ja alluvate tööalased suhted mõjutavad mõlema osapoole (juhi ja otsese alluva) heaolu, töörahulolu ja sooritusi. Lee, Pillutla ja Law (2000) sõnul uuringud annavad piisavalt tõendeid selle kohta, et töötajate poolset õigluse tajumisel on määrav roll juhtide ja organisatsiooni hindamisel ning töötajad, kes tajuvad, et neid koheldakse õiglaselt, hindavad ka oma juhte ja organisatsiooni paremini.

Hoolimata madalast esinemise määrast on alandav juhtimine töökohal kulukaks nähtuseks, mis hõlmab endast tulemuslikkuse vähenemist, töölt puudumisi, tööjõu voolavust ja suuremaid tervishoiukulusid (Tepper, Moss & Duffy, 2011). Tepper (2007) toob ühes oma uurimuses välja, et alandava juhtimise definitsioonil on mitmeid olulisi tunnuseid:

1. Antud definitsioon määratleb alandavat juhtimist kui subjektiivset hinnangut. Sama isik võib vaadelda juhi käitumist alandavana ühes kontekstis ja mitte-alandavana teises kontekstis ning kaks alluvat võivad oma juhi käitumist hinnata erinevalt.
2. Alandav juhtimine tähendab vaenuliku käitumise püsivat kuvamist – juhti, kellel on halb päev ja ta näitab seda välja oma alluvate peal, ei peeta alandavaks juhiks, kui selline käitumine ei muutu igapäevaseks.

Tepper ja teised (2017) leidsid, et kokkupuude alandava käitumisega on seotud suurel määral düsfunktsionaalsete tulemustega, mida vaadatakse nii üksikisiku kui ka meeskonna tasandil. Alandav juhtimine on seotud vähemal määral üksikisikute ja töörühmade moraali, juhtkonna toimimise ja töötajate vaimse tervisega ning suuremal määral mitteproduktiivse käitumise ja töölt lahkumise määraga (Tepper et al., 2017). Tepper (2000) tõi oma uurimuse tulemustes välja, et alandav juhtimine ei ole nii kahjulik alluvatele, kellel on suurem tööalane liikuvus ja seeläbi kõrgem töökoha paindlikus. Tepperi ja tema kolleegide (2017) uurimusest selgus, et juhid, kelle käitumine on aeg-ajalt alandav ja teinekord toetav, tekitavad oma alluvates rohkem ebakindlust, millest tulenevalt on tööjõuvoolavus suurem, kui olukorras, kus juhi käitumine on järjepidevalt alandav. Brees, Martinko ja Harvey (2016) uurimusest selgus, et alandav käitumine, käitumise negatiivsena tajumine, viha ja võim on positiivses seoses alandava juhtimisega, täiendavalt viitasid tulemused sellele, et alandava juhtimisega seotud negatiivsete tagajärgede leevendamiseks tuleb arvestada alluvate isikuomadusi.

Üldine seisukoht on, et alandav juhtimine õõnestab üksikisiku, üksuse ja organisatsiooni toimimist (Tepper et al., 2017). Tepper ja kolleegid (2017) tõid oma uurimuses välja tegurid, mis viivad alandava juhtimiseni:

1. Sotsiaalne õppimine (*social learning*) – uute käitumisviiside omandamine ja jäljendamine, näiteks võetakse omaks ja rakendatakse kõrgemalt tasemelt allapoole tulevat alandamist, pereliini pidi tulnud agressiivsust, organisatsiooni enda hoiakuid ning riigi üldiseid kultuurinorme.
2. Eneseregulatsiooni rikkumine (*self-regulation impairment*) – käitumise ja mõtete juhtimine saavutamaks eesmärgi järjepidevust. Selleni võib näiteks viia töökoormuse surve jõudmaks oodatud tulemusteni, keerukamate töötajatega toimetulek, väsimusega võitlemine ning olemasolevate vahendite maksimaalne ärakasutamine saavutamaks soovitud nõudeid.
3. Identiteedi ohustatus (*identity threat*) – juht tunneb ohtu iseenda identiteedile, mis võib viia alandava juhtimiseni. Juhi ohustatuse tunne tuleneb alluvate provokatsioonist, kõrgemal tasemel olevate juhtide (juhtkonna) käitumisest ja juhi isiklikust tundlikkusest ohu suhtes.

Tepper ja kolleegid (2017) tõid oma kokkuvõtvas uurimuses täiendavalt välja, et alandavast käitumisest on mõjutatud järgmised tegevused ja tunded:

1. Töötaja ja meeskonna tulemused (*performance*) – võimaldavad alandavat juhtimist vaadelda tulemuste hindamise kaudu, hinnates töötajaid ebasoodsas valguses ja võrreldes tulemusi varasemaga.
2. Eemaldumine (*withdrawal*) – alandavat juhtimist seostatakse konstruktiivsete, mis on seotud tööjõu volavuse ja töökoha vahetamisega. Nende hulka kuuluvad täiendavalt Tepperi (2007) teostatud uuringu põhjal madal tööalane rahulolu, loobumiskavatsus, vähese õigluse tajumine organisatsioonis ja kõrge psühholoogiline stress. Samuti Aryee, Sun, Chen ja Debrah (2008) läbiviidud uuringus peeti alandavat juhtimist töökohal stressi tekitajaks ja leiti, et see suurendab emotsionaalset kurnatust, mis omakorda õõnestab alluvate töötulemusi.
3. Heaolu (*well-being*) – mitmes uuringus on välja toodud kokkupuude alandava juhtimise ja psühholoogilise heaolu vahel. Alandav juhtimine võib soodustada näiteks depressiooni (Tepper, 2007).

Tepperi (2000) uuringust selgus, et alandav juhtimine toob endaga kaasa mitmeid düsfunktsionaalseid tagajärgi, alluvate kogemused ebaõigluse kohta selgitavad mitmeid nende reaktsioone alandava juhtimise osas ja alandava juhtimise tagajärjed mõjutavad suuremal

määral alluvaid, kellel on väiksem võimalus tööalaseks liikuvuseks. Üldiselt tänapäeval arvatakse, et mehed on naistest võimukamad ja agressiivsemad ning seetõttu kasutavad alandavat juhtimist rohkem, kuid mitmete uurimuste põhjal on tekkinud vastuolulised arutelud selle üle, millal ja kas eksisteerib soolisi erinevusi vaenulikumas käitumises ja selle käitumise tajumises (Forbes, Collinsworth, Zhao, Kohlman & Leclaire, 2011).

Kokkuvõtlikult saab öelda, et juhivoolne alandav juhtimine võib tunduda ühe alluva jaoks alandav ja teise jaoks mitte, see sõltub palju alluva isikuomadustest ja tundlikkusest. Alandava juhtimisena nähakse otsese juhi vaenuliku käitumise pidevat kuvamist, mille tagajärjed võivad mõjutada alluva töötulemusi ja rahuolu ning meeskonna ja organisatsiooni üldist toimimist. Varasemad uurimused on välja toonud, et alandav juhtimine võib olla lühiajaliselt tulemuslik, kuid sellel on kõrged inimkulud, samuti on eelnevad uuringud näidanud, et meesjuhid on oma juhtimisstiililt küll võimukamad, kuid alandava käitumise suuremat kasutamist mees- ja naisjuhtide vahel pole selgelt täheldatud.

Alandava juhtimise tajutud efektiivsus

Juht võib tunnetada oma käitumist ühtmoodi ja alluv tajuda seda teistmoodi, otsese juhi käitumist võib üks alluv näha ühtmoodi ja teine tunnetada teistmoodi. Järgnevalt kirjeldatakse, kuidas juhi tegevustega kaasnev tajutud efektiivsus mõjutab tema käitumist ning tuuakse välja, et tajutud efektiivsus on eelkõige inimese enda tunnetus ja ei pruugi olla seotud tema tegeliku efektiivsusega.

Tajutud efektiivsuse (*self-efficacy*) mõiste tuleneb Bandura (1977) teooriast, mille all peetakse silmas inimese enda tajutud võimet hinnata konkreetse ülesande täitmist mingis kindlas valdkonnas. Eden ja Kinnar (1991) tõid välja, et tajutud efektiivsus näitab üksikisiku veendumuse ja iseenda üldise pädevustunde seost. Tajutud efektiivsus on eelkõige tunnetus oma võimekuse kohta ja ei ole tegelik kompetentsuse tajus, seega võivad inimesed iseennast üle- või alahinnata (Bandura, 1997). Bandura (1977) poolt kasutusele võetud tajutud efektiivsuse konstrukti on tema sotsiaal-kognitiivse teooria üks põhilisi aspekte.

Schwarzer, Greenglass ja Mueller (1999) leidsid, et tajutud efektiivsus on inimese enda usk oma võimesse saavutamaks soovitud tulemusi ning oskus kontrollida keerukaid ja elu mõjutavaid sündmusi. Tajutud efektiivsuse tugevus ja eesmärgile pühendumine näitavad, kas

inimesed mitmekordistavad oma jõupingutusi, reageerivad ükskõikselt või pettuvad, kui soovitud eesmäärke ei suudeta täita (Bandura, 1991). Bandura (1997) leidis, et kõrgema tajutud efektiivsusega inimesed võtavad probleemi kui väljakutset, on pühendunud oma huvidele ning tegevustele ja tulevad paremini toime erinevate tagasilöökidest ning takistustega. Madalama tajutud efektiivsusega inimesed ei usu iseenda võimetusse ja loobuvad keerukamate ülesannetest, kuna nad ei ole oma tegevustele nii pühendunud, kogevad rohkem stressi ja ei taastu tagasilöökidest nii kiiresti (Bandura, 1997).

Zimmerman (2000) toob oma uurimustöös esile, et tajutud efektiivsus on mitmemõõtmeline ja valdkonniti erinev ning tajutud efektiivsuse kaudu on võimalik ennustada tehtavaid jõupingutusi, püsivust ja emotsionaalseid reaktsioone. Bandura (1997) leidis, et tajutud efektiivsusesse uskumine määrab ära selle, kuidas inimesed tunnevad, mõtlevad, motiveerivad ennast ning käituvad teistega.

Alandava juhtimise tajutud efektiivsus on inimese veendumus, et ta saab alandavat juhtimist kasutades mõjutada ja kontrollida oma keskkonda. Tajutud efektiivsus mõjutab inimese tegevusi ja motivatsiooni ning sõltub sellest, millised on inimese enda ja tema poolt jälgitavate inimeste varasemad kogemused. Uurimuste põhjal on välja toodud, et tajutud efektiivsus ei sõltu inimese tegelikest võimetest, seega alandava juhtimise tajutud efektiivsus ei pruugi olla seotud selle tegeliku efektiivsusega.

Alandava juhtimise kasutamise seosed selle efektiivsusesse uskumisega

Alandava juhtimise kasutamine alluvatega võib olla seotud sellega, kuidas juht ise tunnetab selle juhtimisstiili kasutamise efektiivsust ja seeläbi saavutab püstitatud eesmäärke oma otsese alluvaga ja meeskonnaga suheldes tervikuna. Järgnevalt antakse ülevaade, kuidas juhi käitumist mõjutab alandava juhtimise efektiivsusesse uskumine.

Vastavalt Bandura (1997) teorialele mõjutab tajutud efektiivsus inimeste eneseusku sellesse, mil määral omatakse kontrolli iseenda tunnete, mõtete ja tegevuste üle, sellel on tugev mõju inimese motivatsioonile, saavutustele ja käitumisele. Tajutud efektiivsus aitab mõista töötajate käitumist ja selle käitumise tulemuste tagamaid (Bandura, 1997).

Tepper (2007) tõi oma uurimustöös välja, et alandav juhtimine kuulub tahtliku käitumise alla, mis tähendab, et juhid teostavad alandavat käitumist mingil kindlal eesmärgil. Alandavad juhid võivad oma alluvate halvasti kohtlemisega saavutada ka teisi olulisi eesmärke peale ülekohtu tekitamise, näiteks võib juht alluvat halvasti kohelda, et esile kutsuda paremaid töötulemusi (Tepper, 2007). Wang, Harm ja Mackey (2015) omakorda leidsid, et alluvate puudulik võimekus või vähene efektiivsus võib viia juhi negatiivsete reaktsioonideni, mida tajutakse alandava juhtimisena. Täiendavalt on varasematest uurimustest välja toodud, et juhid võivad negatiivselt reageerida stressi all kannatavate alluvatega, seega alluva stress võib mõjutada juhtide tegelikku käitumist (Wang et al., 2015) ja seda eelkõige seetõttu, et stressiga kokkupuude muudab inimesed kergesti ärrituvaks ning kutsub esile konkreetse muustriga reaktsioone (Selye, 1977). Khan, Qureshi ja Ahmed (2010) uurimusest selgus, et alandav juhtimine on positiivselt seotud töösuhtest kaasneva pingega ja mida kõrgem on alandav juhtimine, seda suurem on tajutud pinge töökohal.

Juhid, kellel on madal juhtimisoskus (ei vasta juhirollilt eeldatavate oskuste tasemele) püüavad leida teisi efektiivseid viise, kuidas töötajaid juhtida ja sellega kaitsta oma eneseuhkust (Fast, Burris & Bartel, 2014). Fast ja kolleegid (2014) väitsid, et niisugused juhid kasutavad juhtimiseks oma üleolekut, näiteks alluvate arvamusega mitteamvestamine, arvamust avaldanud töötajatele negatiivse hinnangu andmine ja nende ettepanekute ignoreerimine. Lee ja tema kaasautorid (2000) tõid välja, et mehed pööravad rohkem tähelepanu õigusnormidele, samas naised peavad olulisemaks sotsiaalseid suhteid, Jepsen ja Rodwell (2009) leidsid samuti, et naised on oma tööalaste eesmärkide saavutamisel rohkem huvitatud sotsiaalsete suhete hoidmisest ja säilitamisest ning sellest lähtuvalt kujundatakse ka oma juhtimisstiil. Arvestades eelöeldut võib eeldada, et naisjuhid peavad alandavat juhtimist vähem efektiivseks, kuna see ei toeta sotsiaalsete suhete hoidmist. Eagly ja Wood (1999) leidsid aga, et sooline erinevus inimese käitumises võib seisneda pigem sotsiaalses kultuuris, kuna mehed ja naised kipuvad võtma erinevaid sotsiaalseid rolle ning kohanevad psühholoogiliselt nende rollidega erinevalt.

Schwarzeri ja tema kolleegide (1999) sõnul tajutud efektiivsuse ootused viitavad isiklike tegevuste kontrollimisele ning inimene, kes usub soovitud efekti saavutamisesse viib selles suunas läbi aktiivsemaid ja enesekindlmaid tegevusi. Bandura (1997) leidis samuti, et kõrgema tajutud efektiivsusega inimesed tajuvad oma käitumist paremini. Tajutud efektiivsus sõltub inimese varasematest kogemustest, põhineb inimese teadmiste iseendast ja seda võib

pidada enesekindlamaks vaateks inimese suutlikkusele tegeleda teatud tüüpi riskidega (Schwarzer et al., 1999).

Bandura (1977) tõi oma uurimuses välja, et on neli peamist tajutud efektiivsuse allikat, mille kaudu on inimesel endal võimalik oma tajutud efektiivsust mõjutada:

1. Tegevuse tulemuslikkus (*performance accomplishments*) – antud allikas on inimese jaoks mõjukas, kuna põhineb personaalsel kogemusel. Edu suurendab püüdlusi ja korduvad tagasilöögid vähendavad neid. See on kõige suurema mõjuga tajutud efektiivsuse allikas, mis avaldab inimesele otsesest mõju.
2. Võistlev kogemus (*vicarious experience*) – inimene ei tugine endale hinnangu andmisel vaid iseenda tegevustele, vaid paljud ootused põhinevad võistlevale kogemusele, kus võrreldakse iseennast teistega. Teiste inimeste edu suurendab ootusi oma võimetusse jätkata jõupingutusi saavutamaks samaväärseid või paremaid tulemusi.
3. Suuline veenmine (*verbal persuasion*) – inimkäitumise mõjutamises on suuline veenmine laialdaselt kasutusel, kuna see on lihtne ja hõlpsasti rakendatav. Inimesi juhitakse läbi veenmise, et nad suudavad toime tulla tegevusega, mida minevikus ei suutnud. Veenmine on mõjuv, kui see on põhjendatud ja usaldusväärne. Sellisel viisil tajutud efektiivsus on tõenäoliselt nõrgem, kuna ei põhine isiklikel kogemustel ja saavutustel.
4. Füsioloogiline seisund (*physiological states/ emotional arousal*) – inimese emotsionaalne erutus, mida kutsuvad esile pingelised olukorrad. Inimese efektiivsus sõltub sellest, kuidas leitakse võimalus maandada oma stressi ja pingeid ning fokuseerida seeläbi tegevusele endale ja edu saavutamisele.

Tajutud efektiivsuse allikad, milleks on tegevuse tulemuslikkus, võistlev kogemus, veenmine ja emotsionaalne erutus, aitavad inimesel oma tajutud efektiivsust mõjutada ja seeläbi leida endas jõudu ja tahtmist soovitud eesmärgi saavutada. Tajutud efektiivsus on inimese usk oma võimetusse ja mida kõrgem on tajutud efektiivsus, seda suuremaid eesmärgi inimene endale püstitab ning seeläbi pühendub nende saavutamisele. Juht, kes usub alandava juhtimise efektiivsusesse ning peab alandavat juhtimist tulemuslikuks, kasutab antud juhtimisstiili.

Individualism ja kollektivism

Individualismi ja kollektivismi dimensioonide kohta teostas esimese empiirilise uuringu Hofstede eesmärgiga selgitada kultuuridevahelisi erinevusi, Hofstede (1980, tsit. Gelfand,

Triandis & Chan, 1996 järgi). Triandis (1989) tõi oma uurimustöös välja, et individualismi ja kollektivismi saab kirjeldada kui inimesele omaseid tunnuseid, milles sisalduvad uskumused, hoiakud, normid, rollid, väärtused ja käitumine.

Singh, Amish ja Singhi (2015) leidsid, et individualistlikud kultuuriväärtused rõhutavad enesekindlust, iseseisvust, konkurentsi, isiklikku kontrolli ja individuaalseid eesmärke, kus inimese käitumist reguleerivad peamiselt personaalsed tulemused. Seevastu kollektivistlikud kultuuriväärtused rõhutavad kuulumisrühmadele pühendumist, harmooniat, ühiskondlikkust ja valmisolekut asetada isiklikud vajadused madalamale oma sotsiaalse kuulumisrühma huvidest (Singh et al., 2015). Gelfand, Triandis ja Chan (1996) töid oma uurimustöö tulemustena välja, et individualismi elemendid on laiemal ulatusega, mõned individualistlikud elemendid võivad olla kollektivistlikele omadustele lähedal, teised aga kaugel suure enamusest kollektivistlikest elementidest.

Individualismi ja kollektivismi käsitletakse sageli, kui kahte erinevat kultuurimudelit (Triandis ja Gelfand, 1998), samas on Triandis (1989) ühes oma uurimuses välja toonud, et on olemas palju erinevad individualismi ja kollektivismi vorme, näiteks väitis ta, et ameeriklastele omane individualism on erinev rootslaste individualismist ning samuti Israeli inimestele omane kollektivism erineb Korea elanike kollektivismist. Triandis, Chan, Bhawuk, Iwao ja Sinha (1995) kirjeldasid, et individualismi ja kollektivismi teooria vaatleb inimestevahelisi suhteid ja sõltuvusi, kus peetakse esmatähtsaks grupisiseseid eesmärke ja norme.

Triandis (2001) leidis, et isiksuse kujunemisel on nii geneetilised kui ka keskkondlikud alused. Kollektivistlikus kultuuris olevad inimesed tajuvad vastastikust sõltuvust nendest kuulumisrühmadest, kes pakuvad neile stabiilset sotsiaalset keskkonda, need inimesed on paindlikud ja nende isiksuseomadused pole nii selged (Triandis, 2001). Vastupidiselt individualistlikus kultuuris olevad inimesed näevad ennast muutumatuna ja sotsiaalset keskkonda muutuvana, seega kujundavad nad oma sotsiaalset keskkonda iseenda isiksusele sobivaks (Triandis, 2001).

Kokkuvõttes saab öelda, et kuigi palju tähelepanu on uurijad pööranud individualismi ja kollektivismi kultuuriti võrdlevatele uurimustele, siis on olulised ka individuaalsed kultuurisisesed erinevused ning üksikisiku individualismi ja kollektivismi orientatsioon ning sellest tulenev käitumine ja suhtlemine teiste inimestega.

Individualismi ja kollektivismi dimensioonid

Uurijad on tunnistanud, et individualismi-kollektivismi mõõde on väga lai ja abstraktne ning seetõttu on vajadus neid tunnuste ja omaduste kaudu kitsamalt uurida (Triandis, 1996) ning seeläbi eristada individualismi ja kollektivismi erinevaid dimensioone, millest antaksegi järgnevalt ülevaade.

Triandis (1996) arvas, et kõige olulisemad individualismi ja kollektivismi vormid on horisontaalsed ja vertikaalsed dimensioonid. Vertikaalsed ja horisontaalsed suhted näitavad, et on keskkondi, kus hierarhia on väga oluline ja ühiskondlikke käitumisi määravad juhtgrupid ning on keskkondi, kus sotsiaalne käitumine on võrdsem (Triandis, 1996). Kollektivismi ja individualismi dimensioonid defineerivad neli peamist omadust/tunnust: „mina“ tähendus, eesmärkide struktuur, käitumine läbi normide ja hoiakute ning keskendumine sotsiaalsetele vajadustele, Triandis (1995, tsit. Triandis 1996 järgi).

Triandise ja Gelfandi (1998) uurimuse eesmärgiks oli teoreetiliselt määratleda ja empiiriliselt toetada täiendavaid tunnuseid, mis iseloomustavad individualismi ja kollektivismi dimensioone, nende uurimuses on välja toodud, et individualism ja kollektivism saavad olla horisontaalsed (rõhutades võrdõiguslikkust) ja vertikaalsed (rõhutades hierarhiat) ning neid on vajalik eristada kirjeldamiseks dimensioonide omavahelisi seoseid. Komarraju, Dollinger ja Lovell (2008) leidsid samuti, et horisontaalsed ja vertikaalsed aspektid rakenduvad nii individualismile kui ka kollektivismile ning kui need kaks mõõdet omavahel ühendada, moodustub neli konstrukti. Eristamiseks individualismi ja kollektivismi vorme on oluline eristada horisontaalsed mustreid vertikaalsetest võttes aluseks sotsiaalsed suhted (Triandis & Gelfand, 1998). Triandis ja Gelfand (1998) tõid oma uurimuses täiendavalt välja, et üldiselt eeldavad horisontaalsed mustrid seda, et iga „mina“ on sarnane teistega, seevastu vertikaalsed mustrid koosnevad hierarhiatest ja iga „mina“ on erinev teistest.

Komarraju ja tema kaasautorite (2008) uurimustöös kinnitati, et horisontaalne mõõde annab olulise tähtsuse võrdõiguslikkusele, meeskonnaliikmete võrdsele kohtlemisele, vabadusele olla mina ise ja seejuures rõhutakse vähem inimestevahelist võrdlust (erinevust, parema väljatoomist). Vertikaalne mõõde tähtsustab staatuse olulisust, võrdlust teistega, konkurentsi inimeste vahel ja saavutusvajadust üldiselt (Komarraju et al., 2008).

Triandis ja Gelfand (1998) teooria puhul nimetatud dimensioonid kombineerituna individualismi ja kollektivismiga moodustavad neli erinevat mustrit: HI (horisontaalne individualism), VI (vertikaalne individualism), HK (horisontaalne kollektivism) ja VK (vertikaalne kollektivism):

1. HI - inimesed, kes tahavad olla ainulaadsed ja eristuda rühmadest, tõenäoliselt ütlevad: "*Ma tahan teha oma asja*" ja nad on väga iseendast sõltuvad, kuid ei ole eriti huvitatud väljapaistmisest või kõrgest staatusest.
2. VI - inimesed, kes tahavad sageli eristuda ja omandada paremat staatust ja nad teevad seda individuaalsel võistlusel teistega. Nad soovivad silma paista ja ütlevad tõenäoliselt: "*Ma tahan olla parim*".
3. HK - inimesed, kes näevad end sarnaselt teistega (nt. üks inimene, üks hääl) ja rõhutavad teistega ühiseid eesmärke, vastastikust sõltuvust ja ühiskondlikkust, kuid nad ei mõju autoriteetsetena.
4. VK - inimesed, kes rõhutavad grupi terviklikkust, on valmis ohverdama oma isiklike soove meeskonna eesmärkide nimel ja toetavad oma grupi võitlusi teistega. Kui grupi autoriteedid soovivad, et nad teostaksid midagi, mis oleks kasulik rühmale, kuid ebaseaduslik talle endale, siis nad täidavad autoriteetide soovi.

Triandis ja Gelfand (1998) leidsid oma tulemustes, et individualismi teljel mõõdetavateks komponentideks on konkurents, enesekindlus, hedonism, vastastikune sõltuvus ja emotsionaalne kaugus kuuluvusrühmast ning kollektivismi iseloomustavateks vaadeteks on perekonna terviklikkus, vastastikune sõltuvus ja sotsiaalsus. Esialgselt uuriti nende konstruktiivset seost Singelis ja kolleegide (1995) läbiviidud uurimuses lääne kultuuris (Ameerika Ühendriigid) ning mõned aastat hiljem Triandis ja Gelfand (1998) pakkusid täiendavaid tõendeid ja viisid läbi uuringu konstruktiivsete sobivuse kohta mitte-läänelikus (Korea) kultuuris.

Individualismi ja kollektivismi on varasemalt peetud eelkõige kultuuri kirjeldavateks dimensioonideks, kuid neid kasutatakse sageli ka isiksuse tasandil, samuti käesolevas töös käsitletakse individualismi ja kollektivismi erinevaid tüüpe kui isiksuse individuaalseid orientatsioone ning vaadatakse horisontaalsete ja vertikaalsete mõõdetega kaasnevaid erinevusi ja sarnasusi.

Horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism ning alandava juhtimise kasutamine

Järgnevalt antakse ülevaade alandava juhtimise kasutamise võimalikust erinevusest individualistliku ja kollektivistliku orientatsiooniga juhtide puhul võttes mõlema orientatsiooni puhul arvesse nii horisontaalset kui ka vertikaalset suunda.

Johnson, Venus, Lanaj, Mao ja Chang (2012) töid välja, et juhtide kollektivismi ja individualismi orientatsioonid on seotud alandava juhtimisega, täiendavalt täheldasid nad, et alandav juhtimine on kõige enam omane kõrge individualismi orientatsiooni ja vähese kollektivismi orientatsiooniga juhile. Triandis ja Gelfland (1998) leidsid, et vertikaalselt individualistlikumad juhid näevad ennast rohkem iseseisvana ja aktsepteerivad kollektiivis toimuvat ebavõrdsust, seevastu vertikaalsed kollektivistid tunnevad ennast osana meeskonnast ning aktsepteerivad ettevõtte sees toimuvat ebavõrdsust ja hierarhiat.

Shao, Resick ja Hargis (2011) uuringu tulemused näitasid, et isikuomadused motiveerivad inimest käituma enda vajaduste ja äranägemise järgi, rakendades töökohal olukorrale vastavat käitumist, et eesmärgid saaksid täidetud ja vajadused rahuldatud. Wu ja Hu (2009) väitsid, et alandav juhtimine on seotud nii alluva individuaalsete isikuomadustega kui ka töötaja enda emotsionaalse kurnatusega. Otsese juhi tegevused on määrava tähtsusega, et käivitada või piirata käitumisega kaasnevate väärtuste ja hoiakute tendentsi, eriti olukorras, kus fookuses on staatuse ja domineerimise tajutav ärakasutamine (Shao et al., 2011). Embry ja tema kaasautorid (2008) leidsid, et kõiki instrumentaalseid tunnuseid, näiteks sõltumatus, konkurentsivõime, otsustavus, agressiivsus ja dominantsus, seostatakse tüüpiliselt mehega ning samas kõiki ekspressiivseid tunnused, näiteks emotsionaalsus, mõistmine, kaastundlikkus ja tundlikkus, seostatakse tüüpiliselt naisega. Sellele tuginedes saab arvata, et mehed kasutavad eeldatavasti alandavat juhtimist rohkem kui naised, kuna on ambitsioonikamad ja suurema saavutushimuga.

Chen ja Wang (2017) leidsid, et alluvate suhtumine oma juhi käitumisse on seotud juhi rolli ja tema tähtsusega organisatsioonis ning töötajate enda väärtusi ja võimeid võivad mõjutada juhi hoiakud ja positsioon. Alandav juht võib kujundada olukorra, kus alluv hakkab kahtlema iseenda võimetes, mis omakorda vähendab töötaja enda tajutud efektiivsust ja mõjutab töötulemusi (Chen ja Wang, 2017). Hsu, Yu, Lou, & Eng (2015) kirjeldasid, et inimese käitumine on otseselt seotud tema mina-kontseptsiooni ja isiksuseomadustega ning

määratletakse kui üksikisiku mõtete ja tunnete tervikut. Brees ja tema kolleegide (2016) poolt läbiviidud uuringus leiti, et alluvate isikuomadused on seotud nende alandava juhtimise hinnanguga. Alandavat juhtimist iseloomustatakse kui alluvate subjektiivset arusaamist juhi käitumisest, kuna puudub suurem arusaamine, kuidas individualistlikud erinevused ja kontekstuaalsed tegurid on seotud subjektiivsete arusaamadega (Brees et al., 2016).

Komarraju ja kolleegide (2008) uurimustöös toodi välja, et individualism-kollektivism viitab kultuurirühma ühistele väärtustele, normidele ja uskumustele, mis seovad omavahel selle liikmeid ning läbi mille tekib arusaam inimestevahelistest suhetest ja sellest, mida peetakse õigeks ja sobivaks käitumisviisiks. Triandis ja Gelfand (1998) teooria puhul vertikaalsed individualistid tahavad eristuda ja saavutada paremaid tulemusi, samuti horisontaalsed individualistid soovivad eristuda, kuid teha asju omamoodi, seevastu vertikaalsed kollektivistid rõhuvad meeskonna eesmärkide saavutamist ja horisontaalsed kollektivistid näevad enda isikut sarnaselt meeskonnaga.

Eelnevast lähtudes võib öelda, et juhi käitumine on seotud juhi isikuomadustega. Individualistlikud juhid on oma juhtimisstrateegia üles ehitanud rohkem eneseteostuse ja saavutuste peale ja võivad olla mõõdukal või mõjukal moel alandavad oma alluvate suhtes. Kollektivistlikud juhid toetavad rohkem meeskonna koostööd ja tulemuste saavutamist läbi ühiste eesmärkide. Täpsemalt, kuidas horisontaalsed ja vertikaalsed dimensioonid mõjutavad alandavat juhtimist uurime antud töös.

Horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism ning alandava juhtimise tajutud efektiivsus

Alandavat juhtimist ning individualismi ja kollektivismi on küll eraldi palju uuritud, kuid nende omavahelisi seoseid on vaadeldud suhteliselt vähe, järgnevalt püütakse välja tuua seoseid juhi individualismi ja kollektivismi orientatsiooni ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel. Vaadatakse, kas erineva individualismi ja kollektivismi orientatsiooniga inimestelt võib oodata erinevat käitumist ning kas sellest tulenevalt võib eeldada ka vastavat uskumust alandava käitumisviisi efektiivsusesse ehk kas inimene ise usub, et see käitumine on efektiivne, sõltumata sellest, et antud käitumine võib olla mingis situatsioonis ettekirjutatud.

Kõrge tajutud efektiivsusega inimesed kogevad vähem stressi puutudes kokku kõrgemate tööalaste nõudmistega, kuna ei taju potentsiaalseid tööstressi tekitavaid tegureid raskustena, vaid näevad tekkinud olukorras enda jaoks pigem võimalusi ja väljakutseid (Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper & Ferris, 2008). Bandura (1982) on välja toonud, et indiviidid erinevad oma eelsoodumustelt ohtude või väljakutsete kogemisel, arvestades nende usku ja enesekindlust iseendasse ehk tendentsi, mis kajastub tajutud efektiivsuses. Wood ja Bandura (1989) nägemusel inimese enda uskumus tajutud efektiivsusesse mõjutab toimetulekut ja inimesed, kes usuvad, et nende käes on kontroll olukorra üle, on kõiksugu muutustest vähem häiritud.

Komarraju ja tema kaasautorid (2008) andsid oma uurimustöös ülevaate, et individualismi-kollektivismi mõõde pakub kasulikku raamistikku sotsiaalsete suhete ja kultuuridevaheliste normide määramiseks, see kehtib eriti olukordades, kui püütakse mõista ja selgitada juhtumeid, kus üksikisikud ja rühmad tegelevad konfliktide lahendamise näol raskemate situatsioonidega.

Cuddy, Wolf, Glick, Crotty, Chong ja Norton (2018) leidsid, et mehed oma stereotüübilt on rohkem iseendale orienteeritud, naised seevastu arvestavad rohkem teistega. Seeläbi võib arvata, et naised tunnetades rohkem alandava juhtimise efektiivsust, mõtlevad selle kasutamisel ka teisele osapoolale ning on oma hoiakutelt empaatilisemad. Cuddy ja kolleegid (2018) töid välja, et kollektivistlikus ühiskonnas meeste ja naiste stereotüübid koonduvad märgatavalt: meeste ja naiste individualistlikke ja kollektivistlikke omadusi vaadatakse rohkem sarnasena võrreldes individualistliku ühiskonnaga, kus soolised stereotüübid tulevad rohkem esile.

Tepper (2007) uuringus on välja toodud, et alandav juhtimine kuulub tahtliku käitumise alla ja juhid kasutavad alandavat käitumist mingil kindlal eesmärgil. Täiendavalt leidsid Schwarzer ja teised (1999), et tajutud efektiivsuse ootused viitavad isiklike tegevuste kontrollimisele ning inimene, kes usub soovitud efekti saavutamisesse viib läbi aktiivsemaid ja enesekindlaid tegevusi. Seevastu ebakindlam inimene on vähem valmis tegutsema soovitud eesmärgi nimel (Bandura, 1977). Bandura (1977) uurimuse tulemused näitasid, et mida suurem on tajutava efektiivsuse kasv, seda suuremad on muutused inimese käitumises, kuna tajutud efektiivsus moodustub saavutatud tulemuse ja eneseefektiivsuse ootusest.

Juhi alandava käitumise tajutud efektiivsus on seotud juhi enda käitumisega ning põhinedes varasematele uuringutele saab öelda, et tugevama individualistliku orientatsiooniga juhid teostavad suuremate saavutuste nimel enesekindlaid ja jõulisemaid tegevusi.

Teoreetilise osa kokkuvõte

Tepper (2000) kirjeldas alandava juhtimise kasutamist kui juhtimisstiili, mida juhid kasutavad soovitud tulemuste saavutamiseks. Alandava juhtimise definitsioon määratleb antud juhtimist kui alluva subjektiivset hinnangut juhi käitumisele ja alandava juhtimise tähendust, kui vaenuliku käitumise püsivat kuvamist (Tepper, 2007). Tepper ja kolleegid (2017) vaatlesid, kuidas alandava juhtimise kasutamine töökeskkonnas on seotud juhi enda käitumisviiside, alluvate isikuomaduste ning keskkonnast tulenevate teguritega. Tepper ja tema kaasautorid (2017) leidsid, et alandava juhtimiseni võivad inimest viia uute käitumisviiside omandamine, vajadus seotud eesmärgi järjepidevalt saavutada ja kolmas oluline põhjus on seotud sellega, kui juht tunnetab, et tal on võimalus läbi alandamise oma autoriteeti suurendada. Embry ja kolleegid (2008) väitsid, et mehed kasutavad juhtimisel rohkem ülesannetele suunatud juhtimisstiili ja naised seevastu rohkem inimsuhetele orienteeritud ja osavõtlikku juhtimisstiili. Jepsen ja Rodwell (2009) leidsid samuti, et naised on oma tööalaste eesmärkide saavutamisel ja juhtimisviisi valikul rohkem huvitatud sotsiaalsete suhete hoidmisest.

Tajutud efektiivsus on eelkõige inimese enda tunnetus oma võimekusest ja ei ole tegeliku kompetentsuse tajus, sellest lähtuvalt võivad inimesed iseennast üle- või alahinnata (Bandura, 1997). Bandura (1977) tõi välja, et tajutud efektiivsust saab inimene mõjutada läbi tulemuste, konkurentsi, mõjutamise psühholoogia ja seoses emotsionaalse erutusega. Inimene, kes usub soovitud efekti saavutamisesse võib teostada eesmärgi nimel aktiivsemaid ja enesekindlaid tegevusi (Schwarzer et al., 1999), sellest tulenevalt saab öelda, et juht, kes usub alandava juhtimise efektiivsusesse ning peab alandavat juhtimist tulemuslikuks, kasutab antud juhtimisstiili rohkem. Meeskonnajuhtimises üldiselt eeldatakse, et mehed on oma juhtimisstiililt rohkem võimukamad ja agressiivsemad, Forbes ja tema kolleegid (2011) tõi välja, et antud teemal on leitud vastuolulisi tulemusi ning pole kinnitatud selget seost juhi soo ja vaenuliku käitumise vahel.

Triandis ja Gelfand (1998) leidsid, et individualism ja kollektivism saavad olla horisontaalsed, mille puhul rõhutatakse võrdõiguslikkust ja vertikaalsed, kus oluliseks peetakse hierarhiat. Triandis ja Gelfand (1998) kirjeldasid veel, et horisontaalsed individualistid tahavad olla sõltumatud, vertikaalsed individualistid soovivad eristuda ning olla paremad, horisontaalsed kollektivistid rõhuvad sarnasust ning ühiseid eesmärgi ja vertikaalsed kollektivistid on valmis iseenda soove grupi eesmärkide nimel ohverdama. Martinko ja Harvey (2016) väitsid, et

alluvate isikuomadused on seotud sellega, kuidas nad kasutavad ja hindavad alandavat juhtimist, ka Johnson ja kolleegid (2012) töid välja, et juhtide kollektivismi ja individualismi orientatsioonid on seotud alandava juhtimisega. Embry ja kaasautorid (2008) leidsid, et instrumentaalseid tunnuseid, milleks on näiteks sõltumatus, konkurentsivõime ja agressiivsus, seostatakse tavapäraselt rohkem meestega ning täiendavalt Cuddy ja kolleegid (2018) töid välja, et mehed on oma stereotüübilt rohkem iseendale mõtlevad, naised seevastu arvestavad oma käitumises rohkem teistega.

Mitmed varasemad uuringud näitavad positiivset seost saavutuse ja selleni viiva tegevuse tajutud efektiivsuse vahel. Kuna individualismi ja kollektivismi dimensioonid peegeldavad inimsuhetega seotud väärtusi, siis võib eeldada, et need on seotud alandava juhtimise kasutamise ja selle efektiivsusesse uskumisega. Horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi seost alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsusega pole antud kontekstis sellisel kujul teadaolevalt varem uuritud.

EMPIIRILINE UURIMUS

Uurimuse eesmärk

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on leida seoseid alandava juhtimise kasutamise, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooni vahel, samuti kontrollitakse sooliste erinevuste võimalikku ilmumist nais- ja meesjuhtide näitel.

Hüpoteesid ja uurimusküsimus

Hüpoteesid ja uurimusküsimus püstitati lähtuvalt eesmärgist ja teoreetilisele taustale tuginedes.

Chen ja Wang (2017) leidsid, et alandav juhtimine mõjutab negatiivselt alluva töötulemusi ja vähendab alluva tajutud efektiivsust. Schwarzer ja kolleegid (1999) kirjeldasid, et tajutud efektiivsus omakorda mõjutab isiklike ootuste seadmist ja inimesed, kes usuvad soovitud efekti saavutamisesse tegutsevad seatud eesmärgi nimel. Yu, Duffy ja Tepperi (2015) uurimus näitas, et alandavad juhid käituvad vastavalt mingi eesmärgi nimel ja kui antud käitumine osutub nende hinnangul alluvaga suheldes tõhusaks, siis kasutakse alandavat juhtimisstiili rohkem. Sellele tuginedes püstitati järgmine hüpotees.

Hüpotees 1: Juhid, kes usuvad rohkem alandava juhtimise efektiivsusesse, kasutavad alandavat juhtimist rohkem.

Johnson ja kolleegid (2012) töid oma uuringus välja, et juhtide kollektivismi ja individualismi orientatsioonide ja alandava juhtimise vahel on seos ning antud juhtimisstiil on enim omane kõrge individualismi ja vähese kollektivismi orientatsiooniga juhile. Hsu ja tema kaasautorid (2015) leidsid, et inimese käitumine on otseselt seotud tema isiksuseomaduste ja mina-kontseptsiooniga. Komarraju ja kolleegid (2008) väitsid, et individualismi ja kollektivismi orientatsioonid annavad raamistiku sotsiaalsete suhete kirjeldamiseks ja selgitavad situatsioone, kus inimestevahelistes suhetes lahendatakse konfliktsemaid ja alandava käitumisega kaasnevaid olukordi. Vastavalt eelnevale püstitati järgmine hüpotees koos alahüpoteesidega.

Hüpotees 2: Alandava juhtimise kasutamine on seotud horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooniga:

2a) Horisontaalse individualismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist rohkem.

2b) Vertikaalse individualismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist rohkem.

2c) Horisontaalse kollektivismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist vähem.

2d) Vertikaalse kollektivismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist vähem.

Bandura (1997) leidis, et tajutud efektiivsusesse uskumine määrab ära selle, kuidas inimesed käituvad teistega. Brees ja kolleegid (2016) väitsid, et alandav käitumine, käitumise tajumine, viha ja võim on positiivses seoses alandava juhtimisega. Johnson ja teised (2012) töid välja, et alandav juhtimine ja tajumine on kõige enam omane kõrge individualismi ja vähese kollektivismi orientatsiooniga juhile. Seega võib eeldada, et inimese uskumused teatud käitumisviisi efektiivsusesse on seotud vastava käitumise kasutamisega ning juhi individualistlik või kollektivistlik orientatsioon annab aluse antud juhtimisstiili kuvamisele tema vahetu alluvaga. Eelnevale põhinedes püstitati järgnev hüpotees ja alahüpoteesid.

Hüpotees 3: Horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism on seotud alandava juhtimise tajutud efektiivsusega:

3a) Efektiivsemaks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem horisontaalne individualism.

3b) Efektiivsemaks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem vertikaalne individualism.

3c) Vähem efektiivseks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem horisontaalne kollektivism.

3d) Vähem efektiivseks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem vertikaalne kollektivism.

Embry ja kaasautorid (2008) leidsid, et sõltumatus, konkurentsivõime, otsustavus, agressiivsus ja dominantus seostuvad tüüpiliselt meestega ning Cuddy ja kolleegid (2018) töid välja, et mehed on oma stereotüübilt rohkem iseendale orienteeritud, naised seevastu mõtleavad rohkem

teistele ning kasutavad inimsuhetele suunatud ja osavõtlikumat juhtimisstiili. Collins, Burrus ja Meyer (2014) leidsid, et juhtivatel ametikohtadel tegutsevate naiste ja meeste juhtimisviisis võib olla pigem vähene erinevus ning alluva sugu ei mõjuta oluliselt juhi käitumist oma otsese alluvaga. Lisaks hüpoteesidele on magistritöös püstitatud järgmine uurimusküsimus.

Küsimus 1: Milliseid vastaja sooga seonduvaid erinevusi esineb alandava juhtimise kasutamise, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi näitajate vahel?

Meetod

Läbiviidud uurimuse küsimustik sisaldas vahetu juhi rollis olevate juhtide alandava käitumise kasutamist otsese alluvaga, alandava käitumise tajutud efektiivsuse ning vertikaalse ja horisontaalse kollektivismi ja individualismi orientatsiooniga seotud väiteid.

Instrument

Käesoleva magistritöö andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mis koosnes kolmest skaalast.

Alandav juhtimine

Vahetu juhi alandava juhtimise kirjeldamiseks oma alluvatega kasutati Tepper (2000) poolt loodud skaala (*Abusive Supervising*) 9-väitelist versiooni, kus küsimustik kirjeldab juhi alandava käitumise esinemise sagedust tema otsese alluvaga. Väidete hindamiseks kasutati 5-pallilist Likerti tüüpi skaalat (1 – „Ei mäleta, et oleksin sellist käitumist oma töötajaga rakendanud“, 5 – „Kasutan sellist käitumist oma töötajaga väga sageli“). Vahetu juhi alandava juhtimise kirjeldavad väited on näiteks „*Naeruvääristan oma alluvaid*“, „*Ütlen oma alluvatele, et nende tunded või mõtted on rumalad*“, „*Käitun oma alluvatega ebaviisakalt*“. Tepper (2000) sai antud skaala reliaabluseks Cronbach $\alpha = 0,90$. Eesti keelde tõlgiti küsimustik käesoleva uurimuse raames.

Alandava juhtimise tajutud efektiivsus

Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse väljaselgitamiseks kasutati Tepperi (2018) poolt loodud 8-väitelist skaalat (*Perceived Efficacy Abuse*), kus hinnati antud juhtimisstiilile

omistatavat efektiivsust 5-pallilisel Likerti tüüpi skaalal (1 – „Üldse ei nõustu“, 5 – „Nõustun täielikult“). Vahejuhi alandava käitumise tajutud efektiivsust kirjeldavad väited on näiteks „*Vahel peab juht alluvate peale karjuma, et saada nende tähelepanu*“, „*Viha väljendamine alluvate suhtes võib olla kasulikuks tööriistaks juhile*“. Käesolev skaala oli uus ja tõlgiti eesti keelde antud uurimustöö raames.

Horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism

Küsitluses osalenud juhi horisontaalse ja vertikaalse kollektivismi ja individualismi mõõtmiseks kasutati Triandis ja Gelfand (1998) poolt kohandatud Singelis, Triandis, Bhawuk ja Gelfand (1995) 32-väitelise skaala (*Horizontal & Vertical Individualism Collectivism*) 17-väitega versiooni, kus juht kirjeldas iseennast ja oma käitumist. Väidete hindamiseks kasutati 5-pallilist Likerti tüüpi skaalat (1 – „Üldse ei nõustu“, 5 – „Nõustun täielikult“). Horisontaalset individualismi kirjeldav väide on näiteks „*Ma pigem sõltuksin iseendast, kui teistest*“, vertikaalset individualismi kirjeldav väide „*On oluline, et ma teen oma tööd paremini kui teised*“, horisontaalset kollektivismi kirjeldav väide on näiteks „*Kui minu kolleeg saaks auhinna, siis oleksin ma uhke*“ ja vertikaalset kollektivismi kirjeldav väide „*Perekonnaliikmed peaksid kokku hoidma, olenemata sellest, milliseid ohvreid see nõuab*“. Triandis ja Gelfand (1998) said antud skaala reliaablusnäitajateks: horisontaalne individualism Cronbach α (HI) = 0,81, vertikaalne individualism α (VI) = 0,82, horisontaalne kollektivism α (HC) = 0,80, vertikaalne kollektivism α (VC) = 0,73. Eesti keelde tõlgiti küsimustik käesoleva uurimuse raames.

Protseduur

Magistritöö andmed koguti töögrupina uurimusprojekti „Rahvusvaheline alandava juhtimise uuring 2018“ raames. Käesolevas töös kasutatud küsimustik viidi läbi osana rahvusvahelisest kultuuriti võrdlevast uurimusest, kus projekti juhtis professor Bennett J. Tepper (The Ohio State University).

Küsimustikus kasutatud skaalade esialgseid tõlkeid teostas töögrupp koos juhendajaga, iga grupiliige tõlkis eesti keelde ühe osa tervikust, seejärel vaadati saadud tõlkeosad üle kahe grupiliikme poolt (teostati tõlgete kontroll vastavalt kokkulepitud rotatsiooniplaanile), kes tõid välja parandusi vajavad väited. Järgnevalt viidi läbi pilootuuring, mille käigus küsiti osalenud vastajate tagasisidet väidete arusaadavuse kohta, pilootküsitluses osales 50 inimest. Selle

tulemusena korrigeeriti paari küsimustikus oleva lause sõnastust, et tagada ühtne arusaadavus ja mõistmine vastajate jaoks. Järgnevalt paluti abi tõlkijalt, kes teostas eestikeelsele küsimustikule tagasitõlke, mis vaadati üle rahvusvahelise uuringu projektijuhi poolt.

Uurimustöös kasutati internetipõhist küsitlust, mis viidi läbi SurveyMonkey keskkonnas. Küsitluse link koos tutvustusega, milles kirjeldati küsitluse eesmärki, keda oodatakse valimisse ning toodi välja, et küsitlus koosneb kahest osast, saadeti välja e-kirja vahendusel. Valimi moodustasid töögrupi liikmete kontaktisikud ja küsimustikku paluti edasi jagada, et jõuda suurema sihtgrupini. Uurimuses osalesid juhid, kes olid vähemalt 18 aastat vanad, töötasid täiskohaga juhtival ametikohal ja kellel oli vähemalt kaks alluvat (juhtimistasand ei olnud oluline). Osalemine oli vabatahtlik ja vastajatele anti teada konfidentsiaalsusest ning informeeriti, et täidetud küsimustike tulemusi kasutatakse anonüümselt vaid teaduslikul eesmärgil.

Küsitlus viidi läbi 2018 aasta aprillist kuni maini, aprillis saadeti välja küsimustiku esimene osa ja paar nädalat hiljem selle uuringu teine osa ehk sama juhti küsitleti kahel korral: esimeses ringis kasutati küsimustikku, millele vastates pidi juht silmas pidama ühte alluvat ja teises ringis vastas juht küsimustele, mis kirjeldas tema enda käitumist sama alluvaga. Antud magistritöös kasutatakse mõlemas küsitlusringis osalenud 228 juhi andmeid.

Tulemusi analüüsiti andmetöötlusprogrammiga Statistica 13. Andmete analüüsiks ja hüpoteeside kontrollimiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid, konstruktiivsete vaheliste seoste leidmiseks viidi läbi Spearman'i korrelatsioonianalüüs, keskmiste võrdlemiseks kasutati Mann-Whitney U testi ja Kruskal-Wallis ANOVAt, skaalade struktuuride kontrollimiseks kasutati faktoranalüüsi, skaalade reliaabluse hindamiseks arvutati välja Cronbach α .

Valim

Kokku vastas küsimustikule 484 juhti, kellest 46,9% olid mehed ($N = 227$), 46,9% naised ($N = 227$) ja 6,2% vastanutest ($N = 30$) ei märkinud oma sugu. Magistritöö valim koosneb juhtidest, kes vastasid nii küsimustiku esimesele kui ka teisele osale, kokku 228 juhti, kellest 45,2% ($N = 103$) olid mehed ja 54,8% ($N = 125$) naised.

Vastanute keskmine vanus oli $M = 41,4$ ($SD = 10,5$). Noorim vastaja oli 24 aastat vana ja vanim vastaja 72- aastane. 49,6% vastanutest olid vanuses 24 kuni 41.

Keskmiselt olid vastajad töötanud oma praeguses organisatsioonis $M = 10,8$ ($SD = 8,9$) aastat, sealjuures lühema tööstaažiga vastanud juhid olid töötanud alla 1 aasta ja pikima staažiga juht töötas praeguse tööandaja juures rohkem kui 51 aastat. 50% vastanutest olid töötanud ettevõttes kuni 10 aastat.

Küsimustikule vastanud juhtidest 6,1% ($N = 14$) olid juhtimistasandita juhid (näiteks projektijuhid, grupijuhid, vahetusevanemad), 33,8% ($N = 77$) vastanud juhid olid esmatasandi juhid, 47,8% ($N = 109$) vastanud olid keskastme juhid ja 12,3% ($N = 28$) vastanud olid tippjuhid. Antud valimi kõige suurema osa moodustasid keskastme juhid.

Tulemused

Alandav juhtimise kasutamine

Alandava juhtimise kasutamise 9-väitelist mõõdikut kasutati eesti keeles esmakordselt, seetõttu viidi mõõdiku struktuuri kontrollimiseks läbi faktoranalüüs kasutades peakomponent meetodit (*Principal components*) ja Varimax pööramist (*Varimax normalized*). Analüüsi tulemusena selgus, et enesekohast alandavat juhtimist kirjeldavad väited jagunesid kahte faktorisse (kaheks peakomponendiks) (vt LISA A, *Joonis A1* ja LISA A, *Tabel A1*). Eristus 6 alandavat juhtimist kirjeldavat väidet, kus juhi alandav käitumine alluvaga oli suhteliselt mõõdukam (näiteks „*Teen teiste kuuldes negatiivseid märkusi oma alluvate kohta*“, „*Ütlen oma alluvatele, et nad on ebakompetentsed*“) ning 3-väidet, kus juhi alandav käitumine alluvaga oli suhteliselt jõulisem (näiteks „*Karjun või sõiman oma alluvaid*“).

Järgnevalt arvutati välja mõlemasse faktorisse koondunud väidete keskmised näitajad, standardhälbed, ning miinimum, maksimum ja Cronbach α . Suhteliselt mõõdukamat alandavat juhtimist kirjeldavate väidetegrupi seesmiseks reliaabluseks saadi Cronbach $\alpha = 0,68$. Skaala keskmine näitaja oli $M = 1,20$ ($SD = 0,28$; $min = 1$; $max = 2,67$), suurem näitaja tähendab alandava juhtimise rohkemat kasutamist. Suhteliselt jõulisemat alandavat juhtimist kirjeldav väidetegrupp andis madala reliaabluse Cronbach $\alpha = 0,46$ ja skaala keskmine näitaja ning varieeruvus oli väike $M = 1,04$ ($SD = 0,13$; $min = 1,00$; $max = 2$), nende väidetu puhul vähesed vastajad valisid vastusevariandi 2 („*Kasutan sellist käitumist oma töötajatega harva*“) ja kõik

ülejäanud valim vastas variandi 1-ga („ei mäleta, et oleksin sellist käitumist oma alluvaga kasutanud“). Eelnevale põhinedes otsustati edasist analüüsi jätkata esimesse faktorisse koondunud 6-väitega.

Alandava juhtimise tajutud efektiivsus

Tepperi (2018) loodud alandava juhtimise tajutud efektiivsuse 8-väitelist originaalskaalat kasutati eesti keeles esmakordselt, seetõttu viidi struktuuri kontrollimiseks läbi faktoranalüüs kasutades peakomponent meetodit (*Principal components*) ja Varimax pööramist (*Varimax normalized*). Analüüsi tulemusena selgus, et alandava juhtimise tajutud efektiivsust kirjeldavad väited jagunesid kahte faktorisse (kaheks peakomponendiks) (vt LISA B, *Joonis B1* ja LISA B, *Tabel B1*). Eristus 5 alandava juhtimise tajutud efektiivsust kirjeldavat väidet, kus juhi alandav käitumine alluvaga oli jõulisem (näiteks „Viha väljendamine alluvate suhtes võib olla kasulikuks tööriistaks juhile“, „Juhid saavad oma alluvatest kätte maksimumi kui väljendavad nendele oma raevu“) ning 3-väidet, kus kirjeldatud juhi alandav käitumine alluvaga oli mõõdukam (näiteks „Minu arvates on olukordi, millal on aktsepteeritav öelda alluvale, et ta on täiesti ebakompetentne“).

Järgnevalt arvatati välja mõlemasse faktorisse koondunud väidete keskmised näitajad, standardhälbed, ning miinimum, maksimum ja Cronbach α (vt *Tabel 1*). Jõulisema alandava juhtimise tajutud efektiivsuse 5-väite seesmiseks reliaabluseks saadi Cronbach $\alpha = 0,86$. Jõulisema alandava juhtimise tajutud efektiivsuse keskmine näitaja oli $M = 1,33$ ($SD = 0,49$; $min = 1,00$; $max = 3,60$), suurem näitaja peegeldab alandavale juhtimisele suurema efektiivsuse omistamist. Mõõdukama alandava juhtimise tajutud efektiivsuse 3-väite seesmiseks reliaabluseks saadi $\alpha = 0,67$. Skaala keskmine näitaja oli $M = 1,96$ ($SD = 0,79$; $min = 1$; $max = 4,67$). Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse kõikide väidete seesmiseks reliaabluseks saadi $\alpha = 0,82$. Skaala keskmine näitaja oli $M = 1,56$ ($SD = 0,52$; $min = 1$; $max = 3,75$).

Tabel 1

Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse skaala kirjeldavad näitajad

Alandava juhtimise tajutud efektiivsus	Valim N	Keskmine M	Min	Max	Standardhälve SD	Cronbach α
AJ TE jõulisem	450	1,33	1,00	3,60	0,49	0,86
AJ TE mõõdukam	453	1,96	1,00	4,67	0,79	0,67
AJ TE koondnäitaja	454	1,56	1,00	3,75	0,52	0,82

Märkus. AJ TE (alandava juhtimine tajutud efektiivsus) tähistab skaala väidetegruppi

Arvutati kahe saadud alandava juhtimise tajutud efektiivsust kirjeldavate näitajate omavaheline korrelatsioon. Selgus, et mida efektiivsemaks peetakse jõulisemat alandavat juhtimist, seda efektiivsemaks peetakse ka mõõdukamat alandavat juhtimist ($\rho = 0,54$; $p < 0,05$). Tuginedes originaalskaala ühedimensionaalsusele ja leitud aladimensioonide omavahelisele seosele otsustati edasises analüüsis kasutada skaala kõiki väiteid ja käsitleda alandava juhtimise tajutud efektiivsust ühedimensionaalsena.

Horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism

Individualismi ja kollektivismi 17-väitelist mõõdikut kasutati eesti keeles esmakordselt, seetõttu viidi struktuuri kontrollimiseks läbi faktoranalüüs kasutades peakomponent meetodit (*Principal components*) ja Varimax pööramist (*Varimax normalized*). Analüüsi tulemusena selgus, et saadud tulemus vastas originaalile, eristus 4-faktorit (peakomponenti) ja väited koondusid faktoritesse vastavalt Triandis ja Gelfand (1998) kasutatud skaalale (vt LISA C, *Joonis C1* ja LISA C, *Tabel C1*). Vertikaalse kollektivismi üks väide („Minu jaoks on oluline austada minu gruppide poolt tehtud otsuseid“), laadus sarnaselt nii vertikaalse, kui horisontaalse kollektivismi väiteid koondava faktori alla. Tuginedes originaalskaala struktuurile otsustati järgnevas andmeanalüüsis see väide jätta vertikaalse kollektivismi alaskaala väidete gruppi.

Horisontaalne individualism

Horisontaalse individualismi alaskaala seesmiseks reliaabluseks saadi antud töös $\alpha = 0,78$. Skaala keskmine näitaja oli $M = 3,31$ ($SD = 0,70$; $min = 1,00$; $max = 5,00$). Suurem näitaja peegeldab suuremat orienteeritust horisontaalsele individualismile (vt *Tabel 2*).

Tabel 2

Horisontaalse individualismi, vertikaalse individualismi, horisontaalse kollektivismi ja vertikaalse kollektivismi skaalaid kirjeldavad näitajad

Individualismi ja kollektivismi dimensioon	Valim N	Keskmine M	Min	Max	Standardhälve SD	Cronbach α
Horisontaalne individualism	256	3,31	1,00	5,00	0,70	0,78
Vertikaalne individualism	256	2,73	1,00	5,00	0,82	0,79
Horisontaalne kollektivism	256	4,25	2,25	5,00	0,52	0,72
Vertikaalne kollektivism	256	3,39	1,25	5,00	0,67	0,65

Vertikaalne individualism

Vertikaalse individualismi alaskaala seesmiseks reliaabluseks saadi antud töös $\alpha = 0,79$. Skaala keskmine näitaja oli $M = 2,73$ ($SD = 0,82$; $min = 1,00$; $max = 5,00$). Suurem näitaja tähendab suuremat orienteeritust vertikaalsele individualismile (vt Tabel 2).

Horisontaalne kollektivism

Horisontaalse kollektivismi alaskaala seesmiseks reliaabluseks saadi antud töös $\alpha = 0,72$. Skaala keskmine näitaja oli $M = 4,25$ ($SD = 0,52$; $min = 2,25$; $max = 5,00$). Suurem näitaja tähendab suuremat orienteeritust horisontaalsele kollektivismile (vt Tabel 2).

Vertikaalne kollektivism

Vertikaalse kollektivismi alaskaala seesmiseks reliaabluseks saadi antud töös $\alpha = 0,65$. Skaala keskmine näitaja oli $M = 3,39$ ($SD = 0,67$; $min = 1,25$; $max = 5,00$). Suurem näitaja tähendab suuremat orienteeritust vertikaalsele kollektivismile (vt Tabel 2).

Alandava juhtimise kasutamise seos alandava juhtimise tajutud efektiivsusega

Esimese hüpoteesiga sooviti teada saada, kas juhid, kes usuvad rohkem alandava juhtimise efektiivsusesse, kasutavad alandavat juhtimist rohkem.

Juhi alandava juhtimise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse näitajate vahelise korrelatsioonianalüüsi käigus ilmnis (vt LISA D, Tabel D1), et alandav juhtimine korreleerus positiivselt alandava juhtimise tajutud efektiivsusega ($\rho = 0,35$; $p < 0,05$). Sellest järeldub, et vastajad, kes tajuvad kõrgemat alandava juhtimisega kaasnevat efektiivsust kasutavad alandavat juhtimisstiili rohkem.

Alandav juhtimise kasutamise seos horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismiga

Teise hüpoteesiga sooviti näidata, et suurema horisontaalse ja vertikaalse individualismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist rohkem ning suurema horisontaalse ja vertikaalse kollektivismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist vähem.

Juhi enesekohane hinnang enda poolt kasutatavale alandavale juhtimisele ning vertikaalse ja horisontaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooni näitajate vahelise korrelatsioonianalüüsi käigus ilmnis (vt LISA D, *Tabel D1*), et juhipoolne alandav juhtimine korreleerus positiivselt horisontaalse individualismiga ($\rho = 0,21$; $p < 0,05$) ja vertikaalse individualismiga ($\rho = 0,21$; $p < 0,05$) ning negatiivselt horisontaalse kollektivismiga ($\rho = -0,25$; $p < 0,05$). Korrelatsioonianalüüsi tulemusel ei ilmnunud statistiliselt olulisi seoseid alandava juhtimise ja vertikaalse kollektivismi vahel ($\rho = -0,09$; $p > 0,05$).

Antud tulemustest järeldub, et individualistlikuma (nii vertikaalse kui ka horisontaalse) orientatsiooniga juhid, kasutavad oma otsese alluvaga suheldes rohkem alandavat juhtimist. Vastanud juhid, kes kasutavad oma otsese alluvaga vähem alandavat juhtimist on tugevama horisontaalse kollektivistliku orientatsiooniga. Juhtide vertikaalse kollektivismi orientatsiooni ja alluva alandava juhtimise vahel seoseid ei ilmnunud.

Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse seos horisontaalse ja vertikaalse individualism ja kollektivismiga

Kolmanda hüpoteesiga sooviti teada saada, kas efektiivsemaks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem horisontaalne ja vertikaalne individualism ning vähem efektiivseks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem horisontaalne ja vertikaalne kollektivism.

Juhi alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning vertikaalse ja horisontaalse individualismi ja kollektivismi vahelise korrelatsioonianalüüsi käigus ilmnis (vt LISA D, *Tabel D1*), et juhipoolne alandava juhtimise tajutud efektiivsus korreleerus positiivselt horisontaalse individualismiga ($\rho = 0,14$; $p < 0,05$) ja vertikaalse individualismiga ($\rho = 0,26$; $p < 0,05$) ning negatiivselt horisontaalse kollektivismiga ($\rho = -0,33$; $p < 0,05$). Korrelatsioonianalüüsi tulemusel ei ilmnunud statistiliselt olulisi seoseid juhipoolse alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ja vertikaalse kollektivismi vahel ($\rho = 0,02$; $p > 0,05$).

Tulemustest järeldub, et vastanud juhid, kes tajuvad alandava juhtimise efektiivsust oma otsese alluvaga suheldes rohkem on individualistliku orientatsiooniga, seda nii vertikaalse individualismi kui ka horisontaalse individualism puhul. Vastanud juhid, kes tajuvad alandava juhtimise efektiivsust oma otsese alluvaga suheldes vähem on horisontaalse kollektivismi

orientatsiooniga. Vastanud juhtide vertikaalse kollektivismi orientatsiooni ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel ei leitud statistilist olulist seost.

Vastaja sooga seonduvad erinevused alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel

Uurimusküsimuse esimeses osas sooviti leida, kas vastaja sooga seonduvaid erinevusi esineb alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel. Vastavalt saadud tulemustele ilmnes, et vastaja sooga seoses (vt Tabel 3) ei ole statistiliselt olulisi erinevusi alandava juhtimise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse osa. Meessoost juhtide hinnang oma alandava juhtimise kasutamisele ($Mdn = 1,17$) ei ole statistiliselt erinev naissoost juhtide hinnangust oma alandava juhtimise kasutamisele ($Mdn = 1,00$), $U = 5555$, $p > 0,05$ ning meessoost juhtide hinnang alandava juhtimise tajutud efektiivsusele ($Mdn = 1,50$) ei ole statistiliselt erinev naissoost juhtide hinnangust alandava juhtimise tajutud efektiivsusele ($Mdn = 1,38$), $U = 5635$, $p > 0,05$.

Tabel 3

Alandava juhtimise kasutamise, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooni näitajate erinevused vastaja soo lõikes (Mann-Whitney test)

	Mediaan Mees	Mediaan Naine	U	p	Vastaja Mees	Vastaja Naine	Keskmine Mees	Keskmine Naine	SD Mees	SD Naine
AJ	1,17	1,00	5555	0,11	102	123	1,23	1,16	0,31	0,22
AJ TE	1,50	1,38	5635	0,10	103	125	1,60	1,45	0,57	0,44
HI	3,23	3,20	6206	0,81	102	124	3,30	3,30	0,73	0,66
VI	3,00	2,50	4800	0,00	102	124	2,90	2,55	0,76	0,82
HK	4,25	4,25	5864	0,34	102	124	4,20	4,29	0,57	0,49
VK	3,50	3,25	5123	0,01	102	124	3,51	3,29	0,69	0,66

Märkus. AJ (alandava juhtimine), AJ TE (alandava juhtimine tajutud efektiivsus), HI (horisontaalne individualism), VI (vertikaalne individualism), HK (horisontaalne kollektivism), VK (vertikaalne kollektivism), SD (standardhälve)

Antud uurimusest järeldus, et juhtide enesekohases hinnangus endapoolse alandava juhtimise kasutamise määrale ja alandava juhtimise tajutud efektiivsusele ei ilmnenu sooga seonduvaid erinevusi.

Eelneva analüüsi tulemusena ilmnes, et meessoost ja naissoost juhtide enesekohane hinnang alandava juhtimise kasutamisele ei ole statistiliselt erinev. Järgnevalt sooviti vaadata mees- ja naisjuhtide alandava juhtimise kasutamise võimalikke erinevusi erinevast soost alluvate puhul, leidmaks, kas juhid kasutavad oma hinnangul alandavat juhtimist otsese alluvaga rohkem, kui alluv on samasooline või kui alluv on vastassooline. Antud uurimuse läbiviimiseks moodustati neli gruppi: MM (meesjuht ja meesalluv), MN (meesjuht ja naisalluv), NM (naisjuht ja meesalluv) ja NN (naisjuht ja naisalluv). Järgnevalt viidi läbi gruppide vaheline keskmiste võrdlemine ja vaadati eelpool nimetatud sooliste kombinatsioonidega seotud erisusi moodustatud gruppide vahel, et leida, kas mehed ja naised kasutavad ühtviisi alandavat juhtimist nii mees- kui ka naissoost alluvatega. Vastanud valimist 45,2% meesjuhtide alluvuses töötas 70,9% ($N = 73$) mehi ja 29,1% ($N = 30$) naisi, vastanud 54,8% naisjuhtide alluvuses töötas 23,2% ($N = 29$) mehi ja 76,8% ($N = 96$) naisi. Kokku vastanud juhtide otsesest alluvates töötasid 44,7% ($N = 102$) mehed ja 55,3% ($N = 126$) naised. Vastavalt Kruskal-Wallis ANOVA testi tulemustele võib öelda, et gruppide vahel ei ilmnenu alandava juhtimise kasutamise osas statistiliselt olulisi erinevusi, $H = 5,09(3, N = 228)$; $p > 0,05$.

Tulemustest järeldub, et meessoost juhtide ja nende naissoost ning meessoost alluvate puhul ning naissoost juhtide ja nende naissoost ning meessoost alluvate puhul alandava juhtimise kasutamise vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenu.

Vastaja sooga seonduvad erinevused horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooniga

Uurimusküsimuse teises osas sooviti leida vastaja sooga seonduvaid erinevusi horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooniga seoses. Vastavalt saadud tulemustele ilmnes, et vastaja sooga seonduvaid (vt *Tabel 3*) statistiliselt olulisi erinevusi ilmnes vertikaalse individualistliku ja vertikaalse kollektivistliku orientatsiooni puhul. Vertikaalne individualismi orientatsioon on meestel ($Mnd = 3,00$) suurem kui naistel ($Mnd = 2,50$), $U = 4800$; $p < 0,05$) ja vertikaalne kollektivismi orientatsioon on meestel ($Mnd = 3,50$) suurem kui naistel ($Mnd = 3,25$), $U = 5123$, $p < 0,05$.

Vastaja sooga seotud (vt *Tabel 3*) erinevusi ei olnud juhtidel horisontaalse kollektivismi ja horisontaalse individualismi orientatsiooni osas. Horisontaalne individualism meestel ($Mnd = 3,23$) ja naistel ($Mnd = 3,20$), $U = 6206$, $p > 0,05$ ning horisontaalne kollektivism meestel ($Mnd = 4,25$) ja naistel ($Mnd = 4,25$), $U = 5864$, $p > 0,05$ ei ole statistiliselt erinev.

Antud uurimusest järeldus, et ei ilmnenud statistiliselt olulisi erinevusi horisontaalse individualismi ja horisontaalse kollektivismi puhul. Vertikaalse individualismi ja vertikaalse kollektivismi orientatsioon on meessoost juhtidel suurem kui naissoost juhtidel.

ARUTELU

Magistritöö eesmärgiks oli leida seosed alandava juhtimise kasutamise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel. Kirjeldada seoseid horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooni ning alandava juhtimise ja alandava juhtimise tajutud efektiivsuse vahel. Täiendavalt vaadati, kas nimetatud konstruktide keskmistes näitajates esines vastaja sooga seonduvaid erinevusi.

Alandava juhtimise kasutamise seos selle efektiivsusesse uskumisega

Mitmed varasemad uuringud näitavad tugevat seost töötulemuste, rahulolu vähenemise, töösuhetest kaasneva pinge, negatiivsete reaktsioonide ning alandava juhtimise vahel, samas vähesed uuringud on proovinud leida seoseid alandava juhtimise kasutamise ja selle efektiivsusesse uskumise vahel.

Töö esimene hüpotees väitis, et juhid, kes usuvad rohkem alandava juhtimise efektiivsusesse, kasutavad alandavat juhtimist rohkem. Hüpotees leidis analüüsi tulemusel kinnitust. Varasemad uuringud toetavad saadud tulemusi, näiteks on Tepper (2007) leidnud, et juhid kasutavad alandavat juhtimist mingi eesmärgi saavutamise nimel ning antud juhtimisstiili kasutavad juhid võivad oma otseste alluvate alandamisega saavutada paremaid töötulemusi. Täiendavalt Yu ja tema kolleegide (2015) uurimus näitas, et alandavat juhtimist kasutatakse mingi soovitud eesmärgi nimel ja kui antud käitumine osutub juhi hinnangul alluvaga suhelses tõhusaks, siis kasutakse seda juhtimisstiili rohkem.

Vastavalt Bandura (1997) teooriale mõjutab tajutud efektiivsus inimeste eneseusku ning Schwarzer ja kaasautorid (1999) leidsid, et inimene, kes usub soovitud efekti saavutamisesse, teostab eesmärgi nimel enesekindlamaid tegevusi. Täiendavalt on välja toodud, et kõrgema tajutud efektiivsusega inimesed tunnetavad oma käitumist paremini ja seeläbi oskavad soovitud käitumisviisi ka tulemuslikumalt kasutada (Bandura, 1997), sellest tulenevalt võib öelda, et juht kasutab antud juhtimisstiili rohkem, kui ta usub alandava juhtimise efektiivsusesse, on ise kõrgema tajutud efektiivsusega ja peab alandavat juhtimist tulemuslikuks. Bandura (1997) on veel leidnud, et üks tajutud efektiivsuse allikas on tegevuse tulemuslikkus, mille kaudu on inimesel endal võimalik oma tajutud efektiivsust mõjutada. Kokkuvõtvalt tunnetab alandav juht, et tegevuse edukus suurendab püüdlusi ja sellest lähtuvalt kasutab soovitud eesmärkide saavutamiseks alandavat juhtimist oma otseste alluvatega suhtlemisel rohkem.

Horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi seos alandava juhtimise kasutamisega

Individualismi ja kollektivismi on varasemalt peetud eelkõige kultuuri kirjeldavateks dimensioonideks, kuid neid käsitletakse sageli ka isiksuse tasandil. Horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi seost alandava juhtimise kasutamisega pole antud kontekstis sellisel kujul teadaolevalt varem uuritud.

Teise hüpoteesiga sooviti näidata, et kõrgema horisontaalse ja vertikaalse individualismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist rohkem ning kõrgema horisontaalse ja vertikaalse kollektivismi orientatsiooniga juhid kasutavad alandavat juhtimist vähem. Teise hüpoteesi kolm alahüpoteesi said kinnitust ja üks alahüpotees ei leidnud kinnitust. Tulemustest järeldub, et individualistlikuma (nii vertikaalse kui ka horisontaalse) orientatsiooniga juhid kasutavad oma otsese alluvaga suheldes rohkem alandavat juhtimist – nii vertikaalse orientatsiooni kui ka horisontaalse orientatsiooniga seotud alahüpoteesid leidsid kinnitust ning antud tulemust toetab ka olemasolev teooria. Saadud tulemust võib põhjendada sellega, et vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsiooniga inimesed näevad ennast muutumatuna ja sotsiaalset keskkonda muutuvana ja kujundavad enda ümbritsevat keskkonda iseenda isiksusele sobivaks ja soovidele vastavaks (Triandis, 2001). Samuti leidsid Triandis ja Gelfand (1998), et individualistliku orientatsiooniga juhid hindavad rohkem konkurentsi, enesekindlust ja emotsionaalset kaugust kuuluvusrühmast. Sellele tuginedes võib arvata, et vertikaalse ja horisontaalse individualismi orientatsiooniga juhid peavad olulisemaks iseenda edu ja tulemusi ning viivad eesmärkide saavutamiseks läbi sihikindlaid tegevusi, milleks antud kontekstis on alandava juhtimise kasutamine.

Teise hüpoteesi kolmanda alahüpoteesiga leiti, et vastanud juhid, kes kasutavad oma otsese alluvaga vähem alandavat juhtimist on tugevama horisontaalse kollektivistliku orientatsiooniga. Hüpotees sai kinnitust. Antud tulemust võib toetada sellega, et kollektivistlikus kultuuris olevad inimesed tajuvad vastastikust sõltuvust nendest kuuluvusrühmadest, kes pakuvad neile stabiilset sotsiaalset keskkonda ja inimesed ise on paindlikumad ning seeläbi teise osapoolega rohkem arvestavad (Triandis, 2001). Komarraju ja tema kolleegid (2008) kinnitasid, et horisontaalne mõõde annab olulise tähtsuse võrdõiguslikkusele ja meeskonnaliikmete võrdsele kohtlemisele ja Triandis ja Gelfand (1998) väitsid, et üldiselt eeldavad horisontaalsed mustrid seda, et iga „*mina*“ on sarnane teistega ja nii nagu inimene soovib, et käitutakse temaga, käitub ta ka teistega.

Juhtide vertikaalse kollektivismi orientatsiooni ja alluva alandava juhtimise vahel seoseid ei ilmnenud, sellest tulenevalt ei saanud teise hüpoteesi neljas alahüpotees kinnitust. Triandis ja Gelfand (1998) kirjeldasid, et horisontaalsed kollektivistid rõhuvad sarnasust ning ühiseid eesmärke ja vertikaalsed kollektivistid on valmis iseenda soove grupi eesmärkide nimel ohverdama. Võimalik, et saadud tulemust võib põhjendada sellega, et uuringus osalenud juhtide hoiakutes oli mõjutusi horisontaalsest kollektivistlikust orientatsioonist.

Toetudes varasematele uuringutele saab öelda, et individualismi ja kollektivismi orientatsioone on varasemalt vaadatud rohkem tervikuna ja vähem on käsitletud horisontaalseid ja vertikaalseid dimensioone ning nende seoseid alandava juhtimise kasutamisega. Küll on uurijad leidnud, et juhtide orientatsioonid on seotud alandava juhtimisega ja alandav juhtimine on kõige enam omane kõrgema individualismi orientatsiooniga ja vähese kollektivismi orientatsiooniga juhile (Johnson et al., 2012).

Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse seos horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismiga

Horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi seost alandava juhtimise tajutud efektiivsusega pole samuti antud kontekstis sellisel kujul teadaolevalt varem uuritud. Välja on toodud, et inimese enda uskumus tajutud efektiivsusesse mõjutab toimetulekut ja inimesed, kes usuvad, et nende käes on kontroll olukorra üle, on iseseisvamad ja sõltumatumad (Wood ja Bandura, 1989). Samuti leidis Bandura (1997), et tajutud efektiivsusesse uskumine määrab ära selle, kuidas inimesed käituvad teistega.

Kolmanda hüpoteesiga sooviti teada, kas efektiivsemaks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem horisontaalne ja vertikaalne individualismi orientatsioon ning vähem efektiivseks peavad alandavat juhtimist juhid, kellel on suurem horisontaalne ja vertikaalne kollektivismi orientatsioon. Kolmanda hüpoteesi kolm alahüpoteesi said kinnitust ja üks alahüpotees ei leidnud kinnitust. Tulemustele põhinedes on alust arvata, et vastanud juhid, kes tajuvad alandava juhtimise efektiivsust oma otsese alluvaga suheldes rohkem on individualistliku orientatsiooniga, seda nii vertikaalse individualismi, kui ka horisontaalse individualism puhul. Toetudes varasematele uurimustele võib leida, et antud seos tuleb inimese individualismi ja kollektivismi orientatsioonist, ka Schwarzer ja teised (1999) leidsid, et tajutud efektiivsuse ootused viitavad isiklike tegevuste kontrollimisele ning inimese, kes usub

soovitud efekti saavutamisesse teostab enesekindlaimaid tegevusi. Bandura (1977) uurimuse tulemused näitasid, et mida suurem on tajutava efektiivsuse kasv, seda suuremad on muutused inimese käitumises. Lisaks Johnson ja teised (2012) väitsid, et alandav juhtimine on kõige enam omane kõrge individualismi orientatsiooniga juhile. Sellele põhinedes saab öelda, et alandava juhtimise kasutamine, selle efektiivsusesse uskumine ning juhi individualistlik orientatsioon on omavahel positiivses seoses. Kolmanda hüpoteesi esimene ja teine alahüpotees said kinnitust.

Kolmanda hüpoteesi kolmanda alahüpoteesiga leiti, et vastanud juhid, kes tajuvad alandava juhtimise efektiivsust oma otsese alluvaga suheldes vähem on horisontaalse kollektivismi orientatsiooniga, antud alahüpotees sai kinnitust. Juhtidel, kes olid vertikaalse kollektivismi orientatsiooniga, ei leitud statistilist olulist seost alandava juhtimise tajutud efektiivsusega, sellest tulenevalt ei saanud kolmanda hüpoteesi neljas alahüpotees kinnitust. Komarraju ja kolleegid (2008) andsid oma uurimustöös ülevaate, et individualismi-kollektivismi orientatsioonid annavad võimaluse mõista ja selgitada juhtumeid, kus üksikisikud ja rühmad tegelevad konfliktsemate ja keerukamate olukordade lahendamisega, kus horisontaalne mõõde annab olulise tähtsuse võrdõiguslikkusele ja meeskonnaliikmete võrdsele kohtlemisele ning vertikaalne mõõde tähtsustab staatuse olulisust ja saavutusvajadust üldiselt.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et varasemalt pole eraldi käsitletud horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi orientatsioone ja nende seoseid alandava juhtimise tajutud efektiivsusega. Brees ja kolleegide (2016) uurimuse tulemused näitasid, et alandav käitumine, alandava käitumise tajumine, viha ja võim on positiivses seoses alandava juhtimisega. Magistritöö tulemustele tuginedes leiti, et alandava juhtimise kasutamine ja alandava juhtimise tajutud efektiivsus on seotud juhi individualismi ja kollektivismi orientatsiooniga, vaid vertikaalse kollektivismi orientatsiooniga juhtide käitumises ei leitud statistiliselt olulisi seoseid. Seoste mitteilmnemise põhjuseid võib olla mitmeid. Üheks selgituseks saab tuua seose sellega, et vertikaalse kollektivismi üks väide (*„Minu jaoks on oluline austada minu gruppide poolt tehtud otsuseid“*) laadus sarnaselt nii vertikaalse kui horisontaalse kollektivismi väiteid koondava faktori alla ning originaalskaala struktuurile tuginedes jäeti andmeanalüüsis see väide vertikaalse kollektivismi alaskaala väidete gruppi, mis omakorda võis mõjutada saadud tulemusi.

Vastaja sooga seonduvad erinevused alandava juhtimise kasutamise, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism vahel

Uurimusküsimusega sooviti uurida, milliseid vastaja sooga seonduvaid erinevusi esineb alandava juhtimise kasutamise, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning horisontaalne ja vertikaalne individualism ja kollektivism näitajate vahel ning vaadelda, kuidas on otsese juhi ja alluva sugu seotud alandava juhtimise kasutamisega. Antud uurimusest järeldus, et juhtide enesekohane hinnang endapoolse alandava juhtimise kasutamise määrale ja alandava juhtimise tajutud efektiivsusele ei toonud sooga seonduvaid erinevusi. Samuti ei ilmnenu statistiliselt olulisi erinevusi horisontaalse individualismi ja horisontaalse kollektivismi puhul. Vertikaalse individualismi ja vertikaalse kollektivismi orientatsioon oli meessoost juhtidel suurem kui naissoost juhtidel.

Täiendavalt vaadeldi, kas mehed ja naised kasutavad ühtviisi alandavat juhtimist nii mees- kui ka naissoost alluvatega. Tulemustele põhinedes saab öelda, et meessoost juhtide ja nais- ning meessoost alluvate ning naissoost juhtide ja nais- ning meessoost alluvate alandava käitumise kasutamise vahel statistiliselt olulisi seoseid ei leitud. Antud tulemusele põhinedes võib eeldada, et seost ei ilmnenu, kuna valimi moodustasid ebahühtlase suurusega grupid, kus naissoost juhtide alluvuses töötasid üle 70% naissoost töötajad ja meessoost juhtide alluvuses vastavalt üle 70% meessoost töötajad. Tuginedes saadud tulemusele on ka Collins ja tema kaasautorid (2014) välja toonud, et juhtide ja alluvate sugu ei mõjuta oluliselt juhi käitumist oma otseste alluvatega. Embry ja teised (2008) leidsid aga, et agressiivsust ja dominantsust seostatakse tüüpiliselt meesjuhiga ning mehed on oma stereotüübilt rohkem iseendale orienteeritud (Cuddy et al., 2018). Cuddy ja kolleegid (2018) tõid välja, et kollektivistlikus ühiskonnas vaadatakse meeste ja naiste individualistlike ja kollektivistlike omadusi rohkem sarnasena võrreldes individualistliku ühiskonnaga, kus soolised stereotüübid tulevad rohkem esile ja vastavalt Triandise (1993, tsit. Realo, Allik & Vadi, 1997 järgi) analüüsile on eestlased pigem kollektivistlike väärtustega. Eelpool mainitud tulemustele põhinedes saab eeldada, miks antud uurimusest ei tulnud välja mees- ja naissoost juhtide märgatavaid erinevusi uuritavate konstruktide keskmiste näitajate vahel. Sooliste erinevuste ilmnemist võiks tulevikud uuesti kontrollida kasutades suuremat valimit.

Arutelu kokkuvõte

Läbiviidud uuring tõi välja alandava juhtimise kasutamise seosed alandava juhtimise efektiivsusesse uskumise ning juhtide individualismi ja kollektivismi orientatsioonide vahel.

Varasematele uuringutele põhinedes on arvatud, et alandavat juhtimist üldiselt eksisteerib vähe, kuid antud juhtimisstiil vajab uurimist ja kajastamist, kuna teema on organisatsioonikäitumise ja -juhtimise kohapealt aktuaalne, ka Tepper ja kolleegid (2011) on öelnud, et hoolimata madalast esinemise määrast on alandav juhtimine töökohal kulukaks nähtuseks, mis hõlmab endast tulemuslikkuse vähenemist, töölt puudumist, tööjõu voolavust ja suuremaid tervishoiukulusid.

Käesoleva magistr töö tulemused näitasid, et juhid, kes usuvad alandava juhtimise efektiivsusesse kasutavad alandavat juhtimist rohkem ning alandavat juhtimisstiili peavad efektiivsemaks ja kasutavad rohkem juhid, kellel on suurem horisontaalne ja vertikaalne individualism. Antud uurimusest ilmnis veel, et meessoost juhid on suurema vertikaalse individualismi ja vertikaalse kollektivismi orientatsiooniga kui naissoost juhid.

Kokkuvõttes saab eeldada, et juhi käitumine organisatsioonis on alluva jaoks olulise tähtsusega ning juhi juhtimisstiili ja isiksusetüüpi võib seostada sellega, kuidas planeeritakse soovitud eesmärkide saavutamist ja tagatakse üldine meeskonnasisene rahulolu. Hästi toimivas organisatsioonis tuleb osata oma töötajaid hoida ja neid motiveerida pakkudes häid töötingimusi, kuna suur osa töötajate tööga rahulolu käsitlevatest uuringutest põhinevad töö sisu ja juhiga rahulolule. Käesoleva uurimuse tulemused pakuvad võimalust teada saada, kuidas juhid kasutavad alandavat juhtimist uskudes selle juhtimisstiili efektiivsusesse ning kuidas mõjutab inimese individualismi ja kollektivismi orientatsioon tema hoiakuid ning käitumist töökohal. Alandava juhtimisstiili kasutamise parem mõistmine võib pakkuda huvi organisatsioonijuhtimise valdkonnas, andes kasulikku informatsiooni juhtidele ja nende alluvatele hea koostöö tagamisel ning eesmärkide planeerimisel ja läbirääkimisel. Eelkõige võib antud töö huvi pakkuda organisatsioonidele, kus on tugevam hierarhiline juhtimismudel ja rohkem individualistliku orientatsiooniga juhte, kuna antud kontekstis on alandava juhtimise esinemise tõenäosus suurem.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Allik, J., & Realo, A. (2013). Culture and Personality. *Tuna-Ajalookultuuri Ajakiri*, 16(4), 2-25.
- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management & Organization Review*, 4(3), 393–411.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bennett, F. (2017). Are your leadership skills keeping up with today's complexities? *NZ Business*, 11, 12-16.
- Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: subordinate personality or supervisor behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 405-419.
- Chen, Z-X., & Wang, H-Y. (2017). Abusive supervision and employees' job performance: A multiple mediation model. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(5), 845–858.
- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25, 660–671.
- Cuddy, A. J. C., Wolf, E. B., Glick, P., Crotty, S., Chong, J., & Norton, M. I. (n.d.). Men as cultural ideals: Cultural values moderate gender stereotype content. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(4), 622–635.
- Daft, R. L. (2011). First, lead yourself. *Leader to Leader*, 60, 28-33.
- Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). *Management*. United Kingdom: Cengage Learning.
- Eden, D., & Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76, 770–780.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54(6), 408-423.

Embry, A., Padgett, M. Y., Caldwell, C. B. (2008) Can leaders step outside of the gender box? An examination of leadership and gender role stereotypes. *Scholarship and Professional Work*, 71, 1-24.

Fast, N. J., Burris, E. R., & Bartel, C. A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.

Forbes, G. B., Collinsworth, L. L., Zhao, P., Kohlman, S., & Leclaire, J. (2011). Relationships among individualism-collectivism, gender, and ingroup/outgroup status, and responses to conflict: A study in China and the United States. *Aggressive Behavior*, 37(4), 302–314.

Gelfand, M. J., Triandis, H. C., & Chan, D. K.-S. (1996). Individualism versus collectivism or versus authoritarianism? *European Journal of Social Psychology*, 26(3), 397–410.

*Hofstede, G.H. (1980). *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*. London: Sage.

Hsu, H.-Y., Lou, J.-H., Yu, H.-Y., & Eng, C.-J. (2015). Relationships among sexual self-concept and sexual risk cognition toward sexual self-efficacy in adolescents: Cause-and-effect model testing. *Japan Journal of Nursing Science*, 12(2), 124–134.

Jepsen, D., & Rodwell, J. (2009). Justice in the workplace: the centrality of social versus judgmental predictors of performance varies by gender. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2066-2083.

Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262-1272.

Khan, S. N., Qureshi, I. M., & Ahmad, H. I. (2010). Abusive supervision & negative employee outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15(4), 490–500.

Komarraju, M., Dollinger, J. S., & Lovell, L. J. (2008). Individualism-collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 19, 20-35.

Lakshmi, B. (2014). Leadership ethics in today's world: key issues and perspectives. *ASCI Journal of Management*, 44(1), 66–72.

Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.

Realo, A., Allik, J., & Vadi, M. (1997). The hierarchical structure of collectivism. *Journal of Research in Personality*, 31, 93-116.

Rousseau, V., & Aubé, C. (2018). When leaders stifle innovation in work teams: The role of abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 651–664.

- Schwarzer, R., Greenglass, E., & Mueller, J. (1999). Assessment of perceived general self-efficacy on the internet: Data collection in cyberspace. *Anxiety Stress and Coping*, 12(2), 145–161.
- Schyns, B., Felfe, J., & Schilling, J. (2018). Is it me or you?—How reactions to abusive supervision are shaped by leader behavior and follower perceptions. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-22.
- Selye, H. (1977). Present status of the stress concept. *Clinical Therapeutics*, 1, 3–15.
- Shao, P., Resick, C. J., & Hargis, M. B. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Human Relations*, 64(8), 1051-1078.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Singh, A. P., Amish, & Singhi, N. (2015). Role of life events stress & individualism-collectivism in predicting job satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(2), 300-311.
- Sulaiman, W. I. W., Mahbob, M. H., & Hassan, B. R. A. (2012). An analysis on the effectiveness of team building: The impact on human Resources. *Asian Social Science*, 8(5), 29–37.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B.J., & Ferris, G.R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 549-571.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82-91.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. (2018). *International Survey of Supervisory Leaders*. Unpublished Manual for Cooperating Researchers.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J, Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(4), 123–152.

Triandis, H. C. (1989). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. *Nebraska Symposium on Motivation*, 37, 41–133.

*Triandis, H. C. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27(3/4), 155–180.

*Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *The American Psychologist*, 51(4), 407-415.

Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.

Triandis, H. C., Chan, D. K., Bhawuk, D., Iwao, S., & Sinha, J. B. P. (1995). Multimethod probes of allocentrism and idiocentrism. *International Journal of Psychology*, 30, 461-480.

Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.

Wang, G., Harms, P. D., and Mackey, J. D. (2015). Does it take two to tangle? Subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 487–503.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

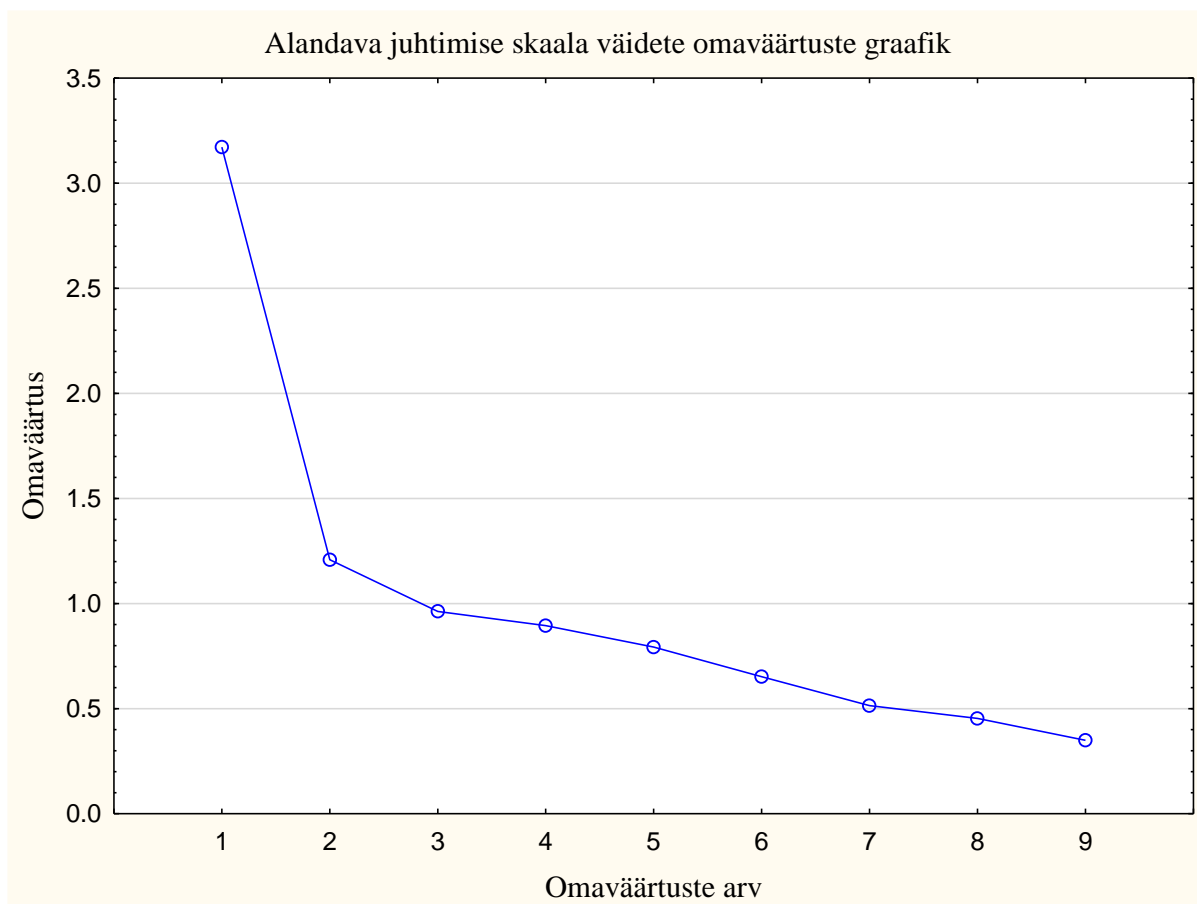
Wu, T.-Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group and Organization Management*, 34(2), 143-169.

Õim, O. (2008). *Algajate õpetajate professionaalne areng muutustena eneseefektiivsuse tajus*. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.

Yu, L., Tepper, B. J., Duffy, M. K. (2015). Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal*, 183, 1-52.

LISAD

Lisa A



Joonis A1. Alandava juhtimise skaala väidete omaväärtuste graafik (Faktoranalüüs)

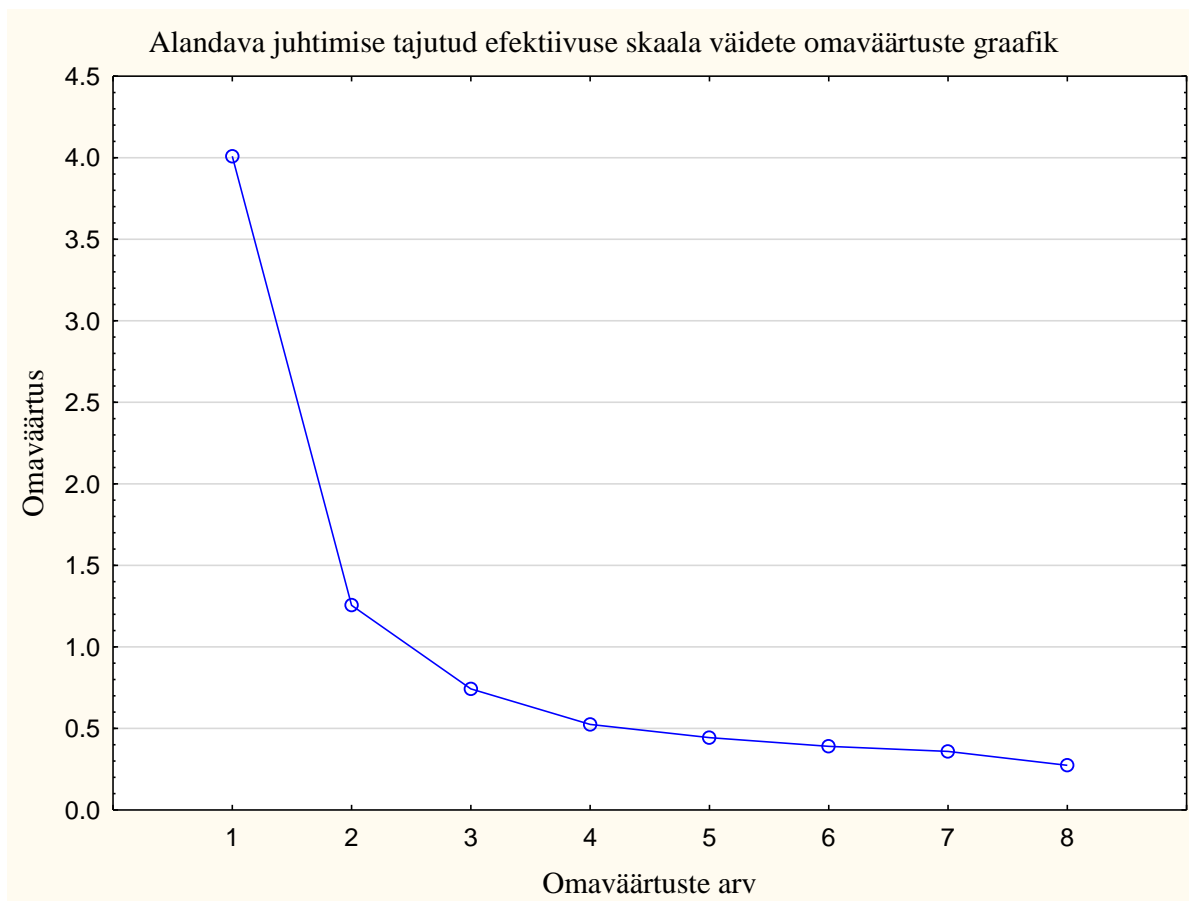
Tabel A1

Alandava juhtimise skaala väidete faktoranalüüs (peakomponentide meetod, Varimax pööramine)

	Faktor (peakomponent) 1	Faktor (peakomponent) 2
AJ 1	0,73	0,30
AJ 2	0,49	0,48
AJ 3	0,80	0,06
AJ 4	0,67	0,04
AJ 5	0,69	0,22
AJ 6	0,53	0,07
AJ 7	0,14	0,56
AJ 8	0,16	0,61
AJ 9	-0,03	0,81

Märkus: AJ (alandav juhtimine) tähistab skaala väiteid

Lisa B



Joonis B1. Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse skaala väidete omaväärtuste graafik (Faktoranalüüs)

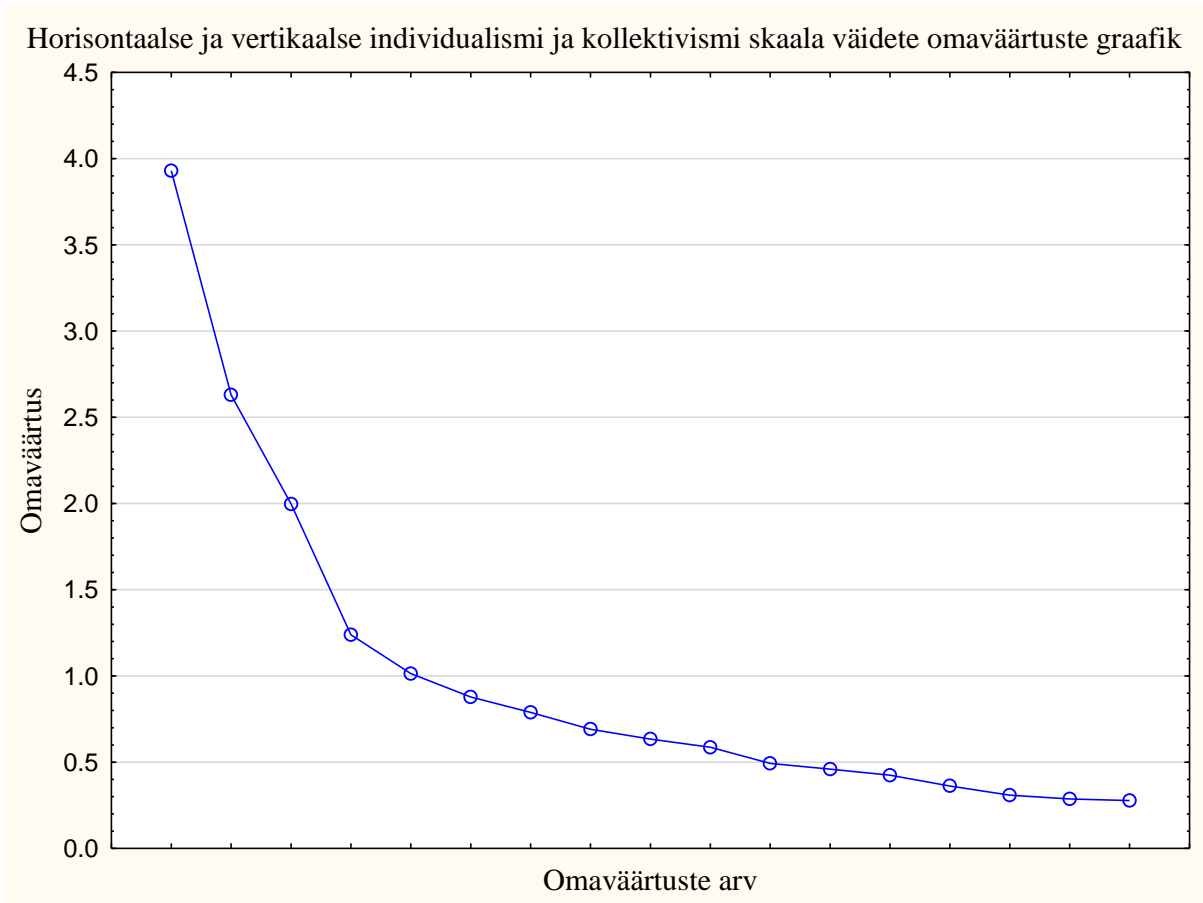
Tabel B1

Alandava juhtimise tajutud efektiivsuse skaala väidete faktoranalüüs (peakomponentide meetod, Varimax pööramine)

	Faktor (peakomponent) 1	Faktor (peakomponent) 2
AJ TE 1	0,75	0,20
AJ TE 2	0,84	0,16
AJ TE 3	0,81	0,16
AJ TE 4	0,38	0,47
AJ TE 5	0,82	0,13
AJ TE 6	0,05	0,89
AJ TE 7	0,69	0,40
AJ TE 8	0,24	0,83

Märkus. AJ TE (alandava juhtimine tajutud efektiivsus) tähistab skaala väiteid

Lisa C



Joonis C1. Horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi skaala väidete omaväärtuste graafik (Faktoranalüüs)

Tabel C1

Horisontaalse ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi skaala väidete faktoranalüüs (peakomponentide meetod, Varimax pööramine)

	Faktor (peakomponent) 1	Faktor (peakomponent) 2	Faktor (peakomponent) 3	Faktor (peakomponent) 4
HI 1	0,81	-0,04	0,09	-0,08
HI 2	0,81	-0,06	0,09	-0,03
HI 3	0,63	0,08	0,08	-0,17
HI 4	0,68	-0,10	0,20	0,05
HI 5	0,68	-0,04	0,27	0,07
VI 1	0,27	-0,05	0,73	0,15
VI 2	0,23	0,02	0,84	0,05
VI 3	0,22	-0,05	0,73	0,03
VI 4	0,01	-0,24	0,64	0,01
HK 1	0,08	0,74	-0,16	0,02
HK 2	0,04	0,76	-0,19	0,11
HK 3	-0,11	0,63	0,18	0,07
HK 4	-0,17	0,76	-0,10	0,06
VK 1	-0,20	0,20	0,16	0,49
VK 2	0,00	0,06	0,11	0,82
VK 3	-0,02	-0,00	0,02	0,86
VK 4	0,08	0,46	-0,17	0,45

Märkus. HI (horisontaalne individualism), VI (vertikaalne individualism), HK (horisontaalne kollektivism) ja VK (vertikaalne kollektivism) tähistavad skaala väiteid

Lisa D

Tabel D1

Alandava juhtimise kasutamise, alandava juhtimise tajutud efektiivsuse ning horisontaalne ja vertikaalse individualismi ja kollektivismi skaalade omavahelised seosed (Spearmani korrelatsioonikordaja)

	AJ	AJ TE	HI	VI	HK	VK
AJ	1,00					
AJ TE	0,35*	1,00				
HI	0,21*	0,14*	1,00			
VI	0,21*	0,26*	0,37*	1,00		
HK	-0,25*	-0,33*	-0,08*	-0,14*	1,00	
VK	-0,09*	0,02*	-0,07*	0,11*	0,31*	1,00

* $p < 0,05$

Märkus. AJ (alandava juhtimine), AJ TE (alandava juhtimine tajutud efektiivsus), HI (horisontaalne individualism), VI (vertikaalne individualism), HK (horisontaalne kollektivism), VK (vertikaalne kollektivism) tähistavad skaala väidetegruppe