

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Greete Puusild

**TÖÖTAJATE OOTUSED JUHTIMISELE JA JUHTIMISEGA  
SEOTUD VÄLJAKUTSED RAHVUSVAHELISES  
ORGANISATSIOONIS**

Magistritöö

Õppekava: HAPM10/14 - Personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10300 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Greete Puusild

.....

(kuupäev)

# LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö koostamisega soovib autor jõuda parema mõistmiseni selle kohta, kuidas erinevad ootused juhtimisele (juhi omadused ja käitumine) riigiülestes organisatsioonides sõltuvalt sellest, kas töötatakse lokaalses või rahvusvahelises meeskonnas ning kui juht on pärit samast riigis või mitte. Lisaks on rahvusvahelistes tiimides, kus peamiselt suheldakse kommunikatsioonitehnoloogia abil, vajalik uurida ka füüsilise distantsi mõju sotsiaalsele identiteedile läbi identiteedi juhtimise. Oluline on leida lahendusi ka identiteedi juhtimise toetamiseks distantsilt tehes kindlaks identiteedi juhtimise, juht-töötaja suhte kvaliteedi, töörolli selguse ning sotsiaalse toetuse seosed.

Empiirilises osas kasutab töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Ankeetküsitluses osales rahvusvahelise finantsettevõtte Eesti töötajad (n=138). Töötajad annavad hinnanguid efektiivsele juhile omaseks peetavate omaduste ja juhtimiskäitumiste kohta. Lisaks hindavad töötajad ühtekuuluvustunnet ja vahetu juhiga suhte kvaliteeti ning ühes sellega kahte psühhosotsiaalset ohutegurit (töörolli selgus, sotsiaalne toetus).

Tulemuste põhjal selgub, et töötajate ootused juhi omadustele ja päritolu riigi eelistustele erinevad sõltuvalt tiimide geograafilisest paiknemisest. Juhtimisstiilide osas leiavad töötajad ühtselt, et hea juht kombineerib transformatsioonilist ja pragmaatilist juhtimisstiili. Samuti leiab kinnitust ka geograafilise distantsi mõju identiteedi juhtimisele ja seos identiteedi juhtimise, juht-töötaja suhte kvaliteedi, sotsiaalse toetuse ja töörolli selguse vahel.

Järelduste osas teeb autor organisatsioonile neli ettepanekut. Nimelt soovitab uurida täpsemalt organisatsioonis kasutusel olevaid juhtimisstiile ja juhi päritolu eelistuste põhjuseid ning juhi valikul ja nende juhtimisoskuste arengusse panustades pidada oluliseks järgijate seas hinnatud prototüüpseid juhiomadusi. Lisaks annab autor nõu panustada juhi-töötaja suhte kvaliteedi arendamisele ja psühhosotsiaalsete ohutegurite maandamisele, sest see aitab kaasa identiteedi juhtimisele. Soovitusi annab autor ka tulevasteks uuringuteks.

Võtmesõnad: *implitsiitsed juhtimisteooriad, identiteedi juhtimine, geograafiline distants, juht-töötaja suhte kvaliteet, sotsiaalne toetus, töörolli selgus, rahvusvahelised organisatsioonid.*

# SISUKORD

SISUKORD .....	4
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE TAUST .....	9
1.1 Juhtimise olemus ja kuidas järgijad seda tajuvad .....	9
1.1.1 Implitsiitsed juhtimise teooriad .....	9
1.1.2 Rahvuslik päritolu ja ootused juhtimisele .....	11
1.2 Transformatsiooniline juhtimisstiil .....	12
1.3 Sotsiaalsel identiteedil põhinev juhtimine .....	14
1.3.1 Identiteedi juhtimise neli dimensiooni .....	14
1.3.2 Identiteedi juhtimine väljastpoolt koduriiki tuleva juhi puhul .....	16
1.4 Juht- töötaja suhte kvaliteet .....	17
1.4.1 Identiteedi juhtimine ja juhi- töötaja suhte kvaliteet .....	18
1.5 Töörolli selgus ja sotsiaalne toetus .....	19
2. EMPIIRILINE UURING .....	21
2.1 Eesmärk ja uurimisküsimused .....	21
2.2 Metoodika .....	22
2.2.1 Pilootuuring .....	23
2.2.2 Valim .....	24
2.2.3 Andmeanalüüs .....	25
2.3 Tulemused .....	25
2.3.1 Küsimustike sisemine reliaablus .....	25
2.3.2 Impliitsed ootused juhi omadustele ja käitumisele .....	26
2.3.3 Identiteedi juhtimine .....	28
2.3.4 Juht- töötaja suhte kvaliteet, sotsiaalne tugi ja töörolli selgus .....	30
2.3.5 Identiteedi juhtimise seos juhi-töötaja suhte kvaliteedi, töörolli selguse ja sotsiaalse toetusega .....	32
2.3.6 Eelistused juhi päritolu riigi osas .....	32
3. ARUTELU JA JÄRELDUSED .....	34
3.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele .....	34
3.1.1 Töötajate ootused juhile ja juhtimisele lokaalses ja rahvusvahelises tiimis .....	34
3.1.2 Rahvusvahelise meeskonnas töötamise mõju töötajate eelistustele juhi päritolu suhtes .....	36
3.1.3 Tiimi identiteedi tugevus rahvusvahelistes ja lokaalsetes meeskondades .....	36

3.1.4 Identiteedi juhtimise seos juht-töötaja suhte kvaliteedi, töö rolli selguse ja sotsiaalse toetusega.....	37
3.2 Ettepanekud organisatsioonile ja soovitud edasisteks uuringuteks.....	39
KOKKUVÕTE .....	42
SUMMARY .....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	49
LISAD .....	57
Lisa 1. Küsimustik.....	57
Lisa 2. Kogu valimi keskmised transoformatsiooniline ja pragmaatiline juhtimisstiil.....	62
Lisa 3. ILT 21- punkti skaala.....	63
Lisa 4. Lihtlitsents .....	64

## SISSEJUHATUS

Virtuaalsetes tiimides töötamine on rahvusvahelistes organisatsioonides on laialt levinud, kuna sel moel saavad koos töötada inimesed suurte vahemaade tagant. Virtuaalne meeskonnatöö ei esita organisatsioonidele ja personalijuhtimisele väljakutseid mitte üksnes kultuurierinevustest tingitud probleemidega seoses, vaid mõjutab ka organisatsioonisisest sotsiaalset keskkonda ehk suhteid juhtide ja kolleegidega.

Globaalses keskkonnas edukas olemiseks peavad rahvusvahelised organisatsioonid Van Dongeni (2014, lk 6) väitel panustama juhtide ja juhtimise arendamisse. Kaasaegse lähenemise järgi on juhtimine on dünaamiline protsess, mille on oluline roll ka järgijatel (nt kuidas nad juhti tajuvad, millist mõjutamisviisi mingi ülesande või tegevuse puhul sobivamaks peavad ) ja seetõttu ei ole olemas kindlat juhi omaduste komplekti, mis tagaks efektiivse juhtimise (Alabdulhadi. et. al, 2017, lk 20-21). Teisisõnu, üha enam leitakse, et järgijate mõjule ja juhtimise sotsiaalsele kontekstile, tuleb juhtimisalastes uuringutes (nagu ka praktikas) rohkem tähelepanu pöörata (Day, 2001; Liden, Antonakis, 2009; Schyns et. al, 2011). Üheks võimaluseks, kuidas siduda sotsiaalne kontekst juhtimisega on uurida implitsiitseid juhtimisteooriaid (*Implicit Leadership Theories*), mille fookuses on järgijate ja juhtide kuvand juhust ehk siis millised on inimeste ettekujutus(ed) juhi omaduste ja käitumisviiside kohta (Schyns et. al, 2011, lk 398).

Järgijate kuvandit ideaalse juhi omaduste ja käitumisviiside kohta eri rahvatikugruppides, on uuritud peamiselt kultuuriülelalt (House, Hanges, et. Al. 2004; Brodbeck, et. al, 2000; Gyulo, et.al, 2002). Samuti on leitud, et need arusaamad varieeruvad ka sõltuvalt näiteks inimese soolisest kuuluvusest (Paris, Howell, et. al., 2009). Kuna ka riigisiselt võib järgijate nägemus heast juhust ja juhtimisest erineda, peab töö autor oluliseks uurida võimalikke erinevusi rahvusvahelise organisatsiooni siseselt saamaks teada, kuivõrd erinevad või sarnased on rahvusvahelisse või lokaalsesse meeskonda kuuluvate töötajate ootused juhtidele.

Ka identiteedi-põhine lähenemine juhtimisele on oluline rahvusvahelises kontekstis, seda eriti geograafilise distantse tõttu (Pratt, 2001). Sotsiaalse identiteedi teooria keskse lähenemise kohaselt on juhtimine sotsiaalse mõju protsess, kus juht grupi keskse liikmena kujundab, edendab ja

kinnistab grupi identiteeti ja ning sotsiaalse mõju tulemuseks on, et grupi liikmed jagavad ühtseid tõekspidamisi (Hogg, 2001; Steffens, et. al. 2014). Juhtimine ühise identiteedi loomise kaudu mitte ainult ei loo ühtekuuluvustunnet organisatsioonides (Hogg, 2001), vaid suurendab ka tööra hulolu ja motivatsiooni ning aitab kaasa töö tulemuslikkusele ja organisatsioonilise pühendumuse kasvatamisele (Lee, et. al, 2015).

Rahvusvahelistes organisatsioonides, kus töötatakse üha enam virtuaalsetes tiimides on probleemiks tiimide koostöö sujuvus, tiimi edukus eesmärkide täitmisel ning kuidas luua ja hoida häid suhteid tiimiliikmete ja juhiga (Kerber, Buono, 2004, lk 4) Suurt mõju avaldas ühiskonnale 2020. aasta alguses alanud Covid-19 pandeemia, mille tõttu olid organisatsioonid sunnitud suunama töötajaid kaugtööle ja eesmärke tuli saavutada suheldes üksnes virtuaalseid kanaleid kasutades. Sellest tulenevalt on hakatud palju uurima kaugtöö mõju identiteedi juhtimisele (nt. Haslam, et. al, 2021; Krug, et. al, 2021) Peale pandeemia lõppu on paljud organisatsioonid küll konkurentsieelise tõttu jätkanud paindliku töövormi võimaldamist, kuid on kehtestatud rangemad sisereeglid (nt võimaldab kaugtööd kindlal arvul päevadel nädalas) (Smite, et. al. 2023). Siiski on riikideüleised tiimid olukorras, kus jätkuvalt tuleb eesmärkide saavutamiseks suhelda peamiselt virtuaalselt, erinevaid infotehnoloogia vahendeid kasutades.

Antonakis ja Atwater (2002) on leidnud, et juhi vahetu lähedus mõjutab meeskonda oluliselt, kuna võimaldab juhil paremini jälgida järgijate töötulemusi ja suurendada tööra hulolu meeskonnas. Samas on ka leitud, et geograafilisel distant sil võib olla positiivne mõju, sest see võimaldab juhil keskenduda pikaajalistele strateegilistele plaanidele ja juhi enda heaolule (Collins, 2005, lk 240) ja ka töötajate töörollid on selgemalt määratletud (Powell, et. al. 2004). Sellest tulenevalt leiab töö autor, et on väärtuslik uurida ka füüsilise vahemaa mõju järgijate identiteedi juhtimisele.

Rahvusvaheliste tiimide loomine globaalses ärikeskkonnas on vältimatu, kuid geograafilisest distant sist tulenevalt võib olla sellel negatiivne mõju töötajate heaolule. Krug ja kolleegid (2021) leidsid, et töötajate heaolu suurendamiseks on vajalik organisatsioonidel panustada identiteedi juhtimisse. Võimaliku seose olemasolul füüsiliste vahemaade ja identiteedi juhtimise vahel on vajalik uurida ka teisi kontseptsioone ja tegureid, mis on seoses identiteedi juhtimisega. Selleks, et organisatsioonid saaksid suurendada töötajate heaolu töökohal, on vajalik maandada psühhosotsiaalseid ohutegureid. On leitud, et juht-töötaja suhte kvaliteedil (LMX) on seos identiteedi juhtimise (Dick, et. al, 2018) ja ka töötajate heaoluga (Huell, et. al. 2017). Sellest tulenevalt uurib autor identiteedi juhtimise, juht -töötaja suhte kvaliteedi ning kahe

psühhosotsiaalse ohuteguri (sotsiaalne tugi, töö rolli selgus) omavahelisi seoseid. Lähtudes varasematest uuringutest on identiteedi juhtimisel oluline mõju juhtimisele. Eelnimetatud kontseptsioonide ja tegurite seoste uurimine aitab meil paremini mõista, kuidas tekib ja areneb sotsiaalne identiteet riigiülestes organisatsioonides, kus meeskonnad silmast silma igapäevalt ei kohtu ja/või juht resideerub meeskonnast erinevas riigis.

Magistritöö koostamisega soovib autor jõuda parema mõistmiseni selle kohta, kuidas erinevad ootused juhtimisele (juhi omadused ja käitumine) riigiülestes organisatsioonides sõltuvalt sellest, kas töötatakse lokaalses või rahvusvahelises meeskonnas ning kui juht on pärit samast riigist või mitte. Magistritöö on empiiriline uurimus rahvusvahelise finantsettevõtte näitel, kus autor esmalt võrdleb organisatsiooni-sisesed ootuseid juhi omadustele ja juhtimiskäitumistele sõltuvalt tiimide geograafilisest ülesehitusest (rahvusvaheline ja lokaalne) ja juhi päritolu riigist (1) püüab välja selgitada, kuidas mõjutab geograafiline distants identiteedi juhtimist (2) ning kaardistab, kuidas on juht-töötaja suhte kvaliteet, töötaja töörolli selguse ja tajutud sotsiaalse toetus seotud identiteedi juhtimisega (3). Uuringus otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kas töötajate ootused juhile ja juhtimisele erinevad sõltuvalt sellest, kas kuulutakse lokaalsesse või rahvusvahelisse tiimi?
2. Kas rahvusvahelises meeskonnas töötamine mõjutab töötaja eelistust selles osas, kas juht on pärit töötajaga samast või teisest riigist?
3. Kas rahvusvaheliste tiimide ühtekuuluvustunne on madalam kui lokaalsetes tiimides? (St, kas tiimi identiteedi tugevus erineb rahvusvahelistes ja lokaalsetes tiimides?)
4. Kas identiteedi juhtimine on seotud juht-töötaja suhte kvaliteedi (LMX), töörolli selguse ja tajutud sotsiaalse toetusega?

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas avab autor implitsiitset juhtimisteooria tausta ja räägib transformatsioonilistest juhtimiskäitumistest. Lisaks tutvustatakse sotsiaalse identiteedi teooriat, juht-alluva suhte kvaliteedi teooriat ja antakse ülevaade sellistest töökeskkonna psühhosotsiaalsetest ohuteguritest nagu töörolli selgus ja sotsiaalne toetus. Magistritöö empiirilises osas (2. ptk) kirjeldab autor uurimuse metoodikat ja valimit ning tutvustab uuringu tulemusi. Uurimuse valim moodustus rahvusvahelise finantsettevõtte Eesti töötajatest. Empiirika koguti veebipõhise ankeetküsitlusega kasutades *Google Forms* keskkonda; andmeid analüüsiti tabelarvutusprogrammi Excel ja statistikapaketti SPSS kasutades. Kolmandas peatükis esitab autor vastused uurimisküsimustele ja annab soovitusel edasisteks uuringuteks.



# 1. TEOREETILINE TAUST

## 1.1 Juhtimise olemus ja kuidas järgijad seda tajuvad

Martin M. Chemers (1997, lk 1) on defineerinud juhtimist järgmiselt „juhtimine on sotsiaalse mõju protsess, mille käigus üks inimene suudab teiste abi ja toetust saada ühise eesmärgi täitmiseks“. Majanduslik, poliitiline ja organisatsiooniline edukus sõltub efektiivsest juhtimisest (Barrow, 1977, viidatud Parris & Peachey, 2013, lk 377). Selleks, et organisatsiooni töötajad töötaks ühiste eesmärkide nimel, on olulisel kohal juhid ja nende juhtimise oskused.

Juhtimine ei erine kuidagi teistest grupiprotsessidest, seetõttu ei ole juhil võimalik juhtida, kui keegi juhti ei järgi. Seega eduka juhtimise kui protsessi analüüsimiseks tuleb analüüsida ka sotsiaalset mõju. (Platow, et. al., 2015, lk 20) Schyns ja kolleegid (2011, lk 397) leidsid, et enamik käsitlusi juhtidest ja juhtimisest katab juhile vajalikke oskuseid, omadusi ja sobilikke käitumisi, kuid samas jääb tähelepanuta sotsiaalne keskkond, kus juhtimine toimub.

Ka Robert G. Lord (1977) peab oluliseks uurida juhtimisega seostatud protsesse üldises plaanis. Lord peab juhtimist grupi koostoime tulemuseks. Ta uuris funktsionaalset käitumist, sotsiaalset võimu ja seda, kuidas järgijad juhtimist tajuvad, ning leidis, et neid aspekte peab vaatlema eraldiseisvate kuid omavahel seotud protsessidena. Taju ehk kuidas juhtimist tunnetatakse, on rohkem seotud sotsiaalse mõjuga kui funktsionaalse juhtimisega.

### 1.1.1 Implitsiitsed juhtimise teooriad

Eelmises alapeatükis käsitles autor juhtimise mõistet ning selgitas, miks on juhtimises oluline mõista, kuidas järgijad juhti ja juhtimist tajuvad. Inimestel on tunnetuslik arusaam edukast ja efektiivsest juhust ning meelsamini aktsepteeritakse ja töötatakse selle juhi alluvuses, kes vastab töötajate ootustele. Mida rohkem juht sobitub prototüübiga, mis alluvatel juhile iseloomulike omaduste ja käitumisviiside kohta on, seda enam nad juhti aktsepteerivad ja järgivad. (Lord & Maher, 1991, viidatud Van Quaquebeke et. al, 2011, lk 606-607)

Kõigil inimestel on oma kuvand juhtimisest ja juhist. Implitsiitsed juhtimise teooriad kirjeldavad inimeste subjektiivset nägemust juhtimisest ja juhist ehk millised omadused peaksid juhil olema ja milline on juhile iseloomulikud käitumisviisid. (Alabudlhadi, et. al, 2017, lk 21) Implitsiitsetel teooriatel juhtimise kohta on oluline roll, kuna sellest sõltub, kas juhti nähakse juhina. Kui järgijate kuvand juhtimisest ei lähe üldse kokku reaalsusega, siis järgijad annavad juhile vähem mõjuvõimu enese üle ning näevad teda vähem efektiivsena. (Lord & Maher, 1993, viidatud Alabudlhadi, et. al, 2017, lk 21)

Implitsiitsete juhtimisteooriate järgi toimib juhtimine järgijate pakutavates piirides (Lord & Maher 1993, viidatud Alabudlhadi, et. al, 2017, lk 22) ja seda kujundavad kaks protsessi: tunnustamisel põhinev protsess ja järelduslik protsess (Lord, Foti, De Vader, 1984, viidatud Alabudlhadi. et. al, 2017, lk 22). Kokkuvõtlikult iseloomustab implitsiitsete teooriate olulisust juhtimises tõdemus, et juhtimine on seotud järgijate arusaamaga juhtimise kohta (ootused juhi käitumisele) ja järgijate mõju juhtimise loomisesse ja arengusse on sama oluline kui juhtide panus (Alabudlhadi. et. al, 2017, lk 25).

Tunnustamisel põhinev protsess on kategoriseerimispõhine ja selle aluseks on isikuomaduste ja käitumismustrite kogum, mida juhtidele omistatakse. Kategooriate põhjal „sünnib“ (luuakse) juhi prototüüp, mis kajastab juhile iseloomulikke omadusi ja käitumisviise. Prototüübi piirid on sageli ebamäärased, kuna puuduvad kriitilised omadused. Prototüübipõhisel lähenemisel järgijad nii hindavad kui ka võrdlevad kindlat isikut läbi oma eelneva kogemuse mõnest teisest juhist, kes on kõige lähemal järgija juhi prototüübile. Seega ei ole olulised mitte ainult abstraktsed kogumid, vaid ka eelnev kogemus kindla juhiga. (Lord, Epitropaki, et. al, 2020, lk 51-52) Lisaks on inimestel erinevad implitsiitsed teooriad juhtide kohta sõltuvalt kontekstist - näiteks tööpetsiifika põhiselt. Näiteks meditsiini valdkonnas töötava juhi puhul võivad järgijad pidada oluliseks mingeid isikuomadusi, mida ei peeta niivõrd määravaks poliitikas tegutsevale juhile. (Alabudlhadi. et. al, 2017, lk 23).

Järeldusprotsessi käigus omistavad inimesed juhtidele omadusi tuginedes erinevatele sündmustele, nagu näiteks ettevõtte edukus. Ettevõtte edukuse tagab inimeste silmis alati eduka juhi prototüübi ning järgijad ei pööra tähelepanu teistele faktoritele, mis ettevõtte edukust mõjutavad, nagu näiteks majanduskriis jt, mis võivad edu pärssida (Lord, et.al, 1984, viidatud Alabudlhadi. et. al, 2017 , lk 23-24) (Meindl, et. al, 1985, viidatud Alabudlhadi. et. al, 2017, lk 24).

Ka on leidnud teadlased, et implitsiitsed teooriad juhtimise kohta eksisteerivad mitte ainult indiviidi tasandil, vaid ka suuremates kontekstides ühiskonna ja organisatsioonide üleselt (Lord, 2005, viidatud Alabudlhadi. et. al, 2017, lk 27). House, Hanges ja kolleegid (2004) uurisid taju juhtimisest 62 riigis, kuidas inimesed juhtimist tajuvad (GLOBE projekt). Uuringu käigus otsisid nad riigipõhiseid sarnasusi ja erinevusi rahvastikugruppides ning jagasid seejärel piirkonnad kultuurirühmadesse. Selle uuringu käigus liigitati prototüüpse juhi omadused kuute dimensiooni. Neid omadusi peetakse omaseks efektiivsele juhile: karismaatiline, tiimile orienteeritud, osa võttev, inimesele orienteeritud, autonoomne ja kaitsev. Riikide üleselt on inimestele oluline juhi karismaatilisus. Teiste dimensioonide eelistused varieerusid kultuurirühmiti (House, Hanges, et. al., 2004). GLOBE projekt on tänaseni aktiivne uurimisprojekt.

Oluline on välja tuua, et implitsiitseid juhtimisteooriaid on vaja vaadelda nii organisatsiooni üleselt kui ka -siseselt. Tööspetsiifikast tulenevalt võivad implitsiitsed juhtimisteooriad erineda. Implitsiitsetel juhtimisteooriatel on oluline roll selles, et saavutada organisatsioonis efektiivset juhtimist. Juhile on väga oluline, et tema järgijad tunnustaks teda juhina. See mõjutab ka väliste osapoolte hinnanguid – efektiivsus, potentsiaal ning ligipääs olulistele vahenditele nii juhile kui ka tema meeskonnale, mis omakorda mõjutab kõigi edukust töökeskkonnas indiviidi, tiimi ja organisatsiooni tasandil (Lord, Epitropaki, et. al, 2020, lk 50).

Tänases ärikeskkonnas on muudatuste tegemine organisatsioonidele vältimatu, kuid see toob kaasa ka ebakindluse ja rahulolematuse töötajate seas. Implitsiitsed juhtimisteooriad on organisatsiooni muudatuste uuringutes olulisel kohal, sest juhtidel on oluline roll sellel ebakindlust tekitaval perioodil. Kui juhid mõistavad järgijaid ning loovad usalduse ja turvalise keskkonna, siis ka töötajad näitavad üles lojaalsust organisatsioonile (Sharifirad & Hajhoseiny, 2018, lk 718).

### **1.1.2 Rahvuslik päritolu ja ootused juhtimisele**

Zander ja Romani (2004, lk 292) on leidnud, et on olemas kaks lähenemist nõ „maailmavaadet“ töötajate ootuste selgitamisel juhi omadustesse ja juhtimisele. Esimese lähenemise kohaselt leitakse, et rahvuslik päritolu mõjutab töötajate ootusi juhtidele ja juhtimisse, sest töötajatel on erinevad väärtused ja eelistused kultuuriliste erinevuste tõttu. Teise lähenemise kohaselt rahvuslik päritolu ei oma tähtsust, sest globaalses maailmas on rahvuslus ja kultuur on oma mõju kaotamas ning ootuste väljaselgitamisel tuleb vaadelda demograafiliste näitajaid nagu näiteks sugu ja vanus.

Leitakse, et töötajad, kes töötavad samas osakonnas või hierarhiliselt on samal positsioonil võivad omada sarnasemaid eelistusi juhtimisele võrreldes oma kaasmaalastega.

Demograafilised töötajate gruppi kuulumine ei ole olulisemal kohal rahvuspõhisest kuuluvustest tulenevate eelistuste osas juhtimisele. Samas kultuuriline kontekst ei pruugi omada nii suurt tähtsust hajutatud globaalsetes gruppides. Ka sotsialiseerumise teooria mõju riikideüleste gruppide ootuste tõlgendamisel võib osutada väärtuslikuks, sest see aitaks mõista gruppide arengu dünaamikat (Ibid., lk 307) Sellest tulenevalt on meeskondade sotsiaalne identiteet oluline, sest grupisise identiteet saab tekkida läbi sotsialiseerumise. Sotsiaalse identiteeti teooriat juhtimisest käsitleb autor alapeatükis 1.3.

Autor leiab, et ka juhi rahvuslik päritolul võib osutada järgijatele oluliseks teguriks, sest kultuurilisest kontekstist tulenevalt on inimestel sarnased ootused juhi omadustele ja juhtimisele (House, Hanges, et. al., 2004; Snaebjornsson, Edvardsson, 2012), mille põhjal võib eeldada, et samast riigist juht võib paremini sobituda töötajate kuvandiga heast ja efektiivselt juhust.

## **1.2 Transformatsiooniline juhtimisstiil**

Läbi implitsiitsete juhtimisteooriate on võimalik uurida järgijate taju efektiivsele juhile omaseks peetavatest omadustest kui ka efektiivseid juhtimiskäitumisi. Kuna transformatsiooniline juhtimise teooria on väga levinud ja uuritud teooria juhtimise valdkonnas rahvusvahelises ärikontekstis (Ramsey, et al, 2017; Bonsu 2018; Lisak & Harush, 2021), siis otsustas töö autor tutvustada lähemalt transformatsioonilise juhtimisstiili olemust.

Transformatsiooniline juhtimisstiili eesmärk on järgijate areng ja edukus töökohal. Transformatsiooniline juhtimine laseb järgijatel oma eesmärkidest minna kaugemale ning julgustab neid tegema seda läbi kaudse või otsese kokkuleppe. (Dvir, et. al., 2002, lk 735) Mõneti on transformatsiooniline juhtimine pragmaatilise juhtimisstiili edasi arendus. Transformatsiooniline juhtimine annab pragmaatilisele juhtimisstiilile olulisi komponente juurde (Bass, Riggio, 2010, lk 77). Pragmaatilise juhtimise puhul on järgijatele seatud kindlad eesmärgid ja selgitatud, millised on oodatavad tulemused, ning järgija saab nende eesmärkide saavutamise eest preemia. Erinevalt transformatsiooniliselt juhtimisest, järgijaid ei julgustata võtma suuremaid

kohustusi enda arendamiseks ja teiste juhtimiseks. (Dvir, et. al., 2002, lk 735) Vastand transformatsioonilisele ja pragmaatilisele juhtimisstiilile on mittesekkuv juhtimisstiil, kus puudub strateegiline lähenemine ja juht hoidub otsuste tegemisest (Hinkin and Schriesheim, 2008 viidatud Yang, 2015, lk 1246).

Transformatsiooniline juhtimine koosneb neljast komponendist (Bass & Avolio, 1993, viidatud Bass, Riggio, 2010, lk 78-79):

1) *idealiseeritud mõju või karisma* – juhte usaldatakse, hinnatakse ja võetakse eeskujuna. Juhid julgevad võtta riske ning neile saab omistada kõrgeid eetilisi standardeid;

2) *inspireeriv motivatsioon* – juhid, kes julgevad anda järgijatele tähendusrikkaid ülesandeid ning motiveerida ja inspireerida kaasavad ka järgijaid pühenduma eesmärkidele, tulevikule ja ühisele visioonile;

3) *intellektuaalne stimulatsioon* – juhid julgutavad järgijaid uute ideede peale tulema ja loominguliselt probleeme lahendama ning järgijatel lubatakse proovida uusi ideid ja nendest õppida;

4) *individuaalne lähenemine* – juhid panustavad töötaja arengusse, nad täidavad *coach*-i ja mentori rolli ja märkavad töötajate erinevaid arengusoove. Sellistel juhtidel on hea kuulamisoskus ja panustatakse järgijatega kvaliteetse suhte loomisse. Järgijatele antud ülesannete edenemine on juhi poolt jälgitud, kuid seda järgijad ideaalis ei taju.

Järgijate rahulolu töökohal on tavaliselt suurem, kui neid juhib transformatsiooniline juht. Transformatsiooniline juht võimaldab järgijatel arendada enda juhtimise kompetentse. Siiski on leitud, et ka transformatsioonilise juhtimiskäitumisega juhid võivad erinevates olukordades kasutada nii pragmaatilist kui ka mittesekkuvat stiili. (Ibid., lk 77-79)

Transformatsioonilisi juhtimiskäitumisi peetakse efektiivseks organisatsioonide ja rahvuskultuuride üleselt. Kultuuride vahelised erinevused võivad põhjustada erimeelsusi ja usalduse puudumist, mis on tingitud pigem sotsiaalse identiteedi erinevustest ja kultuurilisest taustast. Eriti oluline on juhi roll edu saavutamisel rahvusvahelistes tiimides, sest tõhus juhtimine võimaldab organisatsioonidel kasutada rahvusvaheliste meeskondade potentsiaali (Lisak & Harush, 2021, lk 1-2).

### **1.3 Sotsiaalsel identiteedil põhinev juhtimine**

Sotsiaalse identiteeti teoorias nähakse põhiliselt juhtimist grupiprotsessina. Selle loob sotsiaalne kategoriseerimine ja prototüübi-põhine depersonaliseerimine. Grupile tekib identiteet ning grupis soovitakse järgida ja nõustuda ideedega, mida pakub grupile kõige prototüüpsem liige. (Hogg, 2001, lk 184) Sotsiaalse identiteeti teooria fookuses ei ole omistada kindlaid omadusi juhile, vaid oluline on grupisisene koostoime.

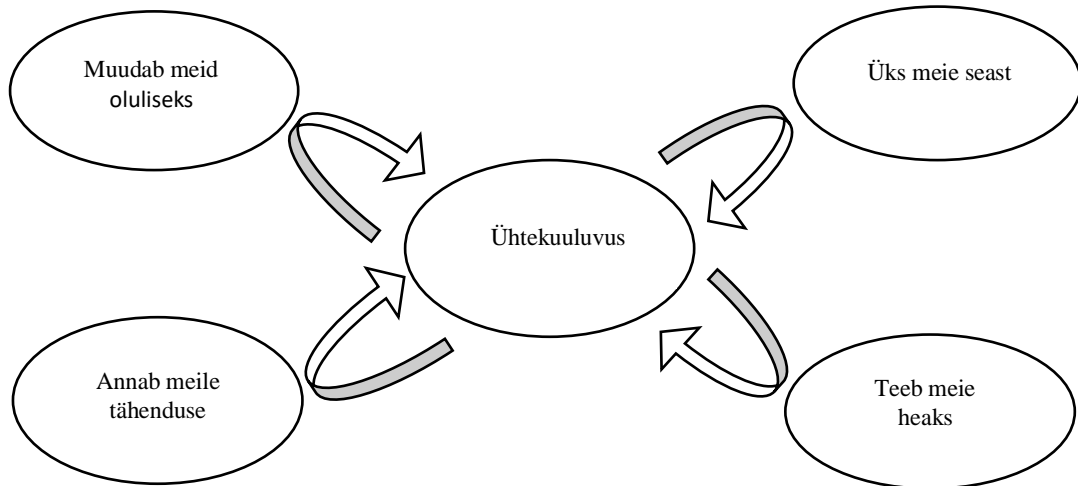
Sotsiaalse identiteedi teooria selgitab, kuidas grupiga samastumine motiveerib inimesi käituma grupi identiteedile vastavalt. See ei mõjuta inimeste arvamusi mitte ainult grupisest ja -välise liikmete kohta, vaid juhib nii grupi-sisest kui ka gruppide vahelist suhtlust. Toetatakse subjektiivsetele uskumustele suhete olemusest enda grupi (meie) ja välise grupi (nemad) vahel. (Ellemers, et. al, 2004, lk 459-478) Üks grupisisesid tunnuseid on enese määratlemine ja eristamine teistest „meie“ on parem kui „nemad“. Kui inimene tunneb end grupiliikmena, siis ta omistab grupile positiivseid tunnuseid, sest on ise üks liikmetest. Üks sotsiaalse identiteedi teooria järeldusi on, et inimesed peaksid olema rohkem rahul grupiga, mis ei ole liiga suur ega liiga väike. (Hogg, viidatud McKeown, Haji, Ferguson, 2016, lk 9-11)

Sotsiaalset identiteeti väljendatakse läbi normatiivse käitumise, mis loob grupile sotsiaalse identiteedi. Tunnetuslikult on sellised normatiivsed käitumised grupi prototüübid, mis defineerivad grupi käitumise ja määratlevad nende identiteedi. (Hogg, Smith, 2007, lk 122) Pärast normide loomist liikmed nõ kinnitavad need seeläbi, et hakkavad ennast nende alusel kategoriseerima (hindama). On liikmeid, kes selle protsessi käigus võtavad norme paremini omaks ja seega on prototüüpsemad. Kuna grupile on oluline normide hoidmine, siis kõige prototüüpsem liige saab endale juhi rolli, sest teda usaldatakse grupi huvide eest seisma. (Hogg, viidatud McKeown, Haji, Ferguson, 2016, lk 11-12)

#### **1.3.1 Identiteedi juhtimise neli dimensiooni**

Identiteedi juhtimise dimensioonid annavad selgema ülevaate juhtimisest kui sotsiaalse identiteedi loomise protsessist. Töö autor käsitleb nelja dimensiooni, et paremini mõista sotsiaalse identiteedi lähenemist juhtimisele toetudes Steffens-i ja tema kolleegide (2014) mudelile (vt Joonis 1). Mudeli keskmes on sotsiaalse identiteedi prototüüpsus ehk ühtekuuluvus. Nagu eelnevalt mainitud, siis

kõige prototüüpsem grupi liige on kõige sobivam juhiks, sest teda usaldavad tiimiliikmed kõige rohkem.



Joonis 2. Sotsiaalse identiteedi juhtimise nelja dimensiooni mudel. Tõlgitud eesti k. (Steffens, et. al., 2014, lk 1003)

Steffens ja kolleegid (2014) defineerivad mis tähendab „üks meie seast”- olemist kui juhi võimet defineerida grupi identiteeti luues grupile kindla raamistiku ja samal ajal olles ise grupi liikme musternäide.

Teine dimensioon on *identiteedi edendamise* ehk (juht) teeb midagi meie heaks. Juhid peavad grupi jaoks ka midagi tegema, mitte ainult olema üks grupist. On oluline, et nad edendavad ja seisavad grupi huvide ja eesmärkide eest.

Kolmas dimensioon on *identiteedi ettevõtlikkus* (juht annab meile tähenduse), kus juht loob grupiliikmetele tunde, et nad on osa grupist ja suurendab grupi ühtekuuluvustunnet. See mõõde loob grupile ühised põhiväärtused, normid ja ideaalid.

Neljas dimensioon on identiteedi tähtsus (juht muudab meid oluliseks). Siin on mõeldud, et juht kavandab ja viib ellu tegevusi, mis muudavad grupi oluliseks mitte ainult grupisiseselt vaid ka - väliselt, samuti edendab grupi ühiseid arusaamu ja aitab edu saavutada. Grupile on oluline

avaldata oma tegevusega mõju teistele gruppidele. Juht loob reaalsuse, mis annab kogu grupile võimaluse olla efektiivne ja edukas. (Steffens, et. al., 2014, lk 1003-1005)

### **1.3.2 Identiteedi juhtimine väljastpoolt koduriiki tuleva juhi puhul**

Sotsiaalse identiteedi teooriat kasutatakse ka uurimustes, mis käsitlevad välismaalaste ja kohalike vahelisi suhteid (Peltokorpi, 2020, lk 2). Antud alapeatükis käsitleb töö autor gruppi kuulumise olulisust ja samastumist grupi liikmetega. Alapeatüki eesmärk on katta sotsiaalse identiteedi vaadet juhul, kui grupi juht või mõni liige on teisest riigist, samuti käsitatakse, kuidas grupp teda võib tajuda – välise või sisese liikmena.

Ümberkategoriseerimise protsess, mis kulgeb ühtse grupisisese identiteedi mudelil, püüab vähendada gruppide vahelist eelarvamust, muutes rühma piiride tajumist ja üleüldist identiteeti. See protsess vähendab grupi-siseseid eelarvamusi ning suunab kohalikke ja välismaalasi nägema neid koos ühtse grupina. Omakorda muudab see nende suhtumist teineteisesse. Protsess võib toimuda kahes vormis: positiivsed grupi vahelised kokkupuuted võivad luua terviku või kaksikidentiteedi, kus säilitatakse algse rühma identiteet üleüldise identiteedi kontekstis. Kaksikidentiteet on üks võimsamaid vorme, et vähendada sotsiaalset kategoriseerimist. Grupisisese identiteedi mudeli abil saab tõestada sotsiaalse kategoriseerimise ja prosotsiaalse käitumise tähtsust. (Ibid, lk 3-11) Kaksikidentiteet eeldab alamrühma liikmetelt identifitseerimist nii alarühma kui ka ülemrühmaga (Kershaw, et. al., 2020, lk 55).

Kaksikidentiteedi tekkimise tõenäosus on vähetõenäolisem väiksema liikmete arvuga gruppide sees (Wenzel et. al., 2007, lk 363-367). Optimaalne viis vähendada gruppide vahelisi eelarvamusi vähemus- ja enamus gruppides võib erineda ja sõltub kultuurilisest taustast. Näiteks kui vähemusgrupp tunneb end ohustatuna, siis võivad nad omistada teise grupi normid ning saada üheks grupiga või tekib neile kaksikidentiteet juhul, kui soovitakse oma unikaalsust säilitada. (Guerra, et. al., 2010, lk 13)

Peltokorpi (2020) kasutas välisriigist pärit juhtide ja kohalike vaheliste suhete hindamisel ümberkategoriseerimise protsessi, mõõtes positiivse moderaatorina kaksikidentiteeti – ning vaatles selle mõju läbi kahe prosotsiaalse käitumise. Nendeks käitumisteks olid informatsiooni jagamine ja kodakondsusega seotud käitumine. Esmalt kui palju antakse välismaalastest juhtidele informatsiooni ja teiseks valmisolekut abistada juhti töövälisel ajal. Ka töö autor uurib riikide



üleheid suhteid nii kolleegide, töökultuuri kui ka juhiga kasutades sotsiaalsel käitumisel põhinevaid väiteid, mis annavad hinnangu kaksikidentiteedi kohta.

#### **1.4 Juht- töötaja suhte kvaliteet**

Tranformatsioonilist juhtimisstiili käsitleva alapeatüki fookuses oli, kuidas juhi käitumine mõjutab järgijate suhtumist, motivatsiooni ja üleüldist tiimi edukust. Juht-töötaja omavahelise tööalase suhte vahetusteooria põhineb suhtepõhisel lähenemisel juhtimisse, hinnates juhi ja tema järgijate suhte kvaliteeti (Terpstra-Tong, et.al, 2020, lk 1). Juht-töötaja suhete teooriale (LMX) tuginedes on juhtidel erinevad juhi-alluva suhted oma tiimi liikmetega (Graen & Uhl-Bien, 1995, viidatud Schyns, 2012, lk 137). Mõnede liikmetega on nad lähedasemad ja avatumad kui teistega (Bauer, Erdogan, 2016, lk 3). Positiivse juhi-alluva vahelise suhte olemasolu on oluliseks teguriks organisatsioonis edu saavutamiseks, mistõttu on oluline, et juhid looks väärtuslikke ja tugevaid juhi-alluva-suhteid kõigi oma järgijatega (Graen & Uhl-Bien, 1995, viidatud Schyns & Day, 2010, lk 4). Juhi-töötaja suhte kvaliteeti rahvusvahelistes ettevõtetes on vähe uuritud, kuid globaliseerivas maailmas on see eriti oluline (Terpstra-Tong, et.al, 2020, lk 3).

Juhi-töötaja-vahelise suhte kvaliteeti mõjutavad mitmed tegurid, üheks neist on distants. Antonakis ja Atwater (2003, viidatud Schyns, 2012, lk 139) väitel saab juht-alluv distantsi kirjeldada kolmes tähenduses: 1) füüsiline distants; 2) sotsiaalne distants ja 3) vastasmõju sagedus (kui tihti kokku puututakse). Füüsiline vahemaa viitab juhi ja järgija vahelisele distantsile – kui kaugel nad füüsiliselt teineteisest töötavad. Sotsiaalne distants viitab juhi mõjuvõimu erinevustele/sarnasustele ja vastasmõju sagedus tähistab juhi ja järgija kohtumise sagedust tööal. Autor vaatleb uurimistöös lähemalt nimetatud vahemaid ning võrdleb tulemusi lokaalse ja teisest riigist juhi alluvusse kuulujate vahel.

Paljude järgijatega juhtidel on keeruline hoida positiivset juhi-töötaja suhte kvaliteeti, sest iga töötajaga eraldi suhtlemiseks ei ole piisavalt aega. Sarnaselt eeltoodule võib eeldada, et juhtidel, kes töötavad füüsiliselt kaugel oma järgijatest, on keeruline luua kvaliteetset suhet oma järgijatega. Seda vähese kontakti tõttu, sest kokkupuudet suhte arendamiseks on vähem. (Schyns, 2012, 139-141)

Kinnitust on leidnud see, et vastasmõju sagedus on oluline tegur, mis mõjutab juhi ja järgija vahelist suhet. Tihe suhtlemine juhi ja järgija vahel annab järgijale vajalikud vahendid töö tegemiseks, sotsiaalse toe ja vähendab ebakindlust, mis omakorda annab parema kontrolli töökeskkonnast tingitud stressorite üle. (Graham & Witteloostuijn, 2010, lk 12)

Vahemaad on olulised ka seetõttu, et need mõjutavad seda, kuidas järgijad juhti tajuvad (Schyns, 2012, lk 139). Shamir (1995, viidatud Schyns, 2012, lk 139) väidab, et kuidas tajutakse lähedal vs kaugel asuvat juhti, võib olla erinev. Kaugemal asuvat juhti võidakse tajuda idealiseeritumal kujul kui lähedal asuvat juhti. On leidnud kinnitust, et suhte-kvaliteet juhiga mõjutab töötajate suhtumist ja nägemust organisatsioonist (Davis & Gardner, 2004, lk 461).

#### **1.4.1 Identiteedi juhtimine ja juhi- töötaja suhte kvaliteet**

Tavers ja kolleegid väidavad, et kuigi sotsiaalse identiteedi teooriat ja sotsiaalse vahetuse teooriat vaadeldakse enamjaolt eraldiseisvate teooriatena, siis võttes arvesse sotsiaalse vahetuse teooria olemust, on need teooriad omavahel tugevas seoses (Tavers, et. al, 2016, lk 40-41). Sotsiaalse vahetuse teooria selgitab sotsiaalse vastastikuse mõju struktuure ja tulemusi ning sotsiaalne identiteet keskendub suhete eeltingimustele (Qi, et. al, 2022, lk 1) Juhi-töötaja suhte kvaliteedi teooria (LMX) põhineb sotsiaalse vahetuse teorial.

Juhi- töötaja vaheline suhte kvaliteet on oluline, sest järgijad, kellel on hea suhe oma juhiga, on töös tulemuslikumad ja nad on rohkem kaasatud, võrreldes järgijatega, kellel on madalama kvaliteediga suhe oma juhiga (nt. Breevaart, et. al, 2015, lk 763). On leidnud ka kinnitust, et juhi ja järgija vahelised ühised väärtused on oluliselt seotud tulemuslikkusega töökohal (Markham, et. al, 2010, lk 477-478), mis viitab sotsiaalse identiteedi olulisusele. Sotsiaalne identiteet on indiviidi käitumise, eesmärkide ja suhete ennustaja ning nendel põhjustel saab vaadelda juhi-töötaja suhte kvaliteeti kui sotsiaalse identiteedi sisest protsessi, kus usaldus areneb grupisiseste tajutud sarnastuste põhjal (Thrasher, et. al., 2020 lk 136 ). Tuleb siiski märkida, et juhi- töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad ka indiviidi-põhised omadused nagu näiteks iseloom (Ibid., lk 134-135).

Nagu eelnevalt mainitud on juhil keeruline saavutada tugevat kvaliteetsed suhet kõigi oma järgijatega (Schyns, 2012, 139-141), siiski võib eeldada, et ühtekuuluvus tunde loomine kogu tiimis aitab kaasa kvaliteetsete suhete loomisele iga meeskonna liikmega. Rolf van Dick ja kolleegid (2018) uurisid enam kui 20 riigis identiteedi juhtimise seoseid juhi-töötaja kvaliteedile

ja tõestasid, et identiteedi juhtimine hõlmab enamasti kui lihtsalt oma järgijatega samas grupis olemist. LMX teooria kohaselt on grupi sisestel järgijatel oma juhtidega kvaliteetsem suhe kui järgijatel, kes on grupi välised (Graen & Uhl-Bien, 1995). Sellest lähtuvalt identiteedi juhtimine panustab mitte ainult meeskonna ja organisatsiooni tasandil pühendumuse kasvatamisele (Lee, et al, 2015), vaid ka parematele tööalastele suhetele juhi ja töötaja vahel.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et juhi eneseidentiteedil on oluline roll juhi mõjuvõimule tiimi üle. Teadlaste Lord-i ja Hall-i (2005, lk 592-593) sõnul on juhi identiteet oluline, sest: see annab struktuuri, mille ümber saab rajada vajalikud teadmised. See on motivatsiooni allikas ja suunav jõud, mis määrab ära juhi soovi panna end olukordadesse, mis arendavad. Juhi identiteet võib anda järgijatele ligipääsu isiklikele väärtustele ja muule sellisele, mis võimaldab mõista ja motiveerida järgijaid. Uurimistöös uurib autor positiivset seost identiteedi juhtimise ja juhi-töötaja tööalase suhte kvaliteedile rahvusvahelise organisatsiooni siseselt.

## **1.5 Töörolli selgus ja sotsiaalne toetus**

Töökeskkond on muutunud viimaste aastate jooksul paindlikumaks ja organisatsioonid on teinud suuri samme efektiivsuse tõstmiseks läbi restruktureerimise ja allhangete, mille käigus on vähendatud tööjõudu. Tööjõu vähendamine omakorda on loonud uusi rollijaotusi tööl, millega kaasnevad mitmesugused sageli muutuvad ülesanded. (Schmidt, et al., 2014, lk 91)

Juhid on globaliseerivas maailmas ning areneva tehnoloogia valguses silmitsi mitmete võimaluste ja väljakutsetega. Tänapäeva majanduskeskkond loob soodsa pinnase virtuaalsete tiimide tekkeks, sest klientide nõudmistele vastamiseks peavad organisatsioonid leidma konkurentsieeliseid läbi tööjõu efektiivse organiseerimise. Võimalus kasutada kommunikatsiooni tehnoloogiat ja globaliseeruva maailma nõudmisi, on kaasa toonud organisatsiooni restruktureerimised lineaarsemas suunas. Virtuaalsete tiimide töövormi kasutamine toob juurde võimalusi ja väljakutseid nii töötajatele kui ka juhtidele. (Lilian, 2014, lk 1251) Kommunikatsioonitehnoloogia abiga töö tegemine on vältimatu rahvusvahelistes organisatsioonides, sest tiimiliikmed asuvad erinevates riikides, kuid eesmärkide saavutamiseks on koostööd vajalik teha igapäevaselt.

Globaliseerumise ja sellest tingitud töökeskkonna muutustega võib kaasned rollide ebaselgus ametikohal, mis tähendab ebakindlust töö rolli, -eesmärkide ja nendega seotud kohustuste osas, samuti võib kaasned ootuste ebamäärasus juhilt ja kolleegidelt (Schmidt, et. al, 2014, lk 91). Siiski on töö rolli selgus ülimalt oluline, sest see mõjutab töö efektiivsust ja tulemuslikkust, organisatsioonile pühendumist ja töörahulolu (Hassan, 2013; Samie, Riahi & Tabibi, 2015).

Leitud on ka erinevusi töö rolli selguse osas, võrreldes virtuaalseid ja lokaalseid tiime. Kindlasti kaasneb virtuaalsete tiimide juhtimisega palju väljakutseid. Samas kipuvad juhid virtuaalsetes tiimides hindama töötajaid läbi mõõdetavate tulemuste, mitte läbi vaadeldavate tegevuste. See omakorda viib selgemate ootuste ja eesmärkidele virtuaalsetes tiimides, võrreldes traditsioonilise meeskonnaga. (Gajendran & Harrison, 2007, viidatud Caillier, 2014, lk 194; Powell, et. al. 2004, lk 10)

Töökeskkonnas on töötajate heaolu säilitamiseks oluline ka sotsiaalne toetus. Karasek ja kolleegid (1998) peavad sotsiaalseks toeks positiivset sotsiaalset suhtlust töökeskkonnas nii teiste töötajate kui ka juhiga. Sotsiaalset tuge saab liigitada kaheks: tehniliseks ja sotsi-emotsionaalseks. Tehniline tugi on tööülesannetest lähtuv ja sotsiaal-emotsionaalne on võimalus jagada negatiivseid kogemusi, vähendades sellega nende mõju (viidatud Orgambidez & Almeida, 2020, lk 381). Leitud on, et sotsiaalse toe olemasolu vähendab töö-rolli ebaselgust, mis omakorda suurendab töörahulolu ja organisatsioonilist pühendumust (Chiaburu & Harrison, 2008, viidatud Collins, et. al, 2016, lk 162).

Vähe on uuritud sotsiaalse toetuse olemasolu virtuaalsete tiimides. On leitud, et virtuaalsete tiimide töötajad tunnevad end vähem kaasatuna ja isoleerituna kui töötajad, kes töötavad kontoris (Morganson, et. al., 2007), mis võib viidata ebapiisavale sotsiaalse toe olemasolule töökohal. Antud uurimistöös vaatlleb autor juhi poolt töötajatele pakutava sotsiaalse toetuse olemasolu juhul kui juht on pärit teisest riigist ja resideerub ja näost näkku kokkupuude on harvem kui kohalike juhtide all töötavate töötajate puhul.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1 Eesmärk ja uurimisküsimused

Magistritöö koostamisega soovib autor jõuda parema mõistmiseni selle kohta, kuidas erinevad ootused juhtimisele (juhi omadused ja käitumine) riigiülestes organisatsioonides sõltuvalt sellest, kas töötatakse lokaalses või rahvusvahelises meeskonnas ning kui juht on pärit samast riigis või mitte. Magistritöö on empiiriline uurimus rahvusvahelise finantsettevõtte näitel, kus autor esmalt võrdleb organisatsiooni-sisesed ootuseid juhi omadustele ja juhtimiskäitumistele sõltuvalt tiimide geograafilisest ülesehitusest (rahvusvaheline ja lokaalne) ja juhi päritolu riigist (1); püüab välja selgitada, kuidas mõjutab geograafiline distant identiteedi juhtimist (2) ning kaardistab, kuidas on juht-töötaja suhte kvaliteet, töötaja töörolli selguse ja tajutud sotsiaalse toetus seotud identiteedi juhtimisega (3). Uuringus otsitakse vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Kas töötajate ootused juhile ja juhtimisele erinevad sõltuvalt sellest, kas kuulutakse lokaalsesse või rahvusvahelisse tiimi?
2. Kas rahvusvahelises meeskonnas töötamine mõjutab töötaja eelistust selles osas, kas juht on pärit töötajaga samast või teisest riigist?
3. Kas rahvusvaheliste tiimide ühtekuuluvustunne on madalam kui lokaalsetes tiimides? (St, kas tiimi identiteedi tugevus erineb rahvusvahelistes ja lokaalsetes tiimides?)
4. Kas identiteedi juhtimine on seotud juht-töötaja suhte kvaliteedi (LMX), töörolli selguse ja tajutud sotsiaalse toetusega?

## 2.2 Metoodika

Empiiriline andmestik koguti veebipõhise ankeetküsitlusega. Andmeid koguti Google Forms keskkonnas perioodil 9.03.2023- 17.03.2023 ja uuringus osalemine oli vabatahtlik. Enne küsimustiku laiali saatmist viis autor läbi pilootuuringu testimaks küsimuste-vastusevariantide-instruktsiooni üheselt mõistetavust. Küsimustik koosneb neljast osast: ootused juhtimisele, vahetu juhiga ühtekuuluvustunne, juhi ja alluva suhte kvaliteet ja taustandmete osast (vt LISA 1).

Küsimustiku esimeses osas hinnati töötajate eelistusi juhtimisele läbi transformatsioonilisele ja pragmaatilise juhtimisstiili. Väited on autori poolt koostatud Bass ja Avolio teoreetilise tausta põhjal transformatsioonilisest ja pragmaatilisest juhist. Väited on kokku 6, mida vastaja pidi hindama 7- punktise Likert skaala abil. Lisaks kasutas autor uurimuse esimeses osas veel implitsiitse juhtimise (*Implicit Leadership 21- item scale*) 21- punkti skaalat, mille on välja töötanud O. Epitropaki ja R. Martin (2004) tuginedes Offermann et al. (1994) 41- punkti skaalale. Vastajad pidid hindama 9- punkti Likert skaala abil kuivõrd juhile iseloomulikuks peavad nad väljatoodud juhi omadusi. Skaala on tõlgitud autori poolt eesti keelde.

Küsimustiku teises osas mõõdeti vahetu juhiga ühtekuuluvustunnet ja autor kasutas selleks Steffens ja kolleegide (2013) loodud identiteedi juhtimise lühendatud küsimustikku (ILI-SF). Väiteid on kokku neli ja neid hindas vastaja 7-punkti Likert skaala abil. Küsimustik on autori poolt tõlgitud eesti keelde. Rolf van Dick ja kolleegid (2018, lk 23) kinnitasid empiirilise uuringuga, et identiteedi juhtimise skaalat on usaldusväärne kasutada kultuuride vaheliselt ja paljudes Euroopa riikides. Kaksikidentiteedi mõõtmisel koostas autor ise küsimustikud Peltokorpi (2020) ja Beaton et. al. (2006) empiirilise uurimuse põhjal. Ka neid väiteid tuli vastajal hinnata 7-punkti Likert skaalat kasutades.

Küsimustiku kolmas osas mõõdeti juhi töötaja suhte kvaliteeti. See koosneb LMX 7 küsimustikust, mis on töötatud välja Graen ja Uhl-Bien (1995) poolt ja küsimused on esitatud väidete kujul ning vastajad pidid hindama neid 7-punkti Likert skaala abil. Antud küsimustikus küll kasutatakse laialdaselt 5-punkti Likert skaalat, kuid Dawes (2008) statistiline analüüs näitavad, et 5- ja 7-punkti skaalad on siiski võrreldavad, kui need ümber skaleerida. Eesti keelde tõlgitud LMX küsimustikku on varasemalt kasutanud uurimistöodes mitmed õpilased nagu näiteks Müürsepp (2014) ja Paiste (2016).

Kolmandas osas paluti vastajatel hinnata ka kuut väidet 7-punkti Likert skaalal töö rolli selguse ja sotsiaalse toe kohta. Need väited on koostatud ja tõlgitud eesti keelde QPS Nordic küsimustiku põhjal. Küsimustik töötati välja vajaduse põhiselt hinnata psühholoogilisi ja sotsiaalseid tegureid tööl. Küsimustik avaldati 2000 aastal eesmärgiga, et seda saavad kasutada nii teadlased kui tööandjad. (Wännström, et. al., 2009, lk 231)

Küsimustiku neljandas osas esitati üheksa küsimust vastajate taustandmete kogumise eesmärgil – üksiküsimused vastaja juhi päritoluriigi kohta, juhi päritoluriigi eelistuste kohta ja otsese juhiga suhtlemise tihedus kontoris/ virtuaalselt.

### **2.2.1 Pilootuuring**

Uurimuses valdavalt kasutatud küsimustikud on autori poolt tõlgitud inglise keelest eesti keelde ning osad küsimused on autori poolt koostatud. Sellest tulenevalt leidis autor, et pilootuuringu läbi viimine on vajalik kitsaskohtade välja selgitamiseks ja küsimustiku arusaadavuse testimiseks.

Enne küsimustiku välja saatmist valimile, palus autor kolmel inimesel küsimustik üle vaadata. Pilootuuringus osalejatest kaks töötavad uuritavas ettevõttes ja üks on ettevõtte väline isik.

Osalejatel paluti vastata järgmistele küsimustele:

1. Kas küsimustikus püstitatud väited on arusaadavad ja selgelt sõnastatud?
2. Kas küsimustikus on väiteid ja küsimusi, millele on keeruline vastata?
3. Kas küsimustiku juhend iga täitmise osa kohta on arusaadav?
4. Kui kaua läks aega küsimustiku täitmisele?

Tagasiside pilootuuringus osalejatelt oli positiivne, kuid mõningad ettepanekud tehti küsimustikus püstitatud väidete kohta. Autor korrigeeris sõnastust küsimustes number 2, 3, 5, 31 ja 36. Lisaks muudeti sõnastust küsimustiku täitmise juhendi 1. osa kohta (ootuse juhtimisele).

## 2.2.2 Valim

Ettevõtte, mille näitel uurimustööd tehakse on finantsteenuste ja toodete pakkuja Eestis, Lätis ja Leedus. Toodete ja teenuste müük toimub lokaalsel tasandil, kuid toodete arendusega tegelevad üksused, kontrollüksused, tugiüksused on Baltikumi ülesed. Ettevõtte võimaldab töötajatel teha tööd kodukontorist, kuid maapõhiselt on tavaks organisatsiooni üleselt vähemalt korra nädalas kontoris kolleegidega kohtuda. Lokaalsete tiimide töötajad töötavad valdavalt müügiosakondades ja tööiseloomust tulenevalt tööd tehakse üldiselt kontoris. Rahvusvaheliste tiimide töötajad töötavad riikide üleselt ja tiimiga suheldakse peamiselt virtuaalseid kommunikatsioonivahendeid kasutades. Valimisse võetud töötajate juhid on pärit Eestist või teistest Balti riikidest ja need juhid resideeruvad oma koduriigis.

Tabel 1. Uuringus osalenute jaotus

Vastanuid = 138					
Töötab teisest riigist pärit juhi alluvuses	Sagedus	%	Töötab rahvusvahelise tiimis	Sagedus	%
Ei	74	54%	Ei	50	36%
Jah	64	46%	Jah	88	64%

Allikas: autori koostatud

Valimi moodustasid töötajad kõikidest üksustest, kes on ettevõttes töötanud vähemalt 4 kuud. Valim võeti Eesti ettevõtte üleselt ja uuringusse kaasati vaid töötajad ja juhid, kes valdavad eesti keelt. Kihtvalim meetodil moodustatud valimi hulk andis kokku 138 vastajat (osalusmäär 44%), kelles lokaalsesse tiimi kuulus 50 töötajat ja rahvusvahelisse tiimi 88 töötajat. 64 töötajat töötavad teisest riigist pärit juhi alluvuses ja 74 töötajat töötavad lokaalse juhi alluvuses. Uuritavas ettevõttes ei ole lokaalseid tiime, mida juhivad teisest riigist juhid, seega saab järeldada, et antud ettevõttes on rahvusvahelistes tiimides 88 töötajat. Järgnevas tabelis on välja toodud uuringus osalenute jaotus (Tabel 1.)



### 2.2.3 Andmeanalüüs

Andmete analüüsiks kasutati MS Excel ja IBM SPSS Statistics andmetöötlusprogrammi. Vastused laeti alla Google Forms keskkonnast ning seejärel muudeti kõik sõnalised vastused numbriliseks. Kirjeldavast statistikast kasutati vastanute esinemise osakaalu, aritmeetilist keskmist ja standardhälvet. Küsimustiku komplektide ja üksikküsimuste seoste analüüsimiseks kasutati Pearson korrelatsiooni kordajat. Küsimustike sisemise reliaabluse hindamiseks kasutati Cronbachi  $\alpha$ . Gruppide vahelise erinevuse olulisuse hindamiseks kasutati t-testi ja ANOVA meetodit.

## 2.3 Tulemused

### 2.3.1 Küsimustike sisemine reliaablus

Uurimistöös küsimustikus kasutatud küsimustike usaldusväarsuse ja järjepidevuse mõõtmiseks arvutati iga küsimustiku sisemine reliaablus. Sisemise reliaabluse mõõduks kasutas autor Cronbachi  $\alpha$ , mille piisavaks suuruseks loetakse 0.6-0.7 ja üle 0.8 väga hea (Ursachi, et. al, 2015, lk 681).

Tabel 2 Küsimustike sisemine reliaablus

	Väidete arv	Cronbachi $\alpha$
Transformatsiooniline juht	3	.71
Pragmaatiline juht	3	.71
(ILT) 21- punkti skaala	21	.75
ILI (SF)	4	.94
Kaksikidentiteet	8	.56
LMX	7	.91
QPS	6	.89

Allikas: autori koostatud

Küsimustikud transformatsioonilise juhtimise, pragmaatilise juhtimise ja ILT-21 sisemine reliaablus on aktsepteeritav. Küsimustikud identiteedi juhtimise (ILI), juhi-suhte kvaliteet (LMX) ja töörolli selgus ning sotsiaalse toetuse (QPS) sisemine reliaablus 0.9 või rohkem. Kaksikidentiteet reliaablus jääb alla 0.6 (Tabel 2).

### 2.3.2 Impliitsed ootused juhi omadustele ja käitumisele

Küsimustike komplekt analüüsime järgijate taju ja ootusi juhi omadustele ja käitumisele koosnes kolmest küsimustikust: 1) transformatsiooniline juhtimisstiil (väited 1-3), 2) pragmaatiline juhtimisstiil (väited 4-6), 3) 21-punkti skaala (juhi omadused 7-27).

Esmalt analüüsis töö autor järgijate eelistusi juhtimisele ja võrdles tulemusi lokaalse juhi alluvuses järgijate ja teisest riigist pärit juhile alluvuses järgijate vahel. Seejärel võrdles autor erinevusi rahvusvahelistes tiimides töötavate järgijate ja lokaalsetes tiimides töötavate järgijate vahel. Olulisi erinevusi lokaalse ja rahvusvahelise tiimide järgijate vahel ei leitud ja ka mitte samast riigist pärit juhi ja teisest riigist pärit juhi alluvusse kuuluvate järgijate vahel. Küll aga nii rahvusvahelise tiimi kuuluvad ( $m=3.75$   $SD=1.84$ ) kui ka teisest riigist pärit juhi alluvusse kuuluvad järgijad ( $m=3.64$   $SD=1.77$ ) hindasid mõnevõrra madalamalt pragmaatilise juhi käitumist „*juht ei oota minult enam kui mulle antud eesmärkide täitmist*“ võrreldes samast riigist juhi alluvuses ( $m=4.07$   $SD=1.79$ ) ja lokaalsesse tiimi kuuluvate järgijatega ( $m=4.08$   $SD=1.68$ ).

Seejärel võrreldi tulemusi kõigi 138 vastaja hinnangute keskmisega. Väga kõrgelt hinnati 7- palli skaalal kõiki kolme transformatsioonilise juhi käitumist „*juht kaasab mind minu isiklike ja ka tiimi eesmärkide seadmisesse*“ ( $m=6.38$   $SD=1.09$ ), „*juht võimaldab mul leida iseseisvalt lahendusi tööülesannete sooritamisel/täitmisel ning vajadusel on valmis juhendama*“ ( $m=6.6$   $SD=0.78$ ), „*juht annab mulle tööülesandeid, mis on arendavad ja võimaldavad õppimist*“ ( $m=6.32$   $SD=1.05$ ).

O. Epitropaki ja R. Martin (2004) ILT 21- punkti skaala dimensioonide vaheline korrelatsioon (Pearson) on käesolevas uurimistöös – juhi prototüüp .79 (tundlikus); .76 (intelligentsus); .84 (pühendumus); .77 (dünaamilisus) ja eba prototüüpne juht .77 (türannia), .91 (maskuliinsus) (LISA 3). Tugev korrelatsioon on üle 0.7. Seda mudelit on kasutatud mitmetes uurimistöodes ja usaldusväärsus on mudel järjepidevalt tõestanud (Zibenberg, 2018; Bray, et. al., 2014; Epitropaki & Martin, 2004).

Tabel 3 Erinevused efektiivse juhi omadustest samast riigist pärit juhi ja teisest riigist pärit juhi alluvusse kuuluvate järgijate vahel

Dimensioonid	Samast riigist pärit juht M (SD)	Teisest riigist pärit juht M (SD)	t-Test	p Value
Tundlikkus	8.48(0.77)	8.01(1.02)	3.055	<.01
Intelligentsus	8.35(0.81)	8.28(0.65)	0.582	n.s.
Pühendumus	8.5(0.71)	8.28(0.81)	1.698	<.1
Dünaamilisus	7.32(0.98)	7.21(1.06)	0.643	n.s.
Türannia	3.83(1.33)	3.86(1.22)	-0.162	n.s.
Maskuliinsus	2.41(1.81)	2.84(2.11)	-1.271	n.s.

Allikas: autori koostatud

Tabel 4 Erinevused efektiivse juhi omadustest lokaalsesse tiimi ja rahvusvahelisse tiimi kuuluvate järgijate vahel.

Dimensioonid	Lokaalne tiim M (SD)	Rahvusvaheline tiim M (SD)	t-Test	p Value
Tundlikkus	8.65(0.55)	8.04(1.02)	3.964	<.001
Intelligentsus	8.46(0.82)	8.24(0.68)	1.621	n.s.
Pühendumus	8.59(0.61)	8.28(0.82)	2.357	<.1
Dünaamilisus	7.39(1.05)	7.2(0.99)	1.095	n.s.
Türannia	3.72(1.21)	3.91(1.31)	-0.853	n.s.
Maskuliinsus	2.03(1.5)	2.94(2.12)	-2.675	<.01

Allikas: autori koostatud

21- punkti skaala tulemusi analüüsiti kasutades t-testi, sõltumatud muutujad olid juhi päritolu ja tiimi lokaalsus/ rahvusvahelisus ja sõltuvad muutujad olid kõik kuus dimensiooni (tundlikkus, intelligentsus, pühendumus, dünaamilisus, türannia ja maskuliinsus). Rahvusvahelise juhi ja lokaalse juhi alluvusse kuuluvate järgijate vahel kuuest dimensioonist kahe puhul leiti olulisi erinevusi ( $p < 0.1$ ) – tundlikkus ja pühendumus. Samast riigist pärit juhi alluvuses olevad järgijad seostavad tugevamalt tundlikkust ja pühendumust efektiivse juhtimisega kui teisest riigist pärit juhi järgijad (Tabel 3). Rahvusvahelisse tiimi kuuluvad järgijad peavad vähem oluliseks efektiivse

juhtimise puhul tundlikust. Küll aga omistavad nad juhile maskuliinsust kõrgemalt kui lokaalsesse tiimi kuuluvad järgijad (Tabel 4).

### 2.3.3 Identiteedi juhtimine

Esmalt mõõtis autor lokaalsete ja rahvusvaheliste tiimide vahelist erinevust kuivõrd kõrgelt nad hindavad ühtekuuluvust oma tiimis läbi juhi poolse grupi identiteedi juhtimise. Tulemused 7-palli skaalal olid nii lokaalsetes tiimides ( $m=6.33$   $SD=0.98$ ) kui ka rahvusvahelistes tiimides kõrged ( $m=5.92$   $SD=1.28$ ). Gruppide vaheline erinevus oli märgatav ( $p<0.05$ ), lokaalsetes tiimides on ühtekuuluvustunne kõrgem kui rahvusvahelistes tiimides.

Seejärel võrdles autor samast riigist pärit juhi alluvusse ja teisest riigist pärit juhi alluvusse kuuluvate järgijate ühtekuuluvustunnet. Järgijad kelle juht on teisest riigist hindavad identiteedi juhtimist madalamalt ( $m=5.83$   $SD=1.25$ ), kui järgijad kelle juht on pärit samast riigist ( $m=6.27$   $SD=1.10$ ). Gruppide vaheline erinevus on suurem kui eelnevalt võrreldud lokaalsete ja rahvusvaheliste tiimide vahelist erinevust ( $p<0.03$ ).

Lisaks vaadeldi ka kui tihti suhtlevad samas riigist ja teisest riigist juhi järgijad oma juhiga. Leiti, et samas riigist pärit juhi järgijad suhtlevad tihedamalt oma juhiga kontoris ( $m=4.47$   $SD=1.23$ ) kui teisest riigist juhi järgijad ( $m=3.25$   $SD=1.33$ ). Ootuspäraselt tuli gruppide vaheline erinevus märkimisväärne ( $p<0.001$ ). Virtuaalses suhtluses olulisi erinevusi ei leitud. (Tabel 5)

Tabel 5 Kommunikatsioon juhiga

Kommunikatsioon juhiga	Samast riigist pärit juhi järgijad (SD)	Teisest riigist pärit juhi järgijad (SD)	t-test	p Value
Kui tihti suhtled oma juhiga kontoris (töökohal)?	4.47 (1.23)	3.25 (1.33)	5.6	<.001
Kui tihti suhtled oma juhiga virtuaalselt?	5.39 (0.64)	5.19 (0.06)	1.91	n.s

Allikas: autori koostatud

Töö autor otsustas uurida kas nõrgemalt hinnatud identiteedi juhtimine võib olla seotud vähesema suhtlusega kontoris teisest riigist pärit juhi alluvate seas. Juhtimise ja juhiga suhtlemise sageduse omavahelisi seoseid mõõtes läbi korrelatsiooni näitaja leiti, et identiteedi juhtimine on mõõdukas korrelatsioonis ( $p < 0.01$ ) üksiknäitajaga *“Kui tihti suhtled oma juhiga kontoris (töökohal)?”* ( $r = 0.32$ )

### **Kaksikidentiteet rahvusvahelises keskkonnas**

Kaksikidentiteedi vaatlemise eesmärgiks antud uurimistöös on hinnata kuidas tajuvad järgijad organisatsiooni siseselt teisest riigist juhte, kolleege ja riikide vahelist töökultuuri. Autor leidis, et kaksikidentiteeti mõõtmiseks on vaja luua uus grupp - samast riigist pärit juht ja lokaalne tiim; samast riigist pärit juht ja rahvusvaheline tiim; teisest riigist pärit juht ja rahvusvaheline tiim (Tabel 6).

Tabel 6 Uuringus osalenute jaotus

n= 138	Sagedus	Protsent
Lokaalne juht ja tiim	50	36%
Lokaalne juht ja rahvusvaheline tiim	24	17%
Teisest riigist pärit juht ja rahvusvaheline tiim	64	47%

Allikas: autori koostatud

Kaksikidentiteedi väidete komplekti sisemine reliaablus jäi alla aktsepteeritava piiri, sest küsimused ei olnud kooskõlas .56 (Cronbachi  $\alpha$ ). Töö autor otsustas sisemist reliaablust mõõta juhi väidete kohta milleks olid neli väidet (32-34 ja 39) sisemine reliaablus .69 (Cronbachi  $\alpha$ ) ja nimetas väidete grupi „KD juht“, seejärel kolleegide kohta rahvusvahelises kontekstis kaks väidet (35-36) reliaablus .75 (Cronbachi  $\alpha$ ) grupi nimeks „KD kolleeg“ ja töökultuuri kohta kaks väidet (37-38) reliaablus .73 (Cronbachi  $\alpha$ ) ning grupi nimi „KD kultuur“.

Tabel 7 Gruppide vahelised erinevused kaksikidentiteedis

Kaksikidentiteet väidete grupid	Lokaalne juht ja tiim (SD)	Lokaalne juht ja rahvusvaheline tiim (SD)	Teisest riigist pärit juht ja rahvusvaheline tiim (SD)	p Value
KD juht (SD)	6.29 (0.71)	6.15 (0.81)	5.86 (1.16)	<.1
KD kolleeg (SD)	6.48 (0.87)	6.46 (0.75)	6.1 (1.41)	n.s
KD kultuur (SD)	5.04 (1.35)	5.35 (1.15)	4.6 (1.8)	n.s
n	50	24	64	

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt analüüsiti keskmiseid gruppide vahelisi hinnanguid ja leiti, et ootuspäraselt kõrgemaid hinnanguid antakse samast riigist pärit juhtidele kui teisest riigist pärit juhtidele, mistõttu saab järeldada, et järgijad näevad samast riigist pärit juhti tugevamalt grupisisese liikmena ( $p < .1$ ). Teisest riigist pärit kolleegide ja rahvusvahelise töökultuuri osas olulisi erinevusi ei leitud ( $p > .1$ ). Siiski leiavad järgijad, kes kuuluvad rahvusvahelisse tiimi ja alluvad teisest riigist pärit juhile, et organisatsiooni ülene töökultuur on riigiti vähemal määral erinev ( $m = 4.6$   $SD = 1.8$ ), kui seda arvavad teised kaks gruppi (Tabel 7). Nende vahelised erinevused leiti dispersioonanalüüsi ANOVA meetodil

### 2.3.4 Juht- töötaja suhte kvaliteet, sotsiaalne tugi ja töörolli selgus

Autor analüüsis juht- töötaja suhte kvaliteeti (LMX), töörolli selgust ja sotsiaalset toetust juhilt samast riigist pärit juhi alluvate ja teisest riigist pärit juhi alluvate vahel. Kahe sõltumatu grupi võrdlemiseks kasutati T-testi.

Leiti, et nii juht- töötaja suhte kvaliteedi, sotsiaalset toetuse ja töörolli selguse puhul on oluline erinevus samast riigist pärit juhi ja teisest riigist pärit juhi alluvuses olevate järgijate vahel  $p < 0.05$ . Samast riigist pärit juhi alluvad hindavad kõrgemalt juht-töötaja suhte kvaliteeti ( $m = 5.9$   $SD = 0.91$ ), sotsiaalset toetust juhilt ( $m = 6.42$   $SD = 1.0$ ) ja töörolli selgust ( $m = 6.21$   $SD = 1.12$ ) kui teisest riigist pärit juhi alluvuses olevad järgijad juht-töötaja suhte kvaliteet ( $m = 5.37$   $SD = 1.23$ ), sotsiaalne toetus juhilt ( $m = 6.0$   $SD = 1.2$ ), töörolli selgus ( $m = 5.76$   $SD = 1.17$ ) (Tabel 8).

Tabel 8 Samast ja teisest riigist pärit juhi järgijate hinded juhi- töötaja suhte kvaliteedile, sotsiaalsele toele ja töö rolli selgusele

Küsimustik	Samast riigist pärit juht (SD)	Teisest riigist pärit juht (SD)	t test	p value
LMX	5.90 (0.91)	5.37 (1.23)	2.89	< 0.05
Sotsiaalne toetus	6.42 (1.00)	6.00 (1.20)	2.23	< 0.05
Töörolli selgus	6.21 (1.12)	5.76 (1.17)	2.31	< 0.05

Allikas: autori koostatud

Tabel 9 Korrelatsioon kommunikatsiooni ja LMX, sotsiaalse toetuse ja töörolli selguse vahel (Pearsoni korrelatsioonikordaja)

	Kui tihti suhtled oma juhiga kontoris (töökohal)?	Kui tihti suhtled oma juhiga virtuaalselt?
LMX	.29	.15
Töörolli selgus	.15	.12
Sotsiaalne toetus	.17	.14

Allikas: autori koostatud

Analüüsi ka kommunikatsiooni mõju, kuid seos kui tihti kontoris või virtuaalselt suheldakse juhiga ei mõjuta tulemusi juht- töötaja suhte kvaliteedile, sotsiaalsele toetusel ega töörolli selgusele (Tabel 9).

### 2.3.5 Identiteedi juhtimise seos juhi-töötaja suhte kvaliteedi, töörolli selguse ja sotsiaalse toetusega

Võrdlemaks identiteedi juhtimise seost juhi-töötaja suhte kvaliteedi, sotsiaalne toetus ja töörolli selgusega kasutati Pearsoni korrelatsioonimaatriskit. Leiti, et nii juhi-töötaja suhte kvaliteet (LMX) kui ka sotsiaalne toetus on tugevas korrelatsioonis identiteedi juhtimisega (Tabel 10).

Tabel 10 Identiteedi juhtimise (ILI) seos juht-töötaja suhte kvaliteedi, töörolli selguse ja sotsiaalse toetusega (Pearsoni korrelatsioonikordaja)

Küsimustikud	ILI	LMX	Töö rolli selgus	Sotsiaalne tugi
ILI	1	.76	.61	.74
LMX	.76	1	.64	.81
Töörolli selgus	.62	.64	1	.59
Sotsiaalne toetus	.74	.81	.56	1

Allikas: autori koostatud

Identiteedi juhtimise ja LMX korrelatsiooni kordaja  $r=0.76$  ning sotsiaalse toetuse korrelatsiooni kordaja  $r=0.74$ . Töörolli selguse ja identiteedi juhtimise vahel on mõõdukas seos  $r=0.62$ . Leiti ka, et LMX, sotsiaalne toetus ja töörolli selgus on omavahel tugevas omavahelises seoses ( $p<0.001$ ).

### 2.3.6 Eelistused juhi päritolu riigi osas

Järgnevalt analüüsis töö autor põhjalikult üksiküsimusi järgijate eelistuste osas juhi päritolu riigi kohta (küsimused 56-59). Küsimuste sisust tulenevalt otsustati võrrelda vastuseid varasemalt loodud kolme grupi vahel: 1) lokaalne juht ja tiim; 2) lokaalne juht ja rahvusvaheline tiim ja 3) teisest riigist pärit juht ja rahvusvaheline tiim.



Tabel 11 Gruppide vahelised erinevused töötajate eelistuste kohta

Küsimus	Lokaalne juht ja tiim (SD)	Lokaalne juht ja rahvusvaheline tiim (SD)	Teisest riigist pärit juht ja rahvusvaheline tiim (SD)	p Value
56	2.5 (0.6)	2.58 (0.65)	2.02 (0.77)	<.001
57	2.58 (0.7)	2.25 (0.8)	1.75 (0.8)	<.001
58	2.08 (0.88)	2.25 (0.8)	1.41(0.71)	<.001
59	2.04 (0.57)	2.13 (0.74)	2.58 (0.75)	<.001
n	50	24	64	

Allikas: autori koostatud

Lokaalse tiimide järgijate eelistused on tugevamad kohalikus tiimis töötamise osas (m=2.58 SD 0.7), kui järgijatel rahvusvahelistes tiimides, kelle juht on samast riigist pärit (m=2.25 SD 0.8). Mõlemad grupid eelistavad töötamist samast riigist pärit juhi alluvuses (m=2.5 SD 0.6) (m=2.58 SD 0.65). Järgijad, kelle juht on teisest riigist pärit ei ole tugevat seisukohta juhi (m= 2.02 SD 0.77) ega tiimi asukoha osas (m= 1.75 SD 0.8). Lokaalses tiimis töötavad järgijad ei oma keskmiselt tugevat seisukohta juhi asukoha osas (m=2.08 SD 0.88), kuid rahvusvaheliste tiimide järgijad, kelle juht on samast riigist pärit, eelistavad pigem et juht resideeruks nendega samas riigis (m=2.25 SD 0.8). Teisest riigist pärit juhi alluvuses olevad töötajate jaoks ei oma olulist tähtsust, et juht resideeruks nendega samas riigis (m=1.41 SD 0.71) ning nad tunnevad, et juhi päritolu ei mõjuta neid kuidagi ja sellel on oma positiivne külg (m= 2.58 SD 0.75). Ka samast riigist pärit juhi kuid rahvusvahelises tiimis töötavad järgijad leiavad, et teises riigis resideeruva juhi alluvuses töötamine võib olla mõneti positiivse mõjuga (m= 2.13 SD 0.74). Gruppide vahelised erinevused on oluliselt kõrged p<.001 (Tabel 11).

## **3. ARUTELU JA JÄRELDUSED**

### **3.1 Vastused püstitatud uurimisküsimustele**

#### **3.1.1 Töötajate ootused juhile ja juhtimisele lokaalses ja rahvusvahelises tiimis**

Uurimuses osalenud töötajad jagati nelja gruppi juhi ja tiimi riigipõhise asukoha järgi. Esmalt analüüsis töö autor töötajate ootusi juhi käitumistele, võttes aluseks transformatsioonilist ja pragmaatilist juhtimiskäitumist kirjeldavad väited. Saadud tulemustest selgus, et kõik vastajad hindavad kõrgelt transformatsioonilisele juhtimisstiilile omaseid käitumisi. Pragmaatilist juhtimisstiili hinnati mõnevõrra madalamalt, mis on mõistetav, sest tegu on eesmärkide täitmisele suunatud juhtimisega ning töötajate pikaajalisse arengusse panustamine ei ole sellele juhtimisstiilile omane.

Uuringus osalenud töötajatele on oluline nende kaasamine eesmärkide seadmisel, kuid eesmärgid peavad olema arusaadavad ja oodatavad tulemused määratletud. Töötajad hindavad positiivselt juhti, kes nende töötulemusi jälgib ja annab neile kohest tagasisidet. Uuritavas organisatsioonis on olulisel kohal tulemustele orienteeritus ja tulemuste mõõtmine, seega töötajate soov kindlate eesmärkide seadmisele ja järjepidevale tagasisidele on ootuspärane. Rahvusvahelisele tasandile tööülesandeid täitvad töötajad tunnevad suuremat saavutusvajadust ja tajuvad, et ootused nende suhtes on kõrgemad.

Uurimistöö autor hindas ka järgijate kuvandit ideaalse juhi omaduste kohta. Leidis kinnitust Epitropaki ja R. Martin-i (2004) koostatud 21-punkti skaala prototüüpsete ja ebaprototüüpsetest juhi isikuomadustest. Prototüüpsele juhile peetakse iseloomulikuks omadusi, mis kuuluvad järgmistesse dimensioonidesse: tundlikkus, intelligentsus, pühendumus ja dünaamilisus. Ebaprototüüpseks juhiks peetakse juhti, kellele saab omistada türanlike ja maskuliinseid jooni. Kuigi prototüüpsele juhile omaseks peetavad omadused said kinnitust, siis Tavares ja kolleegide (2018) sõnul on oluline, vahet teha järgijate hinnangute erinevustele prototüüpse juhi dimensioonidele. Järgijate jaoks on osad juhtide omadused olulisemad kui teised. Empiirilises

analüüsis leidsid Tavers ja kollegid (lk 7), et järgijad peavad alati juhile oluliseks pühendumise dimensiooni kuuluvaid omadusi. Erinevusi aga leiab intelligentsuse ja tundlikkuse dimensioonide hinnangute vahel. Nad järeldasid, et pühendumuse dimensiooni kuuluvate omaduste kasutamine koos intelligentsuse või tundlikkuse dimensiooni kuuluvate omadustega käivitab efektiivse juhtimise.

Kui juhtimiskäitumiste osas olulisi erinevusi gruppide vahel ei leitud, siis juhi omadustes tulid välja mõned olulised erinevused. Need, kes töötasid samast riigist pärit juhi alluvuses ja kuulusid kohalikesse tiimidesse, hindasid juhi omadusi, mis kuuluvad tundlikkuse dimensioonidesse, kõrgemalt kui teisest riigist pärit juhi alluvuses või rahvusvahelises tiimis töötavad inimesed. Kuigi lokaalse grupi järgijad hindasid juhi puhul pühendumust kõrgemalt kui teised grupid, siis on see efektiivse juhi dimensioonidest kõige kõrgemalt hinnatud ka rahvusvahelise ja teisest riigist pärit juhi alluvuses töötajate seas.

Antud uurimistöö analüüsis selgus, et lokaalsesse gruppi kuuluvad järgijad omistavad heale juhile kõige kõrgemalt tundlikkuse dimensiooni kuuluvaid omadusi. Tundlikkuse dimensiooni kuuluvad omadused on siiras, abivalmis ja mõistev (Epitropaki ja R. Martin, 2004). Rahvusvahelistes gruppides peetakse efektiivsele juhile kõige olulisemaks omadusi, mis kuuluvad pühendumuse ja intelligentsuse dimensioonidesse. Mõlema grupi jaoks oli juhi pühendumus oluline, kuid erinevused tundlikkuse dimensioonis annavad alust väita, et rahvusvahelised juhid peavad efektiivse juhtimise tagamiseks panustama lisaks pühendumisele rohkem ka intelligentsuse dimensiooni kuuluvatesse omadustesse, maapõhiste tiimide juhid aga tundlikkuse dimensiooni kuuluvatesse omadustesse.

Olgugi, et kõik grupid hindasid maskuliinsust madalalt, hindasid rahvusvaheliste tiimide töötajad maskuliinse juhi omadusi kõrgemalt kui teised grupid. Kuna maskuliinsust siiski ei seostata efektiivse juhtimisega ei pea ka antud töö autor vajalikuks sellel omadusel pikemalt peatuda.

### **3.1.2 Rahvusvahelise meeskonnas töötamise mõju töötajate eelistustele juhi päritolu suhtes**

Lisaks töötajate tajule efektiivsest juhust, uuris töö autor ka järgijate eelistuste kohta läbi üksikküsimuste juhi asukoha riigi ja rahvusvahelistes tiimides töötamise kohta. Vastajad jagati kolme gruppi sõltuvalt juhi päritolu riigist ja meeskonna asukohast. Gruppide vahel leiti olulisi erinevusi.

Nii lokaalses kui rahvusvahelises tiimis töötavad järgijad, kes alluvad Eestist pärit juhile eelistavad töötada kohaliku juhi alluvuses. Siiski rahvusvahelises tiimis töötavate järgijatele ei ole niivõrd oluline ilmingimata töötada kohalikus tiimis võrreldes lokaalsesse gruppi kuuluvate töötajatega. Lokaalsete tiimide töötajatele on oluline suhelda kõigi oma tiimi liikmetega kohalikus keeles. Sellegipoolest jäävad kohaliku tiimi töötajad neutraalsele arvamusel teisest riigist pärit juhi alluvuses töötamise võimaliku positiivse mõju suhtes, mis võib tuleneda varasema töökogemuse puudumisest töötada teisest riigist pärit juhi alluvuses.

Uuringus osalenud ettevõtte töötajad, kes alluvad teisest riigist pärit juhile, tajusid, et just teisest riigist pärit juhi alluvuses töötamisel on positiivne külg ja juhi päritolu ega füüsiline auskoht ei oma mõju tööülesannete edukale täitmisele. Selle grupi eelistus oli töötada pigem rahvusvahelises kui mitte-rahvusvahelises kollektiivis.

Analüüsi tulemused näitavad, et töötajate eelistused juhi asukoha riigi ja rahvusvahelisse tiimi osas on vastavuses nende praeguse kogemusega. Võimalik, et just kogemusel on oluline mõju eelistustele juhi asukoha ja kuulumise suhtes kas riigipõhiseses või rahvusvahelisse tiimi. Antud uurimistöös ei küsitud töötajate varasemate juhtide päritolu kohta ega selle kohta, millistesse tiimidesse on vastajad varem kuulnud kas kõnealuses või mõnes teises organisatsioonis. Võib siiski eeldada, et tööpetsiifikast tulenevalt puudus lokaalsete tiimide töötajatel kogemus, töötada teisest riigist juhi alluvuses või riikide üleses tiimis. Teine võimalik põhjus võib olla, et samast rahvusest juht sobitub praemini töötajate prototüübiga efektiivsest juhust.

### **3.1.3 Tiimi identiteedi tugevus rahvusvahelistes ja lokaalsetes meeskondades**

Empiirilises analüüsis uuris autor seda, kui tugevaks hindasid erinevate gruppide liikmed oma tiimi ühtekuuluvustunnet läbi identiteedi juhtimise. Lokaalsesse tiimi ja kohaliku juhi alluvusse kuuluvad töötajad tajuvad oluliselt tugevamalt oma juhi panust tiimi identiteedi loomisel kui töötajad, kes töötavad rahvusvahelistes tiimides. Kõige suurem erinevus tuli esile juhi asukohariigi

põhiselt loodud gruppide vahel. Teisest riigist pärit juhi alluvuses töötajad ei ole ka niivõrd avatud oma juhiga infot ja teadmisi vahetama ning aitama oma juhti väljaspool tööülesandeid.

Kuna ettevõtte tegutseb riikide üleselt, siis pidas autor vajalikuks uurida ka kohalike järgijate kaksikidentiteedi olemasolu teisest riigist pärit kolleegide ja organisatsiooni töökultuuri suhtes. Kõik grupid leiavad, et riigipõhiselt töökultuur erineb ja see takistab kohati ka tulemuslikku koostööd. Sellegipoolest leidsid uurimuses osalenud organisatsiooni töötajad, et teisest riigist pärit kolleege võetakse ühtse kollektiivi liikmetena.

Andmete analüüsis leidis kinnitust, et identiteedi juhtimisele antud hinnangute üheks mõjutajaks on kommunikatsioon juhiga. Kuigi teisest riigist pärit juhi alluvad suhtlevad otsese juhiga palju, kohtutakse töökohal harvem. Selgus, et vahetul kohtumisel on märkimisväärne mõju ühtse identiteedi tekkimisele. Powell ja kolleegid (2004, lk 10) on leidnud teoreetilises uurimuses, et virtuaalsed tiimid on rohkem orienteeritud ülesannete täitmisele kui sotsiaalsetele suhetele. Ka uuritavas organisatsioonis rahvusvahelised tiimid suhtlevad peamiselt läbi virtuaalsete kanalite. Võib eeldada, et uuringus osalenute hinnangud riikidevaheliste töökultuuri erinevuste osas on tingitud vähesest vahetust kontaktist töökohal. Efektiivselt eesmärke saab täita vaid tänu heale koostööle ja seega teineteine mõistmine sotsiaalsel tasandil on organisatsioonis ülimalt oluline.

### **3.1.4 Identiteedi juhtimise seos juht-töötaja suhte kvaliteedi, töö rolli selguse ja sotsiaalse toetusega**

Grupi ühtne identiteet on äärmiselt oluline ühtekuuluvustunde tekkimiseks ja see loob pinnase edukaks koostööks. Juhtidel on roll luua ja juhtida grupi sotsiaalset identiteeti. Lisaks on olulisi tegureid, mis võivad soodustada või pärssida sotsiaalse identiteedi tekkimist grupis ja organisatsioonis üleüldiselt, mistõttu otsustas autor kaardistada seosed juht-töötaja suhte kvaliteedi, töö rolli selguse ja sotsiaalse toega. Kuna eelmises alapeatükis selgus, et välismaisele juhile alluvate töötajate ühtekuuluvustunne on madalam, siis on vajalik välja tuua ka mõningaid tegureid, mis mõjutavad organisatsioonis grupisisest koostoimet.

Andmete analüüsis leidis töö autor, et juhi-töötaja suhte kvaliteeti hindavad uuringus osalenud töötajad madalamalt, kui neid juhib teisest riigist pärit juht, võrreldes töötajatega, keda juhib samast riigist pärit juht. Töö autor kontrollis siinkohal Antonakis-e ja Atwater-e (2003) poolt

defineeritud tegurid, mis võiks mõjutada juht-töötaja suhte kvaliteeti, näiteks, et füüsilisel distant sil võib olla oluline mõju kvaliteetse suhte arendamisele juhi ja alluva vahel. Analüüsi tulemuste põhjal saab öelda, et teisest riigist pärit juhtidega kohtutakse harvem ja sellest tulenevalt võib kvaliteetset suhet olla keerulisem luua. Samaselt füüsilise vahemaaga võib võimalikuks mõjutajaks olla vastastikuse mõju sagedus, sest füüsiline distant võib pärssida ka igapäevast suhtlust. Samas antud uurimistöös füüsiline vahemaa mõjutegurina kinnitust ei leidnud. Silmast silma kohtumise sagedus ei omanud seost juht-töötaja suhte kvaliteedi hinnangule. Suhtlus läbi virtuaalsete kanalite oma juhiga on nii kohalike kui teisest riigist pärit juhi alluvate seas sage, juhiga suheldakse peaaegu igapäevaselt. Uuritavas organisatsioonis on kõigi gruppide vastajad keskmiselt hinnanud oma suhet juhiga positiivseks, seega võib järeldada, et järjepideval suhtlusel on oluline roll. Ilmselt suudavad tänapäevased tehnoloogilised võimalused luua niivõrd heal tasemel virtuaalse kontakti, et justkui oleks tegu silmas silma kohtumistega ning tekitada töötajas tunde, et kohtumised on distant sivad. Kuna vanasti puudus taoliste virtuaalsete kontaktide loomise võimalus, võis juhi töötamine distant silt rohkem probleeme tekitada, aga tänapäevane tehnoloogia maandab neid riske.

Nii töörolli selgust kui ka sotsiaalset toetust hindavad kodumaise juhi alluvuses töötavad töötajad kõrgemalt kui töötajad, kes töötavad teisest riigist pärit juhi alluvuses. Uurimistöös ei leitud, et hinnangud töörolli selgusele või sotsiaalse toetusele mõjutas juhi ja töötaja vaheline kommunikatsiooni sageduses. Seega antud uurimistöös ei saanud kinnitust varasemates uuringutes kinnitust leidnud väide, et füüsiline distant juhiga mõjub positiivselt töörollide selgusele, sest kui juht ei ole vahetus läheduses, jagab ta alluvatele konkreetsemalt mõõdetavad ülesanded (Gajendran & Harrison, 2007) (Powell, et. al, 2004). Küll aga saab analüüsi tulemuste põhjal väita, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on seotud töörolli selguse ja sotsiaalse toetusega. Need järgijad, kellel on parem suhe oma juhiga, on suurema tõenäosusega rohkem motiveeritud tööd tegema ja rohkem rahulolevad töökohal. Mõistev ja abivalmis juht ning rollide selgus töös aitavad kaasa juhi ja järgija vaheliste paremate suhete loomisele.

Kinnitust leidis Rolf van Dick-i ja kolleegide (2018) järeldus, et identiteedi juhtimine ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi vahel on tugev seos. Varasemates uuringutes ei ole mõõdetud sotsiaalse toetuse ja töörolli selguse mõju sotsiaalsele identiteedile. Magistr töö tulemused näitavad, et sotsiaalne toetus on tugevas seoses identiteedi juhtimisega. Ka töörolli selgus on üks mõjutegureid, mis aitab kaasa sotsiaalse identiteedi loomisele töökohal, küll aga ei ole see uuritava

organisatsiooni näitel nii tugevas seoses identiteedi juhtimisega kui juht- töötaja suhte kvaliteet ja sotsiaalne toetus. Siiski annavad tulemused alust väita, et tugeva grupiidentiteedi loomiseks on vajalik, et juht pühendaks aega heade suhete loomisele kõigi oma järgijatega ning sellele aitab kaasa sotsiaal-emotsionaalse toe pakkumine ja selgete eesmärkide ja ootuste seadmine.

### **3.2 Ettepanekud organisatsioonile ja soovitused edasisteks uuringuteks**

Magistritöö autor soovib organisatsioonil pöörata tähelepanu töötajate kuvandile juhust ja juhtimisest, sest edukas juhtimine on võimalik vaid juhi ja järgijate koostööl (Lord & Maher, 1991, viidatud Van Quaquebeke et. al, 2011, lk 606-607) Uurimistöös ei uuritud kuivõrd töötajate ootused juhtimisele ja juhi omadustele on vastavuses reaalse juhtimisega organisatsioonis. Sellest tulenevalt soovib autor uurida organisatsiooni üleselt kasutuses olevaid juhtimisstiile. Uuringus saadud tulemuste põhjal saab gruppide üleselt väita, et juhtidel on vajalik nii transformatsioonilise kui ka pragmaatilise juhtimisstiili kombineerimine. Juhile omaseks peetavate omaduste osas soovib autor organisatsioonil juhtide valikul ja juhtide juhtimiskuste arendamisel võtta arvesse, et kuigi kõik prototüüpse juhi omadused on töötajatele olulised, siis nende olulisus töötajatel erineb sõltuvalt tiimi geograafilisest ülesehitusest. Lokaalsetes tiimides on töötajatele väga oluline juhi poolne mõistev ja abivalmis suhtumine, kuid rahvusvahelistele tiimidele on sellest olulisem juhi intelligentsus. Mõlemale grupile on väga oluline juhi motiveeritus, töökus ja pühendumus.

Uuringus leiti erinevusi arusaamadest tõhusa ja efektiivse juhi omadustest lokaalsete ja rahvusvaheliste tiimide järgijate seas. Seetõttu soovib autor tulevastes uuringutes keskenduda küsimusele, kas ootused juhi omaduste osas muutuvad, juhul kui töötajad asuvad tööle rahvusvahelisse tiimi või teisest riigist juhi alluvusse. Lisaks on teada valimi põhjal, et töötajad töötavad erinevatel ametikohtadel ja nende tööülesanded erinevad. Sellest lähtuvalt võib leida erinevusi ootustele juhust ja juhtimisest ka tööpetsiifika põhisedelt.

Analüüsis leiti ka, et gruppides, kus on Eestist pärit juht, eelistatakse töötamist samast riigist pärit juhi alluvuses. Autor soovib organisatsioonil uurida võimalikke põhjuseid, mis ajendab töötajaid selliseid eelistusi tegema ja leida vahendid nende eelistuste maandamiseks. Võimalik, et eelistused

on seotud varasema kogemuse puudumise või hoopis negatiivse kogemusega. Rahvusvahelistes organisatsioonil ja eriti rahvusvahelistes tiimides on oluline sellele tähelepanu pöörata just seetõttu, et juhid muutuvad ja juhi valikut ei tehta üldjuhul juhi päritolu riigist lähtuvalt. Siinkohal aga tuleb organisatsioonil teadvustada, et ka antud eelistustel võib olla oluline mõju töötaja töötulemustele ja rahulolule.

Uurimistöö teises osas, mis kattis identiteedi juhtimist, selgus, et töökultuuri eristatakse riigipõhiselt ja sotsiaalse kategoriseerimise vähendamine oleks siinkohal organisatsioonile kasulik. Küll aga on mõistetav, miks nii teistest riigist pärit juhtidele kui ka rahvusvahelisele töökultuurile antakse madalamaid hinnanguid. Uurimistöös selgus, et geograafilised vahemaad pärsivad identiteedi kujunemist. Analüüsi tulemuste põhjal saab väita, et kuigi virtuaalselt suheldakse juhiga tihti, siis see, et töökohal kohtutakse harvem mõjutab oluliselt hinnanguid sotsiaalsele identiteedile. Samuti võib eeldada, et teisest riigist kolleegidega kohtutakse harvem ning üheskoos ülesannete kooskõlastamine ja täitmine lepitakse kokku igapäevaselt läbi virtuaalsete kanalite. See omakorda viitab, et vahetu kokkupuude juhi ja kolleegidega on organisatsioonile oluline tugeva ühtekuuluvustunde tekkimiseks.

Küll aga soovitab autor ka organisatsioonil ja juhtidel panustada juht-töötaja suhte kvaliteedi, sotsiaalse toetuse ja töörolli selguse arendamisse töökohal, sest need kontseptsioonid on korrelatsioonis identiteedi juhtimisega. Riikide-ülestes organisatsioonides ja tiimides on katsumuseks tugeva grupisisesse identiteedi kujundamine, sest silmast silma kohtumine ei ole alati võimalik, seda eriti globaalsetes organisatsioonides. Juhul kui juht panustab kõigi oma järgijatega kvaliteetsete suhete loomisse, pakub vajadusel tuge, defineerib ametikohad ja määrab vastutusvaldkonnad, aitab see kaasa grupisisesse identiteedi tekkimisele ja arengule. Uurimustulemustest lähtuvalt on võimalik panustada nendesse tegevustesse ka vaid virtuaalseid kanaleid kasutades, sest näost näkku kohtumisel ei leitud seost juht-töötaja suhte kvaliteedi, sotsiaalse toetuse ega ka töö-rolli selgusega.

Magistritöös uuris autor kahe psühhosotsiaalsete tegurite mõju identiteedi juhtimisele. Tulevastes uuringutes oleks väärtuslik mõõta identiteedi juhtimise ja enamate psühhosotsiaalsete ohutegurite vahelist korrelatsiooni. Tegurid, mis mõjutavad identiteedi juhtimist, annavad olulise sisendi organisatsioonide sisese ühtekuuluvustunde suurendamiseks. Uuringu läbiviimiseks võiks kasutada näiteks QPS Nordic küsimustikku. Esmalt just seetõttu, et küsimustiku on andnud reliaabseid tulemusi Põhjamaades ja teiseks põhineb see paljudele teooriatele ja kontseptuaalsetele



mudelitele, mis käsitlevad näiteks heaolu, töömotivatsiooni ja tööga rahulolu (Wännström, et. al., 2009, lk 231).

## KOKKUVÕTE

Magistritöö koostamisega soovis autor jõuda parema mõistmiseni selle kohta, kuid erinevad ootused juhtimisele (juhi omadused ja käitumine) riigiülestes organisatsioonides sõltuvalt sellest, kas töötatakse lokaalses või rahvusvahelises meeskonnas ning kui juht on pärit samast riigis või mitte. Esmalt analüüsis autor töötajate ootusi juhi omadustele ja käitumistele rahvusvahelistes ja lokaalsetes meeskondades. Teisteks uuriti seoseid identiteedi juhtimise, juht-töötaja suhte kvaliteedi, töörolli selguse, sotsiaalse toetuse ja geograafilise distantssi vahel.

Töötajate ootuste välja selgitamisel juhi omadustele toetus töö autor implitsiitsetele juhtimisteooriatele. Eelistatud juhtimiskäitumiste analüüsimiseks võeti aluseks Avolio ja Bassi käsitlus transformatsioonilisest ja pragmaatilisest juhtimisstiilist. Meeskonna ühtekuuluvustunnet mõõdeti toetudes Steffensi ja tema kolleegide poolt loodud mudelile identiteedi juhtimisest. Oluliste mõjuteguritena identiteedi juhtimisele käsitleti ka juht-töötaja suhte kvaliteedi teooriat, juhi ja töötaja vahelist geograafilist distantssi ning psühhosotsiaalseid ohutegureid nagu töö rolli selgus ja sotsiaalne toetus.

Uurimistöös sai kinnitust, et ka organisatsiooni siseselt on töötajate ootused juhi omadustele mõnevõrra erinevad, kuid juhtimisstiilide põhiselt olulisi erinevusi ei leitud. Samuti sai kinnitust, et geograafilisel distantsil on oluline mõju identiteedi juhtimisele ning juhi-töötaja suhte kvaliteet, töö rolli selgus ja sotsiaalne tugi on korrelatsioonis identiteedi juhtimisega.

Uurimus viidi läbi rahvusvahelises finantsettevõtte Eesti töötajate seas. Uurimuses osales 138 töötajat, kellest 50 töötab maapõhises ja 88 riikide üleses meeskonnas. Nendest 74 töötajat juhib Eestist pärit juht ja 64 töötajat teisest riigist pärit juht. Eesmärgi saavutamiseks esitati neli uurimisküsimust ning järgnevalt kirjeldab autor lühidalt saadud tulemusi ja nende põhjal tehtud järeldusi.

Esimene uurimisküsimus käsitles töötajate ootuseid juhi omadustele ja käitumistele. Tulemuste põhjal selgus, et uurimuses osalenud töötajad soovivad töötada juhi alluvuses, kes kasutaks nii transformatsioonilist kui ka pragmaatilist juhtimisstiili. Oluliseks peavad töötajad selgeid ja

mõõdetavaid eesmärke, mis seatakse ühiselt koos oma juhiga. Küll aega leiti erinevusi töötajate kuvandis ideaalse juhi omaduste osas. Nii maapõhiste kui ka riikide ülestele tiimidele oli oluline juhi pühendumus, kuid maapõhisete meeskondade töötajad leidsid, et juhile iseloomulikuks peavad nad ennekõike tundlikkuse dimensiooni kuuluvaid näitajaid. Rahvusvaheliste tiimide töötajad leidsid, et edukale juhile peavad nad lisaks pühendumuse dimensiooni kuuluvatele omadustele väga oluliseks ka intelligentsuse dimensiooni kuuluvaid omadusi. Sellest lähtuvalt tuleb juhtidel sõltuvalt tiimi geograafilisele ülesehitusele panustada enam kas intelligentsuse või tundlikkuse dimensioonidesse. Seega saab väita, et ootused juhi omadustele võivad organisatsiooni siseselt erineda sõltuvalt tiimide geograafilisest ülesehitusest.

Teine uurimisküsimus kattis töötajate eelistusi juhi päritolu riigi osas sõltuvalt nende praegusest kogemusest. Selleks lõi autor kolm gruppi: 1) maapõhine tiim ja kohalik juht; 2) rahvusvaheline tiim ja kohalik juht ning 3) rahvusvaheline tiim ja teisest riigist pärit juht. Leiti, et kohaliku juhi alluvuses töötanud töötajad eelistasid jätkata töötamist samast riigist pärit juhi alluvuses, samas nendel uuringus osalenud töötajad, kes töötasid teisest riigist pärit juhi alluvuses juhi päritolu riigi osas eelistused puudusid. Lisaks tundsid välismaise juhi alluvuses töötavad töötajad, et isegi kasulik on alluda teisest riigist pärit juhile. Kokkuvõtvalt saab öelda, et eelistused sõltusid töötajate praegusest kogemusest.

Kolmanda uurimisküsimuse kaudu leiti vastus sotsiaalse identiteedi tugevusele rahvusvahelistes ja kohalikes meeskondades läbi identiteedi juhtimise ja kaksikidentiteedi olemasolu. Rahvusvahelistes meeskondades oli ühtekuuluvustunne mõnevõrra madalam ja nendel vastanutel, keda juhtis välisriigist pärit juht oli üheks põhjuseks madalamate hinnangute andmisel vähene silmast silma suhtlus töökohal. Seega on füüsiline vahemaa oluline mõjutegur identiteedi juhtimisele. Kaksikidentiteet, mida mõõdeti läbi prosotsiaalsete käitumiste, sai positiivseid hinnanguid teisest riigist kolleegide kohta. Organisatsiooni siseselt tunni, et kuulatakse ühtsesse kollektiivi ja rahvus ei ole siinkohal mõjutajaks. Samas leiti kõikide gruppide üleselt, et töökultuur on mõnevõrra erinev, mis võis olla tingitud ka füüsilisest vahemaadest. Uurimistulemustest selgus ka, et teisest riigist pärit juhte ei abistata ega tunnustada niivõrd julgelt kui koduriigi juhte.

Neljas uurimisküsimus otsiti seoseid identiteedi juhtimise, juht-töötaja suhte kvaliteet (LMX), töörolli selguse ja sotsiaalse toetuse vahel. Uurimistulemustes sai kinnitust, et nii LMX, sotsiaalne toetus kui ka töö rolli selgus on tugevas seoses identiteedi juhtimisega. Ka leiti nende kontseptsioonide ja tegurite vahel omavahelised seosed. Üllatavaks osutus, et LMX, töörolli

selgus ja sotsiaalne toetus ei ole seotud füüsilise vahemaadega ning näost näkku kohtumise tihedus ei mõjutanud neid näitajaid. Selle põhjalt tegi antud töö autor järelduse, et tänapäeva tehnoloogia valguses on heade ja toetavate tööalaste suhete loomine ja selgete eesmärkide ning tööülesannete andmine võimalik ka läbi virtuaalseid kanaleid kasutades. Seda enam sai tulemuste põhjalt väita, et kuigi edukaks identiteedi juhtimiseks on oluline silmast silma kohtumine, siis panustades eelnimetatud tegevustesse, on võimalik seda edukalt teha ka distantsilt.

Tulenevalt uurimistöö tulemustest tegi töö autor organisatsioonile neli ettepanekut. Esiteks soovitas autor uurida organisatsiooni siseselt töötajate seas heaks kiidetud juhtimisstiile, sest organisatsiooni edu sõltub efektiivsest juhtimisest ning järgijakeskne lähenemine on selles protsessis oluline. Lisaks soovitas autor organisatsioonil pöörata tähelepanu juhtide valikul ja juhtimisoskuste arendamisel prototüüpsele juhile omaseks peetavatele omadustele. Kolmas soovitus oli uurida võimalike põhjuseid, miks töötajad, kes töötavad lokaalse juhi alluvuses, eelistavad töötada koduriigist pärit juhi alluvuses. Seda on eriti oluline mõista rahvusvahelise suunaga tiimides, sest juhtide rahvuslik päritolu ei ole üldiselt juhi valikul määrav. Neljas ettepanek organisatsioonile oli organisatsiooni sisese pühendumuse ja ühtekuuluvuse kasvatamiseks on pöörata tähelepanu juhi-töötaja suhte kvaliteedi arendamisele ja psühhosotsiaalsete ohutegurite maandamisele, milleks on töörolli selgus ja sotsiaalne toetus.

Edaspidistes uuringutes soovitas autor uurida, milliseid juhi omadusi peavad oluliseks töötajad lähtuvalt tööpetsiifikast. Kuna töös leiti, et sõltuvalt tiimi ülesehitusest, lokaalne või rahvusvaheline, töötajate ootused juhi omadustele erinevad. Sellest lähtuvalt tekib küsimus, kas töötajate nägemus heast ja efektiivsest juhist muutub, kui minnakse tööle rahvusvahelisse tiimi. Kuna uurimistöös selgus ka, et identiteedi juhtimisel on seos kahe uuritud psühhosotsiaalse ohuteguriga, soovitas autor järgnevates uuringutes kaardistada ära ka teiste psühhosotsiaalsete ohutegurite seos identiteedi juhtimisega.

# **SUMMARY**

## **EMPLOYEE EXPECTATIONS FOR LEADERSHIP AND LEADERSHIP CHALLENGES IN AN INTERNATIONAL ORGANISATION**

Greete Puusild

The aim of the master's thesis is to examine the social environment related to leadership in an organisation, using a follower-centred approach. The author does this by first comparing the expectations for the qualities and leadership behaviours of the leader within the organisation, depending on the geographical structure of the teams (international and local) and the leader's country of origin. It is also important to examine the effects of physical distance on social identity in geographically dispersed teams. It is done by determining the impact of geographical distance on identity leadership and mapping the connections between identity leadership and the quality of leader-member exchange, work role clarity and social support.

Since leadership is a group process, it is necessary to understand the social context in which leadership takes place (Schyns et. al, 2011, pp 398). A leader cannot lead without anyone following them (Platow, et. al, 2015, pp 20). Followers also have different expectations for leaders and leadership behaviours within a single cultural space. In order to ensure effective leadership and thereby achieve the goals of the organisation, according to implicit leadership theories it is necessary to understand the employee expectations for a good leader and leadership. An identity-based approach to leadership, in which the leader must create an intragroup identity, is also considered a process of social influence (Steffens, et. al., 2014). Employee job satisfaction, work performance and organisational commitment increase as a result of successful identity leadership (Lee, et. al. 2015).

The Covid-19 pandemic forced organisations to guide employees toward remote work, and accordingly, the impact of this on identity leadership has been explored a lot. While organisations have introduced stricter internal rules for remote work and employees have been invited back to work in offices again, international teams continue to work together mainly via

virtual channels. Physical distances that inhibit the emergence of a sense of belonging can be a challenge for leaders. Therefore, it is necessary to study the concepts and factors that would support the leaders of international teams in creating and maintaining a common group identity while at a distance. The author supposed that the quality of leader-member exchange and psychosocial risk factors should be considered, since the quality of leader-member exchange is connected to identity leadership (Dick, et. al, 2018) and employee well-being (Huell et. al. 2017).

The first part of the master's thesis discusses the theoretical framework. First, the essence of implicit leadership theories is investigated. Implicit leadership theories play an important role because they describe people's vision of good and bad leaders and leadership. A leader is only effective if followers accept them as a leader (Lord & Maher 1991, cited in Quaquebeke et. al., 2011, 606-607). One possible way to study the leadership behaviours that the followers prefer is by using existing approaches, and therefore, the author describes the concept of a transformational and transactional leadership style by Avolio and Bass. Identity leadership based on Hogg's (2001) definition of social identity, and the model of identity leadership created by Steffens and his colleagues (2014) are introduced to the reader. Dual identity, which is important for the functioning of successful cooperation in international organisations, is also briefly described. The theory of the quality of leader-member exchange, as well as psychosocial risk factors such as work role clarity and social support, are also considered as important factors that influence identity leadership.

In the empirical part of the master's thesis, a quantitative research method was used, utilizing an online questionnaire. The study was conducted among employees of an international banking organisation (n=138). In the analysis of the data, respondents were divided into three groups, depending on the country of origin of their leader and the geographical location of the teams (international and based in one country). To achieve the aim of the master's thesis, the author formulated four research questions:

1. Do expectations on leader and leadership differ, depending on their belonging to a local or international team?
2. Does working in an international team have an impact on whether an employee prefers a leader from the same or a different country?
3. Is the sense of belonging in the international teams lower than in the local teams?

4. Is identity leadership connected to the quality of leader-member exchange (LMX), work role clarity, and social support?

The results of the analysis showed that regardless of the group, all employees who participated in the study find that an effective leader should combine a transformational and transactional leadership style. In expectations for the characteristics of the leader, differences were found between groups using the ILT 21-point scale by O. Epitropak and R. Martin (2004). Both employees from the international teams and local teams value leadership characteristics belonging in dedication dimension, but local teams consider indicators belonging to the sensitivity dimension to be the most important characteristic of an effective leader. At the same time, international teams did not regard it as a top characteristic, they valued more leader characteristics belonging in intelligence dimension. Thus, it was confirmed that implicit leadership theories may differ within the organisation, depending on the geographical setup of the teams. In addition, it was found that preferences regarding the country of origin of the leader also differ between groups. Based on the data, it could be inferred that these preferences could also be related to experiences.

The research results also revealed that identity leadership is associated with physical distance. Lower ratings of identity leadership were caused by a lack of face-to-face interaction in the workplace. Dual identity, measured based on prosocial behaviours, was related to lower ratings for work culture and for a leader from abroad. At the same time, colleagues from another country are seen as part of a cohesive collective. A connection was also found between identity leadership, LMX and two psychosocial risk factors. LMX and the psychosocial factors in question (work role clarity, social support) are not connected to physical distancing. This led to the conclusion that leaders can invest in identity leadership by contributing to the aforementioned factors by using virtual communication tools.

Based on the results of the research, the author made four proposals to the organisation. First, the author suggested studying the leadership styles used within the organisation by looking into the perception of followers. The second advise was to pay attention to prototypical leader characteristics when selecting leaders and conducting leadership development trainings. Third recommendation was to investigate possible reasons for employee preferences regarding the national origin of the leader, and the third suggestion was to invest in improving the quality of

LMX and mitigating psychosocial risk factors, in order to achieve greater commitment and sense of belonging within the organisation.

For future studies, the author suggested using a follower-centred approach to explore qualities that are considered characteristic of an effective leader, depending on the specifics of the job and whether the image of an effective leader changes, if employees are assigned to work in international teams. In addition, the author suggests exploring the relationship between other psychosocial risk factors and identity leadership.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alabudlhadi, A., Schyns, B., Staudigl, L. F. (2017) Implicit Leadership Theory. E. Curtis, J. G. Cullen (eds.), *Leadership and Change for the Health Professional* (lk 20-34). Open University Press.
- Antonakis, J, Atwater, L. (2002) Leader Distance: a Review and a Proposed Theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Bass, B.M, Riggio R.E. (2010) The Transformational Model of Leadership. Hickman, G.R, et. al. *Leading Organisations Perspectives for a New Era*. (2nd ed.) (lk 76-79) Sage Publications.
- Bauer, T. N, Erdogan, B. (2016) Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. T. N. Bauer, B. Erdogan (ed.). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0002>
- Breevaart, K., Demerouti, E., Van den Heuvel, M. (2015) Leader-member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (7), 763.
- Brodbeck, F.C., et. al. 2000. Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-2.
- Caillier, J. G. (2014) Do Role Clarity and Job Satisfaction Mediate the Relationship between Telework and Work Effort? *International Journal of Public Administration*, 37 (4), 194.  
<http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2013.798813>
- Chemers, M. M. (1997) The Function of Leadership in Organization. M. M. Chemers. *An Integrative Theory of Leadership* (lk 1-16). Psychology Press.
- Collins, A. M., Hislop, D., Cartwright, S. (2016) Social Support in the Workplace Between Teleworkers, Office-Based Colleagues and Supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 162.

- Collins, D. (2005) Questions of Distance. *Leadership 1* (2), 239-240.
- Davis, W.D, Gardner, W. L. (2004) Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly 15* (4), 461. <https://doi.org/10.4324/9780203120637>
- Dawes, J. (2012) Do Data Characteristics Change According to the Number of Scale Points Used? An Experiment Using 5 Point, 7 Point and 10 Point Scales. *International Journal of Market Research 50* (1), 1-10.
- Day, D. V. (2001) Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly, 11*, lk 581-582,
- Dick, R, et. al. (2018) Identity Leadership Going Global: Validation of the Identity Leadership Inventory (ILI) Across 20 Countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 697-728.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002) Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal, 45* (4), 735-744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Ellemers, N., Gilder, D.D., Haslam, A. (2004) Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review, 29* (3), 459-478. <https://doi.org/10.2307/20159054>
- Epitropaki, O, Martin, R (2004) Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over time. *Journal of Applied Psychology, 89* (2), 293-310. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Graham, L, Witteloostuijn, A. (2010) Leader-Member Exchange, Communication Frequency and Burnout. *Discussion Paper Series nr: 10.08*, 12.
- Guerra, R., Rebelo, M., et. al. (2010) How Should Intergroup Contact be Structured to Reduce Bias Among Majority and Minority Group Children? *Group Processes and Intergroup Relations 13* (4), 13. <https://doi.org/10.1177/1368430209355651>
- Gyula, B, Sandor, T, et.al. Eastern European Cluster: Tradition and Transition. *Journal of World Business 37* (1), 69. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00075-X](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00075-X)

- Haber, P. (2012). Perceptions of Leadership: An Examination of College Students' Understanding of the Concept of Leadership. *Journal of Leadership Education*, 11 (2), 26-27.
- Haslam, S. A., Steffens, N. K., Reicher, S.D., Bentley, S. V. (2021) Identity Leadership in a Crises: A 5R Framework for Learning from Responses to Covid-19. *Social Issues and Policy Review*, 15 (1), 35-39.
- Hogg, M. A. (2016) Social Identity Theory. M. McKeown, S., Haji, R., Ferguson, N (eds.), *Understanding Peace and Conflict Trough Social Identity Theory. Contemporary Global Perspectives* (lk 3-17). Springer Nature.
- Hogg, M. A., Smith, J.R. (2007) Attitudes in Social Context: A Social Identity Perspective. *European Review of Social Psychology*, 18, 122.  
<http://dx.doi.org/10.1080/10463280701592070>
- Hogg, M.A. (2001) A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (3), 184. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1)
- House, R.J., Hanges, P.J., et. al. (2004) Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies. Sage Publications.
- Huell, F., Vincent-Höper, S. V., et. al. (2017) Leader-Member Exchange and Employee Well-Being: A Meta Analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2016 (1).
- Kerber, K.W, Buono, A. F. (2004) Leadership Challenges in Global Virtual Teams: Lessons from the Field. *SAM Advanced Management Journal* 69, 5-11
- Kershaw, C, Rast, E. D, Hogg, M. A, Knippenberg, D. (2020) Divided Groups Need Leadership: A Study of the Effectiveness of Collective Identity, Dual Identity, and Intergroup Relational Identity Rhetoric. *Journal of Applied Social Psychology*, 51 (1), 55.  
<http://dx.doi.org/10.1111/jasp.12715>
- Krug, H., Haslam, A., Otto, K., Steffens, N. K. (2021) Identity Leadership, Social Identity Continuity, and Well-Being at Work During Covid-19. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-8.

- Liden, R. C., Antonakis, J. (2009) Considering Context in Psychological Leadership. *Human Relations* 62 (11), 3. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726709346374>
- Lee, E-S., Park, T-Y., Koo, B. (2015) Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviours: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 141 (5), 1049-1080. <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lilian, S. C. (2014) Virtual Teams: Opportunities and Challenges for E-leaders. *Social and Behavioural Sciences* 110, 11251-1259.
- Lord, R.G. (1977) Functional Leadership Behaviour: Measurement and Relations to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 114-133.
- Lord, R.G., Epitropaki, O., et.al, (2020) Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* 7, 51-52
- Lord, R.G., Hall, R.J. (2005) Identity, Deep Structure and the Development of Leadership Skills. *The Leadership Quarterly* 16, 592-593. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.06.003>
- Lowe, K., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam, N. (1996) Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 420.
- Markham, S. E, Yammarino, F. J, et. al. (2010) Leader-member Exchange, Shared Values, and Performance: Agreement and Levels of Analysis Do Matter. *The Leadership Quarterly* 21 (3), 477-478. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leafqua.2010.03.010>
- Morganson, V. J, Major, D.A. (2010) Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements. Difference in Work-life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 578-589. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683941011056941>
- Müürsepp, D. (2014) Juhi-töötaja suhte kvaliteet mõjutavad tegurid Eesti meelelahutusettevõtte näitel. Bakalaureusetöö. Tartu: Tartu Ülikool.

- Orgambidez A, Almeida H. (2020) Social Support, Role Clarity and Job Satisfaction: A Successful Combination for Nurses. *International Nursing Review*, 380-381.  
<https://doi.org/10.1111/inr.12591>
- Paiste, P. (2016) Juhi-alluva suhte kvaliteet ja seosed juhtimisstiili ja töörahuloluga. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Paris, L. D., Howell, J. P., et. al. (2009) Preferred Leadership Prototypes of Male and Female Leaders in 27 Countries. *Journal of International Business Studies* 40, 2009, 1396.
- Parris, D. L., Peachey J. (2013) A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113 (3), 377.
- Peltokorpi, V. (2020) Host Country National Employees' Prosocial Behaviour Toward Expatriates in Foreign Subsidiaries: A Common Ingroup Identity Model Perspective. *International Business Review* 29, 1-13.
- Platow, M.J, Haslam, A. S, et. al. (2015) There is no leadership if no-one follows: Why leadership is necessarily a group process. *International Coaching Psychology Review*, 10 (1), 20-21. <http://dx.doi.org/10.53841/bpsicpr.2015.10.1.20>
- Powell, A., Piccoli, G., Ives, B. (2004) Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The data base for Advances in Information Systems*, 35 (1), 6-12.
- Pratt, M. G. (2001) Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology/ Organizational Behaviour Perspective. A. M. Hogg, D. J. Terry. *Social Identity Processes in Organizational Context* (lk 13-14). Psychology Press.
- Qi, M, et. al. (2022) Leader-member Exchange Subgroup Similarity and Team Identification: Effects of Faultlines, Social Identity Leadership and Leader-Member Exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-2.
- Schmidt, S, Roesler, U, et. al. (2014) Uncertainty in the Workplace: Examining Role Ambiguity and Role Conflict, and Their Link to Depression – a meta analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 91-92.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.711523>

- Schyns, B., Day, D. V. (2010) Critique and Review of Leader-Member Exchange Theory: Issues of Agreement, Consensus, and Excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 1-29.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., Tymon, A. (2011) Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (3), 397-399.
- Schyns, B. (2012) The Role of Distance in Leader-Member Exchange (LMX). M. C. Bligh, R. E. Riggio, (ed.) *Exploring Distance in Leader-Follower Relationships*. (1st ed.) (lk 137-141) Routledge.
- Sharifirad, M. S., Hajhoseiny, S. (2018) Implicit Leadership Theories (ILTs) and Change Behaviours: the Mediating Role of LMX. *Iranian Journal of Management Studies*, 11 (4), 718.
- Smite, D., Moe, N. B., et. al. (2023) Work-from-home is Here To Stay: Call for Flexibility in Post-pandemic Work Policies. *The Journal of Systems & Software*, 1-12.  
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Snaebjornsson, I. M., Edvardsson, I. R. Gender, Nationality and Leadership Styles: A Literature Review. *International Journal of Business and Management* 8(1), lk 100.
- Steffens, N. K., et. al. (2014) Leadership as Social Identity Management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to Assess and Validate a Four-Dimensional model. *The Leadership Quarterly* 25, 1001-1024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Zander, L., Romani, L. (2004) When Nationality Matters. A Study of Departmental, Hierarchical, Professional, Gender and Age-based Employee Groupings' Leadership Preferences across 15 Countries. *International Journal of Cross Cultural Management* 4(3), 291-315.
- Zibenberg, A. (2018) The Characteristics of Effective Leadership Perceptions Among Immigrants From the Former Soviet Union in Israel. *Organization Management Journal* 15(2), 1-13.

- Tavares G.M., Sobral, F., et. al. (2018) Opening the Implicit Leadership Theories' Black Box: An Experimental Approach with Conjoint Analysis. *Organizational Psychology*, 9, 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00100>
- Tavers, S.M, Knippenberg, D, Dick, R. (2016) Organizational Identification and „Currencies of Exchange“: Integrating Social Identity and Social Exchange Perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, 46 (1), 40-41. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/jasp.12329>
- Terpstra-Tong, J, Ralston, D. A, et.al. (2020) The Quality of Leader-Member Exchange (LMX): A Multilevel Analysis of Individual-level, Organizational-level and Societal-level Antecedents. *Journal of International Management* 26, 1-18.
- Thrasher, G, Dickson, M, et. al. (2020) Social Identity Theory and Leader-Member Exchange: Individual, Dyadic and Situational Factors Affecting the Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Performance. *Organization Management Journal* 17, 136.
- Ursachi, G, et. al. (2015) How Reliable Are Measurement Scale? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance* 20, 681. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- Van Dongen, M. (2014) Toward a Standardized Model for Leadership Development in International Organizations. *Global Business and Organizational Excellence*, 6. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/joe.21549>
- Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D., Eckloff, T. (2011) Individual Differences in the Leader Categorization to Openness to Influence Relationship: The Role of Followers' Self-Perception and Social Comparison Orientation. *Group Processes and Intergroup Relations*, 14 (5), 606-607.
- Wenzel, M., Mummendey, A., Waldzus, S. (2007) Superordinate Identities and Intergroup Conflict: The Ingroup Projection Model. *European Review of Social Psychology*, 18 (1), 363-367. <http://dx.doi.org/10.1080/10463280701728302>
- Wännström, I., Peterson, U., et. al. (2009) Psychometric Properties of Scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS Nordic):

Confirmatory Factor Analysis and Prediction of Certified Long-Term Sickness  
Absence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 231.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-9450.2008.00697.x>

Yang, I. (2015) Positive Effects of Laissez-faire Leadership: Conceptual Exploration. *Journal of Management Development*, 34 (10), 1246.



# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik

	Väide/ küsimus	Skaala/ vastuse variandid
<b>Ootused juhtimisele.</b> Palun hinda kuidas <b>Sinu arvates võiks ideaalne juht käituda.</b> Kuivõrd Sa nõustud järgmiste väidetega 7- palli skaalal.		
1.	Juht kaasab mind minu isiklike ja ka tiimi eesmärkide seadmisesse.	Skaala 1 kuni 7 1 ei nõustu üldse 7 nõustun täielikult
2.	Juht võimaldab mul leida iseseisvalt lahendusi tööülesannete sooritamisel/täitmisel ning vajadusel on valmis juhendama.	
3.	Juht annab mulle tööülesandeid, mis on arendavad ja võimaldavad õppimist.	
4.	Juht seab mulle ise kindlad eesmärgid ja määratleb oodatud tulemused.	
5.	Juht jälgib minu töötulemusi järjepidevalt ja annab mulle kohest tagasisidet.	
6.	Juht ei oota minult enam kui mulle antu eesmärkide täitmist.	
Palun mõtle, kuivõrd <b>juhile iseloomulikuks pead järgmisi omadusi.</b> Kuivõrd Sa nõustud järgmiste väidetega 9- palli skaalal.		
7.	Haritud	Skaala 1 kuni 9 1 üldse mitte iseloomulik 9 väga iseloomulik
8.	Manipuleeriv	
9.	Vankumatu (tugev)	
10.	Ennastimetlev (edev)	
11.	Meessoost	
12.	Intelligentne	
13.	Isekas	

14.	Töökas	
15.	Domineeriv	
16.	Energiline	
17.	Motiveeritud	
18.	Enesekehtestav	
19.	Siiras	
20.	Sõnakas (valjuhäälnne)	
21.	Abivalmis	
22.	Maskuliinne	
23.	Pühendunud	
24.	Tark	
25.	Mõistev	
26.	Dünaamiline	
27.	Teadlik (suurte teadmistega)	
<p><b>Vahetu juhiga ühtekuuluvustunne.</b> Palun hinda järgmisi väiteid pidades silmas <b>enda praegust vahetut juhti ja kollektiivi</b> kasutades vastusskaalat 1-7.</p>		
28.	Minu juht on kogu meie tiimile eeskujuks.	Skaala 1 kuni 7 1 ei nõustu üldse 7 nõustun täielikult
29.	Minu juht tegutseb tiimi eeskõnelejana (seisab meie tiimi huvide eest).	
30.	Minu juht loob tiimis ühtekuuluvustunde (oleme üks meeskond).	
31.	Minu juht loob vastutusvaldkonnad, mis on sobilikud meile ja muudab meid oluliseks nii meeskonna siseselt kui ka meeskonna väliselt.	
32.	Jagan alati oma juhiga infot ja teadmisi, millest tal võib kasu olla.	
33.	Olen valmis oma juhti aitama ka küsimuste või probleemide korral, mis ei ole seotud tööülesannetega.	
34.	Tunnustan oma juhti meelsasti nii meeskonna siseselt kui ka väljaspool meie üksust.	
35.	Minu jaoks ei ole vahet, kas kolleegid on minuga samast riigist või mitte, oleme ühtne kollektiiv.	

36.	Oma kolleegide puhul mulle ei ole oluline, millisest riigist keegi pärit on. Mulle on oluline vaid, millised nad on indiviidina.	
37.	Töökultuur Eesti, Läti ja Leedu allüksustes on mõnevõrra erinev.	
38.	Vahel takistab riigiti erinev töökultuur tulemuslikku koostööd.	
39.	Töötame ühtse eesmärgi nimel ja juhi riigipõhine päritolu ei mõjuta seda.	
<b>Juhi ja alluva suhte kvaliteet.</b> Palun hinda järgmisi väiteid pidades silmas <b>enda praegust vahetut juhti</b> kasutades vastusskaalat 1-7.		
40.	Tean, kui rahul on vahetu juht minu tööga.	Skaala 1 kuni 7 1 ei nõustu üldse 7 nõustun täielikult
41.	Vahetu juht mõistab minu tööprobleeme ja vajadusi.	
42.	Minu juht hindab minu potentsiaali.	
43.	Minu juht kasutab vajadusel oma võimu, et aidata lahendada minu tööprobleeme.	
44.	Minu juht aitab mind (päästab keerukatest olukordadest) ka siis, kui see võib talle kahju tuua.	
45.	Olen oma juhis piisavalt kindel, et kaitsta ja õigustada tema otsuseid, kui ta ise seda teha ei saa.	
47.	Ma iseloomustaksin oma suhet juhiga kui väga efektiivset või tulemuslikku.	
48.	Minu tööle on püstitatud konkreetsed eesmärgid.	
49.	Tean täpselt, mis kuulub tööle minu vastutusalasse.	
50.	Tean täpselt, mida minult tööle oodatakse.	
51.	Saan toetust ja abi oma vahetult juhilt, kui mul tekib selleks vajadus.	
52.	Vahetu juht kuulab ära minu tööga seotud mured, kui tekib vajadus neist rääkida.	
53.	Vahetu juht märkab ja hindab minu tööalaseid saavutusi.	
<b>Lõpetuseks sinu andmed.</b>		
54.	Töötan praegu rahvusvahelises tiimis (riikide üleses meeskonnas):	1= Ei 2= Jah

55.	Töötan teisest riigist pärit juhi alluvuses:	1= Ei 2= Jah
56.	Eelistan töötada samast riigist pärit juhi alluvuses:	1=Ei 2= Ei oska sellele vastata, ei ole sellele mõelnud 3= Jah
57.	Eelistan töötada kohalikus tiimis, kus saan suhelda kõigiga kohalikus keeles:	1=Ei 2= Ei oska sellele vastata, ei ole sellele mõelnud 3= Jah
58.	Minu jaoks on oluline, et mu vahetu juht resideeruks minuga samas riigis	1=Ei 2= Ei oska sellele vastata, ei ole sellele mõelnud 3= Jah
59.	Teiseseest riigist pärit juhi alluvuses töötamine ei mõjuta minu tööd kuidagi ning sellel on oma positiivne pool.	1=Ei 2=Ei oska sellele vastata, ei ole sellele mõelnud 3=Jah
60.	Kui tihti suhtled oma juhiga kontoris (töökohal)?	6= igapäevaselt 5= Nädalas korra või paar 4= kord või paar korda kuus 3= Ca kord kvartalis (mõne kuu tagant) 2= harvem kui kord kvartalis

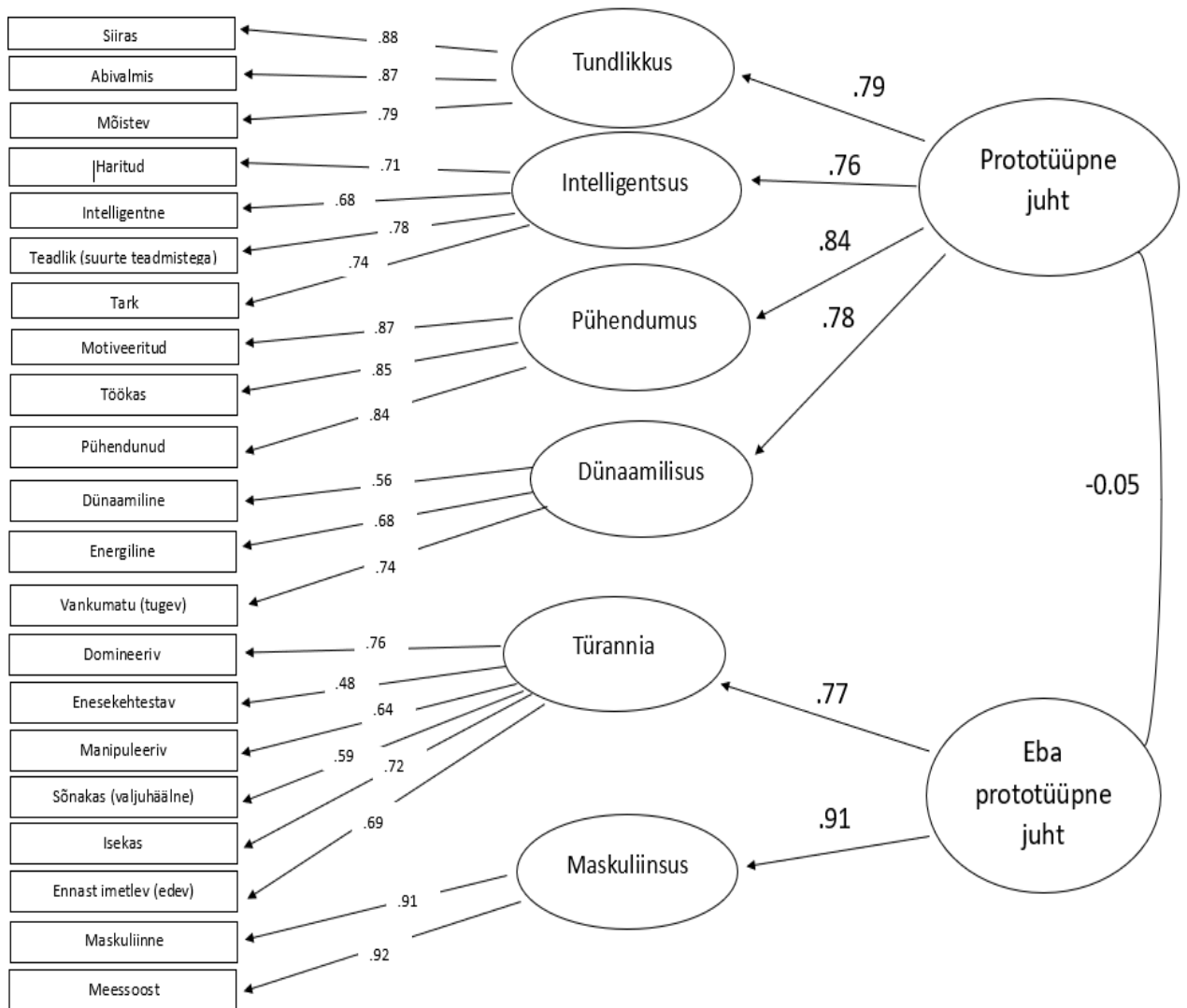
		1= ei kohtu üldse
61.	Kui tihti suhtled oma juhiga on-line /virtuaalselt?	6= igapäevaselt 5= Nädalas korra või paar 4= kord või paar korda kuus 3= Ca kord kvartalis (mõne kuu tagant) 2= harvem kui kord kvartalis 1= ei kohtu üldse

## Lisa 2. Kogu valimi keskmised transformatsiooniline ja pragmaatiline juhtimisstiil

	N	M	SD
Juht kaasab mind minu isiklike ja ka tiimi eesmärkide seadmisesse.	138	6.38	1.09
Juht võimaldab mul leida iseseisvalt lahendusi tööülesannete sooritamisel/täitmisel ning vajadusel on valmis juhendama.	138	6.6	0.78
Juht annab mulle tööülesandeid, mis on arendavad ja võimaldavad õppimist.	138	6.32	1.05
Juht seab mulle ise kindlad eesmärgid ja määratleb oodatud tulemused.	138	4.79	1.71
Juht jälgib minu töötulemusi järjepidevalt ja annab mulle kohest tagasisidet.	138	5.35	1.44
Juht ei oota minult enam kui mulle antu eesmärkide täitmist.	138	3.87	1.79
Kokku	138		

Allikas: autori koostatud

### Lisa 3. ILT 21- punkti skaala



Allikas: autori koostatud O. Epitropaki ja R. Martin (2004) põhjal

## **Lisa 4. Lihtlitsents**

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

Mina Greete Puusild (sünnikuupäev: 20.04.1994)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Töötajate ootused juhtimisele ja juhtimisega seotud väljakutsed rahvusvahelises organisatsioonis, mille juhendaja on Velli Parts,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

\_\_\_\_\_ (*alkiri*)

\_\_\_\_\_ (*kuupäev*)