

Tartu Ülikool

Sotsiaalteaduste valdkond

Psühholoogia instituut

Merle Liisu Lindma

**Juhtide hoiakute ja käitumise kujundamise mudel
lähisuhtevägivalla ennetamiseks tööandjate kaudu**

Magistritöö

Rakendusliku käitumisteaduse õppekava

Juhendaja: Silja-Riin Voolma, PhD

Tartu 2025

Sisukord

Lühikokkuvõte	3
Summary	4
Ülevaade	5
Lahendatav probleem, selle olulisus ja ulatus, seniste lahenduskatsete tulemuslikkus	5
Probleemi käitumisteadusliku lahendamise peamised tulemused	5
Töö tugevused ja piirangud	6
Järeldused ja soovitusel President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatusele Vägivallavabaks	7
Probleemi kaardistus.....	8
Sihtrühmade käitumised, mille kaudu saaks probleemi lahendada	8
Uuringu eesmärgid.....	16
Uuringu meetodid (valim, andmete kogumine ja töötlemise võtted)	16
Uuringu tulemused	19
Lahenduste kaardistus	25
Mõju-uuringu plaan	29
Uuringu eesmärgid.....	29
Uuringu meetodid ja disain.....	29
Viited	32
Lisad.....	36
Lisa 1. Lihtlitsents	36
Lisa 2. Inimuuringu eetika komitee kirjalik koostööst	37
Lisa 3. Interdistsiplinaarne teoreetiline raamistik	39
Lisa 4. Kvalitatiivse uuringu küsimustik	42
Lisa 5. Kvantitatiivse uuringu küsimustik	44
Tänuõnad	47

Lühikokkuvõte

Selle magistr töö eesmärk oli mõista, kuidas tööandja saab kujundada juhtide hoiakuid ja käitumist lähisuhtevägivalla (LSV) ennetamisel. Juhid võiksid mängida olulist rolli töötajate LSV kogemuse märkamisel ja sellele reageerimisel töökeskkonnas, kuid see võimalus jääb sageli kasutamata.

Magistr töös välja töötatud kontseptuaalse käitumisteadusliku mudeli keskmes on Ajzeni planeeritud käitumise teooria ning Fishbeini ja Yzeri integreeritud käitumise ennustamise mudel. Neid teooriaid täiendavad interdistsiplinaarsed käsitlused võimust, vastutusest, organisatsioonikultuurist, psühholoogilisest turvalisusest, mõtteviisist, usaldusest ja haavatavusest. LSV ennetusmudeli loomiseks kasutati nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivne osa tugineb intervjuudele sidusrühmadega. Kvantitatiivne osa põhineb President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatuse Vägivallavabaks ja Tervisekassa juhtide hulgas tehtud küsitluse tulemustel.

Uuringu tulemused viitavad sellele, et juhi valmisolek panustada LSV ennetusse tööandja toetavad mitmed tegurid: teema on juhile tähenduslik ning seotud tema professionaalse identiteediga; tajutav on normatiivne ja sotsiaalne toetus; juht tunnetab, et tal on piisavalt teadmisi, oskusi ja organisatsiooni tuge. Töö tulemusena pakutakse välja kontseptuaalne käitumisteaduslik mudel, mis seob planeeritud käitumise teooria (*The Planned Behaviour*) kolm komponenti ühiskonna, organisatsiooni ja juhi tasandi teguritega ning pakub juhtide hoiakute ja käitumise kujundamiseks tööandjate kaudu struktureeritud lähenemist. Mudelit toetavad sihipärased sekkumisstrateegiad, mis keskenduvad väärtuspõhise tähenduse loomisele, normide kujundamisele ja enesetõhususe toetamisele.

Magistr töö annab sisendi sekkumiste kujundamiseks nii teadlikkuse suurendamise kui ka praktilise reageerimise tasandil President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatuse Vägivallavabaks osana. Uuring rõhutab, et LSV tõhus ennetus eeldab mitte üksnes teadlikkust, vaid ka psühholoogiliselt turvalist organisatsioonikeskkonda, mis toetab juhtide vastutustundlikku ja julget tegutsemist.

Summary

The aim of this thesis was to explore how an employer can shape leaders' attitude and behaviours in the prevention of Intimate Partner Violence (IPV). The study is based on the assumption that leaders play a key role in noticing and responding to the employees' experiences of IPV, yet desired behaviours often remain unrealised.

The conceptual behavioral science model developed in this thesis is primarily based on Ajzen's Theory of Planned Behavior and the Integrated Model on Behavioral Prediction by Fishbein and Yzer. These theories are complemented by interdisciplinary perspectives on power, responsibility, organisational culture, psychological safety, mindset, trust and vulnerability.

To develop the IPV prevention model, both quantitative and qualitative research methods were applied. The qualitative section of the thesis relies on interviews conducted with stakeholders and the quantitative section is based upon a survey conducted with leaders from the President Kaljulaid Foundation Vägivallavabaks employer initiative and from the Health Insurance Fund (Tervisekassa).

The findings from the research indicate that a leader's readiness to engage in IPV preventions in the workplace is supported by several factors: the topic is meaningful and linked to their professional identity; the existence of perceived normative and social support; and that the leader feels that they possess sufficient knowledge, skills, and organizational support.

Based on the findings, the thesis proposes a conceptual behavioural model that connects the three components of Theory of Planned Behavior with the factors at the social, organizational, and individual leaders' levels while offering a structured approach to shaping leaders' attitudes and behaviours through the employer. The model is supported by targeted intervention strategies aimed at fostering value-based meaning-making, shaping of norms, and supporting self-efficacy.

This thesis provides input for designing strategic interventions for awareness-raising and practical responses to the President Kaljulaid Foundation's employer initiative Vägivallavabaks. The study emphasises that effective IPV prevention requires not only awareness but also a psychologically safe organizational environment that supports leaders in acting responsibly and courageously.

Ülevaade

„Öösel jooksin, sõitsin autoga kontorisse, kui mind oli juba vastu seina tõugatud. Oma kodust kusjuures, kus mu mees elas minu juures. Sõitsin sinna ja parkisin auto, jooksin kontorisse, panin ennast luku taha. See oli ainus koht, päriselt, kus oli turvaline.“

Intervjueeritav 3, naine

Lahendatav probleem, selle olulisus ja ulatus, seniste lahenduskatsete tulemuslikkus

Eesti Statistikaameti eestvedamisel korraldatud uuringu „Suhteuuring: turvalised suhted pereringis, töö ja väljaspool seda 2021–2022“ tulemustest selgus, et Eesti inimene kogeb enim vägivalda just paarisuhtes. Naistest on elu jooksul paarisuhtevägivalda kogenud 41% ja meestest 33% (Statistikaamet, n.d.). Lähisuhtevägivalda (LSV) all mõistetakse lähisuhetes käitumist, mis põhjustab füüsilist, seksuaalset või psühholoogilist kahju (sh füüsilist agressiooni, seksuaalset sundimist, psühholoogilist kuritarvitamist ja kontrollivat käitumist). Määratlus hõlmab ka praeguste ning endiste abikaasade ja partnerite vägivalda. (Maailma Tervishoiuorganisatsioon, n.d.)

LSV mõju ulatub väljaspool kodu ja pereringi ka töökeskkonda. Töötajad, kes on LSV ohvrid, võivad kogeda väiksemat töörahulolu, töövõimekuse vähenemist ja suuremat psühholoogilist koormust (Breiding *et al.*, 2015). Kuigi tõendeid ei ole palju, viitavad olemasolevad, et sekkumised töökohal võivad olla LSV korral kasulikud (Adhia *et al.*, 2019).

Uurimistöö eesmärk on mõista, millised käitumisteadusest tulenevad lähenemised on LSV ennetamiseks ja sellesse sekkumiseks juhtide kaasamisel esimesel (teadlikkuse) ning teisel (edasisuunamise) tasandil tõhusad. Samuti on siht selgitada välja ja/või luua käitumise ning hoiakute kujundamise mudel üksikisiku tasandil. Teadaolevalt on see Eestis esimene kord, kui uuritakse, millised käitumisteaduslikud lähenemised on LSV ennetamiseks ja sekkumiseks juhtide kaasamisel tõhusad.

Probleemi käitumisteadusliku lahendamise peamised tulemused

Magistritöö eesmärk oli saada teada, kuidas tööandja saab juhtide hoiakuid ja käitumist LSV ennetamisel teaduspõhiselt kujundada. Tuginedes Ajzeni planeeritud käitumise teooriale (1991) ning Fishbeini ja Yzeri integreeritud mudelile (2003), samuti „Juhtimise maja“ interdistsiplinaarsele teoreetilisele mudelile (lisa 3), loodi töö käigus kontseptuaalne käitumisteaduslik mudel (joonis 1), mis selgitab, miks ka teadlik juht ei pruugi töökeskkonnas LSV ennetusse sekkuda.

Töö tulemused toetavad mudelit, mille kohaselt soovitud käitumise (nt teema tõstatamise, edasisuunamise) teokssaamine oleneb kolmest kriitilisest komponendist. Esiteks tähenduslikkus ja rolliseos: juht peab tajuma LSV ennetust osana oma tööalasest identiteedist ja vastutusest. Teiseks normatiivne ja kultuuriline toetus: juht peab tajuma, et kolleegid, töötajad ja juhtkond ootavad temalt sekkumist. Kolmandaks teostatavus ja enesetõhusus: juht peab tundma, et tal on sekkumiseks piisavalt teadmisi, oskusi ja tugistruktuure. Mudeli rakendamise eeldus on selge arusaam, et juhtide osalus LSV ennetuses algab sisemise tähendusloomega, mida toetab psühholoogiliselt turvaline ja väärtuspõhine organisatsioonikeskkond.

Töö tugevused ja piirangud

Siinne uurimus toob teadaolevalt esimest korda Eesti kontekstis juhtide rollile LSV ennetamisel tööandjate kaudu käitumisteadusliku vaatenurga. Seni on see teema tööandjate vaatest jäänud tähelepanuta, mistõttu pakub töö olulist väärtust nii teadlikku diskursusesse kui ka praktilisse poliitikakujundusse. Mitmetasandiline käsitlus ja teooriapõhine lähenemine toetavad töö rakendatavust. Uuring tugineb Ajzeni planeeritud käitumise teooriale (1991) ning Fishbeini ja Yzeri mudelile (2003), mis võimaldavad juhtide hoiakute ning käitumise kujunemist süsteemselt mõista ja kirjeldada. Probleemi käsitletakse makro-, meso- ja mikrotasandil. Kvalitatiivse ja kvantitatiivse meetodika ühendamise võimaldas ühtaegu süvitsi mõista püstitatud probleemi ja hinnata hoiakumustreid laiemas valimis. Töös toodud kontseptuaalne käitumisteaduslik mudel (joonis 1) koos teoreetilise mudeli (lisa 3) ja empiiriliste järeldustega annab tööandjatele ning poliitikakujundajatele sekkumisstrateegiate kujundamiseks sisendi.

Töö piiratud ulatus ja meetodilised tegurid võivad mõjutada tulemuste üldistatavust ning rakendamist. Kvalitatiivne valim oli sihipärane ja kujunes koostöös personaliosakondadega, mistõttu võisid uuringusse sattuda juhid, kes olid teemast juba huvitatud. See tähendab, et tulemused võivad peegeldada eelkõige teadlikumaid ja positiivselt häälestunud juhte. LSV on tundlik ja isiklik teema, mis võis mõjutada vastuste avatust. Juhid võisid alateadlikult soovida olla sotsiaalselt aktsepteeritud, mis piirab mõnevõrra hoiakute ja kogemuste sügavamalt nähtavust. Väike kvantitatiivne valim ei võimalda tulemusi statistiliselt kogu juhtide populatsioonile üldistada, samas andis see suuna hoiakute ja mustrite mõistmiseks.

Kontseptuaalne mudel loodi ja seda testiti piiratud ulatuses ilma reaalse sekkumiseta, mistõttu ei mõõtnud töö reaalselt käitumuslikku muutust ajas. Keskenduti juhtide valmisolekule ja hoiakutele, mitte sekkumise käigus aset leidnud muutustele. Samuti ei võimaldanud magistritöö

piiratud ajaraam ja ühe uurija töömaht teha pikaajalist järelhindamist ega testida mudeli mõju organisatsioonides pikema aja jooksul.

Järeldused ja soovitused President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatusele Vägivallavabaks

Töö tulemused näitavad, et juhtide tegelik osalus LSV ennetamisel tööandja kaudu kujuneb ainult siis, kui on täidetud kõik kolm eeltingimust.

1. LSV teema on juhi jaoks tähenduslik ja seotud tema töörolliga (käitumuslikud uskumused).
2. Organisatsiooni ja ühiskonna normid toetavad sekkumist (subjektiivsed normid).
3. Juht tunneb, et tal on oskused, teadmised ja toetavad struktuurid, mis võimaldavad sekkuda (tajutud käitumuslik kontroll).

Sekkumise tõhusus oleneb eelduste täitmisest kolmel tasandil. Esiteks makrotasandil: ühiskondlik väärtus- ja normiraamistik. Teiseks mesotasandil: organisatsioonikultuur ja protsessid. Kolmandaks mikrotasandil: juhi isiklikud uskumused ja kogemused. Eriti oluline on süsteemne töö juhtide tasandil, kus tuleb pakkuda tähenduslikku konteksti, normatiivset tuge ja praktilist valmisolekut.

Töö käigus loodud kontseptuaalset käitumisteaduslikku mudelit (joonis 1) saab President Kaljulaidi Fond kasutada tööandjatele mõeldud ennetusstrateegia kavandamisel ja arendamisel. Mudel aitab sõnastada selged eesmärgid ja sekkumisloogika, mille abil juhtide hoiakuid ning käitumist LSV ennetuse esimesel (teadlikkuse suurendamise) ja teisel (edasisuunamise) tasandil kujundada.

LSV ennetamiseks on oluline tugevdada ühiskonnas väärtuspõhist sõnumit, mis positsioneerib tööandja ja juhi rolli ennetustegevustes peamisena (nt manifestide, avalike kampaaniate või koalitsioonidega). Peale selle on tähtis arendada välja tööandjatele mõeldud struktuursed ja sisulised juhendid, mis toetavad organisatsiooni väärtusi, ootusi ning juhtimispraktikaid. Juhtidele loodavad sekkumised peaksid keskenduma tähenduslikkuse loomisele, normide mõtestamisele ja enesetõhususe suurendamisele, kasutades selleks näiteks narratiivipõhised töötubasid, refleksioonigruppe, praktilisi tööriistakaste ning harjutamisvõimalust turvalises kultuuriruumis. Et tagada juhtide hoiakute ja ootuspärase käitumise kujunemiseks süsteemne ja järjepidev tugi, on vaja hinnata ka olemasolevaid meetmeid ning viia need vastavusse mudelis kirjeldatud eelduste ja tasanditega.

Probleemi kaardistus

„Ja nüüd mõtle, kuita on mingi probleem, kuita on lähisuhtevägivalla ohver, siis on loogiline, et ta ei saa oma tööülesandeid teha sellel tasemel või selle efektiivsusega, mis ta peaks. Teine asi on see, et kui palju siis ettevõtte on võimeline neid märkama või võin nii öelda inimesed ettevõttes ja need, et noh, need on agu järgmine samm. Aga see, kui otseselt, et me ütleme sellise asja, et lähisuhtevägivald, see on selline kodus toimuv asi ja see ettevõtteid ei puuduta, siis olmee juba kohe alguses nagu väga valele teele läinud. See puudutab, puudutab kõiki ettevõtteid.“

Intervjueeritav 4, mees

Sihtrühmade käitumised, mille kaudu saaks probleemi lahendada

Vägivalla täielikuks kaotamiseks peab iga ühiskonnaliige (sh töötaja ja tööandja) täitma oma rolli (Navarro *et al.*, 2014). Lähisuhtevägivalla (LSV) ohvrid võivad avaldada oma kogemusi ka töökaaslastele ja ülemustele ning otsida töökohal konkreetset emotsionaalset ja praktilist toetust (MacGregor *et al.*, 2016). Samas on LSV teadvustamine töökohtadel haruldane, mis on toonud kaasa selle mõju käsitlemisel viivituse (Lindquist *et al.*, 2010). 2007. aasta CAEPV uuringus hinnati juhte ning töötajaid seoses perevägivalla rolliga töökohal. Enamik neist leidis, et LSV on märkimisväärne probleem ja kahjustab töökohta. Samas ainult 13% juhtidest soovitas oma ettevõttes nende probleemidega tegeleda. Uuringu autorid seostasid seda uskumusega, et probleemid kodus (erasfäär) ja töökohal (avalik sfäär) on eraldatud. Seevastu 84% töötajates soovis, et nende tööandja toetaks töötajat LSV korral (CAEPV, 2007).

Tööandjad ei pruugi oma rolli tähtsust mõista ja reageerivad LSV tunnustele töökohal pigem ohvrite töösuhete lõpetamise kui sekkumise ja abi pakkumisega (Park, 2003). Kui tippjuhid soovivad aga luua edukat organisatsioonikultuuri, peaksid nad muuhulgas oskama juhtida ka keerulisi suhteid (Schein 2004; Trice ja Beyer, 1993). Schein (2004) rõhutab, et juhtkond ei juhi ainult organisatsiooni, vaid ka selle kultuuri. Juhtide hoiakud ja otsused kujundavad organisatsioonis väärtusi ning norme. Nende käitumine on õppemudel teistele, sest töötajad jälgivad, mida juht tõeliselt väärtustab, mitte ainult seda, mida ta ütleb, et peab tähtsaks. LSV ennetamine tööandja kaudu eeldab juhtide aktiivset rolli ning valmisolekut tegutseda keerulise ja sageli varjatud probleemiga.

Teaduskirjanduse põhjal on vähe uuritud, milline käitumiseteadusest lähtuv mudel sobiks juhtide hoiakute ja käitumise kujundamiseks LSV ennetamisel tööandja kaudu.

Siinses töös on autor loodud „Juhtimise maja“ interdistsiplinaarse teoreetilise mudeli (lisa 3), mis kirjeldab, kuidas ta peab võimalikuks kujundada juhtide hoiakuid ja käitumist LSV ennetamiseks töökontekstis. Töö autor on kasutanud distsipliinide teaduspõhiseid käsitusi, mis ühendavad juhtimise, võimu, kultuuri, psühholoogilise turvalisuse, usalduse, mõtteviisi ja haavatavuse, et näidata, kuidas juhtide hoiakud ning käitumine kujundavad organisatsioonikultuuri, mis võib toetada või takistada LSV ennetamist tööandja kaudu (Schein, 2004, 2017; Edmondson, 1999; Dweck, 2006; Brown, 2018; Mayer *et al.*, 1995; Yoshino 2006). Käsitlused selgitavad, kuidas juhtide kaudu organisatsooni kultuur kujuneb ja edasi kandub.

Töötajate ja juhtide käitumise vundamendiks on organisatsioonikultuur, võimusuhted ja normatiivsed ootused. Kultuur sisaldab nähtavaid artefakte, sõnastatud väärtusi ja sügavalt juurdunud uskumusi (Schein, 2017). Juhtidel on kultuuri kujundamisel keskne roll, olles nii normida kehtestaja kui ka igapäevase suhtlemise kaudu kultuuri kandjad (McNamee ja Glasser, 1987; Schein 2004; Schein 2017). Juhi passiivne või vältiv hoiak LSV teemade suhtes võib anda vaikiva sõnumi, et teema ei kuulu organisatsiooni väärtusruumi, mis omakorda pärsib kultuurilist avatust (Coyle, 2018). Seetõttu võivad töötajad tunda survet oma identiteeti või kogemusi varjata, et organisatsiooni normatiivsetele ootustele vastata (Yoshino, 2006). Selline kultuuriline surve võib takistada LSV kogemusega töötajatel abi otsimist või sel teemal avalikult rääkimist.

Juhtide isiklikud omadused nagu mõtteviis, haavatavuse tunnistamine, autentsus ja usaldus on „Juhtimise maja“ kandvateks seinteks ning mõjutavad juhtide valmisolekut luua ennetust toetav töökeskkond. Elukestvalem arengule keskenduv mõtteviis suurendab juhtide õppimisvõimet ja teadlikkust (Dweck, 2006). Usaldus juhisse põhineb nende pädevusel, heasoovilikkusel ja aususel ning kõik kolm tegurid peavad olema tasakaalus, et töötajate usaldus juhisse saaks kujuneda ja püsida (Mayeri *et al.*, 1995). Usaldusliku suhtedünaamika loomiseks peab juht olema autentne ja olema valmis esimesena tunnistama oma haavatavust (Brown, 2018).

Psühholoogiline turvalisus ehk kollektiivne uskumus on „Juhtimise maja“ katus, mis toetub kultuurile, normatiivsetele ootustele ja juhi isiklikele omadustele, võimaldades organisatsioonis kujuneda veendumusel, et seal on turvaline eksida, küsida, olla haavatav ja rääkida ning rääkida keerulistel teemadel ilma sotsiaalsete või ametialaste tagajärgedeta (Edmondson, 1999). Selline töökeskkond loob eeldused LSV märkamiseks, teadvustamiseks ja sellele reageerimiseks.

Et luua mõtestatud ja teaduspõhine kontekst organisatsioonides juhtide kaasamiseks LSV ennetamise ja sekkumise praktikatesse, kasutab autor siinses töös „Juhtimise maja“

interdistsiplinaarset teoreetilist mudelit (lisa 3), et luua kontseptuaalne käitumisteaduslik mudel juhtide hoiakute ja käitumise mõjutamiseks (joonis 1).

Uurimisküsimused

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised käitumisteadusest tulenevad lähenemised võivad olla toetavad juhtide kaasamisel LSV ennetamiseks ja sekkumiseks esimesel (teadlikkuse) ja teisel (edasisuunamise) tasandil. Samuti on siht luua President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatusele Vägivallavabaks juhtide hoiakute ja käitumise kujundamise mudel, mis aitaks kaasa LSV ennetamisele tööandjate kaudu.

Järgmiste uurimisküsimustega selgitatakse välja juhtide hoiakuid ja käitumist mõjutavaid tegureid:

1. Millised käitumuslikud uskumused ja hoiakud mõjutavad juhtide suhtumist LSV ennetamisse tööandja kaudu?

Fookus: mida nad arvavad LSV ennetamise mõjust, olulisusest, sobivusest oma rolli jaoks; kas see on nende arvates väärtuslik või mitte?

2. Millised tajutud normid kujundavad juhtide arusaama sellest, kas nad peaksid töökohal LSV ennetusse sekkuma?

Fookus: millist tuge või survet tunnevad nad kolleegidelt, tippjuhtidelt, töötajatelt või ühiskonnalt; kas nad usuvad, et teised eeldavad nendelt sekkumist?

3. Millised tajutud takistused ja võimalused mõjutavad juhtide valmisolekut LSV ennetusse töökohal sekkuda?

Fookus: kas nad tunnevad, et neil on vajalikud teadmised, oskused ja volitus; millised praktilised või psühholoogilised tõkked või võimalused nende käitumist mõjutavad?

Probleemikaart

LSV ennetamisel tööandja kaudu võivad takistused esineda eri tasanditel.

Sotsiaalne probleem makrotasandil: ühiskondlik väärtus ja normatiivne raamistik

Makrotasandil mõjutavad juhtide hoiakuid ja käitumist ühiskondlikud hoiakud ja stigmad, mis võivad normaliseerida probleemist vaikimist ja selle vältimist.

Tulenevalt Eesti Vabariigi valitsuse, võrdsuspoliitika ja inimõigustest on tööandjal moraalne ning sotsiaalne vastutus luua turvaline keskkond, mis ei soodusta vägivalda, sh vaikimist sellest (Riigikantselei, 2021; Sotsiaalministeerium, 2023). Avalikus ruumis on vähe käsitletud tööandjate ja juhtide rolli LSV ennetamisel, mistõttu President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatus

Vägivallavabaks on selge sõnum ühiskonnaliikmetele, et LSV ennetus on jõudnud Eestis ühiskondlikule tasandile.

Seni on teadusuuringutes vähe käsitletud juhi rolli ning tema hoiakute ja käitumise mõju LSV ennetamisel tööandja kaudu.

Organisatsiooni probleem mesotasandil: organisatsioonikultuur ja süsteemsed puudujäägid

Kuigi LSV mõju kandub töökeskkonda, puuduvad paljudes organisatsioonides süsteemid ja tingimused, mis võimaldaksid töötajatel oma kogemusi turvaliselt jagada. Juhtide roll LSV ennetamisel on sageli ebaselge ja määratlemata ning organisatsioonikultuur võib soodustada probleemide varjamist. Tööandjatel on ennetavateks sekkumisteks ja töötajate toetamiseks suur potentsiaal, kui organisatsiooni tasandil kujundatakse selged väärtused, ootused ning tugimehhanismid. Selleks on vajalik organisatsioonikultuuri ja juhtimissüsteeme psühholoogilise turvalisuse poole arendada.

Juhi probleem üksikisiku tasandil: juhi individuaalsed mõjutegurid ja takistused

LSV ennetamine tööandja kaudu läbi juhtide hoiakute ja käitumise eeldab juhtide teadlikkuse suurenemisest enamast. Teadlikkus üksi ei pruugi automaatselt viia vajalike käitumuslike ja/või normatiivsete muutusteni. LSV on tundlik ja keeruline teema, mille käsitlemine eeldab juhtide isiklikku valmisolekut, töötajatega usaldusliku suhte loomise soovi ja psühholoogiliselt turvalise ruumi kujundamise oskust.

Siinses töös loodud "Juhtimise maja" interdistsiplinaarne teoreetiline mudel (lisa 3) annab sisendi ning kirjeldab peamisi mõjutegureid ja võimalikke takistusi, mis juhtide hoiakuid ja käitumist LSV kontekstis kujundavad.

Mõjutegurid ja võimalikud takistused üksikisiku tasandil

Esiteks, teadlikkuse puudumine ja juhi rolli hajusus. Juht ei pruugi olla teadlik oma mõjust kultuuriruumi kujundamisel ega mõista, kuidas tema igapäevased reaktsioonid ja käitumisvalikud avatud suhtlusruumi loovad või piiravad. Kui LSV ei kuulu juhi teadvustatud vastutusvaldkonda, võib hoiak kujuneda vältivaks või neutraalseks ja takistada teema nähtavaks tulemist. Teiseks, juhi normatiivne käitumine. Kultuuriruum ei toeta LSV teemade tõstatamist, juhi vaikimine või ebamugavustunne teemaga tegelemisel võimendavad seda vaikivat normi. Töötajad tajuvad, et LSV ei kuulu töökoha väärtusruumi. Kolmandaks, juhi tajutud kompetentsipuudus ja ebakindlus. Juht võib karta eksida, öelda midagi sobimatut, võtta vastutust, kuna tunneb end ettevalmistamata. Kui tal on kinnistunud mõtteviis, s.t arvamus, et juht peab teadma kõiki vastuseid, pärsib see tema

isiklikku ja professionaalset kasvu. Neljandaks, oma psühholoogilise mõju teadvustamatus. Juht ei pruugi teadvustada, kuidas tema hoiakud ja käitumine mõjutavad töötajate valmidust keerulisi teemasid väljendada. Samuti võib haavatavuse ja aususe vältimine juhina takistada usaldusliku keskkonna kujunemist. Viiendaks, haavatavuse hirm ja usalduse puudus mõjutavad negatiivselt nii töötajate heaolu kui ka juhi enesearengut. Juht võib vältida haavatavust kartuses kaotada autoriteeti. Juhi mitteusaldamine takistab töötajatel oma isiklikke raskusi jagamast.

Juhtide suunaline sekkumine

Juhtide hoiakute ja käitumise mõjutamiseks on kujundatud juhtide suunalised sekkumised, mis põhinevad eelnimetatud mõjuteguritel ja takistustel. Esiteks teadvustab juht oma võimu, vastutust ning mõju normide ja väärtuste kujundamisel. Sekkumise eesmärk on suurendada juhi teadlikkust rolliga kaasnevast võimupositsioonist ja sellega omakorda kaasas käivast vastutusest kujundada kultuuriruumi. Teiseks, juhi mõtteviisi arendamine – edenemise mõtteviisi kujundamine, mille kohaselt oskused (nt empaatia, kuulamisvõime, mittevägivaldne kõnelemine) on õpitavad ning eksimine ja areng on osa juhi rollist. Kolmandaks, juhi oskus ja tahe luua psühholoogiliselt turvaline töökeskkond. Samuti tema soov arendada juhtide oskust kujundada keskkonda, kus on lubatud esitada küsimusi, jagada raskusi ning eksida ilma hirmuta, sest see loob eeldused haavatavuse ja autentsuse lubamiseks. Neljandaks, haavatavuse toetamine ja aktsepteerimine. Sekkumine peab normaliseerima juhi haavatavuse kui julguse ja aususe märgi, mis loob eeskuju töötajatele ning aitab kujundada usalduslikku kultuuriruumi. Viiendaks, juhi eneserefleksiooni soovi suurendamine ja isikliku juhtimispraktika kriitiliselt hindamise oskuse arendamine. Autentne ja eetiline juhtimine ei ole pelgalt isiksuse omadus, vaid teadlik ning arendatav kompetents.

Kontseptuaalne käitumisteaduslik mudel juhtide hoiakute ja käitumise mõjutamiseks

Probleemikaardi analüüs kinnitas, et LSV ennetamine tööandja kaudu ei ole vaid juhtide teadlikkuse küsimus, vaid eeldab probleemi lahendamisel süsteemset ja mitmetasandilist käsitlust. Tööandja roll saab tähenduse kolmel tasandil: ühiskondlikul (makrotasand), organisatsioonilisel (mesotasand) ja individuaalsel (mikrotasand).

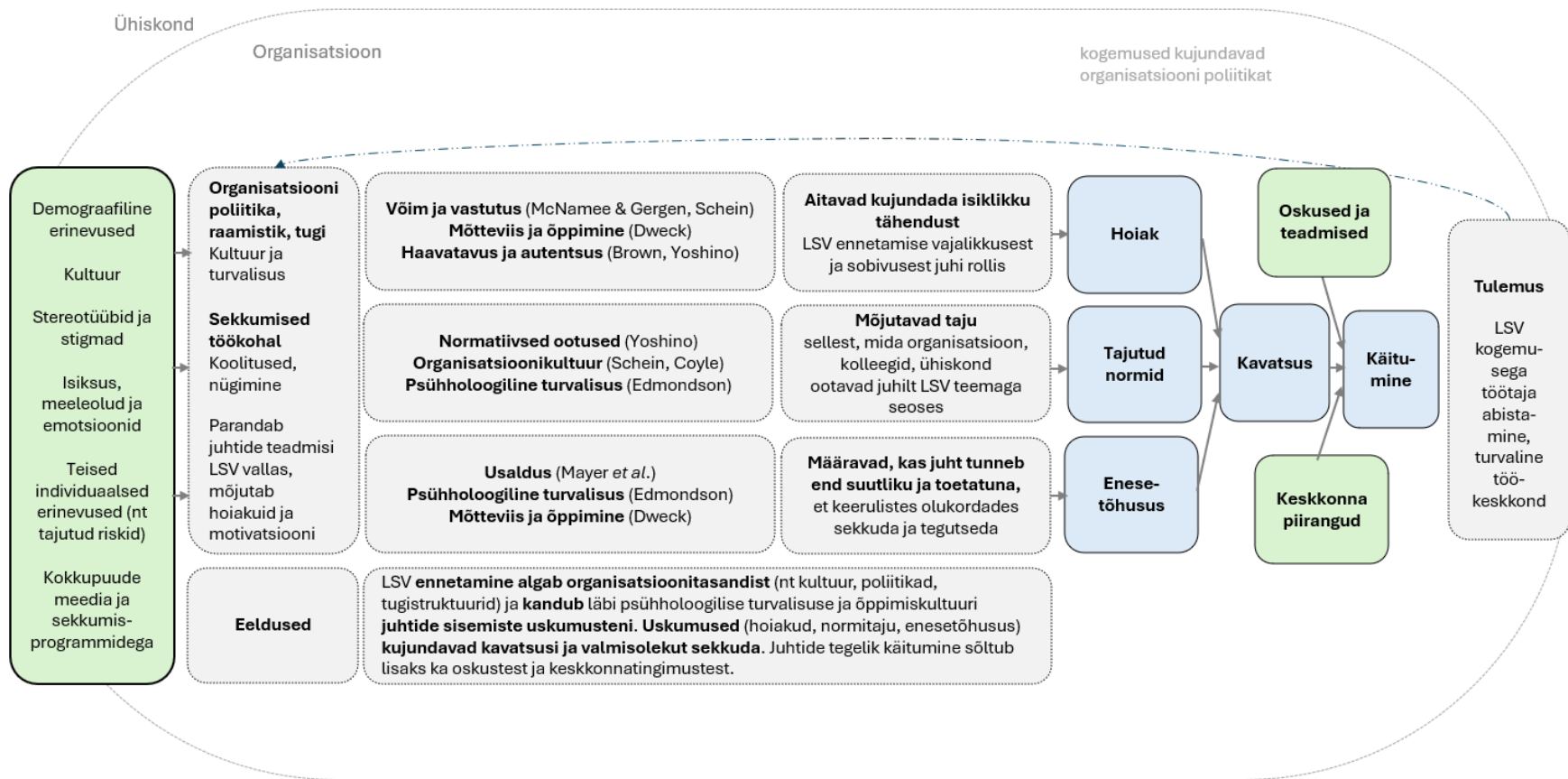
Makrotasandil on kujunemas normatiivne raamistik ja ühiskondlik ootus, et tööandjad panustaksid turvalise töökeskkonna loomisse. Siiski on juhtide roll LSV ennetuses tööandjate kaudu seni jäänud teaduskirjanduses ja praktikas alauurituks. Mesotasandil takistavad tõhusat sekkumist organisatsiooni selgete väärtuste, protsesside puudumine ja vähene psühholoogiline turvalisus. Mikrotasandil mõjutab juhtide hoiakuid ja käitumist mitu individuaalset tegurit (sh teadlikkuse puudumine, normatiivne surve, ebakindlus, haavatavuse hirm ja usalduse puudus).

Mitmetasandiline probleemikaart osutab, et LSV ennetamiseks on peale teadlikkuse suurenemise tarvilik ka terviklik teaduspõhine lähenemine, mis arvestab nii sotsiaalset konteksti kui ka organisatsioonisiseseid ja individuaalseid mõjutegureid.

Käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) kujundamisel toetutakse siinses töös Ajzeni (1991) planeeritud käitumise teooriale (*Theory of Planned Behavior*, TPB), mille kohaselt on inimese käitumise peamised mõjutajad tema hoiakud, subjektiivsed normid ja tajutud käitumuslik kontroll. Juhtide kontekstis võimaldab TPB mõista, miks teadlikkus üksi ei pruugi viia soovitud tegutsemiseni ning milliste sisemiste ja väliste tegurite mõjutamise kaudu saab suurendada juhi valmisolekut LSV ennetamisse sekkuda. Selles magistritöös on TPB-d edasi arendatud ning täiendatud Fishbeini ja Yzeri (2003) integreeritud käitumise ennustamise mudeliga, mis pakub autori arvates sekkumiste kavandamiseks süsteemsema vaate. Fishbein ja Yzer rõhutavad, et kui soovitud käitumine on realistlik, s.t isikul on selleks teadmised ja oskused ning keskkond ei sea ületamatuid takistusi (eeltingimused on täidetud), siis on käitumise peamiseks ennustajaks käitumiskavatsus ehk inimese sisemine otsus tegutseda. Selle kavatsuse kujundavad hoiakud, tajutud normid ja enesetõhususe uskumused. Peale selle toovad Fishbein ja Yzer välja, et neid uskumusi kujundavad omakorda üldised sotsiaalsed, kultuurilised ja individuaalsed tegurid (nt isiksus, kultuurilised normid, kokkupuuted teemaga ja varasemad kogemused). Samuti rõhutavad nad oskuste ja keskkonna piirangute rolli tegeliku käitumise kujunemisel.

Fishbeini ja Yzeri lähenemine sobib siinse töö eesmärgiga mitmel põhjusel. Esiteks võimaldab see eristada ja seostada mõjutasemed: uskumusi kujundavad tegurid (nt kokkupuuted LSV-ga), sisemised hoiakud ja sotsiaalsed ootused (nt kolleegide või juhtkonna suhtumine) ning tegevuslikud eeltingimused (nt oskused, teadlikkus, tugistruktuur). Teiseks pakub mudel aluse sekkumiste sihipäraseks kujundamiseks ja mõjususe hindamiseks, näidates, kuidas eri tegurite mõjutamine võib soodustada valmidust soovitud käitumiseks ning selle kaudu soovitud käitumist. LSV teema tundlikkuse ja keerukuse tõttu on oluline mõista ka barjääre (nt haavatavuse hirmu, usalduse puudumist või rolli ebaselgust), mis võivad takistada isegi motiveeritud juhi tegutsemist.

Sellele arusaamisele ja „Juhtimise maja mudelile“ tuginedes on autor loonud kontseptuaalse käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) juhtide hoiakute ja käitumise kujundamiseks tööandja kaudu eri tasanditel.



Joonis 1. Kontseptuaalne käitumisteaduslik mudel: TPB komponentide (sinine), käitumise ennustamise (roheline) ja „Juhtimise maja“ interdistsiplinaarse teoreetilise mudeli (hall, lisa 3) seosed juhtide hoiakute ja käitumise kujundamisel

Allikas: autori koostatud tuginedes teostele Ajzen (1991), Fishbein ja Yzer (2003), McNamee ja Gergen (1987), Schein (2017), Coyle (2018), Edmondson (1999), Dweck (2006), Brown (2018), Mayer *et al.*, (1997), Yoshino (2006)

Tabelis 1 on esitatud tegurid, mille kaudu on võimalik juhtide hoiakuid, normitaju ja enesetõhusust sihipäraselt kujundada.

Tabel 1. Tegurid, mille kaudu mõjutada juhi valmisolekut LSV ennetamisesse sekkuda

Tegurid, mis toetavad juhtide hoiakute ja käitumise kujundamist	
Hoiakud	Juhi hoiak kujuneb tema isiklikust hinnangust, kas LSV-ga tegelemine on oluline, väärtustatud ja osa tema töörollist. Kui juht usub, et LSV ennetamine toetab töötajate heaolu ja organisatsiooni väärtusruumi, on ta tõenäoliselt valmis sekkuma. Negatiivseid hoiakuid võivad kujundada näiteks teadmatus, vähene kokkupuude teemaga või hirm, et tegu ei kuulu tema vastutusvaldkonda.
Kujundavad isiklikku tähendust	<ul style="list-style-type: none"> - Kas juht peab LSV teemat oluliseks? - Kas juht usub, et LSV-ga tegelemine on osa tema töö ülesannetest? - Kas ta peab abistavat käitumist väärtuslikuks ja vajalikuks?
Subjektiivsed normid	Viitavad juhi tajule, millised ootused on talle kolleegidel, juhtkonnal, töötajatel või ühiskonnal laiemalt. Kui juht tunneb, et organisatsioonis valitseb vaikiv norm LSV teemade vältimiseks või et kolleegid ei pea sekkumist sobivaks, võib see vähendada tema valmisolekut tegutseda. Kui juht tajub, et temalt oodatakse hoolivat ja ennetavat käitumist.
Mõjutavad taju	<ul style="list-style-type: none"> - Kas juht tajub, et organisatsioon ja kolleegid ootavad temalt sekkumist? - Milline on teiste juhtide suhtumine LSV temaatikasse? - Kas kultuuriruum soosib avatust või vaikimist?
Enesetõhusus	Kirjeldab, mil määral juht usub, et tal on võimekus ja vahendid LSV juhtumitele reageerimiseks. Vähene tajutud kontroll võib tuleneda vähesest teadlikkusest, oskuste puudumisest või tunnetatud riskist eksida (nt kartus teha vale samm, olla isiklikult haavatav). Suur tajutud kontroll põhineb usul, et olemas on teadmised, juhised, toetavad struktuurid ja turvaline kultuuriruum tegutsemiseks.
Määravad, kas juht tunneb toetatuna, et sekkuda	<ul style="list-style-type: none"> - Kas juht tunneb, et tal on piisavalt teadmisi ja oskusi, et LSV korral sekkuda? - Kas ta tajub, et on olemas tugistruktuurid ja tugiresursid? - Kas juht usub, et suudab soovitud viisil tegutseda?

Allikas: autori koostatud, tuginedes Ajzenile (1991) ning Fishbeinile ja Yzerile (2003), samuti sinise töö teoreetilisele osale

Uuringu eesmärgid

Uuringu eesmärgid on kontrollida töö teoreetilist analüüsi ja selgitada välja töös loodud hüpoteetilise mudeli sobivus. Siinses töös mõõdetakse probleemi omadusi ja omapärasid kvalitatiivse uuringuga, mis võimaldab kontrollida töö teoreetilist analüüsi ja loodud käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) sobivust algatusele Vägivallavabaks. Samuti hinnatakse defineeritud eeldusi. Kvantitatiivse uuringuga kaardistatakse eri aspekte/eeldusi ja mudelit, pakkudes statistiliselt olulist informatsiooni, mille alusel saab teha LSV ennetamise tõhususe kohta organisatsiooni juhtidele ettepanekuid.

Uuringu meetodid (valim, andmete kogumine ja töötlemise võtted)

Töös läheneti nii kvalitatiivselt kui ka kvantitatiivselt. Kvalitatiivne osa võimaldas LSV ennetamise taustal mõista süvitsi juhtide hoiakuid, kogemusi ja tajutud takistusi, pakkudes samas võimalust kontrollida loodud teoreetilise mudeli sobivust. Kvantitatiivne osa toetas empiirilist üldistavust, selgitades välja statistiliselt olulised seosed. Kombineeritud lähenemine võimaldas terviklikult hinnata mudeli kasutatavust, keskendudes juhtide hoiakute ja käitumise mõjutamisele kui peamisele tegurile LSV ennetamisel tööandja juures.

Kvalitatiivne uuring

Kvalitatiivse uuringu tegemiseks oli ette valmistatud poolstruktureeritud küsimustik (lisa 4), mis lähtus siinse töö uurimisküsimustest ja olid koostatud nii, et võimaldasid koguda nüansse hoiakute, normide ja käitumusliku kontrolli kohta. Intervjuud olid poolstruktureeritud, et jätta ruumi vastajate vabale eneseväljendusele, säilitades samas fookuse teoreetilistele komponentidele. Intervjuude pikkus oli 45–60 minutit. Intervjuud viidi läbi veebruaris ja märtsis 2025.

Valim. Uuringusse kaasati juhid neljast organisatsioonist: Tervisekassast ja President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatusega Vägivallavabaks liitunud kolmest Majakas liikme ettevõttest. Igast ettevõttest oli 2–3 juhti. Valim loodi sihipäraselt, kaasates juhte, kellel on LSV ennetustegevuste kujundamisel tööandja tasandil mõjuvõim. Valiku aitasid teha personaliosakonnad, kes tundsid juhte ja oskasid nende sobivust hinnata. Intervjuusid tehti kümme.

Andmete kogumine ja säilitamine. Videointervjuud salvestati intervjuueeritava nõusolekul tehnoloogiaplatvormil MS Teams ja transkribeeriti kohe samal platvormil. Salvestised võimaldasid analüüsida ja sünteesida kõiki vastuseid, säilitades täpsuse ning usaldusvääruse. Peale selle tegi

lābiviija intervjuu jooksul mārkmēid, mis vōimaldasid aidata tuvastada mitteverbaalseid vihjeid vōi olulisi nūansse, mida salvestis ei vōimalda. Uuring jārgeb teadusuuringu eetilisi pōhimōtteid: kōigilt osalejatelt koguti informeeritud nōusolek ja kogu protsessi andmete konfidentsiaalsus on tagatud. Salvestised sālilitati parooliga kaitstud keskkonnas, millele ligipāas oli ainult siinsel uurijal.

Tōtlemise vōtted. Intervjuude analūusimiseks kasutati temaatilise analūusi meetodit, mille eesmārks oli mōista, kuidas osalejad lōid tārhendusi, tōlgendasid oma kogemusi ja konstrueerisid hoiakuid (Braun ja Clarke, 2012; Kiger ja Varpio, 2020). Temaatiline analūus vōimaldas struktureeritult kaardistada andmetes esinevaid mustreid, mis aitasid vastata uurimiskūsimustele ja toetasid kārutumisteaduslikus mudelis (joonis 1) loodud eelduste hindamist. Siinses tōos rakendati temaatilise analūusi deduktiivset ja latentset lāhenemist. Deduktiivse lāhenemisega keskenduti konkreetsete uurimiskūsimuste ja valitud kārutumisteadusliku teooriaga (joonis 1) māraratletud teemade tuvastamisele. Latentne tōlgendus aitas esile tuua peidetud tārhendused ja normatiivsed eeldused, mis ei ilmnenud otse sōnastusest, vaid viitasid sūgavamatele vārartustele ning hoiakutele. Lisaks analūusiti, kuidas juhid oma vastustes tārhendusi lōid ja end ennetustegevuses positsioneerisid.

Andmeanalūusi sammud sisaldasid jārgmisi etappe: transkribeeritud intervjuude sisuline kontrollimine videosalvestiste vaatamisega, transkribeeritud intervjuude mitu korda lugemine ja esmaste mārkmēte tegemine, andmete kodeerimine, vajaduse korral esilekerkivate koodide lisamine, koodide grupeerimine temaatilisteks üksusteks, teemade ja alamteemade loomine (sh hoiakud, normid ja tajatud suutlikkus), teemade analūusimine ning tōlgendamine tōo teoreetilise mudeli ja uurimiskūsimuste kontekstis. Analūus keskendus sellele, milliseid tārhendusi ja hoiakuid juhid LSV ennetamisega seostavad, millised uskumused nende sekkumisvalmisolekut mōjutavad ja kuidas nad oma rolli selles protsessis tajuvad.

Eelnev loob aluse tōo jārgmisele osale, kus kvantitatiivse uurigu abiga hinnatakse loodud mudeli eeldusi juhtide suuremas valimis.

Kvantitatiivne uuring

Uuring tehti elektroonilise kūsimustiku vormis veebiplatvormil LimeSurvey ajavahemikus 19–26.03.2025. Tervisekassa juhtidele esitati 22 kūsimust, Majakas ettevōtete juhtidele 26 kūsimust, kuna esimesed neli kūsimust kāsitlesid liitumist algatusega Vāgivallavabaks ja need ei olnud Tervisekaasa jaoks asjakohased. Kūsimustik koosnes kuuest teemaplokist: organisatsiooni motivatsioon liitumiseks algatusega Vāgivallavabaks (ainult Majakas ettevōtted), arusaam LSV-st ja

selle mõjust, hoiakud LSV suhtes, isiklik kokkupuude LSV-ga, juhi roll LSV ennetamises, organisatsiooni õppimiskultuur. Kõik väited esitati seitsmepunktilisel Likerti skaalal, kus 1 tähendas „täiesti vastu“ ja 7 „täiesti nõus“. Sellise skaala valik võimaldas hoiakute ja käitumise täpsemaid variatsioone, mis on arvestades teema tundlikkust oluline. Küsimused tuginesid töö teoreetilisele struktuurile: planeeritud käitumise teooria (TPB) komponendid (hoiak, subjektiivne norm, tajutud käitumuslik kontroll), samuti psühholoogiline turvalisus, mõtteviis, haavatavus, usaldus ja organisatsioonikultuur. Peale väidete sisaldas küsimustik vabavastuse välju ning demograafilisi küsimusi vanuse, soo, tööstaaži ja juhtimiskogemuse kohta. Igas teemaplokis oli ka vabavastuse väli, mis võimaldas kommentaare ja selgitusi jätta.

Valim. Uuringusse kaasati juhid neljast organisatsioonist: Tervisekassa ja President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatusega Vägivallavabaks liitunud kolm Majakas ettevõtet. Valimi suurus oli ligikaudu 90 juhti. Kutsed uuringus osalemiseks saadeti personaliosakondade kaudu. Kaks päeva enne uuringu lõppemist edastati meeldetuletus.

Andmete kogumine ja säilitamine. Küsimustikule vastamist alustas 41 juhti, 31 inimest vastas kõigile küsimustele, 10 vastajat katkestas. Küsimustikule vastamine oli anonüümne: vastajate IP-aadresse ei salvestatud ja andmeid ei olnud võimalik vastajaga siduda. Küsimustiku esilehel anti ülevaade uuringu eesmärgist, andmete kasutamise viisist ja anonüümsuse tagamisest. Vastamise alustamist käsitleti teadliku nõusoleku andmisena, mida vastaja kinnitas nupul „Järgmine“ klõpsamisega. Küsimustiku täistekst on esitatud lisas 5.

Töötlemise võtted ja andmeanalüüs. Uuringus analüüsiti Tervisekassa ja tööandjate algatuse Vägivallavabaks Majakas liikmete ettevõtete sihtrühmade vastused ($n = 30$). Andmeid analüüsiti, kasutades programmi JASP, kus tehti kirjeldav statistiline analüüs, korrelatsioonianalüüs ja lineaarne regressioon. Analüüsi osana visualiseeriti seosed, hinnati konstruktsioonidevahelisi seoseid ja testiti võimalikke selgitavaid mustreid. Arvestati pigem väikese valimiga ja keskenduti pigem suundumustele ja mustrite tuvastamisel.

Analüüsi eesmärk oli toetada töö teoreetilist raamistikku ning hinnata, kuivõrd toetavad tuvastatud hoiakute, normide ja kontrolli uskumuste mustrid loodud mudeli sobivust ning kasutatavust tööandjate sekkumisstrateegia kujundamisel.

Uuringu tulemused

Kvalitatiivne uuring

Uuringu eesmärk oli hinnata loodud käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) sobivust ja selgitada välja tegurid, mis mõjutavad juhtide valmisolekut sekkuda LSV ennetamisse tööandja kaudu. Tulemused on esitatud lähtudes käitumisteadusliku mudeli kolmest komponendist ja eeldustest.

Hoiakud kujundavad juhi valmisolekut LSV ennetamisse panustada. Uuring näitas, et enamik juhte peab LSV-d töökontekstis oluliseks. Positiivset hoiakuid toetas arusaam, et LSV ennetamine on seotud organisatsiooni väärtuste, töötaja heaolu ja juhi moraalse vastutusega. Kusjuures, hoiakute tugevus olenes sageli varasemast kokkupuutest teemaga ja juhi tajust oma rolli kohta.

„Ma olen äärmiselt rõõmus ja uhke selle üle et me oleme ettevõttena sellise alagtuseg liitunud. Meil on võimalus panustada sellesse, et meie riigis saaks olema vähem vägivalda. Me ikkagi otsime neid kohti, kus näeme, kas see haagib kuidagi meie enda ettevõtte väärtustega, meie põhimõtetega, meie tegemistega, et see oleks väärtus meie ettevõtte jaoks.“

Intervjueeritav 1, naine

Samas ilmnes ka neutraalseid või vältivaid hoiakuid, kui LSV-d käsitleti töövälise ja/või isiklikku elu puudutava teemana.

„Mina ei oska täna väga ära linkida siis lähisuhtevägivalda ja töökohta, et need on minu jaoks olnud nagu kaks erinevat asja, aga kindlasti ettevõttena me oleme seda teed liikunud kogu aeg, et meil ei oleks mingit töökiusu, ja tegelikult ka lähisuhtevägivalda probleemid võivad jõuda tegelikult emotsioonidena töökeskkonda.“

Intervjueeritav 6, mees

Tajutud normid mõjutavad juhi taju sellest, mida temalt oodatakse. Uuringust selgus, et need ootused olid ebaselged või puudusid, kuna LSV teemade käsitlemist ei peetud tavapäraseks praktikaks. Kuigi tippjuhtkonna sõnumeid ja kolleegide eeskujut peeti oluliseks, andis nende puudumine märku, et LSV-st rääkimine ei ole organisatsioonis oodatud.

„Teema leidis päris palju kajastamist, kui meil oli presidendiks Kersti Kaljulaid. Ma tänan teda selle julguse eest see teema võtta ja seda viis aastat lükata. Pärast seda on nüüd neli aastat sellest räägitud oluliselt vähem.“

Intervjueeritav 10, mees

Subjektiiivsete normide tugevdamiseks peeti oluliseks nähtavaid sõnumeid, turvalist aruteluruumi ja kolleegide toetust.

Tajutud käitumuslik kontroll, mis hõlmab enesetõhusust ja suutlikkust, oli paljude juhtide puhul piiratud, kuna nad tundsid, et puuduvad vajalikud teadmised, oskused ja/või juhised, et LSV teemadel sobivalt ja turvaliselt sekkuda, mistõttu kardeti eksida või tekitada enam kahju kui kasu. Seda ebakindlust seostati nii isikliku vähese kindlustundega kui ka vähese organisatsioonilise toe kogemusega.

„Mis on, mis võib juhtuda halvim stsenaarium ja siis meil oli seal ka. Noh, nii öelda see risk, noh mainekahju, et teema ei ole selline. Aga see kadus kohe, kui me olime saanud ise selle esimese koolituse, et siis sa said aru tegelikult ta kui sügav see teema on missuguste kombitsatega, kust maani ja kui palju seal on seda võimalust mõjutada, et ee, et nüüd ma ei karda üldse seda küsimust. Aga täpselt sinnamaani, kui mul oli see hirm, siis ma ei olnud kindel selles.“

Intervjueeritav 5, naine

Suurem enesetõhusus seostus eelneva koolituskogemuse, organisatsioonilise selguse ja kolleegide toetusega.

„Vaata ilmselt me soovime, et inimestel on turvaline ja mis on juhi ülesanne, et ta peab tagama seal turvalise ja arendava keskkonna.“

Intervjueeritav 3, naine

Fishbeini ja Yzeri mudeli kohaselt ei piisa soovitud käitumise (nt sekkumise) kujunemiseks vaid positiivsetest hoiakutest ja kavatsustest, kui puuduvad tegevuslikud eeltingimused (eeldused). Seda kinnitasid ka intervjuud. Juhid ei tunne end piisavalt teadlikena, tajuvad end üksikuna või kardavad negatiivseid tagajärgi, mistõttu on käitumise realiseerimiseks vajalikud selged tugistruktuurid (nt juhendid, juhtkonna tugi), arusaam vastutusest (sh ootused juhi rollile) ja psühholoogiliselt turvaline kultuur, mis lubad eksida ja küsida.

„Sa pead seda kultuuri iga päev looma selleks, et see kultuur elaks ja areneks ja sa pead looma seda lihtsalt mitte sellega, et sa tuled hommikul kontorisse, räägid inimestega juttu ja lähed õhtul koju, vaid sa pead tooma sisse mingeid selliseid initsiatiive või liikumisi, mis tegelikult aitavad seda kultuuri arendada ja tugevdada.“

Intervjueeritav 4, naine

Kvalitatiivne analüüs kinnitas loodud käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) sobivust juhtide hoiakute ja käitumise mõtestamiseks LSV ennetamise kontekstis. Hoiakud, normitaju ja enesetõhusus avalduvad juhtide igapäevastes otsustes ning tajudes. Juhtide valmisolek sekkuda ei olene üksnes nende teadlikkusest, vaid nõuab psühholoogilist turvalisust, usalduslikku ja väärtuspõhist

organisatsioonikultuuri. Mudel toetab vajadust kujundada tööandjapoolseid sihipäraseid sekkumisi, mis arvestavad nii isiklike kui ka süsteemseid mõjutegureid.

Kvantitatiivne uuring

Uuringu eesmärk oli kontrollida töös loodud „Juhtimise maja“ interdistsiplinaarse teoreetilise mudeli (lisa 3) ja käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) sobivust juhtide suurema valimi põhjal ning hinnata, millised tegurid ennustavad juhtide valmisolekut sekkuda LSV ennetamisse tööandja kaudu. Analüüs võimaldas mõõta hoiakuid, uskumusi, takistusi ja toetavaid tegureid ning anda loodud käitumisteadusliku mudeli rakendatavusele tõenduspõhise sisendi.

Hoiakute tasandil ilmnes, et juhi LSV kogemus on mõõdukalt positiivselt seotud arusaamaga, et LSV ennetus kuulub juhi rolli juurde. See viitab, et isiklikud kogemused kujundavad antud teema käsitlemisel tema sotsiaalset vastutustunnet. Hoiakute kujunemisel on oluline juhi juhtimisalane kogemust mitte üldine tööstaaž. Huvitava muustrina ilmnes, et ealiselt vanemad juhid hindasid tööandja rolli LSV ennetuses mõnevõrra väiksemaks, mis võib viidata eri väärtushinnangutele või konservatiivsemale tõlgendusele vastutuse piiridest.

Tulemus näitab, et kui tööandja on teinud LSV teemal kommunikatsiooni siis on juhil suurem valmisolek LSV ennetuses kaasa lüüa. See viitab, et juhtide tajutud organisatsioonilised ootused ning kokkupuude tööandjapoolse teavituse ja pakutavate koolitustega suurendab nende valmisolekut LSV ennetusse sekkuda. Samas on seos siiski tagasihoidlik, mis võib viidata sellele, et lisaks tööandja sõnumile on oluline ka kolleegide ja tippjuhtkonna eeskuju ja toetus.

Tajutud käitumusliku kontrolli tasand näitas, et juhtide usk oma suutlikkusse LSV teemadel tegutseda oli seotud toetavate struktuuride olemasoluga. Juhid, keda oli juhendatud, koolitatud või kes olid osalenud toetatud vestlustel, hindasid oma valmisolekut ja suutlikkust suuremaks. Samuti ilmnes nähtust, et juhid, kes tundsid end ebakindlalt eeldasid organisatsioonilt suuremat sekkumist. See viitab kaitsemehhanismile, kus isiklik ebakindlus suunatakse ümber organisatsioonilisele tasandile.

Eelduste tasandil toetasid tulemused Ajzeni plaanitud käitumise teooria (TPB) ning Fishbeini ja Yzeri mudeli kasutatavust siinse uurimistöo teoreetilises raamistikus. Kolm põhikomponenti (hoiakud, normid, enesetõhusus) peegeldusid juhtide valmisoleku kujunemises. Samuti leidis kinnitust Fishbeini ja Yzeri rõhutatud aspekt (eeldus), et käitumine realiseerub ainult juhul, kui peale kavatsuse on täidetud ka tegevuslikud eeltingimused: olemas on teadmised, oskused, toetavad struktuurid ning kultuuriline julgustus.

Kvantitatiivse uuringu analüüs toetab loodud käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) mitmetasandilist loogikat, mille kohaselt kujuneb juhi valmisolek LSV ennetusse sekkuda sisemiste uskumuste ja välise keskkonna koosmõjus. Eriti oluline on tööandja roll toetava kultuuri ja konkreetsete tegutsemisvõimaluste kujundamisel. Mudel sobib nii käitumise analüüsimiseks kui ka sihipärase sekkumiste kavandamise aluseks tööandjate tasandil.

Uuringu tulemuste kokkuvõte

Siinse teadustöö eesmärk oli hinnata loodud käitumisteadusliku mudeli (joonis 1) sobivust ning selgitada välja tegurid, mis kujundavad juhtide hoiakuid ja käitumist LSV ennetamisel tööandja kaudu. Kvalitatiivne ja kvantitatiivne kombineeritud uuring võimaldas kontrollida mudeli teoreetilist põhjendatust ja praktilist kasutatavust.

Kvalitatiivne uuring võimaldas süvitsi mõista juhtide arusaamu, hoiakuid ja sisemisi tõlgendusi, mis kujundavad nende valmisolekut sekkuda. Tulemused näitasid, et positiivne hoiak LSV ennetuse suhtes on levinud, ent käitumise realiseerumist takistavad tajutud sotsiaalsete ootuste puudumine, ebakindlus oma pädevuses ja vähene struktuurne või kultuuriline tugi. Kvalitatiivse uuringu analüüs kinnitas, et loodud käitumisteaduslik mudel peegeldab juhtide tegelikke kogemusi usutavalt ja on tööandjate tasandil ennetustegevuse kujundamiseks sobiv mudel.

Kvantitatiivne uuring võimaldas kontrollida mudeli komponentide (hoiakute, subjektiivsete normide, tajutud käitumusliku kontrolli) ning tegevuslike eeltingimuste levimust ja mõju juhtide suuremas valimis. Tulemused kinnitasid, et juhtimiskogemus, organisatsiooni toetus ja selged protsessid suurendavad valmisolekut tegutseda, samas kui teadmatus või volituse ebaselgus vähendavad seda. Uuring pakkus olulisi empiirilisi andmeid, mille põhjal on võimalik hinnata loodud mudeli kasutatavust ja anda soovitusi sekkumiste kavandamiseks.

Mõlemad uuringud kinnitasid, et töös loodud käitumisteaduslik mudel (joonis 1) on teoreetiliselt põhjendatud ja praktiliselt kasutatav mudel juhtide käitumise mõtestamiseks ja mõjutamiseks LSV ennetamisel tööandjate kaudu. Mudel aitab tuvastada, millised sisemised ja välised tegurid kujundavad kavatsusi ning millised eeltingimused (eeldused) võimaldavad kavatsusel käitumist realiseerida.

Sihtrühma probleemse käitumise põhjused

Probleemikaardi analüüs ja empiirilised uuringutulemused kinnitavad, et siinses uurimuses välja töötatud käitumisteaduslik mudel (joonis 1) on juhtide valmisoleku mõtestamise jaoks LSV

ennetamiseks tööandjate kaudu sobiv. Kuigi enamik juhte peab LSV teemat oluliseks ja tööeluga seotuks, jääb soovitud käitumine (nt teema tõstatamine, töötaja toetamine või sekkumine) sageli realiseerimata. See viitab kavatsuste ja käitumise vahelisele lõhele, mille selgitamiseks kasutatakse Ajzeni planeeritud käitumise teooriat (TPB) ning Fishbeini ja Yzeri (2003) integreeritud käitumismudelit.

Sihtrühma probleemse käitumise põhjusi on kirjeldatud lähtuvalt uurimisküsimusest. Töös püstitatud uurimisküsimused keskenduvad juhtide hoiakute ja käitumise mõjutegurite kaardistamisele kolmel tasandil: makrotasand (ühiskondlikud normid ja väärtused), mesotasand (organisatsioonikultuur ja juhtkond) ja mikrotasand (isiklikud hoiakud, uskumused, kogemused, teadmised ja psühholoogilised barjäärid).

Uurimisküsimus 1. Hoiak ja käitumuslikud uskumused

Millised käitumuslikud uskumused ja hoiakud mõjutavad juhtide suhtumist LSV ennetamisele tööandja kaudu?

Fookuses on juhi isiklik tähendusloome: kas ta peab LSV ennetust tööandja kaudu oluliseks ja oma rolli osaks? Makrotasandil nähakse LSV-d sageli eraasjana (mitte tööandja vastutusena), mistõttu jääb selle seos tööandja rolliga hägusaks. Avalikus diskursuses on juhtide roll LSV ennetuses vaevumärgatav. Mesotasandil puuduvad organisatsioonides sõnastatud väärtusraamistikud ja juhtimispraktikad, mis seoksid teema otseselt juhi vastutusega. Mikrotasandil ei tunneta juht LSV-d kui oma tööeesmärki, eriti kui puudub isiklik kokkupuude või tähenduslik seos. Siin mõjutavad hoiakute kujunemist sellised tegurid nagu organisatsioonikultuur (Schein), mõtteviis (Dweck), võimu ja vastutuse mõistmine (McNamee ja Gergen) ning autentsus ja haavatavus (Brown, Yoshino). Fishbein ja Yzer rõhutavad, et kavatsust ei teki, kui käitumist ei peeta oluliseks või tööalaselt asjakohaseks.

Uurimisküsimus 2. Subjektiivsed, tajutud normid

Millised tajutud normid kujundavad juhtide arusaama sellest, kas nad peaksid töökohal LSV ennetusse sekkuma?

Uurimisküsimus keskendub sellele, milliseid ootusi endale tajub juht kolleegidelt, töötajatelt ja tippjuhtkonnalt. Makrotasandil puudub selge ühiskondlik norm tööandjate ja juhtide vastutuse kohta LSV ennetuses. Mesotasandil ilmneb vaikiv organisatsioonikultuur: teemast ei räägita, väärtussõnumid on ebajärjekindlad või puuduvad, juht ei saa vajalikku tuge. Mikrotasandil ei tunne juht, et kolleegid või juhid ootaksid sekkumist, valitseb hirm tunduda pealetükkiv või sobimatu.

Normide kujunemist mõjutab surve varjata või vähendada oma identiteedi nähtavust (Yoshino), kolleegide eeskuju, tippjuhtide vaikimine ning ühiskondlik vaikiv heakskiit. Ilma nähtava normatiivse toetuseta ei teki sekkumiseks sisemist motivatsiooni. Fishbein ja Yzer rõhutavad, et normatiivne uskumus kujuneb sotsiaalse keskkonna kaudu ehk kui LSV-st ei räägita, ei teki tunnet, et sellega peaks tegelema.

Uurimisküsimus 3. Tajutud käitumuslik kontroll, enesetõhusus

Millised tajutud takistused või võimalused mõjutavad juhtide valmisolekut sekkuda LSV ennetusse töökohal?

Kolmas küsimus käsitleb juhi hinnangut oma pädevusele ja võimalustele tegutseda. Makrotasandil puuduvad riiklikud suunised või tööandja kohustused. Mesotasandil ei ole organisatsioonis piisavalt tugistruktuure: puuduvad protsessid, juhised, koolitused ja usalduslik aruteluruum. Mikrotasandil tunnevad juhid sageli enesetõhususe puudust: hirm eksida, ebapiisavad teadmised ja volituse ebaselgus takistavad käitumise realiseerimist. Teoreetiliselt toetavad kontrolli komponenti psühholoogiline turvalisus (Edmondson), usaldus (Mayer *et al.*), toetav struktuur ja juhtkonna aktiivne hoiak. Ilma tegevuslike eeltingimusteta ei suuda isegi positiivne kavatsus käitumist esile kutsuda. Fishbeini ja Yzeri järgi ei realiseeru käitumine isegi positiivse kavatsuse korral, kui puudub teostatavus ehk tugistruktuurid (keskkonna piirangud), oskused ja julgus tegutseda.

Kokkuvõtteks kinnitab sihtrühmade probleemse käitumise analüüs, et kuigi juhid peavad teemat oluliseks, takistavad käitumise realiseerumist vähene teadlikkus ja enesetõhusus ning sotsiaalsete ootuste puudumine. Need takistused avalduvad nii ühiskondlikul, organisatsioonilisel kui ka individuaalsel tasandil ning peegeldavad töös loodud „Juhtimise maja“ interdistsiplinaarse mudeli (lisa 3) mõjutegureid (nt kultuuri, usaldust, psühholoogilist turvalisust) ja on nendega tihedalt seotud. Seega on juhtide käitumise kujundamiseks vaja süsteemset ja mitmetasandilist lähenemist, mis toetaks teadlikkuse kasvu, normide kujunemist ja enesetõhususe suurenemist

Lahenduste kaardistus

„Või see põhjus, miks me sinna jõudsim, on see, et me oleme ka see ettevõtte kultuuri olulisust või peab seda nagu vundamendi väga oluliseks osaks nagu üldse, kui sa teed ettevõtet.“

Intervjueeritav 3, mees

Probleemikaardi analüüs, kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu tulemused näitavad, et juhtide käitumine lähisuhtevägivalla (LSV) ennetamise kontekstis tööandja kaudu kujuneb enamasti siis, kui on täidetud kolm käitumiskomponenti: 1) teema on tähenduslik ja seotud juhi rolli tunnetusega, 2) olemas on tajutud normatiivne toetus ja 3) juht tunneb, et tal on sekkumiseks oskused, teadmised ja toetav keskkond. Uuringu tulemused osutavad, et pelgalt teadlikkuse suurendamisest ei piisa. Juhi osalus LSV ennetuses eeldab tähenduslikku seost tema töörolliga, tajutud sotsiaalset ja kultuurilist tuge ning tunnetust, et tal on olemas vajalik pädevus ja organisatsiooni tugi.

Praktilise rakendatavuse seisukohast viitavad tulemused, et tööandjate kasutatavad LSV ennetusmeetmed peavad olema väärtuspõhised ja juhtkonnalt selgelt kommuniqueeritud, kujundama juhtide teadlikkust, hoiakuid ja normitaju ning olema toetatud praktiliste juhiste, koolituste ja turvalise kultuuriruumiga. Peale selle on oluline toetada juhtide arengut mitte ainult teadmiste edasiandmise, vaid ka eneserefleksiooni, haavatavuse lubamise ja enesetõhususe arendamisega. Tõhus ennetus algab juhtide mõtestatud osalusest, mille eeldus on süsteemne ja teaduspõhine lähenemine.

Siinkohal esitatakse sekkumisvõimalused, mis lähtuvad uurimuses välja töötatud käitumisteaduslikust mudelist (joonis 1) ja toimivad kolmel tasandil: makro- (ühiskond), meso- (organisatsioon) ja mikrotasandil (juht). Need soovitusel annavad tööandjate algatusele Vägivallavabaks sisendi tööandjate strateegiate täiustamiseks nii esimesel (teadlikkuse) kui ka teisel (edasisuunamise) tasandil ja loovad aluse tulevikku suunatud, teaduspõhisele ja juhtide vajadusi arvestavale LSV ennetustööle tööandjate kaudu.

Lahendustes on arvesse võetud Ajzeni TPB mudelit, Fishbeini ja Yzeri laiendust, töös loodud käitumisteaduslikku mudelit (joonis 1) ning interdistsiplinaarset teooriapõhist raamistikku (lisa 3), samuti töö osana tehtud empiiriliste uuringute tulemusi. Tabelis 3 on kokkuvõtlik ülevaade lahenduste kaardist ja kolme TPB komponendi lõikes on esitatud süstematiseeritud kirjeldused valitud sekkumiste kohta (mikrotasandil) koos autori nägemusega mõjukusest ja teostatavusest skaalal 1–10.

Tabel 2. Lahenduse kokkuvõte

	Hoiak	Tajutud normid	Enesetõhusus
Mida vaja kujundada?	Tähenduslikkus, väärtuspõhine seos.	Normatiivne toetus ja ootus.	Teostatavus ja usaldus juhi enda võimetes.
Eeldus mudelis	Juht usub, et teema on oluline ja tema rolliga seotud.	Juht tajub, et teised ootavad ja toetavad sekkumist.	Juht tunneb, et oskab võib tegutseda.
Sekkumine (mikrotase)	Narratiivipõhised töötoad ja väärtuspõhine tähendusloome.	Töötoad, refleksioonigrupid, supervisioonid.	Käed-külge koolitus, „Esimene samm“ tööriistakastis.
Kirjeldus	Juhtide väärtushinnangud kujundatakse isiklike lugude, juhtumianalüüside ja refleksioonide kaudu.	Väikestes usalduslikes gruppides saavad juhid arutada, millised ootused neid ümbritsevas organisatsioonis eksisteerivad või puuduvad. Tugevdab sotsiaalset tajutud normi.	Juhtidele pakutakse praktilisi harjutusi ja konkreetseid abivahendeid (nt vestlusmallid, tegevusjuhised), mis suurendavad kindlustunnet tegutsemisel.
Mõjusus	9/10	8/10	9/10
Teostatavus	7/10	8/10	9/10

Tabelites 3–5 esitatakse sekkumisvõimalused kolme TPB komponendi löikes ja need lähtuvad uurimuses välja töötatud käitumisteaduslikust mudelist (joonis 1) ning toimivad kolmel tasandil: makro- (ühiskond), meso- (organisatsioon) ja mikrotasand (juht).

Hoiak. Lahendus / sekkumise eesmärk: juht peab LSV ennetust oma töörolli tähenduslikuks ja väärtuslikuks osaks.

Tabel 3. Tähendusliku ja väärtuspõhise seos

Tase	Sekkumine / lahendus	Seos teooriaga
Juht Mikrotasand	Juhi väärtusrefleksioon: töötoad, arutelud, juhtimispõhine tähendusloome. Arengule suunatud edenemise mõtteviisi toetamine.	Dweck: edenemise mõtteviis; Brown: haavatavus, autentsus Yoshino: autentsus
Organisatsioon Mesotasand	Organisatsioonikultuuri, väärtuste, juhendite täiendamine: LSV ennetus on juhtimise osa ja juhi töö osa. Ettevõttes on defineeritud juhtimispõhimõtted ja ootused juhtidele.	Schein: väärtustasand, kultuurireeglid,
Ühiskond Makrotasand	Avalik kampaania, mis seostab LSV tööheaoluga ja juhi vastutusega Näiteks: „See on juhi asi“.	Käitumuslik uskumus Väärtusraamistik ühiskonnas (nt LSV ei ole eraasi)
Eeldus	Kui juht ei pea LSV-d tööalaseks vastutuseks ega näe selle tähenduslikkust, jääb kavatsus nõrgaks. Sekkumise eesmärk on luua emotsionaalne ja väärtuspõhine seos.	

Allikas: autori koostatud, kasutades Ajzeni TPB mudelit, Fishbeini ja Yzeri laiendust, töös loodud käitumisteaduslikku mudelit (joonis 1) ning interdistsiplinaarset teooriapõhist raamistikku (lisa 3), samuti töö osana tehtud empiiriliste uuringute tulemusi.

Tajutud normid. Lahendus / sekkumise eesmärk: juht tunneb, et kolleegid, töötajad ja juhtkond ootavad temalt LSV ennetamiseks sekkumist.

Tabel 4. Normatiivne toetus ja ootus

Tase	Sekkumine / lahendus	Seos teooriaga
Juht Mikrotasand	Juhtide töötoad, refleksioonigrupid, supervisioon: juhtide omavaheline arutelu tajutud ootuste üle. Näiteks: „Mida ma arvan, et teised arvavad?“	Yoshino, Brown: autentsus Edmondson: psühholoogiline turvalisus
Organisatsioon Mesotasand	Tippjuhtkonnas nähtav eeskuju ja sisekommunikatsioon: regulaarne LSV-teemaline sõnum tööandjalt. Ettevõttes on defineeritud juhtimispõhimõtted ja ootused juhtidele, mida mõõdetakse töötaja kogemuse uuringus	Coyle: normi loomine McNamee ja Gergen: võim ja vastutus
Ühiskond Makrotasand	Juhtide ühine väärtuspositsioon (manifest) tööandjatele, normi kehtestamine ühiskonnas	Fishbein ja Yzer: sotsiaalne keskkond
Eeldus	Juht ei tegutse, kui ta arvab, et sekkumine pole normaalne ega oodatud. Sekkumine peab kujundama nähtavust, turvalist ja toetavat sotsiaalset raami.	

Allikas: autori koostatud, kasutades Ajzeni TPB mudelit, Fishbeini ja Yzeri laiendust, töös loodud käitumisteaduslikku mudelit (joonis 1) ning interdistsiplinaarset teooriapõhist raamistikku (lisa 3), samuti töö osana tehtud empiiriliste uuringute tulemusi

Tajutud käitumuslik kontroll ja enesetõhusus. Lahendus / sekkumise eesmärk: juht tunneb, et tal on oskused, teadmised ja volitus LSV teemadega tegelemiseks.

Tabel 5. Teostatavus ja usaldus juhi enda suhtes

Tase	Sekkumine/lahendus	Seos teooriaga
Juht Mikrotasand	Praktilised, käed-külge-töötoad, juhendatud harjutused (nt rollimäng, juhtumi analüüs); tugisüsteemide võrgustik (nt mentor, <i>coach</i>). Vägivallatu kommunikatsiooni õppimine	Fishbein ja Yzer: oskused, teadmised Edmondson: turvalise ruumi loomine Rosenberg: vägivaldne kommunikatsioon
Organisatsioon Mesotasand	Selged juhised, protseduurid, tööriistad, suunised (nt „esimese sammu kaart“; „Kuidas ma....?“; vestlusringid, juhtumiprotokollid, arutelud)	Mayer: usaldusmudel Edmondson: psühholoogiline turvalisus
Ühiskond Makrotasand	Riiklikud juhised ja soovituselised tööandjatele (nt koostöös President Kaljulaidi Fondiga)	Fishbein ja Yzer: eelduse tase, institutsionaalne raamistik
Eeldus	Juhil ilma kindlustundeta (<i>ma oskan ja tohin</i>) jääb käitumine realiseerumata. Sekkumine peab toetama oskusi, selgust ja volitust.	

Allikas: autori koostatud, kasutades Ajzeni TPB mudelit, Fishbeini ja Yzeri laiendust, töös loodud käitumisteaduslikku mudelit (joonis 1) ning interdistsiplinaarset teooriapõhist raamistikku (lisa 3), samuti töö osana tehtud empiiriliste uuringute tulemusi

Lahenduste praktilise rakendatavuse seisukohalt osutavad tulemused, et LSV ennetusmeetmed peavad olema väärtuspõhised, juhtkonnalt selgelt kommuniqueeritud, toetatud praktiliste tööriistade, turvalise kultuuriruumi ning refleksiooni ja haavatavuse võimaldamisega.

Mõju-uuringu plaan

„Et sellest peab rohkem rääkima. Sellest peab rääkima niimoodi tegelikkuses on ju, et peab lõpuks jõudma see sõnum või mõtlemine. Üks on see, et ta jõuab ohvriteni, mis on hea, aga tegelikult peab ju nende nii öelda, täidesaatjateni viima, kes seda vägivalda taastoodavad. Eksju, et siis hakkab sellel olem mõju.“

Intervjueeritav 4, mees

Uuringu eesmärgid

Mõju-uuringu üldeesmärk on hinnata, kuidas tööandja tasandil rakendatud sekkumised, mis tuginevad siinses magistritöös välja töötatud kontseptuaalsele käitumisteaduslikule mudelile (joonis 1), mõjutavad juhtide hoiakuid ja käitumist lähisuhtevägivalda (LSV) ennetamise kontekstis. Eesmärk on hinnata mudeli praktilist kasutatavust, usaldusväarsust ja mõju kolmel tasandil üksikisiku (mikro), organisatsiooni (meso) ja ühiskondlikul (makro) tasandil ning kolme TPB komponendi (hoiakute, subjektiivsete normide, tajutud kontrolli) muutust.

- Hinnata, milline on mudelil põhinevate sekkumiste mõju juhtide hoiakutele, normitajule ja enesetõhususele.
- Mõõta, kas ja kuidas muutub juhtide valmisolek ja tegelik käitumine seoses LSV teemade käsitlemisega töökeskkonnas.
- Mõista, milliseid organisatsioonilisi ja kultuurilisi tegureid on vaja, et mudel saaks praktikas toimida.
- Anda sisend mudeli täiendamiseks ja laiemaks kasutamiseks Eesti tööandjate seas.

Uuringu meetodid ja disain

Mõju-uuring rakendab kvaasi-eksperimentaalset segauuringu disaini, mis ühendab kvantitatiivse ja kvalitatiivse andmekogumise. See võimaldab hinnata nii käitumuslikke muutusi kui ka nende tähenduslikku konteksti. Uuring kasutab olemasolevaid organisatsioone (nt Majakas ettevõtted) ning juhte, kes ei ole randomiseeritud sekkumis- ja kontrollrühmadesse, vaid võrreldakse sekkumist rakendanud ja mitterakendanud organisatsioonide tulemusi enne ja pärast sekkumist.

Kvantitatiivses osas mõõdetaks standardiseeritud küsimustikuga muutusi hoiakutes, normides, enesetõhususes. Kvalitatiivne osa hõlmab intervjuusid ja fookusgrupe, mis aitavad mõista juhtide kogemusi, tähendusi ja keskkondlikke tegureid. Segauuringu disain võimaldab

kasutada andmeid eri allikatest ja pakkuda seeläbi loodud käitumismudeli praktilisele kasutatavusele usaldusväärset hinnangut.

Uuringus osalejad on tööandjad (n>5) ja juhid (n>150), kes on President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatuse Vägivallavabaks liikmed (nt Majakas ettevõtted) ja teised valitud võrdlusorganisatsioonid (nt Tervisekassa). Uuringusse kaasatakse eritasandi juhid (mikro), nende organisatsioon ja töötajad (meso) ning vajaduse korral strateegilised sidusrühmad (makro).

Mõõdetud näitajad

- Muutus hoiakutes, normitajus ja enesetõhususes (nt lisa 4, lisa 5 küsimustikud)
- Juhtide endi hinnang toimunud muutusest enda hoiakutes ja käitumises ning valmiduses sekkuda LSV teemadesse töökeskkonnas
- Töötajate kogemus juhtide toetuse kohta LSV teemadel
- Protsessinäitajad ja/või mõõdikud nt kas protsess tagab ananüümsuse, on turvaline ja sujuv

Uuringu korraldamise sagedust on mõistlik täpsustada iga organisatsiooni korral eraldi, kuna mõju-uuring on ressursimahukas ja iga organisatsioon on omanäolise kultuuriruumiga. Seetõttu loob teadlik planeerimine väärtust ja võimaldab sekkumisi kohandada. Kuna mudel on uus ja kontekstipõhine, on autori arvates oluline teha esimese 12 kuu jooksul vähemalt üks põhjalik uuring. Järgnev ajakava (tabel 6) on koostatud kontseptuaalse käitumisteadusliku mudeli lühi- ja pikaajaliseks rakendamiseks. Ajakava eesmärk on toetada süsteemset mõju hindamist kolmel tasandil (mikro-, meso-, makrotasand) ja kolmes TPB komponendis (hoiakud, normid, enesetõhusus).

Tabel 6. Soovituslik mõju-uuringu ajakava käitumisteadusliku mudeli rakendamisel tööandja tasandil

Etapp	Aeg (kuu)	Tegevused	Eesmärk
1. Eelhindamine (baasmõõtmine)	0–1	Kvantitatiivne küsitlus (TPB-skaalad) Kvalitatiivne intervjuu / fookusgrupid Organisatsiooni konteksti kaardistus	Luu lähteolukorrast ülevaade: juhtide hoiakud, normitaju ja enesetõhusus.
2. Sekkumiste elluviimine	2–5	Töötoad, arutelud, refleksioonigrupid Vestlusmallide ja tööriistade rakendamine Organisatsiooni kommunikatsioon ja toetused	Rakendada mudelit ja toetavaid tegevusi kõigil kolmel tasandil.
3. Järelmõõtmine (esmane mõju)	6–7	Sama kvantitatiivne mõõdik (TPB komponendid) Lühikesed intervjuud või küsitlused juhtide ja töötajatega	Hinnata esmast muutust hoiakutes, normides ja käitumises.
4. Järelhindamine (püsiv mõju)	12	Korduv küsitlus ja valitud intervjuud Tagasiside juhtidelt ja HR-tugistruktuuridelt	Mõõta mudeli jätkusuutlikkust ja mõju organisatsiooni tasandil.
5. Pikaajaline mõju ja kordusuuringud	18–24	Kordusmõõtmine samade tööriistadega (TPB-skaalad) Kvalitatiivne hindamine: intervjuud, juhtide ja töötajate kogemused Võrdlusandmed eelnevate mõõtmistega	Hinnata mudeli püsivust ja mõju süvenemist pikema aja jooksul.
6. Regulaarne tsükliline uuring	12–36 järel	Kordusmõõtmine samade tööriistadega (TPB-skaalad) Kvalitatiivne hindamine: intervjuud, juhtide ja töötajate kogemused	Hinnata mudeli püsivust ja mõju süvenemist pikema aja jooksul

Allikas: autori koostatud

Viited

- Addis, S., Snowdon, L. C., (2023). What works to prevent violence against women, domestic abuse and sexual violence (VAWDASV)? A systematic evidence assessment. *Journal of Community Safety and Well-Being*, 8(2), 75-84. <https://doi.org/10.35502/jcswb.318>
- Adhia, A., Gelaye, B., Friedman., L. E., Marlow., L. Y., Mercy., A. & Williams., M. A. (2019). Workplace interventions for intimate partner violence: A systematic review, *Journal of Workplace Behavioural Health*, 34(3), 149-166. <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1609361>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.
- Breiding, M. J., Basile, K. C., Smith, S. G., & al. (2015). *Intimate partner violence surveillance: Uniform definitions and recommended data elements (Version 2.0)*. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/violenceprevention/pdf/ipv/ipv-surveillance-definitions-and-recommended-data-elements-2015.pdf>
- Coyle, D. (2018). *The culture code: The secrets of highly successful groups*. Bantam Books.
- Corporate Alliance to End Parnter violence (CAEPV). (2007). Corporate leaders and America's workforce on domestic violence. Retrieved from http://www.caepv.org/about/program_detail.php?refID=34
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Fishbein, M. & Yzer, M. C. (2003). Using theory to design effective health behavior interventions.

communication theory, 13(2), 164-183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2003.tb00287.x>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless organization: create psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Heaolu arengukava 2023-2030. Sotsiaalministeerium. (2023). *Heaolu arengukava 2023-2030*.

<https://www.sm.ee/heaolu-arengukava-2023-2030>

Kiger, M. E., Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131, *Medical Teacher*, 42:8, 846-854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>

Lindquist, C. H., McKay, T., Clinton-Sherrod, A. M., Pollack, K. M., Lasater, B. M., & Walters, J. L.H. (2010). The role of employee assistance programs in workplace – based intimate partner violence interventions and prevention activities. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 25(1), 46-64. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/15555240903538980>

McGregor, J. C., Wathen, C. N., Olszowy, L. P., Saxton, M. D., & MacQuarrie, B. J. (2016). Gender difference in workplace disclosure and supports for domestic violence: Results of a Pan-Canadian survey. *Violence and Victims*, 31(6), 1135-1154. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.VV-D-15-00078>

Mayer, R. C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust.

Academy of Management Review, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

McNamee, S., Glasser, M. (1987-1988). The power concept in sociology: A theoretical assessment.

Humboldt Journal of Social Relations, 15(1), 19-104.

<https://www.jstor.org/stable/23262616>

- Navarro, J. N., Jasinski, J. L., Wick, C. (2014). Working for change: Empowering employees and employers to „recognize, respond, and refer“ for intimate partner abuse. *Journal of Workplace Behavioural Health*, 29(3), 224-239 <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/15555240.2014.933704>
- Park. S. S. (2003). Working towards freedom from abuse: Recognizing a „public policy“ exception to employment-at-will for domestic violence victims. *NYU Annual Survey of America Law*, 59, 121-162.
- Psychological Safety: Edgar Schein’s Three Layers of Organisational Culture. (n.d.). *Psych Safety*. <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.,). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017) *Organizational culture and leadership* (5th ed.,). John Wiley & Sons
- Schein, E. H., (2020). Coming to a new awareness of organizational culture. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>
- Sotsiaalministeerium. (2023). *Heaolu arengukava 2023-2030 lisa*. <https://sm.ee/sites/default/files/documents/202302/Arengukava%20lisa%20%2830.01.2023%29.pdf>
- Statistikaamet (n.d.). *Õigus ja turvalisus*. Statistikaamet. https://andmed.stat.ee/et/stat/sotsiaalelu__eigus-ja-turvalisus

Swanberg, J. E., Oijha, M. U., & Macke, C. (2012). State employment protection statues for victims of domestic violence. Public policy's response to domestic violence as an employment matter. *Journal of Interpersonal Violence*, 27(3), 587-619.

<https://doi.org/10.1177/0886260511421668>

Riigikantselei. (2021) *Eesti 2025: Eesti pikaajaline arengustrateegia*.

<https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia>

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The culture of working organization*. Prentice Hall.

World Health Organization (n.d.). *Intimate Partne Violence. Definition*.

<https://www.who.int/data/gho>

World Health Organization (n.d.). *The Global Health Observatory. Explore a world of health data*.

<https://who.int/data/gho/themes/topics/indicator-group-details/GHO/sdg-target-5.2.a.-eliminate-violence-against-womend-and-girls>

Yoshino, K. (2006) *Covering: The hidden assault on our civil rights*. Random House.

Lisad

Lisa 1. Lihtlitsents

Mina, Merle Liisu Lindma,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose **Juhtide hoiakute ja käitumise kujundamise mudel lähisuhtevägivalla ennetamiseks tööandjate kaudu**, mille juhendaja on Silja-Riin Voolma PhD, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi Spacekuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Merle Liisu Lindma 15.05.2025

Lisa 2. Inimuuringute eetika komitee kirjalik kooskõlastus

Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee

Protokolli number: 397/T-5

koosolek: 20.01.2025

Komitee koosseis:

Esimees

Aime Keis Tartu Ülikool, eetikakomitee esimees

Aseesimees

Kristi Lõuk Tartu Ülikool, humanitaarteaduste ja kunstide valdkond, projektijuht / doktorant

Liikmed

Diva Eensoo	Tervise Arengu Instituut, teadur
Katrin Kaarna	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, kliiniliste uuringute keskuse juhataja
Kalle Kisand	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, laborimeditsiini professor
Piret Koosa	Eesti Rahva Muuseum, teadur
Malle Kuum	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, farmakoloogia lektor / farmakoloogia teadur
Marje Oona	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, peremeditsiini kaasprofessor
Maire Peters	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, geneetika kaasprofessor
Raivo Puhke	Tartu Ülikool, meditsiiniteaduste valdkond, funktsionaalse morfoloogia lektor
Atko-Sulhan Remmel	Tartu Ülikool, humanitaarteaduste ja kunstide valdkond, religiooniuringute kaasprofessor
Anna-Liisa Tamm	Tartu Tervishoiu Kõrgkool, füsioteraapia ja tervisekaitse osakonna juhataja
Maarja Torga	Riigikohus, tsiviilkolleegiumi nõunik

Otsus: Kooskõlastada uurimistöö

Uurimistöö nimetus: Juhtide käitumise ja hoiakute kujundamise mudel lähisuhtevägivalda ennetamiseks tööandja kaudu

Vastutav uurija (asutus):

Silja-Riin Voolma (Tartu Ülikool, sotsiaalteaduste valdkond, psühholoogia instituut, Näituse 2, Tartu)

Komitee poolt läbivaadatud dokumendid:

1. Uurimistöö avaldus kooskõlastuse saamiseks Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komiteelt, 31.01.2025
2. Kutse kvalitatiivses uuringus osalemiseks President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatuse Vägivallavabaks majakasliikme juhtidele, 31.01.2025
3. Kutse kvalitatiivses uuringus osalemiseks Tervisekassa juhtidele, 31.01.2025
4. Kutse kvantitatiivses uuringus osalemiseks President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatuse Vägivallavabaks majakasliikme juhtidele, 31.01.2025
5. Kutse kvantitatiivses uuringus osalemiseks Tervisekassa juhtidele, 31.01.2025
6. Informeeritud nõusoleku vorm kvalitatiivses uuringus osalemiseks, 31.01.2025
7. Informeeritud nõusolek kvantitatiivses uuringus osalemiseks, 31.01.2025

Tartu Ülikool
grandikeskus
Raekoja plats 9
51004 Tartu

tel 737 6215
e-post eetikakomitee@ut.ee
www.ut.ee/teadus/eetikakomitee

8. Kvalitatiivne küsimustik, 31.01.2025
9. Kvantitatiivne küsimustik, 31.01.2025
10. Uurimistöö läbiviijate CVd (S.-R. Voolma, M. L. Lindma)

Uurimistöö lõpp: 31.05.2025

Komitee esimees: Aime Keis */allkirjastatud digitaalselt/*

Komitee sekretär: Kaire Kallak */allkirjastatud digitaalselt/*

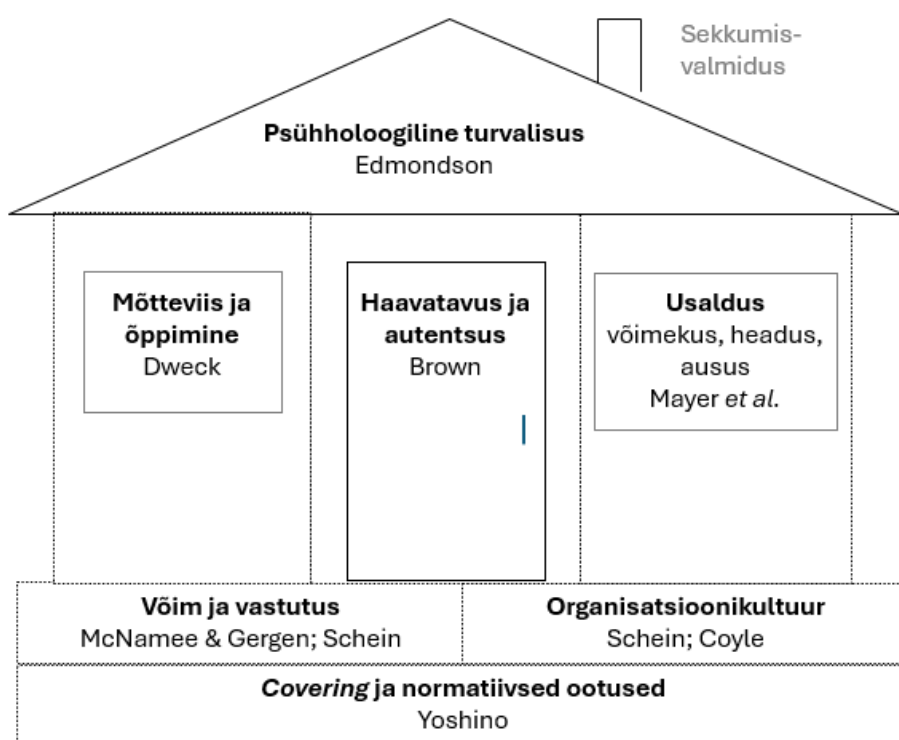
Väljastatud: */viimase digitaalallkirja kuupäev/*

Selgitus:

- Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee otsus uuringu taotluse osas ei kohusta isikuandmete või andmekogu vastutavat või volitatud töötajat andmeid uurijale väljastama. Isikuandmete või andmekogu vastutav või volitatud töötaja on kohustatud hindama, kas isikuandmete väljastamine uuringu tegemise eesmärgil ja uurija poolt taotletud viisil on tehniliselt võimalik, lubatud ja vastab õigusaktidele.
- Tartu Ülikooli inimuuringute eetika komitee annab hinnangu planeeritavas uuringus isikuandmete töötlemise suhtes taotluses esitatud kirjelduse ja dokumentide alusel. Uuringus kasutatavate isikuandmete vastutav või volitatud töötaja (vastutav uurija ning uuringumeeskond) vastutab isikuandmete töötlemise nõuetekohasuse ja õigusaktidele vastavuse eest ka siis, kui eetikakomitee on uuringu kooskõlastanud.

Lisa 3. Interdistsiplinaarne teoreetiline raamistik

Selles lisas tutvustatakse interdistsiplinaarseid teaduspõhiseid käsitlusi, mis toetavad juhtide hoiakute ja käitumise kujundamise mudeli väljatöötamist. Mudel ühendab juhtimise, sotsiaalpsühholoogia ja organisatsioonikäitumise teooriad, keskendudes sellele, kuidas juhid mõjutavad ja kujundavad organisatsioonis psühholoogilist turvalisust, organisatsiooni kultuuriruumi ning usaldust. Need tegurid on olulised eeldused, mis võimaldavad töötajatel end turvaliselt avada ka tundlikel teemadel (nt lähisuhtevägivald (LSV)).



Joonis 3. Interdistsiplinaarne teoreetiline raamistik juhtide hoiakute ja käitumise mõistmiseks LSV ennetuse kontekstis

Allikas: autori loodud informatsiooni põhjal

Juhi teadlikkus oma võimupositsioonist on oluline, sest ta mõjutab organisatsioonikultuuri, samas mõjutab tema hoiakuid ja otsuseid keskkond (McNamee ja Gergen, 1992; Schein, 2004, 2017).

McNamee ja Glasser (1987) rõhutavad, et võim ei avaldu üksnes ametlike otsuste kaudu, vaid ka igapäevases mikrosuhtluses. Juhtide reaktsioonid, tähelepanu suunamine ja suhtumine töötajate muredesse saadavad organisatsiooninormidest ja väärtustest tugeva signaali.

E. Schein (2004, 2017) toob esile, et organisatsioonikultuur koosneb kolmest tasandist. Esimene tasand on artefaktid, mis on nähtavad ja kergesti tajutavad aspektid (nt füüsiline keskkond, tehnoloogia, dokumenteeritud protsessid ja rituaalid). Teine tasand on deklareeritud väärtused ehk väljendatud väärtused ja uskumused, mis juhivad organisatsiooniliikmete käitumist ja otsuseid. Kolmas tasand on põhilised eeldused, mis on juurdunud, sageli teadvustamata uskumused ja arusaamad, mis kujundavad liikmete taju, mõtteviisi ning käitumist. Juhid vastutavad organisatsiooni kultuuriruumi loomise, kujundamise ja hoidmise eest, sest nemad, lähtuvalt võimupositsioonist, saavad mõjutada kõiki kolme tasandit.

Töökeskkonna kultuuriruum määrab olulisel määral, kas inimesed tunnevad, et neil on lubatud olla ausad, eksida või rääkida isiklikest raskustest (nt LSV kogemusest). Sellise ruumi eeldus on psühholoogiline turvalisus, mida Edmondson (1999) defineerib kui uskumust, et meeskonnas on turvaline võtta riske, esitada küsimusi, tunnistada vigu, tuua esile keerulisi teemasid ilma hirmuta karistuse, naeruvääristamise või marginaliseerimise ees. Yoshino (2006) töödest ja uuringutest lähtuvalt varjab või mahendab ligikaudu 60% inimestest oma identiteedi või kogemuste teatud aspekte, et valitsevate normatiivsete ootustega sobituda.

Psühholoogiline turvalisus loob ruumi avatusele, autentsusele, ausale suhtlusele ja õppimisele, võimaldades käsitleda ebamugavaid ja haavatavaid tegevaid teemasid (Edmondson, 1999). Juhi jaoks tähendab see võimalust liikuda suhtumisest *ma tean kõike*, mis väljendab kinnistunud mõtteviisi, edenemise mõtteviisini *ma olen seda õppimas*. Edenemise mõtteviisi kohaselt on oskused ja hoiakud (sh empaatia ja kuulamisoskus) õpitavad. Juht, kes seda usub, on valmis oma käitumist muutma ja looma keskkonda, kus töötajad end turvaliselt tunnevad. (Dweck, 2006).

Coyle (2018) on kirjutanud, et kultuur on ühise eesmärgi nimel toimiv elavate suhete kogum ja et see ei ole *midagi, mis sa oled*, vaid see on *midagi, mida sa teed*. Juhid loovad töökohal kultuuriruumi selgete väärtustega, ootustega juhtidele ja juhtimisele, et organisatsiooni missiooni ja visiooni (ühise eesmärgi) parimal moel ellu viia. Kui juhi hoiak LSV suhtes on ükskõikne või vältiv, võivad töötajad järeldada, et LSV teema ei kuulu töökoha väärtusruumi ega ole tööl tõstatamiseks asjakohane.

Usaldus tööorganisatsioonis on põhitegur selles, kas töötajad julgevad olla autentsed ja avada omada isiklike raskusi ning otsida abi. See on eriti oluline juhtudel, kui teema tundlikkus ja inimese haavatavus võivad takistada avatust, kui puudub kindel tunne, et juht on usaldusväärne ja toetav. Mayeri *et al.*, (1995) integreeritud usaldusmudeli kohaselt kujuneb usaldus kolmest komponendist. Esimene neist on võimekus, mis on uskumus, et teine pool on oma rollis pädev ja

kompetentne. Teine on headus, mis on veendumus, et teine pool tegutseb heasoovlikult ja arvestavalt. Kolmas on ausus, mis on uskumus, et teine pool järgib eetilisi põhimõtteid ja käitub kooskõlas kokkulepitud väärtustega. Juhtide järjepidev hoolivus loob eelduse, et töötajal on võimalik suhet turvalise ja usaldusväärseks tajuda.

Brown (2018) toob välja, et usaldust tugevdab juhi isiklik autentsus ja valmisolek olla haavatav. Haavatavus ei tähenda nõrkust, vaid julgust olla aus ka siis, kui on oht eksida. Brown (2018) märgib, et *vulnerability is the birthplace of innovation, creativity and change*, rõhutades, et just haavatavuse kaudu saab juht luua keskkonna, kus teised tunnevad end nähtu ja aktsepteerituna. Kui juht julgeb näidata, et eksimine, teadmatus ja emotsionaalne ausus on osa inimlikkusest, annab ta töötajatele loa olla oma kogemustes avatud ning otsida tuge.

Siinne interdistsiplinaarne teoreetiline raamistik loob aluse arusaamisele, et juhi hoiakud ja käitumine ei kujune isoleeritult, vaid suhestuvad võimuhete, kultuurilise konteksti, psühholoogilise turvalisuse ja usaldussuhetega. Interdistsiplinaarne lähenemine võimaldab arvestada nii individuaalseid sisemisi protsesse kui ka sotsiaalset ja organisatsioonilist keskkonda, milles juht tegutseb. Taoline mitmetahuline mõistmine on oluline lähtekoht, et kujundada tõhusaid, toetavaid ja jätkusuutlikke sekkumisi, mille eesmärk siinses magistrtitöös on juhtide hoiakute ning käitumise mõjutamine. Teiselt poolt aitab see muuta organisatsiooni vägivallavabaks ja inimkeskseks. Juhtide valmidus õppida ja muutuda, nende empaatia, autentsus ja võime luua usalduslik ning psühholoogiliselt turvaline töökeskkond loovad eeldused, et töötajad saavad olla nähtavad ka oma haavatavuses ilma häbi, hirmu või hinnanguteta.

Lisa 4. Kvalitatiivse uuringu küsimustik

Intervjuu on kavandatud dialoogilise vestlusena intervjuueeritava ja intervjuueerija vahel, et hoida arutelu sügav, avatud, aus, hooliv ja empaatiline.

1. Mis inspireeris ettevõtet ja intervjuueeritavat juhti huvituma LSV teemast? Majakas liikmetelt: et ühineda President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatusega Vägivallavabaks?

- Kuidas ja miks otsustas ettevõtte liituda President Kaljulaidi Fondi tööandjate algatusega Vägivallavabaks? Kas oli konkreetne juhtum või kokkupuude?
- Kuidas ettevõtte väärtused või kultuur mängisid rolli selles otsuses?
- Mida Sina arvad algatuse tegevusega liitumisest? Kas Sa toetad otsust? Miks ja miks mitte?

2. Kuidas mõistab juht lähisuhtevägivalla olemust?

- Mis on Sinu jaoks LSV? Kuidas Sa seda defineerid? Too näide.
- Kui kaua oled olnud teadlik lähisuhtevägivallast ja temaga kaasnevatest probleemidest?
- Kas ja kuidas on Sinu arusaam LSV-st ajas muutunud?

3. Mida juht arvab lähisuhtevägivallast? Kuidas mõistab juht LSV mõju?

- Kas see teema on Sinu jaoks praegu üldse aktuaalne? Kui ei, kas kunagi on olnud aktuaalne? Kas olete mõelnud, kas see teema võib kunagi muutuda Sinu jaoks aktuaalseks? Miks või miks mitte?
- Kas ole arutanud LSV teemasid oma sõprade, kolleegidega? Millest olete rääkinud? Kui ei, kas Sa oled märganud, mida inimesed üldse räägivad LSV-st?
- Kas usud, et LSV on teema, millest tuleks enam rääkida? Miks ja miks mitte?
- Kas usud, et LSV võib ulatuda kodust väljapoole, näiteks töökohta ja mõjutada töötajate käitumist tööajal? Miks või miks mitte?
- Kas usud, et LSV ennetamine on seotud töötaja ja organisatsiooni heaoluga? Miks või miks mitte?

4. Milline on juhi kokkupuude lähisuhtevägivallaga?

- Millised on Sinu kokkupuude LSV-ga?

- Kas ja kuidas oled ise või mõni Sinu lähedane kokku puutunud LSV juhtumiga?

Kuidas kogemus on mõjutanud Sinu arusaama teemast?

5. Kuidas tema kui juhi seisukohast on hea ennetada ja vähendada LSV-d tööandja kaudu?

- Millist rolli mängivad juhid ja kolleegid ennetustegevuses?
- Kas ja kuidas peaks juht/tööandja reageerima, kui töötaja on seotud LSV juhtumiga?
- Kuidas saab juht/tööandja oma tegevuse kaudu mõjutada töökohal valitsevat suhtumist LSV-sse?
- Kas ja milliseid etappe on teie organisatsioon läbinud LSV ennetuse ja teavitustegevuse elluviimisel?

6. Millised on organisatsiooni õppimisharjumused?

- Milline on teie organisatsioonis õppimiskultuur? Kuidas juhid eelistavad õppida? Kuidas töötajad eelistavad õppida?
- Kuidas saab organisatsioon tagada, et kõik töötajad, juhtidest kuni töötajateni mõistavad LSV olemust ja mõju?

Lisa 5. Kvantitatiivse uuringu küsimustik

Sekkumine esimesel (teadlikkus) ja teisel (edasisuunamine) tasandil.

Sellest küsimustikus on Majakas liikmetele 26 küsimust, Tervisekassa juhtidele 22, sest nende küsimustikus esimest nelja küsimust ei küsita.

Küsimustikule vastamine on anonüümne: vastajat ei tuvastata

- Sisestage oma vanus täisaastates (siia väljale võib sisestada ainult numbreid)
- Sugu. Palun valige üks järgnevatest vastustest (mees, naine, ei soovi vastata)
- Teie varasem töökogemus aastates (siia väljale võib sisestada ainult numbreid)
- Teie varasem töökogemus juhina aastates (siia väljale võib sisestada ainult numbreid)

Lähteülesanne vastajale

Palun vastake iga küsimuse kohta ausalt. **Täiendav selgitus ja näited on väga teretulnud! Mõned küsimused võivad olla isiklikud. Palun jagage oma arvamusi ja kogemusi vastavalt sellele, kui turvaline on teil neid jagada.**

Kvantitatiivse uuringu küsimustik

Kvantitatiivse uuringu küsimused Likerti skaala kategooriad: 1 - täiesti vastu, 2 – pigem vastu, 3 – mõnevõrra vastu, 4 - neutraalne, 5 – mõnevõrra nõus, 6 – pigem nõus, 7 - täiesti nõus.

Motivatsioon osalemiseks tööandjate algatuses Vägivallavabaks

1. Ettevõtte oli motiveeritud liituma President Kaljulaidi Fondi algatusega Vägivallavabaks eesmärgiga aidata enneta ja vähendada lähisuhtevägivalda.
2. Otsus liituda Vägivallavabaks algatusega oli seotud konkreetse juhtumi või kokkupuutega, mis puudutab lähisuhtevägivalda.
3. Ettevõtte väärtused ja kultuur mängivad olulist rolli otsuses liituda Vägivallavabaks algatusega.
4. Ma usun, et programmi tegevusega liitumine oli ettevõtte jaoks positiivne otsus.
Vabaväli. Kas soovite kommenteerida liitumist Vägivallavabaks algatusega.

Arusaam lähisuhtevägivaldast ja selle mõjust

5. Ma mõistan, mis on lähisuhtevägivald ja milline on selle negatiivne mõju inimestele.
6. Minu teadlikkus lähisuhtevägivallast on aja jooksul kasvanud.
7. Minu arusaam lähisuhtevägivallast on aja jooksul muutunud.

Vabaväli: Kas soovite kommenteerida, lisada mõtteid lähisuhtevägivallast ja selle mõjust.

Hoiakud lähisuhtevägivalla suhtes

8. Lähisuhtevägivald on isiklikult minule murettekitav teema.
9. Lähisuhtevägivald on pere siseasi.
10. Ma usun, et kodune lähisuhtevägivald võib mõjutada töötajate käitumist tööajal.
11. Ma arvan, et lähisuhtevägivallast tuleks ühiskonnas ja töökohtadel enam rääkida.
12. Ma usun, et lähisuhtevägivallal on mõju töötajate ja organisatsiooni heaolule.
13. Ma usun, et lähisuhtevägivallal on mõju töötajate töösooritusele ja see võib kaasa tuua negatiivse tööõhkkonna.

Vabaväli: Kas soovite kommenteerida hoiakuid lähisuhtevägivallast.

Isiklik kokkupuude lähisuhtevägivallaga

14. Mul on isiklik kogemus lähisuhtevägivallaga, kas otseselt või kellegi lähedase kaudu.
15. Minu isiklikud kogemused lähisuhtevägivallaga on mõjutanud minu arusaama sellest teemast.

Vabaväli: Kas soovite jagada informatsiooni oma kogemusest lähisuhtevägivallaga.

Juhi roll lähisuhtevägivalla ennetamises

16. Ma usun, et töötaja heaolu tagamine on oluline osa minu juhitööst.
17. Ma usun, et lähisuhtevägivalla ennetamine on oluline osa minu juhitööst.
18. Ma usun, et juht peaks toetama, kui töötaja on seotud lähisuhtevägivalla juhtumiga.
19. Ma arvan, et tööandja peaks aktiivsemalt toetama lähisuhtevägivalla ennetamises ja vähendamisel.
20. Tunnen, et mul on piisavalt ressursse ja teadmisi, et tegeleda lähisuhtevägivalla ennetamisega.
21. Juht saab mõjutada töökohta kultuuri (hoiakuid) lähisuhtevägivalla suhtes oma käitumisega.

Vabaväli: Kas soovite lisada enam juhi rollist lähisuhtevägivalla ennetamisel.

Organisatsiooni õppimisharjumused

22. Minu organisatsioonis on tugev õppimise ja arengu kultuur.
23. Organisatsiooni juhid prioriseerivad õppimist ja arengut.
24. Organisatsioon julgustab töötajaid pidevalt õppima olulistest ühiskondlikes küsimustes.
25. Minu organisatsioon tagab, et kõik töötajad on teadlikud lähisuhtevägivallast ja kuidas aidata lähisuhtevägivallaga kokku puutunud inimest.
26. Minu organisatsioon on pakkunud koolitust või informatsiooni, kuidas reageerida lähisuhtevägivalla juhtumile.

Vabaväli: Lisage soovi korral, millised on organisatsiooni õppimisharjumused.

Tänuõnad

„See kohe tundus nagu noh oligi. Ta oli selles mõttes atraktiivne, et see on uus asi, aga teisest küljest. See oli tunne, et vau see on midagi, mida noh, kus nagu tekki kergitati, et see on olnud nii hästi varjatud teema ja siis teisest küljest tekkisid, aga kas see on äkki mingi pseudo värk?“

Intervjueeritav 5, naine

Soovin avaldada sügavat tänu oma emale ja isale, Elvi ja Mihkel Lindmale, kelle toetus ja eeskuju on mulle andnud alati kindlustunnet ja inspiratsiooni. Kasvades „mulgiperes“, kus haridus ja haritus olid alati au sees, olen õppinud väärtustama teadmisi, õppimist ja avatust uuele. Hariduse sügavast väärtustamisest räägib tõsiasi, et minu mulgi-vanaemale ja tema kõigil kolmel õel oli gümnaasiumiharidus juba möödunud sajandi alguses.

Soovin südamest tänada Helina Loori, Hannaliisa Uusmad ja Triin Adamsoni President Kaljulaidi Fondist koostöö eest, mis on andnud mulle võimaluse pühenduda teemale, mis on saanud mulle väga südamelähedaks ja mis ikka veel saab nii vähe tähelepanu.

Eriline tänu kuulub minu magistritöö juhendajale Silja-Riin Voolmale, kelle väga asjatundlik ja erakordselt inimlik juhendamine aitas mind kohtades ja hetketel, kus seda oli väga vaja. Samuti tänan Andero Uusbergi põhjaliku retsenseerimise ja väärtuslike soovitude eest, mis aitasid tööle vajalikku tasakaalu ja selgust lisada.

Samuti soovin tänada kõiki intervjueeritavaid, kes olid valmis jagama oma mõtteid, kogemusi ja teadmisi. Teie avatus ja usaldus on olnud oluline panus siinse magistritöö sünnile. Tänan teid siiralt, et leidsite aega ja energiat, et aidata kaasa LSV ennetamisele ja tööandja rolli uurimisele ning et andsite võimaluse mõista teema nüansse oma vaatenurgast.

Suur tänu minu pinginaabritele Katrin Virule ja Lea Randmale, kellega koos sai kõik „kurvid sirgeks sõita“ ja meie särtsakad arutelud töid õppimisse vajalikku selgust ja rahu.

Lõpuks soovin tänada oma kalleid *de jure* ja *de facto* lapsi. Elisabet, Eva Lotta, Jorma, Liina, Jaan ja Mihkel – teadke, et teie olemasolu, uudishimu ja rõõm on mind igal sammul innustanud ja muutnud kooliteekonna oluliselt sisukamaks ja rõõmsamaks.

Elagu elu ja Eesti!