

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Epp Vendt

**TÖÖKIUSAMISE SEOSED RAHVUSKULTUURIGA
EESTLASTE JA VENELASTE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendajad: doktorant Janika Sillamäe, professor Maaja Vadi

Tartu 2020

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Töökiusamise käsitlemise teoreetilised alused rahvuskultuuri kontekstis	7
1.1. Töökiusamise defineerimine ja sellega seotud nähtused	7
1.2. Töökiusamine eesti ja vene rahvuskultuuris Hofstede kultuuridimensioonide vaatenurgast.....	18
2. Töökiusamise käsitlemine eesti ja vene rahvuskultuuriga töökeskkondades.....	27
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus.....	27
2.2 Töökiusamise ulatus eesti ja vene rahvuskultuuri keskkonnas	31
2.3. Intervjuu tulemuste kokkuvõte ja järeldused	43
Kokkuvõte	46
Viidatud allikad	49
Lisad.....	56
Lisa 1. Intervjuu küsimused	56
Lisa 2. Kultuuridimensioonide küsimustik	58
Summary	59
Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	62

SISSEJUHATUS

Töökiusamisamine kui uurimisvaldkond on üpriski noor, hakates teadlastele huvi pakkuma alles 1980. aastatel. Esmalt piirdus huvi vaid Skandinaaviamaadega, töökiusamise ulatuslikum uurimine sai alguse aga 1990. aastatel, kui huvi teema vastu levis ka teistesse Euroopa riikidesse. (Einarsen et al. 2003: 4) Nüüdseks on töökiusamisest saanud rahvusvahelisel tasandil populaarne uurimissuund, samas on Eestis töökiusamist endiselt väheuuritud, kuid nagu selgus Tamburi (2015) doktoritööst, on töökiusamise näol tegemist tõsise probleemiga Eesti organisatsioonides.

Töökiusamine on nähtus, millel puudub kindel definitsioon ning seda võib pidada ka üheks põhjuseks, miks organisatsioonid ja ka riik sellele probleemile piisavalt tähelepanu ei pööra. (Cicerali, L.K., Cicerali E.E. 2015: 3; Rayner 1997: 199) Enamlevinuim definitsioon töökiusamise kirjeldamiseks on Einarseni ja Skogstadi poolt (1996: 185): Töökiusamise alla kuuluvad situatsioonid, kus töötaja on süsteemsete negatiivsete tegude tõttu halvasti koheldud ja tagakiusatud. Sealjuures tunneb ohver end alavääristatuna ning ei ole võimeline ennast kaitsma.

Bakalaureusetöös analüüsitakse töökiusamist rahvuskultuuri kontekstis, seda eesti ja vene rahvuskultuuri võrdluses. Rahvuskultuuride võrdlemisel lähtutakse organisatsioonidesisesest töökeelest, sest keel loob suure osa meie kultuurilisest kontekstist. (Baker: 2014: 2) Rahvuskultuuri olemuse selgitamisel põhinetakse Geert Hofstede poolt välja töötatud kultuuridimensioonidele. Aastatel 1978-1983 viis Hofstede läbi sadu intervjuusid IBM-i töötajatega 50 erinevast riigist ning andmeanalüüsist lähtuvalt töötas ta välja neli kultuuridimensiooni, milledeks on võimudistants, kollektivism *versus* individualism, maskuliinsus *versus* feminiinsus ning ebakindluse vältimine. (Virkus 2009) Esimene dimensioon ehk võimudistants kirjeldab, kui oluliseks peetakse kultuuris võimu ning hierarhiat. Teine dimensioon ehk kollektivism *versus* individualism näitab, kas kultuurile on tähtsamad indiviidi või grupi huvid. Maskuliinsus *versus* feminiinsus näitab, kas kultuuris domineerivad mehelikud või naiselikud

väärtushinnangud. Neljas ning ühtlasi ka viimane kultuuridimensioon ehk ebakindluse vältimine heidab valgust sellele, kas kultuuris välditakse või lubatakse pingelisi ja ebamääraseid olukordi ning mil määral seda tehakse. (Vadi, Meri 2005: 269-270)

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja tuua, kuidas avaldub töökiusamine rahvuskultuurilises kontekstis eestlaste ja venelaste näitel. Selleks püstitas töö autor järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade töökiusamise olemusest
- selgitada eesti ja vene rahvuskultuuri olemust Geert Hofstede kultuuridimensioonide põhjal;
- anda ülevaade töökiusamise ja rahvuskultuuri vahelistest seostest varasema kirjanduse põhjal;
- analüüsida, kas organisatsiooni kultuurikeskkonnast tulenevalt esineb erinevusi töökiusamisega seonduvate situatsioonide aktsepteerimises;
- selgitada välja, milliseid töökiusamissituatsioone erineva kultuurikeskkonnaga organisatsioonides kirjeldatakse.

Käesolev töö koosneb kahest peatükist. Esimese peatüki esimene alapeatükk hõlmab töökiusamise olemuse kirjeldamist erinevate autorite teooriatele tuginedes, samuti kirjeldatakse töökiusamisega seonduvaid nähtuseid ja tegureid, milledeks on töökiusamise vormid, põhjused, osapooled ning ka tagajärjed. Teises alapeatükis võrreldakse eesti ja vene rahvuskultuure Geert Hofstede kultuuridimensioonide teooriale tuginedes. Samuti tuuakse peatükis välja võimalikke seoseid kultuuridimensioonide ja töökiusamise vahel.

Bakalaureusetöö teine peatükk ehk empiiriline osa, jaguneb kolmeks. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse töö metoodikat ning valimit. Bakalaureusetöö läbiviimiseks viidi läbi 20 poolstruktureeritud intervjuud eesti ja vene rahvuskultuuri esindajatega seitsmes Eesti organisatsioonis. Teises alapeatükis kirjeldatakse lähemalt intervjuu tulemusi. Kolmandas alapeatükis analüüsitakse tulemusi ning tuuakse välja võimalikke seoseid teooriaga.

Autor soovib tänada töö juhendajaid Janika Sillemäed ning Maaja Vadit, kelle soovitusel olid bakalaureusetöö valmimisel väga olulisel kohal, võib öelda isegi hindamatud. Samuti on töö autor väga tänulik kõigile organisatsioonidele, kes andsid loa intervjuude läbi viimiseks ning kõigile töötajatele, kes olid nõus intervjuudes osalema.

1. TÖÖKIUSAMISE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED RAHVUSKULTUURI KONTEKSTIS

1.1. Töökiusamise defineerimine ja sellega seotud nähtused

Töökiusamine kui uurimisvaldkond hakkas teadlastele huvi pakkuma 1980. aastatel ning seda esmalt vaid Skandinaavias, kus hakati toetama kõikide töötajate võrdset õigust jääda tööl nii vaimselt kui ka füüsiliselt terveks. Töökiusamise uurimise alusepanijaks peetakse Rootsi professor Heinz Leymanni, kes oli ametilt pereterapeut. Leymann uuris pahatahtlikku käitumist töötajate vahel ning andis 1986. aastal välja esimese rootsikeelse raamatu töökiusamisest. Esimene väljaanne töökiusamisest üldse ilmus aga 1976. aastal, Ameerika Ühendriikides, Carol Brodsky poolt, populaarsust hakkas see koguma aga palju hiljem. (Beswick *et al.* 2006: 3; Einarsen *et al.* 2003: 4; Leymann 1990: 119; Tambur 2015: 19) Töökiusamise ulatuslikum uurimine sai alguse Leymanni teise selleteemalise raamatu avaldamisega, aastal 1993. Raamat keskendus täpsemalt vaimsele kiusamisele. Aastaga levis huvi teema vastu Skandinaaviast ka teistesse Euroopa riikidesse. (Einarsen *et al.* 2003: 4)

Töökiusamisest kui tööelu varjuküljest ning tabuteemast sai 1990. aastatel laialdaselt uuritud teema. Nüüdseks on töökiusamisest saanud rahvusvahelisel tasandil populaarne uurimissuund, avaldatud on palju teemakohaseid raamatuid ja artikleid ning korraldatud ka konverentse, rõhutamaks probleemi tõsidust. (Einarsen *et al.* 2003: 3; Tambur 2015: 19, 185) Eestis on töökiusamine endiselt aga väheuuritud suund ning selle kohta puuduvad, nii nagu ka paljudes teistes riikides, ka vastavad seadused. Samas selgus Tamburi tööst, et töökiusamine on siiski Eesti organisatsioonides tõsiseks probleemiks (Tambur 2015: 12, 150). Seda enam on oluline antud uurimisteamale tähelepanu pöörata.

Töökiusamise võõrkeelne terminiloogia erineb piirkonniti. Töökiusamise kõige enam kasutatav ingliskeelne vaste *workplace bullying* on peamiselt kasutusel Suurbritannias, Austraalias ning Põhja-Euroopas. Saksamaal ja Austrias kasutatakse rohkem terminit *mobbing* ning USAs *emotional abuse*, mis keskenduvad rohkem vaimsele kiusamisele.

Samas kasutatakse termineid *workplace bullying* ja *mobbing* üldjuhul sünonüümidena. Veel kasutatakse kiusamise asemel termineid nagu ahistamine (*workplace harassment*), väärkohtlemine (*workplace mistreatment, abuse*), tagakiusamine (*workplace victimisation*), agressiivsus (*workplace aggression*), ebaviisakus (*workplace incivility*) (Beswick *et al.* 2006: 3-4; Einarsen 1999: 17; Salin 2003a: 5)

Kiusamine on hägune nähtus, mida on keeruline identifitseerida. Sellel puudub kindel definitsioon ning kirjeldus selle osapoolte, intensiivsuse, kestuse, sageduse ning kavatsuste kohta. See on ka põhjus, miks organisatsioonid ja ka riik sellele probleemile piisavalt tähelepanu ei pööra. (Cicerali, L.K., Cicerali E.E. 2015: 3; Rayner 1997: 199) Järgnevalt esitab töö autor erinevate uurijate poolt välja pakutud definitsioone töökiusamise käsitlemiseks. Leymann (1990: 120) on töökiusamist defineerinud kui vaenulikku ja ebaeetilist suhtlust, mis on süstemaatiline ning suunatud ühe või mitme inimese poolt indiviidile. Selline tegevus leiab aset tihti ning pika ajaperioodi vältel põhjustades psüühhilisi, psühhosomaatilisi ja sotsiaalseid kannatusi. Norra psühholoogiaprofessor Ståle Einarsen (1999: 16) on töökiusamist kirjeldanud kui olukorda, kus töötaja kannatab pikaajalise ja süstemaatilise agressiivse käitumise all ning tal esineb raskusi enda kaitsmisega või sündmustest eemaldumisega. See tekitab ohvrile häbi ning võib põhjustada raske psühholoogilise trauma.

Saksa professor Deiter Zapf (1999a: 70) on aga töökiusamist seletanud kui rasket sotsiaalset stressorit. See on pikaajaline ning süvenev konflikt, millega kaasneb tihe ja süstemaatiline ahistamine. Salin (2003a: 4) on oma töös defineerinud töökiusamist kui korduvaid ja järjepidavaid negatiivseid tegevusi, mis on suunatud ühele või mitmele indiviidile ning millega kaasnevad võimusuhte tasakaalutus ja vaenulik töökeskkond. Veel on defineeritud töökiusamist kui nähtust, mis hõlmab endas raskesti märgatavat ja/või ilmset negatiivset käitumist, mille alla kuuluvad agressiivsus, vaenulikkus, hirmutamise ja kahju tekitamine järjepidevalt ühe indiviidi ja/või grupi poolt teisele indiviidile ja/või grupile, privaatset ja/või avalikult, reaalses ja/või virtuaalses vormis, olemasoleva või areneva ebavõrdse võimusuhte kontekstis (D’Cruz *et al.* 2016: 805-806). Kuna viimane definitsioon on võrdlemisi uus, toob see sisse ka virtuaalse töökiusamise. Arvestades sotsiaalmeedia rolli tänapäeval, on tegemist igati põhjendatud täpsustusega.

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur on üldisemalt defineerinud töövägivalda, mis on töökiusamisega tihedalt seotud, nimelt on töökiusamine osa töövägivallast. Definitsiooni kohaselt kuuluvad töövägivalla alla intsidendid, kus töötajaid väärkoheldakse, ähvardatakse või rünnatakse tööga seotud asjaoludel, mis otseselt või kaudselt seavad ohtu nende turvalisuse, heaolu ja tervise. (Workplace Violence ... 2010: 16) Seega lisaks psühholoogilisele vägivaldale, mis on iseloomulik töökiusamisele, kuulub töövägivalla alla ka füüsiline vägivald. Nende eristamine võib osutuda keeruliseks, sest tihtilugu esinevad need vormid koos. Oluline on mainida, et kuigi töökiusamise defineerimisel puudub konsensus, liigitatakse see üldjuhul psühholoogilise kiusamise alla. (Tambur 2015: 20-21; Workplace Violence ... 2010: 16-17)

Tabelis 1 on toodud märksõnad erinevate autorite definitsioonide põhjal. Definitsioone analüüsid võib märgata, et need sisaldavad mitmeid ühiseid jooni. Mitmel korral esinevad näiteks sellised märksõnad nagu süstemaatilisus, korduvus, pikaajalisus, kaitsetus, ebavõrdne võimusuhe, järjepidevus ning negatiivsed tegevused.

Tabel 1. Töökiusamist iseloomustavad märksõnad erinevate autorite kaupa

Autorid	Märksõnad
Leymann (1990)	vaenulikkus ebaetilisus süstemaatilisus korduvus pikaajalisus
Einarsen & Skogstad (1996)	negatiivsed tegevused süstemaatilisus korduvus alavääristus ja kaitsetus
Einarsen (1999)	süstemaatilisus pikaajalisus agressiivne käitumine kaitsetus
Zapf (1999a)	pikaajalisus süvenemine korduvus süstemaatilisus
Salin (2003a)	negatiivsed tegevused korduvus järjepidevus ebavõrdne võimusuhe vaenulik töökeskkond
D'Cruz <i>et al.</i> (2016)	negatiivsed tegevused järjepidevus reaalne ja/või virtuaalne ebavõrdne võimusuhe

Allikas: Leymann (1990); Einarsen (1999); Zapf (1999a); Salin (2003a); D'Cruz *et al.*(2016); Einarsen & Skogstad (1996); autori koostatud

Üks enamlevinuid definitsioon töökiusamise kirjeldamiseks on aga tulnud Einarseni ja Skogstadi (1996: 185) poolt: Töökiusamise alla kuuluvad situatsioonid, kus töötaja on süsteemsete ja korduvate negatiivsete tegude tõttu halvasti koheldud ja tagakiusatud. Sealjuures tunneb ohver end alavääristatuna ning ei ole võimeline ennast kaitsma. Antud definitsioon sisaldab endas viite põhilist töökiusamist iseloomustavat kriteeriumit – tegevuste korduvus, tahtlikkus, erinev võimupositsioon, negatiivsete tegevuste esinemine ning protsessi sotsiaalne iseloom. (Tambur 2015: 189) Samuti on tegemist märksõnadega, mis jäävad kõlame ka eelnevalt töö autori poolt toodud definitsioonidest.

Järgnevalt natuke lähemalt nimetatud viiest kriteeriumist. Töökiusamise alla ei liigitu üksikud intsidendid, tegemist on korduva ja regulaarse nähtusega. Leymann (1996: 5) väitis, et nähtust saab nimetada töökiusamiseks kui intsidendid leiavad aset vähemalt kord nädalas. Mõningatel juhtudel on seda kriteeriumit aga raske täita, näiteks võib ringlev

kuulujutt rikkuda töötaja maine või koguni karjääri, kuid see ei kordu igal nädalal. Samuti on juhtumeid, kus töötajat peavad oma tööd tegema ebameeldivates tingimustes, näiteks töötamine keldris, ka sel juhul pole tegemist korduva tegevusega. (Einarsen *et al.* 2003: 7). Seega annavad antud näited taaskord mõista, et töökiusamist on keeruline defineerida ning selle määratlemine on juhtumipõhine.

Lisaks sellele, et töökiusamise intsidendid leiavad üldjuhul aset korduvalt, on oluline ära mainida ka nähtuse pikaajalisus. Leymann (1996: 5) väitis, et intsidendid peavad aset leidma vähemalt kuus kuud, sellist ajalist määratlust on kasutanud oma uuringutes ka näiteks Zapf (1996: 73) ning Einarsen ja Skogstad (1996: 188). Kriteerium kuus kuud osutus Leymanni poolt valituks just seetõttu, et tema definitsiooni kohaselt võib töökiusamine põhjustada psüühilisi ja psühhosomaatilisi kannatusi ning antud perioodi kasutatakse tihti psüühiliste häirete diagnoosimisel (Einarsen *et al.* 2003: 8). Selline ajaline määratlus välistab ajutised ning ühekordsed konfliktid, mida töökiusamise alla ei liigitata.

Teine kriteerium ehk tahtlikkus tähendab, et kiusaja on oma käitumisest teadlik, kui puudub kavatsus kellelegi liiga teha, pole tegemist kiusamisega. Probleem seisneb aga selles, et tahtlikkust võib teinekord olla raske kindlaks teha. (Tambur 2015: 190; Einarsen *et al.* 2003: 12) Kolmandaks on erinev võimupositsioon: „Erinev võimupositsioon töökiusamise protsessis väljendab ohvri kaitsetut olukorda ja keerukust ennast kaitsta“ (Tambur 2015: 189). Võimupositsioonide erinevus peegeldab sageli organisatsiooni struktuuri, see tähendab, et kiusajaks on ohvrist kõrgemal ametipositsioonil olev isik. See ei pruugi nii aga olla, võimupositsioonide erinevus võib tuleneda ka sellest, et kiusajal on rohkem kogemust ja teadmisi või mõjukate inimeste toetus. (Einarsen *et al.* 2003: 10) Neljandaks on negatiivsete tegevuste esinemine, erinevate autorite poolt on neid tegevusi erinevalt jaotatud, kuid võib välja tuua kaks peamist kategooriat, milledeks on töö ja isikuga seotud kiusamine. Viimaseks kriteeriumiks on protsessi sotsiaalne iseloom, see väljendub selles, et töökiusamine avaldub läbi suhtluse ning sellel on vähemalt kaks osapoolt ehk kiusaja ja kiusatav. (Tambur 2015: 190) Seega, kui organisatsioonis tekkinud olukorda kirjeldavad kõik ülalpool mainitud kriteeriumid, saab seda liigitada ka töökiusamise alla. Samas tasub aga meeles pidada, et taolisele olukorrale tuleks selle keerukuse tõttu läheneda sõltuvalt juhtumist.

Järgnevalt liigub töö autor aga edasi töökiusamisega seonduvate nähtuste ja tegurite kirjeldamise juurde, milledeks on töökiusamise vormid, põhjused, osapooled ning ka tagajärjed. Töökiusamise vormide puhul võib leida palju erinevaid klassifikatsioone, antud töös keskendutakse aga Leymanni, Zapfi, Einarseni ja Hoeli poolt välja töötatud kategooriatele, sest töö autor leiab, et tegemist on kõige enamlevinud ning tunnustatud käsitlustega.

Töökiusamise uurimise pioneer Leymann (1996: 9) on näiteks eristanud viite erinevat töökiusamise vormi ning on jaotanud need tegevusteks, mis mõjutavad: ohvri võimalust adekvaatselt suhelda, võimalust säilitada sotsiaalseid kontakte, võimalust säilitada mainet, tööalast olukorda ning füüsilist tervist. Kategooriatega seotud tegevused on toodud alljärgnevas tabelis 2. Leymann on vormide puhul toonud sisse ka füüsilist tervist mõjutavad tegevused, mis on tingimata huvitav aspekt, mida töös seni käsitletud pole. Samas leiab töö autor, et Leymanni esimene ja teine kategooria on liialt sarnased ning ka üksteisest sõltuvad.

Tabel 2. Leymanni töökiusamise vormid ning nendega seotud tegevused

Töökiusamise vormid	Tegevused
Tegevused, mis mõjutavad ohvri: 1) võimalust adekvaatselt suhelda 2) võimalust sotsiaalseid kontakte säilitada 3) võimalust mainet säilitada 4) tööalast olukorda 5) füüsilist tervist	1) ohvri puudub võimalus suhtlemiseks, vaigistamine, tööga seotud verbaalne ründamine, verbaalne ähvardamine 2) kolleegid ei räägi ohvriga või ohvri on kolleegidega rääkimine keelatud, ohver on teistest isoleeritud 3) kuulujuttude rääkimine, naeruvääristamine, kolleegid naeravad ohvri puude, etnilise päritolu, kõnnaku või kõne üle 4) tööülesannete mitte andmine, tähtsusetute tööülesannete täitmine 5) ohtlike tööülesannete andmine, füüsiline ähvardamine või ründamine, seksuaalne ahistamine

Allikas: Leymann 1996: 9; autori koostatud

Zapf on samuti määratlenud viis erinevat kiusamise vormi, milledeks on: tööalane kiusamine (tööülesannete negatiivne mõjutamine või ülesannete täitmise raskendamine), sotsiaalne isoleerimine, isikliku elu ründamine (naeruvääristamise või solvamine), verbaalne ründamine (kritiseerimine ja häbistamine) ning viiendaks kuulujuttude

levitamine. (Zapf 1999b, viidatud Einarsen *et al.* 2003: 9 vahendusel) Autori arvates on aga Zapfi kategooriate puhul raske tegevusi õigesti liigitada, sest kategooriatel puuduvad selged piirid ning kohati on need liiga sarnased, seega võib nende eristamine raskusi valmistada.

Kolmas ning ühtlasi ka viimane töös käsitletav töökiusamise vormide klassifitseerimine on Einarseni ja Hoeli poolt, kes eristasid kahte peamist vormi: tööga seotud kiusamine ja isikuga seotud kiusamine. Sellisele tulemusele tulid ka Beswick *et al.* (2006). Tabelis 3 on autor välja toonud erinevad tegevused, mis kahe töökiusamise vormi alla liigituvad. Tegevused on järjestatud alustades kõige levinumast. Tabelis ei ole kajastatud kõiki tegevusi. Tööga seotud kiusamine kujutab endast näiteks ebarealistlike tähtaegade seadmist, töö liigset jälgimist või tähtsusetute tööülesannete andmist. Isikuga seotud kiusamine hõlmab enda alla aga näiteks solvavate kommentaaride tegemist, kellegi üle nalja viskamist, kuulujuttude levitamist ning ähvardamist. (Beswick *et al.* 2006: 13-15; Einarsen, Hoel 2001, viidatud Einarsen *et al.* 2003: 9 vahendusel) Töö autor leiab, et kui eelneva kahe klassifikatsiooni puhul võib tegevuste jagamine õigetes vormidesse osutada keeruliseks, siis on Einarseni ja Hoeli vormid piisavalt konkreetsed ning arusaadavad.

Tabel 3. Näited töö ja isikuga seotud kiusamisest

	Töökiusamise vormid	
	Tööga seotud kiusamine	Isikuga seotud kiusamine
Näited tegevustest	Ebarealistlike tööülesannete seadmine	Ignoreerimine või isoleerimine
	Tähtsusetute või ebameeldivate tööülesannete andmine	Pahatahtlike kuulujuttude levitamine
	Vajaliku tööalase informatsiooni edastamata jätmine	Avalik alandamine
	Kellegi panuse alahindamine	Naeruvääristamine
	Pidev kritiseerimine	Karjumine
	Vastutusvaldkondade ära võtmine või asendamine	Ähvardamine ja hirmutamine
	Töö liigne jälgimine	Solvavate kommentaaride tegemine
	Arvamuste ja seisukohta ignoreerimine	kellegi eraelu osas
	Ebapiisav väljaõpe	Füüsiline ründamine
	Võimaluste piiramine	Kellegi uskumuste või hoiakute ründamine
		Alusetu süüdistamine
		Agressiivne silmkontakt või žestid

Allikas: Beswick *et al.* 2006: 13-15; Einarsen, Hoel 2001, viidatud Einarsen *et al.* 2003: 9 vahendusel; autori koostatud.

Järgnevalt käsitleb töö autor töökiusamise põhjuseid. Eristada võib nelja liiki põhjuseid: kiusatavast, kiusajast, organisatsioonist ja ühiskonnast tulenevaid. Nii kiusaja kui ka kiusatava poolt vaadatuna võivad põhjusteks olla isikuomadused ja sotsiaalne ebakompetentsus. Ohvri poolt vaadatuna võivad põhjusteks olla ka liigne kriitilisus või kõrged nõudmised ning teistest erinevamine oma teadmiste, oskuste või välimuse poolest. (Tambur 2015: 193) Ohvrid võivad sageli olla tundlikumad, madalama enesehinnanguga, sotsiaalselt ärevad, neurootilised, liigselt püüdlikud, emotsionaalselt ebastabiilsemad, depressiivsed, häbelikud, alandlikud või vähem ekstravertsed. Sellised omadused võivad kolleegides agressiivsust esile kutsuda (Bentley *et al.* 2009: 25-26; Einarsen 1999: 21; Zapf 1999a: 83) Samas leidis aga Leymann (1996: 21), et ohvri isikuomadusi ei saa vaadelda kui kiusamise põhjust, sest ohver võib kiusamise käigus muutuda. Kiusaja poolt vaadatuna võivad töökiusamise põhjusteks olla veel ka enesekaitse ja mikropoliitilised põhjused. Kiusaja võib olla nii kõrge kui ka madala enesehinnanguga individ. Kõrge enesehinnanguga inimesed on kergemini haavatavad, seega on kriitika vastu võtmine nende jaoks keerulisem ja nad võivad tunda end rünnatuna. Samas seostatakse kiusaja agressiivsust just madala enesehinnanguga, agressiivsus võib olla enesekaitsemehhanism. Mikropoliitilistel põhjustel kiusamine esineb aga siis kui kiusaja soovib kaitsta või parandada enda positsiooni organisatsioonis. Selleks üritab ta enda võimu suurendada ning see võib avalduda läbi kiusamise. Kiusajad võivad olla agressiivsed, nartsissistlikud, kättemaksuhimulised ja ärevad. Kiusaja rollis võivad sageli olla juhid ise. (Herscovis *et al.* 2015: 6; Tambur 2015: 64-65)

Kiusamist ajendavate organisatsiooniliste põhjuste alla kuuluvad näiteks tööstress (tingitud näiteks kõrgetest ootustest, suurtest töömahtudest), probleemid töökorralduses (näiteks rollide ja ülesannete ebaselgus, halb infovoog), probleemid juhtimises (näiteks halb konfliktijuhtimine, konstruktiivsuse puudumine, abitus, huvi puudumine) ja organisatsioonikultuuris (töötamine vaenulikus keskkonnas, mis toetab agressiivsust võib viia kiusamiseni). Töökiusamist võivad vallandada ka ebaõiglane kohtlemine ja ülekohtus. (Bentley *et al.* 2009: 29-30; Einarsen 1999: 22; Tambur 2015: 195, 201; Zapf 1999a: 76, 82) Viimaseks töökiusamise põhjuseks on ühiskondlikud põhjused, need on väärtused ja normid, mis on ühiskonna aktsepteeritud. Töökiusamist võib põhjustada näiteks sotsiaalne keskkond, mis toetab agressiivset käitumist, õiguskaitse puudumist ning

võimusuhte tasakaalutust tööturul. (Tambur 2015: 74, 195) Siia alla kuuluvad ka rahvuskultuuri eripärad, mille mõju töökiusamisele antud töös analüüsitaksegi.

Nagu ka eelnevalt mainitud, on kiusamisel alati vähemalt kaks osapoolt – kiusatav ja kiusaja või kiusajad. Tasub mainida, et kiusajate kohta on seni uuritud vähe, enamik töid on keskendunud ohvrite analüüsimisele. Uuringutest on selgunud, et kiusajate seas on märgatavalt rohkem mehi kui naisi. Einarseni ja Skogstadi (1996: 193) poolt läbi viidud uuringus olid 49% ohvritest kiusatud ühe või mitme mehe poolt, 30% ühe või mitme naise poolt ning 21% ohvritest nii meeste kui ka naiste poolt. Samuti selgus Rayneri (1997: 201) uuringust, et kaks kolmandik kiusajatest olid mehed ning naisi kiusavad nii mehed kui ka naised, mehi kiusavad naised aga harva. Tulemusi võib seletada ka asjaolu, et kõrgemal ametipositsioonil olevate isikute hulgas on rohkem mehi kui naisi ning kiusajate seas on omakorda ka rohkem juhte (Einarsen, Skogstad 1996: 196-197; Rayner 1997: 201, 206; Zapf *et al.* 2003: 113). Ohvrite soolise jaotuse osas on tulemused aga erinevad. Enamik uuringutest on selgunud, et ligikaudu kaks kolmandik ohvritest on naised. Seda võib seletada asjaoluga, et alluvate seas on rohkem naisi, seega on kiusatavaks saamise oht suurem (Zapf *et al.* 2003: 111-112). Einarseni ja Skogstadi (1996: 185), Hoeli ja Cooperi (2000: 12), Rayneri (1996: 185) ning ka Tamburi (2015: 198) uuringud on näidanud aga meeste ja naiste vahel võrdsemat jaotust.

Töökiusamise ohvreid on rohkem nooremas vanusegrupis. Tamburi (2015: 198) ja Rayneri (1996: 203) poolt läbi viidud uuringutest selgus, et ohvrid on enamasti alla 25-aastased. See võib olla tingitud sellest, et noored on alles tööturule sisenenud ning töötavad seetõttu madalamatel positsioonidel. Samuti ei pruugi neil olla piisavat ettevalmistust töökiusamisega toime tulemiseks. (Tambur 2015: 198) Samas selgus Einarseni ja Skogstadi (1996: 196) uuringust, et ohvrite hulgas on hoopis rohkem vanemaid töötajaid, eriti vanuserühmas 51 kuni 60. Seda põhjendavad nad asjaoluga, et vanemad töötajad eeldavad kolleegidelt lugupidamist, seega taluvad nad sellist käitumist vähem. Samuti võib käitumine, mis noortele töötajatele tundub süütu naljatlemisena, vanemate jaoks tähendada aga ahistamist. Ka Tambur leidis (2015: 198), et vanuserühmas 56-70 on töökiusamise risk kõrge ning põhjendas seda sellega, et vanemaealised töötajad võivad organisatsioonis olla vähem teretulnud, sest nad lähenevad pensionieale. Rayneri (1996: 203) sõnul on kiusajad aga üldiselt vanemad kui 30.

Ohvri positsiooni osas on üldlevinud arvamus, et kiusatakse madalamal ametipositsioonil olevaid töötajaid (Zapf *et al.* 2003: 115). Rayneri (1996: 202) uuringus moodustasid madalamal positsioonil olevad inividid 74% ohvritest, ka Salini (2003b: 440) töös esinesid sarnased tulemused. Samas väidavad Einarsen ja Skogstad (1996: 185), Hoel ja Cooper (2000: 13) ning ka Tambur (2015: 198), et ka juhid ei ole töökiusamise eest kaitstud, sest ohvri positsiooni sattumise risk on sarnane nii alluvate kui ka juhtide seas. Kiusajaks peetakse üldjuhul kõrgemal ametipositsioonil olevaid töötajaid. Rayneri (1997: 208) ning Hoeli ja Cooperi (2000: 13-14) uuringutes olid enamik kiusajatest juhid, sarnaseid tulemusi võib leida ka teiste Suurbritannia teadlaste töödest. Teistes Euroopa riikides läbi viidud uuringutes pole kiusajate seas juhtide osakaal aga nii suures ülekaalus, kiusajate seas on ka palju kolleege, seda on täheldanud näiteks Zapf (1999b viidatud Zapf *et al.* 2003: 116 vahendusel) ning Niedl (1996 viidatud Zapf *et al.* 2003: 116 vahendusel). Einarsen ja Skogstad (1996: 185) ning Leymann (1992 viidatud Zapf *et al.* 2003: 116 1999l) on aga leidnud, et kiusajad jagunevad ligikaudu võrdselt juhtideks ja kolleegideks.

Töökiusamist on liigitatud sotsiaalseks stressoriks, mis võib viia tõsiste tagajärgedeni, vähendades ohvri üldist heaolu ning kahjustades ka tema tervist. (Einarsen, Mikkelsen 2003: 127; Vukelić *et al.* 2018: 1884). See võib vähendada tööga rahulolu ja produktiivsust ning suurendada soovi ametikohalt lahkuda (Anjum *et al.* 2019: 2). Töökiusamisel võivad olla mitmesugused psühholoogilised ja psühhosomaatilised tagajärjed. Ohver võib end tunda abitult ja ebakindlalt ning olla meeleheitel. Esineda võivad depressioon, ärevus, viha, uneprobleemid, traumajärgne stressihäire ning keskendumisprobleemid. Hullel juhul võib töökiusamine viia ka suitsiidsete mõteteni. Kaasneda võivad ka füüsilised tagajärjed: nõrkus, krooniline väsimus, peavalud, südame- ja veresoonehaigused ning ka hingamisteede haigused. (Einarsen, Mikkelsen 2003: 127-128; Leymann 1990: 123-124; Vukelić *et al.* 2018: 1884) Seega võivad töökiusamisele olla tõsised tagajärjed indiviidi vaimsele kui ka füüsilisele tervisele ning seetõttu ei tohiks probleemi tõsidust alahinnata.

Lisaks indiviidi tasandi tagajärgedele toob töökiusamine kahju ka organisatsioonile. Üheks negatiivseks tagajärjeks on ülalpool mainitud töökiusamisega kaasnevatel tervislikel põhjustel töölt puudumine (Hoel *et al.* 2003: 146). Hoel ja Cooper (2000) leidsid, et töökiusamise ohvrid puuduvad töölt keskmiselt aastas seitse päeva rohkem kui

need, kes ei ole sellega kokku puutunud. Vahel võib kahju tervisele olla nõnda suur, et töötaja ei naasegi. Samas on töölt puudumise ning töökiusamise vaheline seos uuringute kohaselt pigem nõrk. Seda võib seletada asjaolu, et töölt puudumine võib situatsiooni kiusatava jaoks muuta veel hullemaks (Hoel *et al.* 2000: 31) Organisatsiooni mõjutavad negatiivselt ka töötaja vähenenud tööga rahulolu ning organisatsioonile pühendumus, see võib omakorda viia vähenenud produktiivsusele. Samuti võib töökiusamise tulemusena tekkiv vähenenud keskendumisvõime produktiivsust vähendada, sest ohvri töös võib tavalisest rohkem vigu esineda. On tõendeid ka sellest, et töökiusamine pärsib organisatsioonis innovatsiooni ning loovust. (Hoel *et al.* 2003: 150-151) Kõige rohkem uuritud töökiusamise organisatsiooniline tagajärg on aga tööjõu voolavus. Uurimuste kohaselt on töökiusamist võimalik seostada töötajate suurema sooviga töölt lahkuda. Töölt lahkumine võib tunduda hea lahendusena, sest see likvideerib probleemi täielikult. Samuti on väheseid tõendeid sellest, et ohvreid sunnitakse organisatsioonist lahkuma vastu nende enda tahtmist, seda näiteks vähese produktiivsuse või organisatsiooni mitesobivuse tõttu. (Hoel *et al.* 2003: 149) Mainitud kolme tagajärje vahel on aga olulised seosed – näiteks kui puuduvat töötajat ei asendata, lasub vastutus tema töökaaslastel. See suurendab aga töötajate vahelisi pingeid, mis võib omakorda vähendada produktiivsust ning põhjustada suuremat töölt puudumist ja tööjõu voolavust. Kui aga ohver otsustab siiski tööl olla, võib tema produktiivsus ikkagi väheneda, seda halva keskendumisvõime või hirmu ees, et ta võib teha vigu või tõmbab endale liialt tähelepanu. (Hoel *et al.* 2003: 151) Eelnevalt mainitud tagajärjed viivad omakorda aga suurenenud rahaliste kuludeni ning võivad laastada ka organisatsiooni mainet.

Töökiusamise organisatsioonilised tagajärjed kanduvad edasi aga ka ühiskonda. Näiteks on üheks tagajärjeks suurenenud tervishoiukulud, mis tulenevad vaimsest ja füüsilisest vägivallast. Samuti kantakse paljudes riikides töölt pikaajalise puudumisega seonduvad kulud osaliselt või täielikult ühiskonna poolt. Paljud kiusamise ohvrid aga ei naasegi tööle või jäävad töötuteks. Samuti võib kannatada riigi üldine produktiivsus, eriti kui tulemuseks on tootlike töötajate ning oskuste enneaegne kaotamine. Töökiusamine võib mõjutada ka ohvri sõpru ning pere, viies suhete lõppemise ning lahutusteni. Arvestades, et inimesel on ühiskonnas mitmeid rolle – töötajatena, klientidena, maksumaksjatena, võib töökiusamine mõjutada ühiskonda mitmeti. (Hoel *et al.* 2000: 34-35) Seega ei

mõjuta töökiusamine vaid ohvrit ennast vaid sellega seotud tagajärgede kuhjumisel võib kahju olla märksa suurem.

1.2. Töökiusamine eesti ja vene rahvuskultuuris Hofstede kultuuridimensioonide vaatenurgast

Antud alapeatükis selgitatakse esmalt Geert Hofstede poolt välja töötatud kultuuridimensioone, seejärel vaadeldakse neid eesti ja vene rahvuskultuuri kontekstis ning seostatakse nende eripärasid töökiusamisega. Hofstede (2005: 4) on väitnud, et kultuur on õpitav, mitte kaasasündinud ning tuleneb pigem sotsiaalsest keskkonnast kui geenidest. On oluline osata eristada kultuuri inimloomusest ja indiviidi iseloomust, olgugi, et nendevahelised piirid võivad olla hägused. Kultuuri puhul on alati tegemist kollektiivse nähtusega, sest seda jagatakse vähemalt osaliselt inimestega, kes elavad või elasid samas sotsiaalses keskkonnas. Kultuuri aluseks on kirjutamata reeglid. Hofstede on kultuuri defineerinud kui mõistuse kollektiivset programmeerimist, mis eristab ühe grupi või kategooria liikmeid teistest. (G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 4) Aastatel 1978-1983 viis Hofstede läbi sadu intervjuusid IBM-i töötajatega 50 erinevast riigist ning tuvastas vastustest erinevaid mustreid (Virkus 2009; Eesti ja... 2002: 24). Tasub ka ära mainida, et ei Eesti ega ka Venemaa nende riikide hulka ei kuulu, mille isikuid oleks otseselt küsitletud seega põhinevad tulemused teoreetilistel kaalutlustel (G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 42-43). Andmeanalüüsist lähtuvalt töötas ta välja neli kultuuridimensiooni, milledeks on:

- 1) võimudistants,
- 2) kollektivism *versus* individualism,
- 3) maskuliinsus *versus* feminiinsus,
- 4) ebakindluse vältimine

Järgnevalt keskendutakse üksikhaaval kõigile Geert Hofstede poolt välja töötatud dimensioonidele. Esimene dimensioon ehk võimudistants kirjeldab seda, kui tähtsaks peetakse antud kultuuris võimu ja hierarhiat (Vadi, Meri 2005: 269). Ettevõtetes, mis asuvad kõrge võimudistantsiga riikides, on alluvad enda ülemustest oluliselt sõltuvad ning valitseb võimuhierarhia. Sellisel juhul on ka nendevaheline emotsionaalne side nõrk

ning on ebatõenäoline, et alluvad ise enda ülemuse poole pöörduvad või neile vastu räägivad. (G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 45-46) Eksisteerib ühepoolne sõltuvussuhe, alluvad ootavad ja täidavad ülemuse käske. Olulised otsused langetab ülemus ainuisikuliselt, üldjuhul peavad alluvad ülemust targaks ning ei protesti tema otsuste vastu, sest olukorda peetakse normaalseks ja kultuurile omaseks. (Pajupuu 2001: 30) Madala võimudistantsi puhul sõltuvad alluvad enda ülemustest aga tunduvalt vähem ning pigem on sõltumine vastastikune. Samuti on emotsionaalne side tugevam, alluval on märksa lihtsam enda ülemuse poole pöörduda ja temaga teatud küsimustes mitte nõustuda. (G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 45-46) Hierarhiapüramiid on madalam ning kontrolli teostatakse vähe, sest töötajaid usaldatakse. Ülemus ei demonstreeri oma võimu ning arvestab ka alluvate arvamusega. (Pajupuu 2001: 30)

Hofstede on järjestanud 74 riiki (1 kohal kõige suurema võimudistantsiga ning 74 kõige väiksema võimudistantsiga). Eesti võib leida kohalt 57–59, mida jagatakse Luksemburgi ja Ameerika Ühendriikidega, seega kuulume me madala võimudistantsiga riikide hulka. (G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 43-45) Sarnasele tulemusele on oma uurimustes jõudnud ka Pajupuu (2001: 29) ning Vadi ja Meri (2005: 279), kes kinnitavad, et Eesti rahvuskultuuri iseloomustab pigem madal võimudistants. Eestlased ei kuuletu ja austa kõrgetel ametipositsioonidel olevaid inimesi pelgalt nende staatuse pärast. Eestlastele meeldivad juhid, kes annavad võimaluse avaldada oma arvamust ning kaasavad neid otsustusprotsessi. Samas on Eesti puhul tegemist üleminekuperioodi järgse riigiga, seega võib vanema põlvkonna organisatsioonides ning riiklikes organisatsioonides esineda rohkem võimudistantsi. (Country Comparison 2019). Vene rahvuskultuur on Hofstede edetabeli kohaselt kõrge võimudistantsiga, asudes kuuendal kohal. (G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 43-45) Vene rahvuskultuuri iseloomustavale kõrgele võimudistantsile on viidanud ka Isik-Vanelli (2003) ning Pajupuu (2001:29). Sealsed võimuesindajad on ühiskonnast kauged ning tegemist on tsentraliseeritud riigiga (Country Comparison 2019). Ülemad on autoriteetsed ning vastutavad lõpliku otsuse eest (Isik-Vanelli: 2003) Taoline lahknevus vähem ja rohkem võimu omavate isikute vahel on kaasa toonud staatuse tähtsustamise. Suhtlus ettevõtetes on ülalt alla suunatud ning tööülesannete täitmiseks on selged volitused. (Country Comparison 2019) Samas on aga ka mõningatest uurimustest selgunud, et võimudistants Venemaal on ajas vähenenud, olles nüüdseks keskmisel tasemel (Koryakina 2011: 47; Naumov & Puffer 2000: 715). Veiga *et al.* (1995:

22) leidsid, et võimudistants oli enne 1987. aastal aset leidnud majandusreformide programmi ehk Perestroikat kõrge, kuid hakkas peale seda langema. Seega võib kõrge võimudistants vene rahvuskultuuris tänapäeval olla asendunud keskmise võimudistantsiga.

Töökiusamise üheks eelduseks on, nagu ka eelnevalt mainitud, erinev võimupositsioon, mis tähendab, et kiusajaks on sageli kõrgemal ametipositsioonil olev isik (Einarsen *et al.* 2003: 10; Tambur 2015: 189). Seega on tõenäoline, et suure võimudistantsiga kaasneb kiusamise suurem levik (Jacobson *et al.* 2014: 58). Einarsen (2000: 385) väidab, et kiusamist esineb madala võimudistantsiga riikides vähem kui kõrge võimudistantsiga riikides ning seetõttu on ka näiteks Soomes, Norras ning Rootsis vähem töökiusamist kui Prantsusmaal ja Hispaanias. Seda väidet kinnitab ka Moreno-Jimenezi *et al.* (2008: 103) poolt läbi viidud uurimus, kus oli fookuses Hispaania. Uurimusest selgus, et Hispaanias esineb võrreldes Skandinaavia, Hollandi ja Suurbritanniaga rohkem töökiusamist, samuti on ka sealne võimudistants kõrgem. Ka Bergeron ja Schneider (2015: 128) leidsid, et suur võimudistants on positiivses suhtes agressiivusega.

Lim (2011: 31-32) võrdles enda magistritöös aga Singapuri, kus on kõrge võimudistants ja Ameerika Ühendriike, kus on madal võimudistants. Tema tööst kajastus aga, et Ameerika Ühendriikides esineb rohkem töökiusamist kui Singapuris. Sarnasele tulemusele tulid ka Loh, Zagenczyk ja Restubog (2010), kes võrdlesid Austraaliat (madal võimudistants) ning Singapuri. Tulemusi võib põhjendada sellega, et kõrge võimudistantsiga riikides ollakse harjunud, et võim ühiskonnas on jaotunud ebavõrdselt. Seega võivad töötajad töökiusamisega lihtsalt leppida. Lian *et al.* (2012 viidatud Salin *et al.* 2018: 208 vahendusel) leidis, et kõrge võimudistantsiga töötajad ei näe enda ülema poolset pahatahtlikku käitumist ebaõiglasena. Seevastu madala võimudistantsiga riikides töökiusamist ei tolereerita ega aktsepteerita. (Einarsen 2000: 385; Lim 2011: 80; Loh *et al.* 2010: 237, 239) Ka uurimus, mille käigus võrreldi Türgit, Indiat ja Austraaliat, jõudis sarnaste tulemusteni. Seda põhjendati asjaoluga, et Indias ja Türgis tolereeritakse negatiivset käitumist rohkem, sest seda peetakse tööelu üheks normaalseks osaks. (D’Cruz *et al.* 2016: 814) Töö autor arvab aga, et kõrgema võimudistantsiga riikides esineb kiusamist siiski rohkem ning seetõttu, võib ka vene rahvuskultuuriga töötajate seas olla töökiusamise levik suurem.

Teiseks kultuuridimensiooniks on individualism *versus* kollektivism, see dimensioon näitab, kas kultuurile on tähtsamad indiviidi või grupi huvid. Individualistlikes ühiskondades on indiviidide vahelised suhted nõrgad ja eeldatakse, et igaüks peab ise enda eest hoolt kandma. Kollektivistlikes ühiskondades on inimesed aga üksteisega tihedalt seotud läbi tugevate gruppide, millele ollakse lojaalsed (Vadi, Meri 2005: 270) Eeldatakse, et töölised individualistlikus kultuuris käituvad enda huvidest lähtuvalt ning töö peab olema korraldatud nõnda, et need huvid langevad kokku ka tööandja huvidega. Inimene võetakse tööle tema teadmiste ja oskuste põhjal ning hinnatakse isiklikke saavutusi. Sugulussuhteid pigem ei soosita. Kollektivistlikus kultuuris ei võeta aga tööle lihtsalt indiviidi, vaid inimest, kes gruppi sobitud. Tööandja eelistab palgata oma sugulasi või töötajate sugulasi, sest see vähendab riski. Töötaja käitub vastavalt grupi huvidele, olgugi, et need ei pruugi olla kooskõlas tema enda huvidega, sest eneseohverdus on sellises ühiskonnas tavapärane nähtus. (Pajupuu 2001: 23; G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 99)

Eesti võib riikide pingereast (esimene koht väljendab individualistlikku kultuuri ning 74 koht kollektivistlikku kultuuri) leida kohalt 22–24, mida jagatakse Poola ja Luksemburgiga (G. Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 78). Ka Realo ja Allik (1999:133) leidsid, et eestlased on võrreldes põhjaameeriklaste ning venelastega vähem kollektivistlikud. Samuti tuvastasid Vadi ja Meri (2005: 279), et eestlaseid iseloomustab pigem kõrge individualism, ka Pajupuu (2001: 25) toob välja, et eestlastel domineerivad individualismijooned. Tegemist on kultuuriga, kus igaüks peab enda tegude eest ise vastutama ning individuaalne panus on tähtsal kohal. Töösituatsioon on pigem ülesandele suunatud kui suhetele suunatud. (Country Comparison 2019) Venemaa võib leida kohalt 37-38, mis paigutab nad keskmiselt individualistlike riikide hulka, sarnasele tulemusele tulid ka Naumov ja Puffer (2000: 713) ning Koryakina (2011: 49). Realo ja Allik (1999: 139) leidsid, et vene rahvuskultuuril on eesti rahvuskultuurist kollektivistlikum, samas on Eestimaa venelased aga vähem kollektivistlikud Venemaa venelastest. Kollektivism vene rahvuskultuuris hakkas oluliselt vähenema peale Perestroikat ja hilisemaid majandusreformide (Veiga *et al.* 1995: 22). Venelased väärtustavad suhteid eestlastest rohkem ning peavad tähtsaks pere, sõprade ning naabritega läbi saamist. Head suhted on väga olulised ka informatsiooni hankimisel, vajalike inimestega tutvumisel ning edukatel läbirääkimistel. (Country Comparison 2019) Seega ei saa teooria kohaselt väita, et

Venemaa puhul oleks kindlasti tegemist individualistliku või kollektivistliku riigiga, saab aga öelda seda, et antud kultuuris esineb individualismi vähem kui eesti rahvuskultuuris.

Bergeron ja Schneider (2005: 131) leidsid, et kollektivistlikes kultuurides esineb vähem agressiivsust kui individualistlikes kultuurides, sest grupi heaolu on tähtsal kohal. Seega võib eeldada, et kollektivistlikumates kultuurides on organisatsioonides vähem kiusamist, sest üksteisest hoolitakse rohkem ning grupi liikmete kiusamine on kultuuri põhimõtetega vastuolus. Samuti on leitud, et kollektivistlikus kultuuris välditakse konflikte rohkem võrreldes individualistliku kultuuriga, viimases kasutatakse konfliktide lahendamiseks rohkem ka domineerimisega seotud võtteid. Seega võib Eesti individualistlik kultuur töökiusamise riski suurendada. (Jacobson *et al.* 11; Tambur 2015: 78) Samuti eeldatakse, et kiusamine individualistlikus kultuuris on ilmsem kui kollektivistlikus, sest kiusamisega ei kaasne üldjuhul karistust. Kollektivistlikus kultuuris on kiusamine aga rohkem varjatud ning kaudne, näiteks on väga mõjukas vahend indiviidi tõrjumine grupist. (Jacobson *et al.* 11) Näiteks leidis Meek (2004: 313), et Jaapanis, kus on vägagi kollektivistlik kultuur, hakati kiusama neid töötajaid, keda ettevõttesse enam ei soovitud. Seda lootuses, et töötajad lahkuvad ettevõttest vabatahtlikult. Sel juhul ei rikutud Jaapani eluaegse tööandja reeglit. Lisaks võib töökiusamine individualistlikes kultuurides olla pigem kahe indiviidi vaheline. (Jacobson *et al.* 11) Samas on ka töid, mis lükkavad ümber hüpoteesi, et individualistlikes kultuurides esineb rohkem töökiusamist (Smith & Robinson 2019; Lim 2011: 32) See võib tuleneda aga sellest, et individualistlikus kultuuris aktsepteeritakse ning talutakse töökiusamist vähem (Power *et al.* 2009; Escartín Solanelles *et al.* 2011). Töö autor nõustub aga väitega, et individualistlikes kultuurides on töökiusamist rohkem ning eeldab, et seetõttu võib eestlaste seas esineda töökiusamist rohkem kui vene rahvuskultuuriga isikute seas.

Kolmandaks dimensiooniks on maskuliinsus *versus* feminiinsus, olgugi, et mehelikke ja naiselikke väärtushinnanguid on igas kultuuris, domineerib neist siiski üldjuhul üks. Naistele on olulised pigem sotsiaalsed eesmärgid, nagu näiteks suhete hoidmine, koostöö ning teiste aitamine. Väärtustatakse turvatunnet, elukvaliteeti, peetakse loomulikuks vastastikust sõltuvust ja soorollide muutuvust. (Hofstede 2001: 279, 281; Pajupuu 2001: 39) Seega on feminiises kultuuris tähtsal kohal üksteisest hoolimine ning elukvaliteet. Sellises ühiskonnas arvatakse, et hea elukvaliteet näitab edukust ning teistest eristumine

ei ole ihaldatav. (Country Comparison 2019) Mehed peavad aga olulisemaks isiklikke eesmärke, mis võivad seotud olla enesearengu, karjääri ning ka rahaga. Väärtustatakse eneseteostust, materiaalseid asju ning võimu. Vastupidiselt naistele rõhutatakse sõltumatust ning soorollide erinevust. (Hofstede 2001: 279, 281; Pajupuu 2001: 39) Sellises kultuuris on ühiskonnas tähtsal kohal konkurents, isiklikud saavutused ning edukus (Country Comparison 2019). Maskuliinses kultuuris on töö osatähtsus väga suur, töö võetakse sageli ka koju kaasa. Kuna sellises kultuuris tähtsustatakse head tulemust, premeeritakse töötajaid vastavalt isiklikule panusele. Feminiises kultuuris tehakse tööd aga selleks, et elada. Töötajaid premeeritakse võrdsuse printsiibil. (Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 143; Pajupuu 2001: 40) Ka juhid on sellistes kultuurides erinevad, maskuliinses kultuuris on juht enesekindel, ennastkehtestav, otsusekindel ning agressiivne. Viimane omadus võib maskuliinses kultuuris omada ka positiivset tähendust. Feminiinses kultuuris on juht vähem esiletõusev, intuitiivne ning harjunud leidma üksmeelt. (Hofstede 2001: 315)

Eesti võib Hofstede riikide pingereast leida kohalt 66 ning Venemaa kohalt 63. See paigutab nad feminiinsete riikide hulka. Töö autor leidis aga hulgaliselt tõendeid sellest, et tegemist on pigem maskuliinsete kultuuridega. Näiteks leidsid Vadi ja Meri (2005: 279), et maskuliinsus on eestlaste seas kõrge. Ka Pajupuu (2001: 43) peab eesti kultuuri pigem maskuliinseks. Maskuliinsed jooned eristavad meid ka teistest Põhjamaa kultuuridest. Pajupuu (2001: 7) sõnul kaldub ka vene kultuur pigem maskuliinsusesse ning seetõttu peaksid eestlased ja venelased maskuliinsuse-feminiinsuse pinnal üksteist mõistma. Ka Naumov ja Puffer (2000: 716) said maskuliinsuse skaalal Hofstedest kõrgema tulemuse, mille kohaselt on vene kultuuris maskuliinsus esindatud tugevamalt kui feminiinsus. Samuti liigitas Koryakina (2011: 48) Venemaa maskuliinsete riikide hulka. Kuna Hofstede tulemused on eesti ja vene rahvuskultuuri puhul tulenenud teoreetilistest kaalutlustest, leiab töö autor, et tulemused pole selle dimensiooni puhul kõige usaldusväärsemad, sest erinevad uuringud lükkavad need tulemused ümber. Seega peab töö autor siiski eesti ja vene rahvuskultuure pigem maskuliinseteks.

Uurijad on leidnud, et töökiusamise väiksemat levikut Skandinaaviamaades, võrreldes näiteks Suurbritannia, Saksamaa ning Portugaliga, võib seletada feminiinsem rahvuskultuur (Einarsen 200: 385; Einarsen & Mikkelsen 2001: 406-407) Seda

sellepärast, et feminiinses kultuuris esineb töökeskkonnas vähem agressiivsust ning domineerimist, sest olulisel kohal on heade suhete hoidmine kaastöötajatega. Tähtsal kohal on töötaja heaolu ning võimu kuritarvitamist ei tolereerita, töötajad suhtuvad üksteisesse suurema austusega ning välja näidatakse rohkem empaatiat. (Einarsen 200: 385; Einarsen & Mikkelsen 2001: 406-407; Power *et al.* 2009; Tambur 2015: 78) Ka Bergeron ja Schneider (2015: 128) leidsid oma töös, et maskuliinsed kultuurid on agressiivsemad. Maskuliinses kultuuris lahendatakse ka töölaseid konflikte agressiivsemalt. Feminiinses kultuuris üritatakse olla aga konstruktiivsemad, lahendades konflikte läbirääkimiste ning kompromisside teel, et hoida töötajate vahelisi suhteid. (Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 143; Oudenhoven 1998: 445; Pajupuu 2001: 40) Samuti arvatakse, et maskuliinses kultuuris on töökiusamise ohvriteks pigem naised, sest mehi peetakse seal liidriteks. (Pheko *et al.* 2017) Seega võib nii eesti kui ka vene rahvuskultuurile iseloomulik maskuliinsus tähendada töökiusamise suuremat levikut kultuuris.

Neljandaks ning ühtlasi ka viimaseks kultuuridimensiooniks on ebakindluse vältimine. See dimensioon seletab, kas pingelisi ja ebamääraseid olukordi välditakse või lubatakse ning mil määral seda tehakse (Vadi, Meri 2005: 269). Ebakindluse vältimise ulatust näitab organisatsioonilisel tasandil see, kui palju on invidiidid orienteeritud reeglitele, kui püsiv on töökollektiiv ning kui suur on töötajate stressitaluvus. Ebakindlust vähem vältivas kultuuris võib reegleid pragmaatilistel põhjustel rikkuda, konflikte peetakse loomulikuks ning ebamääraseid olukordi huvitavateks. Ebakindlust rohkem vältivas kultuuris on aga vastupidi, sellised ühiskonnad on ranged ning sõltuvad võimukandjatest. Proteste sellises kultuuris ei sallita. Töösuhtes on olulisel kohal reeglid ning nende täitmist järgitakse hoolikalt. (Country Comparison 2019; Pajupuu 2001: 34) Ebakindlust rohkem vältivas ühiskonnas on rohkem reegleid, mis tööliste ja tööandjate kohustusi ja õigusi kontrollivad. Ebakindlust vähem vältivas ühiskonnas võidakse reegleid hoopis karta ning arvatakse, et reegleid peab kehtestama vaid äärmisel vajadusel. (Hofstede, G. J. Hofstede 2005: 182)

Eesti võib sellest pingereast leida kohalt 45–47, liigitudes riikide hulka, mis väldivad ebakindlust vähem. Vadi ja Meri (2005: 279) leidsid, et ebakindluse vältimine on Eestis keskmine, ka Pajupuu (2001: 37) toob välja, et eesti kultuur paikneb ebakindlust taluvate

ning tõrjuvate kultuuride vahepeal, vene kultuuri peab ta aga ebakindlust tõrjuvaks. Seda kinnitab ka asjaolu, et Venemaa võib Hofstede pingereast leida aga juba seitsmendalt kohalt, venelased tunnevad end ebamääraste olukordade ees väga ohustatuna. Venelasi iseloomustavat kõrget võimudistanti tõid oma töös välja ka Naumov ning Puffer (2000: 712). Sellisel seisukohal on ka Isik-Vanelli (2003). Seega jääb töö autor seisukohale, et eesti kultuuri iseloomustab pigem keskmine ebakindluse vältimine ning vene kultuuri pigem kõrge.

Viimase dimensiooni puhul joonistub välja selge seisukoht, et rahvuskultuurides, kus on ebakindluse vältimine suur, esineb rohkem töökiusamist. Näiteks leiavad uurijad, et seetõttu on Hispaanias võrreldes Suurbritannia, Põhja-Euroopa ning Austraaliaga rohkem töökiusamist (Lim 2011: 31-32; Moreno-Jimenezi *et al.* 2008: 103; Escartín Solanelles 2011: 2-3; Pheko *et al.* 2017: 9). Ka Bergeron ja Schneider (2015: 128) leidsid, et agressiivsus ning ebakindluse vältimine kultuuris on positiivses korrelatsioonis. Kultuurides, kus on ebakindluse vältimine suur, tolereeritakse teistsuguseid inimesi ja mõtteid vähem, reeglitest kõrvalekaldumist töökeskkonnas välditakse, seega võivad taolised hälbepäised organisatsiooni liikmete seas viia töökiusamiseni. (Pheko *et al.* 2017: 9) Seega võib kõrge ebakindluse vältimine vene rahvuskultuuris viidata töökiusamise suuremale esinemisele.

Tabelis 4 on koondatud kultuuridimensioonidel põhinevad üldistused vene ja eesti rahvuskultuuride kohta. Välja on toodud ka autorid, kellele järelduste tegemisel tugineti. Eesti rahvuskultuuri iseloomustavad madal võimudistants, individualism, maskuliinsus ning keskmine ebakindluse vältimine. Tuginedes uuringutele võib eeldada, et eesti rahvuskultuuri individualistlikkus ning maskuliinsus võivad töökiusamist esile kutsuda.

Tabel 4. Eesti ja vene rahvuskultuuri kirjeldavad dimensioonid ning autorid, kellele tugineti

Eesti rahvuskultuur	Autorid
Madal võimudistants	G. Hofstede, G. J. Hofstede (2005); Pajupuu (2001); Realo ja Allik (1999); Vadi ja Meri (2005).
Kõrge individualism	
Maskuliinsuse domineerimine	
Keskmine ebakindluse vältimine	
Vene rahvuskultuur	Autorid
Keskmisest kõrgem/ keskmine võimudistants	G. Hofstede, G. J. Hofstede (2005); Isik-Vanelli (2003); Koryakina (2011); Naumov & Puffer (2000); Pajupuu (2001); Realo ja Allik (1999); Veiga <i>et al.</i> (1995).
Keskmine individualism	
Maskuliinsuse domineerimine	
Kõrge ebakindluse vältimine	

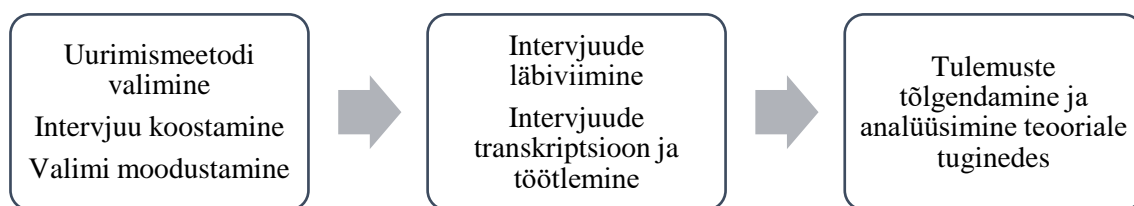
Allikas: Autori koostatud

Vene rahvuskultuurile on teooria kohaselt iseloomulikud aga keskmisest kõrgem võimudistants, keskmine individualism, maskuliinsus ning suur ebakindluse vältimine. Samas on tõendeid sellest, et võimudistants vene rahvuskultuuris on ajas oluliselt vähenenud ning on tänaseks pigem keskmine. Ülaltoodud teadustöödele toetudes võib järeldada, et kõrgem võimudistants, suur ebakindluse vältimine ning keskmisest suurem maskuliinsus võivad viidata sellele, et vene rahvuskultuuris esineb töökiusamist rohkem.

2. TÖÖKIUSAMISE KÄSITLEMINE EESTI JA VENE RAHVUSKULTUURIGA TÖÖKESKKONDADES

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Bakalaureusetöö empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldatakse lähemalt valitud uurimismeetodit ning valimit. Uuringu läbiviimiseks vajalikest etappidest annab ülevaate joonis 1. Etapid on jaotatud kolme suuremasse blokki. Esimeses etapis toimus uurimismeetodi valik ning eeltöö intervjuude läbiviimiseks. Teine etapp hõlmas endas intervjuude läbiviimist ning nende töötlemist. Viimases etapis tõlgendatakse ja analüüsitakse tulemusi, tuginedes töö teoreetilisele osale.



Joonis 1. Uurimise läbiviimiseks vajalikud etapid (autori koostatud).

Varasemalt on Eestis oma bakalaureusetöö raames töökiusamist uurinud näiteks Tamm (2015) ja Metsakaev (2017), kes on kasutanud ankeetküsimustikke, mis on põhinenud Negatiivsete tegevuste küsimustikul. Tambur (2015) on enda uuringus aga kombineerinud kvantitatiivse ning kvalitatiivse meetodi. Töökiusamist ei ole Eestis kuigi palju uuritud ning selle käsitlemiseks on üldjuhul kasutatud kvantitatiivset meetodit. See on ka üheks põhjuseks, miks on töö autor valinud kvalitatiivse uurimismeetodi kasuks – see annab võimaluse töökiusamist uurida süvitsi ning leida sellele seletusi. Antud meetod võimaldab probleemi paremini mõista ning kirjeldada, seda läbi intervjuueeritavate vaatenurga. Kvalitatiivset meetodit on hea kasutada probleemide puhul, mis keskenduvad isiklikele kogemustele ning inimkäitumise analüüsimisele. Samuti on välja toodud, et organisatsioonide analüüsimisel on igati sobilik kasutada kvalitatiivset meetodit. Lisaks aitab antud meetod avastada uurimisprobleemiga seotud uusi detaile. (Ghuri & Grønhaug 2005: 109-110) Võttes arvesse ka seda, et eelnevalt koostatud uurimustest

(Metskaev 2017; Tambur 2015; Tamm 2015) on selgunud, et töökiusamine on Eestis probleemiks, tuleks nüüd üritada mõista ja selgitada selle tagamaid.

Bakalaureusetöö empiirilises osas viidi seitsmes Eesti organisatsioonis läbi poolstruktureeritud intervjuud (vt Lisa 1). Intervjuuküsimuste koostamisel võeti ainekst Salin *et al.* (2018) uurimusest. Skaalade abil on kombineeritud töö-ja inimestega seotud kiusamine, sotsiaalne eraldatus ja ilmne agressiivsus. Intervjuu hõlmab endas ka peeneid või mitmetähenduslikke kiusamise vorme, mida võivad erinevad kultuurid erinevalt tõlgendada. (Salin *et al.* 2018: 208) Autor võttis arvesse ka mitmeid organisatsiooni sotsiaalkultuurilisi parameetreid: töötajate arvu, juhtkonna töökeelt, omanike rahvast, organisatsioonisisest töökeelt ning rahvuste vahelist proportsiooni organisatsioonis. Samuti pidi iga intervjuueeritav täitma kultuuridimensioonide küsimustiku, mis põhineb Hofstede (2001) dimensioonide tööga seotud kirjeldustel. Küsimustik (vt Lisa 2) koosnes erinevatest väidetest ning vastaja ülesandeks oli viie palli skaalal anda neile hinnang. Küsimustiku eesmärgiks oli selgitada välja, kas sealsed tulemused toetavad teoorias välja toodud eeldusi kultuuridimensioonide kohta.

Töö autor otsustas poolstruktureeritud intervjuu kasuks, sest selle abil on võimalik saada sisukat infot. Vajadusel on võimalik küsida ka täpsustavaid küsimusi. Lisaks on ka selle intervjuu tüübi puhul vestlusvorm vabam, seega on tõenäolisem, et intervjuueeritav end avab, mis on nii tõsise probleemi käsitlemisel nagu on töökiusamine, väga oluline. (Türk 2005: 163). Töö autor viis intervjuusid läbi nii näost-näkku, telefoni teel kui ka veebikõnena, intervjuud toimusid eesti keeles. Läbi viidi ka üks kirjalik intervjuu. Intervjuud kestsid 15 minutist kuni 90 minutini ning nende kogumahuks oli 9 tundi. Intervjuusid salvestati diktofoniga ning seejärel transkribeeriti.

Esmalt uuriti intervjuueeritavatelt, millised märksõnad seostuvad nende jaoks töökiusamise kui mõistega üldiselt. Seejärel esitati intervjuueeritavatele 16 erinevat olukorda ning nende ülesandeks oli vastata, kas sellelaadilist käitumist on organisatsioonis esinenud, kuivõrd aktsepteeritav selline käitumine on ning kas antud olukorda võib käsitleda töökiusamisena. Tasub ka mainida, et loetelust võis leida ka olukordi, mis kiusamise alla ei liigitunud ning täitsid kontrollküsimuste rolli, et loetelu ei koosneks vaid negatiivsetest näidetest. Järgmisena uuriti intervjuueeritavatelt, kuidas tuleks töökiusamise olukordi nende arvates lahendada. Uuriti ka milliseid olukordi võiks

lisaks loetelus toodule veel käsitleda töökiusamisena. Samuti heideti valgust ka sellele, kas ja millisel moel üritatakse organisatsioonis ennetada ebaeetilisi käitumissituatsioone töötajate vahel. Intervjuu täpsemaid küsimusi on võimalik näha Lisas 1.

Otsus intervjuerida eesti ja vene rahvuskultuuriga inimesi tuleneb sellest, et tegemist on Eestis koos elavate kultuuridega, kelle väärtused on väga erinevad, seega on neid hea võrrelda. Üldiselt tähtsustavad samasse kultuurigrupi kuuluvad inimesed väärtusi ühtemoodi, mis omakorda peegeldub ka nende hoiakutes (Vedina 2007: 165). Rebekka Vedina (2007: 168) võrdles enda doktoritöös Eesti, Leedu ning Läti venekeelseid töötajaid ning leidis, et olenemata elukohast on nendel töötajatel elus ühesugused olulisemad põhieesmärgid, näiteks perekonna turvalisus, eneseteostus, eneseaustus ning elutarkus. Erinevate kultuuritaustadega inimesed toovad ettevõttesse kaasa ka isiklikud tõekspidamised ja arusaamad, sellest kuidas nende arvates peaksid asjad organisatsioonis käima (Vedina 2007: 168). Statistikaameti 2019. aasta andmetel elab eestis 328 299 vene rahvusest isikut, see moodustab lausa 25% tervest elanikkonnast. Seega on vene rahvuskultuuriga inimesed Eestis ka võrdlemisi hästi esindatud ning uurimuse tulemused seeläbi ka usaldusväärsemad.

Täpsemat infot valimi kohta on võimalik lugeda tabelist 5. Kokku oli intervjueritavaid kakskümmend, kuues ettevõttes viidi intervjuu läbi kolme töötajaga ning ühes ettevõttes kahe töötajaga. Valim koosneb seitsmest organisatsioonist, neist neljas on proportsionaalselt rohkem eestlasi, ühe ettevõtte puhul on jaotus võrdne ning kahe ettevõtte puhul on ülekaalus vene rahvuse esindajad. Organisatsioonisisese töökeele puhul domineerib neljas ettevõttes eesti keel, kahel juhul on tegemist kakskeelsusega ning ühes organisatsioonis domineerib ka vene keel. Tasub ka mainida, et kõigi, väljaarvatud ühe ettevõtte puhul, oli valimis vähemalt üks juhtivtasandi töötaja, näiteks personalijuht, juhataja või tegevjuht. See võimaldas saada organisatsioonist parema ülevaate, sest tihtilugu teadis juhtivtasandi töötaja töötajate vahelistest suhetest rohkem. Samuti oli kõigi valitud ettevõtete puhul on organisatsioonis töötajaid vähemalt 50.

Organisatsioonid on tulemuste tõlgendamise lihtsustamiseks jaotatud kahte gruppi. Jaotamine toimus organisatsioonisisese töökeele alusel. Esimesse gruppi kuulub neli organisatsiooni, kus domineerivad eesti rahvuskultuuri esindajad ning organisatsiooniseks töökeeleks on eesti keel. Teise gruppi on jaotunud kolm

organisatsiooni, kus ühel juhul on rahvuslik jaotus võrdne ning kahel juhul domineerivad vene rahvuskultuuri esindajad. Kahes grupi ettevõttes esineb kakskeelsust ning ühes domineerib vene keel. Organisatsioonisisesele töökeelele toetudes jagab töö autor organisatsioonid kahte gruppi – eestikeelseks ning venekeelseks.

Tabel 4. Bakalaureusetöö valim

Grupp	Ettevõtte tegevusvaldkond	Intervjuude arv	Rahvuslik jaotus	Juhtkonna töökeel	Omanike rahvus	Organisatsiooni sisene töökeel
eesti-keelne	Avalik sektor	2	90% eestlased, 10% venelased	Eesti	Eesti	Eesti keel
	Finantsvaldkond	3	90% eestlased, 10% venelased	Eesti	Eesti	Eesti keel
	Tööstus	3	70-80% eestlased, 20-30% venelased	Eesti	Eesti	Eesti keel
	Meditiin	3	70% eestlased, 30% venelased	Eesti	Eesti	Eesti keel
vene-keelne	Iluteenuste valdkond	3	50% eestlased, 50% venelased	Kakskeelsus	Vene	Kakskeelsus
	Logistika	3	40% eestlased, 60% venelased	Eesti	Eesti	Kakskeelsus
	Tööstus	3	15% eestlased, 85% venelased	Eesti	Eesti	Vene keel

Allikas: Autori koostatud

Töö empiirilises osas analüüsitakse intervjuu tulemusi tuginedes Geert Hofstede kultuuridimensioonide teorialele. Olgugi, et paljud uurijad on välja pakkunud erinevaid kultuuridimensioonide liigitusi, oli Hofstede teooria murranguline. Alternatiiviks Hofstede kultuuridimensioonidele oleks olnud näiteks Shalom Schwartzi alusväärtuste teooriat, mille põhjal eksisteerib 10 erinevat alusväärtust, mis moodustavad ringmudeli. Teooria atraktiivsus seisneb selle väidetavas kultuuride üleses kehtivuses, mis võimaldab teha kultuuridevahelisi võrdlusi. Kahe teooria erinevus seisneb selles, et Hofstede teooria keskendub väärtustele makrotasandil, Schwartzi raamistik võimaldab analüüsida aga individuaalse taseme põhiväärtusi. Olgugi, et Schwartzi teooria on kahtlemata muutunud populaarsemaks, käib sellega kaasas ka kriitikat. Kriitika on suunatud eelkõige sellele, et

väärtusstruktuurid ei leia tihtilugu empiirilist kinnitust. (Lilleoja 2017: 13, 161) Google Scholar andmetel on Geert Hofstede ühele kõige kuulsamale teosele „*Cultures and Organizations: Software of the mind*“ viidatud pea 95 000 korda, Schwartzi kõige tuntumale teosele „*Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*“ aga 17 000 korda. Seega on Geert Hofstede kultuuridimensioonide teooria puhul kahtlemata tegemist kõige tuntuma ning mõjukama raamistikuga antud vallas. Tema teooria võimaldab eristada rahvuskultuurile omaseid väärtusi, uskumusi ning käitumismustreid. (Samnami 2013: 121) Need on väärtused, mis on sügavalt inimestesse juurdunud, kandudes edasi põlvest põlve (Matsumoto *et al.* 2008: 926). Seega leiab töö autor, et Hofstede teooria on kultuuride võrdlemiseks parim vahend, sest tegemist on nõnda üldtunnustatud raamistikuga ning teist sellist ei leidu.

2.2 Töökiusamise ulatus eesti ja vene rahvuskultuuri keskkonnas

Töö autor esitleb tulemusi eelmises alapeatükis tutvustatud gruppide kaupa, mille jaotus on paika pandud organisatsioonisisese töökeele põhjal. Ühes grupis on organisatsioonid, kus domineerib eesti keel ning teises grupis organisatsioonid, kus esineb kakskeelsust ning vene keele domineerimist. Täpsemat jaotust on võimalik vaadata tabelist 4 (vt lk 28). Esmalt kirjeldatakse ära intervjuu tulemused ning tuuakse näiteid. Seejärel otsitakse võimalikke seoseid kultuuridimensioonide küsimustiku ning intervjuu tulemuste vahel.

Tulemuste kirjeldamist alustatakse eesti keelsest grupist, kuhu alla kuuluvad üksteist intervjueeritavat, kellest kaheksa olid eestlased. Organisatsioonisisene töökeel grupis on eesti keel. Paludes tuua välja märksõnu, mis nende jaoks töökiusamisega seostuvad, tõid vastajad kõige rohkem välja mõnitavate kommentaaride tegemist ning seksuaalset ahistamist. Samuti toodi välja näiteks ebavõrdseid töötingimusi, kuulujuttude levitamist ning ignoreerimist. Samas toob üks vene rahvuskultuuri esindaja välja väga huvitava enda poolse definitsooni: „*See on nagu märk sulle, et midagi sa teed valesti või näiteks sa oled nõrk ja sa pead nagu tugevam olema.../ kui sa ei anna vastu siis sa maailma struktuurile ei sobi.*“

Järgnevalt liigutakse olukordade kirjeldamise juurde, kus selgitatakse välja, kas antud olukordi on organisatsioonis esinenud, kuivõrd aktsepteeritav selline käitumine on ning kas seda võib vastaja arvates käsitleda kui töökiusamist. Esimeseks olukorraks oli võimatu eesmärgiga tööülesannete seadmine, olukorra esinemist kinnitasid 3/4 eestikeelse organisatsioonidest, seda aga osade allikate põhjal, kõigil töötajatel sellist teadmist ei ole. Üheteistkümnest allikast kuus pidasid sellist käitumist mitteaktsepteeritavaks ning ülejäänud, kas aktsepteeritavaks või teatud asjaoludel aktsepteeritavaks. Aktsepteeritavaks peetakse seda näiteks juhul kui see on lühiajaline nähtus ning ei leia aset korduvalt. Samuti leitakse, et see on läbirääkimiste küsimus, sest erinevatel töötajatel on erinevad võimekused. Enamik intervjueeritavaid leiab aga, et tegemist on töökiusamisega. Seda näiteks juhul kui see on pidev ning ühele inimesele suunatud.

Teiseks olukorraks oli pidev kriitika, millega osutatakse töös esinevatele vigadele. Antud situatsioon on esinenud kõigis eestikeelse grupi organisatsioonides. Ühes organisatsioonis on seetõttu sekkunud ka kõrgema taseme töötaja. Samuti on üks intervjueeritav ka ise kritiseerijale vastu astunud, uurides: „*Kas ma kunagi midagi hästi ka olen teinud?*“ Seejärel olukord ka lahenes. Enamik peavad sellist käitumist aktsepteeritavaks või aktsepteeritavaks teatud asjaoludel, näiteks kui kriitika on põhjendatud. Valdav osa intervjueeritavaid peavad sellist olukorda aga töökiusamiseks juhul kui see on pidev ja põhjendamatu.

Peamiste vastutusvaldkondade ära võtmist või asendamist lihtsamate või ebameeldivamate ülesannetega on esinenud pooltes eestikeelse grupi organisatsioonides. Ühes organisatsioonis on seda esinenud juhul kui inimene ei tule organisatsiooni muutustega kaasa või kui mingi töö on lihtsalt vaja kiiremas korras ära teha. Teises organisatsioonis kinnitab selliste olukordade esinemist juhtivtasandi töötaja: „*Seda esineb eriti esmatasandi töötajate puhul, kus mingite eksimuste korral pannakse nad nii-öelda luuda lükkama. Sellist alandamist ikka aeg-ajalt on.*“ Muuseas on sama intervjueeritav kasutanud organisatsioonis esineva töökiusamise kirjeldamisel metafoori teerull: „*Teatud inimestest sõidetakse aeg-ajalt üle või ignoreeritakse ja see jätab pleki*“. Teistel organisatsiooni töötajatel selliste olukordade esinemisest aga teadmist ei ole. Hinnangud jagunevad antud olukorra puhul ligikaudu pooleks. Kuus töötajat leiavad, et

selline olukord on aktsepteeritav teatud asjaoludel, näiteks juhul kui tööandja selgitab otsuse tausta või kui tegemist on ümbermängimisega. Samuti leitakse, et vahel ei saa inimene oma tööülesannete täitmisega lihtsalt hakkama. Ülejäänud peavad seda aga mitteaktsepteeritavaks. Grupis leitakse, et seda võib teatud asjaoludel käsitleda kui töökiusamist, näiteks kui selline olukord leiab aset põhjuseta ja see on suunatud, samuti juhul kui töötaja on end juba tõestanud.

Töölase info edastamata jätmist on eestikeelses grupis esinenud vaid kogemata ning seda peetakse inimlikuks. Sellisel juhul on see ka enamiku arvates aktsepteeritav. Samas kui tegevus on juba tahtlik, leiavad kõik allikad, et tegemist on töökiusamisega. Intervjueeritavad leiavad, et seda saab näiteks kasutada enda upitamiseks ja paremas valguses näitamiseks. Sotsiaalset isoleerimise või ignoreerimise esinemist kinnitatakse kahes eestikeelse grupi organisatsioonis, aga seda vaid osade allikate väitel. Organisatsioonides, kus seda esinenud pole, tuuakse kohe ka välja, et antud organisatsioonid on pigem kaasavad ning kokkuhoidvad. Organisatsioonides, kus taolisi olukordi esinenud on, pole väidetavalt nende lahendamiseks aga tegeletud. Sellist käitumist peetakse grupis aga mitteaktsepteeritavaks ning kõik allikad liigitavad selle ka kindlameelselt töökiusamise alla.

Arvamuste ja seisukohtade ignoreerimist on esinenud kõigis eestikeelse grupi ettevõtetes. Ühes organisatsioonis toodi aga välja, et seisukohad kuulatakse siiski alati ära ning seejärel üritatakse põhjendada tagamaid. Hinnangud antud olukorrale jagunevad ligikaudu pooleks, kuus intervjueeritavat leiavad, et see on mitteaktsepteeritav. Ülejäänud arvavad aga, et selline olukord võib teatud asjaoludel olla aktsepteeritav, sest tihtilugu ei ole võimalik kõigi arvamustega arvestada. Ligikaudu 2/3 intervjueeritavatest leiavad, et tegemist võib olla töökiusamisega kui see on näiteks konkreetsele inimesele suunatud. Ülejäänud seda aga töökiusamiseks ei pea, sest nagu ka eelpool mainitud sai, kõigiga ei ole võimalik arvestada.

Laimu- või kuulujuttude levitamist on esinenud kõigis eestikeelse grupi organisatsioonides ning seda kinnitavad ka kõik allikad. Ühes organisatsioonis on kuulujuttude ringiga välja tulemisel teavitatud ka personaliosakonda ning vastavate inimestega on tegeletud. Teises organisatsioonis on probleemi koosolekul käsitletud. Enamik peab sellist käitumist mitteaktsepteeritavaks, samas on ka neid, kes suhtuvad

sellesse kergekäeliselt ning leiavad, et see on inimlik ning aktsepteeritav kui kollektiivis on palju naisi ja kui keegi nendest juttudest otseselt kahju ei saa. Enamikel juhtudel liigitatakse taoline olukord grupis töökiusamise alla, näiteks kui see on pahatahtlik. Tuuakse välja ka, et see halvab töökeskkonda.

Eestikeelses grupis kinnitatakse solvamist ja alandamist kolmes organisatsioonis, kuid seda vaid osade allikate põhjal, kõigil sellist teadmist pole. Ühes organisatsioonis esineb seda peamiselt esmatasandi töötajate seas, kus ka enamus organisatsiooni vene rahvuskultuuri esindajad töötavad. Enamik intervjueeritavad peavad sellist käitumist mitteaktsepteeritavaks ning leiavad, et olukorda võib käsitleda kui töökiusamist. Samas toovad kaks intervjueeritavat välja ka asjaolu, et see oleneb ka sellest, kas tegevus on tahtlik, sest inimesed reageerivad erinevalt. Ühes organisatsioonis on selliste olukordade esinemise tõttu pidanud korduvalt sekkuma ka kõrgema tasandi töötaja. Teises organisatsioonis tuuakse aga välja, et sellised olukorrad lahendatakse valdavalt kohapeal.

Järgmiseks olukorraks oli kellegi üle nalja viskamine või teiste julgustamine selleks. Selle esinemist kinnitasid eestikeelses grupis kõik, kuid samas toodi ka välja, et tegemist on heatahtliku naljatlemisega, sellisel juhul peavad kõik seda ka aktsepteeritavaks ning seda töökiusamise alla ei liigita. Kui see on aga pahatahtlik ning tekitab inimeses ebamugavust, võib tegemist olla kiusamisega. Verbaalse väärkohtlemine leiab samuti kinnitust kõigis grupi organisatsioonides, kuid seda vaid osade allikate puhul. Ühe allika sõnul juhtus selle tagajärjel organisatsioonis ka tööõnnetus. Enamik leiavad, et tegemist on täiesti mitteaktsepteeritava olukorraga. Mõned leiavad aga ka, et see on teatud asjaoludel aktsepteeritav, seda näiteks sellepärast, et inimeste pingetaluvused on erinevad. Kahes organisatsioonis tuuakse välja ka, et sellist juhtumite esinemisel on sekkunud ka kõrgema taseme töötaja. Kõik aga leiavad, et tegemist võib olla töökiusamisega, seda näiteks juhul kui see on teadlik ja järjepidev.

Agressiivete žestide ning soovimatu füüsilise kontakti esinemise käsitlemisel kinnitatakse selle esinemist kahes eestikeelse grupi organisatsioonis, selle eest on pidanud aga töötajad ka vastutama. Ühes organisatsioonis tuuakse ka välja, et sellised olukorrad on leidnud aset just esmatasandi töötajate hulgas, kus ka rahvuslik jaotus on mitmekesisem. Vastajad leiavad, et selline käitumine on mitteaktsepteeritav ning liigitub kindlasti töökiusamise alla. Üks vastaja kommenteeris seda nõnda: „*Ma isegi ei kujuta*

ette, et töö juures võiks kolleegide vahel sellist asja juhtuda, see peab olema midagi väga suurt ja isiklikku!“

Seksuaalse ahistamise esinemist toodi välja eestikeelse grupi kahes organisatsioonis. Ühel juhul oli tegemist meessoost isiku kommentaariga naiskolleegile, see toimus komanderingus olles ning töövälisel ajal. Kaebust küll ei esitatud aga samas läks lugu siiski teatud töötajate seas levima. Teisel juhul tõi juhtivtasandi töötaja välja, et talle jäid silma endise töötaja ebasobivad kommentaarid ühe naiskolleegi suhtes. Sellist käitumist ei peeta aga aktsepteeritavaks ning seda liigitatakse töökiusamise alla: „*See on juba väga-väga raske juhus.*“ Muuseas on ühes organisatsioonis toimunud ka seksuaalse ahistamise teemalisi loenguid.

Uurides, milliseid olukordi võiks veel töökiusamisena käsitleda, toodi eestikeelses grupis välja põhjendamatu kaamera paigaldamist töökeskkonda ning põhjendamatuid edutamisi. Grupis leitakse, et töökiusamise olukordade lahendamisel tuleks esmalt rääkida. Ligikaudu pooled leiavad, et esialgu võiks ohver ise kiusajaga rääkida, sest igat olukorda ei ole tarvis kõrgele tasemele tõsta. Teised leiavad aga, et tuleks leida neutraalne osapool, kes räägiks mõlema inimesega, sest kahekesi võib sellise olukordade lahendamine raskeks osutuda. Tuuakse ka välja, et kõiki olukordi ei saa sarnaselt lahendada, sest rolli mängib ka juhtumi tõsidus.

Kõigis eestikeelse grupi organisatsioonides peetakse võimalikuks, et esinenud on töökiusamise juhtumeid, millest ei olda teadlikud. Leitakse, et need on sel juhul tõenäoliselt leidnud lahenduse aga omavahel, sest üldiselt konflikte nõnda organisatsioonides lahendataksegi. Muidugi on ka juhtumeid, kus on sekkunud väline lepitaja. Üks töötaja toob välja aga juhtumi, kus teises linnas asuvas kontoris toimus tagakiusamine: „*X kontori inimesed rääkisid, et meie kontoris ei tee inimesed absoluutselt tööd ja nad on laisad. Aga lõpuks tulid need inimesed välja, kes nii rääkisid ja see jõudis ka meie kontori inimesteni. Rääkisime kõigepealt sellest enda kontori ülemusega ning siis võttis personaliosakond nendega ühendust.*“ Antud organisatsioonis toodi töökiusamise kirjeldamiseks välja ka metafoor: „*Nagu bumerang – kõik jõuab sinuni tagasi!*“ Ühes organisatsioonis on esinenud töötajate vahel ka nõnda suur konflikt, et sekkuma on pidanud nii juhatuse kui ka omanikud.

Konkreetsed juhtumeid, kus keegi oleks töökiusamise tõttu organisatsioonist lahkunud, ükski eestikeelse grupi allikas välja tuua ei oska. Küll aga peetakse seda ühes organisatsioonis võimalikuks, kuid arvatakse, et sellisel juhul on tegemist olnud mitmete asjade koosmõjuga. Kõigis grupi organisatsioonides on olemas sisekorraeeskirjad. Grupi kahes organisatsioonis on ebaeetiliste käitumissituatsioonide ennetamiseks olemas eetikakoodeks, kolmandas on see kirjutamisel. Ühes organisatsioonis on läbiviidud ka töökiusamise teemaline koolitus. Samuti leiavad kõik allikad, et töötajad teavad, kelle poole pöörduda olukorras, kus neid kiusatakse, olgu selleks siis näiteks personalijuht või otsene ülemus.

Järgmise sammuna võrreldakse intervjuu tulemusi kultuuridimensioonide küsimustiku tulemustega. Täpsemaid hindaid dimensioonidele ning organisatsioonis aktsepteeritavaid või teatud asjaoludel aktsepteeritavaid olukordi võib näha tabelis 6. Eestikeelse grupi organisatsioonide koondatud keskmine hinnang võimudistantsile on keskmisest kõrgem. Ligikaudu pooled grupi töötajatest aktsepteerivad võimatu eesmärgiga tööülesannete seadmist ning arvamuste ignoreerimist. Natuke rohkem kui pooled aktsepteerivad ka pidevat kriitikat ning vastutusvaldkondade ära võtmist või asendamist. Võiks eeldada, et kui need olukorrad esinevad, siis on nende taga kõrgema taseme töötaja ning selliste olukordade aktsepteerimine töötajate seas langeb võimudistantsi keskmisest kõrgema hinnanguga ka kokku.

Eestikeelse grupi hinnang ebakindluse vältimisele on keskmisest veidi madalam, kaldudes ebakindluse talumise poole. Seda toetab mõneti asjaolu, et tööalase info edastamata jätmist peeti aktsepteeritavaks, kui see on kogemata, vastasel juhul mitte. Keskmine hinnang individualismile on keskmisest natuke madalam. Kaldudes õrnalt kollektivismi poole. See omakorda toetab ka asjaolu, et ignoreerimist ning isoleerimist eestikeelses grupis ei aktsepteerita. Hinnang maskuliinsuse on keskmisest kõrgem. Grupis aktsepteeriti kolmel juhul ka töökiusamise ühte hullemat vormi ehk verbaalset väärkohtlemist, sest leiti, et vahel keevad tunded üle. Ka võimudistantsi all käsitletud olukordade ehk võimatu eesmärgiga ülesannete seadmise, pideva kritiseerimise, vastutusvaldkondade ära võtmise ning arvamuste ignoreerimise aktsepteerimine pooltel või enamatel juhtudel kinnitab seda. Seega leiab töö autor, et esimese grupi kultuuridimensioonide küsimustiku tulemused toetavad intrvjuu tulemusi.

Tabel 6. Kultuuridimensioonide küsimustiku tulemuste võrdlus grupis aktsepteeritavate olukordadega

Grupp	Hinnang võimu- distsantsile	Hinnang ebakindluse vältimisele	Hinnang individua- lismile	Hinnang masku- liinsusele
Eestikeelne	3,5*	2,75*	2,75*	3,5*
Venekeelne	3*	2,3*	3*	3,6*
Olukorrad	Aktsepteeritavate ja teatud asjaoludel aktsepteeritavate vastuste arv eestikeelses grupis		Aktsepteeritavate ja teatud asjaoludel aktsepteeritavate vastuste arv venekeelses gupis	
Võimatu eesmärgiga tööülesannete seadmine	5/11 (45,5%)		5/9 (55,5%)	
Pidev kriitika töös esinevatele vigadele	7/11 (63,6%)		6/9 (66,6%)	
Vastutusvaldkondade ära võtmine või asendamine	6/11 (54,5%)		6/9 (66,6%)	
Töölase info edastamata jätmine	8/11 (72,7%)		2/9 (22,2%)	
Sotsiaalne isoleerimine või ignoreerimine	1/11 (9%)		0	
Arvamuste ignoreerimine	5/11 (45,5%)		6/9 (66,6%)	
Laimu- või kuulujutud	3/11 (27,3%)		1/9 (11,1%)	
Solvamine ja alandamine	0		0	
Kellegi üle nalja viskamine või teiste julgustamine	9/9 (100%)		8/9 (88,9%)	
Verbaalne väärkohtlemine	3/11 (27,3%)		1/9 (11,1%)	
Agressiivne silmkontakt või žestid	0		0	
Soovimatu füüsiline kontakt	0		0	
Seksuaalne ahistamine	0		0	
KOKKU	47 (1/3 juhtudel aktsepteeritakse)		36 (1/3 juhtudel aktsepteeritakse)	

Allikas: autori koostatud

Märkused: *- hinnang antud dimensioonile skaalal 1 kuni 5 (1- nõrk; 5- tugev).

Teise analüüsitava gruppi kuulub kolm ettevõtet. Ühes neist on rahvuseline jaotus pooleks ning teises domineerivad vene rahvuskultuuri esindajad. Organisatsioonisiselt

esineb kakskeelsust, ühel juhul domineerib ka vene keel. Töö autor nimetab antud gruppi edaspidi kui venekeelset gruppi. Töökiusamist defineerimisel tuuakse korduvalt välja kellegi ignoreerimist, solvamist ja alandamist, kritiseerimist ning agressiivset kontakti – nii verbaalset kui ka füüsilist. Üks allikas kirjeldab seda aga kui tema jaoks täiesti võõrast teemat ning üks vene rahvuskultuuri esindaja väidab, et pole sellist mõistet isegi varem kuulnud.

Võimatu eesmärgiga ülesannete seadmist on esinenud venekeelse grupi igas organisatsioonis, kuid kõik allikad seda ei kinnita. Enamus leiavad aga, et see on aktsepteeritav või teatud asjaoludel aktsepteeritav, näiteks võtavad mõned seda kui paratamatust. Samas tuuakse välja ka inimeste erinevad võimekused. Ühes organisatsioonis on seatud näiteks igakuised müügieesmärgid. Need tulevad omanike poolt, kes on muuseas ka vene rahvuskultuuri esindajad. Töötajad on oma rahulolematust ka väljendanud, kuid tavaliselt võetakse seda lihtsalt teadmiseks. Vaid aga kaks allikat peavad sellist käitumist töökiusamiseks.

Pidevat kriitikat töös esinevatele vigadele kinnitatakse samuti kõigi venekeelse grupi organisatsioonides, seda üpriski üksmeelselt. Ühes organisatsioonis leiab aset ka juhtide poolset (vene rahvusest) kritiseerimist teiste ees, näiteks koosolekutel. Tegemist on töötajate jaoks väga häiriva olukorraga. Teises organisatsioonis toob personalitöötaja välja ka juhuse juhi ja alluva vahel, mida ka tema ise peab töökiusamiseks. Antud situatsioon leidis aga lahenduse kui töötajatega eraldi vesteldi. Ka kolmandas organisatsioonis on sellise olukorra esinemisel pidanud sekkuma juhtivtasandi töötaja. Enamikel juhtudel peetakse sellist käitumist aga aktsepteeritavaks või teatud asjaoludel aktsepteeritavaks, näiteks kui see on põhjendatud. 2/3 intervjuueeritavatest leiab, et sellist olukorda võib defineerida kui töökiusamist, juhul kui see on pidev ning põhjendamatu.

Peamiste vastutusvaldkondade ära võtmist või asendamist lihtsamate või ebameeldivamate ülesannetega kinnitab venekeelses grupist vaid kaks allikat. Ühes organisatsioonis peavad väidetavalt mõned töötajad tegelema rohkem probleemsete klientidega ja olgugi, et palka saavad kõik töötajad ühtemoodi, on töötajaid, kes teevad teistest palju lühemaid tööpäevi. Teises organisatsioonis arvatakse, et selline käitumine esineb pigem juhul kui töötaja ei tule toime. Üldiselt leiavad aga enamus allikad, et tegemist on teatud asjaoludel aktsepteeritava käitumisega. Seda näiteks juhul kui mingi

teine töö on olulisem ning kui see on põhjendatav näiteks tervisliku seisukorraga või juhul kui inimene ei tule ülesannete täitmisega toime. Ilma mõjuva põhjuseta liigitub see enamike intervjueeritavate arvates aga töökiusamise alla.

Kellelegi vajaliku info edastamata jätmist on venekeelses grupis teadaolevalt esinenud kahes organisatsioonis ning seda vaid eksikombel. Siiski peab enamik intervjueeritavaid ka sellist käitumist mitteaktsepteeritavaks. Teiste arvates on see aga mitteaktsepteeritav sellest hetkest kui see on tahtlik, sellisel juhul on see ka kõigi arvates kiusamine. Sotsiaalset isoleerimist kinnitab grupist üks allikas, tegemist oli ühekordse juhtumiga, kus uus töötaja ei sobitunud organisatsiooni, seetõttu ei võetud teda ka omaks. Teises organisatsioonis tuuakse aga välja, et kindlasti on kujunenud rahvusgrupid. Ignoreerimist peavad aga kõik grupi liikmed mitteaktsepteeritavaks ning ka kiusamiseks, näiteks juhul kui see on tahtlik ja pidev ning inimene pole ennast ise isoleerinud.

Töölaste arvamuste ja seisukohtade ignoreerimist kinnitatakse kõigis venekeelse grupi organisatsioonides. Ühes organisatsioonis tuuakse välja, et ülemused (venelased) kuulavad tihtilugu vaid enda lemmiktöötajaid ning vahel ei võta nad isegi vaevaks vastata kirjadele, kus arvamust avaldatakse. Samas leiab enamik, et selline käitumine võib olla aktsepteeritav, näiteks kui arvamust avaldab inimene, kes ei ole nii pädev või tehakse ettepanek, mis pole kuigi hea. Samuti olukordades, kus arvamuse avaldamine ei ole omal kohal. Enamik leiavad aga, et olukorda võib käsitleda kui töökiusamist, näiteks juhul kui see on suunatud ühele isikule või kui see on järjepidev.

Laimu-või kuulujuttude levitamist kinnitatakse venekeelses grupis kahes organisatsioonis. Ühes neist kinnitab seda aga vaid üks allikas, selle probleemiga organisatsioonis tegeletud ei ole. Teises organisatsioonis väidetakse, aga et seda on küllalt, sest vahel tahavad töötajad ennast paremas valguses näidata, laimates teisi. Antud probleemi on käsitletud ka kollektiivi koosolekutel ning töötajad on saanud noomida. Kõik, väljaarvatud üks vene rahvusest isik, leiavad, et see on mitteaktsepteeritav. Sama isik leiab ka, et see on tavaline ning seda esineb kõikjal, seega ei saa seda kiusamiseks pidada. Kõik teised leiavad aga, et tegemist on töökiusamisega kui see on halvustaval toonil ning suunatud konkreetse inimese vastu.

Ka solvamist ja alandamist kinnitavad kaks venekeelsesse gruppi kuuluvat organisatsiooni. Ühes organisatsioonis tuuakse välja, et seda esineb just vene naiste emotsionaalsuse tõttu ning tuuakse välja ka konkreetne, vene rahvusest töötaja, kes on enda alluvaid korduvalt klientide ees noominud. Samas toob ettevõtte teine töötaja välja, et eriti esineb selliseid juhtumeid eestlaste ja venelaste vahel. Selliste probleemide lahendamise ja inimeste lepitamise on pidanud tegelema ka tegevjuht ja personalijuht. Teises organisatsioonis oskab kõrgema taseme juht tuua välja juhuse, kus vene rahvusest töötaja andis enda pretensiooni teiste töö osas edasi kõrgendatud hääletoonil. Grupi kõik liikmed peavad seda aga mitteaktsepteeritavaks ning kindlasti ka töökiusamiseks.

Kellegi üle nalja viskamist esineb kõigis venekeelse grupi organisatsioonides, kuid igas organisatsioonis tuuakse välja ka, et see pole pahatahtlik. Seetõttu on see ka aktsepteeritav. Pahatahtlikud naljad oleksid aga mitteaktsepteeritavad ning sellisel juhul oleks tegemist ka töökiusamisega. Samuti toovad mitmed vastajad välja, et teiste julgustamine on küsitav käitumine. Üks töötaja leiab aga, et juhid endale sellist käitumist lubada ei tohiks, sest see ei aita kaasa heale õhkkonnale.

Verbaalset väärkohtlemist on osade allikate sõnul esinenud kõigis venekeelse grupi ettevõtetes. Ühes organisatsioonis esineb seda valdavalt esmatasandi töötajate vahel, sellisel juhul on ka mitmeid kordi tegevjuht sekkunud. Sama ettevõtte teine allikas kinnitab aga ka seda, et ta on kuulnud sellise olukorra esinemisest ka ettevõtte omaniku, kes on muuseas ka venelane, ja alluva vahel. Teises organisatsioonis toodi samuti välja konkreetne juhtum ülema ja alluva vahel, mõlema töötajaga räägiti ning see sai lahendatud. Kolmandas organisatsioonis on sellised olukorrad leidnud lahenduse omavahel. Selliseid olukordi peetakse grupis aga valdavalt mitteaktsepteeritavaks ning leitakse, et tegemist on töökiusamisega, sest alati on võimalus jääda rahulikuks ning konstruktiivseks. Küll aga tuuakse ühel juhul välja, et sellest pole midagi hullu, sest kollektiivis on palju emotsionaalseid vene rahvuskultuuri esindajad. Samas organisatsioonis töötav venelanna leiab ka, et tema jaoks pole tegemist kiusamisega: „*See pole minu jaoks päris kiusamine, vaid sõltub just iseloomust.*“

Agressiivseid žeste venekeelses grupis esinenud ei ole, küll aga toimus ühes organisatsioonis töötajate vaheline kaklus, seetõttu lõpetati ka kakluse alustajaga

tööleping. Tegemist oli sama tasandi töötajatega. Kõik grupi liikmed peavad sellist käitumist mitteaktsepteeritavaks ning ka töökiusamiseks. Tuuakse välja ka, et tegemist on töökiusamise hullema vormiga. Seksuaalset ahistamist grupis esinenud pole ning sellist käitumist ei aktsepteerita ning peetakse kindlasti ka töökiusamiseks. Intervjueeritavad töid lisaks töö autori poolt esitatud loetelule välja veel kellegi kiusamist rahvuse või tema hoiakute pärast, samuti on üks allikas kogenud eelmises töökohas kiusamist seetõttu, et ta ei olnud valmis juhatusega enda vabast ajast suhtlema (suhtlemine sotsiaalmeedias, jalutuskäikudel käimine), samuti tuuakse välja ka privaatsuse häirimist.

Venekeelses grupis pole teadmist, et keegi oleks konkreetselt töökiusamise pärast organisatsioonist lahkunud. Küll aga on ühes organisatsioonis toodud kahel korral tegevjuhi lauale lahkumisavaldus, sest keeldutakse enda kolleegiga koos töötamast. Seda peetakse organisatsioonis aga pigem demonstratiivseks ning eesmärgiks on olnud pigem juhtida tähelepanu mingile probleemile, kui et organisatsioonist lahkuda. Mõlemal korral on probleemid lahenduse leidnud. Grupis arvatakse, et tõenäoliselt on esinenud ka töökiusamise juhtumeid, millest ei olda teadlikud. Seda seetõttu, et kõike ei teavitata, eriti kui tegemist on väiksemate konfliktidega, samuti võib mõni inimene karta kaotada oma töökohta või ta ei teadvustagi endale, et on töökiusamise ohver. Lisaks tuuakse välja, et on ka võimalus, et sellised olukorrad on lahenenud juba osapoolte vahel, sest tihtilugu konfliktid venekeelse grupi organisatsioonides nii lahenevadki. Üldiselt leiavad grupi liikmed, et selliste probleemide lahendamiseks tuleb esmalt enda kiusajaga rääkida ning kui see ei anna tulemust, peaks pöörduma juhi poole. Tuuakse välja ka, et organisatsioonis võiks selliste olukordade teavitamiseks olla anonüümne kanal. Leitakse, et mida rutem sellised probleemid lahenduse leiavad, seda parem, sest vastasel juhul kannatab nii kiusatav kui ka tema töö kvaliteet.

Ettevõttes, kus on vene rahvuskultuuri esindajaid kõige rohkem, sai töö autor aga töökiusamise juhtumite lahendamise osas huvitavaid vastuseid. Kõrgema taseme juht leidis, et selliseid olukordi lahendatakse resoluutselt ehk pigem neid ei hakatagi lahendada. Mõlemad töötajad peavad sel juhul organisatsioonist lahkuma, kui on näha, et see on organisatsioonile tervendav, pooli valima ei hakata. Töö autor leiab aga, et selline seisukoht pole tänapäeval üldse aktsepteeritav aga samas tõi ka antud

organisatsiooni üks töötajatest välja, et tegemist ongi ettevõttega, mis on veel ühe jalaga Nõukogude Liidus. Sama organisatsiooni vene rahvusest esmatasandi töötaja leiab aga, et selliseid olukordi peaks lahendama avalikult.

Ebaetiliste käitumissituatsioonide ennetamiseks on venekeelse grupi ettevõtetes olemas näiteks sisekorraeskirjad. Välja tuuakse veel ametijuhendeid ning töökorralduse reegleid. Ühes organisatsioonis on olemas ka eetikakoodeks, millele teostab järelvalvet eetikakomisjon. Samuti on grupi kõigis organisatsioonides olemas personalijuhid, kelle poole pöörduda. Ühes ettevõttes on selliste käitumissituatsioonide teavitamiseks ka anonüümsed kanalid, kuhu pöörduda, kuid seda maininud intervjueeritav arvab, et nende olemasolust väga ei teata.

Järgnevalt võrreldakse venekeelse grupi intervjuu tulemusi kultuuridimensioonide küsimustiku tulemustega. Täpsemaid tulemusi on võimalik näha tabelis 5. Võimudistantsi on antud grupis hinnatud keskmiselt, samas aktsepteeritakse võimatu eesmärgiga ülesannete seadmist, pidevat kriitikat, vastutusvaldkondade ära võtmist või asendamist ning arvamuste ignoreerimist rohkem kui esimeses grupis. Seega võiks arvata, et võimudistants on keskmisest kõrgem. Keskmine hinnang ebakindluse vältimisele on keskmisest madalam, samas peetakse tööalase info edastamata jätmist mitteaktsepteeritavaks, seda ka kogemata. Sellest võiks järeldada, et ebakindlust välditakse rohkem kui esimeses grupis. Keskmine hinnang individualismile on individualismi ja kollektivismi vahel, sotsiaalset isoleerimist peavad kõik grupi liikmed mitteaktsepteeritavaks, seega leiab see mõneti toetust. Maskuliinsust hinnatakse sarnaselt esimesele grupile keskmisest kõrgemaks ning see toetab asjaolu, et juba võimudistantsi all nimetatud olukordi aktsepteerivad enam kui pooled. Seega toetavad kultuuridimensioonide küsimustiku tulemused pooltel juhtudel intervjuu tulemusi.

Kultuuridimensioonide küsimustike tulemuste puhul on oluline aga mainida, et tegemist on vaid valitud inimeste isikliku arvamusega, mis ei pruugi organisatsiooni tegelikult peegeldada. Samuti ei ole kohe kindlasti võimalik paari inimese hinnangute järgi teha organisatsiooni kohta üldistusi. See nõuaks suuremat valimit. Intervjuudest selgus aga, et töökiusamine on ühiskonnas probleemiks ning seda ei tohiks alahinnata. Töökiusamisega seonduvate olukordade seotud hoiakutes ehk nende aktsepteerimise puhul ei märganud töö autor, et ühes grupis aktsepteeritaks taolisi olukordi rohkem kui teises. Samas esines

aga mõningaid erinevusi teatud olukordade aktsepteerimises ning esinemises, mida vaadeldakse järgnevas alapeatükis.

2.3. Intervjuu tulemuste kokkuvõte ja järeldused

Bakalaureusetöö viimases alapeatükis võetakse kokku, milliseid töökiusamissituatsioone erineva kultuurikeskkonnaga organisatsioonides kirjeldatakse ning kas nende esinemises on näha erinevusi. Samuti vaadeldakse, kas organisatsiooni kultuurikeskkonnast tulenevalt esineb erinevusi töökiusamisega seonduvate situatsioonide aktsepteerimises. Lisaks võrreldakse ka kultuuridimensioonide küsimustiku tulemusi teooriaga. Rahvuskultuuride eristamiseks on organisatsioonid jaotatud kahte gruppi organisatsioonisisese töökeele järgi. Rahvuskultuuride vaatlemine keele järgi on üks levinuim kultuuride eristamise viise, keelt ning kultuuri peetakse lahutamatuks. Etnograafias ja sotsiolingvistikas ollakse seisukohal, et keel on peamine semiootiline ressurss, mis loob suure osa meie kultuurilisest kontekstist. (Baker: 2014: 2) Seetõttu leidis töö autor, et gruppide moodustamine võiks põhineda organisatsioonisisel keelel, grupid on jaotatud eestikeelseks ning venekeelseks.

Töökiusamise defineerimisel märkas autor mõningaid erinevusi vene rahvuskultuuri esindajate poolsetest vastustest. Üks neist nimetas seda kui täiesti võõrast teemat, teine väitis, et pole töökiusamise mõistet varem isegi kuulnud. Kolmas leidis, et tegemist on märgiga inimesele selle kohta, et ta peaks tugevam olema. Seda võib põhjendada sellega, et kõrgema võimudistantsiga kultuurides võidakse negatiivset käitumist tolereerida rohkem ning seega pidada seda ka tööelu üheks normaalseks osaks (D’Cruz *et al.* 2016: 814). Seega ei pruugi vene rahvuskultuuri esindajad ebaeetilist käitumist võtta kui kiusamist.

Töö autor ei leidnud eestikeelse ning venekeelse gruppide näitel olulisi erinevusi töökiusamissituatsioonide esinemise ning aktsepteerimise arvukuses. Küll aga on võimalik leida seoseid, vaadates üksikuid olukordi. Töö autor tuvastas erinevusi tööga seotud kiusamissituatsioonide aktsepteerimises. Nimelt aktsepteeritakse või aktsepteeritakse teatud asjaoludel selliseid olukordi venekeelses grupis rohkem. Seda näiteks olukordade puhul nagu võimatu eesmärgiga tööülesannete seadmine, vastutusvaldkondade ära võtmine või asendamine ning arvamuste ja seisukohtade

ignoreerimine. Seda võid selgitada asjaolu, et vene rahvuskultuuris on ülemad autoriteetsed ning vastutavad lõpliku otsuse eest (Isik-Vanelli: 2003). Huvitav on ka asjaolu, et võimatu eesmärgiga tööülesannete seadmist ehk siis näiteks ebarealistlikke tähtaegu või suurt töökoormust ei pea enamus venekeelse grupi liikmetest kiusamiseks. Sellega nõustub vaid kaks intervjueeritavat, samas nõustuvad eestikeelses grupis sellega peaaegu kõik. Siinkohal võib tuua paralleele teooriaga, mille kohaselt on vene rahvuskultuurile iseloomulik kõrge, osade allikate sõnul ka keskmine võimudistants. Antud seisukohta toetab ka kultuuridimensioonide küsimustik. Siinkohal saab tuua võimaliku seose Lian *et al.* (2012 viidatud Salin *et al.* 2018: 208 vahendusel) tulemustega, mille kohaselt kõrgema võimudistantsiga töötajad ei näe enda ülema poolset pahatahtlikku käitumist ebaõiglasena.

Lisaks kõrgele võimudistantsile võib tööga seotud kiusamissituatsioonide aktsepteerimises mõju avaldada ka maskuliinsus, mida muuseas hinnati kultuuridimensioonide küsimustikus ka keskmisest kõrgemaks. Antud seisukohta toetab ka teooria, kus hinnatakse vene rahvuskultuuri pigem maskuliinseks. Maskuliinsetes rahvuskultuurides tolereeritakse aga võimu kuritarvitamist mõnevõrra rohkem kui feminiinsetes kultuurides. (Einarsen 200: 385; Einarsen & Mikkelsen 2001: 406-407) Seega võib antud olukordade aktsepteerimine tuleneda keskmisest kõrgema võimudistantsi ning maskuliinsuse koosmõjust.

Töö autor tuvastas erinevusi ka tööalase info edastamata jätmise aktsepteerimises. Kui eestikeelses grupis aktsepteerivad sellist situatsiooni enamus intervjueeritavaid, juhul kui see on kogemata, siis venekeelses grupis ei aktsepteerita sellist käitumist isegi siis kui tegemist on eksitusega. Seda võib seostada vene rahvuskultuuri keskmisest kõrgema ebakindluse vältimisega. Sellistes kultuurides on töösuhe rangem ning olulisel kohal on reeglid (Pajupuu 2001: 34). Tasub aga mainida, et kultuuridimensioonide küsimustike tulemusel hinnati grupis ebakindluse vältimist keskmisest madalamaks, seega ei toeta see autori järeldusi.

Tööga seotud kiusamissituatsioonide esinemises töö autor aga erinevusi ei leidnud, esinenud on selliseid situatsioone peaaegu kõigis organisatsioonides. Seda võib seletada nii eesti kui ka vene rahvuskultuurile iseloomulik keskmisest kõrgem maskuliinsus, mida ka kultuuridimensioonide küsimustik toetas. Vene rahvuskultuuri kontekstis võib

taaskord tuua paralleele ka keskmise või keskmisest kõrgema võimudistantsiga, millest viimane variant leidis ka küsimustiku näol kinnitust

Isikuga seotud kiusamist, näiteks solvamist ja alandamist, soovimatut füüsilist kontakti ning seksuaalsed ahistamist on esinenud eestikeelses grupis rohkem. Seda võib seletada eesti rahvuskultuuri tugevam individualism võrreldes vene rahvuskultuuriga. Suurem individualism võib viidata suuremale agressiivsusele kultuuris (Bergeron ja Schneider 2005: 131). Samuti on kiusamine individualistlikemas kultuurides teooria kohaselt ilmsem (Jacobson *et al.* 11), mida välja toodud töökiusamissituatsioonid ka on. Samas ei toeta antud seisukohta kultuuridimensioonide küsimustiku tulemused. Antud olukordade esinemise aktsepteerimises autor olulisi erinevusi ei täheldanud, isikuga seotud töökiusamissituatsioone peetakse mitteaktsepteeritavateks. Ainukeseks erandiks on kellegi üle nalja viskamine, mida esineb kõikjal ning seda aktsepteeritakse juhul kui see pole pahatahtlik.

Mõlemas grupis leitakse valdavalt, et töökiusamissituatsioonide lahendamisel tuleks esmalt rääkida enda kiusajaga. Kui see aga tulemust ei anna, tuleks leida kolmas osapool. Samas tuuakse aga organisatsioonis, kus vene rahvuskultuuri esindajate hulk on kõige suurem, välja, et töökiusamise juhtumeid organisatsioonis lahendama ei hakata, lahkuma peavad mõlemad töötajad, mis on vägagi mitteaktsepteeritav seisukoht.

Kõiki organisatsioone iseloomustab seisukoht, et tõenäoliselt on organisatsioonis esinenud töökiusamise juhtumeid, millest ei olda teadlikud. Seda seletatakse enamasti sellega, et need on lahendatud ära omavahel, nagu ka enamik konflikte nendes organisatsioonides. Töökiusamise pärast keegi küll organisatsioonist lahkunud ei ole, kuid teises grupis on kahel korral toodud lauale lahkumisavaldus, sest töötajad on keeldunud enda kolleegiga koos töötamisest. Ebaetiliste käitumissituatsioonide ennetamiseks on organisatsioonides olemas näiteks sisekorraeeskirjad, töökorralduse reeglid ning eetikakoodeksid. Ühes organisatsioonis on selliste käitumissituatsioonide teavitamiseks ka anonüümsed kanalid ning ühes ettevõttes on läbi viidud ka selle teemalisi koolitusi. Kõik allikad leiavad, et töötajad teavad, kelle poole sellistes situatsioonides pöörduda, enamikel juhtudel on selleks personalijuht või otsene ülemus.

KOKKUVÕTE

Viimastel aastakümnetel on töökiusamisest saanud populaarne uurimisteema, avaldatud on palju selleteemalisi teadusartikleid ja raamatuid ning korraldatud ka erinevaid konverentse. Olgugi, et probleemi tõsidust on hakatud rõhutama, puuduvad endiselt paljudes riikides vastavad seadused, millega töökiusamist reguleerida. Töökiusamine on raske sotsiaalne stressor, mida iseloomustavad sellised märksõnad nagu korduvus, tahtlikkus, erinev võimupositsioon, negatiivsete tegevuste esinemine ning protessi sotsiaalne iseloom. Töökiusamine vähendab ohvri üldist heaolu ning kahjustab tema tervist. Ohvril võivad esineda näiteks depressioon, ärevus, uneprobleemid ning traumajärgne stressihäire. Samuti võivad kaasneda sellised füüsilised tagajärjed nagu krooniline väsimus, peavalud ning ka südame- ja veresoonkonnahaigused.

Töökiusamise vormide kirjeldamiseks on välja pakutud erinevaid klassifikatsioone, kuid töö autor leiab, et kõige paremini seletab töökiusamise vorme Einarseni ja Hoeli teooria. Einarsen ja Hoel eristasid kahte peamist vormi: tööga seotud kiusamine ja isikuga seotud kiusamine. Tööga seotud kiusamine kujutab endast näiteks suuri töömahte ning ebarealistlike tähtaegade seadmist. Isikuga seotud kiusamist võivad kirjeldada solvavate kommentaaride tegemine, kritiseerimine ning kuulujuttude levitamine. Töökiusamise põhjuseid võib jaotada neljaks: kiusatavast, kiusajast, organisatsioonist ning ühiskonnast tulenevateks

Antud töös seostatakse töökiusamist rahvuskultuuriga, kasutades selleks Geert Hofstede poolt loodud kultuuridimensioone, milledeks on: võimudistants, kollektivism *versus* individualism, maskuliinsus *versus* feminiinsus ning ebakindluse vältimine. Töös võrreldakse eesti ja vene rahvuskultuure Hofstede kultuuridimensioonide kontekstis. Eesti rahvuskultuuri iseloomustavad keskmine võimudistants, kõrge individualism, keskmisest kõrgem maskuliinsus ning madal ebakindluse vältimine. Vene rahvuskultuurile on aga iseloomulikud kõrge või keskmine võimudistants, keskmine individualism, keskmisest kõrgem maskuliinsus ning suur ebakindluse vältimine.

Töökiusamise seostamisel Hofstede kultuuridimensioonidega jõudis töö autor järgnevate järelduseni. Töökiusamise eelduseks on erinev võimupositsioon, seega on tõenäoline, et suure võimudistantsiga kaasneb ka rohkem kiusamist. Ka uuringutest on selgunud, et töökiusamist ning agressiivust esineb suure võimudistantsiga riikides rohkem. Liikudes edasi teise kultuuridimensiooni juurde, leidis töö autor, et individualistlikes kultuurides esineb töökiusamist rohkem. Uurijad on seda põhjendanud sellega, et kollektivistlikus rahvuskultuuris hoolivad iniviidid rohkem üksteise tunnetest ning konflikte üritatakse vältida. Samuti eeldatakse, et individualistlikus kultuuris on töökiusamine rohkem ilmne ning üldjuhul kahe indiviidi vaheline.

Kolmandaks dimensiooniks on maskuliinsus *versus* feminiinsus ning uurijad on leidnud, et töökiusamise väiksemad levikut Skandinaaviamaaades võib seletada feminiinse rahvuskultuuriga, sest töökeskkonnas esineb vähem agressiivust ja domineerimist ning tähtsustatakse heade suhete hoidmist. Samuti lahendatakse maskuliinses kultuuris tööalaseid konflikte agressiivsemalt, seevastu feminiinsetes kultuurides üritatakse konflikte lahendada läbirääkimiste ning kompromisside teel. Neljandaks ning viimaseks uuritavaks kultuuridimensiooniks on ebakindluse vältimine. Uurijad leiavad, et rahvuskultuurides, kus on ebakindluse vältimine suur, esineb rohkem töökiusamist. Seda võib seletada asjaolu, et sellistes kultuurides tolereeritakse teistsugusi inimesi ja mõtteviise vähem.

Seega võivad töökiusamiseni viia rahvuskultuuri kontekstis kõrge võimudistants, individualism, maskuliinsus ning suur ebakindluse vältimine rahvuskultuuris. Sellest võib järeldada, et eesti rahvuskultuuris võib töökiusamist esile kutsuda individualistlikkus ning maskuliinsus. Vene rahvuskultuuris aga kõrge või keskmine võimudistants, suur ebakindluse vältimine ning maskuliinsus.

Bakalaureusetöö empiirilises osas viidi seitsmes Eesti organisatsioonis läbi 20 poolstruktureeritud intervjuud. Autor otsustas poolstruktureeritud intervjuu kasuks, sest see võimaldab saada sisukat infot. Üheks põhjuseks võib välja tuua ka asjaolu, et enamik Eestis läbi viidud töökiusamise temalised uuringud on olnud kvantitatiivsed. Autor võttis töö koostamisel arvesse ka organisatsiooni sotsiaalkultuurilisi parameetreid ning lisaks pidi ka iga intervjuueeritav täitma kultuuridimensioonide küsimustiku. Uuritavad

organisatsioonid on töös jaotatud organisatsioonisisese töökeelega põhjal kaheks – eesti keelseks ning venekeelseks grupiks.

Töö autor ei leidnud gruppide näitel märkimisväärseid erinevusi töökiusamissituatsioonide esinemise ning aktsepteerimise arvukuses. Küll aga tuvastas autor tööga seotud kiusamissituatsioonide suuremat aktsepteerimist venekeelses grupis, mida võivad selgitada vene rahvuskultuurile omane suur võimudistants ning keskmisest kõrgem maskuliinsus. Tööga seotud käitumissituatsioonide esinemises erinevusi ei täheldatud. Märkimisväärse erinevuse tuvastas töö autor ka tööalase info edastamata jätmise aktsepteerimises. Venekeelses grupis ei aktsepteeritud sellist käitumist ka juhul kui see on ekslik. Seda võib seostada vene rahvuskultuuri keskmisest kõrgema ebakindluse vältimisega.

Intervjuu tulemustest joonistus välja ka isikuga seotud kiusamise mõnevõrra suurem esinemine eestikeelses grupis. Siinkohal võib tuua paralleele eesti rahvuskultuuri suurema individualistlikkusega võrreldes vene rahvuskultuuriga. Sellistes kultuurides võib agressiivust ning ilmsemat töökiusamist esineda rohkem. Antud olukordade esinemise aktsepteerimises autor aga erinevusi ei täheldanud, selliseid kiusamissituatioone peetakse mitteaktsepteeritavaks.

Autor leiab, et üldistuste tegemiseks peaks antud teemat uurima veelgi sügavamalt. Kindlasti peaks sellisel juhul suurendama uuringu valimit ning kaasama rohkem vene rahvuskultuuri esindavaid organisatsioone.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Anjum, A., Muazzam, A., Manzoor, F., Visvizi, A., Pollock, G., & Nawaz, R. (2019). Measuring the Scale and Scope of Workplace Bullying: An Alternative Workplace Bullying Scale. *SUSTAINABILITY*, *11*(17). <https://doi.org/10.3390/su11174634>
2. Baker, W. (2014). *Culture and language in intercultural communication, English as a lingua Franca and English language teaching: Points of convergence and conflict*. <https://doi.org/10.21832/9781783095100-007>
3. Bentley, T., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., & Trenberth, L. (2009). *Understanding Stress and Bullying in New Zealand Workplaces: Final report to OH&S Steering Committee*. Retrieved from <https://www.massey.ac.nz/massey/fms/Massey%20News/2010/04/docs/Bentley-et-al-report.pdf>
4. Bergeron, N., & Schneider, B.H. (2005). Explaining cross-national differences in peer-directed aggression: A quantitative synthesis. *Agressive Behavior*, *31*, 116-137. <https://doi.org/10.1002/ab.20049>
5. Beswick, J., Gore, J., & Palferman, D. (2006). *Bullying at work: a review of the literature*. Retrieved from http://www.workstress.net/sites/default/files/literature_review.pdf
6. Cicerali, L. K., & Cicerali, E. E. (2015) A qualitative study on how Swedish organizations deal with workplace bullying. *Nordic Psychology*, *68*(2), 87-99. <https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1071198>
7. D'Cruz, P., Paull, M., Omari, M., & Guneri-Cangarli, B. (2016). Target experiences of workplace bullying: insights from Australia, India and Turkey. *Employee Relations*, *38*(5), 805-823. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0116>
8. Einarsen, S. & Hoel, H. (2001). *The validity and development of the Revised Negative Acts Questionnaire*. Viidatud Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International*

- perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London, England: Taylor & Francis.
9. Einarsen, S. (1999) The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
 10. Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Agression and Violent Behavior*, 5, 379-401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
 11. Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-413. <https://doi.org/10.1080/13594320143000816>
 12. Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London, England: Taylor & Francis.
 13. Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996) Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201. <https://doi.org/10.1080/13594329608414854>
 14. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London, England: Taylor & Francis.
 15. Escartín Solanelles, J., Zapf, D., Arrieta, C., & Carballeira, A. (2011). Workers' perception of workplace bullying: A cross-cultural study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 178-205. <https://doi.org/10.1080/13594320903395652>
 16. European Agency for Safety and Health at Work. (2010). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/violence-harassment-TERO09010ENC>
 17. Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. United States: Prentice Hall

18. Hershcovis, M. S., Reich, T. C., & Niven, K. (2015). *Workplace Bullying: Causes, Consequences, and Intervention Strategies*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/35fe/aa23a8d46951da90a1a866018d6a0a9f53f4.pdf>
19. Hoel, H., Sparks, K., Cooper, C. L. (2000). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment.
20. Hoel, H. & Cooper, C. L. (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Retrieved from <http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19764Destructiveconfl.pdf>
21. Hoel, H., Einarsen, S., Cooper, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 145-161). London, England: Taylor & Francis
22. Hofstede Insights. (n.d.). *Country Comparison*. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
23. Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences. Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed.) New York, United States: Sage Publications.
24. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind* (2nd ed.). The United States of America: McGraw-Hill books.
25. Isik-Vanelli, H. (2003). *Cultural Dimensions of Business in Russia*. Retrieved from <https://www.grin.com/document/26493>
26. Jacobson, K. J.L., Hood, J. N., & Buren, H. J. van. (2013). Workplace bullying across cultures: A research agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 47-65. <https://doi.org/10.1177/1470595813494192>
27. Koryakina, N. (2011). *Cultural differences Russian companies encounter in Finnish markets*. (Bachelor's Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta, Finland). Retrieved from <https://www.theseus.fi/handle/10024/32480>
28. Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126. Retrieved from <http://www.mobbingportal.com/leymann>
29. Leymann, H. (1992). *Fran mobbning till utslagning u arbetslivet*. Stockholm: Publica. Viidatud Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.

- L (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London, England: Taylor & Francis.
30. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. Retrieved from <https://www.academia.edu>
 31. Lian, H., Ferris, D.L., Brown, D.J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107-123. Viidatud Salin, D., Cowan, R., Adewumi, O., ... Zedlacher, E. (2018). Workplace bullying across the globe: a cross-cultural comparison. *Personnel Review*, 48(1), 204-219. [https:// doi.org/10.1108/PR-03-2017-0092](https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0092)
 32. Lilleoja, L. (2017). *The Internal and External Validity of the Schwartz Value Theory*. (Doctoral dissertation, Tallinn University, Tallinn, Estonia). Retrieved from <https://www.etera.ee/zoom/30622/view?page=1&p=separate&tool=info&view=0,0,2067,2834>
 33. Lim, J. J. C (2011). A Cross-cultural Comparison and Examination of Workplace Bullying in Singapore and The United States (Master's thesis, University of Huoston, Huoston, The United States of America). Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.877.9688&rep=rep1&type=pdf>
 34. Loh, J., Restubog, S., & Zagenczyk, T. (2010). Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 41(2), 236-252. <https://doi.org/10.1177/0022022109354641>.
 35. Meek, C. (2004). The dark side of Japanese management in the 1990s: *Karoshi* and *ijime* in the Japanese workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 312-331. <https://doi.org/10.1108/02683940410527775>
 36. Moreno-Jimenez, B., Muoz, A. R., Salin, D. & Benadero, M. E. M. (2008). Workplace bullying in Southern Europe: Prevalence, forms and risk groups in a Spanish sample. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 95-109. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/292813978_Workplace_bullying_in_Southern_Europe_Prevalence_forms_and_risk_groups_in_a_Spanish_sample
37. Naumov, A. I., & Puffer, S. M. (2000). Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions. *Applied Psychology: An International Review*, 49(4), 709-718. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00041>
 38. Nield, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 239-249. Viidatud Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London, England: Taylor & Francis.
 39. Oudenhoven, J. P. van, Mechelse, L., Dreu, C. K. W. De. (1998). Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance of Power Distance, Uncertainty Avoidance and Masculinity. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 439-455. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00037.x>
 40. Pajupuu, H. (2001). *Kuidas kohaneda võõras kultuuris*. Tallinn, Eesti: TEA kirjastus.
 41. Pheko, M. M., Monteiro, M. N., & Segopolo, M. T. (2017) When work hurts: A conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(6), 571-588. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1300973>
 42. Power, J. L., Brotherridge, C. M., Monserrat, S. I., Jordan, C., Ruiz-Gutierrez, J. A. Polycroniou, P., ... Olivás-Lujan, M. R. (2009) *How Acceptable is Bullying? Cultural Differences in 15 Countries*. Retrieved from https://www.academia.edu/30906269/How_Acceptable_is_Bullying_Cultural_Differences_in_15_Countries
 43. Rayner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199-208. Retrieved from <https://www.academia.edu/>
 44. Realo, A., & Allik, J. (1999). A Cross-Cultural Study of Collectivism: A Comparison of American, Estonian and Russian Students. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 133-142. <https://doi.org/10.1080/00224549909598367>
 45. Salin, D. (2003). A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213-1232.

Retrieved from
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/283/salin_HR_2003.pdf

46. Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4)*, 425-441. Retrieved from https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/282/salin_EJWOP2001_final.pdf;sequence=1
47. Salin, D., Cowan, R., Adewumi, O., ... Zedlacher, E. (2018). Workplace bullying across the globe: a cross-cultural comparison. *Personnel Review, 48(1)*, 204-219. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0092>
48. Samnani, A. K. (2013). The Early Stages of Workplace Bullying and How It Becomes Prolonged: The Role of Culture in Predicting Target Responses. *Journal of Business Ethics, 133(1)* <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1286-6>
49. Smith, P. K, & Robinson, S. (2019) How does Individualism-Collectivism Relate to Bullying Victimization? *International Journal of Bullying Prevention, 1*, 3-13. <https://doi.org/10.1007/s42380-018-0005-y>
50. Zapf, D. (1999a). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower, 20(1/2)*, 70-85. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
51. Zapf, D. (1999b). Mobbing in organisationen. *Ein Überblick zum Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- and Organisationspsychologie, 43*, 1-25.
- Viidatud Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 3-30). London, England: Taylor & Francis.
52. Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L (Ed.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London, England: Taylor & Francis.
53. Tambur, M. (2015). *Workplace bullying in Estonian organizations: The prevalence and causes*. (Doctoral dissertation, University of Tartu, Tartu, Estonia). Retrieved from <http://dspace.ut.ee/handle/10062/46585>

54. Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu, Eesti: Tartu Ülikooli kirjastus
55. Vadi, M., & Meri, R. (2005). Estonian Culture in the Framework of Hofstede's Model (Case of Hotel Industry). *Journal of the Humanities and Social Sciences*, 9(3), 268-284.
56. Valk, A. (2002). Eesti ja eestlased võrdlevas perspektiivis: kultuuridevahelisi uurimusi 20. sajandi lõpust. Tartu, Eesti: Tartu Ülikooli Kirjastus.
57. Veiga, J. F., Buchholtz, A. K., Yanouzas, J.N. (1995). Emerging cultural values among Russian managers: What will tomorrow bring? *Business Horizons*, 38(4), 20-27. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(95\)90004-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(95)90004-7)
58. Virkus, S. (2009). *Dimensions of Culture: Geert Hofstede*. Retrieved from https://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/dimesnions_of_culture_geert_hofstede.html
59. Vukelić, M., Čizmić, S., & Petrović, I. B. (2018) Acceptance of Workplace Bullying Behaviors and Job Satisfaction: Moderated Mediation Analysis With Coping Self-Efficacy and Exposure to Bullying. *Psychological Reports*, 122(5), 1883–1906. <https://doi.org/10.1177/0033294118793985>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Palun tooge välja mõned märksõnad, mis Teie jaoks seostuvad töökiusamise kui mõistega üldiselt?

2. Toon alljärgnevalt 16 näidet ja palun Teil igale olukorrale anda hinnang:

- 1) Kas sellelaadilist käitumist on teie organisatsioonis esinenud?
- 2) Kuivõrd aktsepteeritav on selline käitumine teie organisatsioonis?
- 3) Kas seda võib käsitleda (mis asjaoludel), töökiusamisena?

Juhul kui käitumist on esinenud, siis kuidas seda on organisatsioonis käsitletud ja/või lahendatud? Mida arvab juhtkond (*kas see on üldse juhtkonnani jõudnud*)?

- Võimatu eesmärgiga tööülesannete andmine – näiteks ebarealistlik tähtaeg või töökoormus.
- Pidev kriitika, millega osutatakse töös esinevatele vigadele.
- *Tööajast kinnipidamise jälgimine. (kontrollküsimus)*
- Inimeselt tema peamiste vastutusvaldkondade ära võtmine või nende asendamine lihtsamate või ebameeldivamate ülesannetega.
- Kellelegi talle vajaliku tööalase info edastamata jätmine.
- *Kontrollimine, kas inimene on oma tööülesandeid korrektselt täitnud. (kontrollküsimus)*
- Kellegi sotsiaalne isoleerimine või ignoreerimine.
- Arvamuste ja seisukohtade ignoreerimine.
- Laimu- või kuulujuttude levitamine.
- Solvamine ja alandamine.
- *Kellelegi riietumisstiili osas ettekirjutuste tegemine. (kontrollküsimus)*
- Kellegi üle nalja viskamine või teiste julgustamine selleks, vingerpusside mängimine.
- Verbaalne väärkohtlemine – näiteks karjumine, sõimlemine, vihapursked.
- Agressiivne või ründav silmkontakt või füüsiliselt agressiivsed zhestid.
- Soovimatu füüsilise kontakti tekitamine (näiteks lükkamine, tõukamine, löömine, näpistamine vmt).
- Seksuaalne ahistamine.

Lisa 1. järg

3. Kuidas neid olukordi, mida on esinenud ja mida organisatsioonis käsitletakse töökiusamisena, tuleks vastaja arvates lahendada?

(3.1 Kas on olnud juhtumeid, kus keegi on töökiusamise või selle tõttu lahkunud, et tunneb, et talle tehakse liiga. Mis on täpsemalt juhtunud ja kuidas see on mõjutanud organisatsiooni tööd?)

(3.2 Mida töötajad omavahel nendest olukordadest räägivad)

4. Milliseid olukordi veel võib Teie hinnangul käsitleda töökiusamisena, mida siin loetelus toodud ei olnud?

5. Millise metafooriga töökiusamist Teie organisatsioonis iseloomustaksite (*kui seda on esinenud*)?

Metafoor – kujundlik võrdlus, ülekantud tähendus, piltlik väljend, sümbol, kaudne võrdlus. Loom, lind, asi.

6. Kas teie organisatsioonis on mingil moel kirjeldatud regulatsioone või muud taolist kolleegide suhtes esineda võivate ebaeetiliste käitumissituatsioonide ennetamiseks? Ehk on midagi sisekorraeeskirjas või on olemas suhtlemise hea tava või eetikakoodeks? Või, kas midagi on teie organisatsioonis tehtud selliste situatsioonide vältimiseks?

7a. Kas peate võimalikuks, et teie organisatsioonis on esinenud töökiusamise juhtumeid, millest juhid/personaliosakond ei ole olnud teadlik? Mis võivad olla põhjused, et juhtumid on jäänud lahenduseta?

7b. Kas töötajad teie organisatsioonis teavad, kelle poole abi saamiseks pöörduda, kui neid kiusatakse?

7c. Kuidas toimub konfliktide lahendamine töötajate vahel teie organisatsioonis? Kas pigem juht/kõrgema taseme juht lahendab erimeelsused või töötajad ise suudavad omavahelised probleemid lahendada? Kas on olnud ka juhtumeid kui sekkub personaliosakond või väline lepitaja?

Allikas: Salin *et al.* (2018)

Lisa 2. Kultuuridimensioonide küsimustik

Lame organisatsiooni struktuur	1	2	3	4	5	Kõrge organisatsiooni struktuur (palju vertikaalseid tasandeid)
Vähe juhtivtasandi töötajaid	1	2	3	4	5	Palju juhtivtasandi töötajaid
Ideaalne juht selles organisatsioonis on demokraat	1	2	3	4	5	Ideaalne juht selles organisatsioonis on nõ heatahtlik autokraat, "isake"
Detsentraliseeritud otsustusstruktuurid	1	2	3	4	5	Tsentraliseeritud otsustamine
Juhid toetuvad oma otsustes eelkõige isiklikule kogemusele ning alluvatele	1	2	3	4	5	Juhid tuginevad oma otsustes eelkõige formaalsetele reeglitele
Alluvatega konsulteeritakse	1	2	3	4	5	Alluvatelt eelkõige nõutakse
Väike palgavahe alluvate ja juhtide vahel	1	2	3	4	5	Suur palgavahe alluvate ja juhtide vahel
Avatud suhtlus kõigi struktuuritasandite vahel	1	2	3	4	5	Infoliikumine hierarhiapõhine
Tippjuhid tegelevad eelkõige strateegiaga	1	2	3	4	5	Tippjuhid tegelevad eelkõige operatiivküsimustega
Kõhklused tehnoloogiliste arenduste suhtes	1	2	3	4	5	Tugev toetus tehnoloogilistele arendustele
Orienteeritus inimsuhetele	1	2	3	4	5	Ülesanneteeskne orienteeritus
Avatus uuendustele	1	2	3	4	5	Vastuseis uuendustele
Tuginetakse eelkõige nõ "suurele pildile" ja tervele mõistusele	1	2	3	4	5	Usaldatakse eelkõige spetsialiste ja eksperthinnanguid
Juhid on pigem optimistlikud alluvate ambitsiooni ja juhtimisvõimekuse osas	1	2	3	4	5	Juhid on pigem pessimistlikud alluvate ambitsiooni ja juhtimisvõimekuse osas
Värbamisel ja edutamisel tuginetakse suures osas meeskonna hinnangutele	1	2	3	4	5	Värbamine ja edutamine sõltub inimese oskustest ja organisatsioonisisestest reeglitest
Edutamisel hinnatakse olulisel määral töötajate staaži ja lojaalsust organisatsioonile	1	2	3	4	5	Edutamisel ei mängi töötaja staaž organisatsioonis olulist rolli
Inimesed töötavad eelkõige meeskonnana	1	2	3	4	5	Inimesed töötavad eelkõige individuaalselt
Otsuseid võetakse vastu eelkõige kollektiivselt	1	2	3	4	5	Otsuseid võetakse vastu eelkõige individuaalselt
Tööülesannete tulemuste osas ei ole pidevat kontrolli	1	2	3	4	5	Töötulemusi jälgitakse pidevalt
Tööajast ei peeta väga rangelt kinni, pigem tehakse veidi vähem, kui formaalne aeg ette näeb	1	2	3	4	5	Tööajast peetakse rangelt kinni ja sageli tehakse ületunde
Juhtivtöötajate seas on võrdselt naisi ja mehi	1	2	3	4	5	Juhtivtöötajate seas on rohkem mehi
Juhtivtöötajad ei ole reeglina väga jõuliste ambitsioonidega	1	2	3	4	5	Juhtivtöötajad on väga ambitsioonikad
Juhtivtöötajatel madal valmisolek perekonna arvelt tööle pühenduda	1	2	3	4	5	Juhtivtöötajatel kõrge valmisolek perekonna arvelt tööle pühenduda
Juhtivatel positsioonidel naised kohandavad oma tööelu lähtuvalt oma pereelu vajadustest	1	2	3	4	5	Juhtivatel positsioonidel naised kohandavad oma pereelu lähtuvalt töö vajadustest

Allikas: Hofstede (2001)

SUMMARY

WORKPLACE BULLYING AND NATIONAL CULTURE BASED ON ESTONIANS AND RUSSIANS

Epp Vendt

Workplace bullying is a rather young field of study, it became a topic of interest in the 1980s. Research into this topic started from Scandinavia and spread to many others European countries during the 1990s. Although workplace bullying has become an internationally popular field of study in the last decades, Estonia still has little research about it. It is also worth mentioning that many countries still do not have laws that concern workplace bullying

Workplace bullying is a phenomenon that does not have a certain definition. Einarsen and Skogstad (1996: 185) defined workplace bullying as a situation where a worker or a supervisor is systematically mistreated and victimized by fellow workers or supervisors through repeated negative acts. According to Einarsen and Hoel (2001) workplace bullying can be separated into two categories: person-related bullying and work-related bullying. For example, person-related bullying might include criticising or spreading rumors and work-related bullying might include giving unreasonable deadlines or big workloads.

In the current study, workplace bullying is associated with national culture, more specifically with Estonian and Russian national culture, on the basis of cultural dimensions developed by Geert Hofstede. The four cultural dimensions that are looked into are: power distance, individualism–collectivism, masculinity–femininity and uncertainty avoidance. The first dimension, power distance describes how important are power and hierarchy in the culture. The second dimension shows if the interests of group or individual are considered more important in the culture. The third dimension shows if masculine or feminine values dominate in the culture. And the last dimension describes

how much is uncertainty avoided in the culture. Estonian national culture can be described with low power distance, high individualism, masculinity and low uncertainty avoidance. Russian national culture can be described with high or average level of power distance, average level of individualism, masculinity and high uncertainty avoidance.

The aim of this bachelor thesis is to explain the relationship between workplace bullying and national culture in Estonian organizations, on the basis of Estonian and Russian national culture. Following research tasks have been established:

- Describing workplace bullying on the basis of literature;
- Describing estonian and russian national culture on the basis of cultural dimensions established by Geert Hofstede;
- Analyzing studies that have looked into the relationship between workplace bullying and national culture;
- Analyzing the differences in cultures in accepting workplace bullying situations;
- Explaining the differences in the occurrence of workplace bullying situations.

By analysing studies that have looked into the relationship between workplace bullying and national culture, the author came to the following conclusions: Higher power distance in the national culture can be associated with higher rates of workplace bullying. There are some researches that disprove this claim but it can be explained with the matter that individuals in high power distance cultures can be used to the fact that power is distributed unequally. Moving on to the second dimension the author found that individualistic culture can be associated with higher rates of workplace bullying. Individuals in collectivistic culture really care about each other's feelings and try to avoid conflicts. The third dimension is masculinity and femininity and researchers have found that the smaller rate of workplace bullying in the Scandinavia can be associated with feminine culture, which is less aggressive than masculine culture. Fourth and the final cultural dimension is uncertainty avoidance, it has been found that countries with higher uncertainty avoidance have higher rates of workplace bullying because different ideas and people are less tolerated in these cultures.

In conclusion, high power distance, individualism, masculinity and high uncertainty avoidance in the national culture can be associated with workplace bullying. It can be inferred that individualism and masculinity in the Estonian national culture might be associated with workplace bullying. In the Russian national culture, high power distance, high uncertainty avoidance and masculinity might be associated with workplace bullying.

Author conducted an empirical study by interviewing 20 people from seven different Estonian organizations. Author decided to do a qualitative research because there has not been many qualitative studies about this research topic. Author also considered different sociocultural parameters and every participant had to fill in a cultural dimension questionnaire. Organizations were grouped into two – estonian speaking group and russian speaking group.

Author did not find significant differences in the numbers of the occurrence and acceptance of workplace bullying situations. But the author did find that work-related bullying was more accepted in the russian speaking group. This might be related to the higher power distance and higher than average masculinity in russian national culture. There were no differences in the occurrence of work-related bullying situations.

Author also found that there were differences on the occurrence of person-related bullying. These kinds of situations took more place in the estonian speaking group. This can be explained with bigger individualism in the estonian national culture. Individualistic cultures can be more aggressive. There were no differences found in the acceptance of such situations, most thought that these situations were unacceptable.

Author finds that in order to make generalizations, the relationship between workplace bullying and national culture should be analyzed deeper. In order to do that, the sample should be bigger and there should be more representatives of the russian national culture.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Epp Vendt

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Töökiusamise seosed rahvuskultuuriga eestlaste ja venelaste näitel“, mille juhendajad on Janika Sillamäe ja Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni 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 3.0, 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.

Epp Vendt
12.05.2020