

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kateriina Nõlve
Liina Selgmäe

MEELITAMINE KUI EESMÄRGI SAAVUTAMISE TAKTIKA TÖÖKOHAL JA
SELLE SEOS ORGANISATSIOONILISE ÕIGLUSE TAJUMISEGA

Magistritöö

Juhendajad: Krista Jaakson kaasprofessor, Maaja Vadi professor

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Meelitamise ja organisatsioonilise õigluse käsitlemise teoreetilised alused	6
1.1. Meelitamise kui eesmärgi saavutamise taktika olemus ning rakendamine	6
1.2. Organisatsioonilise õigluse liigid ja nende mõju organisatsioonile	15
1.3. Meelitamise ja tajutud organisatsioonilise õigluse vahelised seosed	21
2. Meelitamise eesmärgipärane rakendamine ja juhtide tajutud organisatsiooniline õiglus Eesti ärimaastikul	25
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	25
2.2. Eesti juhtide taju meelitamisest	27
2.3. Eesti juhtide tajutud organisatsiooniline õiglus meelitamise tagajärjel	38
2.4. Järeldused meelitamise ja tajutud organisatsioonilise õigluse seostest ning süntees teooriaga	44
Kokkuvõte	50
Viidatud allikad	54
Lisad	63
LISA A	63
Intervjueeritavate valim ning intervjuude info	63
LISA B	64
Intervjuude kaaskiri	64
LISA C	65
Intervjuu kava. Teoreetilise käsitlemise põhjal loodud teemad, alateemad ja intervjuude küsimused.	65
LISA D	66
Meelitamise teemablokis loodud alateemad ja koodid	66
LISA E	67
Organisatsioonilise õigluse teemablokis loodud alateemad ja koodid	67
Summary	68

Sissejuhatus

Vastastikuse meeldivuse saavutamine on midagi, mida paljud saavutada soovivad. Meeldivatele inimestele tundub olevat rohkem lubatud ning ka nende soovidega arvestatakse pealtnäha rohkem. Robert Cialdini (2005) kirjeldab oma raamatus „Mõjustamise psühholoogia“ kuidas teisi inimesi läbi vastastikuse meeldivuse ja meelitamise mõjustada. Eesti keeles on meelitamist (ingl. keeles *ingratiation*) teiste sõnadega nimetatud veel ka „pugemiseks“ ja „lipitsemiseks“ (Vadi & Jaakson, 2020), kuid on oluline märkida, et erinevates kultuuriruumides võib sõnal „meelitamine“ olla sisult erinev tähendus (Lamm, 2018). Kindlasti on paljud inimesed juba oma loomu poolest meeldivad ja näiteks ka füüsiliselt atraktiivsed ning ei pea seega meeldivuse tekitamiseks palju pingutama, kuid teised võivad soovida kasutada meelitamise taktikaid teadlikult oma eesmärkide saavutamiseks.

Meelitamine on oma olemuselt inimeste vahelise meeldivuse esilekutsumise taktika (Cialdini, 2005) ning vahend oma tahtmise saamiseks või eesmärgini jõudmiseks (Lee, Han, et al., 2017). Long (2021) kirjeldab, et meelitamine on üks läbivamaid sotsiaalseid tegevusi töökohal. Organisatsioonides võivad omavahel meelitada kõik - kolleegid, alluvad ning juhid (Kipnis, Schmidt, et al., 1980). Meelitamise kasutamiseks võib olla mitmeid erinevaid motiive või eesmärke. Näiteks võidakse soovida luua häid töösuhteid või hoopis saada endale paremaid hüvesid. Erinevad teadustööd on kirjeldanud eesmärkide saavutamisel põhilisi meelitamise võtteid, milleks on komplimentide ja teenete tegemine, arvamuse ühildamine ning enese parimast küljest näitamine (Lamm, 2018). Uuemates töodes on käsitletud veel meelitamisena ka huumori ning seksuaalse meelitamise kasutamist.

Meelitada võib nii teadlikult kui alateadlikult. Teadliku meelitamise puhul soovib meelitaja saavutada mingisugust kindlat eesmärki ehk meelitatakse tagamõttega. Ka alateadlikul meelitamisel on eesmärk, milleks on loomulik vajadus teistele meeldida (Liden & Mitchell, 1988). Long (2021) kohaselt on oluliseks määrajaks eesmärgi saavutamisel, kas meelitatakse siiralt või ebaseiiralt ning kui meelitatav tajub, et meelitaja meelitab küll tagamõttega kuid siiralt, siis loob see olukord siiski omavahelist usaldusväärust ja häid suhteid. Samas viitavad ülal mainitud eestikeelsed sünonüümid juba mõneti meelitamise kui mõjustamistaktika võimalikele tagajärgedele. Keeves, Westphal ja McDonald (2017) kirjeldavad negatiivseid mõjusid ning seda just peamiselt juhi suunal, kellele meelitamisi tehakse. Lisaks otsestele isiklikele tagajärgedele nii meelitajale kui ka meelitatavale võib mõju olla veelgi laiapõhjalisem ning tekitada negatiivseid emotsioone nagu põlgust ja kadedust ka kõrvalistes isikutes. Need tunded põhinevad arvamusel, et keegi teenib

ebaõiglaselt saadud kasu ning see mõjutab nii meeskonnatööd kui ka kolleegide omavahelisi suhteid (*Ibid.*).

Samamoodi kui meelitamist võidakse erinevates kultuuriruumides mitmeti mõista, võidakse seda ka erinevalt tajuda. Kui keegi on läbi meelitamise oma eesmärgid saavutanud ehk on saanud meelitava käitumise tõttu ametikõrgendust, boonust või mõnda teist hüve, võivad kõrvaltvaatajad näha selles ebaõiglust. Õiglane käitumine töökohal on vajalik tõhusa koostöö jaoks ning organisatsioonilisel õiglusel on võime luua eelised nii organisatsioonidele kui ka töötajatele võimaldades ka juhtidel teha keerulisi otsuseid sujuvamalt (Cropanzano, Bowen, et al., 2007). Õigluse tajumine organisatsioonis on oluline, sest kui töötajad usuvad, et neid on koheldud õiglaselt, paranevad nende töötulemused ja suhtumine töösse ning nende stressi tase on madalam (Cropanzano & Molina, 2015). Ka Kreeka filosoof Demokritose on öelnud: “Inimesi ei tee õnnelikuks ei ihuramm ega raha, vaid õiglus ja mitmekülgne tarkus.” Greenberg (1987) arvates puudutab organisatsiooniline õiglus liikmete seisukohti selles, kas neid on organisatsiooni poolt õiglaselt koheldud.

Meelitamine on laialt levinud sotsiaalses suhtlemises ning organisatsioonides, samas pole seda senini Eesti juhtimiskultuuri kontekstis veel uuritud. Kuigi meelitamine võib olla nii teadlik kui alateadlik, on see siiski üksikisiku tegevus eesmärkide saavutamiseks. Teadustöödest leiab viiteid, et juhtide omakasupüüdlikul meelitamisel võib olla negatiivne mõju töösuhetele ning tajutud organisatsioonilise õiglusele. Kuna enamasti määratleb õiglus organisatsioonis üksikisikute ja tööandjate suhete olemuse ning ebaõiglus hävitab koostöö ja rikub inimeste vahelised sotsiaalsed sidemed (Cropanzano, Bowen, et al., 2007) on oluline uurida meelitamise seoseid organisatsioonilise õiglusega. Kuigi meelitada võivad organisatsioonis kõik, on autorid otsustanud keskenduda antud magistr töö raames vaid juhtide uurimisele. Teadlased on leidnud, et juhtidel on suurem võimalus läbi meelitamise erinevaid hüvesid saada ning meelitamine on rohkem relevantne just juhtide tasandil (Keeves, Westphal, et al., 2017; Singh, Kumra, et al., 2002). Antud magistr töö võib omada praktilist väärtust Eesti ärimaastikul, aitamaks juhtidel paremini mõista meelitamist kui eesmärkide saavutamise taktikat töökohal ning selle mõju tajutud organisatsioonilise õiglusele.

Käesoleva magistr töö eesmärk on välja selgitada meelitamise kui eesmärgi saavutamise taktikad töökohal ning nende seosed tajutud organisatsioonilise õiglusega Eesti juhtide kogemusest lähtuvalt. Magistr töö eesmärgi saavutamiseks püstitanud autorid järgmised uurimisülesanded:

- Selgitada meelitamise kui eesmärgi saavutamise taktika olemust ja rakendamist töökohal.

- Selgitada tajutud organisatsioonilise õigluse põhimõtteid.
- Kirjeldada meelitamise ning tajutud organisatsioonilise õigluse omavahelisi seoseid.
- Läbi viia empiiriline uuring juhtide seas selgitamaks välja eesmärgipärased meelitamise taktikad töökohal ning nende seosed tajutud organisatsioonilise õiglusega
- Analüüsida uuringu tulemusi ning esitada koos teooria sünteesiga järeldused meelitamise eesmärgipärasest rakendamisest Eesti juhtimiskultuuris ning selle seostest tajutud organisatsioonilise õiglusega.

Magistritöö esimene peatükk keskendub meelitamise ja tajutud organisatsioonilise õigluse teoreetilise ülevaate andmisele. Esimene alapeatükk annab ülevaate meelitamise olemusest, teoreetilistest käsitlustest ning rakendamisest. Teine alapunkt selgitab teadustööde abil tajutud organisatsioonilise õigluse olemuse ning kolmas meelitamise ning tajutud õigluse omavahelisi seoseid. Töö empiiriline osa kirjeldab uuringu korraldust, mis põhineb kvalitatiivsetel semi-struktureeritud intervjuudel. Intervjuud viiakse läbi Eesti ärimaastikul tegutsevate kesk- ja tippjuhtidega selgitamaks välja nende kokkupuutekohad meelitamisega ning selle seosed tajutud organisatsioonilise õiglusega.

Märksõnad: meelitamine, mõjustamine, juhtimiskultuur, organisatsiooniline õiglus, taju ebaõiglusest.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine.

1. Meelitamise ja organisatsioonilise õigluse käsitlemise teoreetilised alused

1.1. Meelitamise kui eesmärgi saavutamise taktika olemus ning rakendamine

Juba väga varajastes uuringutes on kirjeldatud, et organisatsioonides mõjustavad kõik kõiki hoolimata oma positsioonist. Mõjustada võivad juhid, alluvad ning kolleegid omavahel ning põhjuseid selleks võib olla mitmeid. Näiteks juhtide töös on mõjustamine oluline ettevõtte eesmärkide saavutamise kontekstis. Selleks, et olla efektiivne juht, on vajalik teisi mõjustada oma otsuseid toetama ning ellu viima (Yukl, Seifert, et al., 2008). Samamoodi on mõjustamine oluline ka tavatöötajatele. Näiteks võivad töötajad soovida endale paremaid hüvesid või võimalusi teistest paremaid tulemusi saavutada (Kipnis, Schmidt, et al., 1980). Higgins, Judge ja Ferris (2003) väidavad, et inimesed ei pruugi igas olukorras kasutada samasugust mõjustamise taktikat. Näiteks võib üks inimene palgatõusu soovides kasutada võttena meelitamist, teine aga hoopis ratsionaalset veenmist. Samas võib taktika valimisest oleneda kas eesmärk saavutatakse või mitte. Kõrvutades erinevate autorite seisukohti ning nende uurimistööde tulemusi võib väita, et eesmärkide saavutamise seisukohast on meelitamine üks kõige edukamaid mõjustamise taktikaid töökohal (Lee, Han, et al., 2017;

Yukl & Tracey, 1992; Falbe & Yukl, 1992). Antud magistr töö autorid usuvad, et meelitamise teema käsitlemine ja uurimine on aktuaalne Eesti organisatsioonides ning juhtimiskultuuris.

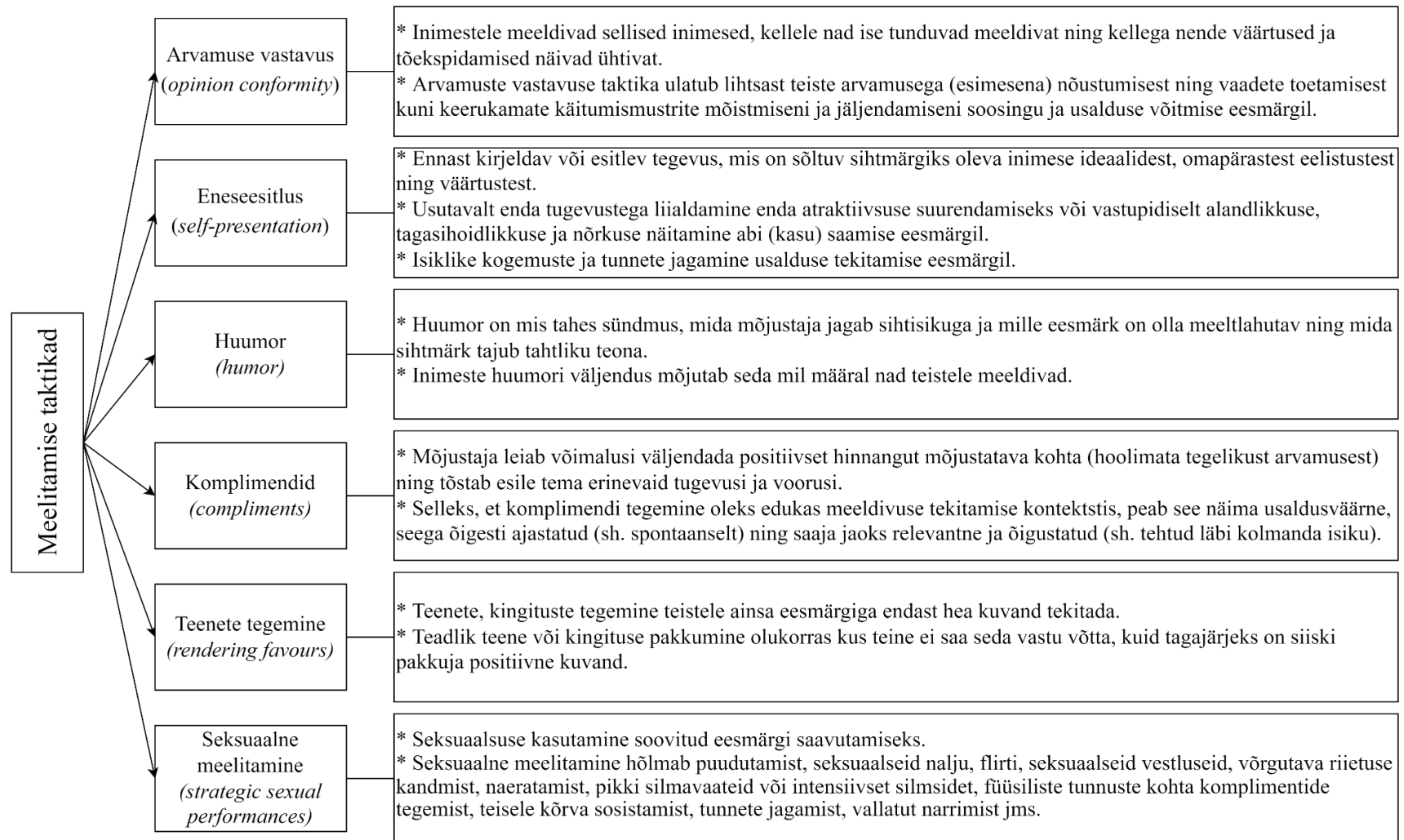
Üks esimesi teadlasi, kes meelitamise teooriat uuris ning käsitles oli Jones (1964), kelle kohaselt hõlmab meelitamine endas kõike, millega saab inimestevahelist meeldivust esile kutsuda. Näiteks organisatsioonides võib meelitamine olla suunatud nii kolleegidele, alluvatele kui ülemustele eesmärgiga ennast meeldivana esitleda (Kipnis, Schmidt, et al., 1980). Cialdini (2005) kirjeldab, et inimesed eelistavad pigem vastu tulla neile, kes on nende endiga sarnased, neid kiidavad ning neile ka üleüldiselt meeldivad. Meeldimise ja sõprussuhete loomise põhjustajateks toob ta välja füüsilise atraktiivsuse, inimeste omavahelise sarnasuse ja koostöö, aga ka näiteks komplimentide tegemise (*Ibid.*). Lamm (2018) defineerib meelitamist kui käitumist, mille varjatud eesmärk on oma atraktiivsuse suurendamine ja soosiva suhtumise saavutamine, kuid Long (2021) toob välja vastupidise seisukoha selgitades, et meelitamine ei pea ilmtingimata olema tagamõttega, vaid siiras meelitamine võib tekitada usaldust ja usaldusväarsust. Selline seisukoht on oluline, kuna ka Liden ja Mitchell (1988) viitasid sellele, et inimestel on loomulik vajadus teistele meeldida ning näidata ennast ratsionaalse, atraktiivse, järjepideva ning pädevana. Autorid defineerivad käesoleva töö raames meelitamist selliselt, et meelitamine on eesmärgi saavutamise taktika inimeste omavahelise meeldivuse esilekutsumiseks, mis võib olla sooritatud nii teadlikult kui alateadlikult ning mille tagajärjel võivad tulemused mõlemale osapoolle, aga ka kõrvalseisjatele, olla positiivsed või negatiivsed. Alateadlik meelitamine võib küll toimuda siiralt ning loomulikult, kuid sellisel juhul on alateadlikult eesmärgiks siiski omavahelise meeldivuse esilekutsumine.

Kaasaegsed meelitamise teemalised uuringud tuginevad suures osas peamiselt Jonesi (1964) käsitlustele, kus meelitamine koosneb neljast taktikast - komplimentide ja teenete tegemisest, teisega oma arvamus ühildamisest ja eneseesitlusest. Kuigi paljud teadlased jätavad meelitamise teoreetilistes käsitlustes teenete tegemise taktikate hulga välja (Lee & Han, et al., 2017) ning käsitlevad teene vahetamist (*exchange*) iseseisva mõjustamise taktikana vastastikuse reegli ehk tänu võlgnevuse kontekstis, siis Jones (1964) kirjeldas teenete tegemist kui eneseesitlust, kus ainus eesmärk on endast mõjustatavale parem kuvand luua. Cooper (2005) on arendanud meelitamise teooriat edasi ning lisanud taktikate hulka ka huumori, mis tema sõnul võib olla nii vahendiks, mis muudab teised meelitamise taktikad efektiivsemaks, näiteks eneseesitlemine läbi huumori, kui ka iseseisvaks meelitamise taktikaks, mis lihtsalt mõjutab mõjustaja positiivset kuvandit. Cooperi (2005) uuringust selgus, et näiteks juhi meeldivus töötajate seas on tugevalt seotud sellega kui tihedalt juht

ennast humoorikalt väljendab. Töö autorid toovad näite meelitamisest läbi huumori, kus kolleeg, ülemus või alluv kasutab teatud töösituatsioonides naljade tegemist selleks, et luua paremat tööõhkkonda, vähendada pingeid ning saavutada omavahelist meeldivust.

Sacco, Brown, May ja Medlin (2018) kohaselt kasutatakse meelitavat huumorit inimeste vaheliste sotsiaalsete sidemete tugevdamiseks. Nende uuring näitas, et meelitav huumor võib olla eriti kasulik sotsiaalselt tõrjutud inimeste puhul, kelle jaoks kuuluvus ja teistele meeldimine on äärmiselt tähtis. Seega võib meelitamise kasutamine läbi huumori olla võimaluseks kuidas inimesi peale sotsiaalset tõrjutust jälle teistega liita. Cooper ja Sosik (2012) väidavad, et huumor võib organisatsioonides olla väga väärtuslik suhtlemise viis, tuues endaga kaasa positiivseid emotsioone, kvaliteetset suhtlust, paremaid juhtimispraktikaid ning tulemuslikkust. Lisaks võimaldades inimestel ületada ka igapäevaseid raskuseid ja stressirohkeid olukordi. Samas võivad mõned naljad teisi töötajaid solvata ning sellisel juhul ei täida meelitav huumor oma eesmärki (Cooper, 2005). Huumor võib mõnel juhul olla ka ennast hävitav kui seda kasutatakse iseenda arvelt ning kui naljad on liigselt ennast halvustavad. Sellisel juhul tehakse nalja iseenda üle vaid selleks, et teistele meeldida, kuid unustatakse sealjuures iseenda emotsionaalsed vajadused (Kazarian, Moghnie, et al., 2010). Magistritöö autorid järeldavad läbi töötatud teadustööde põhjal, et huumor toob siiski esile rohkem positiivseid tagajärgi meelitava ja meelitatava omavahelistele suhetele.

Üks kõige uuemaid teadusuuringutes käsitletud meelitamise liike on seksuaalne meelitamine, mida Watkins, Smith ja Aquino (2013) kirjeldavad kui midagi tavapärast ning organisatsioonides laialdaselt levinud nähtust. Nende kohaselt võib seksuaalne meelitamine töökohal hõlmata endas näiteks flirtimist, kerget puudutamist, naeratamist jms. Teadlased toovad välja, et sellist meelitamise taktikat keeruline kasutada, kuna meestel on suurem oht saada seksuaalse ahistamise süüdistus ning naised võidakse seeläbi liialt manipuleerivateks pidada. Lisaks rõhutavad teadlased, et seksuaalne meelitamine ei ole eesmärkide saavutamise seisukohast efektiivne kui meelitatav tajub seda ebasäärana. Seega tuleb seda meelitamise taktikat kasutada nii meeste kui naiste poolt teatud ettevaatusega ning silmas pidades konkreetseid olukordi ja käitumise sobilikkust (*Ibid.*) Töö autorid usuvad, et töökohal on kindlasti oluliseks küsimuseks ka see kes keda seksuaalselt meelitab, kuna jõupositsioonil oleval inimesel võib olla suurem oht meelitatava jaoks olukord ebameeldivaks muuta. Näiteks kui juht seksuaalselt meelitab endast allpool olevaid inimesi ning alluvatele see ei sobi, siis ei pruugi neil, olles nõrgemal jõupositsioonil, olla piisavalt julgust ülemusele vastu astuda. Kõik meelitamise taktikad nende avaldumise viisid ning mõjumehhanismid on ka autorite poolt esitatud tabelis 1.



Joonis 1. Meelitamise taktikad, nende avaldumise viisid ja mõjumehhanismid

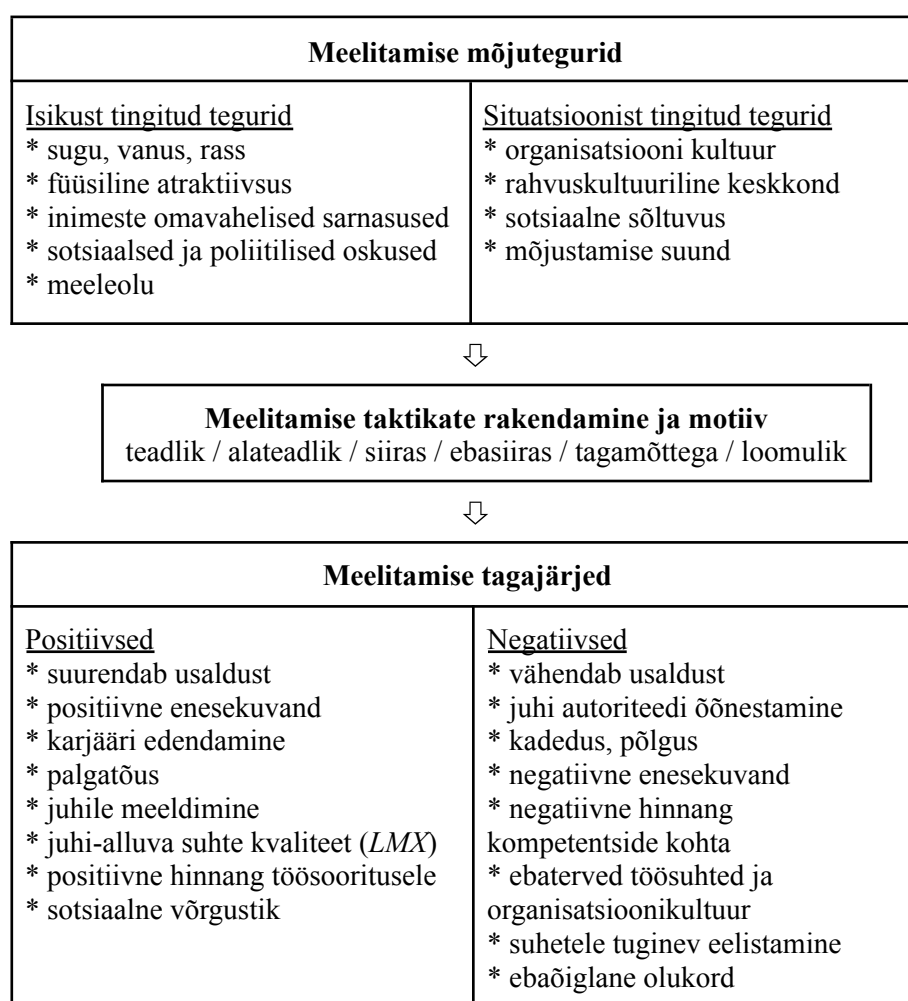
Allikas: (Jones, 1964; Cooper, 2005; Watkins & Smith, et al., 2013), autorite koostatud.

Kui paljud teadustööd uurivad meelitamise taktikaid eraldi, näiteks huumorit või seksuaalset meelitamist organisatsioonis, siis antud magistritöö autorid keskenduvad töös kõikide meelitamise taktikate uurimisele, nende tagajärgedele töökeskkonnas ja efektiivsusele eesmärkide saavutamisel. Selleks, et paremini illustreerida erinevaid meelitamist mõjutavaid tegureid, meelitamise viise ning nende tagajärge, on autorid võtnud aluseks Chaturvedi ja Srivastava (2014) mudeli ülespoole mõjustamise taktikate rakendamise organisatsioonis ning kohandanud seda vastavalt meelitamise teoreetiliste käsitlustega (vt joonis 2). Joonisel on näha millised tegurid kujundavad ja mõjutavad meelitamist, mis on meelitamise rakendamise motiivideks ning millised võivad olla potentsiaalsed tagajärjed. Joonisel kujutatud nooled illustreerivad meelitamise kui tegevuse kulgu. Meelitamise protsessi organisatsioonilises kontekstis koos omavaheliste seostega käsitlevad autorid täpsemalt alapeatükis 1.3.

Esimesena soovivad autorid antud töös anda ülevaate meelitamist mõjutavatest teguritest, mis on jagatud kaheks - meelitaja ja meelitatava isikust tulenevatest ning olukorra situatsioonist tingitud teguriteks. Gordon (1996) toob välja, et meelitamine efektiivsus kasusaamise eesmärgil võib olla mõjutatud paljudest erinevatest teguritest nagu näiteks mõjustaja rollist konkreetses situatsioonis või keskkonnas, soost ehk kas mõjustaja ja mõjustatav on naine või mees aga ka sellest kuidas uurimise vältel andmeid kogutakse. Hogue, Levashina ja Hang (2012) leidsid oma uuringus, et mehed on tõenäolisemalt valmis kasutama meelitamist kui naised. Samas kui naised olid oma loomu poolest manipulatiivsed, siis võisid ka nemad meelitamist laialdaselt kasutada. Lamm (2018) väidab, et meelitamisel on eesmärkide saavutamise seisukohast sotsiaalselt teistest sõltuvad inimesed vähem efektiivsed kui need kes on jõupositsioonil või võrdsel tasemel. Cialdini (2005) kirjeldab aga põhjalikult kuidas meelitaja füüsiline atraktiivsus omab olulist rolli eesmärgi saavutamisel ning mida sarnasemad on inimesed, seda suurem on tõenäosus, et nad üksteisele meeldivad. Igal juhul usuvad autorid, et erinevatel teguritel kui situatsioonidel on oluline mõju meelitamise taktika rakendamisel.

Singh, Kumra ja Vinnicombe (2002) tehtud uuringu tulemustest selgus, et meesjuhid kasutavad oma juhile suunatud meelitamise taktikaid palju enam kui naisjuhid, kuna naiste jaoks on meelitamise või teiste mõjustamistaktikate kasutamine ebamugav ja ebaetilisem kui meeste jaoks. Lisaks selgus uuringust, et noored mehed kasutasid meelitamist märksa enam kui noored naised. Naisjuhid loodavad rohkem aususele ning hüvede jagamise selgetele reeglitele organisatsioonis samas kui mehed meelitavad juhte rohkem. Mehed saavutavad seeläbi ka rohkem eesmärke ning naised võivad seeläbi juba varakult sattuda ebavõrdsesse

olukorda, mis puudutab hüvede jagamist ning ametikõrgendusi (*Ibid.*). Töö autorid lisavad, et kuna eeltoodud uuringus ei olnud välja toodud, kas meelitatud juhid olid naised või mehed, siis on keeruline hinnata, kas see võis uuringu tulemusi mõjutada. Keeves, Westphal ja Mcdonaldi (2017) on uuritud meelitamist juhtide suunal ning väidavad, et lääne kultuuriruumis nähakse pigem tüüpilise juhina valget meest ning sellised eelarvamused võivad panna valgeid meesjuhte tajuma, et tippjuhi suunal tehtav meelitamine ei ole välja teenitud ning eriti kui tegevjuht on rassilise vähemuse esindaja või naine. Eriti oluliseks muutus see siis kui meelitamine kinnitas tegevjuhi staatust, tema strateegilist otsustusvõimet ja juhtimisoskusi. See aga toob omakorda endaga kaasa põlgustunde tippjuhi vastu.



Joonis 2. Mudel meelitamise rakendamisest organisatsioonilises kontekstis.

Allikas: (Chaturvedi & Srivastava, 2014; Gordon, 1996; Cialdini, 2005; Singh, Kumra, et al., 2002; Keeves, Westphal, et al., 2017; Matovic & Forgas, 2018; Yukl & Tracey, 1992; Lamm, 2018; Ferris, Hochwarter, et al., 2005; Ferris, Perrew, et al., 2002; Khatri & Tsang, 2003; Falbe & Yukl, 1992; Lamm, 2018; Cooper, 2005; Wayne, Liden, et al., 1997; Bolino, Klotz, et al., 2014; Deluga & Perry, 1994; Stern & Westphal 2010; Uhlmann, Poehlman, et al., 2009; Reich, Maglio, et al., 2021), autorite koostatud.

Teaduslikes uuringutes on palju kajastatud ka sotsiaalsete ja poliitiliste oskuste seoseid eesmärkide saavutamisel organisatsioonis. Näiteks Ferris, Hochwarter, Douglas, Blass, Kolodinsky ja Treadway (2005) kirjeldavad, et inimesed, kes on poliitiliselt vilunud, avaldavad ümbritsevatele tugevat mõju ning on suutelised eesmärgi saavutamiseks oma käitumist igas situatsioonis ja vastavalt inimestele sobivalt kohandama. Ferris, Perrewé ja Douglas (2002) on leidnud, et sotsiaalsed oskused mängivad tugevat rolli tööga seotud situatsioonides ja töö tulemuslikkuses. Nad väidavad, et sotsiaalsete oskustega inimesed suudavad edukalt läbi mõjustamise oma isiklikku mainet kujundada, orienteeruvad paremini sotsiaalsetes ja poliitilistes olukordades ning tõusevad seeläbi ka karjääriredelil kõrgemale. Matovic ja Morgas (2018) väidavad, et isegi inimeste meeleolu võib määrata meelitamise tulemuse ning kergelt negatiivne tuju on nende uuringu kohaselt kõige efektiivsem. Kokkuvõtvalt järeldavad autorid, et meelitajate emotsionaalne intelligentsus, nende sotsiaalsed, poliitilised oskused ning suutlikkus oma emotsioone kontrollida on olulised tegurid meelitamisel ning läbi selle eesmärkide saavutamisel.

Meelitamise tagajärgi võib mõjutada ka see, millises situatsioonis või olukorras selle rakendamine aset leiab. Antud magistritöös uurivad autorid meelitamist organisatsioonilises kontekstis, seega on ka situatsioonide loetlemisel piiratud tööga seotud olukordadega ja keskkonnaga. Khatri ja Tsang (2003) on oma uurimuses leidnud tugevaid seoseid meelitamise, suhetele (mitte töösooritusele) tugineva eelistamise (*cronyism*) ja organisatsiooni kultuuri vahel ning nad väidavad, et teatud kultuurilised väärtused loovad soodsa keskkonna kellegi ebaõiglaseks eelistamiseks. Uhlmann, Poehlman, ja Bargh (2009) uuringust selgus samuti, et rahvuskultuuriline keskkond mõjutab kui suurel määral antakse hinnanguid ning tehakse otsuseid pelgalt meeldivusele tuginedes. Varasemalt on juba magistritöös kirjeldatud, et organisatsioonis mõjustavad kõik kõiki. Yukl ja Tracey (1992) kohaselt on aga meelitamise taktika rakendamine edukam kolleegide vahel ja alla suunas mõjustamisel ehk kui sihtmärgiks on alluvad. Gordon (1996) täpsustab, et mõjutaja, kes on teisest osapoolest sotsiaalselt sõltuv on vähem edukas kui vastupidises või võrdses olukorras. Autorite kohaselt on eeltoodu põhjal oluline, et meelitamise uurimisel jälgitaks millises keskkonnas ning kelle vahel see toimub.

Meelitamist käsitlevates teaduslikes artiklites eeldatakse, et meelitamine tekitab inimestes juba eos kahtluseid varjatud motiivide kohta ning teeb meelitaja suhtes umbusklikuks, kuna nad arvavad ennast olema teadlikud tema tegelikest taktikalistest eesmärkidest (Long, 2021). Falbe ja Yukl (1992) uuringu tulemused kinnitavad, et meelitamine annab mõjustamise taktikana vaid keskmiseid tulemusi, kuid kui inimene ei saa

aru, et teda üritatakse kasu saamise eesmärgil meelitada, siis on selle taktika kasutamine palju edukam. Sarnastele tulemustele jõudis ka Lamm (2018) kes väitis, et mõjustamine oli õnnestunud kui komplimentid ja endast positiivse kuvandi loomine tundusid mõjustatavale loomulikult, siiralt ning usaldusväärselt. Sellest tulenevalt võib väita, et meelitamise motiivid ning rakendamise viis on võrdväärselt oluline eeltoodud mõjuteguritega.

Varasemad meelitamise uuringute tulemused on olnud vastuolulised. Osa teadlaseid on jõudnud järelduseni, et meelitamise taktikate rakendamine toob mõjustajale positiivseid tagajärgi nagu näiteks positiivne enesekuvand (Cooper, 2005) ametikõrgendus ja palgatõus (Wayne, Liden, et al., 1997), karjääri edendamine (Chaturvedi & Srivastava, 2014) juhile meeldimine ning positiivne hinnang töösooritusele (Bolino, Klotz, et al., 2014). Ka Deluga ja Perry (1994) uuringust selgus, et alluvaid meelitav tegevus aitab kaasa juhi-alluva suhte kvaliteedile (ingl. keeles *Leader Member Exchange* ehk *LMX*). Stern ja Westphal (2010) kirjeldavad, kuidas meelitamine on positiivselt seotud üleüldise sotsiaalse võrgustiku loomisega organisatsioonis ning väidavad, et juhtide poolne meelitamine läbi arvamuse ühildamise, komplimentide ja soovitude aitab kolleegidel saada kõrgeid positsioone teistes organisatsioonides. Waung, McAuslan, DiMambro ja Miegoc (2017) leidsid, et meelitamist kasutatakse ka tööle kandideerimisel oma kaaskirjades, elulookirjeldustes ja intervjuudes ning sellel on positiivne seos kandidaadi atraktiivsuse suurendamisega ning töökoha saamisega. Samas kui töökoha saamiseks kasutatud meelitamine on ebaäärne ning teeseldud, siis sellel võivad tööle saamisel olla hoopis negatiivsed tagajärjed, kuna kandidaat peab töö säilitamiseks jätkama valetamist ning avastamata ebaaus käitumine hakkab mõjutama organisatsioonis ka teisi suhteid (Hogue, Levashina, et al., 2013). Seega on värbamisel oluline veenduda, kas kandidaat on meelitamise juures siiras.

Grupp teisi teadlaseid on avastanud hoopis negatiivseid tagajärgi nii mõjustajale endale, sihtmärgiks olevale inimesele kui ka organisatsioonile üleüldiselt. Keeves, Westphal ja McDonald (2017) on leidnud, et meelitamise taktikate rakendamine juhi suunal võib kaasa tuua juhi autoriteedi õhnestamise nii organisatsiooni sees kui väljas, tema sotsiaalse võrgustiku kahjustamise ning tekitab nii meelitajal endal kui kolleegidel juhi vastu negatiivseid tundeid nagu näiteks kadedus ja põlgus. Uhlmann, Poehlman, ja Bargh (2009) väidavad, et enamik inimesi lääne kultuurides on omaks võtnud meritokraatliku ideaali ning nad on eriti motiveeritud uskuma, et nende isiklik edu saavutatakse läbi enda talendi ja raske töö. Meelitamise rakendamine kasu saamise eesmärgil on selliste ideaalidega vastuolus ning ohustab meelitaja enda positiivset enesehinnangut. Kuna eesmärk saavutatakse läbi millegi muu kui andekuse ja töökusega, võib see ka omakorda tekitada põlgust selle isiku vastu keda

mõjutada üritatakse (Keeves, Westphal, et al., 2017). Feather (2008) selgitab, et põlgustunnet seostatakse ebaõigluse või ebavõrdse olukorra tajumisega. Töö autorite kohaselt on oluline siinkohal märkida, et läbi organisatsiooni avatuse ning läbipaistvuse on võimalik selliseid negatiivseid tagajärgi tõenäoliselt vältida.

Cooper (2005) väidab, et pidev klassikaliselt kajastatud meelitamise taktikate kasutamine töökohal võib meelitaja usaldusväärust vähendada ja viia hoopis vastupidisele tulemusele kui loodetud ning seega võib huumor organisatsioonis olla üheks kõige efektiivsemaks meelitamise taktikaks, kuna sellel taktikal puudub ilmselge ja kõigile nähtav tagamõte. Reich, Maglio ja Fulmer (2021) leidsid oma uuringus aga vastupidist. Nimelt hindasid inimesed tööalasel konverentsil ettekande tegemise kontekstis halbu nalju tegevaid mehi vähem sümpaatseteks, pädevateks ning tähelepanelikumateks kui naisi. Sellest tulenevalt võiks väita, et huumori kasutamine meelitamise taktikana on efektiivne ainult õnnestunud naljade puhul, kuid Robert, Dunne ja Iun (2016) leidsid, et huumori mõju sõltub ka sellest millised on juhi ja alluvate omavahelised suhted, millises kontekstis nalju tehakse ning kas juhi poolt tehtud naljad on positiivsed või negatiivsed. Autorid järeldavad, et meelitamise taktikate rakendamine tundub olevat seda edukam mida loomulikumalt ning siiramalt neid suudetakse esitada hoolimata sellest kas nad on tagamõttega või mitte.

Mõned uuringud on käsitlenud meelitamist negatiivsete nähtuste leevendava tegurina. Näiteks Harvey, Stoner, Hochwarter ja Kacmar (2007) uurisid kuidas meelitamine koos positiivse suhtumisega aitas leevendada vaenuliku juhtimise tagajärgi nagu tööpinge, emotsionaalne kurnatus ja tööjõu voolavus. Wu, Yim, Kwan ja Zhang (2012) leidsid samuti, et meelitamine koos poliitiliste oskustega aitas töökiusamisest tingitud juba eelnevalt mainitud tagajärgi leevendada ning lisaks mõjus positiivselt ka töötajate psühholoogilisele heaolule. Bande, Jaramillo, Fernandez-Ferrin ja Varela (2019) uuringu kohaselt aitas meelitamine koos eneseesitlusega vähendada töö-eraelu konflikti ning samuti emotsionaalset kurnatust. Seega võib väita, et meelitamise rakendamine koos erinevate teiste taktikatega mõjub positiivselt töökohaga seotud stressorite vähendamisele.

Võib tunduda, et meelitamisel on rohkem positiivseid kui negatiivseid tagajärgi. Samas on teaduslikke artikleid sirvides selge, et teadustööd on rohkem keskendunud positiivsete mõjude ja tagajärgede uurimisele. Siiski on teadlased uurinud ka eeltoodud negatiivseid tagajärgi, mille seast tõuseb uurimuste arvu osas enim esile õigus sh. ebaõigus, mille avamisele keskendub ka töö järgmine alapeatükk.

1.2. Organisatsioonilise õigluse liigid ja nende mõju organisatsioonile

Mõiste organisatsiooniline õiglus võttis esimesena kasutusele Greenberg 1987. aastal viidates õigluse teooriatele, mida saab kasutada organisatsioonikäitumise valdkonnas (Cropanzano & Greenberg, 1997). Organisatsiooniline õiglus on seotud viisidega, kuidas töötajad määravad kindlaks, kas neid on töökohal koheldud õiglaselt (Moorman, 1991). Organisatsioonilise õigluse mõistet on defineeritud kui ka ausaid töövõtteid organisatsiooni igal tasandil, mis on vastuvõetavad kõigile selle liikmetele (Jehanzeb & Mohanty, 2020). Lisaks viitab organisatsiooniline õiglus ka arusaamadele selle tajumisest organisatsioonis (Greenberg, 1987). Folger ja Cropanzano (1998) on kirjeldanud organisatsioonilist õiglust kui väljendusviisi, mis on seotud üksikisiku usuga aususesse või ebaaususesse töökohal. Cropanzano, Bowen ja Gilliland (2007) arvates toob organisatsiooniline õiglus kaasa suurema usalduse ning pühendumise, paremad töötulemused, kodaniku käitumise, klientide rahulolu ja konfliktide vähenemise organisatsioonis. Antud magistr töö autorid usuvad, et õigluse tajumine organisatsioonis aitab parandada õhkkonda tööl ning luua usalduslik suhe juhtide ning meeskonna vahel.

Cropanzano ja Molina (2015) on kirjeldanud, et organisatsioonilist õiglust käsitlevad uuringud uurivad psühholoogilisi mehhanisme, mille abil inimesed teevad õigluse kohta hinnanguid, samuti nende reaktsioone nendele arusaamadele. Organisatsiooni õigluse uurimine, mis keskendub õigluse rollile töökohal on näidanud, et õiglasel kohtlemisel ja tajul õiglusest on oluline mõju töötajate individuaalsetele hoiakutele nagu seda on rahulolu ja pühendumus (Colquitt, Conlon, et al., 2001) ka Cheng (2014) leidis oma uuringus, et organisatsiooniline õiglus on tugevalt seotud organisatsiooni pühendumuse tasemega. Teadlased on keskendunud arusaamale õiglusest üksikisiku tasandil, kas töötajaid koheldakse manipuleerides või jälgitakse õiglust töökohal (Umphress, Labianca, et al., 2003). Organisatsiooni õigluse uuringud on näidanud järjekindlaid seoseid õigluse tajumise ja erinevate individuaalsete töötulemuste vahel (Simons & Roberson, 2003). Cropanzano ja Greenberg (1997) arvates on organisatsioonilise õigluse uuringud keskendunud kahele peamisele teemale: töötajate reaktsioonile asjadest, mida nad organisatsioonis saavad (distributiivne õiglus) ja vahendid, mille abil nad neid tulemusi saavutavad (protseduuriline õiglus). Umphress, Labianca, Brass, Kass ja Scholten (2003) on väitnud, et töötajate organisatsioonilise õigluse arusaamad on osaliselt mõjutatud sellest, kellega nad organisatsioonis suhtlevad. Töö autorid on veendunud, et just taju õiglusest on see, mis mõjutab töötajate pühendumist organisatsioonile.

Organisatsioonilise õigluse kolm peamist liiki on interaktsiooniline, protseduuriline ja distributiivne õiglus. Organisatsioonilise õigluse liigid moodustavad omavahel õigluse süsteemi, mida tuleb vaadelda eraldiseisvalt, kuna nad põhinevad erinevatel juhtimisotsustel (Cropanzano, Bowen, et al., 2007). Usmani ja Jamal (2013) tuvastasid Goodini (2010) uuringule tuginedes kaks täiendavat organisatsioonilise õigluse liiki, nimelt ajalise õigluse (Temporal Justice) ja ruumilise õigluse (Spiral Justice). Akram, Lei, Haider, Hussain ja Puig (2017) järeldasid oma uuringu põhjal, et viiel organisatsioonilise õigluse liigil on unikaalne panus teadmiste jagamisse ja neid tuleb kindlasti analüüsida eraldi võetuna, mitte aga pidada organisatsioonilise õigluse ühtseks vormiks. Lisaks klassikalisele kolmele õigluse liigile avastasid antud töö autorid teaduslikest artiklitest veel kaks liiki, milleks olid ajaline ning ruumiline õiglus ning julgevad arvata, et ajapikku võib neid juurde tekkida.

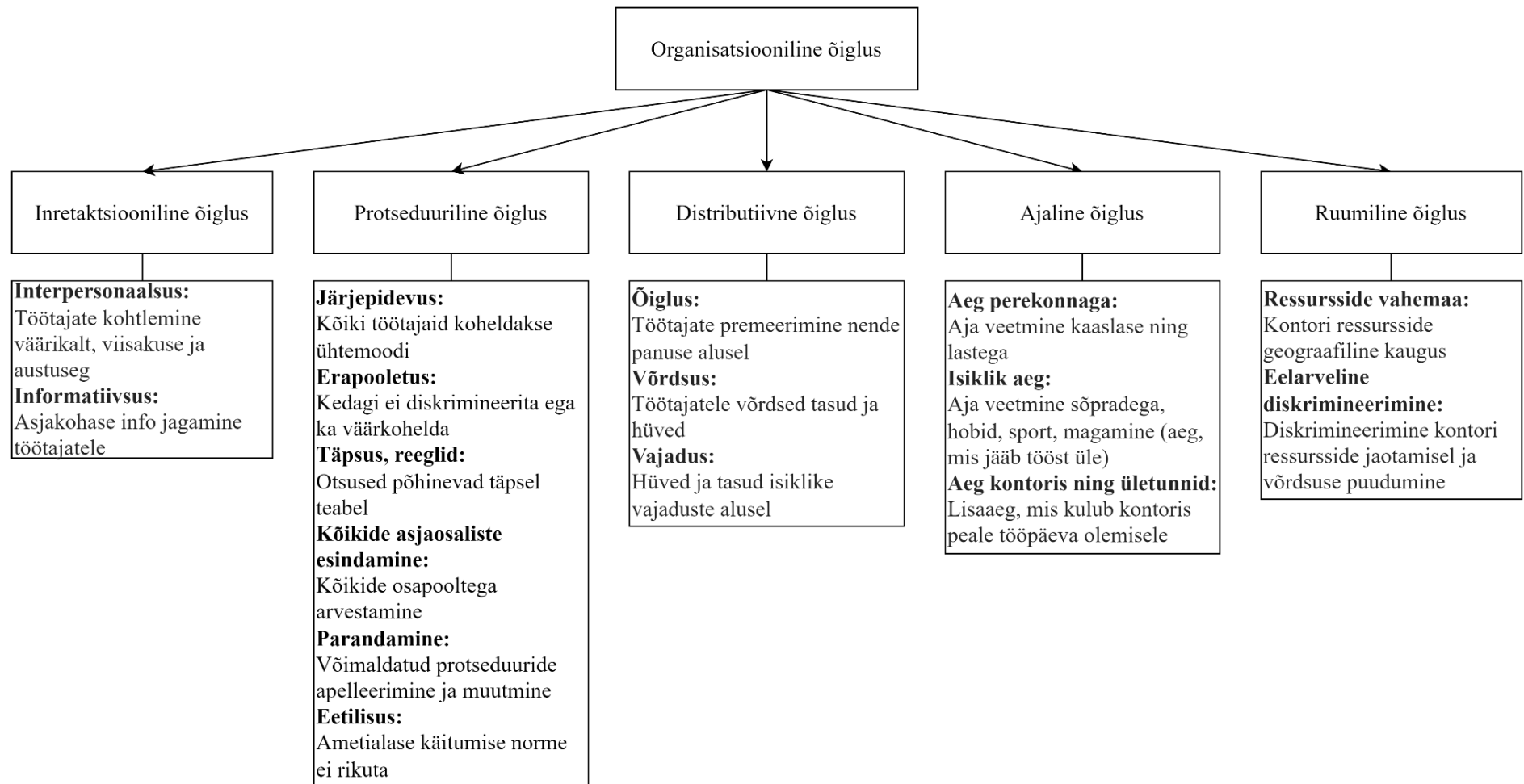
Interaktsiooniline õiglus väljendub töötaja hinnangus inimeste vahelisele suhtlemisele ja kohtlemisele (Umphress, Labianca, et al., 2003). Protseuuriline õiglus käitleb reegleid ning nende rakendamist organisatsioonis (Umphress, Labianca, et al., 2003) ning distributiivne õiglus kirjeldab hüvede jaotumist vastavalt töötaja enda panusele organisatsioonis (Noruzy, Shatery, et al., 2011). Usmani ja Jamal (2013) on öelnud, et ruumiline õiglus viitab tajule, mis puudutab füüsilist kaugust ja juurdepääsu vajalikele töövahenditele ning ajaline õiglus omakorda on seotud organisatsiooni poolse aja õiglase jaotamisega oma töötajatele ülesannete täitmiseks. Autorid peavad kõiki õigluse liike olulisteks ja usuvad, et neid võib analüüsida eraldi vaadatuna, kuid samal ajal ei tohi unustada seda, et tegu on ühtse õigluse süsteemiga.

Uuringutes on leidnud, et distributiivne õiglus, protseduuriline õiglus ja interaktsiooniline õiglus on seotud töötajate hoiakute ja käitumisega tööl (Colquitt, Conlon, et al., 2001). Kuna distributiivne õiglus on seotud töötasuga siis on teadlased leidnud otsese seose töötaja suhtumisse isiklikesse tulemustesse nagu näiteks rahulolu palgaga (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992) ja rahulolu tööga (McFarlin & Sweeney 1992; Clay-Warner, Reynolds, et al., 2005). Uus-Meremaal (Haar & Spell 2009) poolt läbiviidud uuringust selgus, et distributiivse õigluse seos palga, hüvitiste ja preemiatega on tugevalt seotud töörahuloluga. Ka töörahulolu ja distributiivne õigluse vahel on tugev seos (McFarlin & Sweeney, 1992). Spell ja Arnold (2007) leidsid aga, et protseduuriline ja distributiivne õiglus on seotud lisaks töötajate vaimse tervisega. Latham ja Pinder (2005) kirjeldavad, et töötajad näitavad negatiivseid emotsioone ja käitumist, kui nad tajuvad ebaausat käitumist töökohal. Choi (2011) uuringust selgus, et naised näitavad üles suuremat usaldust juhtkonda vastu kui mehed ja seda juhul kui nad tajuva protseduurilist õiglust, samas kui mehed

näitavad usaldust juhtkonna vastu just siis kui tajuvad distributiivset ja interaktsioonilist õiglust. Pekurinen, Välimäki, Virtanen, Salo, Kivimäki ja Vahtera (2017) leidsid, et tajutud organisatsiooniline õiglus võib avaldada näiteks kahjulikku mõju haiglas õdede ning nende kolleegide suhetele ja viia töötajate ning patsientide omavahelise suhtlemise probleemideni ning, et haiglaõdede käitumine patsientide suhtes võib muutuda halvemuse poole. Töö autorid on organisatsioonilise õigluse liike koos nende komponentidega kirjeldanud joonisel 3.

Selleks, et kirjeldada distributiivse õigluse olemust, tuleb ajas minna tagasi Vana-Kreekasse. Esimesena eristas distributiivse õigluse mõiste Aristoteles, kes pidas selle all silmas hüvede jaotamist vastavalt igäihte teenetele (Chroust & Osborn, 1942). Alguse sai distributiivne õiglus Adamsi võrdsuse teooriast, mille peamiseks uurimiskohaks oli võrdne ja aus tasustamissüsteem (Greenberg, 1990). Folger ja Cropanzano (1998) on määratlenud, et distributiivne õiglus on indiviidile osaks saanud tulemuste või jaotuste tajutav õiglus. Samas kui Mueller, Iverson ja Jo (1999) on defineerivad distributiivset õiglust kui töötaja hinnangut oma tasu õiglusele, võttes arvesse iseenda panust. Distributiivset õiglust mõõdetakse tavaliselt rahalises väärtuses, kuid raha pole ainus ressurss, mis inimestele korda läheb (Goodin, 2010). Distributiivne õiglus ilmneb siis kui töötajad usuvad, et tulemused on õiglased ei piirdu ainult õiglase tasuga, vaid sellega kaasneb mitmesuguseid organisatsioonilise õigluse aspekte nagu edutamine, preemiad, karistused, tööplaanid, kasumi ja tulemuslikkuse hindamine (Ahmadi, Ziaei, et al., 2011). Longres ja Scanlon (2001) on välja toonud, et distributiivne õiglus viitab sellele, kuidas majanduslikke ja sotsiaalseid kaupu ning teenuseid ühiskonnas jaotatakse. Töö autorid peavad võrdsust tasustamisel väga oluliseks, kuid julgevad kahelda selles, et see on alati võimalik.

Distributiivne õiglus ei piirdu ainult töötajate tasudele või soodsatele tulemustele keskendumisega. See on seotud ka karistusega ausal ja õiglasel viisil ehk distributiivne õigluse puhul peab olema ka karistamine õiglase ja võrdväärne sobimatu käitumisega (Lambert, Cluse-Tolar, et al., 2005). Adams ja Freedman (1976) on öelnud, et üksikisikud teevad õiglusotsused kui nad võrdlevad oma panust ja tulemust kaastöötaja omadega. Näiteks võib töötaja võrrelda kolleegi saadud palka ning hüvitisi enda tööpingutuste ja tasudega. Selle võrdluse tulemusena otsustavad inimesed teha rohkem või vähem jõupingutusi ning muuta oma arusaamu panusest või tulemustest.



Joonis 3. Organisatsioonilise õigluse liigid ja nende komponendid.

Allikas: (Cropanzano, Bowen, et al., 2007; Usmani & Jamal, 2013; Aryee, Budhwar, et al., 2002; Umphress, Labianca, et al., 2003; Noruzy, Shatery, et al., 2011; Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Lambert, Cluse-Tolar, et al., 2005), autorite koostatud

Töötajad keskenduvad distributiivsele õiglusele, et maksimeerida oma isiklikke tulemusi, kuna nad usuvad, et õiglase kohtlemine toob kaasa õiglase tasu (Clay-Warner, Reynolds, et al., 2005). Võrdsust tajutakse siis, kui indiviidi panuse ja tulemuse suhe on võrdne teiste omadega võrreldes. Näitena võib siin tuua selle kui töötaja tajub, et preemiad jagunevad organisatsioonis töötajate vahel ebavõrdselt, selle tagajärjel hakkab inimene otsima uut tööd (Adams & Freedman, 1976). Lawler, Thye ja Yoon (2008) on välja toonud, et kui organisatsiooni juht kasutab preemiaid ja protseduure töökäitumise õiglaseks reguleerimiseks, on töötajad nõus pingutama viisil, mis toob kasu nii neile endile kui ka organisatsioonile tervikuna. Distributiivset õiglust tajuv töötaja võib antud töö autorite arvates hakata paremini tööd tegema juhul kui ta tunneb, et teda väärtustatakse.

Longres ja Scanlon (2001) arvates viitab sotsiaalse õigluse kirjandus distributiivse õigluse puhul põhimõtetele nagu seda on õiglus, võrdsus, vajadus ning iga põhimõte omakorda toetub erinevale hüvede, kaupade ja teenuste jaotamise loogikale. Folger ja Konovsky (1989) pakkusid, et palga kohandamise otsused, mis põhinevad töötaja tegelikel töötulemustel, mõjuvad positiivselt arusaamale distributiivsest õiglusest. Samuti märkisid nad, et kui sellised otsused tehakse süstemaatilisi ja täpseid protsesse järgides, parandab see suure tõenäosusega ka protseduurilist õiglust. Viswesvaran ja Ones (2002) uuringust selgus, et protseduuriline õiglus on tihedamalt seotud tööhoiakute ja käitumisega organisatsioonis kui seda on distributiivne õiglus. Autorid arvavad, et erinevad organisatsioonilise õigluse liigid toetavad erinevates olukordades teineteist.

Protseduuriline õiglus näitab seda, kas otsuste tegemisel kasutatakse ametliku menetlusviisi ja millisel määral (Aryee, Budhwar, et al., 2002). Tuginedes erinevatele uuringutele on välja toodud see, et kui organisatsiooni protsessid ja tegevused on õiglaselt tunnetatud, siis tunnevad töötajad oma tööd tehes rahulolu (Ahmadi, Ziaei, et al., 2011). Protseduuriline õiglus on seotud organisatsioonilise otsustusviisiga, mille alusel ressursse jaotatakse. Otsustusviisideks loetakse näiteks edutamist, preemiaid, tasustamist ülesannete täitmisel ja lisaks muid võimalusi (Noruzy, Shatery, et al., 2011). Protseduuriline õiglus mõjutab seda, mida töötajad usuvad organisatsiooni kui tervikust ja, kas protsessi peetakse õiglaseks. Töötajad näitavad üles suuremat lojaalsust ja valmisolekut tegutseda organisatsiooni huvides. Samuti on väiksem tõenäosus, et nad reedavad organisatsiooni ja selle juhte (Cropanzano, Bowen, et al., 2007). Umphress, Labianca, Brass, Kass ja Scholten (2003) on välja toonud, et protseduuriline õiglus on seoses grupi väärtuse teooriaga, mille kohaselt meeskonnas töötades tajub iga indiviid enda väärtuse taset selles grupis vastavuses

tema isikliku staatusega. Antud magistritöö autorid usuvad, et protseduuriline õiglus aitab meeskonnal ühiselt eesmärkideni jõuda ning usaldada organisatsiooni protsesse.

Protseduuriline õiglus viitab vahenditele, mille abil tulemusi jaotatakse, kuid mitte konkreetselt tulemustele. Protseduuriline õiglus kehtestab teatud põhimõtted, mis täpsustavad ja reguleerivad osalejate rolle otsustusprotsessides (Cropanzano, Bowen, et al., 2007). Kui juhid soovivad organisatsioonis näha rahulolevaid töötajaid siis peavad nad rohkem jälgima protseduurilist õiglust (Clay-Warner, Reynolds, et al., 2005). Leventhali (1980) teooria toob välja, et protseduurilises õigluses on keskendunud kuuele olulisele punktile, mis peavad olema õigluse jaoks tagatud. Nende punktide järgi peavad protseduurid olema rakendatud kõigile töötajatele; olema eelarvamustevabad; kinnitama, et otsuste tegemisel on kogutud ning kasutatud täpset infot; omama mehhanisme, mis viiksid ebatäpsete otsuste tegemise miinimumini; sobituma isiklikele või eetilistele ning moraalsele väärtustele ja samal ajal kindlustama, et kõikide arvamus oleks arvesse võetud. Autorid arvavad, et reeglite olemasolul peab neist kinni pidama ja ainult nii on võimalik näha organisatsioonis inimesi, kes on rahulolevad.

Interaktsiooniline õiglus peegeldab töötajate tundeid selle kohta, kui õiglaselt nende juhid neid kohtlevad (Blakely, 2005) ning viitab inimestevahelise kohtlemise kvaliteedile (Colquitt, Conlon, et al., 2001; Cropanzano & Molina 2015). Interaktsiooniline õiglus on lisaks seotud ka juhi usaldamisega (Aryee, Budhwar, et al., 2002). Interaktsiooniline õiglus jälgib juhtide käitumist töötajate suhtes, kuidas juht neid väärtustab, kohtleb ja tunnustab (Ahmadi, Ziaei, et al., 2011). Usmani ja Jamal (2013) on öelnud, et inimene on organisatsiooni sotsiaalsetes süsteemides põhiline vara. Interaktsioonilise õigluse puhul on olulised inimeste omavahelised suhted ja seetõttu peavad töötajad oluliseks seda, kuidas nende juht neisse suhtub ning kas ta kasutab oma võimu õiglustunnet suunates (Cropanzano, Bowen, et al., 2007). Kui töötaja tajub ebaõiglust siis reageerib ta tavaliselt negatiivselt oma juhi suhtes mitte aga organisatsiooni kui terviku suhtes (Cohen-Charash, 2001). Greenberg (1993) soovitas vaadelda interaktsioonilist õiglust kui liiki, mis koosneb kahest aspektist: informatiivsest ja inimestevahelisest õiglusest. Esimene aspekt, mida nimetatakse ka informatiivseks õigluseks, viitab sellele, kas ollakse tõesed ja esitatakse adekvaatsed põhjendused, kui asjad lähevad halvasti ja teine aspekt viitab austusele ja väärikusele, millega üksteist koheldakse (Cropanzano, Bowen, et al., 2007; Colquitt, Conlon, et al., 2001). Niehoff ja Moorman (1993) on samuti välja toonud, et kui töötajaid koheldakse lugupidavalt ja austusega, siis tunnevad nad end mugavamalt ning on julgemad avaldama arvamust selles osas, mis võiks organisatsioonis paremini olla. Cohen-Charash ja Spector (2001) arvates on

interaktsiooniline õigus on olemuselt isiklikum kui protseduuriline õigus.

Organisatsioonilise õigluse teoreetilisest käsitlusest selgub, et töötajad tajuvad õiglust ja ebaõiglust ning reageerivad sellele, kas positiivselt või negatiivselt. Töötajate tunnetus organisatsioonilisest õiglusest väljendub töösoorituses ning suhtumises organisatsiooni ja juhtkonda. Rahulolematud töötajad võivad oma pahameelt klientide peal välja elada ning see võib omakorda organisatsiooni kahjustada, kuid vastupidiselt rahulolev töötaja on organisatsioonile kasulik. Arvestama peab ka sellega, et inimesed on erinevad ning tajuvad õiglust erinevalt.

1.3. Meelitamise ja tajutud organisatsioonilise õigluse vahelised seosed

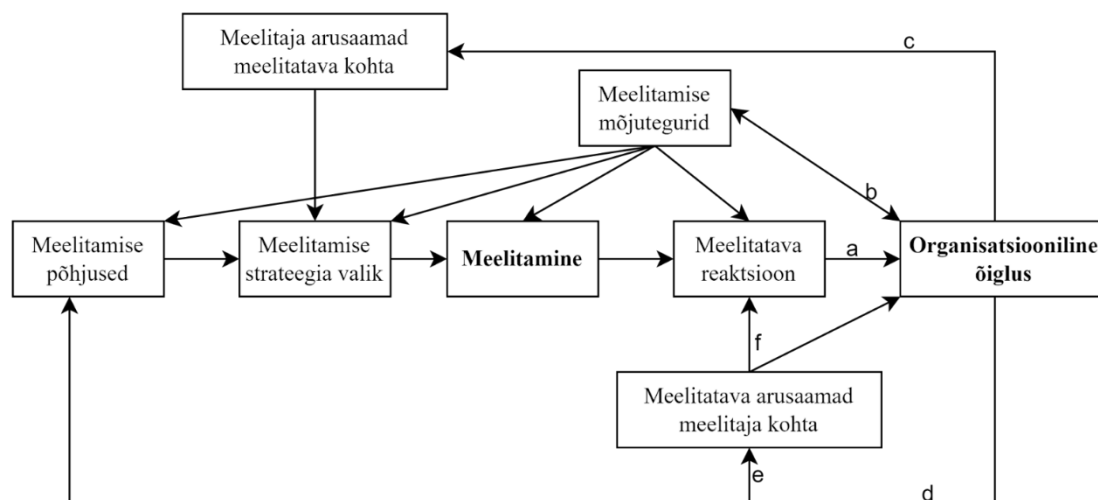
Elmistele peatükkidele tuginedes võib väita, et meelitamine kui mõjustamistaktika on eesmärkide saavutamiseks töökohal laialdaselt levinud. Samuti on autorid nii mõnegi teadusliku meelitamise kohta käiva seisukoha esitlemisel jõudnud õigluse ja sealhulgas ka ebaõigluse teemani. Magistritöö autorid on seni andnud ülevaate meelitamise ja organisatsioonilise õigluse olemusest ning toonud teaduslike allikate abil esile nende nähtuste komponendid, liigid, tegurid ja tagajärjed, kuid jätnud sealhulgas kõrvale protsessid ning omavahelised seosed ehk meelitamise mõju ja tagajärjed organisatsioonilisele õiglusele ja vastupidi. Antud alapeatükk keskendubki meelitamise ja organisatsioonilise õigluse omavaheliste seoste avamisele.

Ühed esimesed teadlased, kes kirjeldasid meelitamise protsesse organisatsioonis ning viitasid võimalikele tagajärgedele organisatsioonilise õigluse kontekstis olid Liden ja Mitchell (1988), kes jõudsid selgusele, et meelitamine organisatsioonis on dünaamiline ja tsükliline protsess, mis hõlmab nii üksikisikut, kaastöötajaid, juhendajaid kui ka organisatsiooni kultuuri, mõjutades seeläbi meelitamise algatajat, sihtmärki aga ka organisatsiooni ennast. Sellesse protsessi on kaasatud ka teised tegurid nagu inimese enesekonseptsioon, omavaheline suhtlus, reeglid, hinnangud töötajate kohta ning võrdsuse ja õigluse küsimused.

Antud magistritöö autorid on meelitamise ja organisatsioonilise õigluse seoste selgemaks esitlemiseks kasutanud ning kohandanud Liden ja Mitchell (1988) meelitamise mudelit (vt. joonis 4). Teooriale tuginedes avalduvad õigluse küsimused meelitamise protsessi erinevates etappides, kuid alapeatükis järgnevate arvukate näidete kohaselt on õigus või ka ebaõigus meelitamise tagajärjeks. Mudelilt on näha meelitamise protsess, mis algab meelitamise põhjuse või ajendiga, järgneb meelitamise strateegia valik, meelitav käitumine, meelitatava isiku reaktsioon ning lõpeb tagajärgede ehk organisatsioonilise (eba)õigluse avaldumisega. Tavaliselt ei tajuta õiglust probleemina enne kui see põrkub

ebaõiglusega. Näiteks loovad ebaõiglused töö- ja tasustamise tingimused rahuolematust ning tekitavad inimestes õiglusele vastupidise tunde (Tammelo, 2006).

Liden ja Mitchell (1988) mudelis illustreeritud seosed saavad kinnitust ka Keeves, Westphal ja McDonald (2017) uuringus, kus toodi välja, et õnnestunud tippjuhi meelitamine tekitab taju ebaõiglusest (a) ning mõjutab läbi negatiivsete emotsioonide organisatsioonikultuuri (b), kahjustades meeskonnaliikmete omavahelisi suhteid ja juhi sotsiaalset kapitali, mis võimendus veelgi erinevate teiste tegurite (juhi soo ja rassi) tõttu. Kui tippjuht jagas meelitamise tagajärjel hüvesid, tekitas see meritokraatliku ideaaliga vastuollu minnes meelitas ja kolleegides negatiivseid emotsioone ning hinnanguid iseenda (madal enesehinnang) ja tippjuhi suhtes (c) ning soodustas ebasiira meelitamise süvenemist (d). Samas kui juhid tundsid ebasiira meelitamise ära, võis see kujundada ebausaldusväärse arvamuse hoopis meelitajast (e) (Long, 2021) ning läbi juhi käitumise positiivselt mõjutada tajutud organisatsioonilist õiglust (f) (Lawler, Thye, et al., 2008). Meelitatava reaktsioon ning selle mõju tajutud organisatsioonilisele õiglusele võib omakorda muuta osapoolte arusaamu üksteisest, aga ka avaldada mõju teistele meelitamise protsessi osadele. Kõiki meelitamise protsessi etappe mõjutavad erinevad tegurid on autorite poolt esitatud põhjalikumalt peatükis 1.1.



Joonis 4. Meelitamise taktika protsessi seos organisatsioonilise õigluse avaldumisega organisatsioonis.

Allikas: (Liden & Mitchell, 1988; Keeves, Westphal, et al., 2017; Long, 2021; Lawler, Thye, et al., 2008), autorite kohandatud.

Meelitamise tagajärjed avaldavad mõju organisatsioonilise õigluse kontekstis nii organisatsioonile tervikuna kui ka seal töötavatele inimestele ning nende seoste illustreerimiseks on autorid koostanud alljärgneva tabeli 1.

Tabel 1

Meelitamise tagajärgede seosed tajutud organisatsioonilise õiglusega

Autor	Meelitamise tagajärjed	Meelitamise tagajärgedega seotud organisatsioonilise õigluse liik	Avaldumine individile ja organisatsioonile
Zellars, K. L., & Kacmar, K. M. (1999); Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003)	Soosimine, eelistamine	Distributiivne, protseduuriline ja interaktsiooniline õigus	Taju ebavõrdsest / ebaausast olukorrast Rahulolematus juhi, töökoha ja kolleegidega
Singh, V., Kumra, S., Vinnicombe, S. (2002); Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2011)	Hüvede ebaõiglane jaotamine	Distributiivne ja protseduuriline õigus	Häiritud meeskonnatöö Motivatsiooni langus
Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003)	Suhetel põhinev ametikõrgendus	Distributiivne ja protseduuriline õigus	Vähenenud töötulemuslikkus Töötajate lahkumine
Keeves, G., D., Westphal, J., D., Mcdonald, M., L. (2017)	Põlgus, kadedus	Interaktsiooniline õigus	Juhi autoriteedi õõnestamine Negatiivne enesekuvand
Koopman, J., Matta, F. K., Scott, B. A., & Conlon, D. E. (2015); Tripathi, N., & Ghosh, V. (2018); Kim, J. K., LePine, J. A., Zhang, Z., & Baer, M. D. (2022)	Kvaliteetne juhi-alluva vaheline suhe	Interaktsiooniline õigus	Head suhted juhiga Vähenenud stressitase ja paranenud heaolu Halvenenud suhted kolleegidega

Allikas: autorite koostatud.

Selliseid uuringuid on vähe, mis otseselt keskenduksid ainult meelitamise ning organisatsioonilise õigluse omavaheliste seoste uurimisele. Üks selline uuring tehti Zellars ja Kachmar (1999) poolt. Nad leidsid, et kui töötajad märkavad meelitamise mistahes kujul premeerimist, suureneb tunduvalt teiste taju kellegi soosimisest või eelistamisest

organisatsioonis. See omakorda väheneb rahulolu nii oma juhi, meelitamist kasutava kolleegi, kui ka oma töö vastu. Samad teadlased toovad välja, et kui juhid meelitamist lubavad, siis võivad meelitajad hakata seda omakorda ära kasutama ning võivad muuhulgas hakata juba meeskonna poolt varem kehtestatud ja kokkulepitud reegleid muutma. Selline ebaõiglaselt tajutud olukord ohustab meeskonnatööd, langetab töötajate motivatsiooni ja töö tulemusi ning võib viia isegi meeskonnaliikmete töölt lahkumiseni.

Khatri ja Tsang (2003) kohaselt on meelitamine otseselt seotud kellegi eelistamisega organisatsioonis ning kirjeldavad, et inimesed tajuvad ebaõiglust, kui keegi saab pelgalt eelistamise tõttu ametikõrgendust kiiremini kui teised. Nad väidavad, et kuna selline inimeste edutamine ei tugine nende kompetentsidel on see vastuolus võrdsuse teooriaga, mille kohaselt püüavad töötajad oma tulemusi parandada kui neid vastavalt hästi kohelda. Cohen-Charashi ja Spector (2001) selgitavad, et interaktsioonilise õigluse seisukohast on oluline kuidas otsene juht käitub töötajatega organisatsiooni ametlike protseduuride kehtestamisel ning kui töötajat koheldakse organisatsioonis ebaõiglaselt, siis suure tõenäosusega tunneb inimene, et uuele töökohale liikudes pole tal midagi kaotada.

Üheks meelitamise tagajärjeks võib olla hüvede ebavõrdne jaotus. Näiteks Singh, Kumra ja Vinnicombe (2002) kohaselt kasutavad noored mehed meelitamist rohkem ja enesekindlamalt kui noored naised, mistõttu võivad naised juba eos sattuda ebavõrdsesse olukorda, mis puudutab hüvede jagamist ning ametikõrgendusi. Nad väidavad, et mehed suhtlevad oma juhtidega tõenäolisemalt enesekindlamalt ning kuna naised on tagasihoidlikumate suhtlemisviisidega, siis jäävad nad meestega võrreldes tahaplaanile. Farrell ja Finkelstein (2011) leidsid, et hüvede jagamine tundus õiglasem, kui meelitaja motiivid olid siirad ning sellisel juhul vahendas inimese meeldivus motiivi ja distributiivset õigluse tunnetust.

Eelnevalt kirjeldatud uuringud on leidnud pigem meelitava käitumise negatiivseid mõjusid tajutud organisatsioonilisele õiglusele, kui on ka neid, kes toovad välja positiivseid seisukohti. Näiteks leiavad Tripathi ja Ghosh (2018) oma uuringus, et meelitamise kasvades suurenes töötajate tunnetus distributiivsest ja protseduurilisest õiglusest, kuigi seda rohkem naistel kui meestel. Nende uuringu kohaselt avaldusid soolised erinevused allapoole suunatud meelitamisel erinevalt. Näiteks vahendasid protseduuriline ja distributiivne õiglus positiivset mõju naistöötajate tajutava stressi ja mure vähendamisel. Töökohal, kus domineerivad mehed, võib juht läbi meelitamise panna naissoost alluvaid meestest rohkem distributiivset õiglust tajuma. Kuna meelitav käitumine võib väljenduda ka kiituses, võivad naistöötajad tunnetada õiglasemat hinnangut nende tulemustele ning tajuda õiglaseid võimalusi

palgatõusuks ja edutamiseks (*Ibid.*). Meeste puhul aga vahendab juhi-alluva ja töökohaga seotud suhtlust interaktsiooniline õiglus. Lähedased, meelitavad suhted juhtidega pakuvad meestele soovitud austust ja kiitust ning see paneb neid seeläbi tajuma kõrgemat interaktsioonilist õiglust, mis omakorda aitab positiivselt kaasa nende üldisele heaolule (*Ibid.*). Antud uuringu puhul tasub muidugi tähele panna, et see tehti Indias ning seal võivad rahvuskultuurilised tegurid tulemusi oluliselt mõjutada.

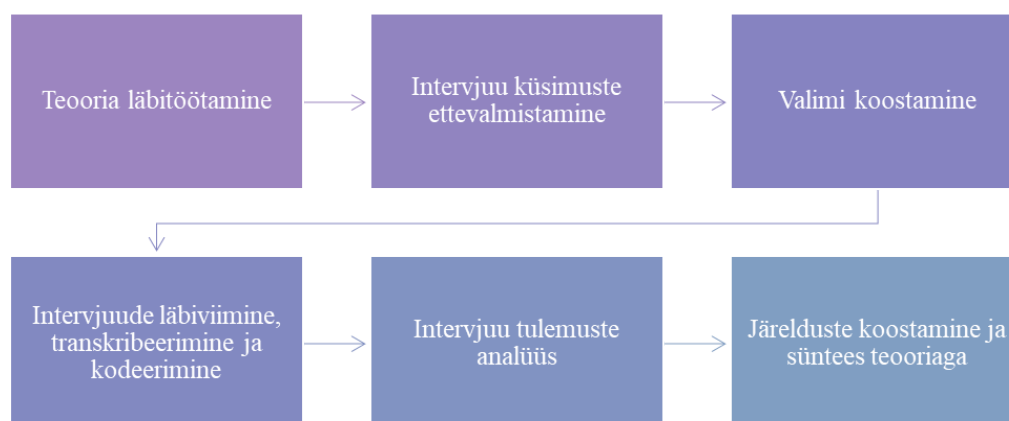
Koopman, Matta, Scott ja Conlon (2015) on samuti jõudnud oma uuringus tulemustele, et meelitamine omas positiivset mõju juhi-alluva suhetele ning meelitamise ja tajutud interaktsioonilise õigluse vahel olid tugevad seosed. Samas ei too teadlased välja, kas antud olukorras on meelitamine tagamõttega või siiras ehk kas meelitamine oli valitud taktika või tavapärane loomulik käitumine. Kim, LePine, Zhang ja Baer (2022) uus uuring, mis käsitleb samuti meelitamist juhi-alluva suhte kontekstis, toob välja, et varasemates teadustöodes pole juhi-alluva meelitamise juures piisavalt arvesse võetud kõrvalisi isikuid organisatsioonilises kontekstis (näiteks teisi juhte ja meeskonnaliikmeid) ning seetõttu võivad varasemad uuringud olla eksitavad. Nad väidavad, et kõrvalised meeskonnaliikmed võivad meelitamist hinnata teisiti kui otseselt selles osalenud isikud ning see võib omakorda kolleegide suhteid vastupidiselt kahjustada.

Nagu varasemalt mainitud, siis neid uuringuid, mis otseselt käsitleksid meelitamist ning nende seoseid tajutud organisatsioonilise õiglusega, on vähe. Lisaks selgub käesolevas töös kajastatud teaduslikest allikatest, et uuringud keskenduvad meelitamisele kitsamalt, asetades rõhu pigem mõjuteguritele nagu näiteks ülevalt-alla või alt-üles suunalise meelitamise uurimisele. Palju tähelepanu on saanud ka meelitamise motiivide või üksikute tagajärgede uurimine. Antud magistritöö autorid tõid teaduslikele allikatele tuginedes välja seosed meelitamise ja tajutud organisatsioonilise õigluse vahel ning ühtlasi anti detailsem ülevaade sellest kuidas ebaõiglus avaldub, kuid nähtuste terviklikuks kirjeldamiseks organisatsioonis puudub teaduslik taust. Kuna meelitamist pole ka Eesti ärimaastikul varem uuritud, siis keskenduvadki autorid empiirilises osas meelitamisele kui eesmärgi saavutamise taktikale ning selle seostele tajutud organisatsioonilisele õiglusele terviklikult.

2. Meelitamise eesmärgipärane rakendamine ja juhtide tajutud organisatsiooniline õiglus Eesti ärimaastikul

2.1. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Esimeses alapeatükis kirjeldavad autorid uurimisprotsessi, mis koosneb kuuest etapist ning mis on välja toodud alljärgneval joonisel 5.



Joonis 5. Magistritöö uurimisplaan, autorite koostatud.

Esimene etapp hõlmas endas teema teoreetilist käsitlust, mille olulisematel pidepunktide põhjal moodustati teemablokid, mis olid omakorda intervjuu küsimuste koostamise aluseks. Kuna Eesti juhtimiskultuuris ei ole meelitamist varem uuritud siis võib antud uuring anda olulist sisendit juhtidele meelitamise taktikate kasutamisest ning kuidas see võib omakorda mõjutada tajutud organisatsioonilist õiglust. Autorid otsustasid keskenduda teema avamisele läbi juhtide. Keeves, Westphal ja McDonald (2017) väidavad, et juhid kes on tippjuhile oma positsiooniga lähemal võivad sagedamini meelitamise taktikaid rakendada, kuna neil on kõige tõenäolisem seeläbi erinevaid hüvesid saada. Ka Singh, Kumra ja Vinnicombe (2002) leidsid, et meelitamise rakendamine naiste seas muutus relevantsemaks alles juhi tasandil samas kui mehed kasutasid meelitamist läbi erinevate positsioonide. Intervjuude küsimuste koostamisel loodi teooriale tuginedes teemad ning alateemad. Koostatud küsimuste põhjal selgitasid autorid välja juhtide üldise kokkupuute meelitamisega, eesmärkide saavutamiseks juhtide poolt ja juhtide suunal tehtud meelitamised ning meelitamise seosed kõikide osapoolte tajutud organisatsioonilise õiglusega. Juhtidele esitatud intervjuu küsimuste ülevaade on lisas A.

Teiseks etapiks koostasid autorid valimi. Kuna antud magistritöö teema on tundlik siis selleks, et tagada võimalikult avameelne vestlus on töö autorid valinud mugavusvalimi, kus anonüümseid intervjuusid annavad autoritele tuttavad juhid. Intervjueeritavate valim koosneb kahekümnest Eestis tegevast erineva staažiga keskastme- ja tippjuhist (vt. lisa B). Kõige nooremad juhid valimis olid 33 ning kõige vanemad 50 aastased. Vastanud meesjuhtide keskmine vanus oli 41 ning naisjuhtide keskmine vanus 43 aastat. Kahekümnest vastanud juhist olid 12 naised ning 8 mehed. Samamoodi olid vastanutest keskastmejuhte 12 ning tippjuhte 8. Nii nais- kui meesjuhtide keskmine staaž juhina oli 15 aastat.

Antud magistritöö eesmärgi püstitamiseks ja andmete kogumiseks valisid autorid uuringu meetodiks konfidentsiaalsed poolstruktureeritud intervjuud. Autorid leiavad, et antud kvalitatiivne uurimismeetod lubab intervjuueeritavatega teemat rohkem avada ning lisaks konkreetsetele küsimustele ka vajadusel täpsustavate küsimustega teemasse rohkem süvitsi minna. Selleks, et saada veelgi sügavamaid vastuseid koostasid töö autorid kaaskirja (vt. lisa C), mille edastasid intervjuueeritavatele mõned päevad enne vestlust.

Kõik intervjuud viidi läbi Microsoft Teams keskkonnas ning vestlused salvestati sama tarkvaraga. Intervjuude kestvus oli helifailides kokku 616 minutit ning 145 lehekülge transkriptsioone (Times New Roman tekst suurusega 12 ja reavahe 1,5). Intervjuude helifailid ja transkriptsioonid ei kuulu konfidentsiaalsuse hoidmise vajaduse tõttu magistritöö lisade hulka. Autorid esitavad töös intervjuueeritavate isikustamata tsitaate, mis on oluline arvamuste edasiandmise seisukohast.

Intervjuude analüüsiks jätkasid autorid transkribeerimise ja kodeerimisega ning lõpuks analüüsiti tulemusi ning esitati järeldused koos teooria sünteesiga. Transkribeerimiseks kasutasid autorid veebipõhist täisautomaatset transkriptsiooni (Alumäe, Tilk, et al., 2018) ning kodeerimiseks ja sisuanalüüsiks kasutati QSR International tarkvara Nvivo. Esmalt tegelesid autorid intervjuude transkriptsioonide toimetamisega ning seejärel sisestasid autorid kõik transkriptsioonid Nvivo tarkvarasse, kus loodi intervjuusid lugedes kohe ka juhtide poolt välja toodud mõtete põhjal koodid. Seejärel käidi teksti failid uuesti läbi ning sarnased mõtted koondati ühtsete koodide alla. Kodeerimise protsess oli dünaamiline ning toimus “edasi-tagasi” (*back and forth*) põhimõttel, kus autorid käisid terve töö empiirilise osa kirjutamise vältel algfailide ning koodide vahet selleks, et vältida korduseid ning sarnaste mõtete taasesitamist. Autorid kodeerisid intervjuude erinevaid osi ning hiljem võrreldi omavahelisi tulemusi. Autorid esitavad ülevaate intervjuu tulemustest ja selle sünteesist teoreetilise käsitlusega järgmises alapeatükis 2.2.

2.2. Eesti juhtide taju meelitamisest

Käesoleva alapeatüki eesmärk on analüüsida Eesti juhtidega läbiviidud intervjuude tulemusi seoses meelitamise kui eesmärgi saavutamise taktikaga töökohal ning selle seoseid organisatsioonilise õigluse tajuga. Antud magistritöö autorid esitavad antud alapeatükis tulemuste sünteesi teoreetilise teemakäsitlusega. Autorid tuginesid teemaplokkide tulemuste esitamisel eelmises alapeatükis kirjeldatud intervjuude kavale ning sellest tulenevalt analüüsivad iga alateemat eraldi. Esimene teemaplokk on **meelitamine**, mis omakorda koosneb kolmest alateemast: esinemine Eesti juhtimiskultuuris, juhi suunal meelitamine, selle teadlikkus ja eesmärgi saavutamine ning juht ise meelitab, selle teadlikkus ja eesmärgi

saavutamine. Mõjutegureid ehk intervjueeritavate sugu, vanust, ametikohta ning staaži kasutasid autorid vaid tulemuste meelitamise ja organisatsioonilise õigluse teemaplokkide analüüsimisel ja tõlgendamisel. Meelitamise teemaploki koodid on esitatud lisas D.

Esimene alateema on meelitamise **esinemine Eesti juhtimiskultuuris**, kus toodi välja mitmeid erinevaid mõtteid. Antud küsimuse juures kirjeldasid juhid ka erinevaid olukordi, mida nad olid kõrvalt näinud, kuid milles nad ise ei osalenud. Üldiselt leidsid intervjuudes osalenud juhid, et meelitamine on Eesti juhtimiskultuuris levinud. Pooled juhtidest arvasid, et meelitamist kasutatakse igapäevaselt, kolmandik juhtidest arvates kasutatakse meelitamist laialdaselt ja piisavalt ning viiendik juhtidest arvab, et eestlased on rohkem konservatiivsemad, tagasihoidlikud, aga ka otsekohesed ning seega meelitamist väga Eesti ettevõtetes ei kasutata. Ühe vastaja hinnangul eestlased, kas ei viitsi või ei oska sellised taktikaid alateadlikult kasutada ning pigem valivad survestamise taktika. Teadlikku meelitamist omandatakse pigem Eesti õppesüsteemist, kuid sellisel juhul on pigem tegu manipuleerimisega. Võrdlevate näidetena toodi esile skandinaavlaste või Skandinaavias õppinud eestlaste, kelle puhul on meelitamine loomulik juhtimispraktika. Lisaks Skandinaaviale väideti üldiselt, et kusagil mujal on meelitamine tõenäoliselt rohkem levinud.

Lisaks kultuuriruumile tõid viiendik intervjueeritavatest välja, et meelitamise kasutamine sõltub organisatsiooni suuruselt, valdkonnast aga ka konkreetsetest ametikohtadest. Näiteks arvas üks intervjueeritav nii: *“Pigem sõltub see organisatsioonist, selle suuruselt ja kui palju on ta reguleeritud. Kui ettevõttes on hästi palju asju paigas või reglementeeritud, siis see jätab vähem ruumi meelitamiseks, samas kui organisatsioon on rohkem avatud see laiendab võimalust meelitamiseks, olla meelitatud või olla ise meelitaja rollis.”* (Juht 19, mees) Sarnaselt meelitamise avaldumisele erinevates organisatsioonides toodi see välja ka ametikohtadel. Vaid kümnendik juhtidest tõid välja, et teatud ametikohtadel tõenäoliselt meelitamist ei eksisteeri üldse - näiteks tootmises või inseneride seas, samas üks juht lisas: *“Usun, et on olemas töökohti, ameteid, kus seda ilmselt ei eksisteeri üldse, aga mina olen näinud seda jah, praktiliselt igal pool.”* (Juht 3, mees) Teemat avavas küsimuses intervjueeritud juhid naiste ja meeste erinevusi meelitamisel suurel määral ei maininud. Üks juht avaldas arvamust, et meelitamine toimub pigem naiskollektiivides ning teine lisas, et *“Mehed on ikka sellised olevused, keda naine saab natukene niimoodi meelitada.”* (Juht 9, naine)

Kuigi intervjuu küsimustega ei uuritud juhi arvamust meelitamisest, siis enamus juhte väljendas koheselt erinevate märksõnadega oma arvamust meelitamise kohta, mida on vastavalt esinemissagedusele võimalik näha joonisel 6. Enamasti nähti meelitamist kui

inimloomusele omast tegevust ja suhtlemise osa aga ka kui manipulatsiooni ning midagi omakasupüüdlikk. Arvamused olid kas väga positiivsed või negatiivsed, neutraalseid arvamusi oli vähe. Meelitamist peetakse juhtide kohaselt enamasti alateadlikuks tegevuseks. Kolmandik juhtidest leidis, et meelitatakse loomupäraselt ja enesele teadmata ning tahetakse olla lihtsalt meeldiv kolleeg või juht. Kümnendik juhtidest arvas, et meelitatakse nii teadlikult kui alateadlikult ning vaid üks juht tunnistas, et ta on kakskümmend aastat sellises võtmes teisi juhtinud. Viiendik vastanutest kirjeldas, kuidas meelitamine toimub nii juhtide, alluvate kui ka kolleegide poolt ja teema avamisel ning konkreetsete näidete kirjeldamisel said autorid selgema ülevaate meelitamise suundadest.

Meelitamise viisidest on juhid peamiselt kõrvalt näinud meeldivat suhtlemist, isikliku elu vastu huvi tundmist, komplimentide tegemist, tunnustamist, kiitmist ning väikeste teenete tegemist nagu seda on näiteks juhile kohvi toomine jms. Pooled intervjuueeritavatest leidsid, et meelitamise eesmärgiks on meelitaja omakasu saamine. Samas suuremal hulgal toodi välja ka erinevaid positiivseid eesmärke nagu head suhted ja meeldiv töökeskkond, ettevõttele paremate tulemuste saavutamine ning sotsiaalse võrgustiku loomine.



Joonis 6. Juhtide suhtumine meelitamisse.

Allikas: Autorite koostatud

Teine alateema on **juhi suunal meelitamine, selle teadlikkus ja eesmärgi saavutamine**. Selle alateema all uurisid autorid juhtidelt, kas neid on kunagi eesmärgi saavutamiseks meelitatud, kas meelitati alateadlikult või teadlikult ning kas eesmärk sai täidetud. Üle poole juhtidest tõi välja, et neid meelitavad alluvad ning vaid kolmandik

juhtidest on kogenud ka juhi poolset meelitamist. Üksikud juhid mainisid, et neid meelitasid koostööpartnerid, patsiendid või teised samal tasemel olevad juhid. Ka üks meesjuht kirjeldas intervjuus, kuidas juht tajub tugevamal positsioonil olles ära inimese sisemised rahulolematused. Intervjuude analüüsist selgub, et alluvad meelitasid ligi kaks korda rohkem naisjuhte kui meesjuhte. Alluvate soos erisusi ei olnud - meelitasid nii naised kui mehed. Samamoodi jaotusid ka juhi ülemuse poolsed meelitamised nais- ja meesjuhtide puhul võrdselt.

Üle poole juhtidest tajusid, et neid meelitati teadlikult ning veidi alla poole juhtidest alateadlikult. Samas olid juhtide vastused küllaltki kõhklevad ning neil oli keeruline lõpuni hinnata meelitaja olemust. Üks juht kirjeldas oma meelitajat nii: *“See konkreetne isend tegi seda teadlikult. Kas lõpuni välja 100% teadlikult... Kindlasti tal oli see ka sisse kodeeritud tema personaalsesse olekusse ja ta ongi selline inimene. Ma arvan, et ta on ka väljaspool tööd selline. Aga nagu ma ütlesin, et alguses ta tuli alati meelitades ning pärast siis kasutades teisi võtteid ja ma usun, et ta tegi seda kindlasti teadlikult.”* (Juht 7, naine) Intervjuude analüüsimise tulemusel selgus veel, et mida suurem oli juhtide staaž, seda rohkem nad tajusid enda suunal teadlikku meelitamist. Näiteks ligi kolmandik juhtidest staažiga 17+ aastat tajusid teadlikku meelitamist, samas kui 1-8 aastase staažiga juhtidest tajus seda vaid kümnendik. Sama trendi näitas ka tulemuste võrdlemine juhtide vanusega, kus juhid vanusega üle 40 aasta tajusid rohkem teadlikku meelitamist. Alateadliku meelitamise osakaal võis olla ka intervjuueeritavate vastustes väiksem seetõttu, et alateadlikku meelitamist nähti pigem kui loomulikku ja siirast käitumist. Kuna meelitamine ei ole sellisel juhul otsese tagamõttega, siis ei pruugi ka juhid seda meelitamisena teadvustada. Mitmed juhid kirjeldasid alateadliku meelitamist positiivselt: *“See sõltub inimesest. Lihtsalt kui sa oledki selline inimene, siis on ju tore!”* (Juht 6, naine) või *“Need inimesed, kes seda minu jaoks alateadlikud teevad, nende puhul ma tunnetan rohkem seda käsi peseb kätt tunnet.”* (Juht 12, naine)

Ebasiirast meelitamist enda suunal kirjeldasid kolmandik vastanud juhtidest, samas naisjuhid tajusid ebasiirast käitumist rohkem kui mehed. Ebasiira meelitamise tajumisel ei olnud juhtide staaži ning vanuse juures märkimisväärsed erisusi. Ebasiira meelitamise puhul kirjeldasid juhid enamasti olukordi, kus alluv oli läbinähtavalt võlts ning see tekitas neis koheselt selle inimese suhtes vastumeelsust ning teisi ebameeldivaid tundeid. Kuid üks just esitas huvitava seisukoha: *“Jah, ma arvan küll, et see on nii olnud, aga see ei ole mulle vastumeelne olnud. Ma teadvustan või olen teadvustanud endale seda, et inimene pingutab ja ma ei ütleks, et ta võlts on. Aga ma arvan, et ma tean see ei ole päris naturaalne - ma saan*

sellest aru. Ja kui ma olen nõus sellega kuhu see edasi läheb ehk see inimene on sobilik selleks positsiooniks, ametikõrgenduseks siis ma ei ole vastu ja lasen tal seda meelitamist teha nii palju kui ta soovib ja tahab.”. (Juht 3, mees) Teistes juhtide kirjeldustes tuli seda samuti esile, et kui meelitaja on oma töös pädev, siis muutub ebasiiras meelitamine juhtide silmis rohkem aktsepteeritavaks.

Küsimusele, mis eesmärgil juhte üldse meelitati vastati väga mitmekülgset. Juhid tajusid enda meelitamisel erinevaid eesmärke, mille autorid on esitanud alljärgnevas tabelis 3. Nagu eelnevalt välja toodud, meelitati intervjuude tulemuste põhjal rohkem naisjuhte. Võimalik, et naised on ka rohkem avatumad meelitamisest rääkima mis võib omakorda tulemusi kallutada. Peamiseks meelitamise eesmärgiks naisjuhtide suunal toodi välja erinevate hüvede saamist. Nii nais- kui meesjuhid tajusid meelitamist heade suhete või ka meeldiva töökeskkonna kontekstis.

Tabel 3

Juhtide poolt tajutud eesmärgid nende suunalisel meelitamisel. Märksõnade kordused intervjuueritud juhtide soo järgi

Kood	Naisjuht	Meesjuht
Hüvede saamine (sh. palgatõus)	7	3
Head suhted, meeldiv töökeskkond	4	4
Lisaülesanded juhile	4	4
Ametikõrgendus	4	1
Positiivsem hinnang töösooritusele	4	0
Eneseesitlus	4	3
Teiste ees eelise saavutamine	4	3
Soov meeldida	2	0
Juhi õnnestamine ja proovile panemine	2	0
Kokku märksõnade korduseid	35	18

Allikas: Autorite koostatud.

Huvitav tulemus on see, et viiendik juhtidest kirjeldasid olukordi, kus nad tajusid meelitamist selleks, et nad lisaülesandeid teeksid ning seda mitte ainult nende juhtide, vaid ka alluvate poolt. Huvitaval kombel mainisid kaks juhti Eesti vanasõna “*Kiida lolli ja loll rabab*”. (Juht 17, naine ja Juht 19, mees) Üks tippjuhtidest kirjeldas veelgi täpsemalt olukorda, kus teised juhtkonna liikmed teda meelitasid: “*Aga see printsii, põhimõte kordub tegelikult kui meelitatakse eesmärgiga ise mitte teha mingeid ülesandeid, siis kes rohkem rabab, teeb rohkem tööd, et teistel on lihtsam elu kõrval. Tasustamine ja motivatsioonipakett*

võivad olla samad, aga lihtsalt läbi meelitamise jõutakse seisu, kus ise peab vähem pingutama.” (Juht 19, mees) Samas oli ka juhte, kes kirjeldasid meelitamist ja lisandunud tööülesandeid positiivsest küljest kuna sellega kaasnesid ka lisatasud või hüved. Nii mees- kui naisjuhid tõid sarnaselt välja nende suunal meelitamise eelise saavutamise ja eneseesitluse eesmärgiga. Eneseesitluse koodi alla koondasid autorid pigem sellised näited, kus meelitaja meelitas enda tugevuste või oskuste esile tõstmiseks. Samas kui soov meeldida koodi all kirjeldati pigem lihtsalt inimesi kelle eesmärk oli juhile oma olemusega meeldida - sellise eesmärgiga meelitati ainult naisjuhte.

Naisjuhte meelitati mõneti erinevate eesmärkidega kui meesjuhte. Viiendik naisjuhtidest kirjeldas, et neid meelitati selleks, et saada paremat hinnangut töösooritusele, samas kui meesjuhte selle eesmärgiga ei meelitatud. Meesjuhte ei proovitud ka läbi meelitamise õhnestada ega proovile panna, samas kui naisjuhid seda tajusid. Üks naisjuht kirjeldas sellist olukorda nii: *“/.../viisaka käitumise kontekstis oli seda kolm korda rohkem. See ei olnud see, et oleme lihtsalt viisakad ja peame üksteisest lugu, vaid tegu oli teadliku käitumisega. Või oli tal hoopiski see eesmärk, et panna mind sellega proovile või ajada mind ennast välja.*” (Juht 1, naine)

Oma eesmärkide elluviimiseks kasutasid meelitajad autorite poolt intervjueeritud juhtide suunal erinevaid taktikaid, mille kohta annavad autorid ülevaade tabelis 4. Kõige enam levinud taktikaks oli kiitmine, mis oli enim mainitud nii mees- kui naisjuhtide poolt. Komplimentide tegemine oli samuti suurel määral esindatud, kuid neid tehti ainult naisjuhtide suunal. Analüüsi sügavuse huvides on oluline märkida, et kiitmise all kirjeldasid juhid olukordi, kus neid kiideti pigem keskendudes nende tegevustele ja oskustele ning komplimentide tegemisel keskenduti naisjuhtude puhul pigem nende isikule või välimusele. Ka kingitusi ja teeneid tehti ainult naisjuhtidele. Kingituste saamist peavad naisjuhid üldiselt positiivseks ning üks juht kirjeldas, kuidas neil on naiskollektiivis tavaks üksteisele väikseid kingitusi teha nagu näiteks kommikarpe või lilli tuua. Samas teine naisjuht suhtus kingitustesse negatiivselt vastates nii: *“Aga mis mind paneb tõesti imestama, näiteks kui tehakse selliseid üle võlli sünnipäeva kingitusi. /.../ Täiesti ebaproportsionaalne töö kontekstis ja seda ma küll käsitleks natukene sellise meelitamisena, mis tegelikult tekitab hästi palju ebamugavust.*” (Juht 15, naine)

Teenete tegemise all kirjeldasid naisjuhid olukordi, kus neile tehti mingi teene selleks, et tekitada neile selline tunne nagu nad peaksid hiljem mingisuguse teenega vastama. Sellise meelitamise juures võis teeneks olla juhi aitamine mingisuguste ülesannete juures või ka informatsiooni vahetamine. Ilmekas näide toodi ühe naisjuhi poolt *“Kui ta tuli siis ta rääkis*

väga palju ning üritas saada mingit infot viisil - Tead mis ma kuulsin? Räägin selle sulle ära ja nüüd sa peaks samaga vastama ja mulle ka infot andma”. (Juht 6, naine) Ka isiklike vestluseid arendati pigem naisjuhtidega ning vaid üks meesjuht kirjeldas, et teda on läbi seltskondliku vestluse kohvinurgas meelitatud. Oskuslikku *small talk* kasutamist on väga värvikalt kirjeldanud aga üks naisjuhtidest: “*Ta tuleb ligi ja alguses tegi alati mingit muud juttu, umbes niimoodi “Kuidas nädalavahetus siis ka läks?”*, et sa oleksid positiivses meeleolus mingite teemadega. Ta valdas seda nii hästi, et ma ei tea kas ta tegi seda teadlikult, /.../ Ta ei tulnud kunagi otse midagi küsima. Tuli ringiga muude teemadega ja siis tuli lajatas sellega, mida tal päriselt vaja oli.”. (Juht 7, naine)

Tabel 4

Juhtide tajutud nende suunalised meelitamise taktikad. Märksõnade kordused intervjuueeritud juhtide soo järgi

Kood	Naisjuht	Meesjuht
Kiitmine, komplimendid	12	4
Kingituste ja teenete tegemine	9	0
Isiklikust elust rääkimine ja seltskondlik vestlus (<i>small talk</i>)	8	1
Lipitsemine, pugemine	6	1
Arvamuse vastavus	3	1
Eneseesitlus	4	3
Huumor	2	0
Seksuaalsuse kasutamine	1	2
Julgustamine	0	2
Poliitiline mäng	0	1
Kokku märksõnade korduseid	45	15

Allikas: Autorite koostatud.

Lipitsemist ja pugemist tajusid samuti peamiselt naisjuhid. Meesjuht, kes tajus enda suunal lipitsemist pidas seda isegi positiivseks. Ta selgitas, et meeste puhul võibki meelitamist kutsuda teiste sõnadega lipitsemiseks ning lisas, et “*See toimub kogu aeg, et ma tegelikult ei saa ju öelda, et see oleks nagu vale, sest kõik tahavadki ju oma eesmäärke läbi suruda.*”. (Juht 14, mees) Kahjuks ei toonud teised meesjuhid välja ühtegi olukorda, kus nad oleksid tundunud, et naised nende suunal lipitsevad, et saaks võrrelda, et kas ka sellisel juhul lipitsemist positiivseks peetaks.

Intervjuu tulemustele tuginedes võib üldiselt väita, et meesjuhtide suunal kasutati enim kiitmist, julgustamist, eneseesitlust aga ka seksuaalset meelitamist. Seksuaalse

alatooniga meelitamist on teaduslikes artiklites äärmiselt vähesel määral käsitletud, kuid erinevaid situatsioone kirjeldati intervjuudes palju. Otseselt endale suunatud seksuaalset meelitamist mainisid vaid neljandik meesjuhtidest ning naistest üks juht. Seksuaalset või ka füüsilist meelitamist pidasid mehed pigem negatiivseks ning üks juht kirjeldas seda nii: *“Ebameeldivam näide mille võiksin tuua, mida alluvad minu kui juhi suunas, on selline seksuaalsed või füüsilised kontaktid, flirt. /.../ Mõjutamine peab jääma mitte füüsiliseks ja sinnamaani on minu jaoks okei. Kui ta läheb üle selle, siis professionaalses elus niiviisi ei peaks käima ja seda ma ei aktsepteeri ka.”* (Juht 3, mees) Üks meesjuht kirjeldas meelitamist ka kui poliitilist mängu, mida ta oma meesjuhi suunalt tajus sellega, et too üritas teda oskuslikult enda mõjusfääri kaasata.

Intervjuu tulemusi analüüsides ja kõrvutades selgus, et eesmärgini ei viinud meelitamine sellistel juhtudel kui intervjuueeritud juhid tajusid ebasiiraid või negatiivseid eesmärke nende meelitamisel. Enamikel juhtudel arvati, et sellisel juhul oli tegu teadliku meelitamisega. Teadliku meelitamise puhul loeti eesmärk saavutatuks sellistel juhtudel kui meelitamise põhjused olid positiivsed nagu näiteks kiitmine, mida toodi välja nii nais- kui meesjuhtide poolt või ka siis kui meelitaja oli juhi jaoks juba eelnevalt meeldiv inimene. Sellisel juhul osutus edukaks ka meelitamine läbi teenete tegemise. Alateadliku juhi meelitamise puhul mainiti eesmärkide täitumist vaid mõnel korral, mis on ka mõistetav kuna mida rohkem juht tajus enda meelitamist seda vähem uskusid nad, et see oli alateadlik. Samas tunnistas üks juht ausalt: *“Kindlasti olen ma loonud oma elus meeldivatele inimestele nii-öelda kasvõi alateadlikult mingeid eeliseid.”* (Juht 1, naine)

Intervjuudest tuli välja see, kuidas juhid reageerisid kui neid meelitati. Veerand vastanud juhtidest tundis ennast ebamugavalt, kuid ei võtnud ette mingisuguseid samme meelitaja vastu. Viieandik juhtidest ütles, et nad tajusid meelitamist negatiivselt, kuid rääkisid meelitajaga avameelselt sellest olukorrast ja nende arvamusest ning veerand meesjuhtidest ütlesid, et nad lasevad meelitamisel enda suunal vabalt juhtuda, kuna nad ei näe selles midagi halba. Üks juht tunnistas: *“Ei, ma ei suhtu sellesse, et nad kuidagi püüaksid mind ära kasutada. Võib-olla eeldavad seda, et äkki nad saavad kuidagi paremasse kirja minu jaoks. Ma saan sellest aru, et inimesed tahavad silma paista ja kui neil on võimalik juhiga rääkida, siis nad kasutavad seda võimalust ära, aga see pole niisugune pahatahtlik.”* (Juht 16, mees)

Kolmas alateema käsitleb olukordi kui **juht ise meelitab, selle teadlikkust ja eesmärgi saavutamist**. Uuringu tulemustest selgus, et peamiselt meelitavad juhid enda alluvaid. Kümnendik juhtidest mainis, et meelitavad ka oma ülemusi ning viieandik, et ka teisi samal tasemel olevaid juhte. Meelitamist kasutasid sarnaselt igas vanuses juhid, kuid enim

meelitasid müügi ja meditsiini valdkonna juhid. Üldiselt ei olnud meelitavate soos erinevusi - juhtide poolt meelitati nii mehi kui naisi. Veerand vastanud juhtidest tunnistasid, et nad kasutavad meelitamist igapäevaselt. Üks juht kirjeldas nii: *“Ma tunnistan, et ma teen seda kindlasti alateadlikult pidevalt ja osaliselt ka teadlikult pidevalt, jutumärkides öeldes igapäevaselt.”* (Juht 3, mees) ning teine lisas, et juhtide poolne meelitamine on pigem tavapärane.

Vastanute juhtide arvamused jagunesid pooleks selles osas, et kas meelitati alateadlikult või teadlikult. Erinevusi ei olnud soo, vanuse ega staaži lõikes. Analüüsi tulemusel selgus, et kui autorid võrdlesid tulemusi keskastmejuhtide ja tippjuhtide vahel, siis keskastmejuhid kirjeldasid alateadlikku meelitamise juhtumeid kuus korda rohkem ning teadlikku meelitamist kaks korda rohkem kui tippjuhid. Peaaegu kõik vastanud juhid väitsid, et nad saavutasid meelitamisel oma eesmärgid. Alateadlikult tehtud meelitamised õnnestusid eranditult kõik samas kui teadlikult tehtud meelitamise puhul oli ka ebaõnnestumisi. Üks juht kirjeldas juhtumeid, kus ta soovis endale meeldivaid inimesi karjääriredelil edasi aidata luues neile soodsamaid tingimusi, kuid need inimesed ei näidanud sellist arengut nagu juht oleks soovinud. Üks teine juht kirjeldas olukorda, kus ta proovis läbi meelitamise ära hoida inimese lahkumist: *“Siis hakkad meelitama, /.../ see muutub mõlemale poolele tegelikult ebameeldivaks. Esimene kord läks õnneks, aga /.../ kolmas kord enam ei olnudki millegagi meelitada, vahet polnud mida rääkisime. Ta ikkagi läks ära.”* (Juht 6, naine)

Kuna väitsid enesekindlalt, et kõik nende eesmärgid said meelitades täidetud, siis järgnevalt annavad autorid ülevaate sellest mis eesmärgil juhid üldse meelitamist kasutasid (vt. tabel 5). Kõige enam kasutasid juhid meelitamist heade suhete ja meeldiva töökeskkonna loomiseks. Üks meesjuht võttis selle oma vastusega väga ilmekalt kokku: *“Võib-olla see meelitamine on lihtsalt nagu vastukaaluks mingitele pingelistele või ebameeldivatele olukordadele, et keegi ei taha ju töötajat hurjutada või, kritiseerida ülemäära, aga neid olukordasid tekib ja seda ilmselgelt peab balansseerima mingi positiivne foon, et siis on nagu selline ilus tasakaal töökeskkonnas.”* (Juht 13, mees) Sellist heade suhete hoidmise nimel meelitamist tehti teadlikult ja alateadlikult nii nais- kui meesjuhtide poolt.

Peaaegu sama palju toodi meelitamise eesmärgina välja ka paremate töötulemuste saavutamist. Juhid tundsid, et paremate tulemuste saavutamiseks või lisaülesannete tegemiseks oli vaja neid meelitada. Üks juht kirjeldas oma suhtumist nii: *“Pigem see puudutab mingit lisa ülesannete täitmist, mis juhi rollis on vaja, aga mis ei ole mustvalgelt kirjas /.../ aga ka siis on kindlasti osa töötajaid, kes on valmis rohkem pingutama. /.../ üldiselt ma arvan, et proovid vahendeid valimata jõuda eesmärgini, et saaks asjad tehtud.”*

(Juht 19, mees) Väga sarnaselt paremate töötulemuste saavutamiseks kasutati meelitamist ka üleüldiseks töötajate motiveerimiseks ja julgustamiseks. Üks juht tõi välja, et ta lisis meelitamisele ka tihti suupisteid või midagi magusat, et motiveerida töötajaid rohkem pingutama. Vähemal määral toodi välja ka see, et meelitati kedagi lihtsalt sellepärast, et nad olid neile meeldivad inimesed, aga ka eesmärgiga saada paremaid hüvesid, informatsiooni või et oma ideid paremini läbi suruda. Mõned juhid mainisid ka meelitamise kasutamist edukaks värbamiseks.

Tabel 5

Juhtide eesmärgid meelitamisel. Märksõnade kordused intervjueritud juhtide soo järgi

Kood	Naisjuht	Meesjuht
Head suhted	10	7
Paremad töötulemused	9	5
Motiveerimine, julgustamine	6	4
Meeldivus	4	1
Paremad hüved	3	2
Ideedega arvestamine	2	0
Informatsiooni saamine	1	0
Inimeste värbamine ja hoidmine	1	2
Kokku märksõnade korduseid	36	21

Allikas: Autorite koostatud.

Selleks, et oma eesmäärke saavutada kasutasid juhid erinevaid meelitamise taktikaid, millest annab ülevaate ka tabel 6. Kõige enam kasutasid juhid, eriti naisjuhid, kiitust ning komplimentide tegemist. Naised rääkisid ka palju isiklikust elust, samas kui meesjuhid pigem huvitusid teiste isiklikust elust ning arendasid rohkem seltskondliku vestlust. Üks meesjuht oli oma vastuses väga avameelne: *“Teadlikult teedki seda, et küsid kuidas lastega läks. Tegelikult sind ei huvita, ütleme ausalt, aga sa lihtsalt teed seda, sest kuskilt on mulle see nagu külge jäänud juhina, et seda peaks nagu tegema.”*. (Juht 11, mees) Üldiselt väideti üksmeelselt, et inimestele meeldib kui nende isiklikust elust huvituda ning see loob usalduslikuma suhte. Naisjuhid olid ka altimad kasutama huumorit. Vaid üks mees tippjuht tunnistas, et kasutab just naljade tegemist selleks, et oma meeskonnas sõbralikke ja häid suhteid hoida. Huvitav leid on ka see, et kui juhtide suunal tehti palju kingitusi, siis juhid ise palju kingitusi ei tee. Rohkem kasutatakse eneseesitlust ehk esitlevad ennast meeldiva ja sõbralikuna või arvamuse vastavust ehk toetatavad teiste vaateid. Nii naised kui mehed

kasutasid ka oma nii öelda sarmi (seksuaalne meelitamine), et panna oma alluvaid või kolleege mingisuguseid ülesandeid tegema. Üks mees tippjuht meelitab oma naisalluvaid nii: *“Eks ma mängisin kõikidel naiselikele võludele nende puhul, et “Ma võin lilledega tulla”, “Vaata mulle silma ja keskendu” ja nii edasi, aga tegelikult ma oleks ju võinud öelda lihtsalt, et “Ma arvan, et sina sobid paremini”.*” (Juht 10, mees)

Tabel 6

Juhtide meelitamise taktikad. Märksõnade kordused intervjueritud juhtide soo järgi

Kood	Naisjuht	Meesjuht
Kiitus, komplimendid, tunnustamine	11	5
Isiklikust elus huvitumine ja seltskondlik vestlus (<i>small talk</i>)	7	7
Huumor	6	1
Mentorlus, motiveerimine	5	3
Eneseesitlus	4	1
Arvamuse vastavus	4	0
Seksuaalne meelitamine	2	2
Kingituste ja teenete tegemine	2	2
Personaalne lähenemine	2	0
Kokku märksõnade korduseid	43	21

Allikas: Autorite koostatud.

Üks juht kirjeldas kuidas tema meelitab oma kolleege läbi personaalse lähenemise. See juht kirjeldas seda kuidas tänapäeval ning eriti peale COVID pandeemiat suhtlevad paljud meeskonnad vaid arvuti teel. Ta lisas, et kui vähegi võimalik siis ta ei saada emaile vaid helistab. Kui kolleegid on samas majas, siis ta läheb nende laua juurde või kutsub kohvile, et saavutada inimeste vahel suurem lähedus. Ta lisab: *“Täna näeme hästi suurel määral inimesi ainult video koosolekutel ja siis kui ma näen vahel, et kellelgi on tõsine nägu või midagi sellist, siis ma alati koosoleku ajal kirjutan talle, et “Naerata nüüd natukene” või küsin “Mis sul on?” et sa pöörad inimesele seda tähelepanu. Seda ma teen küll väga tihti ja seda ma tean, ma teen täitsa teadlikult.*” (Juht 7, naine)

Veerand vastanud juhtidest tõi meelitamise teema juures esile siiruse. Pooled juhid tunnistasid, et nad ei ole meelitades siirad nagu ka eelpool mainitud juht, keda näiteks tegelikult ei huvitanud kuidas ta alluvate lastel läheb. Ka mõned teised juhid tõid välja seda, et nad meelitavad kas tõesti südamest ja siiralt või ebasiiralt ning mingisuguse varjatud eesmärgiga. Üks juht teadvustas väga hästi meelitamisega kaasnevaid võimalikke ohte öeldes: *“Ma arvan, et sellega tuleb olla natukene ka ettevaatlik, see ei läheks väga selliseks*

manipulatsiooniks, /.../ siis kindlasti ma ei taha endast sellist muljet jätta. Et ma vähemalt ise üritan ikkagi hoida seda hästi sellise loomuliku piiri peal ja tõesti mitte üle pakkuda sellega.” (Juht 2, naine). Nii nagu juhid kirjeldasid enda meelitamise juhtumeid ning väitsid, et tunnevad ebasiira meelitamise ära siis olid nad ettevaatlikud ka enda poolsete meelitamistega, et mitte võlts näida ning seega oma eesmärgi mitte saavutada.

Tehtud intervjuude jooksul kirjeldasid juhid olukordi, kus nad teisi eesmärkide saavutamiseks meelitasid. Oli juhte kes viitasid sellele, et nad meelitasid ning eelistasid osasid inimesi rohkem, kuna nad olid neile inimestena meeldivad. Nagu ka varasemalt mainitud, tõid ka osad juhid välja selle, et nad lasevad ka teistel inimestel vabalt neid meelitada, kui nende arvates olid need inimesed kompetentsed oma töö mõttes ja väärtsid seeläbi paremat kohtlemist. Osa juhte väitis konkreetselt, et räägivad enda meelitajatega tekkinud olukorrast, kuna nad tundsid ise ebamugavust. Samas üks juht tunnistas autoritele meelitamise juhtumit kirjeldades ausalt, et kõrvaltvaatajad panid tema meelitamist alluvate suunal tähele. *“Ma tegelikult täiesti teadlikult või siis ka natukene alateadlikult tekitasin talle sellist eelispositsiooni, mida tegelikult ka meeskond tähele pani ja küsis.”* (Juht 1, naine) Sellest kuidas kõrvalseisvad võisid meelitamist nähes tajuda organisatsioonis ebaõiglust käsitleb põhjalikumalt järgmine alapeatükk.

2.3. Eesti juhtide tajutud organisatsiooniline õiglus meelitamise tagajärjel

Teine teemaplokk on **organisatsiooniline õiglus**, mis oli intervjuus ühe küsimusega, kuid autorid esitasid juhtidele jooksvalt täpsustavaid küsimusi. Intervjuude tulemusel leidsid autorid allolevad koodid, mis on esitatud lisas E. Koodide põhjal moodustati omakorda kaks kategooriat, milleks on juhi taju ebaõiglusest organisatsioonis ja juhi taju õiglusest organisatsioonis.

Esimeseks kategooriaks sai **juhi taju ebaõiglusest organisatsioonis**, mille puhul tõid juhid välja organisatsioonilise õigluse kitsaskohad. Tänu täpsustavatele küsimustele tekkis erinevaid teemasid ebaõiglusest organisatsioonis, milleks olid näiteks saadud hüved läbi meelitamise, tagajärjed ebaõiglusele organisatsioonis, arvamus ebaõiglasest juhust ja eelistamine. Üks juhtidest võttis hüvede poole organisatsioonis kokku nii: *“Täna tuleb juhina töötada niimoodi, et kellelegi ei tekiks nähtaval kujul eelisõigusi.”* (Juht 19, mees) Kõikide juhtide seas valitses üksmeel ning nägemus sellest, et enamik läbi meelitamise saadud hüvedest olid ebaõiglused. Intervjuudes osalenud juhtidest kolmandik oli organisatsioonis näinud seda, et tänu meelitamisele olid inimesed saanud rahaga seotud hüvesid, mille alla käib nii ebaõiglaselt suurem palk, boonused kui ka näiteks juhi poolt täiendavate lisatasude saamine olukorras, kus see läks vastuollu organisatsiooni reeglitega. Näiteks üks juhtidest tõi

välja selle, et *“Nooremad juhid tahavad läbi meelitamise oma alluvatele meeldida ja tulevad ettepanekutega töötasude tõstmise või täiendavate lisatasude osas, mis ei ole kokkulepitud või lausa vastuolus kehtivate reeglitega”*. (Juht 16, mees) Üks juhtidest tõi välja olukorra, kus inimesed kes ei meelita sattusid organisatsioonis ebaõiglasesse olukorda: *“Inimesed, kes ei ole meelitaja tüüpi, nende puhul ei oska juhid tihti näha põhjuseid, mis võisid näiteks plaani täitmist takistada ja nende puhul öeldi konkreetselt, et see tulemus ning eesmärk ikkagi ei ole täidetud ja lisatasu ei saa arvestada. Meelitaja tüüpi inimestel on aga samas olukorras lisatasude kättesaamine lihtsam.”* (Juht 4, naine)

Intervjuus osalenud juhtidest iga neljas tõi välja selle, et tänu meelitamise on organisatsioonis võimalik saada ebaõiglaselt ametikõrgendust. Pooled neist juhtidest tõid välja seose eelistamise ja ametikõrgenduse saamise vahel. Üks juhtidest, kes tajus ebaõiglust seoses eelistamisega tõi välja sellise näite: *“Organisatsioonis vabanes ametikoht, mida soovisid mitmed pikaajalised töötajad. Antud positsiooni sai aga naine, kes oli juhi lemmikuks ja seda väga avalikult. Antud naine oli organisatsioonis töötanud vaid pool aastat aga silma paistnud oma positiivsuse ja flirtiva kehakeelega.”* (Juht 7, naine) Antud juhi intervjuust tuli välja ka see, et peale ebaõiglast ametikõrgendust pidid ebaõiglust tajunud kolleegid ebakompetentset töötajat koolitama ning tööalasel abistama. Juhil, kes selle näite tõi kadus ära lugupidamine oma otsese juhi osas.

Intervjuudes osalenud juhtidest iga viies nägi meelitamise tulemusena ebaõiglaselt ka autot puudutavaid hüvesid. Pooled vastanud juhtidest, kes antud hüvest rääkisid, tõid välja ebaõigluse seoses parkimiskohtade andmisega töötajatele, kellel reeglite järgi sellist õigust polnud. Mõlema olukorra puhul märgiti ära see, et meelitajad said antud hüve pikaajalise meelitamise tulemusena ning parkimiskohtade kasutamise info tuli välja juhuslikult. Autot puudutava hüvega seotud ebaõiglust mainisid ainult naised. Juhid keda oli selles osas meelitatud mingeid selgitusi ebaõigluse osas aru pärinud inimestele ei jaganud. Üks ebaõiglust tajunud juhtidest tõi välja olukorra, kus kollektiiv tajus ebaõiglust seoses eelmainitud hüvega, mille puhul olid organisatsioonis paika pandud kindlad reeglid: *“Tasuta parkimiskohad on teatud positsioonidel olevatele inimestele. Kõik paraku parklasse ei mahu ja parkimiskohtade saamiseks on kindlad reeglid. Kõik teadsid neid reegleid ja firma poliitika oli selles osas jäik. Mõne aja pärast hakkad aga nägema, et osa inimesi on auto jaoks koha saanud aga mille eest, selle osas vastuseid polnud.”* (Juht 1, naine) Antud magistrirühma autorid ei saanud jätta tähelepanuta ka seda, kus üks intervjuus osalenud juhtidest kommenteeris olukorda, kus tema alluvad tajusid ebaõiglust seoses autot puudutava hüvega, kuna see polnud õigustatud: *“Ametiautode osas on inimestel kuidagi automaatne eeldus, et igaihte*

peaks organisatsioonis võrdse mõõdupuuga võtma. /.../ On olnud küsimusi, miks keegi sai sellise uhke auto? See nõuab seletamist, et auto on vastavalt tööülesannetele ja vastavalt vajadusele.” (Juht 11, mees) Töö autorid arvavad, et taju ebaõiglusest ei pruugi alati olla see, millena ta paistab. Üks intervjuus osalenud juht võttis õigluse mõiste kokku nii: *“Õigus on selles mõttes hästi keeruline, et iga inimese peas on oma õigus. See, mis on õige mulle ei pruugi olla õiglane teisele ja siin selle kuldse kesktee leidmine. Kõigile õiglast asja leida on pea võimatu.”* (Juht 4, naine)

Harvemini mainitud hüved, mida juhid intervjuudes meelitamise osas mainisid olid kingitused, kodukontori võimalus, konverentsid valitutele, võimalus suurendada meeskonda, isiklikud teened ja uued töövahendid. Üks juhtidest kommenteeris näiteks kodukontorit puudutavat poolt nii: *“Juht pidas arvestust, kes kui palju kodukontoris oli ja kes kui palju töö juurest ära käis ning nendega pidas maha pikki vestlusi. Endale meeldivatele inimestele lubas aga kõike ning aru ei pärinud.”* (Juht 4, naine)

Autorid toovad järgnevas lõigus välja intervjuudes osalenud juhtide poolt välja toodud tagajärjed ebaõiglusele, kus nende otsest juhti meelitati teiste alluvate poolt. Pooled intervjuudes osalenud juhtidest tõid välja tagajärjed, mis kaasnesid sellega kui nad tundsid organisatsioonis ebaõiglust, mis oli tingitud nende otsese juhi edukast meelitamist. Näiteks üks juhtidest ütles nii: *“Meelitaja meelitas meie juhatuse liiget ja see oli ülejäänud organisatsioonile suhteliselt teada ning tundus, et seal suunal läks see läbi. Antud situatsioon mõjus ettevõttele laastavalt.”* (Juht 6, naine) Iga neljas intervjuus osalenud juht oli ebaõigluse tõttu töökohta vahetanud. Üks juhtidest tõi näite, mida meelitamisest tingitud ebaõigus endaga kaasa tõi: *“Ebaõigus organisatsioonis viis selleni, et ettevõttest lahkus korraka neli juhti, kes olid oma ala tipud.”* (Juht 4, naine) Viiendik töölt lahkunud juhtidest tunnistas, et ebaõigus organisatsioonis tekkis sellest, et nende otsese juhi kogu tähelepanu oli pööratud osavale meelitajale ja seetõttu tuli neil leida väljund kusagil mujal. Iga kümnes juht tõi välja ka selle, et lahkumine ettevõttest võttis aega paar aastat, kuna nad ei soovinud seda otsust kergekäeliselt teha. Intervjuudest tõusis esile ka üks juht, kes andis ebaõiglust tajunud kolleegidele nõu: *“Kui teid ei hinnata selle eest, et te teete head tööd vaid ei käi pugemas, siis ma olen täiesti kindel, et teid ootab kuskil mujal palju parem töökoht.”* (Juht 12, naine) Intervjuudes osalenud juhtidest nii naised kui mehed olid võrdselt meelitamisest tingitud ebaõigluse tagajärjel organisatsioonist lahkunud.

Lisaks töölt lahkumisele oli meelitamisest tingitud ebaõigluse tagajärjeks organisatsioonis ka motivatsiooni langus, mille tõid välja veerand intervjuus osalenud juhtidest. Põhjuseks oli see, et otsene juht pööras kogu tähelepanu osavale meelitajale. Üks

juhtidest, kes tõi välja motivatsiooni languse ütles nii: *“Ma ise tundsin, et ei tahtnud enam panustada oma töösse. Lihtsalt oligi mingil hetkel motivatsioon läinud ja tegid ära selle esmavajaliku ning rohkem ei panustanud.”* (Juht 4, naine) Intervjueeritud juhtidest iga viies tõi välja selle, et ebaõigluse ja motivatsiooni languse vahele võib tõmmata võrdusmärgi. Huvitav on see, et mitte ükski mees ei toonud ebaõigluse tagajärjena organisatsioonis välja motivatsiooni langust. Iga kümnes juht tõi ühe meelitamise tagajärjena välja ka tagarääkimise, mis tekitas organisatsioonis ebameeldivaid olukordi. Üks naisjuhtidest pidas väga oluliseks võrdset kohtlemist ja ebaõiglaste olukordade ennetamist: *“Ma olen vältinud ebaselgeid olukordi, kuna ma tean et töises keskkonnas lähevad igasugused jutud liikvele väga kiiresti ja kui need jutud liikuma hakkavad, siis võivad nad kõvasti erinevad sellest, mis tegelikult toimus.”* (Juht, 20, naine)

Antud magistrិតöö intervjuudest selgus ka kõrvalseisjana suhtumine juhtidesse, kes ise meelitavad või neid on meelitatud ning sellega on kaasnenud ebaõiglane olukord organisatsioonis. Kolmandik intervjuudes osalenud juhtidest avaldasid arvamust ja tõi näiteid juhtide kohta, kes läbi meelitamise tekitasid inimestes taju ebaõiglusest. Näiteks üks juhtidest ütles nii: *“Juht peab jääma endale kindlaks ja ta ei tohi mitte mingisugust ebaõiglust organisatsioonis lubada. Kui ta korra selle vastu eksib, siis usalduse taastamine ei pruugi kunagi õnnestuda.”* (Juht 6, naine) Nii antud kommentaari omanik kui ka teised sellel teemal arvamust avaldanud juhid olid huvitaval kombel naised. Ühe juhi arvamus erines teistest ja tema nägemus meelitavatest juhtidest oli selline: *“Kui ma ise seda kõrvalt näen ja see ei puutu otseselt minu alluvatesse siis ma olen sellest mööda vaadanud. See on iga juhi oma küsimus, et kuidas ta käitub selles mõttes, et kuidas ta meelitab või millised on need lisaboonused selle töökoha juures.”* (Juht 20, naine) Selline vaade meelitavale juhile oli pigem erandlik, kuid teoreetilistest käsitlustest võib leida sellele kinnitust ning selle kohta on võimalik lugeda järelduste alapeatükis. Iga kümnes intervjuus osalenud juht tundis, et tal on raske meelitavat alluvat karistada või temaga kuri olla olukorras kui tal on vajalikud tööd tegemata.

Pooled intervjuus osalenud juhid tõi välja selle, et nende jaoks on organisatsioonis meeldivaid ja ebameeldivaid inimesi. Iga teine intervjuus osalenud juht tõi välja selle, et nad eelistavad jagada infot endale meeldivatele inimestele. Kaks kolmandikku nii vastanud juhtidest pidasid seda normaalseks, et meeldivate inimesi usaldatakse ning nendega suheldakse rohkem. Üks juhtidest selgitas antud teemat nii: *“Oma inimese olemasolu organisatsioonis on oluline kuna seda inimest saad sa rohkem usaldada ning temaga kõikidel teemadel rääkida.”* (Juht 15, naine) Meeldivate inimestega suhtlemine on lihtne aga oluline

on pigem see, kuidas suhelda ebameeldivatega. Ühe juhi õhku visatud mõte oli selline: *“Pigem peab mõtlema selle peale kui inimene sulle ei meeldi, kuidas siis käituda?”* (Juht 20, naine) Ebameeldivatele inimestele jagatakse ainult tööalast infot ja nii palju kui vaja, samas kui meeldivate inimestega arutatakse ka isiklike teemasid ning tehakse neile isiklike teeneid. Üks juhtidest kommenteeris olukorda, kuidas ebameeldiva inimesega suhtlus toimub: *“Töösajad saame ääri-veeri aetud kuna me peame seda tegema aga mitte grammigi rohkem.”* (Juht 1, naine) Iga viies intervjuus osalenud juht oli tajunud seda, et olles oma otsesele juhile ebameeldiv on nad kannatanud organisatsioonis ebaõiglust ja halba kohtlemist. Üks juhtidest kommenteeris seda nii: *“Inimesi hakati sildistama, et sina oled meie inimene ja meie siin oleme sellised aga teiega pole kahjuks midagi teha.”* (Juht 8, naine) Antud teemast rääkisid võrdselt nii naised kui ka mehed ja sellest võib järeldada, et teema on aktuaalne mõlemast soost juhtidele.

Üks intervjuus osalenud juht kommenteeris meeldivate inimesega suhtlemist nii: *“Ma ütleks niimoodi, et kui inimesed on sulle meeldivad siis see on alati meeldiv ja sellisel juhul jõuavad inimesed omavahel kaugemale.”* (Juht 14, mees) Paar juhti tõi välja ka füüsilise meeldivuse ja üks neist kommenteeris seda nii: *“Füüsiliselt ebameeldivale inimesele, mis iganes põhjusel sa ju ei jaga rohkem infot. Sellist asja ei tohi teha aga mingil määral ju ikka teed seda.”* (Juht 1, naine) Vastukaaluks tõid mõned juhid välja selle, et oma tiimis tuleb kõigiga suhelda võrdselt ning seda isegi olukorras, kus omavahelised suhted pole parimas korras. Üks naisjuhtidest võttis asja kokku nii: *“Oma tiimis peabki juht rohkem informatsiooni jagama. I...I Ma käitun kõikidega ühtemoodi ja olenemata, kas ma taustal tean, et meil on mingi probleem või on meil just head suhted. Lisaks väldin ma suhtlust oma tiimi liikmetega tööväliselt.”* (Juht 15, naine)

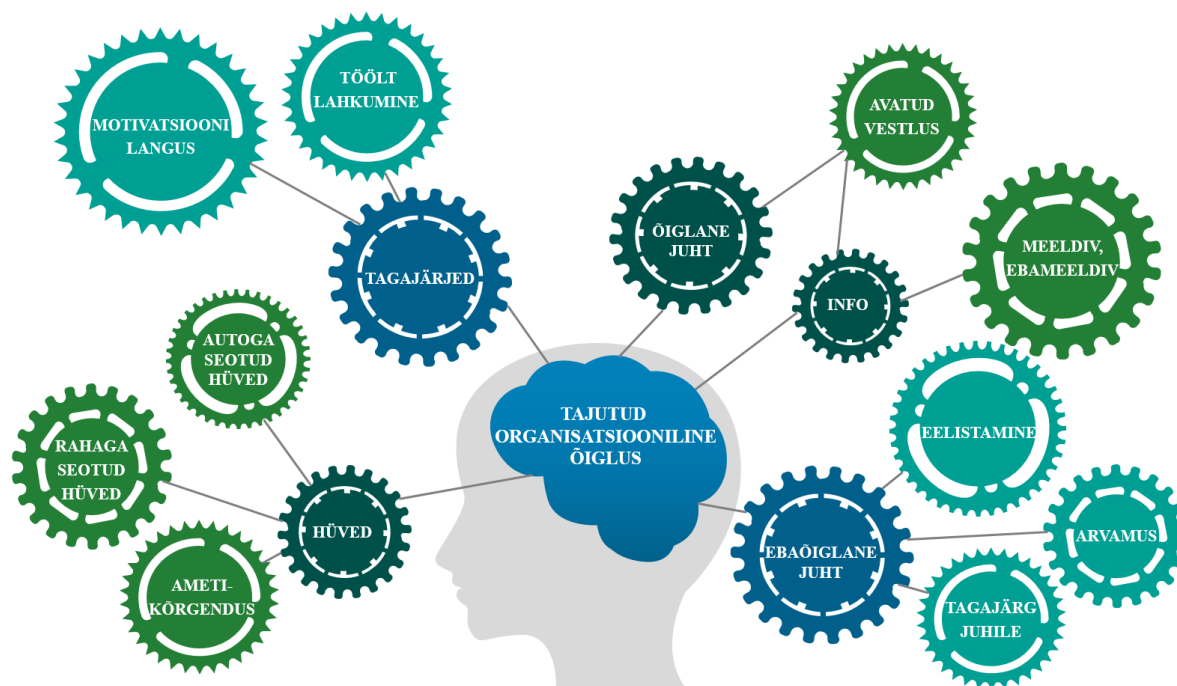
Teiseks kategooriaks sai **juhi taju õiglusest organisatsioonis**, mille juures toodi välja erinevaid õiglust ja meelitamist puudutavaid olukordi nagu näiteks informatsiooni jagamine, näiteid avatud vestlusest alluvatega, juhtide nägemus meelitamisest, õigluse tajumine erinevatest külgedest ja võitlemine ebaõiglusega.

Asjadest rääkimine olukorras, kus alluvad tunnevad juhi poolse meelitamise tõttu ebaõiglast käitumist enda suhtes on ääretult oluline organisatsiooni sisekliima jaoks. Juht peab käituma nii, et tema alluvad tunneksid end hästi. Iga kolmas intervjuus osalenud juht pidas avatud vestlust oma ebaõiglust tajunud alluvatega väga oluliseks just seetõttu, et antud olukord aitab ennetada probleeme organisatsioonis. Nii naisjuhid kui ka meesjuhid pidasid avatud suhtlust võrdselt oluliseks. Üks naisjuhtidest võitleb tajutud ebaõiglusega nii: *“Kui inimesed tunnevad, et neile on liiga tehtud siis peab nendega rääkima ja seletama, miks*

mingi olukord aset leidis. Peale olukorra selgitamist ei jää nende jaoks õhku seda tunnet, et ühte eelistatakse aga teist mitte.” (Juht 18, naine) Naisjuhtide vastustest tuli välja, et nende jaoks on avatud vestluse pidamine alluvatega tavapärasem ja nad võivad seda teha ka teiste inimeste ees. Intervjuudest tuli välja see, et meesjuhid eelistavad suhelda ebaõiglust tajuvate alluvatega privaatsetl. Üks intervjuus osalenud meesjuht tõi välja selle, kuidas tema meelitamisest tingitud ebaõiglusega tegeleb: *“Ma ei suhtle alluvatega avalikus formaadis, vaid lihtsalt üks-ühele jutuajamistes.!/ Tagasiside andmine on oluline aga see ei ole lihtne.*” (Juht 13, mees)

Kolmveerand intervjuus osalenud juhtidest kirjeldasid, et nad peavad lugu õiglasest juhtimisest. Sellised väärtused tulid välja pigem vanematel ning pikema staažiga juhtidel. Intervjuudest tuli välja see, et inimesed kellel on pikem juhtimiskogemus saavad paremini aru kui neid meelitatakse. Üks juhtidest võttis selle kokku nii: *“Ma arvan, et juhid on natuke teistsuguse naturiga inimesed, et neil tegelikult mingisugune sensor töötab kogu aeg ja monitoorib seda, mis puudutab meelitajaid. Lisaks peab olema ka teatud inimeste lugemisoskus.*” (Juht 11, mees) Selleks, et inimesed oleksid organisatsioonis rahulolevad, peavad nad tajuma õiglust. Iga teine juht tõi näiteid selle kohta, et inimesed organisatsioonis küll tajuvad meelitamisest tingitud ebaõiglust, kuid tegelikkuses seda nendes olukordades pole. Pooled juhid vaadates oma alluvaid töid välja selle, et taju ebaõiglusest on iga inimese enda sees. Üks juhtidest võrdles ebaõigluse taju ka kadedusega: *“Kadedus ei kao mitte kuskile ja mitte kunagi ning see on ikka inimestel olemas.*” (Juht 3, mees)

Iga kuues juht peab meelitamist motiveerimiseks ja samuti positiivseks tegevuseks. Kõik selle arvamusega juhid olid mehed vanuses kuni nelikümmend. Näiteks üks meesjuhtidest ütles nii: *“Mina näen ühendust motiveerimise ja meelitamise vahel. Ma motiveerin, et meelitada ja meelitan, et inimene täidaks eesmäärke ja oleks organisatsioonile kasulik.*” (Juht 5, mees) Juhid nägid meelitavat motiveerimist kui võimalust alluval organisatsioonis areneda. Kolmandik meelitamist motiveerimiseks pidanud juhtidest, töid välja sellise mõtte ja sellega nõustuvad ka antud magistritöö autorid: *“Inimloomus on omapärane ja sa oled nii mugav kui sul lubatakse olla. Organisatsioonis pole eesmärgid ainult sulle, vaid tervele meeskonnale. Kui motiveerida alluvat siis areneb lisaks organisatsioonile ka inimene ise.*” (Juht 5, mees) Analüüsid intervjuu tulemusi selgus see, et mehed pidasid meelitamist tegevuseks, mis motiveerib töötajaid. Autorid võtsid läbi meelitamise tajutud organisatsioonilise õigluse tulemused kokku joonisel 7.



Joonis 7. Eesti juhtide taju organisatsioonilisest õiglusest meelitamise tagajärjel

Allikas: Autorite koostatud

Järgnevas alapeatükis esitavad autorid järeldused intervjuu tulemustest ning nende sünteesi teoreetiliste käsitlustega.

2.4. Järeldused meelitamise ja tajutud organisatsioonilise õigluse seostest ning süntees teoriaga

Meelitamise mõiste ei ole Eesti juhtimiskultuuris eriti levinud. Oluline on märkida, et antud teema uurimisel oli kaaskirja ette saatmine intervjuueeritud juhtidele suure tähtsusega, kuna meelitamise mõiste oli paljudele tundmatu. Alles teema avamisel ning eelneval tutvustamisel said juhid aru selle mõiste sisust ning oskasid seeläbi ka elulisi näiteid tuua. Tegelikult kirjeldas ka Lamm (2018), et meelitamine võib erinevates kultuuriruumides olla erineva tähendusega ning uurimise tulemused võivad sõltuda sellest, kas termin on vastajatele tuttav ja mõistetav. Küll aga arvasid juhid, et meelitamine võib olla rohkem omane teistele rahvustele. Samas mida rohkem nad küsimustele vastasid, seda enam sai töö autoritele selgeks, et meelitamist ei oldud varem lihtsalt sellisel kujul teadvustatud ning analüüsitud. Organisatsioonilise õigluse ja ebaõigluse tajumine oli kõikidele juhtidele tuttav ning antud teemat ei pidanud neile suurel määral avama.

Intervjuude tulemuste põhjal võivad autorid järeldada, et meelitamist kasutatakse Eestis päris laialdaselt, isegi igapäevaselt. Oli küll juhte, peamiselt tootmise ning ehitus ja kinnisvara valdkonnast, kes enda sõnade kohaselt polnud sellega väga palju kokku puutunud. Mitmed juhid uskusid, et meelitamise kasutamine sõltub valdkonnast ning ettevõtte suurusest. Teoreetilisest teema käsitlesest selgub, et meelitamine on üks sagedamalt kasutatav ja efektiivsem mõjustamise viis töökohal (Lee, Han, et al., 2017; Yukl & Tracey, 1992; Falbe & Yukl, 1992), kuid puudub viide valdkondadele või organisatsioonidele, kus see ei toimiks või seda ei kasutataks. Küll aga viitasid Singh, Kumra ja Vinnicombe (2002) sellele, et erinevatel ametikohtadel võib meelitamine olla naiste ja meeste poolt erinev. Antud magistritöö valimis oli naisi mõne võrra rohkem kui mehi ning lisaks oli ka keskastmejuhte samal määral rohkem kui tippjuhte. Seega võivad olla võrdlused nende tegurite järgi mõneti kallutatud ning seetõttu esitavad töö autorid vaid ülekaalukaid tulemusi järelduste tegemisel.

Intervjuudes osalenud juhid kirjeldasid intervjuude alguses pigem enda hinnanguid ja arusaamu meelitamisest ning ka juhtumeid, mida nad olid ise kõrvalt näinud. Näiteks toodi välja, et meelitamine on peamiselt alateadlik, kuid teiste küsimuste juures kirjeldati ka väga palju teadliku meelitamist ehk vastused muutusid intervjuu käigus rohkem selgemaks ja sügavamaks. See, et juhid leiavad meelitamise pigem alateadliku olevat, on tegelikult igati mõistetav. Liden ja Mitchell (1988) kohaselt soovivadki inimesed loomupoolest teistele meeldida. Kuigi peamiselt arvati, et meelitajatel on olnud teatud tagamõtte, siis suhtuti sellesse positiivselt kuna eesmärkidena nähti pigem suhete parandamist ja head läbisaamist. Ka Long (2021) toob välja oma hiljutises uuringus, et siiras meelitamine loob usalduslikke suhteid.

Uuringust selgus, et juhte meelitavad pigem nende alluvad ning vaid üksikutel juhtumitel kolleegid või ülemused. Tulemused on mõneti üllatavad, kuna meelitamist peetakse selliseks mõjustamise taktikaks, mis on enim edukas ülevalt alla mõjutamisel ning seda sellepärast, et juht on tugevamal positsioonil (Yukl & Tracey, 1992; Lamm, 2018, Gordon, 1996). Huvitav on ka see, et meelitati kaks korda rohkem naisjuhte kui meesjuhte ning naised tunnetasid tunduvalt rohkem seda kas meelitati siiralt või ebasiiralt. Tajuti nii alateadlikku kui teadlikku meelitamist, kuigi juhtidel tundus autorite kohaselt keeruline teadlikkust täpselt määratleda. Samas vanemad ning kogenumad juhid tajusid meelitamise katseid paremini kui nooremad juhid. Oluline on autorite arvates leid, et osad juhid tolereerisid ebasiirast meelitamist kui nende arvates oli inimene oma töös pädev. Selline olukord võib aga juhti autoriteeti teiste töötajate silmis kahandada, kui ei ole piisavalt selgelt

välja toodud, et ametikõrgendus on antud kompetentside mitte meelitava käitumise eest, kuna teised tajuvad sellises olukorras ebaõiglust (Keeves, Westphal, et al., 2017).

Juhte meelitati erinevatel eesmärkidel kuid kõige rohkem mainiti hüvede saamist, heade suhete või töökeskkonna loomist ning üllataval kombel ka lisaülesanne andmist juhile endale. Kuna naisi meelitati rohkem siis töid nad välja ka rohkem tajutud eesmärke nende meelitamisel. Meesjuhtide meelitamisel oli ülaltoodule lisaks veel ka soov ennast näidata paremast küljest ning saavutada parem positsioon. Eeltoodud eesmärkide elluviimiseks meelitati juhte peamiselt läbi kiituste ja komplimentide. Naisjuhtidele tehti veel lisaks kingitusi ja teeneid, nendega räägiti isiklikust elust ning nende ees ka lipitseti rohkem. Meesjuhtide suunal kasutati enim kiitmist, julgustamist, eneseesitlust aga ka seksuaalset meelitamist. Seega on autorite poolt uuritud juhte meelitatud kõikide Jonesi (1964) poolt välja toodud meelitamise taktikatega ning lisaks veel seksuaalse meelitamisega. Watkins, Smith ja Aquino (2013) töid oma uuringus välja, et naised võivadki mehi rohkem seksuaalselt meelitada, kompenseerides läbi selle oma tunnetuslikku madalamat jõupositiooni.

Intervjuude analüüsimisel selgus, et teadlik, aga ka alateadlik meelitamine oli eesmärkide saavutamise poolest edukas vaid siis kui see oli siiras, juhti meelitas juba talle meeldiv inimene või kui meelitamise eesmärk oli positiivne nagu näiteks kiitmine ja heade suhete loomine. Kui juhid tajusid ebaõigust või negatiivseid eesmärke nende meelitamisel siis eesmärke ei täidetud. Falbe ja Yukl (1992) kinnitavad, et meelitamine on kasu saamise eesmärgil edukas kui seda tajutakse siirana. Juhid käitusid meelitamist kogedes väga erinevalt. Osad juhid reageerisid kohe negatiivselt ning rääkisid meelitajaga, teised tundsid end ebamugavalt kuid ei teinud midagi - mõlemal juhul oli meelitaja jaoks olukord negatiivne ning eesmärke ei saavutatud ning lisaks rikuti nii ka võimalused tulevasteks, kuna juhid ei tahtnud neile enam vastu tulla. Osad juhid lasksid meelitamisel vabalt toimuda ja sellisel juhul oli tulemus meelitajale positiivne, kuid kõrvalseisjad tajusid seda olukorda ebaõiglasena. Zellars ja Kachmar (1999) on samuti leidnud, et kui töötajad märkavad meelitamise mistahes kujul premeerimist, suureneb tunduvalt teiste taju kellegi soosimisest.

Nii nais- kui meesjuhid meelitasid peamiselt enda alluvaid ning ainult vähemal määral enda ülemusi ning kolleege. Enim meelitasid müügi ja meditsiini valdkonna juhid. Erinevalt intervjuu algusest kirjeldas nüüd suur osa juhte, et nad kasutavad meelitamist igapäevaselt. Meelitati nii teadlikult kui alateadlikult, kuid tippjuhid kirjeldasid keskastmejuhtidest meelitamise juhtumeid kordades vähem, millest autorid järeldavad, et kas tippjuhid ei avanud ennast vastamisel piisavalt või tegelevad nad tõepoolest meelitamisega oluliselt vähem.

Enamik juhte väitis, et nad saavutasid meelitamisega kõik oma eesmärgid. See on igati usutav, kuna ka erinevad teadustööd on varasemalt sarnasele järeldusele jõudnud, et juhilt alluvate suunal tehtavad meelitamise taktikad on edukamad kui vastupidi (Yukl & Tracey, 1992; Gordon, 1996; Lamm, 2018).

Kõige enam kasutasid juhid meelitamist heade suhete ja meeldiva töökeskkonna loomiseks, paremate töötulemuste saavutamiseks ja töötajate motiveerimiseks ning julgustamiseks. Nende eesmärkide saavutamiseks meelitasid naisjuhid enim läbi kiituste, komplimentide ja tunnustamise, meesjuhid aga isikliku elu vastu huvi tundmisega. Huvitav on see, et naisjuhid rääkisid nii enda elust kui huvitusid teiste omast, samas meesjuhid endast rääkisid vähem ning pigem uuriti teise kohta. Meesjuhtide puhul joonistus välja see, et teistest huvitumine oli pigem õpitud oskus ning tegelikult neid siiralt ei huvitanud, mis teiste elus toimus. Naisjuhid kirjeldasid üleüldiselt palju rohkem erinevaid meelitamise taktikaid ning lisaks eeltoodule kasutati palju ka huumorit. See leid on vastuolus Singh, Kumra ja Vinnicombe (2002) uuringuga, kus nad leidsid, et meesjuhid meelitavad oluliselt rohkem kui naisjuhid. Kuigi juhid tõid meelitamise taktikana välja ka motiveerimist ei liigita meelitamise teemat käsitlevad teaduslikud seda meelitamise taktikate hulka. Autorid leiavad, et motivatsioon võib olla pigem meelitamise eesmärgiks ning tagajärjeks organisatsioonilise õigluse kontekstis. Juhid meelitasid teisi nii siiralt kui ebasiiralt, kuid äärmiselt oluliseks peeti seda, et nad ei muutuks meelitavate silmis manipuleerivateks ning võltsiks, kuna kartsid nii oma eesmäärke mitte saavutada. Vaid üks juht julges tunnistada, et on andnud nii teadlikult kui alateadlikult alluvatele läbi meelitamise hüvesid ning tõenäoliselt nägid seda ka kõrvalseisjad.

Meelitamise tagajärjel saadavate hüvede osas valitses intervjuus osalenud juhtide vahel üksmeel ja kõik pidasid seda ebaõiglaseks. Enamik juhtidest mainis raha ja ametikõrgendust puudutavaid hüvesi läbi eelistamise. Vastajate seas oli võrdselt nii naisi kui mehi. Käesoleva intervjuu tulemused viitavad Khatri ja Tsang (2003) uuringule, kus nad kirjeldasid seda, et inimestele vaid eelistamise tõttu ametikõrgendust andes ei tugine see nende kompetentsidel ja on vastuolus võrdsuse teooriaga. Osa intervjuus osalenud juhtidest mainis ebaõiglast olukorda, mis oli tingitud pikaajalisest otsese juhi meelitamisest ning mille tagajärjel sai meelitaja autot puudutava hüve. Oluline on mainida seda, et antud hüved puudutasid parkimiskohti, mille puhul olid organisatsioonis kindlad reeglid, mida aga kõigile ei rakendatud. Autot puudutava hüvega seotud ebaõiglust mainised ainult naised. Antud intervjuu tulemused on sarnased Singh, Kumra ja Vinnicombe (2002) tehtud uuringu tulemustele, kus selgus et naisjuhid loodavad rohkem aususele ning hüvede jagamise

selgetele reeglitele organisatsioonis. Antud töö autorid pidasid oluliseks ka teadlase Choi (2011) uuringut kus ta tõi välja, et naised näitavad üles suuremat usaldust juhtkonda vastu kui mehed ja seda juhul kui nad tajuvad protseduurilist õiglust, samas kui mehed usaldavad oma juhti just siis kui nad tajuvad distributiivset ja interaktsioonilist õiglust. Antud magistritöö autorid järeldavad tulemuste põhjal, et õigluse saavutamiseks peab rakendama vähemalt kolme õigluse liiki ja vältima ebaõiglaseid hüvesid. Magistritöö autorid nõustuvad teadlaste Lawler, Thye ja Yoon (2008) mõttega, et kui juht soovib kasutada hüvesid töökäitumise õiglaseks reguleerimiseks, on töötajad nõus pingutama viisil, mis toob kasu nii neile endile kui ka organisatsioonile tervikuna.

Pooled intervjuus osalenud juhid tõi välja tagajärjed, mis kaasnesid sellega kui nad tundsid organisatsioonis ebaõiglust, mis oli tingitud nende otsese juhi edukast meelitamist. Teadlased Cohen-Charashi ja Spector (2001) on öelnud, et kui töötajat koheldakse organisatsioonis ebaõiglaselt, siis võib see viia selleni, et inimene vahetab töökohta. Intervjuudes osalenud juhtidest nii naised kui mehed olid võrdselt ebaõigluse tagajärjel organisatsioonist lahkunud. Analüüsid intervjuu tulemusi avastasid töö autorid, et osa juhtidest ootasid organisatsioonist lahkumisega paar aastat. Seda kinnitavad ka intervjuu tulemused, kus osa juhte ütles, et nad ei lahkunud organisatsioonist kiirustades ning andsid oma otsesele juhile võimaluse olukorda parandada. See võib olla tingitud sellest, et kui töötaja tajub ebaõiglust siis reageerib ta tavaliselt negatiivselt oma juhi suhtes mitte aga organisatsiooni kui terviku suhtes (Cohen-Charash, 2001). Ka intervjuudest selgus see, et suhtumine ebaõiglasesse juhti oli kõikidel vastajatel negatiivne ja tagantjärgi lõppes otsestele juhtidele olukord ebaõiglase käitumise tõttu ka vallandamisega. Antud töö autorid järeldavad, et ebaõiglane juht ei suuda organisatsiooni jätkusuutlikult juhtida.

Lisaks töölt lahkumisele oli meelitamisest tingitud ebaõigluse tagajärjeks organisatsioonis ka motivatsiooni langus. Käesoleva intervjuu tulemused on sarnased Zellars ja Kachmar (1999) uuringuga, kus nad tõi välja selle, et motivatsiooni langus on üks peamisi ebaõigluse tagajärgi ja see on tingitud olukorrast kus otsesed juhid enda meelitamist lubavad. Analüüsid intervjuu vastuseid selgus, et motivatsiooni langusest rääkisid otsese juhi meelitamisel vaid naisjuhid. Meesjuhid nägid meelitavat motiveerimist kui võimalust alluval organisatsioonis areneda. Teoreetikud Singh, Kumra ja Vinnicombe (2002) kohaselt kasutavad noored mehed meelitamist rohkem ja enesekindlamalt kui noored naised. Selline erinevus nais- ja meesjuhtide nägemuses väärrib kindlasti omaette magistritööd.

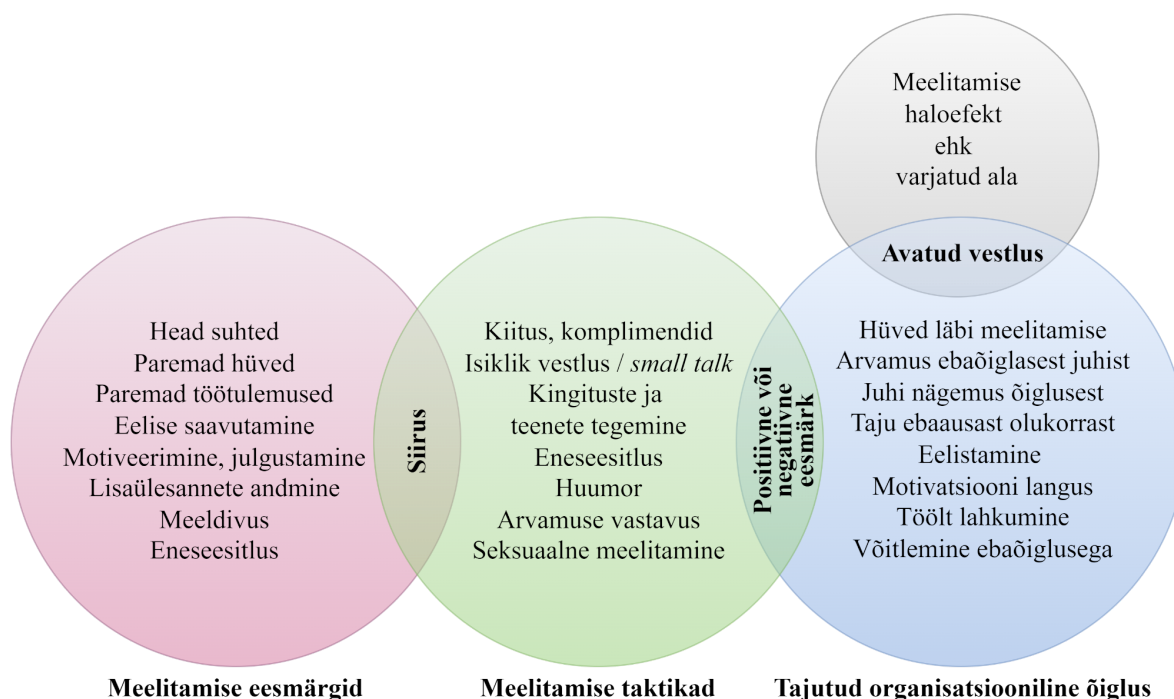
Analüüsid intervjuu tulemusi jõudsid töö autorid järelduseni, et Eesti juhid kes näevad meelitamise tagajärjel ebaõiglust teistes meeskondades, parema meelega ignoreerivad

sesta kuna see ei puuduta nende alluvaid. Juhid tõid välja ka selle, et ebaõigluse nägemine teistes meeskondades rikub nende omavahelisi suhteid ja ennekõike väljendub selles, et samas organisatsioonis töötavad inimesed isegi ei tervita teineteist. Antud tulemused on sarnased näiteks Kim, LePine, Zhang, ja Baer (2022) väitega, et kõrvalised meeskonnaliikmed võivadki meelitamist hinnata teisiti kui selle olukorraga otseselt seotud inimesed ning see omakorda võib kahjustada nende omavahelisi suhteid.

Mitmed juhid, kes osalesid antud uuringus tõid välja selle, et organisatsioonis on neil meeldivaid ja ebameeldivaid inimesi. Intervjuus osalenud juhtidest osa eelistavad jagada infot endale meeldivatele inimestele. Oli ka juhte, kes on ise tajunud seda, et olles oma otsesele juhile ebameeldivad on nad pidanud kannatama organisatsioonis ebaõiglust ja halba kohtlemist. Antud tulemused on sarnased Niehoff ja Moorman (1993) uuringule, kus nad on välja toonud selle, et kui töötajaid koheldakse lugupidavalt ja austusega, siis tunnevad nad end mugavamalt ning on julgemad avaldama arvamust selles osas, mis võiks organisatsioonis paremini olla. Antud teemast rääkisid võrdselt nii naised kui ka mehed ja sellest võib järeldada, et teema on aktuaalne mõlemast soost juhtidele. Magistritöö autorid peavad oluliseks, et info jagamine organisatsioonis ei toimuks meeldimise või mitte meeldimise alusel, vaid vastavalt vajadusele. Info jagamine ning avatud suhtlus olukorras, kus alluvad tunnevad juhi poolt ebaõiglast käitumist enda suhtes on ääretult oluline organisatsiooni sisekliima jaoks. Osa intervjuus osalenud juhte pidas avatud vestlusi oma ebaõiglust tajunud alluvatega, et ennetada probleeme organisatsioonis. Nii naisjuhid kui ka meesjuhid pidasid avatud suhtlust võrdselt oluliseks. Naisjuhtidel tuleb ebaõiglust tajunud alluvatega vestluse pidamine välja kergemalt samas kui meestele on see raskem. Suurem osa intervjuus osalenud juhtidest peavad lugu õiglasest juhtimisest ja analüüsid tulemusi tuli välja see, et tegu on inimestega kellel staaži juhina üle üheksa aasta. Töö autorid järeldavad tulemustest, et pikaajalisem kogemus juhina annab inimesele teatud eelise olla õiglane juht ja märgata ebaõiglust. Intervjuudest tuli välja see, et inimesed kellel on pikem juhtimiskogemus saavad paremini aru ka kui neid meelitatakse. Iga teine juht tõi näiteid selle kohta, et inimesed organisatsioonis küll tajuvad ebaõiglust kuid tegelikkuses seda nendes olukordades pole.

Magistritöö autorid arvavad, et taju ebaõiglusest organisatsioonis ei pruugi alati olla see, millena ta paistab. Intervjuudest tuli välja, et juhid on kokku puutunud olukordadega, kus kõrvalseisja tajub ebaõiglust, kuid tegelikkuses on seal õiglased otsused. Joonisel 8 on töö autorid välja toonud meelitamise eesmärgid ja taktikad ning nende seosed tajutud organisatsioonilise õiglusega, mille puhul on olulisel kohal meelitamise haloefekt ehk varjatud ala. Varjatud ala all kirjeldavad autorid olukorda, kus inimesed hindavad olukorda

tervikliku pilti nägemata ning kogu tõde teadmata. Selleks, et varjatud ala organisatsioonis avada on autorite arvates vajalik suhtlus juhi ja ebaõiglust tajunud inimese vahel.



Joonis 8. Meelitamise eesmärgid ja taktikad ning nende seosed tajatud organisatsioonilise õiglusega.

Allikas: Autorite koostatud

Kokkuvõtvalt võib intervjuude põhjal järeldada, et meelitamine on Eesti juhtimiskultuuris laialdaselt levinud, kuid valdkonniti võib esineda erinevusi. Nii teadlikku kui alateadlikku meelitamist on juhid (rohkem keskastmejuhid kui tippjuhid) kõrvalt näinud, tajunud enda suunal ja ka ise rakendanud. Uuringu tulemusel selgus, et meelitamine on efektiivne eesmärkide saavutamise taktika töökohal, kuid määravaks teguriks on meelitaja tagamõte või oskus meelitamist siiralt esitada. Autorid leidsid olulised seosed teadliku meelitamise tagajärgede ning organisatsioonilise õigluse vahel, mis olid suuremas osas negatiivse mõjuga tajatud õiglusele. Samas mida positiivsem oli meelitamise eesmärk seda positiivsem oli ka tajatud organisatsiooniline õiglus.

Kokkuvõte

Omavaheline meeldimine ja head suhted aitavad inimestel kergemini koostööd teha ning eesmärgi saavutada. Samas kui meeldivust kasutatakse ebasiiralt või negatiivsete eesmärkidega võivad sellel olla tagajärjed tajatud õiglusele organisatsioonis. Käesolev

magistritöö keskendus meelitamisele kui eesmärgi saavutamise taktikate uurimisele töökohal ning nende seostele tajutud organisatsioonilise õiglusega. Kuna Eesti juhtimiskultuuri kontekstis ei ole meelitamist varem uuritud siis usuvad töö autorid, et meelitamise teema käsitlemine ja uurimine on aktuaalne. Lisaks pakub magistritöö Eesti juhtidele väärtuslikku sisendit eesmärkide saavutamiseks kasutatava meelitamise taktika ning sellega kaasnevate tagajärgede kohta.

Magistritöö teoreetilises osas keskendusid autorid meelitamisest ja tajutud organisatsioonilisest õiglusest ülevaate andmisele. Esimeses alapeatükis selgitasid autorid teoreetilistele käsitlustele tuginedes meelitamise olemust ning rakendamist organisatsioonis. Teises alapunktis kirjeldati teadustööde abil tajutud organisatsioonilise õigluse olemust ning kolmandas meelitamise ja tajutud õigluse omavahelisi seoseid. Autorid defineerivad käesoleva töö raames meelitamist selliselt, et meelitamine on eesmärgi saavutamise taktika inimeste omavahelise meeldivuse esilekutsumiseks, mis võib olla sooritatud nii teadlikult kui alateadlikult ning mille tagajärjel võivad tulemused mõlemale osapoolle, aga ka kõrvalseisjatele, olla positiivsed või negatiivsed. Jonesi (1964) käsitluse järgi koosneb meelitamine neljast taktikast- komplimentide ja teenete tegemisest, teisega oma arvamuse ühildamisest ja eneseesitlusest. Cooper (2005) lisas meelitamise taktikate hulka ka huumori ja Watkins, Smith ja Aquino (2013) seksuaalse meelitamine, mida on teadustöodes alles viimastel aastatel hakatud rohkem välja tooma.

Teaduslikele allikatele tuginedes võib väita, et siiras meelitamine loob häid suhteid ning loob usaldusväarsust (Long, 2021) samas kui ebasiiral meelitamisel võivad olla ka negatiivsed tagajärjed nii meelitajale endale, meelitatavale kui ka kõrvalseisjatele. Meelitamise positiivsete tagajärgedena kirjeldavad teadlased positiivset enesekuvaniit, ametikõrgendust ja palgatõusu, karjääri edendamist, juhile meeldimist ning positiivset hinnangut töösooritusele. Negatiivsete tagajärgedena tuuakse välja usalduse vähenemist, negatiivseid hinnanguid kompetentside või enesehinnangu kohta, ebaterved töösuhted organisatsioonis, suhetele tuginevat eelistamist ning ebaõiglast olukorda. Magistritöö autorid on veendunud, et just taju õiglusest on see, mis mõjutab töötajate pühendumist organisatsioonile.

Organisatsioonilist õiglust on defineeritud ka kui ausaid töövõtteid organisatsiooni igal tasandil, mis on vastuvõetavad kõigile selle liikmetele (Jehanzeb & Mohanty, 2020). Organisatsioonilise õigluse kolm peamist liiki on interaktsiooniline, protseduuriline ja distributiivne õiglus. Tähelepanu tuleb pöörata kõigile kolmele õigluse liigile eraldi kuna nad põhinevad erinevatel juhtimisotsustel (Cropanzano, Bowen, et al., 2007). Usmani ja Jamal

(2013) tuvastasid Goodini (2010) uuringule tuginedes kaks täiendavat organisatsioonilise õigluse liiki, nimelt ajalise õigluse ja ruumilise õigluse. Kõik organisatsioonilise õigluse liigid on omavahel seotud ja moodustavad õigluse süsteemi.

Autorid esitasid teoreetilise osa lõpus seosed meelitamise ning tajutud organisatsioonilise õigluse vahel. Väheste teaduslike allikate analüüsi põhjal selgusid peamised meelitamise tagajärjed, millel olid seosed tajutud organisatsioonilise õigluse liikidega. Autorid leidsid, et taju õiglusest avaldus nii indiviidide kui organisatsiooni lõikes. Näiteks tekitas meelitamine inimestele taju ebavõrdsusest, rahuolematust juhi ja töökohaga, motivatsiooni langust, halvenenud suhteid kolleegidega. Organisatsioonile võis meelitamine kaasa tuua häiritud meeskonnatöö ja tulemuslikkuse ning töötajate lahkumise. Samas võis meelitamine tekitada ka positiivseid tagajärgi tajutud organisatsioonilisele õiglusele nagu paranenud suhteid juhtidega, vähenenud stressitaset ja üleüldist heaolu.

Magistritöö empiiriline osa kirjeldas uuringu korraldust, mis põhines kvalitatiivsetel semi-struktureeritud intervjuudel. Intervjuud viidi läbi Eesti ärimaastikul tegutsevate kesk- ja tippjuhtidega ja selgitati välja nende kokkupuutekohad meelitamisega ning selle seosed tajutud organisatsioonilise õiglusega. Tööle andis sügavust juurde see, et juhid kirjeldasid olukordi nii meelitajatena, meelitatavatena kui ka kõrvalseisjatena. Intervjuu tulemustest selgus, et meelitamist kasutatakse Eesti organisatsioonides ning juhtimiskultuuris laialdaselt, isegi igapäevaselt. Meelitamine toimus nii juhide suunal kui juhtide poolt ning lisaks kirjeldasid juhid ka mitmeid juhtumeid mida nad olid ise kõrvalt näinud. Intervjueeritud juhid olid kokku puutunud kõikide teoreetilises käsitluses kajastatud meelitamise taktikatega ning kasutasid neid ka ise. Kõige enam kasutatud meelitamise taktika oli kiitmine ning komplimentide tegemine, aga ka isiklikust elus rääkimine ja kingituste tegemine. Palju kirjeldati ka juhtumeid kus nähti pealt seksuaalset meelitamist. Peamisteks meelitamiste eesmärkideks olid head suhted, paremad hüved ja töötulemused, motiveerimine ning ka kellegi ees eelise saavutamine. Üldiselt saavad autorid väita, et intervjueeritud juhtidel ei olnud negatiivseid eesmärke meelitamisel, vaid sooviti saavutada tööga seotud eesmärke või paremaid suhteid meeskonnas.

Meelitamise tagajärjed avaldavad mõju organisatsioonilise õigluse kontekstis nii organisatsioonile tervikuna kui ka seal töötavatele inimestele. Uuringus osalenud juhid tõid välja tagajärjed, mis kaasnesid sellega kui nad tundsid organisatsioonis ebaõiglust, mis oli tingitud nende otsese juhi edukast meelitamist. Uuringust selgus, et nii naised kui mehed olid võrdselt meelitamisest tingitud ebaõigluse tagajärjel organisatsioonist lahkunud. Autoreid üllatas see, et organisatsioonist lahkumine võttis ebaõiglust tajunud juhtidel aega aastaid.

Teooria kinnitab seda, et ebaõiglust tajuv töötaja reageerib tavaliselt negatiivselt oma juhi suhtes mitte aga organisatsiooni kui terviku suhtes ja seetõttu oodatakse muutusi. Autorid avastasid, et ebaõiglusest tingitud motivatsiooni langusele viitasid ainult naisjuhid ning meesjuhid nägid meelitavat motiveerimist pigem kui võimalust alluval organisatsioonis areneda. Uuringus osalenud juhid tõid välja ka selle, et ebaõigluse nägemine teistes meeskondades rikub nende omavahelisi suhteid. Selgus, et meelitamise tagajärjel saadavate hüvede osas valitses intervjuus osalenud juhtide vahel üksmeel ja kõik pidasid seda ebaõiglaseks. Põhiliste ebaõiglaste hüvedena toodi välja ametikõrgendus, kõrgem palk, boonused ja autoga seotud hüved.

Empiirilise osa analüüsi tulemustest saame järeldada, et meelitamine on Eesti juhtimiskultuuris laialdaselt levinud ning juhid kasutavad meelitamise taktikat oma eesmärkide saavutamiseks. Oluliseks leiuks peavad autorid seda, et mida positiivsem ja siiram oli meelitamise eesmärk ning selle rakendamine, seda suurema tõenäosusega eesmärk saavutati ning sellega ei kaasnenud negatiivseid tagajärgi. Samas ebasiiras meelitamine ning omakasupüüdlikud eesmärgid avaldasid mõju tajutud organisatsioonilisele õiglusele. Antud töö autorid arvavad, et taju ebaõiglusest organisatsioonis ei ole alati see, millena ta paistab. Uuringust selgus, et kõrvalseisja võib tajuda ebaõiglust, kuid tegelikkuses on selle taga õiglased otsused. Varjatud ala ehk meelitamise haloefekti all kirjeldavad autorid olukorda, kus inimesed hindavad olukorda tervikliku pilti nägemata ning kogu tõde teadmata. Sellise olukorra vältimiseks ja ennetamiseks on olulisel kohal avatud vestlus juhi ja ebaõiglust tajunud töötaja vahel. Autorite arvamusel kohaselt on juhtidel oluline mõista meelitamise taktikate võimalikke negatiivseid mõjusid, vähendada sellest tingitud riske ning seeläbi luua organisatsioonis sellise keskkonna, kus inimesed on rahulolevad ning tajuvad õiglust.

Viidatud allikad

1. Adams, J.S., & Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43 – 90.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)
2. Ahmadi, F., Ziaei, M., & Sheikhi, Z. (2011). Relationship between organizational justice and human resource productivity in public organizations of Kurdistan Province. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 3(5). Retrieved from
<https://journal-archieves8.webs.com/728-750.pdf>
3. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002>
4. Alumäe, T., Tilk, O., Ullah, A. Advanced rich transcription system for Estonian speech. Baltic HLT 2018. Retrieved from <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans>
5. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
<https://doi.org/10.1002/job.138>
6. Bande, B., Jaramillo, F., Fernández-Ferrín, P., & Varela, J. A. (2019). Salesperson coping with work-family conflict: The joint effects of ingratiation and self-promotion. *Journal of Business Research*, 95, 143-155.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.015>
7. Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
<https://doi.org/10.1007/s10869-005-8263-3>
8. Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Daniels, D. (2014). The impact of impression management over time. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 266-284.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0290>
9. Chaturvedi, S., & Srivastava, A. K. (2014). An overview of upward influence tactics. *Global Journal of Finance and Management*, 6(3), 265-274. Retrieved from
https://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n3_13.pdf

10. Cheng, S. Y. (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1131-1148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816864>
11. Cialdini, R., B. (2005). Mõjustamise psühholoogia: teooria ja praktika. Tallinn: Pegasus.
12. Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: *The federal case*. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204. <https://doi.org/10.1177/0275074010373275>
13. Chroust, A.,H., & Osborn, D. (1942). Aristotle's Conception of Justice. *Notre Dame Law Review*. Retrieved from: <http://scholarship.law.nd.edu/ndlr/vol17/iss2/2>
14. Clay-Warner, J., Reynolds, J., & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18(4), 391-409. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8567-5>
15. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
16. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
17. Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of management review*, 30(4), 765-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378877>
18. Cooper, C., & Sosik, J. J. (2012). The Laughter Advantage: Cultivating High-quality Connections and Workplace Outcomes Through Humor. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0036>
19. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/261286563_Progress_in_Organizational_Justice_Tunneling_Through_the_Maze

20. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
21. Cropanzano, R., & Molina, A., (2015). Organizational Justice. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22033-3>
22. Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67–86. <https://doi.org/10.1177/1059601194191004>
23. Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management journal*, 35(3), 638-652.
<https://doi.org/10.5465/256490>
24. Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2011). The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 57-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9174-5>
25. Feather, N. T. (2008). Perceived Legitimacy of a Promotion Decision in Relation to Deservingness, Entitlement, and Resentment in the Context of Affirmative Action and Performance 1. *Journal of applied social psychology*, 38(5), 1230-1254.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00346.x>
26. Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
<https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
27. Ferris, G. R., Perrewe, P. L., & Douglas, C. (2002). Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49-63. <https://doi.org/10.1177/107179190200900104>
28. Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.
<https://doi.org/10.5465/256422>
29. Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management (Vol. 7). Sage. Retrieved from
<https://books.google.ee/books?id=-lAMyIsLLW0C&lpg=PR9&ots=TUptJK5LKA&lr&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

30. Goodin, R. E. (2010). Temporal justice. *Journal of Social Policy*, 39(1), 1-16.
<https://doi.org/10.1017/S0047279409990225>
31. Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 54-70. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.54>
32. Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103. <http://doi.org/b5jp2m>
33. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
34. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
35. Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827-1842. <https://doi.org/10.1080/09585190903087248>
36. Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>
37. Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106. <https://doi.org/10.1002/job.181>
38. Hogue, M., Levashina, J., & Hang, H. (2013). Will I fake it? The interplay of gender, Machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. *Journal of business ethics*, 117(2), 399-411.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1525-x>
39. Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445-468.
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
40. Jones, E., E. (1964). *Ingratiation: a social psychological analysis*. New York, Appleton-Century-Crofts. Retrieved from

- http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Self-presentation_Impression_Formation/Jones_Ingratiation_1964_Ch2_pp25-45.pdf
41. Kazarian, S. S., Moghnie, L., & Martin, R. A. (2010). Perceived parental warmth and rejection in childhood as predictors of humor styles and subjective happiness. *Europe's Journal of Psychology*, 6(3), 71-93. <https://doi.org/10.5964/ejop.v6i3.209>
 42. Keeves, G. D., Westphal, J. D., & McDonald, M. L. (2017). Those closest wield the sharpest knife: How ingratiation leads to resentment and social undermining of the CEO. *Administrative Science Quarterly*, 62(3), 484-523. <https://doi.org/10.1177/0001839216686053Lee>
 43. Khatri, N., & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303. <https://doi.org/10.1023/A:1023081629529>
 44. Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of applied psychology*, 65(4), 440. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>
 45. Koopman, J., Matta, F. K., Scott, B. A., & Conlon, D. E. (2015). Ingratiation and popularity as antecedents of justice: A social exchange and social capital perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 132-148. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.09.001>
 46. Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E., & Jenkins, M. (2005). The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Research*, 18(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-8568-4>
 47. Lamm, H. (2018). Ingratiation attempts in real life: determinants of their success. *Psychological Reports*, 121(1), 48-58. <https://doi.org/10.1177/0033294117720697>
 48. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
 49. Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2008). Social exchange and micro social order. *American Sociological Review*, 73(4), 519-542. <https://doi.org/10.1177/000312240807300401>
 50. Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 210-228. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.001>

51. Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory?. In: Gergen, K.J., Greenberg, M.S., Willis, R.H. (eds) *Social Exchange*. Springer, Boston, MA.
https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
52. Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 13(4), 572–587.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307430>
53. Long, D. M. (2021). Tacticality, authenticity, or both? The ethical paradox of actor ingratiation and target trust reactions. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 847-860.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04251-3>
54. Longres, J. F., & Scanlon, E. (2001). Social justice and the research curriculum. *Journal of Social Work Education*, 37(3), 447-463.
<https://doi.org/10.1080/10437797.2001.10779067>
55. Matovic, D., & Forgas, J. P. (2018). Mood effects on ingratiation: Affective influences on producing and responding to ingratiation messages. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 186-197. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2018.02.002>
56. McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>
57. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
58. Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of US and South Korean teachers. *Human Relations*, 52(7), 869-893. <https://doi.org/10.1023/A:1016919205191>
59. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
60. Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of science and Technology*, 4(7), 842-847. Retrieved from
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.892.4293&rep=rep1&type=pdf>

61. Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. *Psychiatric services*, 68(5), 490-496.
<https://doi.org/10.1176/appi.ps.201600171>
62. Reich, T., Maglio, S. J., & Fulmer, A. G. (2021). No laughing matter: Why humor mistakes are more damaging for men than women. *Journal of Experimental Social Psychology*, 96, Article 104169. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104169>
63. Robert, C., Dunne, T. C., & Iun, J. (2016). The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader–subordinate relationship quality. *Group & Organization Management*, 41(3), 375-406.
<https://doi.org/10.1177/1059601115598719>
64. Sacco, D. F., Brown, M., May, H. D., & Medlin, M. (2018). Making of an in-joke: Humor appreciation as an ingratiation strategy following ostracism. *Evolutionary Psychological Science*, 4(2), 202-211. <https://doi.org/10.1007/s40806-017-0129-1>
65. Singh, V., Kumra, S. & Vinnicombe, S. (2002) Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game. *Journal of Business Ethics*, 37, 77–89.
<https://doi.org/10.1023/A:1014782118902>
66. Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.432>
67. Spell, C. S., & Arnold, T. (2007). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 729-751. <https://doi.org/10.1002/job.441>
68. Stern, I., & Westphal, J. D. (2010). Stealthy footsteps to the boardroom: Executives' backgrounds, sophisticated interpersonal influence behavior, and board appointments. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 278-319.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.278>
69. Zellars, K. L., & Kacmar, K. M. (1999). The influence of individual differences on reactions to co-workers' ingratiation behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 11(2), 234. Retrieved from
<https://link.gale.com/apps/doc/A55208493/AONE?u=anon~df29d5df&sid=googleScholar&xid=1c1f3549>
70. Tammelo, I. (2006). Õiglus ja hool. Ilmamaa.

71. Tripathi, N., & Ghosh, V. (2018). Gender differences in the effect of downward influence strategies on perceived stress and general-health: The mediating role of organizational justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(1), 1-35.
<https://doi.org/10.1007/s10672-017-9307-3>
72. Uhlmann, E. L., Poehlman, T. A., & Bargh, J. A. (2009). American moral exceptionalism. In J. T. Jost, A. C. Kay, & H. Thorisdottir (Eds.), *Social and psychological bases of ideology and system justification* (pp. 27–52). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195320916.003.002>
73. Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization science*, 14(6), 738-753.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.738.24865>
74. Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of integrative business and economics research*, 2(1), 351-383.
Retrieved from
https://www.sibresearch.org/uploads/2/7/9/9/2799227/riber_k13-103_351-383.pdf
75. Vadi, M., & Jaaksoo, K. (2020). Meelitamise maagia. Sirp. Retrieved from
<https://www.sirp.ee/s1-artiklid/c21-teadus/meelitamise-maagia>
76. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203. <https://doi.org/10.1023/A:1015820708345>
77. Watkins, M. B., Smith, A. N., & Aquino, K. (2013). The use and consequences of strategic sexual performances. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 173-186.
<http://www.jstor.org/stable/43822020>
78. Waung, M., McAuslan, P., DiMambro, J. M., & Mięgoć, N. (2017). Impression management use in resumes and cover letters. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 727-746. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9470-9>
79. Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K., & Ferris, G. R. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50(4), 979-1006. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01491.x>
80. Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological

distress. *Journal of management studies*, 49(1), 178-199.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01017.x>

81. Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.006>

82. Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525–535.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>

LISA A

Intervjueeritavate valim ning intervjuude info

Intervju- eeritav	Sugu	Vanus	Valdkond / Amet	Staaž	Intervjuu kuupäev	Intervjuu kestvus
Juht 1	Naine	49	Teenindus / keskastmejuht	25	29.03.2022	33 min, 18 sek
Juht 2	Naine	35	Teenindus / keskastmejuht	10	30.03.2022	30 min, 17 sek
Juht 3	Mees	41	Müük / keskastmejuht	20	31.03.2022	37 min, 47 sek
Juht 4	Naine	48	Meditsiin / keskastmejuht	24	01.04.2022	24 min, 44 sek
Juht 5	Mees	33	Meditsiin / keskastmejuht	1	01.04.2022	37 min, 41 sek
Juht 6	Naine	43	Meditsiin / tippjuht	20	03.04.2022	28 min, 32 sek
Juht 7	Naine	33	Kaubandus / keskastmejuht	9	03.04.2022	30 min, 7 sek
Juht 8	Naine	52	Haridus / keskastmejuht	12	04.04.2022	21 min, 53 sek
Juht 9	Naine	37	Kaubandus / keskastmejuht	14	04.04.2022	29 min, 50 sek
Juht 10	Mees	50	Meditsiin / tippjuht	21	05.04.2022	24 min, 57 sek
Juht 11	Mees	38	Ehitus, kinnisvara/ tippjuht	12	05.04.2022	27 min, 5 sek
Juht 12	Naine	35	Müük / keskastmejuht	5	05.04.2022	23 min, 12 sek
Juht 13	Mees	34	Tootmine / keskastmejuht	7	06.04.2022	23 min, 27 sek
Juht 14	Mees	44	Kaubandus / tippjuht	13	06.04.2022	65 min, 32 sek
Juht 15	Naine	45	Teenindus / keskastmejuht	6	07.04.2022	43 min, 47 sek
Juht 16	Mees	46	Tootmine / tippjuht	24	07.04.2022	21 min, 23 sek
Juht 17	Naine	50	Meditsiin / tippjuht	18	08.04.2022	35 min, 13 sek
Juht 18	Naine	40	Haridus / keskastmejuht	8	08.04.2022	17 min, 57 sek
Juht 19	Mees	44	Ehitus, kinnisvara / tippjuht	21	12.04.2022	25 min, 39 sek
Juht 20	Naine	45	Teenindus / tippjuht	18	12.04.2022	33 min, 17 sek

Allikas: Autorite koostatud.

LISA B

Intervjuude kaaskiri

Tere,

Suur tänu, et oled andnud nõusoleku osaleda ja panustada läbi intervjuu meie magistritöösse, mille eesmärgiks on uurida meelitamise kui mõjustamistaktika kasutamist eesmärkide saavutamiseks ning seda just juhtide silmade läbi. Lisaks soovime välja selgitada võimalikud seosed meelitamise ning organisatsioonilise õigluse vahel.

Meelitamist ei ole Eesti ärimaastikul seni varem uuritud ning teema avamiseks oleme toonud nii meelitamise definitsiooni kui mõned meelitamise näited. Kui on soovi teemat enda jaoks rohkem avastada, siis soovime enne intervjuud ka lugeda M. Vadi ja K. Jaaksoo poolt kirjutatud artiklit:

<https://sirp.ee/s1-artiklid/c21-teadus/meelitamise-maagia/>

Tagame kõikide vastajate anonüümsuse ning ei avalda töös isikulisi seisukohti.

Meelitamise all peame silmas, et see on käitumisviis, mille varjatud eesmärk on oma atraktiivsuse suurendamine ja soosiva suhtumise saavutamine.

Näiteid meelitamisest:

- Kolleegidele komplimentide tegemine eesmärgiga neile meeldida.
- Kolleegide isiklikust elust huvitumine eesmärgiga ennast sõbralikuna näidata.
- Kolleegide saavutuste eest kiitmine, eesmärgiga ennast meeldiva inimesena näidata.
- Kolleegide kiitmine ja teenete osutamine eesmärgiga neile rohkem meeldida.
- Kolleegidele isiklike teenete tegemine eesmärgiga ennast sõbralikuna näidata.
- Huumori kasutamine eesmärgiga kolleegidele rohkem meeldida.

Intervjuu küsimused:

1. Kui laialdaselt Eestis meelitamist tööalastes suhetes kasutatakse?
2. Palun kirjeldage olukordi, kus te olete juhina tajunud, et teid on eesmärgi saavutamiseks meelitatud?
3. Milline võis olla meelitaja eesmärk (sh. kas meelitati teadlikult või alateadlikult) ning kuidas saavutati?
4. Palun kirjeldage olukordi, kus teie juhina olete teadlikult või alateadlikult kedagi eesmärgi saavutamise nimel meelitanud.
5. Milline oli teie kui meelitaja eesmärk ning kuidas saavutati?
6. Mil määral mõjutab meelitav käitumine seda, kuidas tajutakse õiglust organisatsioonis (meelitatava, meelitaja ja kõrvalseisjana)?
7. Palun täpsustage oma ametikoht, vanus ja staaž juhina.

LISA C

Intervjuu kava. Teoreetilise käsitluse põhjal loodud teemad, alateemad ja intervjuude küsimused.

Teemad	Alateemad	Intervjuuküsimus
Meelitamine	Esinemine Eesti juhtimiskultuuris	Kui laialdaselt Eestis meelitamist tööalastes suhetes kasutatakse?
	Juhi suunal meelitamine, selle teadlikkus ja eesmärgi saavutamine	Palun kirjeldage olukordi, kus te olete juhina tajunud, et teid on eesmärgi saavutamiseks meelitatud? Milline võis olla meelitaja eesmärk (sh. kas meelitati teadlikult või alateadlikult) ning kui võrd see saavutati?
	Juht ise meelitab, selle teadlikkus ja eesmärgi saavutamine	Palun kirjeldage olukordi, kus teie juhina olete teadlikult või alateadlikult kedagi eesmärgi saavutamise nimel meelitanud. Milline oli teie kui meelitaja eesmärk ning kui võrd see saavutati?
	Organisatsiooniline õiglus	Juhi taju õiglusest
Mõjutegurid	Juhi profiil	Palun täpsustage oma ametikoht, vanus ja staaž juhina.

Allikas: Autorite koostatud.

LISA D

Meelitamise teemablokis loodud alateemad ja koodid

Teemad	Alateemad	Intervjuu tulemuste koodid
Meelitamine	Esinemine Eesti juhtimiskultuuris	<ul style="list-style-type: none"> * Eestlased vs. välismaalased * Meelitamise esinemine (sagedus) * Organisatsiooni suurus, valdkond, ametikoht * Naised vs. mehed * Ülevalt-alla ja alt-üles meelitamine * Teadlik vs. alateadlik meelitamine * Juhtide suhtumine meelitamisse * Juhtide tajutud meelitamise viisid * Juhtide tajutud meelitamise eesmärgid
	Juhi suunal meelitamine, selle teadlikkus ja eesmärgi saavutamine	<ul style="list-style-type: none"> * Juhti meelitavad alluvad * Teised juhi meelitajad * Mees- vs. naismeelitajad * Juhi taju tema teadlikust ja alateadlikust meelitamisest * Juhi taju tema ebasirast meelitamisest * Eesmärgid miks juhti meelitatakse * Taktikad juhi meelitamiseks * Seksuaalne meelitamine * Eesmärgini viivad taktikad * Juhtide käitumine ja reaktsioon nende meelitamise olukorras
	Juht ise meelitab, selle teadlikkus ja eesmärgi saavutamine	<ul style="list-style-type: none"> * Juht meelitab alluvaid * Igapäevane meelitamine * Juht meelitab teadlikult vs. alateadlikult * Juhi eesmärgid meelitamiseks * Juhtide kasutatud meelitamise taktikad * Digitaalne töökeskkond * Siiras meelitamine * Teiste taju juhipoolest meelitamisest

Allikas: Autorite koostatud.

LISA E

Organisatsioonilise õigluse teemablokis loodud alateemad ja koodid

Teemad	Intervjuu tulemuste koodid	Loodud kategooriad
Organisatsiooniline õiglus	<ul style="list-style-type: none"> * Hüved läbi meelitamise * Rahaga seotud hüved * Ametikõrgendus * Autoga seotud hüved * Tagajärjed ebaõiglusele organisatsioonis * Töölt lahkumine * Motivatsiooni langus * Arvamus ebaõiglasest juhist * Negatiivne meelitaja * Taju ebaõiglusest ja reaalsus * Inimsuhted * Eelistamine 	Juhi taju ebaõiglusest organisatsioonis
	<ul style="list-style-type: none"> * Informatsiooni jagamine organisatsioonis * Õiglane käitumine * Juhtide nägemus meelitamisest * Avatud vestlus * Reeglid * Kõrvalseisjana õigluse tajumine * Meelitajana õigluse tajumine * Meelitatavana õigluse tajumine * Positiivne meelitaja * Õiglane juht * Võitlemine ebaõiglusega * Väärtused * Motiveerimine 	

Allikas: Autorite koostatud.

Summary

INGRATIATION AS A GOAL ACHIEVING TACTIC IN WORKPLACE AND ITS RELATION WITH THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

Kateriina Nõlve, Liina Selgmäe

Everybody wants to be liked as it's natural to human nature. Ingratiation is a tactic to create attractiveness between people and achieve goals through mutual liking. Ingratiation can be done both consciously and subconsciously, and the results can be either positive or negative for both parties as well as for observers, but also create perceptions of organizational justice. As ingratiation has not been studied in the context of Estonian management culture, the authors believe that the topic of ingratiation is relevant. In addition, the master's thesis provides Estonian leaders with valuable input on the ingratiation tactics to achieve the goals and draw light to their consequences for people and organizations.

The aim of this master's thesis was to find out the ingratiation as a goal achieving tactics in the workplace and its relation with perceived organizational justice based on the experience of Estonian managers. In order to achieve the goal of the master's thesis, authors set the research tasks to give insight about the nature of ingratiation as goal achieving tactic in the workplace, give overview the principles of perceived organizational justice and describe the relationships between these two concepts. Empirical study among managers was conducted and the results of the research were presented, together with the synthesis of the theory and conclusions.

Based on previous theoretical approaches, the authors provide an overview of six main ingratiation tactics - compliments, opinion conformity, self-presentation, humor, rendering favours and strategic sexual performances, which has only become more prominent in research during recent years. Researchers describe many positive outcomes of ingratiation such as positive self-esteem, promotion and salary increase but also negative consequences which include a loss of trust, cronyism and unfairness. The authors of the master's thesis are convinced that it is the perception of justice that influences the commitment of employees to the organization.

Authors present, based on the theoretical framework, the three main types of organizational justice which are interactive, procedural, and distributive justice. Authors identified two additional types of organizational justice, namely temporal justice and spatial justice. Authors emphasize that attention needs to be paid to all types of justice separately as they are based on different management decisions. Connections between ingratiation and

perceived organizational justice were also presented. It was found that perceptions of justice were influencing individuals and organizations in both positive and negative ways, however negative was more dominant.

The empirical part of the master's thesis described the results of the research, which was based on qualitative semi-structured interviews. Interviews were conducted with middle and top managers operating in the Estonian business landscape and their points of contact with ingratiation and its connections with perceived organizational justice were identified. The results revealed that ingratiation is widely used in Estonian organizations and management culture, even on a daily basis. Ingratiation was used both directed to and by managers, and managers also described a number of ingratiation incidents they had witnessed. The interviewed managers had been exposed to and also used all the tactics covered in the theoretical approach. The most used tactics of ingratiation were praise and compliments, as well as talking about personal life and making gifts. Main goals to use ingratiation were good relationships, better rewards and performance and motivation, as well as gaining an advantage over someone. In general, the authors can state that the interviewed leaders did not have negative goals when using ingratiation, but wanted to achieve work-related goals or better relationships among the team.

Ingratiation influenced perceived justice both through people and organization. The leaders who participated in the study pointed out the consequences of feeling unfair in the organization due to the successful ingratiation of their own manager. The study found that both women and men had left the organization as a result of the injustice caused by ingratiation. Authors found that only female leaders indicated a decrease in motivation due to injustice, and male leaders saw ingratiation motivating and as an opportunity to develop their career in the organization. Managers also pointed out that seeing injustice in other teams damages the relationships. The survey revealed that there was a consensus among the managers about the receiving benefits through ingratiation and that everyone considered it unfair. Promotions, higher salaries, bonuses and car-related benefits were cited as unfair benefits. Authors identified that perception of injustice in an organization is not always what it looks like. The survey revealed that an outsider may perceive injustice, but in reality there are fair decisions behind it. Under the hidden effect of halo, the authors describe a situation where people evaluate the situation without knowing the whole truth. In order to prevent and prevent such a situation, an open conversation between the manager and the employee who has perceived injustice is important.

Authors concluded that ingratiation is widely spread in Estonian management culture, but there may be differences between industries. Leaders (more middle managers than top managers) have seen, perceived and applied both conscious and subconscious ingratiation. The study found that ingratiation is an effective tactic for achieving goals in the workplace, but the deciding factor is the ingratiators ability to present the attempt sincerely. The authors found important links between the consequences of conscious attraction and organizational justice, which had a largely negative effect on perceived justice. However, the more positive the purpose of the ingratiation, the more positive the perceived organizational justice. According to the authors, it is important for managers to understand the potential negative effects of ingratiation tactics, to reduce the risks involved, and thus to create an environment in the organization where people are satisfied and perceive justice.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kateriina Nõlve ja Liina Selgmäe anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose Meelitamine kui eesmärgi saavutamise taktika töökohal ja selle seos organisatsioonilise õigluse tajumisega, mille juhendajateks on kaasproffessor Krista Jaakson ja professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname 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 autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kateriina Nõlve, Liina Selgmäe
19.05.2022