

**GLOBE Project
(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project)**

Alpha-ankeet

SISSEJUHATUS

Antud uurimisprojekti eesmärgiks on saada teavet rahvuskultuuridest, juhtimistavadeist ning sellest, kuidas mõistetakse eestvedamist (*leadership*). Palume Teil täita allolev küsimustik, milleks kulub umbes tund. Selle uurimisprojekti raames täidab antud ankeeti ligikaudu 300 juhti 65 erinevast riigist. Igas riigis osaleb juhte erinevatest ärisektoritest ning majandusharudest.

Uuringu tulemused avaldatakse mitmetes akadeemilistes ajakirjades ning raamatutes. Saadud informatsioon on kasulik isikutele, kes arendavad äri- või valitsussuhteid uuringus osalenud riikidega. Tulemusi kasutatakse ka üliõpilaste ning juhtide õppematerjalina ülikoolides ning tehnoloogiainstituutides üle kogu maailma. Loodetavasti aitab saadud tulemuste avaldamine töötada juhtidel veelgi efektiivsemalt, suurendada tööga rahulolu ning paremini mõista äri ja eestvedamist teistes kultuurides.

Hindame kõrgelt Teie osalemist selles uuringus. Järgnevatel lehekülgedel palume Teil valida ja märkida väited, mis peegeldavad kõige paremini Teie tähelepanekuid kultuurilistest ja organisatsioonilistest tavadeist, Teie arvamusi, väärtusi või tajusid. Küsimustik ei ole test ning siin ei ole õigeid ega valesid vastuseid. Oleme peamiselt huvitatud informatsiooni saamisest teie ühiskonnas tegutsevate juhtide arvamuste ja väärtushinnangute kohta ning selle kohta, kuidas Teie ja teised antud uuringus osalevad juhid tajuvad ühiskondlikku ning organisatsioonilist tegelikkust. Teie vastused hoitakse täielikult salajas. Ühtki vastajat ei avaldata teistele isikutele ega üheski kirjalikus vormis. Ning me ei avalikusta ka teie organisatsiooni nime.

Kui Teil tekib küsimusi antud uuringu kohta, peaks projekti läbiviija teie riigis olema võimeline neile vastama. Juhul kui ta jääb vastuse võlgu, võtab ta ühendust meiega.

Veelkord täname Teid osalemast.

Robert J. House
Projekti juht (*Principal Investigator*)

Paul J. Hanges
Projekti kaasjuht (*Project Co-Investigator*)

Üldised juhtnöörid

Selle ankeedi täitmiseks tuleb Teil vastata küsimustele, mis puudutavad organisatsiooni, milles Te töötate juhina ning Teie arusaamist liidritest ja liidriks olemisest. Enamik inimesi täidab selle ankeedi umbes 60 minutiga.

Selles ankeedis on viis osa. I ja III osa küsimused puudutavad teie organisatsiooni. II ja IV osa küsimused puudutavad liidreid ja eestvedamist. V osa küsimused puudutavad Teid.

Küsimuste tüüpide selgitus

Selles küsimustikus on erinevat tüüpi küsimusi ja väiteid. I ja III osa küsimused on kahesugused. Esimest tüüpi küsimuse näide on selline:

A. Ilm sellel maal on tavaliselt:

Väga meeldiv			Üsna meeldiv			Väga ebameeldiv
1	2	3	4	5	6	7

Vastuseks tuleb Teil tõmmata ring ümber numbrile, mis väljendab kõige täpsemalt Teie arvamust oma maa kohta. Näiteks, kui Te arvate, et ilm Eestis on üldiselt “väga meeldiv”, siis märgistage ringiga number 1. Kui ilm siin ei ole Teie arvates “väga meeldiv”, kuid siiski parem kui „üsna meeldiv“, tõmmake ring ümber numbrile 2 või 3, sõltuvalt sellest, kas ilm Eestis on pigem väga meeldiv või üsna meeldiv. Kui Teie arvates on ilm Eestis pigem ebameeldiv, siis märgistage ringiga number 5, 6 või 7.

Teist tüüpi küsimused uurivad, millisel määral Te nõustute või ei nõustu esitatud väitega. Alljärgnevalt näide antud tüübi kohta:

B. Ilm sellel maal on väga meeldiv.

Nõustun täielikult			Nõustun ja ei nõustu ka (nii ja naa)			Ei nõustu üldse
1	2	3	4	5	6	7

Vastuseks märgistage ringiga üks number ühest seitsmeni, mis väljendab kõige täpsemalt Teie nõusolekut antud väitega. Näiteks, kui Te nõustute täielikult väitega, et ilm Eestis on väga meeldiv, tõmmake ring ümber number 1. Kui Te olete üldiselt nõus, aga mitte täielikult, märkige number 2 või 3, olenevalt Teie nõusoleku suurusest. Kui Te pigem ei nõustu antud väitega, märkige ringiga number 5, 6 või 7.

II ja IV osas on erinevat liiki küsimused. Teile esitatakse loetelu liidri käitumisviisidest (juhtimisvõtetest) ja isikuomadustest ning palutakse neid hinnata vastavalt esitatud skaalale. Hindamiseks tuleb kirjutada iga käitumisviisi või omaduse kõrval asuvale joonele skaalalt üks number, mis kõige täpsemalt väljendab seda, kuidas antud tunnus Teie arvates mõjutab liidri edukust.

SKAALA

- 1 = Selline käitumisviis või omadus **takistab oluliselt** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 2 = Selline käitumisviis või omadus **takistab mõnevõrra** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 3 = Selline käitumisviis või omadus **takistab pisut** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 4 = Selline käitumisviis või omadus **ei mõjuta** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 5 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab pisut** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 6 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab mõnevõrra** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 7 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab oluliselt** silmapaistvaks juhiks olemist.

Näiteks kui Te arvate, et inimese kõrge kasv takistab teda olemast silmapaistev liider, kirjutage number 1, 2 või 3 antud tunnusest vasakul asuvale joonele (_____ A. Kasvult pikk), olenevalt sellest, kui suureks takistuseks kasv Teie arvates võib olla. Kui Te arvate, et pikkus hoopiski aitab kaasa silmapaistvaks liidriks olemisele, kirjutage joonele number 5, 6 või 7, jällegi olenevalt sellest, mil määral mängib silmapaistva liidri puhul Teie arvates rolli tema pikkus. Ja kui Te usute, et pikkus ei avalda mingit mõju eestvedamise kvaliteedile, kirjutage joonele number 4.

_____ **A. Kasvult pikk** = märkimisväärselt üle keskmise kasvu

I osa

Kuidas on asjad organisatsioonis

Juhend

Selles ankeediosas soovime teada, missugused on Teie arvates normid, väärtused ja tavad organisatsioonis, milles Te juhina töötate. Teiste sõnadega, oleme huvitatud sellest, milline on Teie organisatsioon, ja mitte sellest, milline ta Teie arvates olema peaks.

Ei ole õigeid ega valesid vastuseid ning vastused ei näita, kas organisatsioon on hea või halb. Vastuseks tõmmake palun ring ümber numbrit, mis kõige paremini peegeldab Teie arvamust oma organisatsiooni kohta.

I osa küsimused algavad siit.

1-1. Selles organisatsioonis rõhutatakse korda ja järjepidevust, seda isegi eksperimenteerimise ja innovatsiooni arvel.

Nõustun täielikult			Nii ja naa			Ei nõustu üldse
1	2	3	4	5	6	7

1-2. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:

Agressiivsed						Mitte-agressiivsed
1	2	3	4	5	6	7

1-3. Et olla edukas selles organisatsioonis, tuleb:

Etteplaneerida						Võtta sündmusi nii, nagu need tulevad
1	2	3	4	5	6	7

1-4. Selles organisatsioonis on aktsepteeritud normiks:

Planeerida tulevikku						Leppida asjade algseisuga (<i>status quo</i>)
1	2	3	4	5	6	7

1-5. Selles organisatsioonis rajaneb üksikisiku mõju peamiselt:

Tema võimetus ja panusel organisatsiooni heaks						Tema võimupositsioonil
1	2	3	4	5	6	7

1-6. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:

Enesekindlad						Ebakindlad
1	2	3	4	5	6	7

1-7. Selles organisatsioonis julgustavad juhid lojaalsust grupile, isegi kui individuaalsed eesmärgid kannatavad.

Nõustun täielikult			Nii ja naa			Ei nõustu üldse
1	2	3	4	5	6	7

1-8. Selles organisatsioonis on koosolekud tavaliselt:
 Etteplaneeritud (2 või enam nädalat ette) Spontaansed (planeeritud ette vähem kui tund)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-9. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:
 Väga hoolivad üksteise suhtes Mittehoolivad üksteise suhtes

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-10. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:
 Domineerivad Mittedomineerivad

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-11. Selles organisatsioonis on grupiliikmed uhked oma grupijuhi individuaalsete saavutuste üle.
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-12. Kompensatsioonisüsteem selles organisatsioonis on kujundatud maksimeerimaks:
 Individuaalseid huve Kollektiivseid huve

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-13. Selles organisatsioonis eeldatakse, et alluvad:
 Kuuletuvad ülemusele Vaidlevad ülemusele vastu, kui on eriarvamusel
 vastuvaidlematult

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-14. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:
 Sitked, karmid, paindumatud Õrnad, hellad

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-15. Selles organisatsioonis julgustatakse töötajaid püüdlema pidevalt täiustatud töösoorituse poole (*continuously improved performance*):
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-16. Selles organisatsioonis on tööülesanded hästi paika pandud ja seetõttu on töö seotud väheste ootamatustega:
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-17. Selles organisatsioonis julgustatakse mehi osalema erialases enesetäiendamises rohkem kui naisi.
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-18. Selles organisatsioonis on suuremate hüvitiste aluseks:

Ainult töö tulemuslikkus		Töötulemused ja muud tegurid (nt. staaž või positsioon või poliitilised sidemed)			Ainult muud tegurid (nt. staaž või positsioon või poliitilised sidemed)	
1	2	3	4	5	6	7
1-19. Selles organisatsioonis on ametijuhendid ja instruksioonid detailselt lahti kirjutatud, nii et töötajad teavad, mida neilt oodatakse.						
Nõustun täielikult		Nii ja naa			Ei nõustu üldse	
1	2	3	4	5	6	7
1-20. Selles organisatsioonis on innovatiivsed algatused töötulemuste parandamiseks üldiselt:						
Heldelt hüvitatud		Kuigivõrd hüvitatud			Ei ole üldse hüvitatud	
1	2	3	4	5	6	7
1-21. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:						
Väga tundlikud teiste suhtes				Üldse mitte tundlikud teiste suhtes		
1	2	3	4	5	6	7
1-22. Selles organisatsioonis täidavad füüsilist pingutust nõudvaid ülesandeid tavaliselt:						
Mehed					Naised	
1	2	3	4	5	6	7
1-23. Selles organisatsioonis tunnevad grupijuhid uhkust grupiliikmete individuaalsete saavutuste üle.						
Nõustun täielikult		Nii ja naa			Ei nõustu üldse	
1	2	3	4	5	6	7
1-24. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:						
Väga sõbralikud				Väga ebasõbralikud		
1	2	3	4	5	6	7
1-25. Selles organisatsioonis püüavad võimupositsioonil olevad inimesed:						
Suurendada sotsiaalset distantsi madalamal positsioonil olevate inimestega				Vähendada sotsiaalset distantsi madalamal positsioonil olevate inimestega		
1	2	3	4	5	6	7
1-26. Selles organisatsioonis tunnevad töötajad organisatsiooni suhtes lojaalsust.						
Nõustun täielikult		Nii ja naa			Ei nõustu üldse	
1	2	3	4	5	6	7
1-27. Selles organisatsioonis seab enamus töötajaid endale väljakutsuvaid eesmärke.						
Nõustun täielikult		Nii ja naa			Ei nõustu üldse	
1	2	3	4	5	6	7
1-28. Selle organisatsiooni liikmed:						
Ei ole uhked		On veidi uhked			On väga uhked	

organisatsiooni heaks töötamise üle			organisatsiooni heaks töötamise üle			organisatsiooni heaks töötamise üle
1	2	3	4	5	6	7

1-29. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:

Väga heldekäelised						Üldse mitte heldekäelised
1	2	3	4	5	6	7

1-30. Selles organisatsioonis hinnatakse:

Grupi ühtsust rohkem kui individuaalsust			Võrdselt grupi ühtsust ja individuaalsust			Individuaalsust rohkem kui grupi ühtsust
1	2	3	4	5	6	7

1-31. Selles organisatsioonis usub enamik inimesi, et töö oleks palju efektiivsemalt korraldatud, kui võimupositsioonil oleks:

Palju enam naisi kui praegu			Sama arv naisi kui praegu			Palju vähem naisi kui praegu
1	2	3	4	5	6	7

1-32. Kui selles organisatsioonis tekivad inimestel omavahel tõsised lahkarvamused, siis kellele nad sellest räägivad?

Mitte kellelegi			Ainult teistele grupiliikmetele			Ükskõik kellele
1	2	3	4	5	6	7

1-33. See organisatsioon ilmutab töötajate suhtes lojaalsust.

Nõustun täielikult			Nii ja naa			Ei nõustu üldse
1	2	3	4	5	6	7

1-34. Kui suur protsent juhtivatest kohtadest organisatsioonis on täidetud naistega?

Vähem kui 10%	10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	Üle 90%
1	2	3	4	5	6	7

See on I osa lõpp. Palun jätkake II osaga.

II osa Liidrite käitumine

Juhend

Ilmselt Te teate oma organisatsioonis või majandusharus inimesi, kes on erakordselt andekad motiveerima, mõjutama või võimaldama teil, teistel inimestel või gruppidel anda oma panus organisatsiooni või teatud ülesande heaks. Meie maal nimetame selliseid inimesi “silmapaistvateks juhtideks”.

Järgnevatel lehekülgedel on toodud rida käitumisviise ja isikuomadusi, mida võib kasutada liidri kirjeldamiseks. Iga käitumisviisile või omadusele järgneb lühike definitsioon, mis selgitab selle tähendust.

Kasutades juhisenähtena ülaltoodud kirjeldust silmapaistva juhi kohta, hinnake palun esitatud käitumisviise ja omadusi. Selleks kirjutage iga tunnuse kõrval olevale joonele allolevalt skaalalt üks number, mis kõige paremini peegeldab seda, kui oluliseks Te hindate antud tunnust silmapaistva juhi puhul.

SKAALA

- 1 = Selline käitumisviis või omadus **takistab oluliselt** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 2 = Selline käitumisviis või omadus **takistab mõnevõrra** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 3 = Selline käitumisviis või omadus **takistab pisut** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 4 = Selline käitumisviis või omadus **ei mõjuta** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 5 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab pisut** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 6 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab mõnevõrra** silmapaistvaks juhiks olemist.
- 7 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab oluliselt** silmapaistvaks juhiks olemist.

II osa küsimused algavad siit.

- _____ 2-1 *Diplomaatiline* = osav inimestevahelistes suhetes, taktitundeline
- _____ 2-2 *põiklev* = hoidub tegemast negatiivseid kommentaare, et hoida häid suhteid ja head nime
- _____ 2-3 *vahemees, rahuobitaja* = sekkub isikutevahelistesse konfliktidesse
- _____ 2-4 *peremehetsev* = jagab alluvatele korraldusi käskival viisil
- _____ 2-5 *positiivne* = üldiselt optimistlik ja enesekindel
- _____ 2-6 *grupisisene konkurent* = püüab teiste grupiliikmete tulemusi ületada, parem olla
- _____ 2-7 *autonoomne* = tegutseb iseseisvalt, ei toetu teistele
- _____ 2-8 *sõltumatu* = ei toetu teistele, tegutseb oma tõekspidamiste järgi
- _____ 2-9 *halastamatu* = karistav, ilma kahju- ja kaastundeta
- _____ 2-10 *õrn* = kergesti haavatav või solvatav

- _____ 2-11 *täiustamisele orienteeritud* = püüdleb töösoorituse pideva täiustamise poole
- _____ 2-12 *inspireeriv* = inspireerib teiste emotsioone, uskumisi, väärtusi ja käitumist, innustab teisi kõvasti töötama
- _____ 2-13 *ettenägev* = aimab ette, püüab ennustada sündmusi, arvestab tulevikku
- _____ 2-14 *riskija* = valmis investeerima suuri ressursse püüdlustesse, mille õnnestumise tõenäosus ei ole suur
- _____ 2-15 *siiras* = mõtleb seda, mida ütleb; tõsimeelne
- _____ 2-16 *usaldusväärne* = väärrib usaldust; teda võib uskuda, sest peab oma sõna
- _____ 2-17 *ilmalik* = huvitatud maistest asjadest
- _____ 2-18 *grupisisiene konfliktivältija* = väldib vaidlusi grupiliikmetega
- _____ 2-19 *administratiivselt osav* = võimeline planeerima, organiseerima, koordineerima ja kontrollima suure hulga inimeste (üle 75) tööd
- _____ 2-20 *õiglane* = tegutseb vastavalt sellele, mis on õige või õiglane
- _____ 2-21 *võit/võit probleemilahendaja* = võimeline leidma lahendusi, mis rahuldavad erinevate ja konfliktsete huvidega isikuid
- _____ 2-22 *selge* = kergesti mõistetav
- _____ 2-23 *omakasupüüdlilik* = tegutseb vaid oma huvides
- _____ 2-24 *türanlik* = tegutseb nagu türann või despoot; käskiv
- _____ 2-25 *integreerija* = ühendab inimesi ja asju ühtseks tervikuks
- _____ 2-26 *rahulik* = ei ärritu kergesti
- _____ 2-27 *provokatiivne* = õhutab rahulolematust
- _____ 2-28 *lojaalne* = toetab sõpru isegi siis, kui neil on märkimisväärseid raskusi
- _____ 2-29 *unikaalne* = ebatavaline inimene, väga erilise käitumisviisiga
- _____ 2-30 *koostööaldis* = töötab ühiselt teistega
- _____ 2-31 *julgustav* = sisendab julgust, enesekindlust ja lootust, andes kindlust ja nõu
- _____ 2-32 *moraalitõstja* = tõstab alluvate vaimu, pakkudes julgustust ja kiitust ning olles ise enesekindel
- _____ 2-33 *ülbe* = jultunud või kõrk
- _____ 2-34 *korralik* = on töös organiseeritud ja metoodiline
- _____ 2-35 *ettevalmistatud* = valmis tulevasteks sündmusteks
- _____ 2-36 *autokraatlik* = langetab otsuseid diktaatorlikul viisil
- _____ 2-37 *salatsev* = kaldub teiste eest infot varjama
- _____ 2-38 *asotsiaalne* = väldib inimesi ja gruppe, eelistab olla omaette
- _____ 2-39 *vennalik* = püüab olla alluvatega sõber

- _____ 2-40 *heldekäeline* = valmis pakkuma oma aega, raha, ressursse ja abi teistele
- _____ 2-41 *ametlik* = tegutseb vastavalt reeglitele, kommetele ja tseremooniatele
- _____ 2-42 *tagasihoidlik* = ei hoople, ilmutab end tähtsusetul moel
- _____ 2-43 *intelligentne* = nutikas, õpib ja mõistab kergesti
- _____ 2-44 *otsustav, kindlameelne* = teeb otsuseid kindlalt ja kiiresti
- _____ 2-45 *konsulteriv* = konsulteerib teistega enne plaanide tegemist või tegutsemist
- _____ 2-46 *ärrituv* = tujukas, kergesti erutuv
- _____ 2-47 *üksildane* = töötab ja tegutseb teistest eraldi
- _____ 2-48 *entusiastlik* = demonstreerib ja sisendab tugevaid positiivseid emotsioone tööks
- _____ 2-49 *riski vältiv* = väldib riskimist, ei armasta riske
- _____ 2-50 *kättemaksuhimuline* = otsib võimalusi kätte maksta, kui teda on vääriti koheldud
- _____ 2-51 *kaastundlik* = empaatiavõimeline, abivalmis, tunneb halastust
- _____ 2-52 *mahasurutud* = allasurutud, vaikne, taltsas
- _____ 2-53 *egotsentriline* = endasse süvenenud, mõtted suunatud peamiselt iseendale
- _____ 2-54 *ebaselge* = ei suhtle selgesõnaliselt, kasutab metafoore, mõistukõnet, näiteid
- _____ 2-55 *eemalehoidev* = loomu poolest kauge, hoiab teistest eraldi, raske sõbruneda
- _____ 2-56 *intellektuaalselt stimuleeriv* = ergutab teisi mõtlema ja oma mõistust kasutama, seab küsimärgi alla teiste uskumused, stereotüübid ja suhtumised

See on II osa lõpp. Palun jätkake III osaga.

III osa

Kuidas peaksid asjad teie organisatsioonis olema

Juhend

Selles ankeedi osas huvitab meid Teie arvamus selle kohta, millised peaksid olema normid, väärtused ja tavad organisatsioonis, milles Te juhina töötate. Jällegi ei ole õigeid ega valesid vastuseid ning vastused ei näita, kas organisatsioon on hea või halb.

Vastuseks tõmmake palun ring ümber numbrile, mis kõige paremini peegeldab Teie nägemust organisatsioonist.

III osa küsimused algavad siit.

3-1. Selles organisatsioonis tuleks rõhutada korda ja järjepidevust, seda isegi eksperimenteerimise ja innovatsiooni arvel.

Nõustun täielikult			Nii ja naa			Ei nõustu üldse
1	2	3	4	5	6	7

3-2. Selles organisatsioonis tuleks julgustada inimesi olema:

Agressiivsed						Mitte-agressiivsed
1	2	3	4	5	6	7

3-3. Selles organisatsioonis tuleks edukatel inimestel:

Etteplaneerida						Võtta sündmusi nii, nagu need tulevad
1	2	3	4	5	6	7

3-4. Selles organisatsioonis peaks olema aktsepteeritud normiks:

Planeerida tulevikku						Leppida asjade algseisuga (<i>status quo</i>)
1	2	3	4	5	6	7

3-5. Selles organisatsioonis peaks üksikisiku mõju rajanema peamiselt:

Tema võimetus ja panusel organisatsiooni heaks						Tema võimupositsioonil
1	2	3	4	5	6	7

3-6. Selles organisatsioonis on inimesed üldiselt:

Enesekindlad						Ebakindlad
1	2	3	4	5	6	7

3-7. Selles organisatsioonis peaksid juhid üldiselt julgustama lojaalsust grupile, isegi kui individuaalsed eesmärgid kannatavad.

Nõustun täielikult			Nii ja naa			Ei nõustu üldse
1	2	3	4	5	6	7

- 3-8. Selles organisatsioonis peaksid koosolekud olema:
Etteplaneeritud (2 või enam nädalat ette) (planeeritud ette vähem kui tund) Spontaansed
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-9. Selles organisatsioonis tuleks inimesi julgustada olema:
Väga hoolivad üksteise suhtes Üldse mitte hoolivad üksteise suhtes
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-10. Selles organisatsioonis tuleks inimesi julgustada olema:
Domineerivad Mittedomineerivad
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-11. Selles organisatsioonis peaksid grupiliikmed olema uhked oma grupijuhil individuaalsete saavutuste üle.
- | | | | | | | |
|--------------------|------------|---|---|-----------------|---|---|
| Nõustun täielikult | Nii ja naa | | | Ei nõustu üldse | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-12. Kompensatsioonisüsteem selles organisatsioonis peaks olema kujundatud maksimeerimaks:
- | | | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---------------------|---|
| Individuaalseid huve | | | | | Kollektiivseid huve | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-13. Selles organisatsioonis peaksid alluvad:
Kuuletuma ülemusele vastuvaidlematult Vaidlema ülemusele vastu, kui on eriarvamusel
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-14. Selles organisatsioonis tuleks julgustada inimesi olema:
Sitked, karmid, paindumatud Õrnad, hellad
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-15. Selles organisatsioonis tuleks julgustada töötajaid püüdlema pidevalt täiustatud töösoorituse (*continuously improved performance*) poole:
- | | | | | | | |
|--------------------|------------|---|---|-----------------|---|---|
| Nõustun täielikult | Nii ja naa | | | Ei nõustu üldse | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-16. Selles organisatsioonis peaks isik, kelle tööülesanded on hästi paika pandud ja seotud väheste ootamatustega:
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|----------------------------|---|
| Olema õnnega koos | | | | | Tundma puudust vaheldusest | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-17. Selles organisatsioonis tuleks julgustada mehi osalema erialases enesetäiendamises rohkem kui naisi.
- | | | | | | | |
|--------------------|------------|---|---|-----------------|---|---|
| Nõustun täielikult | Nii ja naa | | | Ei nõustu üldse | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 3-27. Selles organisatsioonis peaksid töötajad olema organisatsioonile lojaalsed.
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-28. Usun, et selles organisatsioonis peaks olema väga tähtis olla teiste grupiliikmete poolt aktsepteeritud.
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-29. Kui tähtis peaks olema selle organisatsiooni liikmetele, et teiste organisatsioonide liikmed suhtuksid positiivselt sellesse organisatsiooni?
 Üldse mitte tähtis Mõõdukalt tähtis Väga tähtis
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-30. Selles organisatsioonis peaksid inimesed:
 Muretsema Planeerima
 hetke kriiside pärast tulevikuks
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-31. Kui palju peaks selle organisatsiooni liikmetele minema korda see, kui kõrvalseisja teeb avalikult halvustavaid märkusi selle organisatsiooni kohta?
 Üldse mitte Mõnevõrra Palju
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-32. Selles organisatsioonis tuleks julgustada inimesi olema:
 Väga sallivad Üldse mitte sallivad
 vigade suhtes vigade suhtes
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-33. Selles organisatsioonis peaksid töötajad seadma endale töös väljakutsuvaid eesmärke.
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-34. Selles organisatsioonis peaksid olulised organisatsiooni puudutavad otsused olema tehtud:
 Juhtkonna poolt Töötajate poolt
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-35. Usun, et selles organisatsioonis on konsensusele jõudmiseks kulutatud aeg:
 Mahavisatud Mõnikord mahavisatud, Otstarbekalt kulutatud
 mõnikord otstarbekalt kulutatud
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-36. Lahkarvamuste korral ülemustega peaksid alluvad selles organisatsioonis üldiselt nõustuma ülemuste seisukohtadega.
 Nõustun täielikult Nii ja naa Ei nõustu üldse
 1 2 3 4 5 6 7

IV osa Liidrite käitumine (jätk)

Juhend

See osa on samas formaadis kui II osa. Järgnevatel lehekülgedel tuleb Teil jälle hinnata liidri käitumisviise ja isikuomadusi. Selleks kirjutage palun iga tunnuse ees olevale joonele alltoodud skaalalt üks number, mis kõige paremini peegeldab seda, kui oluline on antud tunnus juhi silmapaistvuse seisukohalt.

SKAALA

- 1 = Selline käitumisviis või omadus **takistab oluliselt** silmapaistvaks juhiks olemist.
2 = Selline käitumisviis või omadus **takistab mõnevõrra** silmapaistvaks juhiks olemist.
3 = Selline käitumisviis või omadus **takistab pisut** silmapaistvaks juhiks olemist.
4 = Selline käitumisviis või omadus **ei mõjuta** silmapaistvaks juhiks olemist.
5 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab pisut** silmapaistvaks juhiks olemist.
6 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab mõnevõrra** silmapaistvaks juhiks olemist.
7 = Selline käitumisviis või omadus **soodustab oluliselt** silmapaistvaks juhiks olemist.

IV osa küsimused algavad siit.

- | | | | |
|-------|------|----------------------------|--|
| _____ | 4-1 | <i>ettevaatlik</i> | = tegutseb suure hoolega ega võta riske |
| _____ | 4-2 | <i>organiseeritud</i> | = hästi organiseeritud, metoodiline, korralik |
| _____ | 4-3 | <i>kaval</i> | = salalik, petlik, riukaid täis |
| _____ | 4-4 | <i>informeeritud</i> | = asjast teadlik, valdab informatsiooni |
| _____ | 4-5 | <i>hea läbirääkija</i> | = suudab pidada edukaid läbirääkimisi, sõlmida tehinguid soodsatel tingimustel |
| _____ | 4-6 | <i>egotistlik</i> | = iseennast upitav, (liiga) kindel oma võimetes |
| _____ | 4-7 | <i>ei ole koostööaldis</i> | = ei soovi teistega ühiselt töötada |
| _____ | 4-8 | <i>loogiline</i> | = rakendab mõttetegevuses loogikat |
| _____ | 4-9 | <i>seisundi- teadlik</i> | = teadlik teiste sotsiaalselt aktsepteeritud staatusest |
| _____ | 4-10 | <i>ettenägelik</i> | = aimab ette võimalikke tulevikusündmusi |
| _____ | 4-11 | <i>plaanib ette</i> | = aimab ja valmistub ette |

_____	4-12	<i>norme järgiv</i>	=	käitub vastavalt grupis kehtivatele normidele
_____	4-13	<i>enesele suunatud</i>	=	arvestab ja väärtustab enam isiklikke kui grupi vajadusi
_____	4-14	<i>mitte- egalitaarne</i>	=	usub, et kõik inimesed ei ole võrdsed ja ainult üksikutel peaksid olema võrdsed õigused ja privileegid
_____	4-15	<i>intuitiivne</i>	=	tugeva vaistuga
_____	4-16	<i>kaudne, mitte sirgjooneline</i>	=	ei asu otse asja kallale, suhtlemises kasutab metafoore ja näiteid
_____	4-17	<i>harjumuse kütkes</i>	=	järgib pidevalt tavapärast rutiini
_____	4-18	<i>tagaplaanile jääv</i>	=	ilmutab end tagasihoidlikul viisil
_____	4-19	<i>võimeline ette nägema</i>	=	suudab edukalt ette aimata tulevikuvajadusi
_____	4-20	<i>motiveerija</i>	=	koondab ja paneb tegutsema oma toetajad
_____	4-21	<i>tundlik</i>	=	tajub väikseid muutusi teise meeleolus, ohjab vaidlusi, et takistada piinlike olukordade tekkimist
_____	4-22	<i>veenev</i>	=	oskab erakordselt hästi veenda teisi oma seisukohtade õigsuses
_____	4-23	<i>suhtlemisaldis</i>	=	suhtleb teistega sageli ja palju
_____	4-24	<i>täiuslikkusele suunatud</i>	=	püüdleb täiuslikkuse poole nii enda kui alluvate töösoorituses
_____	4-25	<i>protseduuriline</i>	=	järgib kehtestatud reegleid ja juhiseid
_____	4-26	<i>enesekindluse sisendaja</i>	=	sisendab teistesse kindlustunnet nende usaldamise kaudu
_____	4-27	<i>grupile suunatud</i>	=	huvitatud grupi heast käekäigust
_____	4-28	<i>klassiteadlik</i>	=	teadlik klassi ja seisundi piiridest ning käitub vastavalt sellele
_____	4-29	<i>mitteosalev</i>	=	ei seltsi teistega, ei jaga teistega arvamusi ega emotsioone
_____	4-30	<i>ennastsalgav</i>	=	surub maha omakasu ning toob isiklikke ohvreid ühise eesmärgi nimel
_____	4-31	<i>kannatlik</i>	=	on kannatlik ja ilmutab seda teiste suhtes
_____	4-32	<i>aus</i>	=	tõearmastaja nii sõnas kui teos
_____	4-33	<i>võimutsev</i>	=	kaldub teiste üle domineerima

_____	4-34	<i>grupisisene aupäästja</i>	= kannab hoolt, et teised grupiliikmed ei tunneks piinlikkust ega häbi
_____	4-35	<i>dünaamiline</i>	= hästi tegus, energiline, entusiastlik ja motiveeritud
_____	4-36	<i>koordineerija</i>	= integreerib ja juhib alluvate tööd
_____	4-37	<i>elitarist</i>	= usub, et väike hulk sarnase taustaga inimesi on teistest paremad ja neil peaksid olema eriõigused
_____	4-38	<i>meeskonna kujundaja</i>	= suudab meelitada grupiliikmeid koostööle
_____	4-39	<i>küüniline</i>	= kaldub inimestest ja asjadest halvimat arvama
_____	4-40	<i>sooritusele suunatud</i>	= esitab töösooritusele kõrgeid nõudeid
_____	4-41	<i>ambitsioonikas</i>	= seab kõrgeid eesmärke, töötab intensiivselt
_____	4-42	<i>motiveeriv</i>	= innustab teisi pingutama rohkem, kui seda nõuab töökohustus, ja tooma isiklikke ohvreid
_____	4-43	<i>mikrojuht, juht pisiasjadeni</i>	= äärmiselt detailne juht, nõuab kõikide otsuste tegemist
_____	4-44	<i>mitte-delegeerija</i>	= ei taha või ei suuda loovutada kontrolli projektide või ülesannete üle
_____	4-45	<i>„ei“-vältija</i>	= väldib „ei“ ütlemist, kui tal palutakse midagi teha, isegi kui pole võimalik teha
_____	4-46	<i>visionäär</i>	= omab visiooni ja ettekujutust tulevikust, selge tulevikutajuga
_____	4-47	<i>põikpäine</i>	= tugeva tahtejõuga, otsusekindel, resoluutne, pealekäiv
_____	4-48	<i>valitseja</i>	= on vastutav ning ei salli mittenõustumist ja kõhklust, jagab käske
_____	4-49	<i>ebaaus</i>	= petislik, võlts
_____	4-50	<i>vaenulik</i>	= ilmselt ebasõbralik, käitub teiste suhtes negatiivselt
_____	4-51	<i>tulevikku suunatud</i>	= planeerib ja tegutseb lähtuvalt tuleviku eesmärkidest
_____	4-52	<i>hea administraator</i>	= võimeline juhtima keerukat kontoritööd ja haldussüsteeme
_____	4-53	<i>usaldusväärne</i>	= teda võib usaldada
_____	4-54	<i>diktaatorlik</i>	= surub teistele peale oma väärtushinnangud ja seisukohad
_____	4-55	<i>individualist</i>	= käitub teisiti kui temaga samaväärsed isikud

_____ 4-56 *ritualist* = kombetäitlik, järgib ettekirjutatud korda

See on IV osa lõpp. Palun jätkake V osaga.

V osa

Demograafilised küsimused

Järgnevad küsimused puudutavad Teid, Teie tausta ja Teie töökohta. Need küsimused on olulised, sest aitavad meil näha, kui erinevalt võivad erinevad inimesed vastata samadele küsimustele. Küsimusi ei kasutata ühegi isiku identifitseerimiseks.

Küsimused isikliku tausta kohta

- 5-1. Kui vana Te olete? _____ aastat
- 5-2. Teie sugu: Mees _____ Naine _____
- 5-3. Teie kodakondsus/ passi väljastanud riik: _____
- 5-4. Mis riigis Te sündisite? _____
- 5-5. Kui kaua olete elanud selles riigis, kus praegu elate? _____ aastat
- 5-6. Mitmes riigis peale Teie sünnimaa olete elanud kauem kui üks aasta? _____ riigis
- 5-7. Milline on Teie etniline taust (rahvus)? _____
- 5-8. Kas Teil on mingi religioosne kuuluvus? JAH / EI
- 5-9. Kui jah, siis palun nimetage see religioon.
-

Küsimused Teie perekonna kohta

- 5-10. Mis riigis sündis Teie ema? _____
- 5-11. Mis riigis sündis Teie isa? _____
- 5-12. Milliseid keeli räägiti Teie kodus, kui Te olite laps?
-

Küsimused Teie töö kohta

- 5-13. Mitu aastat olete töötanud täiskohaga? _____ aastat
- 5-14. Mitu aastat olete töötanud juhina? _____ aastat
- 5-15. Mitu aastat olete töötanud praeguse tööandja juures? _____ aastat _____ kuud

5-16. Kas olete kunagi töötanud rahvusvahelises ettevõttes? JAH / EI

5-17. Kas kuulute mõnesse kutseühingusse või -võrku? JAH / EI

5-18. Kas osate mõne tööstusliidu või kaubandusühenduse tegevuses? JAH / EI

Küsimused Teie hariduse kohta

5-19. Mitu aastat ametlikku kooliharidust olete saanud? _____ aastat ametlikku haridust

5-20. Kui Teil on kitsam eriala või spetsialiseerumissuund, siis milline?

5-21. Kas olete osalenud mõnel läänelikku juhtimist puudutaval ametlikul koolitusel?
JAH / EI

Küsimused Teie organisatsiooni kohta

5-22. Palun märkige, millega põhiliselt tegeleb Teie juhitud osakond:

_____ Administratsioon

_____ Tehnika ja tootmine

_____ Finantsjuhtimine ja arvestus

_____ Personalijuhtimine

_____ Reklaam ja turundus

_____ Planeerimine

_____ Varustamine

_____ Uurimis- ja arendustegevus

_____ Müük

_____ Tugiteenused (näiteks tootmishoonete ja -vahendite hooldus)

_____ Muu (palun kirjeldage) _____

5-23. Mitu inimest allub käsuliini pidi otseselt Teile? _____ inimest

5-24. Mitu inimest töötab Teie juhitud osakonnas/allüksuses? _____ inimest

5-25. Mitu organisatsiooni astet jääb Teile ja tegevjuhi (CEO) vahele? _____ astet

5-26. Mitu hierarhia-astet on Teile ja mittejuhtivate (*non-supervisory*) töötajate vahel teie organisatsioonis või osakonnas? _____ astet

5-27. Milliseid keeli kasutate oma töös? _____

Täname Teid väga selle ankeedi täitmise eest ja abi eest antud uurimisprojekti läbiviimisel.