

Stimată Doamnă/Stimate Domn

Scopul acestei cercetări este de a cunoaște culturile naționale, practicile manageriale și percepțiile asupra conducerii (leadershipului). Cercetarea este coordonată de Wharton School of Management din Statele Unite, partea referitoare la România fiind realizată de cercetători din cadrul Universității Tehnice din Cluj-Napoca. În proiectul românesc de cercetare sunt implicați aproximativ 300 de manageri din diferite domenii și industrii.

Aprecieri în mod deosebit participarea Dumneavoastră la cercetarea noastră. Chestionarul nostru nu este un test. Prin urmare, nu există răspunsuri corecte sau greșite. Răspunsurile Dumneavoastră vor fi în întregime confidențiale. Mai mult, chiar numele organizației Dumneavoastră este confidențial.

Pe parcursul chestionarelor veți întâlni întrebări centrate pe: a) **organizația** în care lucrați ca manager (**chestionarul Alpha**) și b) **țara** în care trăiți (**chestionarul Beta**). Timpul mediu de completare a formularelor este de 60 de minute. Fiecare chestionar are **5 secțiuni**. Secțiunile **1 și 3** se referă la *organizația* în care lucrați, respectiv *țara* în care trăiți. Secțiunile **2 și 4** conțin întrebări privind *liderii și conducerea* organizației/țării, iar secțiunea **5**, întrebări despre Dumneavoastră.

Chestionarul cuprinde câteva tipuri diferite de întrebări. Secțiunile **1 și 3** conțin întrebări în *două formate*. Mai jos este dat un exemplu pentru primul tip de întrebări.

A. În această țară vremea este, în general:

Foarte plăcută			Acceptabilă			Foarte neplăcută
1	2	3	4	5	6	7

Răspunsul la o asemenea întrebare presupune încercuirea cifrei care descrie cel mai bine percepția Dumneavoastră asupra vremii. De exemplu, dacă considerați că vremea în țara Dumneavoastră este foarte plăcută, încercuiți cifra 1. Dacă considerați că vremea este plăcută, cifra 2, destul de plăcută, cifra 3, acceptabilă, cifra 4, destul de neplăcută, cifra 5, neplăcută, cifra 6 și foarte neplăcută, cifra 7.

Prin al doilea tip de întrebare, se dorește să se afle cât de mult sunteți de acord sau nu cu o anumită afirmație. Mai jos este dat un exemplu de o astfel de întrebare.

B. Vremea în această țară este foarte plăcută.

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

Pentru a răspunde la o astfel de întrebare, încercuiți numărul între 1 și 7 care descrie cel mai bine nivelul Dumneavoastră de acord cu respectiva afirmație. Astfel, dacă sunteți întru totul de acord că vremea din țara Dumneavoastră este foarte plăcută, veți încercui cifra 1. Dacă sunteți moderat de acord, încercuiți cifra 2, ușor de acord, cifra 3, nici de acord, nici dezacord, cifra 4. Pentru dezacord ușor cu afirmația respectivă, încercuiți cifra 5, dezacord moderat, cifra 6 și dezacord total, cifra 7.

În secțiunile **2 și 4**, vi se dă o *listă de comportamente și caracteristici pe care le-ar putea avea un lider*. Vi se cere să evaluați aceste comportamente și caracteristici, folosind ierarhia de mai jos. Pentru a face aceasta, scrieți pe linia corespunzătoare fiecărui comportament sau fiecărei caracteristici, numărul din ierarhie care considerați că descrie cel mai bine felul în care respectivul comportament sau respectiva caracteristică afectează eficiența unui lider.

Ierarhie

- 1= Acest comportament/caracteristică **împiedică în mare măsură** o persoană să fie lider de excepție
- 2= Acest comportament/caracteristică **împiedică într-o oarecare măsură** o persoană să fie lider de excepție
- 3= Acest comportament/caracteristică **împiedică în mică măsură** o persoană să fie lider de excepție
- 4= Acest comportament/caracteristică **nu influențează în nici un fel** calitatea cuiva de a fi sau nu lider de excepție
- 5= Acest comportament/caracteristică **contribuie în mică măsură** la calitatea de a fi lider de excepție
- 6= Acest comportament/caracteristică **contribuie într-o oarecare măsură** la calitatea de a fi lider de excepție
- 7= Acest comportament/caracteristică **contribuie în mare măsură** la calitatea de a fi lider de excepție

Exemplu: _____ *Înalt* = *Cu o înălțime, evident, peste medie*. Dacă considerați că a fi înalt ar împiedica o persoană de a fi un lider de excepție, veți scrie 1, 2 sau 3 în stânga cuvântului „Înalt”, în funcție de cât de mult credeți că ar împiedica acest fapt, calitatea de lider. Dacă considerați că a fi înalt contribuie la calitatea de lider de excepție, veți scrie 5, 6 sau 7 la stânga cuvântului „Înalt”, în funcție de cât de mult considerați că acest fapt ajută la calitatea de lider de excepție. În sfârșit, dacă considerați că a fi înalt nu are nici un efect asupra calității de lider de excepție, veți scrie 4 la stânga cuvântului „Înalt”.

NOTĂ: Material tradus în limba română de prof. Dr. Doina Catană și prof. Dr. Gh. Alexandru Catană, Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, România, e-mail: dcatana@mae.utcluj.ro; acatana@mae.utcluj.ro

Chestionar Alpha

Secțiunea 1 – Cum stau lucrurile în organizația Dumneavoastră

Instrucțiuni

În această secțiune, suntem interesați de părerea Dumneavoastră privind normele, valorile și practicile din organizația în care lucrați ca manager. Cu alte cuvinte, suntem interesați de felul în care se prezintă lucrurile în organizația Dumneavoastră – și nu cum ar trebui să fie. Nu există răspunsuri corecte sau greșite, iar răspunsurile nu indică starea bună sau rea a organizației. Vă rugăm să răspundeți la întrebări, **încercuind cifra** care reprezintă cel mai bine părerea Dumneavoastră despre organizație.

1-1. În această organizație, se pune accentul pe ordine și consecvență, chiar în detrimentul experimentării și inovației

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

1-2. În această organizație, oamenii, în general, își impun punctul de vedere în mod: agresiv

neagresiv

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

1-3. Pentru a avea succes în această organizație, trebuie să:

vă faceți planuri dinainte rezolvați problemele în ordinea în care apar

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

1-4. În această organizație, norma acceptată este de a: face planuri pentru viitor

accepta starea de fapt

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

1-5. În această organizație, influența unei persoane se bazează, în principal, pe:

abilitățile ei și contribuția ei la organizație

poziția ocupată și autoritatea deținută

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

1-6. În această organizație, oamenii, în general, își impun punctul de vedere:

asertiv (respectând opiniile celorlalți)

non-aseriv (nerespectând opiniile celorlalți)

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

1-7. În această organizație, managerii încurajează loialitatea față de grup, chiar dacă scopurile individuale au de suferit.

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

1-8. În această organizație, ședințele sunt, de obicei:

planificate (stabilite cu două sau mai multe săptămâni înainte)

spontane
(stabilite cu mai puțin de o oră înainte)

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

1-9. În această organizație, oamenilor, în general:

le pasă mult de ceilalți

nu le pasă deloc de ceilalți

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

1-10. În această organizație oamenii sunt, în general:

dominanți

nedominanți

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

1-11. În această organizație, angajații se mândresc cu realizările individuale ale managerului lor

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

1-12. Sistemul de salarizare și de beneficii din această organizație este conceput pentru a maximiza:						
interesele individuale						interesele colective
1	2	3	4	5	6	7
1-13. În această organizație, subalternilor li se cere:						
să-și asculte orbește șeful						să-i comenteze deciziile, dacă nu sunt de acord
1	2	3	4	5	6	7
1-14. În această organizație oamenii sunt, în general:						
fermi (puternici)						șovăelnici (slabi)
1	2	3	4	5	6	7
1-15. În această organizație, angajații sunt încurajați să lupte pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor						
Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7
1-16. În această organizație, cea mai mare parte a muncii este foarte bine structurată, lăsând loc pentru foarte puține evenimente neașteptate.						
Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7
1-17. În această organizație, bărbații sunt încurajați mai mult decât femeile să participe la activități de dezvoltare profesională.						
Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7
1-18. În această organizație, recompensele majore se bazează:						
Doar pe performanță			pe performanță și alți factori (ex. vechimea în muncă sau legăturile politice)			doar pe alți factori (ex. vechimea în muncă sau legăturile politice)
1	2	3	4	5	6	7
1-19. În această organizație, instrucțiunile și cerințele privind munca sunt exprimate în detaliu, astfel încât angajații să știe ce se așteaptă de la ei.						
Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7
1-20. În această organizație, a face inovații care sporesc performanțele este un efort, în general:						
substanțial răsplătit			răsplătit într-o oarecare măsură			deloc răsplătit
1	2	3	4	5	6	7
1-21. În această organizație, oamenii sunt, în general:						
foarte simțitori față de ceilalți						deloc simțitori față de ceilalți
1	2	3	4	5	6	7
1-22. În această organizație, muncile fizice sunt, de obicei, făcute de:						
bărbați						femei
1	2	3	4	5	6	7
1-23. În această organizație, managerii de grup se mândresc cu realizările individuale ale membrilor grupului.						
Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7
1-24. În această organizație, oamenii sunt, în general:						
foarte prietenoși						foarte neprietenoși
1	2	3	4	5	6	7

1-25.	În această organizație, oamenii care ocupă poziții cu putere încearcă să:					micșoreze distanța socială dintre ei și cei cu mai puțină putere	
	1	2	3	4	5	6	7
1-26.	În această organizație, angajații se simt loiali organizației					Dezacord total	
Acord total	Nici acord, nici dezacord						
1	2	3	4	5	6	7	
1-27.	În această organizație, majoritatea angajaților își stabilesc scopuri provocatoare în muncă.					Dezacord total	
Acord total	Nici acord, nici dezacord						
1	2	3	4	5	6	7	
1-28.	Membrii acestei organizații:					se mândresc foarte mult că lucrează în organizație	
	nu se mândresc că lucrează în organizație		au o mândrie reținută pentru că lucrează în organizație				
1	2	3	4	5	6	7	
1-29.	În această organizație, oamenii sunt, în general:					deloc generoși	
	foarte generoși						
1	2	3	4	5	6	7	
1-30.	În această organizație: coeziunea grupului este mai prețuită decât individualismul		coeziunea grupului și individualismul sunt la fel de prețuite			individualismul este mai prețuit decât coeziunea grupului	
1	2	3	4	5	6	7	
1-31.	În această organizație, oamenii consideră că munca ar fi mai eficient organizată dacă:					ar fi mult mai puține femei în poziții cu autoritate	
	în poziții cu autoritate ar fi mult mai multe femei		ar rămâne aproximativ același număr de femei în poziții de autoritate				
1	2	3	4	5	6	7	
1-32.	Când oamenii din această organizație au serioase neînțelegeri între ei, cui se adresează?					Oricui doresc	
	Nimănui		Doar altor membri ai grupului de lucru				
1	2	3	4	5	6	7	
1-33.	Această organizație își arată loialitatea față de angajați					Dezacord total	
Acord total	Nici acord, nici dezacord						
1	2	3	4	5	6	7	
1-34.	Ce procentaj din managementul firmei Dumneavoastră este ocupat de femei?					Mai mult de 90%	
	Mai puțin de 10%	10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	
1	2	3	4	5	6	7	

Secțiunea 2 – Comportamentul liderului

Instrucțiuni

Sunteți, probabil, conștient de existența unor oameni în organizația Dumneavoastră, foarte pricepuți în a motiva și influența sau în a da posibilitatea altora/grupurilor de a contribui la succesul organizației/ sarcinii. Vom numi acești oameni „lideri de excepție”. În cele ce urmează veți găsi mai multe comportamente și caracteristici care pot fi folosite pentru a descrie un lider. Fiecare comportament sau caracteristică este însoțit(ă) de o scurtă definiție, pentru a-i clarifica înțelesul.

Folosind ca și ghid descrierea de mai sus a unui lider de excepție, evaluați comportamentele și caracteristicile din paginile următoare. Pentru a face aceasta, scrieți pe linia corespunzătoare fiecărui comportament sau caracteristici, cifra din ierarhia de mai jos, care considerați că descrie cel mai bine felul în care respectivul comportament sau respectiva caracteristică influențează calitatea de lider de excepție.

Ierarhie

- 1= Acest comportament/caracteristică **împiedică în mare măsură** o persoană să fie lider de excepție
- 2= Acest comportament/caracteristică **împiedică într-o oarecare măsură** o persoană să fie lider de excepție
- 3= Acest comportament/caracteristică **împiedică în mică măsură** o persoană să fie lider de excepție.
- 4= Acest comportament/caracteristică **nu influențează în nici un fel** calitatea cuiva de a fi sau nu lider de excepție
- 5= Acest comportament/caracteristică **contribuie în mică măsură** la calitatea de a fi lider de excepție
- 6= Acest comportament/caracteristică **contribuie într-o oarecare măsură** la calitatea de a fi lider de excepție
- 7= Acest comportament/caracteristică **contribuie în mare măsură** la calitatea de a fi lider de excepție

-2-1 Diplomat = Priceput în relațiile interpersonale, cu tact
-2-2 Evaziv = Se abține de la a face comentarii negative, pentru a păstra bunele relații și a salva aparențele
-2-3 Mediator = Intervine pentru a rezolva conflictele dintre indivizi
-2-4 Autoritar = Le spune subordonaților ce să facă, sub formă de comandă
-2-5 Pozitiv = În general este optimist și încrezător
-2-6 Concurant cu ceilalți membri ai grupului = Încearcă să depășească performanțele altora din grupul său
-2-7 Autonom = Acționează independent, nu se bazează pe alții
-2-8 Independent = Nu se bazează pe alții; este propriul lui conducător
-2-9 Nemilos = Aspru; nu are milă sau compasiune
-2-10 Delicat = Ușor de rănit sau de ofensat
-2-11 Orientat spre perfecționare = Caută continuu îmbunătățirea performanțelor
-2-12 Inspirator = Inspiră altora emoții, convingeri, valori și comportamente, motivându-i să muncească mai bine
-2-13 Anticipativ = Prevede, încearcă să prevadă evenimentele, ia în considerare viitorul
-2-14 Își asumă riscuri = Dispus să investească resurse importante în acțiuni fără prea mari șanse de reușită
-2-15 Sincer = Spune ceea ce crede, deschis la inimă
-2-16 De încredere = Merită încrederea; pe care îl poți crede și pe al cărui cuvânt te poți baza
-2-17 Cu picioarele pe pământ = Interesat de evenimente lumești, are o perspectivă laică
-2-18 Ocolitor de conflicte = Evită disputele cu membrii grupului său
-2-19 Cu calități administrative = Apt să planifice, organizeze, coordoneze și controleze un grup mare (peste 75)
-2-20 Drept = Acționează după principiul dreptății și corectitudinii
-2-21 Rezolvă problemele de manieră învingător/învingător = Capabil să găsească soluții care satisfac indivizi cu interese diverse și contradictorii, astfel încât ambele părți să se simtă în câștig
-2-22 Clar = Ușor de înțeles
-2-23 Egoist = Își urmărește propriile interese
-2-24 Tiran = Se comportă ca un despot
-2-25 Integrator = Integrează oamenii su lucrurile într-un întreg funcțional
-2-26 Calm = Nu se pierde ușor cu firea
-2-27 Provocator = Stimulează la acțiune
-2-28 Loial = Este alături de prieteni și îi susține chiar atunci când au probleme sau dificultăți majore
-2-29 Unic = O persoană neobișnuită, cu caracteristici comportamentale diferite de ale majorității
-2-30 Bun colaborator = Muncește în strânsă legătură cu ceilalți
-2-31 Încurajator = Dă curaj, încredere sau speranță, prin sfaturi și asigurări
-2-32 Susținător moral = Crește moralul subalternilor, încurajându-i, laudându-i și având încredere în ei
-2-33 Arogant = Plin de sine
-2-34 Ordonat = Organizat și metodic în muncă
-2-35 Pregătit = Gata pentru evenimente viitoare
-2-36 Autocrat = Decide în mod dictatorial
-2-37 Secretos = Tinde să ascundă informațiile de alții
-2-38 Nesociabil = Evită oamenii și grupurile, preferând propria-i companie
-2-39 Fraternal = Tinde să fie bun prieten cu subordonații
-2-40 Generos = Dorește să dea timp, bani, resurse și să-i ajute pe ceilalți
-2-41 Oficial = Se comportă conform regulilor, convențiilor și ceremoniilor
-2-42 Modest = Nu se laudă, este la locul lui
-2-43 Inteligent = Deștept, învață și pricepe repede
-2-44 Hotărât = Ia deciziile ferm și rapid
-2-45 Consultativ = Îi consultă pe alții înainte de a face planuri sau de a acționa
-2-46 Iritabil = Cu toane, ușor de agitat
-2-47 Singuratic = Muncește și acționează separat de alții
-2-48 Entuziast = Demonstrează și insuflă emoții pozitive pentru muncă
-2-49 Aversiune față de risc = Evită riscurile, nu-i plac riscurile
-2-50 Răzbunător = Caută răzbunarea când este nedreptățit
-2-51 Plin de compasiune = Empatic, înclinat să îi ajute pe ceilalți sau să se arate milos
-2-52 Supus = Liniștit, moale
-2-53 Egocentric = Preocupat doar de sine, se gândește, de obicei, doar la binele propriu

.....2-54 Ne-explicit = Subtil, nu se exprimă explicit, folosește metafore, alegorii, exemple

.....2-55 Distant = Rece, rezervat, cu care este dificil să te împrietenești

.....2-56 Stimulator intelectual = Îi face pe ceilalți să gândească, să își pună întrebări, provoacă schimbări în gândire

Secțiunea 3 – Cum ar trebui să stea lucrurile în organizația Dumneavoastră

Instrucțiuni

În această secțiune, suntem interesați să aflăm ce credeți dumneavoastră despre **cum ar trebui să fie** normele, valorile și practicile în organizația în care lucrați ca manager. Din nou, nu există răspunsuri corecte sau greșite, iar răspunsurile nu indică starea bună sau rea a organizației. Vă rugăm să răspundeți la întrebări încercuind numărul care exprimă cel mai bine părerea dumneavoastră.

3-1. În această organizație, ar trebui să se pună accentul pe ordine și consecvență, chiar și în detrimentul experimentării și inovației

Acord total	Nici acord, nici dezacord					Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-2. În această organizație, oamenii ar trebui încurajați să își impună punctul de vedere în mod: agresiv

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

3-3. În această organizație, oamenii care au succes ar trebui să:

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

3-4. În această organizație, norma acceptată ar trebui să fie de a:

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

3-5. În această organizație, influența unei persoane ar trebui să se bazeze, în principal, pe:

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

3-6. În această organizație, oamenii ar trebui încurajați să își impună punctul de vedere:

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

3-7. În această organizație, managerii ar trebui să încurajeze loialitatea față de grup, chiar dacă scopurile individuale ar avea de suferit.

Acord total	Nici acord, nici dezacord					Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-8. În această organizație, ședințele ar trebui să fie:

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

3-9. În această organizație, oamenii ar trebui încurajați să:

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

3-10. În această organizație oamenii ar trebui încurajați să fie:

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

3-11. În această organizație, membrii grupului ar trebui să se mândrească cu realizările individuale ale managerului lor:

Acord total	Nici acord, nici dezacord					Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-12. Sistemul de salarizare și beneficii din această organizație ar trebui conceput pentru a maximiza:
 interesele individuale interesele colective

1 2 3 4 5 6 7

3-13. În această organizație, subordonații ar trebui:
 să-și asculte orbește șeful să-i comenteze deciziile
dacă nu sunt de acord

1 2 3 4 5 6 7

3-14. În această organizație oamenii ar trebui încurajați să fie:
 fermi (puternici) șovăelnici (slabi)

1 2 3 4 5 6 7

3-15. În această organizație, angajații ar trebui încurajați să lupte pentru îmbunătățirea continuă a
 performanțelor.

Acord total Nici acord, nici dezacord Dezacord total

1 2 3 4 5 6 7

3-16. În această organizație, o persoană a cărei muncă este foarte bine structurată, cu foarte puține
 evenimente neașteptate:

muncește cu foarte multă plăcere pierde foarte mult din plăcerea muncii

1 2 3 4 5 6 7

3-17. În această organizație, bărbații ar trebui încurajați să participe la activități de dezvoltare
 profesională, mai mult decât femeile.

Acord total Nici acord, nici dezacord Dezacord total

1 2 3 4 5 6 7

3-18. În această organizație, recompensele majore ar trebui să se bazeze:
 Doar pe performanță pe performanță și alți factori (ex. vechimea în
muncă sau legăturile politice) doar pe alți factori (ex.
vechimea în muncă sau
legăturile politice)

1 2 3 4 5 6 7

3-19. În această organizație, instrucțiunile și cerințele privind munca ar trebui exprimate în detaliu, astfel
 încât angajații să știe ce se așteaptă de la ei.

Acord total Nici acord, nici dezacord Dezacord total

1 2 3 4 5 6 7

3-20. În această organizație, a aduce inovații care cresc performanțele ar trebui să fie un lucru:
 substanțial răsplătit răsplătit într-o oarecare măsură deloc răsplătit

1 2 3 4 5 6 7

3-21. În această organizație oamenii ar trebui încurajați să fie:
 foarte simțitori față de ceilalți deloc simțitori față de ceilalți

1 2 3 4 5 6 7

3-22. În această organizație, muncile fizice ar trebui să fie făcute, de obicei, de:
 bărbați femei

1 2 3 4 5 6 7

3-23. În această organizație, managerii de grup ar trebui să se mândrească cu realizările individuale ale
 membrilor grupului.

Acord total Nici acord, nici dezacord Dezacord total

1 2 3 4 5 6 7

3-24. Consider că managerii din această organizație ar trebui:
 să furnizeze instrucțiuni
 detaliate privind felul în care
 se pot atinge scopurile să le dea subalternilor
libertate privind metodele de
atingere a scopurilor

1 2 3 4 5 6 7

3-25. Consider că în această organizație munca ar fi mai eficient organizată dacă:
 ar fi mai multe femei în poziții de autoritate ar rămâne același număr de femei în poziții de autoritate ca și în prezent ar fi mai puține femei în poziții de autoritate

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

3-26. În această organizație, cei cu un anumit rang și o anumită poziție în ierarhie ar trebui să aibă privilegii deosebite.

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-27. În această organizație, angajații ar trebui să se simtă loiali organizației.

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-28. Consider că în această organizație ar trebui să fie foarte important să fii acceptat de ceilalți membri ai grupului.

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-29. Cât de important ar trebui să fie pentru membrii organizației în care lucrați, ca aceasta să fie văzută pozitiv de membrii altor organizații?

Nu ar trebui să fie de loc important			Ar trebui să aibă o importanță moderată			Ar trebui să fie foarte important
1	2	3	4	5	6	7

3-30. În această organizație, oamenii ar trebui:
 să se preocupe de problemele actuale să își facă planuri pentru viitor

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

3-31. Cât de mult ar trebui să îi preocupe pe membrii organizației dumneavoastră dacă un străin ar face remarci negative la adresa organizației în public?

Nu ar trebui să îi preocupe deloc			Ar trebui să îi preocupe doar într-o măsură oarecare			Ar trebui să îi preocupe foarte mult
1	2	3	4	5	6	7

3-32. În această organizație, oamenii ar trebui încurajați să fie:
 foarte toleranți cu greșelile deloc toleranți cu greșelile

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

3-33. În această organizație, angajații ar trebui să își propună scopuri provocatoare în muncă.

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-34. În această organizație, deciziile importante ar trebui să fie luate de către:
 management angajați

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

3-35. Consider că în această organizație, timpul dedicat atingerii unui consens este:
 pierdut câteodată pierdut, iar alteori bine folosit bine folosit

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

3-36. Când nu sunt de acord cu superiorii, subalternii din această organizație ar trebui, în general, să accepte varianta superiorilor.

Acord total			Nici acord, nici dezacord			Dezacord total
1	2	3	4	5	6	7

3-37. Membrii acestei organizații:
nu ar trebui să se mândrească de
loc cu faptul că muncesc aici

ar trebui să aibă o mândrie reținută pentru că
muncesc aici

ar trebui să fie foarte
mândri pentru că muncesc
aici

1 2 3 4 5 6 7

3-38. În această organizație, angajații ar trebui încurajați să fie:

foarte generoși

deloc generoși

1 2 3 4 5 6 7

3-39. În această organizație, oportunitățile privind ocuparea pozițiilor manageriale ar trebui:

să fie mai disponibile
bărbaților decât femeilor

să fie disponibile în măsură egală atât femeilor
cât și bărbaților

să fie mai disponibile
femeilor decât bărbaților

1 2 3 4 5 6 7

3-40. În această organizație, angajații ar trebui să muncească:

doar la proiecte individuale

la câteva proiecte individuale și la câteva
proiecte de echipă

doar la proiecte de echipă

1 2 3 4 5 6 7

3-41. În această organizație, ar trebui să fie mai rău pentru un bărbat decât pentru o femeie, să nu aibă
succes în muncă

Acord total

Nici acord, nici dezacord

Dezacord total

1 2 3 4 5 6 7

Secțiunea 4 – Comportamentul liderului (Partea a IIa)

Această secțiune are același format ca și Secțiunea 2. Va trebui din nou să evaluați comportamentul și caracteristicile unui lider din paginile ce urmează. Pentru a face aceasta, scrieți pe linia corespunzătoare fiecărui comportament sau fiecărei caracteristici, cifra din ierarhia de mai jos, care considerați că descrie cel mai bine felul în care respectivul comportament sau respectiva caracteristică influențează calitatea de lider de excepție.

Ierarhie

1= Acest comportament/caracteristică **împiedică în mare măsură** o persoană să fie lider de excepție

2= Acest comportament/caracteristică **împiedică într-o oarecare măsură** o persoană să fie lider de excepție

3= Acest comportament/caracteristică **împiedică în mică măsură** o persoană să fie lider de excepție.

4= Acest comportament/caracteristică **nu influențează în nici un fel** calitatea cuiva de a fi sau nu lider de excepție

5= Acest comportament/caracteristică **contribuie în mică măsură** la calitatea de a fi lider de excepție

6= Acest comportament/caracteristică **contribuie într-o oarecare măsură** la calitatea de a fi lider de excepție

7= Acest comportament/caracteristică **contribuie în mare măsură** la calitatea de a fi lider de excepție

....4-1. Prudent = Procedează cu mare grijă și nu își asumă riscuri

....4-2. Organizat = Metodic și ordonat

....4-3. Viclean = Șiret, înșelător, plin de viclenie

....4-4. Informat = Stăpân pe informații

....4-5. Negociator eficient = Capabil de a negocia eficient, și de a încheia tranzacții în termeni favorabili

....4-6. Lăudăros = Încrezut, convins de propriile aptitudini

....4-7. Ne-cooperant = Nu dorește să lucreze împreună cu alții

....4-8. Logic = Aplică logica în gândire

....4-9. Conștient de statutul social= Cunoaște statutul social al celorlalți

....4-10. Precaut = Anticipează posibile evenimente viitoare

....4-11. Planificator = Anticipează și se pregătește în avans

....4-12. Care respectă normele = Se comportă conform normelor grupului din care face parte

....4-13. Orientat spre individ = Este preocupat și acordă importanță mai mare nevoilor individuale, nu de grup

....4-14. Non-egalitarist = Consideră indivizii inegali, doar unii putând avea drepturi și privilegii egale

....4-15. Intuitiv = Cu o mai mare pătrundere psihologică

....4-16. Indirect = Nu trece direct la subiect, folosind metafore și exemple pentru a comunica

....4-17. Rutinat = Dedicat muncii de rutină

....4-18. Care se pune în umbră = Se prezintă pe sine într-o formă modestă

....4-19. Capabil de anticipare = Capabil de a prevedea cu succes nevoi viitoare

....4-20. Motivator = Mobilizează și activează subalternii

....4-21. Simțitor = Percepe și micile schimbări în dispoziția celorlalți, limitând discuția pentru a evita stinghereala

....4-22. Convingător = De obicei reușește să îi determine pe ceilalți să adopte punctul său de vedere

....4-23. Comunicativ = Comunică frecvent cu ceilalți

-4-24. Preocupat de excelență = Luptă pentru a atinge excelența în performanțele sale și ale subalternilor
-4-25. Procedural = Acționează în funcție de principiile și regulile stabilite
-4-26. Inductor de încredere = Inspiră celorlalți încredere în ei înșiși, arătându-le că are încredere în ei
-4-27. Orientat spre grup = Preocupat de binele grupului
-4-28. Cu conștiință de clasă = Conștient de delimitările de clasă și de statut social, acționând în consecință
-4-29. Ne-participativ = Nu se alătură celorlalți
-4-30. Apt de sacrificiu = Trece peste propriile interese, făcând sacrificii personale pentru un ideal/o viziune
-4-31. Răbdător = Are și arată răbdare
-4-32. Onest = Vorbește și se comportă deschis
-4-33. Dominant = Înclinat să îi domine pe ceilalți
-4-34. Salvează aparențele în interiorul grupului = Se asigură că membrii grupului nu se simt stânjeniți sau rușinați
-4-35. Dinamic = Se implică mult, energic, entuziast, motivat
-4-36. Coordonator = Integrează și organizează munca subalternilor
-4-37. Elitist = Consideră că un grup restrâns de oameni, de formație asemănătoare, sunt superiori și că doar ei ar trebui să beneficieze de privilegiile deosebite
-4-38. Constructor de echipe = Capabil să facă membrii unei echipe să lucreze împreună
-4-39. Cinic = Tinde să creadă ce este mai rău despre oameni și evenimente
-4-40. Orientat spre performanță = Stabilește standarde înalte de performanță
-4-41. Ambițios = Își impune scopuri înalte, muncește din greu
-4-42. Motivator = Îi stimulează pe ceilalți să depună eforturi în plus, dincolo de sarcinile de serviciu și să facă sacrificii personale
-4-43. Micro-manager = Supraveghează foarte îndeaproape și insistă să ia personal toate deciziile
-4-44. Nu delegă responsabilități = Nu vrea sau nu poate să renunțe la controlul proiectelor sau sarcinilor
-4-45. Evită refuzul = Evită să spună nu atunci când i se cere să facă ceva, chiar dacă acel lucru nu poate fi făcut
-4-46. Vizionar = Are o anumită viziune a viitorului sau și-l poate imagina
-4-47. Hotărât = Cu voință puternică, îndărătnic, stăruitor
-4-48. Face regulile = Deține controlul și dă ordine, nu tolerează nesupunerea sau întrebările
-4-49. Necinstit = Înșelător, nesincer
-4-50. Ostil = Neprietenos, acționează negativ față de ceilalți
-4-51. Orientat spre viitor = Planifică și acționează conform unor obiective viitoare
-4-52. Bun administrator = Are abilitatea de a coordona munca complexă de birou și sisteme administrative
-4-53. De nădejde = Demn de încredere, te poți baza pe el
-4-54. Dictatorial = Impune celorlalți propriile-i păreri și valori
-4-55. Aparte = Se comportă altfel decât colegii
-4-56. Se supune ritualului = Urmează ordinea prestabilită în îndeplinirea sarcinilor

Secțiunea 5 – Întrebări demografice

Urmează câteva întrebări despre Dumneavoastră. Aceste întrebări sunt importante pentru că ele ne ajută să vedem dacă diferite tipuri de oameni răspund diferit la întrebările din acest chestionar. Ele nu sunt folosite pentru identificarea respondentului.

Despre Dumneavoastră

- 5-1. Ce vârstă aveți? _____ ani.
- 5-2. Care este sexul Dumneavoastră? (bifați una dintre variante). Bărbat ____ Femeie ____
- 5-3. Care este cetățenia Dumneavoastră? _____
- 5-4. În ce țară v-ați născut? _____
- 5-5. De cât timp locuiți în țara în care trăiți în acest moment? _____ ani.
- 5-6. În afară de țara natală, în câte țări ați trăit mai mult de un an? _____ țări
- 5-7. Ce etnie aveți? _____
- 5-8. Aveți vreo afiliație religioasă? _____ DA/NU
- 5-9. Dacă ați răspuns DA la întrebarea precedentă, vă rugăm să vă specificați religia _____

Despre familia Dumneavoastră

- 5-10. În ce țară s-a născut mama Dumneavoastră? _____
- 5-11. În ce țară s-a născut tatăl Dumneavoastră? _____
- 5-12. Ce limbi se vorbeau în casă, în copilăria Dumneavoastră? _____

Despre munca Dumneavoastră

- 5-13. Câți ani de muncă cu normă întreagă aveți la activ? _____ ani.
- 5-14. Câți ani ați fost manager? _____ ani.
- 5-15. De cât timp lucrați pentru angajatorul actual? _____ ani și _____ luni.
- 5-16. Ați lucrat vreodată pentru o corporație internațională? _____ DA/NU
- 5-17. Faceți parte din vreo asociație sau rețea profesională? _____ DA/NU
- 5-18. Participați la activitățile vreunei asociații industriale sau de comerț? _____ DA/NU

Despre educația Dumneavoastră

5-19. Câți ani de educație formală/oficială aveți? _____ ani

5-20. Ce specializare/secție ați absolvit (dacă este cazul)? _____

5-21. Ați beneficiat de vreo instruire formală/ oficială în practicile vestice de management? DA/NU

Despre organizația în care lucrați

5-22. Vă rugăm să indicați *domeniul principal* de activitate al unității/subunității pe care o conduceți:

_____ Administrație	_____ Inginerie, prelucrare sau producție
_____ Finanțe sau contabilitate	_____ Managementul resurselor umane sau al personalului
_____ Marketing	_____ Planificare
_____ Achiziții/Aprovizionare	_____ Cercetare și dezvoltare
_____ Vânzări	_____ Servicii de sprijin (ex. întreținerea instalațiilor și echipamentelor)

Alt domeniu (Vă rugăm să îl descrieți): _____

5-23. Câți oameni vă raportează direct? _____ oameni

5-24. Câți oameni lucrează în subunitatea al cărei manager sunteți? _____ oameni

5-25. Câte niveluri organizaționale sunt între Dumneavoastră și managerul de vârf? ___ niveluri

5-26. Câte niveluri ierarhice sunt între Dumneavoastră și personalul de execuție din organizația sau unitatea pe care o conduceți? _____

5-27. În ce limbă/limbi comunicați la serviciu? _____

Cu aceasta se încheie chestionarul. Vă suntem foarte recunoscători pentru că ați acceptat să completați acest formular și să contribuiți la acest proiect de cercetare.