

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.

Apreciam 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 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 la 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, Memorandumului 28; e-mail: dcatana@mae.utcluj.ro; acatana@mae.utcluj.ro

Chestionarul Beta

Secțiunea 1 — Cum stau lucrurile în țara Dumneavoastră

În această secțiune, suntem interesați de părerea Dumneavoastră privind normele, valorile și practicile din țara Dumneavoastră. Cu alte cuvinte, suntem interesați de felul în care stau lucrurile în țara Dumneavoastră— și nu cum ar trebui să fie. Nu există răspunsuri corecte sau greșite, iar răspunsurile nu indică situația bună sau rea a țării. Vă rugăm să răspundeți la întrebări, **încercuind cifra** care reprezintă cel mai bine părerea Dumneavoastră.

1-1. În România, 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 România, 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 România, trebuie să:
vă faceți planuri dinainte

				rezolvați problemele în ordinea în care apar		
1	2	3	4	5	6	7

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

					accepta starea de fapt	
1	2	3	4	5	6	7

1-5. În România, influența unei persoane se bazează, în principal, pe:
abilitățile ei și contribuția ei la societate

				poziția ocupată și autoritatea deținută		
1	2	3	4	5	6	7

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

asertiv (respectând opiniile celorlalți)						non-asertiv (nerespectând opiniile celorlalți)
1	2	3	4	5	6	7

1-7. În România, liderii 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 România, întrunirile sociale sunt, de obicei:
planificate (fixate cu min. două săptămâni înainte)

				spontane (fixate cu max. o oră înainte)		
1	2	3	4	5	6	7

1-9. În România, oamenilor, în general:
le pasă mult de ceilalți

					nu le pasă deloc	
1	2	3	4	5	6	7

1-10. În România oamenii sunt, în general:
dominanți

					nedominanți	
1	2	3	4	5	6	7

1-11. În România, copiii se mândresc cu realizările individuale ale părinților lor

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

1-12. Sistemul economic din România este conceput pentru a maximiza
interesele individuale

					interesele colective	
1	2	3	4	5	6	7

- 1-13. În România se așteaptă de la subordonați:
să-și asculte orbește șeful să-i comenteze deciziile, dacă nu sunt de acord
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-14. În România, oamenii sunt, în general:
fermi (puternici) șovăielnici (slabi)
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-15. În România, elevii adolescenți 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 România, cea mai mare parte a indivizilor își structurează bine viața, 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 România, băieții sunt mai mult încurajați decât fetele, să dobândească educație înaltă
Acord total Nici acord, nici dezacord Dezacord total
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-18. În România, recompensele majore se bazează:
numai pe performanță pe performanță și alți factori (ex. vechimea în muncă sau legăturile politice) numai pe alți factori (ex. vechimea în muncă sau legăturile politice)
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-19. În România, instrucțiunile și cerințele sociale sunt exprimate în detaliu, astfel încât cetățenii 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 România, a face inovații care sporesc performanțele este, în general:
substanțial răsplătit răsplătit într-o oarecare măsură deloc răsplătit
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-21. În România, oamenii sunt, în general:
foarte simțitori față de ceilalți deloc simțitori față de ceilalți
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-22. Aceasta societate pune mai mare accent pe programele atletice pentru:
Băieți fete
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-23. În România, părinții se mândresc cu realizările individuale ale copiilor
Acord total Nici acord, nici dezacord Dezacord total
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-24. România are reguli sau legi referitoare la:
Aproape toate situațiile câteva situații foarte puține situații
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 1-25. În România, oamenii sunt în general:

Foarte prietenoși							foarte neprietenoși
1	2	3	4	5	6	7	
1-26. În România, oamenii care ocupă poziții cu putere încearcă să:							
crească distanța socială dintre ei și				micșoreze distanța socială dintre ei și			
cei cu mai puțină putere				cei cu mai puțină putere			
1	2	3	4	5	6	7	
1-27. În România, poziția în ierarhie oferă privilegii speciale							
Acord total				Nici acord, nici dezacord		Dezacord total	
1	2	3	4	5	6	7	
1-28. În România, părinții în vârstă trăiesc, în general, în casă alături de copiii lor							
Acord total				Nici acord, nici dezacord		Dezacord total	
1	2	3	4	5	6	7	
1-29. În România, este 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	
1-30. În România, mai mulți oameni :							
trăiesc pentru prezent				trăiesc pentru viitor			
1	2	3	4	5	6	7	
1-31. În România, oamenii pun mai mult accent pe:							
rezolvarea problemelor curente				planificarea viitorului			
1	2	3	4	5	6	7	
1-32. În România, oamenii sunt în general:							
foarte toleranți cu greșelile				absolut defel toleranți cu greșelile			
1	2	3	4	5	6	7	
1-33. În România, oamenii sunt, în general :							
foarte generoși				absolut defel generoși			
1	2	3	4	5	6	7	
1-34. În România, puterea este:							
concentrată la vârf				împărțită în întreaga societate			
1	2	3	4	5	6	7	
1-35. România apreciază coeziunea grupului și individualismul:							
mai mult coeziunea grupului				la fel		mai mult individualismul	
1	2	3	4	5	6	7	
1-36. În România, este mai rău pentru un băiat decât pentru o fată să nu aibă succes la școală:							
Acord total				Nici acord, nici dezacord		Dezacord total	
1	2	3	4	5	6	7	
1-37. În România, oamenii sunt, în general:							
bine făcuți fizic				sfrijiji/firavi			
1	2	3	4	5	6	7	
1-38. Cine are mai mare probabilitate de a ajunge într-o poziție înaltă în România :							
bărbații		bărbați și femeile la egalitate				femeile	
1	2	3	4	5	6	7	
1-39. În general, în România, copiii trăiesc cu părinții până la căsătorie							

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

Secțiunea 2 – Comportamentul liderului

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 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

-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 comanda
.....2-5 Pozitiv = În general este optimist și încrezător
.....2-6 Concurent cu ceilalți membrii 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; care 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 = Anticipează, 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, onorabil
.....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 maniera 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 Fratern = 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 însuflă 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 general, în țara Dumneavoastră

În această secțiune, suntem interesați să aflăm ce credeți Dumneavoastră despre **cum ar trebui să fie** normele, valorile și practicile în societate. Din nou, nu există răspunsuri corecte su greșite, iar răspunsurile nu indică starea bună sau rea a societății. Vă rugăm să răspundeți la întrebări încercuind cifra care exprimă cel mai îndeaproape părerea Dumneavoastră.

3-1. Consider că în România, 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 România, oamenii ar trebui încurajați să-și impună punctul de vedere în mod: agresiv

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

neagresiv

3-3. În România, oamenii de succes ar trebui să: își facă planuri dinainte

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

rezolve problemele în ordinea în care apar

3-4. Consider că norma acceptată în România, ar trebui să fie de a: face planuri pentru viitor

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

accepta starea de fapt

3-5. Consider că influența unei persoane în România, ar trebui să se bazeze în principal pe: abilitățile și contribuția ei la societate

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

poziția ocupată și autoritatea deținută

3-6. În România, oamenii ar trebui încurajați să-și impună punctul de vedere:

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

asertiv (respectând opiniile celorlalți) non-asertiv (nerespectând opiniile celorlalți)

3-7. Consider că în România, liderii 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. Consider că în România, întrunirile sociale ar trebui să fie:

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

Planificate (fixate cu min. două săptămâni înainte) Spontane (fixate cu max. o oră înainte)

3-9. În România, oamenii ar trebui încurajați să: le pese de ceilalți

nu le pese deloc de ceilalți

1	2	3	4	5	6	7
3-10. În România oamenii <u>ar trebui</u> încurajați să fie:						ne dominanți
dominanți						
1	2	3	4	5	6	7
3-11. În România, copiii <u>ar trebui</u> să fie mândri de realizările părinților lor						Dezacord total
Acord total			Nici acord, nici dezacord			
1	2	3	4	5	6	7
3-12. Sistemul economic românesc <u>ar trebui</u> conceput pentru a maximiza:						interesele colective
interesele individuale						
1	2	3	4	5	6	7
3-13. Consider că subordonații <u>ar trebui</u> :						să-i comenteze deciziile
să-și asculte orbește șeful						dacă nu sunt de acord
1	2	3	4	5	6	7
3-14. În România, oamenii <u>ar trebui</u> încurajați să fie:						șovăielnici (slabi)
fermi (puternici)						
1	2	3	4	5	6	7
3-15. Consider că elevii adolescenți <u>ar trebui</u> încurajați să lupte pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor						Dezacord total
Acord total			Nici acord, nici dezacord			
1	2	3	4	5	6	7
3-16. Consider că o persoană a cărei muncă este foarte bine structurată, cu foarte puține evenimente neașteptate:						pierde foarte mult din
muncește cu foarte multă plăcere						plăcerea muncii
1	2	3	4	5	6	7
3-17. Consider că băieții <u>ar trebui</u> încurajați mai mult decât fetele să capete educație înaltă						Dezacord total
Acord total			Nici acord, nici dezacord			
1	2	3	4	5	6	7
3-18. Consider că recompensele majore <u>ar trebui</u> să se bazeze:						doar pe alți factori
doar pe performanțe		pe performanțe și pe alți factori			(ex. vechimea în muncă sau legăturile politice)	
						(ex. vechimea în muncă sau legăturile politice)
1	2	3	4	5	6	7
3-19. Consider că instrucțiunile și cerințele sociale <u>ar trebui</u> exprimate în detaliu, astfel încât cetățenii să știe ce se așteaptă de la ei						Dezacord total
Acord total			Nici acord, nici dezacord			
1	2	3	4	5	6	7
3-20. Consider că inovațiile care sporesc performanțele <u>ar trebui</u> să fie un lucru:						deloc răsplătit
substanțial răsplătit		răsplătit într-o oarecare măsură				
1	2	3	4	5	6	7
3-21. În România oamenii <u>ar trebui</u> încurajați să fie:						deloc simțitori față de ceilalți
foarte simțitori față de ceilalți						
1	2	3	4	5	6	7
3-22. Cred că în România <u>ar trebui</u> pus mai mult accent pe pregătirile atletice pentru:						fete
băieți						
1	2	3	4	5	6	7
3-23. În România, părinții <u>ar trebui</u> să se mândrească cu realizările copiilor lor						Dezacord total
Acord total			Nici acord, nici dezacord			

1	2	3	4	5	6	7
3-24. Consider că România <u>ar trebui</u> să aibă reguli sau legi care să acopere:						
aproape toate situațiile			unele situații		foarte puține situații	
1	2	3	4	5	6	7
3-25. Consider că liderii din România <u>ar trebui</u> :						
să furnizeze instrucțiuni detaliate privind felul în care se pot atinge scopurile				să dea libertate oamenilor în alegerea metodelor de atingere a scopurilor		
1	2	3	4	5	6	7
3-26. Consider că România ar fi mai bine condusă dacă:						
ar fi mai multe femei în poziții de autoritate decât acum			ar rămâne același număr de femei în poziții de autoritate ca și în prezent		ar fi mai puține femei în poziții de autoritate decât acum	
1	2	3	4	5	6	7
3-27. În România, oamenii <u>ar trebui</u> încurajați să fie:						
foarte prietenoși					Foarte neprietenoși	
1	2	3	4	5	6	7
3-28. Consider că oamenii aflați în poziții de putere <u>ar trebui</u> să încerce să:						
își crească distanța socială față de cei mai puțin puternici				își reducă distanța socială față de cei mai puțin puternici		
1	2	3	4	5	6	7
3-29. Cât de important <u>ar trebui</u> să fie pentru români, faptul că România este privită pozitiv de către persoane din alte țări:						
deloc important			de importanță moderată		foarte important	
1	2	3	4	5	6	7
3-30. Consider că oamenii <u>ar trebui</u> :						
să trăiască pentru prezent					să trăiască pentru viitor	
1	2	3	4	5	6	7
3-31. În România, oamenii <u>ar trebui</u> încurajați să fie:						
foarte toleranți cu greșelile					deloc toleranți cu greșelile	
1	2	3	4	5	6	7
3-32. Consider că oamenii <u>ar trebui</u> să-și fixeze scopuri provocatoare:						
Acord total			Nici acord, nici dezacord		Dezacord total	
1	2	3	4	5	6	7
3-33. În caz de dezacord cu adulții, tinerii <u>ar trebui</u> să cedeze.						
Acord total			Nici acord, nici dezacord		Dezacord total	
1	2	3	4	5	6	7
3-34. Apartenența la România <u>ar trebui</u> să-i facă pe cetățenii ei să:						
nu se mândrească deloc cu asta			se mândrească moderat cu asta		se mândrească foarte mult cu asta	
1	2	3	4	5	6	7
3-35. Consider că puterea <u>ar trebui</u> :						
concentrată la vârf					împărțită în toată societatea	
1	2	3	4	5	6	7
3-36. În România, cei mai mulți oameni preferă să joace:						
numai sporturi individuale			unele individuale și altele de echipă		numai sporturi de echipă	
1	2	3	4	5	6	7

3-37. Consider că:

coeziunea grupului este mai importantă ca individualismul 1
 2
 3
 coeziunea și individualismul sunt la fel de importante 4
 5
 individualismul este mai bun decât coeziunea grupului 6
 7

3-38. Consider că ar trebui să fie mai rău pentru un băiat decât pentru o fată să nu aibă succes la școală.

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

3-39. Consider că oportunitățile pentru poziții de lider ar trebui să fie:

mai disponibile bărbaților 1
 2
 3
 egale pentru bărbați și femei 4
 5
 mai disponibile femeilor decât a bărbaților 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 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 = Încălinat 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 privilegiu 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

Întrebările care urmează 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 afara 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.