

FINNISH  
VERSION

"ORGANIZATION

## YLEISTÄ

Tässä kyselylomakkeessa Sinua pyydetään vastaamaan kysymyksiin organisaatiosta, jossa olet töissä ja käsityksestäsi johtajuudesta. Lomakkeen täyttäminen vie noin 45 minuuttia.

Kyselylomake jakautuu 5 osaan. Osat 1 ja 3 käsittelevät organisaatiotasi sekä osat 2 ja 4 johtajia ja johtamista. Osassa 5 kyselemme taustatietoja Sinusta ja organisaatiostasi.

Lomakkeessa on eri tyyppisiä kysymyksiä. Osan 1 ja 3 kysymykset on muotoiltu eri tavoilla.

Esimerkki tavasta 1:

A. Tässä yhteiskunnassa sää on yleensä

erittäin miellyttävä		kohtuullisen miellyttävä			erittäin epämiellyttävä	
1	2	3	4	5	6	7

Rengasta tämän tyyppisissä kysymyksissä se numero 1-7, joka lähinnä vastaa näkemystäsi. Jos esimerkiksi olet sitä mieltä että sää yhteiskunnassasi on erittäin miellyttävä rengasta numero 1. Mikäli olet sitä mieltä että sää ei ole aivan 'erittäin miellyttävä' mutta kuitenkin miellyttävämpi kuin 'kohtuullisen miellyttävä' rengasta joko 2 tai 3 riippuen siitä jos sää mielestäsi on enemmän 'erittäin miellyttävä' tai 'kohtuullisen miellyttävä'.

Esimerkki tavasta 2:

Nämä kysymykset selvittävät, mitä mieltä olet tietyistä väittämistä.

B. Tässä yhteiskunnassa sää on erittäin miellyttävä.

Täysin samaa mieltä		En samaa enkä eri mieltä			Täysin eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

Tällaisissa kysymyksissä Sinun tulee rengastaa se vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi väittämästä. Jos esimerkiksi olet täysin sitä mieltä että sää on erittäin miellyttävä rengasta 1. Jos olet eri mieltä väittämästä, rengasta joko 5,6, tai 7 riippuen siitä, kuinka paljon näkemyksesi eroaa väittämästä.

Osassa 2 ja 4 ovat kysymykset eri tyyppisiä. Näissä osissa saat listan ominaisuuksista ja käyttäytymismalleista joita johtajilla voi olla. Sinua pyydetään arvioimaan näitä ominaisuuksia ja käyttäytymismalleja alla olevan asteikon mukaan. Merkitse lomakkeeseen se numero asteikosta joka lähinnä vastaa kuinka tämä ominaisuus tai käyttäytymismalli mielestäsi vaikuttaa johtajan tehokkuuteen.

Asteikko	
1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

Esimerkki: Jos olet sitä mieltä että 'pitkä' estää henkilöä olemasta erinomainen johtaja merkitse 1,2 tai 3 tyhjälle riville sanan 'pitkä' vasemmalla puolella, riippuen siitä kuinka paljon mielestäsi 'pitkä' on esteenä erinomaiselle johtajuudelle. Jos taas olet sitä mieltä että 'pitkä' on ominaisuus joka auttaa henkilöä olemaan erinomainen johtaja merkitse tyhjälle riville silloin 5,6 tai 7, riippuen siitä miten paljon näet ominaisuuden auttavan henkilöä olemaan erinomainen johtaja. Lopuksi, jos olet sitä mieltä että 'pitkä' on ominaisuus jolla ei ole mitään merkitystä onko henkilö erinomainen johtaja tai ei, niin merkitse silloin tyhjälle riville 4.

\_\_\_ A. Pitkä

Huomattavasti keskitasoa pidempi

## Osa 1: Organisaatiosi nykytilanne

Tässä osassa olemme kiinnostuneita oman työyhteisösi sääntöjä, arvoja ja käytäntöjä koskevista havainnoistasi ja käsityksistäsi. Olemme siis kiinnostuneita siitä, minkälainen organisaatiosi on - emme siitä minkälaisen haluaisit sen olevan.

Tässä kyselyssä ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia eivätkä vastaukset kerro mikä on hyvää tai huonoa organisaatiossasi.

Vastaa kysymyksiin rengastamalla se vaihtoehto joka on lähinnä omaa havaintoasi.

- 1-1. Tässä organisaatiossa järjestystä ja johdonmukaisuutta korostetaan, jopa kokeilun ja innovatiivisuuden kustannuksella:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä		vahvasti eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

- 1-2. Tässä organisaatiossa ihmiset ovt yleensä:

hyökkääviä					ei hyökkääviä	
1	2	3	4	5	6	7

- 1-3. Tässä organisaatiossa eteenpäin pääsee:

ennakko-sunnittelulla					ottamalla vastaan tilanteita	
1	2	3	4	5	6	7

- 1-4. Tässä organisaatiossa hyväksytyjen normien mukaista on:

tulevaisuuden suunnittelu					vallitsevan tilanteen hyväksyminen	
1	2	3	4	5	6	7

- 1-5. Tässä organisaatiossa henkilökohtainen vaikutusvalta perustuu ennenkaikkea:

henkilön kykyihin ja työpanokseen					aseman tuomaan auktoriteettiin	
1	2	3	4	5	6	7

- 1-6. Tässä organisaatiossa ihmiset ovat yleensä:

itsevarmoja					ei itsevarmoja	
1	2	3	4	5	6	7

- 1-7. Tässä organisaatiossa johtajat kannustavat ryhmäuskollisuutta, vaikka yksilöiden tavoitteet kärsisivät:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä		vahvasti eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

1-8. Tässä organisaatiossa kokoukset:

suunnitellaan hyvissä ajoin (2 tai useampi viikko etukäteen)						ovat spontaaneja (suunnitellaan korkeintaan tuntia ennen kokousta)
1	2	3	4	5	6	7

1-9. Tässä organisaatiossa ihmiset yleensä:

välittävät muista						eivät välitä muista
1	2	3	4	5	6	7

1-10. Tässä organisaatiossa ihmiset ovat yleensä:

hallitsevia						ei hallitsevia
1	2	3	4	5	6	7

1-11. Tässä organisaatiossa ryhmän jäsenet ovat yleensä ryhmän johtajan henkilökohtaisista saavutuksista:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-12. Tämän organisaation palkka- ja bonusjärjestelmä on suunniteltu maksimoimaan:

yksilön etuja						yhteisiä etuja
1	2	3	4	5	6	7

1-13. Tässä organisaatiossa alaisten odotetaan:

tottelevan esimiestään kyselemättä						esittävän kysymyksiä ollessaan eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-14. Tässä organisaatiossa ihmiset ovat yleensä:

kovia						herkkiä
1	2	3	4	5	6	7

1-15. Tässä organisaatiossa henkilöstöä rohkaistaan jatkuvasti parantamaan suorituksiaan:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-16. Tässä organisaatiossa tehtävät ovat etukäteen suunniteltuja eikä odottamattomia asioita tule esille:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-17. Tässä organisaatiossa miehiä rohkaistaan naisia enemmän osallistumaan ammattia kehittävään toimintaan:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-18. Tässä organisaatiossa suurimmat palkkiot perustuvat:

ainoastaan suoritustehokkuuteen			suoritustehokkuuteen ja muihin tekijöihin (esim. virkavuosiin, poliittisiin suhteisiin)			vain muihin tekijöihin kuin suoritustehokkuuteen
1	2	3	4	5	6	7

1-19. Tässä organisaatiossa työhön liittyvät vaatimukset ja ohjeet on tarkoin selvitetty niin, että työntekijät tietävät, mitä heidän odotetaan tekevän:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-20. Tässä organisaatiossa suoritusta parantavaa kekseliäisyyttä tavallisesti:

palkitaan hyvin			palkitaan kohtalaisesti			ei palkita
1	2	3	4	5	6	7

1-21. Tässä organisaatiossa ihmiset yleensä:

huomioivat muiden tunteet ja mielipiteet						eivät huomioi muiden tunteita eivätkä mielipiteitä
1	2	3	4	5	6	7

1-22. Tässä organisaatiossa ruumiillisesti rasittavat työt suorittavat yleensä:

miehet						naiset
1	2	3	4	5	6	7

1-23. Tässä organisaatiossa ryhmän johtajat ovat ylpeitä ryhmän jäsenten henkilökohtaisista saavutuksista:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-24. Tässä organisaatiossa ihmiset ovat yleensä:

hyvin ystävällisiä						hyvin epäystävällisiä
1	2	3	4	5	6	7

1-25. Tässä organisaatiossa vallankäyttäjät yrittävät:

lisätä etäisyyttä vähemmän valtaa omaaviin yksilöihin			vähentää etäisyyttä vähemmän valtaa omaaviin yksilöihin			
1	2	3	4	5	6	7

1-26. Tässä organisaatiossa työntekijät ovat lojaaleja organisaatiota kohtaan:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä		vahvasti eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

1-27. Tässä organisaatiossa useimmat asettavat itselleen haastavia tavoitteita:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä		vahvasti eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

1-28. Tämän organisaation jäsenet:

eivät ole ylpeitä saadessaan olla tämän organisaation palveluksessa			ovat kohtalaisen ylpeitä saadessaan olla tämän organisaation palveluksessa		ovat erittäin ylpeitä saadessaan olla tämän organisaation palveluksessa	
1	2	3	4	5	6	7

1-29. Tässä organisaatiossa ihmiset ovat yleensä:

anteliaita					ei lainkaan anteliaita	
1	2	3	4	5	6	7

1-30. Tässä organisaatiossa arvostetaan:

ryhmän yhteen- kuuluvuutta enemmän kuin yksilökeskeistä ajattelua			ryhmän yhteen- kuuluvuutta yhtä paljon kuin yksilö- keskeistä ajattelua		yksilökeskeistä ajattelua enemmän kuin ryhmän yhteenkuuluvuutta	
1	2	3	4	5	6	7

1-31. Tässä organisaatiossa useimmat ovat sitä mieltä, että työ tulisi tehokkaammin johdetuksi, jos johtotehtävissä olisi:

nykyistä paljon enemmän naisia			yhtä paljon naisia kuin nyt		nykyistä paljon vähemmän naisia	
1	2	3	4	5	6	7

1-32. Kun tämän organisaation palveluksessa olevilla on vakavia erimielisyyksiä keskenään, kenelle he kertovat näistä erimielisyyksistä?

eivät kenellekään			vain ryhmän muille jäsenille		kaikille, joille haluavat kertoa	
1	2	3	4	5	6	7

1-33. Tämä organisaatio on lojaali työntekijöitään kohtaan:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

1-34. Kuinka suuri osa esimiehistä tässä organisaatiossa on naisia?

alle 10%	10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	yli 90%
1	2	3	4	5	6	7



## Osa 2: Johtajan käyttäytyminen

Olet varmaankin tietoinen henkilöistä organisaatiossasi tai teollisuudenalallasi, jotka ovat erityisen taitavia motivoimaan muita, vaikuttamaan muihin tai auttamaan Sinua, muita tai ryhmiä sallistumaan organisaation tai tehtävän menestymiseen. Voisimme kutsua heitä 'erinomaisiksi johtajiksi'.

Seuraavilla sivuilla on joitakin ominaisuuksia, joita voidaan käyttää kuvaamaan johtajia. Jokaista ominaisuutta seuraa lyhyt määrittely, joka selvittää sanan tarkoitusta.

Käytä omaa kuvaustasi erinomaisesta johtajuudesta perustana ja arvioi johtajan ominaisuudet seuraavilla sivuilla. Merkitse jokaista ominaisuutta vastaavalle viivalle se numero alla olevasta asteikosta, joka parhaiten kuvaa, miten tärkeä ominaisuus mielestäsi on erinomaiselle johtajalle.

Asteikko	
1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

Osan 2 kysymykset alkavat tästä.

___ 2-1.	Diplomaattinen	Taitava ihmisten välisissä suhteissa, hienotunteinen
___ 2-2.	Pakoileva	Välttää tekemästä negatiivisia huomautuksia, että hyvät suhteet ja kasvot säilyisivät
___ 2-3.	Sovitteleva	Tulee väliin ja ratkaisee ihmisten väliset ristiriidat
___ 2-4.	Komentava	Käskee alaisiaan
___ 2-5.	Myönteinen	Yleensä toiveikas ja luottavainen
___ 2-6.	Ryhmän sisäinen kilpailija	Yrittää suoriutua ryhmän muita jäseniä paremmin
___ 2-7.	Autonominen	Toimii itsenäisesti, ei tukeudu toisiin
___ 2-8.	Itsenäinen	Ei tukeudu toisiin, autonominen
___ 2-9.	Säälimätön	Rankaiseva; ei tunne sääliä eikä myötätuntoa
___ 2-10.	Arka	Helposti loukkaantuva tai mielensä pahoittava
___ 2-11.	Kehityskeskeinen	Etsii jatkuvaa toiminnan parantamista

### Asteikko

1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

___ 2-12.	Innostava	Herättää tunteita, uskoa, arvoja ja käyttäytymistapoja toisissa, saa toiset motivoitumaan, työskentelemään lujaa
___ 2-13.	Ennakoiva	Yrittää nähdä tapahtumia etukäteen, harkitsee, mitä tulevaisuudessa tapahtuu
___ 2-14.	Uhkarohkea	Halukas sijoittamaan suurehkoja summia hankkeisiin, joilla ei ole suuria onnistumisen mahdollisuuksia
___ 2-15.	Vilpitön	Tarkoittaa mitä sanoo, on vakavissaan
___ 2-16.	Luotettava	Ansaitsee luottamusta, hänen sanaansa voi uskoa ja luottaa
___ 2-17.	Maailmaatunteva	Kiinnostunut ajan tapahtumista, omaa maailmankatsomusta.
___ 2-18.	Ryhmän sisäisten erimielisyyksien välttjä	Välttää väittelyjä ryhmän muiden jäsenten kanssa
___ 2-19.	Hallintotaitoinen	Kyvykäs suunnittelemaan, järjestelemään, sopeuttamaan yhteen ja valvomaan suuren henkilökunnan (yli 75) työtä
___ 2-20.	Looginen	Käyttää loogista ajattelua
___ 2-21.	"Voitto kaikille"-ratkaisija	Kykenee löytämään ratkaisut, jotka tyydyttävät erilaisia ja vastakkaisia näkökantoja
___ 2-22.	Selväsanainen	Helposti ymmärrettävä
___ 2-23.	Itsekeskeinen	Ajaa omia etujaan
___ 2-24.	Tyrannimainen	Käyttäytyy tyrannin tai itsevaltiaan lailla; käskevä
___ 2-25.	Integroiva	Saa ihmiset tai asiat sopusointuun ja työskentelemään kokonaisuutena

### Asteikko

1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

___ 2-26.	Rauhallinen	Ei hermostu helposti
___ 2-27.	Provosoija	Herättää levottomuutta
___ 2-28.	Uskollinen	Tukee ystäviään etenkin kun heillä on ongelmia tai vaikeuksia
___ 2-29.	Ainutlaatuinen	Epätavallinen henkilö, jolla on ominaisuuksia, jotka eroavat muista
___ 2-30.	Yhteistyökykyinen	Tekee töitä yhdessä toisten kanssa
___ 2-31.	Rohkaiseva	Luo uskoa, osoittaa luottamusta tai toivoa neuvojen tai tuen kautta
___ 2-32.	Tukea-antava	Lisää alaisten tarmoa kannustamalla, kiittämällä ja luottamalla
___ 2-33.	Ylimielinen	Röyhkeä tai määräilevä
___ 2-34.	Järjestyksellinen	On järjestelmällinen ja noudattaa sääntöjä työssään
___ 2-35.	Valmistautunut	Valmis tulevaisuuden tapahtumia varten
___ 2-36.	Yksinvaltainen	Tekee päätökset kuten diktaattori
___ 2-37.	Salaileva	On taipuvainen salailemaan tietoja muilta
___ 2-38.	Epäsosiaalinen	Välttää ihmisiä tai ryhmiä, pitää omaa seuraansa parempana
___ 2-39.	Veljellinen	Pyrkii olemaan hyvä ystävä alaistensa kanssa
___ 2-40.	Avokätinen	Valmis antamaan aikaa, rahaa, neuvoja ja apua toisille
___ 2-41.	Muodollinen	Toimii sääntöjen, sovinnainten tapojen mukaan
___ 2-42.	Vaatimaton	Ei rehentele, esiintyy nöyrästi
___ 2-43.	Älykäs	Neuvokas, oppii ja ymmärtää helposti

### Asteikko

1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

___ 2-44.	Päätäväinen	Tekee päätökset nopeasti ja pitävästi
___ 2-45.	Konsultoiva	Kysyy toisten mielipidettä ennen kuin ryhtyy suunnittelemaan tai toimenpiteisiin
___ 2-46.	Ärtynyt	Äreä; helposti kiihtyvä
___ 2-47.	Erakko	Työskentelee ja toimii erossa toisista
___ 2-48.	Innostunut	Osoittaa ja välittää voimakasta, positiivista intoa työhön
___ 2-49.	Riskejä välttävä	Ei ota riskejä eikä pidä niistä
___ 2-50.	Kostonhaluinen	Kostonhimoinen; haluaa kostaa kärsimänsä vääryydet
___ 2-51.	Armeliainen	Eläytyy toisiin, on avulias ja osoittaa armoa
___ 2-52.	Alistunut	Hiljainen, ponneton
___ 2-53.	Itsekeskeinen	Ajatukset useimmiten keskittyneet henkilöön itseensä
___ 2-54.	Epäselvä	Epämääräinen, ei viesti selvästi, käyttää vertauksia ja kuvainnollista esitystapaa ja esimerkkejä
___ 2-55.	Kaukainen	Välinpitämätön, on etäällä muista, vaikea ystävästä
___ 2-56.	Älyllisesti stimuloiva	Kannustaa toisia ajattelemaan ja käyttämään aivojaan, kyseenalaistaa toisten uskomuksia, kaavamaisuuksia ja asenteita.

### Osa 3: Miten asioiden tulisi olla organisaatiossasi

Tässä osassa olemme kiinnostuneita siitä, minkälaisia sääntöjä, arvoja ja käytäntöjä organisaatiossasi tulisi olla.

Tässäkään osassa ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia eivätkä vastaukset kerro, mikä organisaatiossasi on hyvää tai huonoa.

Rengasta se numero, joka lähinnä vastaa mielipidettäsi omasta työorganisaatiostasi.

- 3-1. Tässä organisaatiossa järjestystä ja johdonmukaisuutta pitäisi korostaa, jopa kokeilun ja uudistusten kustannuksella:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

- 3-2. Tässä organisaatiossa ihmisiä pitäisi rohkaista olemaan:

hyökkäviä						ei hyökkäviä
1	2	3	4	5	6	7

- 3-3. Tässä organisaatiossa pitäisi sellaisten ihmisten menestyä jotka:

tekevät ennakkosuunnitelmia						hyväksyvät tilanteet sellaisenaan
1	2	3	4	5	6	7

- 3-4. Tässä organisaatiossa hyväksytyjen normien mukaista tulisi olla:

tulevaisuuden suunnittelu						vallitsevan tilanteen hyväksyminen
1	2	3	4	5	6	7

- 3-5. Tässä organisaatiossa yksilön vaikutusvallan pitäisi perustua ennenkaikkea:

hänen kykyihinsä ja työpanokseensa						aseman tuomaan auktoriteettiin
1	2	3	4	5	6	7

- 3-6. Tässä organisaatiossa ihmisiä pitäisi rohkaista olemaan:

itsevarmoja						ei itsevarmoja
1	2	3	4	5	6	7

- 3-7. Tässä organisaatiossa johtajien pitäisi kannustaa ryhmäuskollisuutta, vaikka yksilöiden tavoitteet kärsisivät:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

3-8. Tässä organisaatiossa kokousten tulisi olla:

suunniteltu hyvissä  
ajoin (2 tai useampi  
viikko etukäteen)

1 2 3 4 5

spontaaneja (suunni-  
teltu korkeintaan tun-  
tia ennen kokousta)

6 7

3-9. Tässä organisaatiossa ihmisiä pitäisi rohkaista:

välittämään  
muista

1 2 3 4 5

olemaan välittämättä  
muista

6 7

3-10. Tässä organisaatiossa ihmisiä pitäisi rohkaista olemaan:

hallitsevia

1 2 3 4 5

ei hallitsevia

6 7

3-11. Tässä organisaatiossa ryhmän jäsenten tulisi olla ylpeitä ryhmän johtajan henkilökohtaisista suorituksista:

täysin samaa  
mieltä

1 2 3 4 5

en samaa enkä eri  
mieltä

vahvasti eri  
mieltä

6 7

3-12. Mielestäni tässä organisaatiossa palkka- ja bonusjärjestelmä olisi suunniteltava maksimoimaan:

yksilön edut

1 2 3 4 5

yhteiset edut

6 7

3-13. Tässä organisaatiossa alaisten tulisi:

totella esimiestään  
kyselemättä

1 2 3 4 5

esittää kysymyksiä  
ollessaan eri mieltä

6 7

3-14. Tässä organisaatiossa ihmisiä pitäisi rohkaista olemaan:

kovia

1 2 3 4 5

herkkiä

6 7

3-15. Tässä organisaatiossa henkilöstöä tulisi rohkaista jatkuvasti parempiin suorituksiin:

täysin samaa  
mieltä

1 2 3 4 5

en samaa enkä eri  
mieltä

vahvasti eri  
mieltä

6 7

3-16. Tässä organisaatiossa henkilön, jonka työ on säänneltyä ja sisältää yllätyksiä vain harvoin:

olisi oltava  
kiitollinen

1 2 3 4 5

jää paljosta  
jännittävästä paitsi

6 7

3-17. Tässä organisaatiossa miehiä tulisi rohkaista naisia enemmän osallistumaan ammittiaan kehittäviin toimintoihin:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

3-18. Tässä organisaatiossa suurimpien palkkioiden tulisi perustua:

ainoastaan suoritus- tehokkuuteen			suoritustehokkuuteen ja muihin tekijöihin (esim. virkavuosiin, poliittisiin suhteisiin)			vain muihin tekijöihin kuin suoritus- tehokkuuteen
1	2	3	4	5	6	7

3-19. Tässä organisaatiossa työn vaatimukset ja ohjeet tulisi selvittää perusteellisesti, jotta henkilöstö tietää mitä heidän odotetaan tekevän:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

3-20. Tässä organisaatiossa työsuoritusta parantavaa kekseliäisyyttä:

tulisi palkita hyvin			tulisi palkita kohtalaisesti			ei tulisi palkita
1	2	3	4	5	6	7

3-21. Tässä organisaatiossa ihmisiä tulisi rohkaista olemaan muita kohtaan:

erittäin hienotunteisia						täysin välinpitämättömiä
1	2	3	4	5	6	7

3-22. Tässä organisaatiossa ruumillisesti rasittavat työt tulisi teettää:

miehillä						naisilla
1	2	3	4	5	6	7

3-23. Tässä organisaatiossa ryhmän johtajien tulisi olla ylpeitä ryhmän jäsenten henkilökohtaisista suorituksista:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

3-24. Mielestäni hyvän esimiehen tulisi antaa:

yksityiskohtaiset ohjeet miten tavoitteet saavutetaan						alaisilleen vapauden päättää siitä miten tavoitteet saavutetaan
1	2	3	4	5	6	7

3-25. Mielestäni tässä organisaatiossa työt tulisivat tehokkaammin johdetuksi jos:

johtotehtävissä olisi enemmän naisia kuin nyt			johtotehtävissä olisi yhtä paljon naisia kuin nyt		johtotehtävissä olisi vähemmän naisia kuin nyt	
1	2	3	4	5	6	7

3-26. Tässä organisaatiossa aseman tulisi tuoda mukanaan etuoikeuksia:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä		vahvasti eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

3-27. Tässä organisaatiossa työntekijöiden tulisi olla lojaaleja organisaatiota kohtaan:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä		vahvasti eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

3-28. Tässä organisaatiossa ryhmän jäsenten hyväksyntä tulisi olla erittäin tärkeää:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä		vahvasti eri mieltä	
1	2	3	4	5	6	7

3-29. Miten tärkeää organisaation jäsenille tulisi olla se, että muiden organisaatioiden jäsenillä on positiivinen kuva organisaatiosta?

sen ei tulisi olla lainkaan tärkeää			sen tulisi olla kohtalaisen tärkeää		sen tulisi olla erittäin tärkeää	
1	2	3	4	5	6	7

3-30. Tässä organisaatiossa ihmisten tulisi:

huolehtia tämän hetken ongelmista					suunnitella tulevaisuutta	
1	2	3	4	5	6	7

3-31. Kuinka paljon organisaation jäseniä tulisi häiritä ulkopuolisen lausuma negatiivinen kommentti organisaatiosta?

ei lainkaan			kohtalaisesti		paljon	
1	2	3	4	5	6	7

3-32. Tässä organisaatiossa ihmisiä tulisi rohkaista:

suvaitsemaan virheitä					olla suvaitsematta virheitä	
1	2	3	4	5	6	7



3-33. Tässä organisaatiossa henkilöstön tulisi asettaa itselleen haastavia työtavoitteita:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

3-34. Tässä organisaatiossa tärkeät organisaatiota koskevat päätökset tulisi:

esimiesten tehdä						työntekijöiden tehdä
1	2	3	4	5	6	7

3-35. Olen sitä mieltä, että yhteisymmärrykseen pyrkiminen on:

ajan hukkaa			joskus hyvää, joskus huonoa ajan käyttöä			ajan hyvää käyttöä
1	2	3	4	5	6	7

3-36. Kun alaiset ovat eri mieltä esimiehensä kanssa heidän yleensä tulisi antaa esimiehelleen periksi:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

3-37. Tämän organisaation jäsenten:

ei tulisi olla ylpeitä saadessaan olla tämän organisaation palveluksessa			tulisi olla kohtalaisen ylpeitä saadessaan olla tämän organisaation palveluksessa			tulisi olla erittäin ylpeitä saadessaan olla tämän organisaation palveluksessa
1	2	3	4	5	6	7

3-38. Tässä organisaatiossa ihmisiä tulisi rohkaista olemaan:

anteliaita						ei lainkaan anteliaita
1	2	3	4	5	6	7

3-39. Tässä organisaatiossa esimiestehtävät tulisivat olla:

helpommin miesten kuin naisten saavutettavissa			yhtäläisesti naisten ja miesten saavutettavissa			helpommin naisten kuin miesten saavutettavissa
1	2	3	4	5	6	7

3-40. Tässä organisaatiossa on tyydyttävämpää tehdä työtä:

vain yksilöprojekteissa			joissain yksilö- ja joissain ryhmäprojekteissa			ryhmäprojekteissa
1	2	3	4	5	6	7

3-41. Tässä organisaatiossa tulisi olla pahempi miehen epäonnistua työssään kuin naisen:

täysin samaa mieltä			en samaa enkä eri mieltä			vahvasti eri mieltä
1	2	3	4	5	6	7

## Osa 4: Johtajan käyttäytyminen (II)

Tämä osa on jatkoa osaan 2. Tässä osassa Sinun tulisi jälleen arvioida johtajan käyttäytymistä ja ominaisuuksia. Merkitse jokaista ominaisuutta vastaavalle viivalle se numero alla olevasta asteikosta, joka parhaiten kuvaa, miten tärkeä ominaisuus mielestäsi on erinomaiselle johtajalle.

Asteikko	
1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

Osan 4 kysymykset alkavat tästä.

___ 4-1.	Varovainen	Etenee/toimii hyvin varovasti eikä ota riskejä
___ 4-2.	Organisoitunut	On järjestelmällinen, sääntöjen mukainen
___ 4-3.	Ovela	Viekas, petollinen, kavala
___ 4-4.	Informoitu	Tietorikas, tietoinen informaatiosta
___ 4-5.	Neuvottelukykyinen	Omaa neuvottelutaidon ja tekee edullisia sopimuksia muiden kanssa
___ 4-6.	Omahyväinen	Itserakas, vakuuttunut omista kyvyistään
___ 4-7.	Yhteistyöstä kieltäytyvä	Haluton työskentelemään yhdessä muiden kanssa
___ 4-8.	Johdonmukainen	Ajattelee johdonmukaisesti
___ 4-9.	Statustietoinen	Tietoinen toisten yhteiskunnallisesti hyväksytystä asemasta
___ 4-10.	Ennakointikykyinen	Ennakoi mahdollisia tulevia tapahtumia
___ 4-11.	Suunnitelmallinen	Aavistaa asioita ja valmistautuu etukäteen
___ 4-12.	Normien mukainen	Käyttäytyy ryhmänsä normien mukaisesti

### Asteikko

<b>1 =</b>	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
<b>2 =</b>	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
<b>3 =</b>	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
<b>4 =</b>	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
<b>5 =</b>	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
<b>6 =</b>	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
<b>7 =</b>	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

___ 4-13.	Yksilökeskeinen	On keskittynyt yksilön tarpeisiin ja arvostaa korkealle yksilön eikä ryhmän tarpeita
___ 4-14.	Tasa-arvon vastustaja	Uskoo, että ihmiset eivät ole tasa-arvoisia ja vain joillakin tulisi olla oikeuksia ja etuoikeuksia
___ 4-15.	Vaistonvarainen	On sisäistä näkemystä
___ 4-16.	Epäsuora	Ei mene suoraan asiaan, käyttää vertauskuvia ja esimerkkejä kommunikoidessaan
___ 4-17.	Tapoihinsa pinnittynyt	Seuraa tavanomaista, säännöllistä rutiinia
___ 4-18.	Syrjäänvetäytyvä	Esiintyy vaatimattomasti
___ 4-19.	Ennakointikykyinen	Kyky onnistuneesti ennustaa tulevaisuuden tarpeet
___ 4-20.	Stimuloiva	Saa muut liikkeelle aktiivisesti
___ 4-21.	Herkkä	Huomaa pienetkin muutokset muiden mielialassa, rajoittaa keskustelua estääkseen kiusaantuneisuutta
___ 4-22.	Vakuuttava	Epätavallisen kyvykäs saamaan toiset hyväksymään oman näkökulmansa
___ 4-23.	Kommunikoiva	On yhteydessä usein toisiin
___ 4-24.	Erinomaisuushakuinen	Pyrkii itse ja vaatii alaisiltaan erinomaisia suorituksia
___ 4-25.	Kaavamainen	Seuraa vallitsevia sääntöjä ja annettuja suuntaviivoja
___ 4-26.	Itseluottamusta rakentava	Synnyttää luottamusta muissa osoittamalla luottamusta heihin
___ 4-27.	Ryhmäkeskeinen	Pitää huolta ryhmän hyvinvoinnista

**Asteikko**

1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

___ 4-28.	Luokkatietoinen	On tietoinen luokka- ja statusrajoista ja käyttäytyy niiden mukaisesti
___ 4-29.	Eristäytyvä	Ei liity toisten seuraan
___ 4-30.	Uhrautuva	Ei tavoittele omaa etua ja tekee henkilökohtaisia uhrauksia tavoitteen tai vision hyväksi
___ 4-31.	Kärsivällinen	On pitkämielinen
___ 4-32.	Rehellinen	Puhuu ja käyttäytyy totuudenmukaisesti
___ 4-33.	Dominoiva	Käyttää valtaa ylitse muiden
___ 4-34.	Ryhmän sisäinen kasvojen pelastaja	Varmistaa, että muut ryhmän jäsenet eivät kiusaannu tai häpeä
___ 4-35.	Dynaaminen	Osallistuva, energinen, innokas, motivoitunut
___ 4-36.	Koordinaattori	Muodostaa alustensa työn yhtenäiseksi yhteisjohtamisella ja viestimällä
___ 4-37.	Elitisti	Uskoo, että pieni joukko ihmisiä, joilla on sama tausta, on ylempänä muita ja heillä pitäisi olla etuuksia
___ 4-38.	Joukkuehenkeä luova	Saa ryhmän jäsenet työskentelemään yhdessä
___ 4-39.	Kyyninen	On taipuvainen uskomaan pahinta ihmisistä ja tapahtumista
___ 4-40.	Suoritushakuinen	Asettaa korkeat tavoitetasot
___ 4-41.	Määrätietoinen	Asettaa korkeat päämäärät, tekee kovasti töitä
___ 4-42.	Motivoiva	Saa toiset näkemään vaivaa yli velvollisuuden ja tekemään henkilökohtaisia uhrauksia
___ 4-43.	'Pilkku-johtaja'	Erittäin tarkka työnjohtaja, vaatii saada tehdä kaikki päätökset

### Asteikko

1 =	Ominaisuus <b>estää suuresti</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
2 =	Ominaisuus <b>estää jonkin verran</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
3 =	Ominaisuus <b>estää hiukan</b> henkilöä olemasta erinomainen johtaja
4 =	Ominaisuudella <b>ei ole mitään merkitystä</b> erinomaiselle johtajalle
5 =	Ominaisuus <b>auttaa hiukan</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
6 =	Ominaisuus <b>auttaa jonkin verran</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja
7 =	Ominaisuus <b>auttaa suuresti</b> henkilöä olemaan erinomainen johtaja

___ 4-44.	Ei delegoiva	Ei halua tai ei osaa luopua projektin tai tehtävien valvonnasta
___ 4-45.	Kielteisyyttä välttävä	Välttää sanomasta 'ei' kun pyydetään jotain, vaikka se ei olisi mahdollista
___ 4-46.	Näkijä	On tulevaisuudenkuvia, mielikuvitusta
___ 4-47.	Määrätietoinen	Lujatahtoinen, päättäväinen, järkähtämätön, hellittämätön
___ 4-48.	Valtias	Johtaa eikä siedä erimielisyyttä tai kysymyksiä, antaa käskyjä
___ 4-49.	Epärehellinen	Petollinen, vilpillinen
___ 4-50.	Vihamielinen	Aktiivisesti epäystävällinen, käyttäytyy negatiivisesti muita kohtaan
___ 4-51.	Tulevaisuusorientoitunut	Tekee suunnitelmia ja toimii tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti
___ 4-52.	Hyvä hallintoasioissa	Kykenee selviytymään monimutkaisista toimitotöistä ja hallinnollisista tehtävistä
___ 4-53.	Luotettava	Luottamuksen arvoinen
___ 4-54.	Omavaltainen	Pakottaa toiset hyväksymään omat arvonsa
___ 4-55.	Yksilöllinen	Käyttäytyy toisin kuin tasavertaisensa
___ 4-56.	Rituaaleja noudattava	Seuraa määrättyä järjestystä toiminnoissaan

## Osa 5: Taustatietoja

Seuraavassa on kysymyksiä Sinusta, taustastasi ja työpaikastasi. Nämä kysymykset ovat tärkeitä koska ne auttavat meitä näkemään miten erilaiset ihmiset vastaavat erilaisiin kysymyksiin. Niiden tarkoituksena siis **ei ole** tunnistaa ketään vastaajaa.

### Kysymyksiä henkilökohtaisesta taustastasi

- 5-1. Ikäsi? \_\_\_\_\_ vuotta.
- 5-2. Sukupuolesi? Nainen \_\_\_\_\_ Mies \_\_\_\_\_ (rasti oikea)
- 5-3. Kansalaisuutesi? \_\_\_\_\_
- 5-4. Missä maassa olet syntynyt? \_\_\_\_\_
- 5-5. Kuinka kauan olet asunut Suomessa? \_\_\_\_\_ vuotta.
- 5-6. Synnyinmaatasi lukuunottamatta, kuinka monessa maassa olet asunut vuotta kauemmin? \_\_\_\_\_ maassa.
- 5-7. Mikä on etninen taustasi? \_\_\_\_\_
- 5-8. Kuulutko johonkin uskontokuntaan? (ympyröi oikea vaihtoehto) Kyllä / En
- 5-9. Jos vastauksesi edelliseen kysymykseen oli myöntävä merkitse tähän mihin uskontokuntaan kuulut. \_\_\_\_\_

### Kysymyksiä perhetaustastasi

- 5-10. Missä maassa äitisi on syntynyt? \_\_\_\_\_
- 5-11. Missä maassa isäsi on syntynyt? \_\_\_\_\_
- 5-12a. Mitä kieltä (kieliä) lapsuudenkodissasi puhuttiin? \_\_\_\_\_
- 5-12b. Mikä on äidinkielesi? \_\_\_\_\_

### Kysymyksiä työtaustastasi

- 5-13. Kuinka monen vuoden työkokemus Sinulla on täyspäiväisestä työstä?  
\_\_\_\_\_ vuotta.
- 5-14. Kuinka monta vuotta olet ollut esimiehenä? \_\_\_\_\_ vuotta.
- 5-15. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa?  
\_\_\_\_\_ vuotta \_\_\_\_\_ kuukautta.
- 5-16. Oletko ollut monikansallisen yhtiön palveluksessa? (ympyröi oikea vaihtoehto) Kyllä / En
- 5-17. Kuulutko johonkin ammatilliseen yhdistykseen tai verkostoon? (ympyröi oikea vaihtoehto) Kyllä / En
- 5-18. Osallistutko johonkin teollisen tai kaupallisen yhdistyksen toimintaan? (ympyröi oikea vaihtoehto) Kyllä / En

### Kysymyksiä koulutustaustastasi

- 5-19. Kuinka monen vuoden muodollinen koulutus Sinulla on? \_\_\_\_\_ vuoden.
- 5-20. Jos Sinulla on koulutuksellinen pääaine tai erikoisalue, niin mikä se on ?
- 5-21. Oletko saanut muodollista koulutusta länsimaisessa johtamisessa? (ympyröi oikea vaihtoehto) Kyllä / En

### Kysymyksiä organisaatiostasi

- 5-22. Rasti mikä johtamasi yksikön pääasiallinen tehtävä on:

- \_\_\_\_\_ Hallinto  
\_\_\_\_\_ Tuotanto  
\_\_\_\_\_ Rahoitus ja laskenta  
\_\_\_\_\_ Henkilöstöhallinto  
\_\_\_\_\_ Markkinointi  
\_\_\_\_\_ Suunnittelu  
\_\_\_\_\_ Ostot  
\_\_\_\_\_ Tutkimus ja kehitys  
\_\_\_\_\_ Myynti  
\_\_\_\_\_ Tukitoiminnot (esim. tehdas- ja laitehuollot)

- 5-23. Kuinka monta suoraan Sinulle raportoivaa alaista Sinulla on? \_\_\_\_\_ henk.
- 5-24. Kuinka monta henkilöä työskentelee johtamassasi yksikössä? \_\_\_\_\_ henk.
- 5-25. Kuinka monta organisaatiotasoa on Sinun ja toimitusjohtajan välissä?  
\_\_\_\_\_ tasoa.
- 5-26. Kuinka monta organisaatiotasoa on Sinun ja ei-esimiesasemassa olevien henkilöiden välissä? \_\_\_\_\_ tasoa
- 5-27. Mitä kieltä (kieliä) käytät työssäsi? \_\_\_\_\_
- 5-28. Toimipaikka (rasti oikea)

- Yleispankki  
konttorit \_\_\_\_\_  
muut toiminnot \_\_\_\_\_
- Yritys- ja investointipankki  
konttorit \_\_\_\_\_  
muut toiminnot \_\_\_\_\_
- Maksupalvelupankki \_\_\_\_\_
- Data \_\_\_\_\_
- Konsernipalvelut \_\_\_\_\_
- Johdon esikunnat \_\_\_\_\_

Kiitoksia, että vastasit tähän kyselyyn ja näin avustit tutkimuksessamme.