



## BarOn Emotional Quotient Inventory

# Raport de Leadership

CONCEPUT DE REUVEN BAR-ON, PhD

RAPORT PREGATIT PENTRU  
**JOHN SAMPLE**

Sex: MASCULIN

Varsta: 28

Ocupatie: SALESMAN

*Acest raport a fost generat avand la baza ETALONUL ROMANESC  
COMBINAT (N=1400ss)*

CHESTIONAR UTILIZAT SUB LICENTA DE:

Specialist: DRAGOS ILIESCU

Administrat pe: 2010-02-02

Raport generat pe data/la ora: 20.06.2014 / 12:47:01

Identificator unic generat: 00005504



 **MHS**  
Multi-Health Systems Inc.



# 1

## SECTIUNE 1: INTRODUCERE

Leadershipul eficient trebuie sa îmbratiseze atat cultura organizationala, cat si procesul industrial si oamenii implicati pentru a obtine rezultate maxime. Raportul de leadership EQ-i extinde înțelegerea de catre dumneavoastra a leadershipului în organizatii din perspectiva inteligentei emotionale (EI) si va ajuta sa explorati rolul direct pe care îl joaca aceasta în precizarea succesului de leadership. Dezvoltarea acestui raport s-a bazat atat pe teoria de leadership actuala, cat si pe cercetari empirice desfasurate cu EQ-i pe mii de lideri din toata lumea. Multe dintre punctele empirice importante ale acestui raport se bazeaza pe cercetari desfasurate la Center for Creative Leadership (Centrul pentru Leadership Creativ). Rezultatele demonstreaza clar faptul ca scorurile EQ-i pot atat prezice potentialul leadershipului eficient, cat si evalua corect taria deprinderilor cheie incluse. Raportul identifica puncte puternice specifice ale deprinderilor de leadership, precum si arii care necesita sa fie îmbunatatite cu scopul ameliorarii performantei de leadership.

Raportul de leadership EQ-i este aplicabil în diverse contexte, printre care leadershipul de nivel executiv, leadershipul de nivel managerial si leadershipul de nivel operational. In acest raport sunt examinate cateva aspecte cheie ale leadershipului. In primul rand, deprinderile de leadership sunt clasificate pe baza a trei orientari: orientarea spre oameni, orientarea spre proces si orientarea spre organizatie. Dupa aceea, analizam leadershipul în termenii deprinderilor si comportamentelor majore de leadership care sunt descrise drept leadership focalizat si controlat, leadership orientat spre actiune, leadership participativ si leadership perseverent. Acesti patru piloni functionali contribuie în grade variate la cele trei orientari de leadership.

## Orientarile de leadership

Cele mai multe dintre activitatile întreprinse de o persoana pot fi atribuite uneia dintre urmatoarele trei arii functionale. Cele trei arii de leadership sunt leadershipul orientat spre oameni, leadershipul orientat spre proces, leadershipul orientat spre organizatie.

### Leadership orientat spre oameni

Acest tip de leadership se refera la aptitudinea de a gestiona interactiuni cu alte persoane cu scopul de a rezolva conflicte si de a maximiza performanta si motivatia. Scalele EQ-i cu cele mai mari corelatii cu acest tip de leadership sunt:

- Empatie
- Responsabilitate sociala
- Toleranta la stres
- Controlul impulsurilor
- Fericire

### Leadership orientat spre proces

Aceasta arie de leadership se refera la aptitudinea de a realiza eficient si la timp sarcini, proiecte si obiective. Scalele EQ-i cu cele mai mari corelatii cu acest tip de leadership sunt:

- Asertivitate
- Independenta
- Autoactualizare
- Toleranta la stres
- Optimism

### Leadership orientat spre organizatie

Aceasta arie de leadership implica aptitudinea unei persoane de a înțelege structura organizatiei, precum si utilizarea acesteia pentru a-si atinge scopurile. Se refera la cunoasterea resurselor fizice disponibile ale organizatiei si la formarea de aliante în ierarhia organizationala cu scopul de a facilita însusirea acestora de la altii. Scalele EQ-i cu cele mai mari corelatii cu acest tip de leadership sunt:

- Autoactualizare
- Relationare interpersonală
- Testarea realitatii
- Controlul impulsurilor
- Fericire

## Pilonii comportamentali ai leadershipului

Cei patru piloni ai leadershipului sunt specifici tendintelor comportamentale ale leaderului. Cei patru piloni sunt leadershipul focalizat si controlat, leadershipul orientat spre actiune, leadership participativ si leadership perseverent.

### Focalizat si controlat

Acest pilon se refera la a fi în control si a cunoaste punctele tari si punctele slabe ale celorlalti. Ariile EQ-i cele mai corelate cu acest pilon sunt:

- Responsabilitate sociala
- Toleranta la stres
- Controlul impulsurilor
- Optimism

### Orientat spre actiune

Acest pilon se refera la dorinta si aptitudinea de a întreprinde o actiune atunci cand acest lucru este necesar. Liderii eficienti analizeaza lucrurile cat de mult este necesar, dar își dau de asemenea seama cand este momentul sa actioneze. Sunt persoane hotarate si categorice. Ariile EQ-i cele mai corelate cu acest pilon sunt:

- Asertivitate
- Independenta
- Optimism

### Participativ

Acest pilon se refera la deprinderi de relationare interpersonală si de construire de relatii durabile si loialitate. Presupune implicarea celorlalti în activitate prin ascultare si prin comunicare, precum si prin aptitudinea de a-i liniști pe acestia. Ariile EQ-i cele mai corelate cu acest pilon sunt:

- Empatie
- Responsabilitate sociala
- Relationare interpersonală
- Controlul impulsurilor
- Fericire

## Perseverent

Acest pilon se refera la optimism si perseverenta pentru a face fata provocarilor. Implica aptitudinea de a gestiona stresul, presiunea si de a ramane hotarat în convingeri, sarcini si scopuri. Scalele EQ-i corelate sunt:

- Respect de sine
- Toleranta la stres
- Controlul impulsurilor

## Modelul de Leadership al Inteligentei Emotionale

Mai jos este ilustrata o reprezentare grafica a modelului de leadership care sta la baza Raportului de leadership EQ-i. Modelul portretizeaza relatia dintre inteligenta emotionala, orientarile de leadership, pilonii leadershipului si succesul de leadership.



## Sectiunile Raportului de Leadership

Raportul de Leadership EQ-i contine o Introducere, un Rezumat executiv, o Descriere a profilului si Sugestii de dezvoltare. Aceste patru sectiuni sunt particularizate pentru a sustine diversele nevoi ale superiorului respondentului si ale respondentului.

Sectiunea concisa denumita Profil executiv ofera indicatori si profile pentru fiecare dintre orientarile de leadership si pilonii comportamentali, printre care componentele specifice ale inteligentei emotionale care influenteaza aceste orientari si piloni comportamentali. Se continua apoi cu profilul EQ-i si cu interpretarile pentru componentele relevante ale inteligentei emotionale în termenii potentialului de leadership si de potentialului de devianta (derailment) urmate de un rezumat al punctelor importante.

Descrierea profilului se concentreaza asupra descrierilor scorurilor obtinute pentru fiecare scala de leadership, dar si asupra punctelor tari de leadership, ariilor de explicatii ale potentialului de devianta (derailment) si sugestiilor de îmbunatatire a deprinderilor de leadership.

Recomandarile de dezvoltare formeaza sectiunea cea mai detaliata a Raportului de leadership EQ-i. Ofera nu doar recomandari pentru dezvoltare ulterioara, ci si strategii specifice pentru îmbunatatirea deprinderilor de leadership. La sfarsitul acestei sectiuni se gaseste un plan de actiune pe care persoana evaluata îl poate utiliza pentru a concepe pasi de actiune care sa o ajute în atingerea obiectivelor de leadership.

Raportul de leadership EQ-i ofera cea mai adecvata interpretare a deprinderilor de leadership pe baza raspunsurilor individuale la EQ-i. La interpretarea scorurilor deprinderilor de leadership veti descoperi nu doar ca exista atat implicatii pozitive, cat si negative ale scorurilor înalte si scazute, ci si ca anumite scoruri sunt mai importante decat altele pentru prezicerea succesului de leadership. Acest raport ajuta persoana evaluata sa înțeleaga mai bine modul în care functionarea sociala si emotionala în situatii cheie influenteaza aptitudinile de leadership.

## Instructiuni pentru scorarea Raportului de leadership

Instructiunile de scorare a Raportului de leadership EQ-i ajuta la o mai buna înțelegere a modului în care functionarea emotionala în situatiile cheie influenteaza deprinderile de leadership. Cunoasterea a cat de înalte sau cat de joase sunt scorurile EQ-i ajuta la identificarea deprinderilor de leadership cheie valoroase în prezicerea succesului de leadership si a potentialului de devianta (derailment). Tabelul si informatiile de mai jos arata modul în care pot fi interpretate semnificativ rezultatele Raportului de leadership EQ-i.

Scorul standard EQ-i	Instructiuni pentru interpretare
110+	Deprinderi avansate - capacitate emotionala foarte bine dezvoltata
100-109	Functionare eficienta - Capacitate emotionala dezvoltata adecvat
90-99	Luati în considerare dezvoltarea - Capacitate emotionala adecvata, desi se poate justifica dezvoltarea suplimentara a anumitor arii
Sub 90	Arie pentru dezvoltare - Capacitate emotionala subdezvoltata, necesita îmbunatatire

### Avansat

Scorurile EQ-i mai mari de 110 semnifica o capacitate emotionala bine dezvoltata. Liderii care obtin scoruri în aceasta sectiune sunt în contact cu propriile emotii, îi înțeleg pe ceilalti adecvat si își gestioneaza si controleaza emotiile eficient. Utilizeaza aceste deprinderi emotionale exceptional de bine în situatii de leadership.

### Eficient

Scorurile EQ-i cuprinse între 100 si 109 arata o capacitate emotionala bine dezvoltata. Acesti lideri se simt bine în legatura cu propria persoana si cu ceilalti si își utilizeaza deprinderile de inteligenta emotionala în mod acceptabil în situatii de leadership.

### Considerati dezvoltarea

Scorurile EQ-i cuprinse între 90 si 99 indica un nivel de dezvoltare a deprinderilor de inteligenta emotionala adecvat, desi se pot întreprinde anumite actiuni pentru a le îmbunatati.

### Dezvoltati

Scorurile EQ-i sub 90 releva o persoana cu o capacitate emotionala subdezvoltata, care necesita dezvoltare suplimentara. Acestor lideri le poate lipsi motivatia sau directia pentru a-si dezvolta mai aprofundat potentialul emotional în anumite arii.

## Precautii

Acest raport a fost proiectat pentru a oferi cea mai buna interpretare posibila pe baza raspunsurilor oferite si nu trebuie utilizat ca baza singulara pentru selectie, plasare, training, planificarea succesului si alte tipuri de decizii. Acest raport functioneaza cel mai bine în combinatie cu alte surse de informatii relevante, care pot cuprinde observatii comportamentale, evaluarea performantelor sau o evaluare 360 de grade.

Autorul si editorul nu sunt responsabili pentru utilizarea inadecvata a informatiilor oferite în raport. Acest raport trebuie utilizat în coroborare cu opinia unui specialist experimentat care detine cunostinte în legatura cu persoana evaluata si care poate slefui evaluarea pe baza altor informatii disponibile.

## 2 SECTIUNE 2: REZUMAT EXECUTIV

Raportul de leadership EQ-i examinează rezultatele EQ-i din perspectiva modului în care acestea sunt corelate cu deprinderile de leadership. Rezultatele raportului pot fi utilizate pentru evaluarea generală a punctelor forte și a punctelor slabe în vederea deciziilor de selecție, plasare și dezvoltare de leadership. Este important de menționat faptul că punctele slabe pot contribui la leadershipul ineficient și chiar la o devianță (derailment) semnificativă. Evaluarea este aplicabilă celor mai multe dintre nivelurile și funcțiile de leadership, inclusiv leadershipul de nivel executiv, leadershipul de nivel managerial și leadershipul de nivel operational. La dezvoltarea acestui raport, cercetări empirice (bazate în parte pe teoria leadershipului), cuprinzând mii de lideri din toată lumea, au demonstrat că leadershipul eficient trebuie să îmbrățișeze cultura organizațională, care cuprinde atât oamenii, cât și procesele, cu scopul de a obține rezultate maxime.

## Profilul Orientarii de Leadership

Aceasta sectiune a raportului împarte deprinderile de leadership în functie de modul de interactiune cu oamenii, procesele si organizatia ca tot. Rezultatele sunt rezumate mai jos si descrise apoi mai în detaliu.

Aria de leadership	Dezvoltati	Considerati dezvoltarea	Eficient	Avansat
Leadership orientat spre oameni		■		
Leadership orientat spre proces		■		
Leadership orientat spre organizatie			■	

### Leadership orientat spre oameni



Multi dintre leaderii cu un coeficient de inteligenta cognitiva înalt sunt foarte competenti în a atinge obiective, a îndeplini sarcini si a coordona procese organizationale. Exista însa si o alta cerinta, aceea de a mentine angajatii si colaboratorii multumiti si motivati, astfel încat acestia sa obtina cu consecventa performante de nivel înalt. Un leader bun asculta ideile si îngrijorarile subordonatilor si utilizeaza aceste informatii pentru a-si ghida deciziile. Scorul obtinut la scala Leadership orientat spre oameni indica o functionare satisfacatoare în aceasta arie, însa cel puțin una din scalele EQ-i, de exemplu scala Interpersonal, cu subscalele Empatie si Responsabilitate sociala, a obtinut un scor redus.

#### Scale BarOn EQ-i înrudite:

Empatie, Responsabilitate sociala, Toleranta la stres, Controlul impulsurilor, Fericire.

### Leadership orientat spre proces

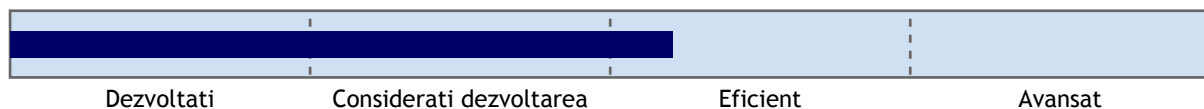


Leadershipul orientat spre proces se refera cel mai plener la îndeplinirea sarcinilor, finalizarea proiectelor si respectarea deadline-urilor. Necesita aptitudinea de a functiona bine sub presiune, de a rezolva probleme si de a fi flexibil atunci cand acest lucru este necesar. Unele dintre ariile inteligentei emotionale influenteaza leadershipul orientat spre proces. Pentru JOHN, rezultatele EQ-i sugereaza deprinderi globale suficient de bine dezvoltate în fiecare dintre aceste arii, însa scorurile la una sau mai multe fatete (Asertivitate, Independenta, Autoactualizare, Toleranta la stres si Optimism) pot sa fie reduse.

#### Scale BarOn EQ-i înrudite:

Asertivitate, Independenta, Autoactualizare, Toleranta la stres, Optimism.

## Leadership orientat spre organizatie



Leaderii de succes înțeleg și devin parte a structurii organizației, cu scopul de a-și maximiza eficiența. Ei nu numai că detin cunoștințe referitoare la resursele fizice care pot fi puse în funcțiune, ci sunt de asemenea capabili să formeze alianțe importante cu scopul de a construi un consens și de a obține tot ce se poate de la ceilalți. Scorul la Responsabilitate socială indică faptul că JOHN poate prezenta o lipsă de preocupare pentru ceilalți și dificultăți de cooperare cu aceștia. Aceste aspecte pot limita abilitatea sa de a participa la eforturi comune cum ar fi munca de echipă. Limitele în această arie pot conduce la eșecuri în relațiile necesare pentru un leadership puternic.

### Scale BarOn EQ-i înrudite:

Autoactualizare, Relationare interpersonală, Testarea realității, Controlul impulsurilor, Fericire.



## Profilul Orientarii de Leadership (Detaliere)

Acest tabel ofera un rezumat al aspectelor functionale de leadership ale persoanei evaluate.

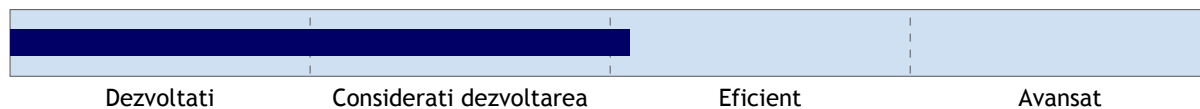
Aria de leadership	Dezvoltati	Considerati dezvoltarea	Eficient	Avansat
<b>Leadership orientat spre oameni</b>		■		
Empatie		■		
Responsabilitate sociala	■			
Toleranta la stres			■	
Controlul impulsurilor			■	
Fericire			■	
<b>Leadership orientat spre proces</b>		■		
Asertivitate	■			
Independenta			■	
Autoactualizare			■	
Toleranta la stres			■	
Optimism			■	
<b>Leadership orientat spre organizatie</b>			■	
Autoactualizare			■	
Relationare interpersonală		■		
Testarea realitatii			■	
Controlul impulsurilor			■	
Fericire			■	

## Profilul Comportamentului de Leadership

Cei patru piloni ai leadershipului comportamental se bazează pe cercetări desfășurate la Centrul de Leadership Creativ (CCL). Acești piloni contribuie în grade variate la cele trei tipologii de leadership: leadership orientat spre oameni, leadership orientat spre proces și leadership orientat spre organizație. Aceștia sunt rezumați mai jos și descriși apoi mai în detaliu.

Aria de leadership	Dezvoltati	Considerati dezvoltarea	Eficient	Avansat
Leadership focalizat și controlat			■	
Leadership orientat spre acțiune		■		
Leadership participativ		■		
Leadership perseverent			■	

### Leadership focalizat și controlat



Leadershipul focalizat și controlat se bazează pe cunoașterea punctelor personale tari și a celor slabe și pe menținerea controlului. Complexitatea leadershipului necesită aptitudinea de a integra surse opuse de informație, de a cântări punctele pro și punctele contra și de a lua decizii bune pe baza unei bune judecări. Liderii de succes sunt în general practici, direcți și calmi atunci când sunt sub presiune. Deși rezultatele la unele scale pot fi scăzute, rezultatele obținute de JOHN sugerează deprinderi moderate în această arie.

#### Scale BarOn EQ-i înrudite:

Responsabilitate socială, Toleranță la stres, Controlul impulsurilor, Optimism.

### Leadership orientat spre acțiune

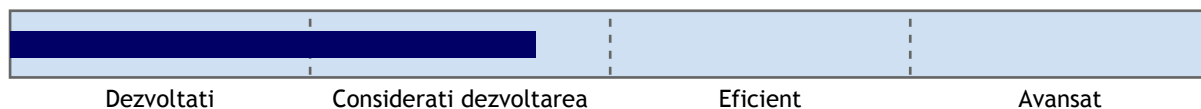


Pentru obținerea unui maximum de schimbare, toate fețele leadershipului, fie că este vorba, de exemplu, despre leadershipul orientat spre oameni sau despre cel perseverent, trebuie să fie însoțite de aptitudinea și dorința de acțiune. Liderii precauți, prea conservatori sau care nu vor să "tulbure apele" prin punerea sub semnul întrebării a politicilor sau proceselor existente, își limitează adesea eficiența. Liderii de succes sunt în general hotărâți și independenți, iau în considerare sfaturile celorlalți, utilizează o judecată sănătoasă, iau decizii adecvate și sunt perseverenți atunci când se confruntă cu probleme. O atitudine optimistă și pozitivă contribuie adesea la aptitudinea și dorința de acțiune. Scorurile EQ-i obținute de JOHN indică necesitatea dezvoltării în această arie. Scorurile scăzute pentru independență, încredere în sine și asertivitate sugerează faptul că persoana evaluată prezintă dificultăți în a lua decizii autonome. De asemenea, este posibil ca JOHN să prezinte o atitudine oarecum pasivă, non-confruntativă și dificultăți în a-și exprima punctul de vedere în fața celorlalți la locul de muncă.

#### Scale BarOn EQ-i înrudite:

Asertivitate, Independență, Optimism.

## Leadership participativ

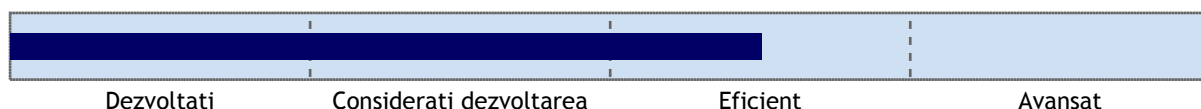


Leadershipul participativ implica deprinderi interpersonale si este corelat cu aspectele organizational si uman ale leadershipului. Acesta include aptitudinea de a forma aliante si parteneriate de munca ce împuternicesc leaderul sa acceseze resurse si sa întreprinda schimbari care afecteaza organizatia atunci cand acest lucru este necesar. Leadershipul participativ implica de asemenea utilizarea deprinderilor de ascultare si de comunicare si aptitudinea de a a-i face pe ceilalti sa se simta în largul lor. Rezultatele EQ-i obtinute de JOHN sugereaza o mare probabilitate a existentei unor dificultati în relationarea interpersonală, empatie si alte aptitudini înrudite. Aceste neajunsuri pot inhiba leadershipul eficient, inclusiv constructia de relatii puternice în interiorul organizatiei si gestionarea subordonatilor directi.

### Scale BarOn EQ-i înrudite:

Empatie, Responsabilitate sociala, Relationare interpersonală, Controlul impulsurilor, Fericire.

## Leadership perseverent



Leadershipul perseverent se refera la aptitudinea de a arata flexibilitate si perseverenta în depasirea obstacolelor. Cuprinde aptitudinea de a se adapta la presiune si de a fi concentrat asupra atingerii obiectivelor. Rezultatele obtinute de JOHN sugereaza scoruri adecvate. Este totusi posibila si dezirabila o îmbunatatire. JOHN este în general capabil sa persevereze atunci cand întâlnește obstacole, însa este posibil sa prezinte în anumite situatii tendinta de a renunta atunci cand întâlnește provocari semnificative.

### Scale BarOn EQ-i înrudite:

Respect de sine, Toleranta la stres, Controlul impulsurilor.

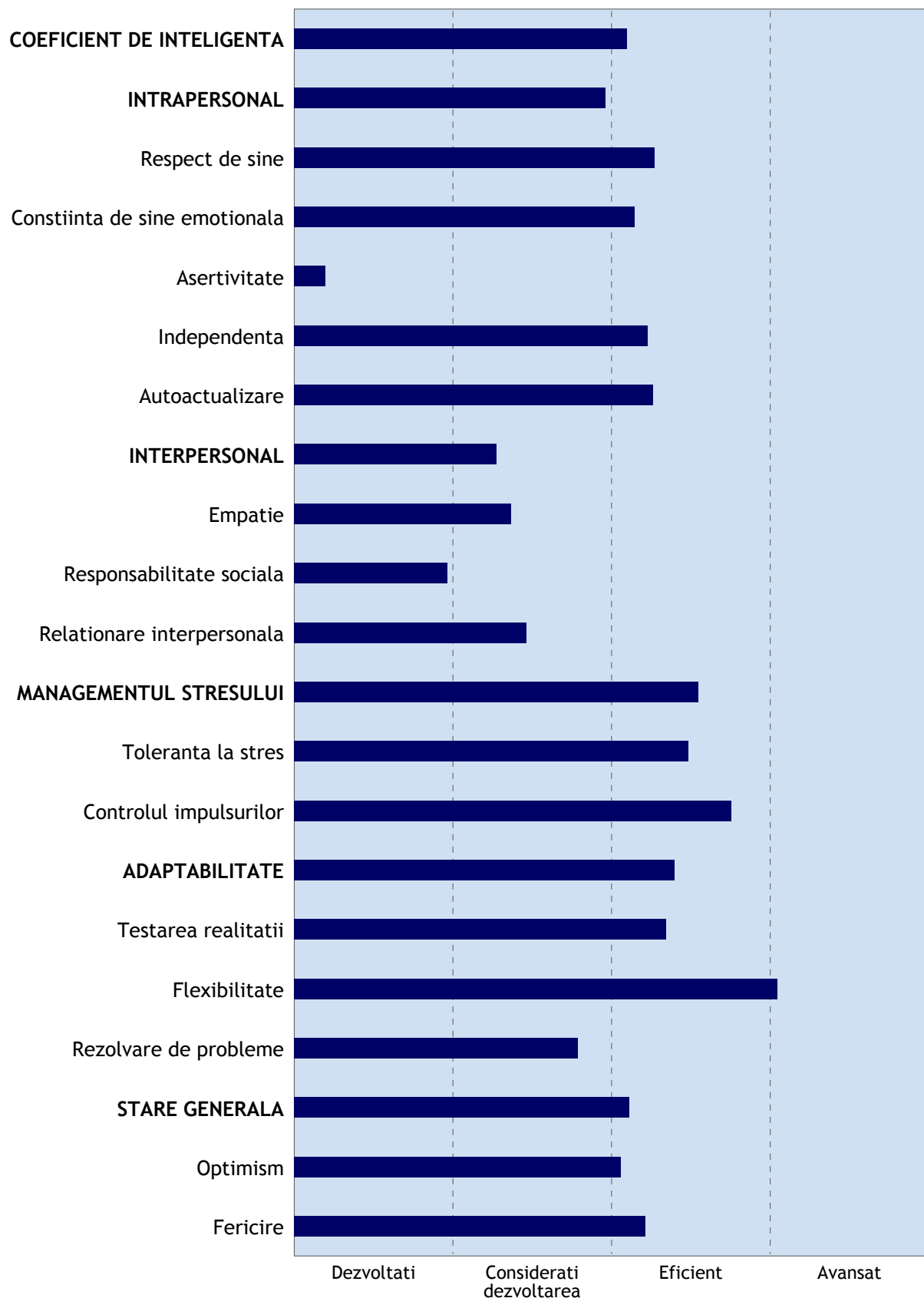
## Profilul Comportamentului de Leadership (Detaliere)

Acest tabel ofera un rezumat al aspectelor comportamentale de leadership pentru JOHN.

Aria de leadership	Dezvoltati	Considerati dezvoltarea	Eficient	Avansat
<b>Leadership focalizat si controlat</b>			■	
Responsabilitate sociala	■			
Toleranta la stres			■	
Controlul impulsurilor			■	
Optimism			■	
<b>Leadership orientat spre actiune</b>		■		
Asertivitate	■			
Independenta			■	
Optimism			■	
<b>Leadership participativ</b>		■		
Empatie		■		
Responsabilitate sociala	■			
Relationare interpersonală		■		
Controlul impulsurilor			■	
Fericire			■	
<b>Leadership perseverent</b>			■	
Respect de sine			■	
Toleranta la stres			■	
Controlul impulsurilor			■	

## Profil EQ-i complet

Urmatorul grafic prezinta rezultatele obtinute de JOHN pentru toate ariile de competenta emotionala si sociala.



## Potentialul Succesului de Leadership

Aceasta secțiunea arată factorii EQ-i corelați cu succesul de leadership pe baza rezultatelor cercetărilor empirice. În prima secțiune sunt oferite factorii primari corelați cu succesul de leadership, iar în secțiunea privitoare la factorii secundari sunt prezentați factorii adiționali.

### Arii Primare de Impact

Cercetările au arătat că următoarele scale sunt de cea mai mare importanță pentru diferențierea între liderii de succes și liderii fără succes.

**Asertivitate**

Scorul redus la această scală poate limita posibilitatea de a avea succes ca lider.

**Autoactualizare**

Scorul la această scală poate contribui la succesul de leadership al respondentului.

**Empatie**

Scorul la această scală poate contribui la succesul de leadership al respondentului.

**Responsabilitate socială**

Scorul redus la această scală poate limita posibilitatea de a avea succes ca lider.

**Relationare interpersonală**

Scorul la această scală poate contribui la succesul de leadership al respondentului.

**Rezolvare de probleme**

Scorul la această scală poate contribui la succesul de leadership al respondentului.

**Toleranță la stres**

Scorul la această scală poate contribui la succesul de leadership al respondentului.

### Arii de Impact Secundare

Scorurile pentru următoarele scale EQ-i au fost înalte și ar trebui să ajute la obținerea succesului de leadership:

**Flexibilitate.**

## Potential de Devianță (Derailment)

Această secțiune se referă la potențialul de devianță (derailment), care înseamnă în mare leadership ineficient și nereușit. Există multe motive pentru care persoane cu funcții executive care arată potențial esuează în rolul lor de lideri. Deși sunt probabil imposibil de anticipat toate aceste situații posibile, câteva dintre rezultatele din evaluarea prezenta sunt relevante pentru posibilitatea de devianță (derailment).

### Arii Primare de Impact

Cercetările au arătat faptul că următoarele scale sunt de o importanță primară pentru a indica potențialul de devianță (derailment).

**Conștiința de sine emoțională**

Scorul oarecum redus ridică anumite întrebări referitoare la o potențială devianță (derailment).

**Controlul impulsurilor**

Scorul oarecum redus ridică anumite întrebări referitoare la o potențială devianță (derailment).

**Optimism**

Scorul oarecum redus ridică anumite întrebări referitoare la o potențială devianță (derailment).

**Toleranță la stres**

Scorul oarecum redus ridică anumite întrebări referitoare la o potențială devianță (derailment).

**Flexibilitate**

Scorul la această scală a fost redus și nu ridică îngrijorări legate de o posibilă devianță

### Arii Secundare de Impact

Scorurile pentru următoarele scale EQ-i sunt foarte reduse și ar trebui să producă îngrijorări cu privire la potențialul de devianță (derailment):

**Asertivitate, Responsabilitate socială.**

---

# 3

## SECTIUNE 3: DESCRIEREA PROFILULUI

---

Urmatoarea sectiune descrie fiecare dintre scalele EQ-i cu referire la orientarile de leadership si la pilonii de leadership.

Informatiile prezentate în aceasta sectiune au fost generate de computer. Aceste rezultate nu trebuie luate în considerare decat împreuna cu judecata profesionala, dupa o analiza atenta si detaliata si doar dupa coroborarea acestor date cu informatii obtinute din alte surse, cum ar fi rezultatele unui interviu sau a altor instrumente psihometrice. Rezultatele continute în aceasta sectiune a raportului pot fi subiectul distorsiunilor si atentionarilor speciale ca urmare a acestor coroborari facute de catre un specialist.

## COEFICIENT DE INTELIGENTA EMOTIONALA TOTAL

Coeficientul de inteligenta emotionala total sugereaza faptul ca JOHN încearca în general sa se înțeleaga pe sine si sa își exprime în general constructiv trairile, sa îi înțeleaga adecvat pe ceilalti si sa se înțeleaga bine cu ei. In general face un efort de a-si gestiona si controla emotiile eficient. Gestioneaza schimbarea zilnic si este capabil în cea mai mare parte din cazuri sa rezolve probleme de natura personala si interpersonală.

### INTRAPERSONAL

Capacitatea intrapersonala este o scala compozita care masoara constiinta de sine si expresia de sine. Se refera la aptitudinea de a fi constient de sine si de a-si înțelege propriile puncte tari si puncte slabe, precum si de a-si exprima propriile ganduri si trairi într-un mod non distructiv. Aceasta scala compozita masoara de asemenea aptitudinea si impulsul de a-si stabili si de a-si atinge obiectivele personale, de a fi liber de dependenta emotionala de alte persoane.

Functionarea intrapersonala pare sa fie eficienta în cea mai mare parte a timpului. Este totusi posibil ca unul sau mai multe dintre scorurile incluse în scala Intrapersonal sa fie scazute si acestea ar putea deveni punctul central pentru îmbunatatire. Per total, rezultatele indica faptul ca prezinta o constiinta de sine si o expresie de sine satisfacatoare. Liderii care obtin scoruri în aceasta categorie sunt în general în contact cu propriile trairi si emotii, își înțeleg punctele slabe si punctele puternice si sunt capabili sa se exprime pe sine într-o maniera constructiva. Sunt în general încrezatori în sine, nu exagerat de dependenti de ceilalti, stiu destul de bine ce vor si încearca sa-si atinga obiectivele.

### Respect de sine

#### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre actiune si Leadership perseverent*

Respectul de sine este o scala Intrapersonala care masoara abilitatea unei persoane de a se înțelege si de a fi constient de sine, inclusiv de propriile puncte slabe si puncte puternice.

Respectul de sine pare sa fie satisfacator, desi sunt posibile îmbunatatiri în aceasta arie. In cea mai mare parte a timpului, liderii care obtin scoruri în aceasta categorie se înțeleg si se accepta pe sine, acceptandu-si punctele slabe si pe cele puternice. Sunt în general încrezatori în sine, capabili sa asculte criticile pozitive si sa implementeze schimbarile fara sa se simta amenintati.

### Constiinta de sine emotionala

#### Arii de leadership relevante:

-

Constiinta de sine emotionala este o subscala Intrapersonala care masoara aptitudinea de a fi constient de a-si înțelege propriile emotii. Lipsa constiintei de sine emotionale creste puternic potentialul de devianta (derailment).

Constiinta de sine emotionala pare sa fie satisfacatoare. Per total, JOHN este în contact cu sentimentele si emotiile sale si le înțelege, desi uneori aceste aspecte pot crea dificultati.

### Asertivitate

#### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre proces si Leadership orientat spre actiune*

Asertivitatea este o scala care masoara aptitudinea unei persoane de a-si exprima propriile sentimente, convingeri si opinii într-un mod non distructiv. Asertivitatea este o componenta foarte importanta a leadershipului orientat spre proces.

Este necesara îmbunatatirea asertivitatii. Cel mai probabil JOHN prezinta dificultati în a-si exprima sentimentele si poate sa i se para dificil sa își exprime verbal opiniile în fata celorlalti. Acest lucru îi poate compromite aptitudinea de a gestiona echipe si de a-i conduce pe altii, întrucat poate fi prea pasiv sau se poate exprima pe sine în modalitati inadecvate. Drept rezultat, JOHN poate sa nu fie potrivit ca si leader orientat spre proces. Aceasta nepotrivire este crescuta daca prezinta scoruri reduse si la alte scale, cum ar fi Autoactualizarea si Optimismul si în special Independenta si Toleranta la stres.



## Independenta

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre actiune si Leadership perseverent*

Independenta este o scala interpersonală care măsoară aptitudinea de a fi încrezător în sine în gândire și acțiune, precum și de a fi liber de dependență emoțională de alții. Independenta este o componentă importantă a unui stil de leadership orientat spre acțiune.

Independenta pare să fie dezvoltată adecvat, deși există loc de îmbunătățiri. Rezultatele arată că JOHN tinde să fie încrezător în sine în gândire și acțiune. În general, această persoană nu se bazează excesiv pe ceilalți atunci când ia decizii importante și pentru a-și duce la bun sfârșit acțiunile.

## Autoactualizare

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre proces si Leadership orientat spre organizatie*

Autoactualizarea este o scala intrapersonală care măsoară aptitudinea unei persoane de a-și stabili obiective și motivația de a le atinge cu scopul de a-și împlini potențialul personal. Autoactualizarea este o componentă importantă a leadershipului orientat spre proces și a leadershipului orientat spre organizație.

Autoactualizarea pare să fie adecvată. În mare parte, se pare că JOHN prezintă un sentiment de împlinire la locul de muncă și în viața în general. Acest lider este în general capabil să-și stabilească obiective realiste și tangibile și dispune de motivația necesară pentru a le atinge. Ca și în cazul altor oameni, există momente în care JOHN simte că poate realiza mai multe lucruri.

## INTERPERSONAL

Capacitatea interpersonală este o scala compozită care măsoară aptitudinea unei persoane de a fi conștientă de emoțiile, trăirile și nevoile celorlalți. Acest lucru se referă la aptitudinea de a stabili și menține relații de cooperare, constructive și reciproc satisfăcătoare.

Funcționarea interpersonală este satisfăcătoare, totuși este posibil ca unul sau mai multe scoruri să fie reduse și să devină scopul dezvoltării. Această persoană este în general conștientă de emoțiile, sentimentele și nevoile celorlalți și este de obicei capabilă să stabilească relații adecvate. În cea mai mare parte, liderii care obțin scoruri în această categorie înțeleg și apreciază sentimentele, grijile și nevoile angajaților lor și pe cele ale colegilor. Cele mai multe dintre interacțiuni sunt gestionate cu ușurință și încredere.

## Empatie

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre oameni si Leadership participativ*

Empatia este o scala interpersonală care măsoară aptitudinea unei persoane de a fi conștientă de și de a înțelege ceea ce simt ceilalți. Este o componentă cheie a leadershipului orientat spre oameni și a leadershipului participativ.

Empatia este satisfăcătoare, deși sunt posibile unele îmbunătățiri. De cele mai multe ori, această persoană este conștientă de și înțelege ceea ce simt ceilalți. În general, JOHN tinde să fie sensibil la trăirile, grijile și nevoile colegilor săi și este capabil să vadă lumea din perspectiva acestora.

## Responsabilitate sociala

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre oameni, Leadership orientat spre organizatie, Leadership focalizat si controlat, Leadership participativ, Leadership perseverent.*

Responsabilitatea sociala este o scala interpersonală care masoara aptitudinea unei persoane de a se identifica cu si de a se simti parte a unui grup social ca si membru cooperant si care își aduce partea sa de contributie. Responsabilitatea sociala este o componenta importanta a leadershipului orientat spre oameni, precum si a altor fatete de leadership.

Responsabilitatea sociala este o arie care necesita îmbunatatiri. JOHN prezinta dificultati în a se identifica cu si a se simti parte a grupului de munca în postura de membru cooperant si util al echipei. Acest tip de leaderi nu numai ca nu contribuie decat în mica masura la echipa ca tot, însa tind si sa fie necooperanti si e posibil sa profite de din cand în cand de membrii echipei. Aceasta persoana nu pare potrivita pentru leadershipul orientat spre oameni. Lipsa de adecvare pentru acest tip de leadership creste daca se obtin scoruri reduse la scalele Empatie, Toleranta la stres, Controlul impulsurilor si Fericire.

## Relationare interpersonală

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre organizatie, Leadership participativ*

Relationarea interpersonală este o scala interpersonală care masoara aptitudinea de a stabili relatii reciproc satisfacatoare cu ceilalti. deprinderile interpersonale bine dezvoltate întaresc potentialul leadershipului de succes. Aceasta este o componenta cheie a leadershipului orientat spre organizatie.

Nivelul aptitudinii de relationare interpersonală a acestei persoane pare sa fie satisfactor, desi sunt posibile îmbunatatiri. In general, JOHN este capabil sa stabileasca relatii reciproc satisfacatoare cu ceilalti.

## MANAGEMENTUL STRESULUI

Managementul stresului este o scala compozita care masoara aptitudinea unei persoane de a-si gestiona si controla emotiile astfel încat acestea sa lucreze pentru sine si nu împotriva sa.

Managementul stresului pare sa fie adecvat, desi este loc de îmbunatatiri. De cele mai multe ori, JOHN își gestioneaza si își controleaza emotiile astfel încat acestea sa lucreze pentru sine si nu împotriva sa.

## Toleranta la stres

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre oameni, Leadership orientat spre proces, Leadership focalizat si controlat, Leadership si Leadership perseverent*

Toleranta la stres este o scala a Managementului stresului care masoara aptitudinea unei persoane de a-si gestiona eficient si constructiv emotiile, astfel încat sa poata sa abordeze evenimentele negative si stresante fara sa își piarda controlul. In timp ce o aptitudine bine dezvoltata de a gestiona emotiile întarreste potentialul leadershipului de succes, dificultatile în gestionarea emotiilor creste potentialul de devianta (derailment). Toleranta la stres este o componenta foarte importanta atat a leadershipului orientat spre oameni, cat si a leadershipului orientat spre proces.

Desi sunt posibile îmbunatatiri, JOHN este eficient în gestionarea emotiilor si adaptarea la stres. Leaderii care obtin scoruri în aceasta categorie sunt în general capabili sa se adapteze la situatiile stresante fara a-si pierde controlul. Sunt capabili sa ramana calmi atunci cand se confrunta cu situatii neplacute.

## Controlul impulsurilor

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre oameni, Leadership orientat spre organizatie, Leadership focalizat si controlat, Leadership participativ, Leadership perseverent*

Controlul impulsurilor este o scala a Managementului stresului care masoara aptitudinea unei persoane de a își controla eficient și constructiv impulsurile și emoțiile puternice. O aptitudine bine dezvoltată de a-si controla emoțiile întărește potentialul personal de leadership de succes, în timp ce o dizabilitate în a le controla crește puternic potentialul de devianta (derailment). Controlul impulsurilor este o componenta foarte importanta atat a leadershipului orientat spre oameni, cat si a leadershipului orientat spre organizatie.

Controlul impulsurilor este eficient de cele mai multe ori și în cele mai multe dintre situatii. JOHN este capabil să își controleze eficient emoțiile și impulsurile puternice, desi pot apărea ocazional probleme din acest punct de vedere. În cea mai mare parte, leaderii care obțin scoruri în această categorie sunt capabili să își controleze impulsurile și sunt doar rareori nerabdati sau impulsivi.

## ADAPTABILITATE

Adaptabilitatea este o scala compozita care masoara aptitudinea de a fi deschis, proactiv și adaptativ în gestionarea schimbării și a cerintelor și provocarilor zilnice. Aceasta se refera la aptitudinea de a gestiona realist și flexibil situatiile imediate și de a rezolva eficient problemele pe masura ce acestea apar.

Adaptabilitatea pare să fie eficienta, totuși unul sau mai multe dintre scoruri pot fi scăzute și pot constitui obiectivul dezvoltării. În cea mai mare parte, JOHN este deschis, proactiv și adaptativ în adaptarea la situatiile problematice pe masura ce acestea apar. JOHN se simte confortabil atunci când se confruntă cu situatii, conditii și circumstante care implica schimbare. JOHN pare capabil să rezolve probleme într-o maniera eficienta și realista. În ciuda acestui lucru, este posibil să fie nevoie să lucreze pentru a deveni mai deschis, proactiv și adaptativ în a-si exercita aptitudinile de rezolvare de probleme și de luare de decizii atunci când se confruntă cu situatii problematice.

## Testarea realitatii

### Arii de leadership relevante:

*Leadershipul orientat spre organizatie*

Testarea realitatii este o scala a Adaptabilitatii care masoara aptitudinea unei persoane de a-si valida propriile traieri și gândire cu realitatea externa. Este o componenta cheie a leadershipului orientat spre organizatie.

Rezultatele arata faptul ca JOHN dispune de un nivel de testare a realitatii satisfactor, desi sunt posibile îmbunătățiri. Aceasta persoana este capabila să își valideze eficient traierile și gândurile cu realitatea externa. În general, leaderii care obțin scoruri în această categorie sunt foarte cu picioarele pe pamant și constienti de situatiile care apar în mediul lor de lucru.

## Flexibilitate

### Arii de leadership relevante:

-

Flexibilitatea este o scala a Adaptabilitatii care masoara aptitudinea unei persoane de a se adapta la schimbarile aparute în viata de zi cu zi. Acest lucru necesita capacitatea de a-si modifica gândurile, traierile și actiunile ca raspuns la circumstantele în schimbare.

Pe baza unui scor înalt la scala Flexibilitate, aceasta persoana pare să se adapteze bine la situatii noi și diferite la locul de munca și în viata de zi cu zi. Leaderii care obțin scoruri înalte la această scala nu sunt doar deschisi la idei și abordari noi, ci sunt și capabili să își schimbe punctul de vedere atunci când dovezile arata că nu au dreptate.

## Rezolvare de probleme

### Arii de leadership relevante:

-

Rezolvarea de probleme este o scala a Adaptabilitatii care masoara aptitudinea persoanelor evaluate de genera solutii eficiente la probleme de natura personala si sociala.

JOHN dispune de o aptitudine de Rezolvare de probleme satisfacatoare. Este capabil în general sa genereze solutii eficiente la probleme de natura personala si sociala. Liderii care obtin scoruri în aceasta categorie sunt în general capabili sa recunoasca problemele si sa aduca solutii eficiente la problemele care apar. Ei nu pot fi totusi considerati foarte creativi sau inovativi în modalitatile rezolutive. Aptitudinea lor rezolutiva poate fi îmbunatatita prin ameliorarea modalitatii în care evalueaza problemele, genereaza solutii potentiale si decid cea mai adecvata solutie.

## STARE GENERALA

Starea generala este o scala compozita care masoara aptitudinea unei persoane de a fi optimista, pozitiva si suficient de automotivata pentru a-si stabili si a urmari obiective.

Rezultatele arata o aptitudine satisfacatoare de a fi optimist, pozitiv si automotivat. Pot exista momente în care liderii care obtin scoruri în aceasta categorie se simt oarecum pesimisti, însa în majoritatea cazurilor sunt într-o stare de spirit buna.

## Optimism

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre proces, Leadership focalizat si controlat si Leadership orientat spre actiune*

Optimismul este o scala a Starii generale care masoara aptitudinea unei persoane de a avea o viziune pozitiva si de a privi partea buna a vietii, chiar si în fata evenimentelor negative. Optimismul este o componenta cheie a leadershipului orientat spre proces.

Ar fi ideal ca Optimismul sa fie mai înalt, însa pare sa atinga un nivel satisfacator în cazul persoanei evaluate. JOHN pare sa aiba o viziune pozitiva asupra vietii. Liderii care obtin scoruri în aceasta categorie tind sa raspunda situatiilor aparute la locul de munca printr-o atitudine pozitiva, în cea mai mare parte a timpului.

## Fericire

### Arii de leadership relevante:

*Leadership orientat spre organizatie si Leadership participativ*

Fericirea este o scala a Starii generale care masoara aptitudinea de a mentine o dispozitie fericita, de a se bucura de viata, de a se simti bine în legatura cu propria persoana, cu ceilalti si cu viata în general. In timp ce aptitudinea de a mentine o dispozitie fericita întareste potentialul pentru leadershipul de succes, o lipsa a capacitatii de a se bucura de viata si de a se simti multumit cu propria persoana creste potentialul de devianta (derailment). Fericirea este de asemenea o componenta cheie a leadershipului orientat spre oameni si a leadershipului orientat spre organizatie.

Rezultatele indica faptul ca JOHN este destul de fericit si multumit, desi sunt posibile îmbunatatiri. In mare parte, aceasta persoana este capabila sa mentina o dispozitie destul de vesela. Liderii cu un grad moderat de fericire se simt în general multumiti de viata lor si obtin multumire din ceea ce fac la locul de munca si în afara locului de munca.

---

# 4

## SECTIUNE 4: RECOMANDARI DE DEZVOLTARE

---

Aceasta sectiune ofera recomandari si strategii de dezvoltare pentru a va îmbunătăti deprinderile de leadership. Pentru a facilita îmbunătățirea, este recomandabil sa va concentrați asupra a trei-cinci arii dintre cele la care ati obtinut scorurile EQ-i cele mai reduse. Este recomandabil sa alegeti arii din categoriile "Dezvoltati" sau "Luati în considerare dezvoltarea", însa pot fi selectate si alte arii care par foarte importante în acest moment pentru succesul de leadership. Urmatoarea sectiune descrie modalitatea de a elabora un plan de actiune corespunzator. Aceasta sectiune a fost construita pentru utilizarea de catre persoana evaluata si este formulata corespunzator acestui scop.

Prima parte a acestei sectiuni ofera recomandari de dezvoltare, care sunt grupate dupa doua reguli diferite: (a) centrare asupra orientarilor de leadership si (b) centrare asupra pilonilor leadershipului. Acestea sunt urmate de un scurt set de reguli si recomandari necesare pentru pregatirea unui plan personal de actiune în vederea dezvoltarii, de un program de stabilire a activitatilor pentru atingerea scopurilor personale, de examinare a punctelor puternice si punctelor slabe si de un jurnal al performantei de leadership.

## Luati în considerare dezvoltarea orientarilor de leadership

Daca doriti sa va concentrati în primul rand asupra orientarilor de leadership, adica asupra aptitudinilor functionale de leadership, luati în considerare sugestiile subliniate mai jos, atunci cand va construiti planul de actiune.

### Leadership orientat spre oameni

- Echilibrati accentul pe care îl puneti pe deprinderile interpersonale si pe cele tehnice. Ramaneti conectat la nevoile personalului si angajatilor, chiar si atunci cand sunteti presat de cerintele procesului.
- Fiti constient de diferentele de gen si rasiale din interiorul organizatiei. Recunoasteti zilele speciale si evenimentele specifice diverselor culturi.
- Deblocati potentialul oamenilor din echipa dumneavoastra. De exemplu, daca un membru al echipei dumneavoastra este eficient în lucrul cu oamenii, plasati-l în pozitii în care își poate utiliza acest talent. Cei mai de succes lideri își dezvoltă angajatii, facandu-i sa se simta valorizati si încurajandu-i sa contribuie la organizatie.
- Cat de vizibila sunteti ca si leader? Aplicati oricand este posibil abordarea managementului între oameni ("manage by walking around"). Aceasta abordare ofera angajatilor acces la dumneavoastra si va ofera "ochi si urechi" pentru a sti ceea ce se petrece cu organizatia si cu oamenii dumneavoastra.
- Recompensati angajatii pentru îmbunatatirea deprinderilor si cunostintelor prin simpla recunoastere la nivelul companiei.
- Luati în considerare cererea de feedback în legatura cu deprinderile dumneavoastra de leadership de la colegi de încredere. Este punctul lor de vedere în legatura cu stilul dumneavoastra de leadership similar cu al dumneavoastra?
- Valorizati observatiile celorlalti sau considerati comentariile celorlalte persoane ca fiind critici? Imbunatatirea comunicarii cu angajatii este o modalitate puternica de a-i ajuta sa se simta valorizati la locul de munca.
- Liderii de succes utilizeaza diverse metode de a comunica informatii angajatilor lor, inclusiv întâlniri unu-la-unu, instructaje si newslettere.
- Liderii eficienti nu doar transmit informatii, ci încurajeaza de asemenea feedback-ul. Cu cat un leader încurajeaza mai mult comunicarea, cu atat sunt mai mari sansele de a darama stereotipurile culturii "ei" vs. "noi".
- Liderii de succes prezinta aptitudinea de a adopta perspectiva celorlalte persoane si sunt capabili sa înțeleaga modul în care aceasta experimenteaza emotiile. Acordarea de timp pentru înțelegerea fiecarui membru al echipei dumneavoastra este foarte important pentru succesul dumneavoastra de leadership.
- Discutati chestiuni legate de leadership cu angajatii. Pentru ca aceasta strategie sa fie eficienta, trebuie sa oferiti un mediu de încredere si confidential, în care angajatii pot vorbi deschis. Evitati învinuirea în aceste discutii, încercati însa sa stabiliti care sunt impedimentele în calea leadershipului eficient.

### Leadership orientat spre proces

- Este important sa va concentrati pe lucrurile asupra carora aveti control (de exemplu propriile emotii, ganduri si comportamente). Nu va preocupati în legatura cu lucrurile care depasesc propriul control.
- Identificati modalitati de a atinge performanta în obiectivele pe termen scurt. Ce trebuie facut pentru a îmbunatati productivitatea, profitul, serviciul cu clientii? Stabiliti nivelul target-urilor pentru fiecare obiectiv de performanta (atat individual, cat si colectiv). Oferiti ca si ghid o lista a statisticilor din anii precedenti.
- Utilizati seminarii si workshop-uri în domenii de specialitate cum ar fi noile tehnologii, deprinderi specifice legate de munca si deprinderi soft.
- Utilizati anumite resurse cum ar fi internetul, asociatiile profesionale si industriale, precum si publicatiile si analizele tendintelor pietei ca parte a proceselor de planificare si decizional.
- Ganditi-va la o problema cu care va confruntati în prezent la locul de munca care necesita deprinderile dumneavoastra de leadership (de exemplu conflictele de personalitate între membrii echipei, productivitatea redusa a echipei). Ganditi-va la cursuri alternative ale actiunii, la punctele pro si punctele contra ale fiecareia dintre ele. Obtineti input de la persoanele relevante.

### Leadership orientat spre proces (contd.)

- Delegati responsabilitati, însa nu cedati în totalitate rolul de leader. Persoanele din pozitiile de leadership merg uneori spre extreme atunci cand deleaga sarcini, adica fie deleaga prea multe sarcini si pierd controlul situatiei, fie au o abordare autoritara si nu iau în considerare perspectiva nimanui. Amintiti-va sa va întariti echipa prin acordarea de responsabilitati. Fiti totusi atent la cata responsabilitate le acordati. Este importanta gasirea unui echilibru.
- Pe cine cunoasteti care sa obtina rezultatele de leadership pe care vi le doriti? Gasiti un model si întrebati respectiva persoana care sunt strategiile sale. Notati sugestiile sale.

### Leadership orientat spre organizatie

- Vi se întâmpla, ca leader al echipei dumneavoastra, sa discutati despre munca de echipa, însa sa nu reusiti sa demonstrati acest lucru? Daca un leader nu reuseste sa modeleze practicile adecvate ale muncii de echipa, atunci membrii echipei vor deveni mai putin motivati sa atinga scopurile echipei. Este important ca leaderii sa fie constienti de ceea ce simt persoanele din organizatie despre statutul unitatii echipei. Luati în considerare evaluarea 360• a grupului dumneavoastra Aceasta este o modalitate valoroasa de a învăta despre punctele tari si punctele slabe ale stilului dumneavoastra de leadership.
- Asumati-va un rol activ în sarbatorirea realizarii organizationale. Fie ca este vorba despre atingerea target-urilor de vanzari, castigarea de noi clienti sau contracte, atingerea anumitor provocari sau relatia cu clientii dificili, construiti oportunitati de a acorda recunoastere membrilor echipei implicati în aceste realizari. Faceti public succesul lor în aceste situatii.
- Recompensati oamenii pentru îmbunatatirea deprinderilor si cunostintelor prin simpla recunoastere la nivelul întregii companii.
- O cultura organizationala care optimizeaza caracteristici cum ar fi integritatea, onestitatea si loialitatea depinde de eficienta dumneavoastra ca leader. Este probabil ca leadershipul sa aiba o influenta foarte mare asupra culturii organizationale, precum si asupra încrederii individuale în organizatie.
- Dezvoltati un simt al realizarii în organizatie. Acest lucru poate fi efectuat prin stabilirea de obiective organizationale clare. Promovati obiectivele organizationale. Plasati tabele cu progresul acestor obiective în locuri publice, într-o maniera clara si usor de înteles pentru toata lumea.
- Asigurati-va ca fiecare angajat detine un plan de training formal care detaliaza în mod clar arii si metode de dezvoltare, o structura de sprijin pentru a facilita dezvoltarea, precum si utilitatea potentiala a unui mentor/antrenor care sa ghideze aceasta dezvoltare.
- Cultivati un mediu de învătare în organizatia dumneavoastra prin permiterea ca angajatii sa experimenteze si sa încerce noi abordari sau idei. Trebuie sa fiti dornic sa permiteti oamenilor sa învete din propriile greseli.
- Fiti receptiv la diferentele de gen si rasiale din organizatie. Recunoasteti zilele speciale si evenimentele diverselor culturi.
- Asigurati-va de faptul ca obiectivele dumneavoastra personale si obiectivele echipei dumneavoastra sunt în concordanta cu sistemele, strategiile si oamenii din organizatie.

## Luati în considerare dezvoltarea pilonilor de leadership

Daca doriti sa va concentrati în primul rand asupra pilonilor leadershipului, adica asupra aptitudinilor comportamentale de leadership, luati în considerare sugestiile subliniate mai jos, atunci cand va construiti planul de actiune.

### Leadership focalizat si controlat

- Liderii realisti (care își pot gestiona emotiile) sunt perceputi ca fiind lideri mai buni. Stabiliti gradul în care aveti un stil echilibrat si realist.
- Este important sa va concentrati pe lucrurile asupra carora aveti control (de exemplu propriile emotii, gânduri si comportamente). Nu va preocupati cu lucrurile care depasesc controlul dumneavoastra
- Este recomandabil sa aratati autenticitate în comportamentul dumneavoastra de leadership. Acest lucru este valabil în special în circumstantele sau situatiile în schimbare. Revizuiti-va prioritatile si analizati daca comportamentul dumneavoastra este adecvat prioritatilor pe care le aveti.
- Definiti-va valorile, lucrurile care va plac si cele care nu va plac si asigurati-va ca stiti ce este important pentru dumneavoastra Sunt valorile dumneavoastra în concordanta cu actiunile dumneavoastra? Asigurati-va de faptul ca diferentele între actiunile si valorile dumneavoastra sunt foarte reduse.
- Luati în considerare solicitarea de feedback în legatura cu deprinderile dumneavoastra de leadership de la colegi de încredere. Sunt parerile acestora cu privire la stilul dumneavoastra de leadership similare cu ale dumneavoastra? Valorizati observatiile celorlalti sau considerati ca toate comentariile celorlalti sunt critici?
- Asigurati-va de faptul ca scopurile dumneavoastra personale si cele ale echipei sunt realiste. Stabiliti-va obiective complexe si totusi tangibile.
- Discutati chestiuni legate de leadership cu angajatii. Pentru ca aceasta strategie sa fie eficienta, trebuie sa oferiti un mediu de încredere si confidential, în care angajatii sa poata vorbi cu onestitate. Evitati învinuirea în aceste discutii, încercati însa sa stabiliti impedimentele în calea leadershipului eficient.
- Trebuie sa discutati anumite aspecte ale stilului dumneavoastra de leadership cu superiorul dumneavoastra, printre care aptitudinea dumneavoastra de a împartasi informatii, procesele dumneavoastra decizionale, oportunitatile de coaching, aptitudinea dumneavoastra de a oferi feedback eficient la performanta si deprinderile de mediere a conflictelor. Daca nu aveti un superior discutati cu cineva despre care stiti ca va va acorda un feedback semnificativ si constructiv. Ati putea de asemenea sa faceti o evaluare 360 de grade. Aceasta este o modalitate valoroasa de a învăta mai multe despre punctele puternice si slabe ale stilului dumneavoastra de leadership.

### Leadership orientat spre actiune

- Daca nu detineti în prezent un rol de leadership, abordati o atitudine proactiva si cereti celorlalti sa va plaseze în situatii în care puteti învăta mai multe lucruri despre leadership.
- Ca si leader, este important sa fiti hotarat si consecvent. Nu trebuie sa amanati prea mult deciziile dificile. Trebuie sa demonstrati dorinta de a lua atat decizii dificile, cat si decizii simple.
- Evitati trairea în trecut. Atunci cand va confruntati cu o problema, gasiti cauza, luati masuri corective si mergeti mai departe, concentrandu-va asupra comportamentelor si provocarilor viitoare.
- Ce probleme considerati ca are echipa dumneavoastra? Ce probleme considera membrii echipei dumneavoastra ca are echipa? Discutati cu membrii echipei dumneavoastra pentru a va face o idee cu privire la concordanta între opiniile lor si ale dumneavoastra cu privire la lucruri.
- E posibil ca stilul dumneavoastra de leadership sa nu fie destul de reactiv si de proactiv. Cautati oportunitati în care sa preluati conducerea si sa stabiliti directia echipei dumneavoastra
- Leadershipul eficient implica adesea asumarea de riscuri. Incercati lucruri noi si variati abordarea dumneavoastra asupra lucrurilor. Este ok sa comiteti erori, atata timp cat învătati din acestea.
- Utilizati resurse cum ar fi internetul, asociatiile profesionale si industriale si publicatiile si analizele trendurilor de marketing ca parte a procesului de planificare si luare de decizii.



## Leadership participativ

- Luati decizii de unul singur sau îi implicati si pe ceilalti? Aveti tendinta de a lua decizii impulsiv sau sub stres? Atunci cand luati decizii, încercati sa generati un numar de solutii alternative înainte de a lua o decizie finala. Suplimentar, cautati input de la oameni relevanti.
- Utilizati un stil de leadership democratic sau autoritar? S-a descoperit ca leaderii care construiesc un consens au mai mult succes în atingerea obiectivelor organizationale.
- Este important sa le comunicati membrilor echipei dumneavoastra care sunt rolurile lor si sa îi ajutati sa înțeleaga responsabilitatea pe care o au în aceste roluri.
- Definiti cu claritate ceea ce asteapta de la fiecare membru al echipei. Odata ce fiecare membru al echipei înțelege patternul comportamental care este asteptat de la el, va sti modul în care poate contribui la echipa.
- Care sunt obiectivele echipei dumneavoastra? Creati obiective specifice, masurabile, realiste si tangibile pentru echipa dumneavoastra. Implicati-i pe angajatii dumneavoastra în stabilirea obiectivelor echipei dumneavoastra. Prin obtinerea ideilor si punctelor lor de vedere, veti crea obiective ale echipei în concordanta cu cele ale membrilor sai.
- Obiectivele individuale trebuie sa sprijine obiectivele echipei si trebuie revizuite în caz ca au loc schimbari majore în echipa.
- Exista un obiectiv si o viziune comune în cadrul echipei dumneavoastra? Angajatilor le place sa se simta bine în legatura cu echipa pentru care lucreaza. Daca este asa, ei pot deveni avocati extrem de puternici ai acesteia. Intalniti-va cu echipa dumneavoastra pentru a determina perceptiile angajatilor cu privire la functionarea echipei. Incercati sa înțelegeti perspectiva fiecarui membru al echipei în ceea ce priveste obiectivele echipei si identificati modul în care fiecare dintre acestia poate deveni un bun de valoare în atingerea acestor obiective.
- Ce puncte tari aduce fiecare dintre angajatii dumneavoastra muncii dumneavoastra de echipa? Intrebati fiecare persoana care sunt punctele sale forte si cum pot fi acestea utilizate pentru binele echipei.

## Leadership perseverent

- Ca si leader, este important sa fiti hotarat si constant. Nu trebuie sa amanati prea mult timp deciziile importante. Trebuie sa va aratati disponibilitatea de a lua atat decizii dificile, cat si decizii simple.
- Daca prezentati dificultati în ceea ce priveste aceasta deprindere de leadership, gasiti pe cineva calificat sa va antreneze în aceasta directie. Discutati cu aceasta persoana despre experientele sale de leadership si observati-o în situatii de leadership.
- Leaderii de succes nu sunt doar persoane cu o aptitudine foarte dezvoltata de a rezolva probleme, ci si de a descoperi si defini probleme. Cautati probleme potentiale în etapele timpurii si luati initiativa de a le rezolva.
- Creati si urmati un proces rezolutiv în pasi. Acest lucru va poate ajuta sa nu ignorati sau sa evitati problemele sau sa trageți concluzii pripite. Acest lucru are ca rezultat un leadership îmbunatatit, o productivitate mai înalta si un mediu organizational mai placut.
- Leaderii nu se tem sa confrunte membrii organizatiei atunci cand intervin probleme. Ei au curajul si initiativa de a expune problema si de a implementa solutii pentru a o rezolva.

## Pregatiti-va planul de actiune

Pregatirea unui plan de actiune este primul pas spre îmbunătățirea deprinderilor de leadership. Pentru a va îmbunătăți aceste deprinderi trebuie sa fiti motivat, dedicat si pregatit de schimbare. Schimbarile nu se vor produce peste noapte, ci va fi nevoie de timp pentru ca noile comportamente sa fie antrenate. Pentru ca deprinderile dumneavoastra de leadership sa se îmbunătățeasca, trebuie repetate, întarite si evaluate zilnic anumite competente de inteligenta emotionala importante în precizarea leadershipului.

Priviti factorii inteligentei emotionale care influenteaza leadershipul orientat spre oameni, leadershipul orientat spre proces si leadershipul orientat spre organizatie, precum si cei patru piloni functionali ai leadershipului. Evaluarea acestor factori este o modalitate eficienta de a va masura punctele forte si de a înțelege în ce arii trebuie sa aduceti îmbunătățiri. Dupa ce examinati factorii inteligentei emotionale, continuati cu urmatorii pasi:

1. Stabiliti-va scopuri utilizand inteligenta emotionala ca si cadru.
2. Identificati si abordati orice obstacol care apare în calea obiectivelor dumneavoastra
3. Cautati experienta sau resurse care sa va ajute sa învatati si sa antrenati comportamente noi. Acest lucru poate include coaching, evaluare 360 grade, evaluarea performantei si învatarea de la un model.
4. Continuati sa repetati comportamente noi si asigurati-va ca sunteti sprijinit în acest efort. Acest sprijin poate include colegi, prieteni sau familie.
5. In cele din urma, revedeti si reevaluati schimbarile comportamentale pentru a va ajuta sa solidificati ce ati învatat despre inteligenta emotionala si leadership.

In urmatoarele pagini sunt prezentate cateva sugestii cu privire la un posibil plan de actiune.

## SMART© Stabilirea SMART a obiectivelor pentru excelenta în leadership

Leaderii de top își fac timp pentru stabilirea unor tinte clare. Pentru a stabili aceste tinte, leaderii trebuie sa stabileasca obiective clare si realiste atat pentru sine, cat si pentru echipele lor. Stabilirea scopurilor poate ajuta la directionarea concentrării, cresterea perseverentei si mobilizarea efortului. Ajuta de asemenea la dezvoltarea de noi modalitati de a îmbunătăți strategiile de rezolvare de probleme. Utilizati sugestiile de stabilire a obiectivelor de mai jos pentru a va ajuta sa va atingeti tintele.

Atingerea scopurilor se face cel mai bine daca acestea sunt stabilite SMART (Drucker, 1954), adica Specifice, Masurabile, Active, Realiste si la Timp.

**S** Specifice: Obiectivele de leadership pe care le stabiliti trebuie sa nu lase loc de interpretari. Obiectivele vagi sunt ca indicatoarele gresite, e posibil sa te duca unde trebuie, însa cel mai probabil nu se va utiliza cea mai directa sau eficienta cale.

**M** Masurabile: Obiectivele explicite, specifice si masurabile numeric sunt mult mai eficiente în facilitarea schimbarilor comportamentale decat obiectivele generale de forma "fa tot ceea ce poti" sau lipsa totala a obiectivelor. Ideala este masurarea obiectiva a obiectivelor de leadership (adica numeric) pentru se putea obtine concentrarea asupra unei tinte specifice.

**A** Orientate spre actiune: Doar afirmatia "Vreau sa fiu un leader mai bun" nu specifica ce trebuie sa faceti pentru a deveni un leader mai bun. Puteti sa va doriti tot ceea ce doriti, însa trebuie sa actionati pentru a avea o sansa reala de a obtine o schimbare sau pentru a avea succes. Stabiliti obiective care vizeaza puncte slabe specifice si care sunt formulate în termeni de actiuni specifice pe care sa le întreprindeti cu scopul de a transforma aceste puncte slabe în puncte puternice. Acest tip de "scopuri de actiune" va organizeaza gandurile, cresc perseverenta si va directioneaza concentrarea.

**R** Realiste: Stabiliti-va scopuri din ce în ce mai complexe si ambitioase, însa de asemenea tangibile. Trebuie sa experimentati succesul în ceea ce priveste aceste obiective pentru a fi motivati sa atingeti obiectivele urmatoare.

**T** La Timp: Atunci cand obiectivele dumneavoastra sunt planificate în timp, veti fi mai motivat. Stabilirea unei date tinta pentru a termina un lucru va ajuta sa va gestionati si sa va structurati timpul.

**Gasiti-va timp sa începeti stabilirea obiectivelor si faceti din acest lucru o prioritate!**

**Succes! Dumneavoastra deschideti calea!**

## Plan de actiune pentru atingerea scopurilor

Pasii pe care îi întreprindeti pentru atingerea obiectivelor dumneavoastra de leadership hotarasc daca le veti atinge sau nu. Utilizati acest plan de activitate pas cu pas pentru a va ajuta sa va apropiati din ce în ce mai mult de obiectivele dumneavoastra Amintiti-va sa utilizati criteriile SMART pentru fiecare obiectiv.

- Specific
- Masurabil
- Orientat spre actiune
- Realist
- La timp

**Notati cinci calitati de leadership pe care v-ati dori sa le aveti.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Notati resursele de care veti avea nevoie pentru a obtine aceste calitati de leadership.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

**Faceti o lista a resurselor de care dispuneti deja.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Acum, întocmiți o listă de 3 obiective de leadership pe care doriți să le atingeți în următoarea lună. Amintiți-vă să stabiliți pentru fiecare obiectiv un termen limită specific și să oferiți pași de acțiune detaliați.

**OBIECTIVUL DE LEADERSHIP # 1:** \_\_\_\_\_

**Termen limita:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Actiune 1

---

---

---

---

Actiune 2

---

---

---

---

Actiune 3

---

---

---

---

**OBIECTIVUL DE LEADERSHIP # 2:** \_\_\_\_\_

**Termen limita:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Actiune 1

---

---

---

---

Actiune 2

---

---

---

---

Actiune 3

---

---

---

---

**OBIECTIVUL DE LEADERSHIP # 3:** \_\_\_\_\_

**Termen limita:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Actiune 1**

---

---

---

---

**Actiune 2**

---

---

---

---

**Actiune 3**

---

---

---

---

## Examinarea punctelor tari si punctelor slabe de leadership

Referindu-va la Raportul de Leadership EQ-i notati trei dintre punctele dumneavoastra forte în ceea ce priveste leadershipul si trei dintre punctele dumneavoastra slabe. In sectiunea de Resurse, notati resursele care au contribuit la aceste puncte forte. Apoi, pentru cele trei puncte slabe, notati resursele de care dispuneti, dar pe care nu le-ati utilizat înca, care v-ar putea ajuta sa transformati aceste arii slabe în arii puternice. Utilizati strategiile continute în sectiunea de recomandari de dezvoltare a raportului pentru a va ajuta la facilitarea planului de actiune.

### PUNCTE FORTE DE LEADERSHIP

Punct forte: \_\_\_\_\_

Resurse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Punct forte: \_\_\_\_\_

Resurse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Punct forte: \_\_\_\_\_

Resurse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### PUNCTE SLABE DE LEADERSHIP

Punct slab: \_\_\_\_\_

Resurse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Punct slab: \_\_\_\_\_

Resurse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Punct slab: \_\_\_\_\_

Resurse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. Notati trei situatii diferite în care oamenii de la locul de munca au reactionat pozitiv la comportamentul dumneavoastra de leadership.

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ce resurse de inteligenta emotionala ati utilizat pentru a va ajuta sa fiti un leader eficient în aceste situatii? Considerati ca le puteti utiliza în alte situatii? Daca da, în ce mod?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Notati trei situatii diferite în care oamenii au reactionat negativ la comportamentul dumneavoastra de leadership.

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ce resurse de inteligenta emotionala ati fi putut utiliza pentru a îmbunatati rezultatul acestor situatii?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ce comportamente de leadership utilizati la locul de munca care va pot aduce probleme majore (de exemplu daca sunteti prea independent si nu cereti sfatul celorlalti în luarea deciziilor)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ce competente suplimentare de inteligenta emotionala credeti ca v-ar fi de ajutor pentru a evita genul acesta de probleme?

---

---

---

---

---

---

Rugati-i pe ceilalti (de exemplu colegi, subordonati directi sau manageri) sa va observe deprinderile de leadership în diverse situatii de leadership. Rugati-i sa va ofere feedback în legatura cu care dintre deprinderile dumneavoastra de leadership necesita îmbunatatire.

De asemenea, fiti constient de faptul ca anumite puncte tari pot deveni usor puncte slabe daca sunt utilizate la extrem. Scorurile foarte înalte la scalele EQ-i pot avea atat implicatii pozitive, cat si negative asupra comportamentului de leadership. De exemplu, un scor înalt la flexibilitate poate fi de o importanta critica pentru nevoile de adaptare ale unui leader, însa o flexibilitate excesiva poate conduce la o lipsa de fermitate. O empatie ridicata poate fi indicatorul unui leader care este în contact cu subordonatii sai, dar si o persoana careia îi pasa prea mult de oameni pentru a lua decizii dificile (de exemplu de reducere de personal).



## Jurnal al performantei de leadership

Putem sa lucram asupra deprinderilor de inteligenta emotionala în acelasi mod în care ne lucram muschii, prin exersarea zi de zi cu scopul de a ne construi deprinderile de care avem nevoie pentru a performa la capacitate maxima. O metoda importanta de a va îmbunatati inteligenta emotionala este aceea de a pastra un jurnal al performantei asemanator celui de mai jos. Intelegerea modului în care emotiile va influenteaza gandurile si comportamentele va va permite sa înțelegeti în continuare modul în care emotiile influenteaza aptitudinea de leadership si cum pot fi acestea monitorizate pentru o schimbare optimala.

Numele dumneavoastra : \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Va rugam sa încercuiti cum considerati ca a fost performanta dumneavoastra globala de leadership astazi:

- Foarte buna
- Buna
- Medie
- Slaba
- Foarte slaba

Discutati o situatie care aparut astazi în care deprinderile dumneavoastra de leadership au fost influentate de emotiile dumneavoastra

---

---

---

---

In ce mod v-au influentat aceste emotii modul de gandire si de luare a deciziilor?

---

---

---

---

Ganditi-va la parerile si sentimentele dumneavoastra în legatura cu situatia. Intrebati-va daca ar fi putut exista o abordare alternativa în rezolvarea situatiei.

---

---

---

---

Notati solutii posibile la problema pe care ati identificat-o.

---

---

---

---

De ce resurse dispuneti sau puteti utiliza pentru a va ajuta sa rezolvati aceasta problema?

---

---

---

---

# 5

## SECTIUNE 5: SECTIUNEA EVALUATORULUI

Aceasta sectiune contine trei grafice: graficul coeficientului de inteligenta emotionala total, graficul scorurilor celor cinci scale compozite si graficul cu scorurile la cele cincisprezece scale structurale. Toate scorurile sunt prezentate în scoruri T. Graficele sunt însoțite de prelucrarea numerica a scorurilor si de indicarea semnificatiei grupei în care se regasesc scorurile: arie pentru dezvoltare, functionare eficienta si deprinderi avansate.

Scorurile pentru scalele EQ-i sunt reprezentate în cote standardizate T. Cotele standardizate T sunt transformari ale scorurilor brute, pe baza mediei si dispersiei esantionului de referinta. Scopul standardizarii în cote T a scorurilor EQ-i este acela de a uniformiza masurarea, astfel încât pentru fiecare scala media este de 100 si dispersia de 15. Scorurile standard au fost calculate pe baza esantionului normativ românesc, format din N=1400 persoane (700 femei si 700 barbati).

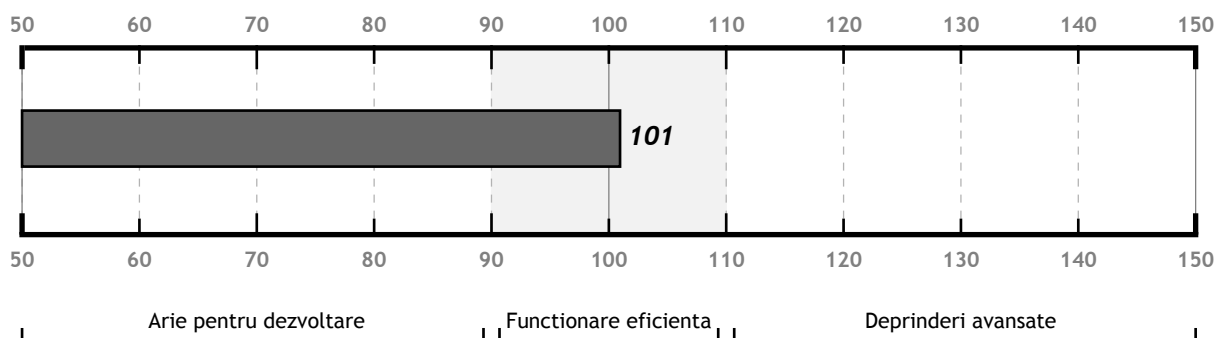
Sectiunea profilului EQ-i contine de asemenea detalii privind indicatorii de validitate ai EQ-i si o raportare a corectiilor statistice operate asupra fiecarei scale a chestionarului, ca urmare a rezultatelor obtinute la indicatorii de validitate.

Statisticile modus operandi ofera un rezumat al modalitatii în care a fost abordata aplicarea chestionarului de catre persoana evaluata: scorurile de validitate, raspunsurile la itemi.

## PROFILUL EQ-I

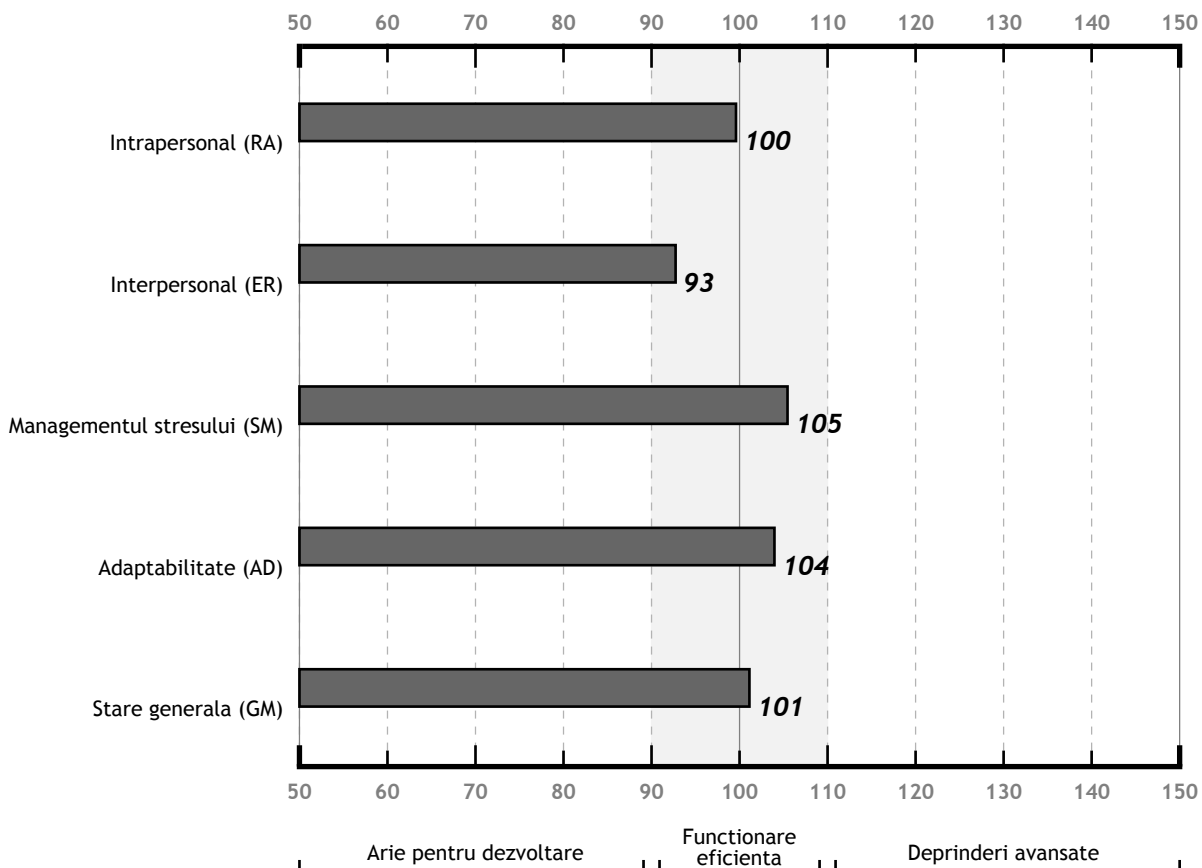
### COEFICIENT EMOTIONAL TOTAL

GRAFIC EQ TOTAL



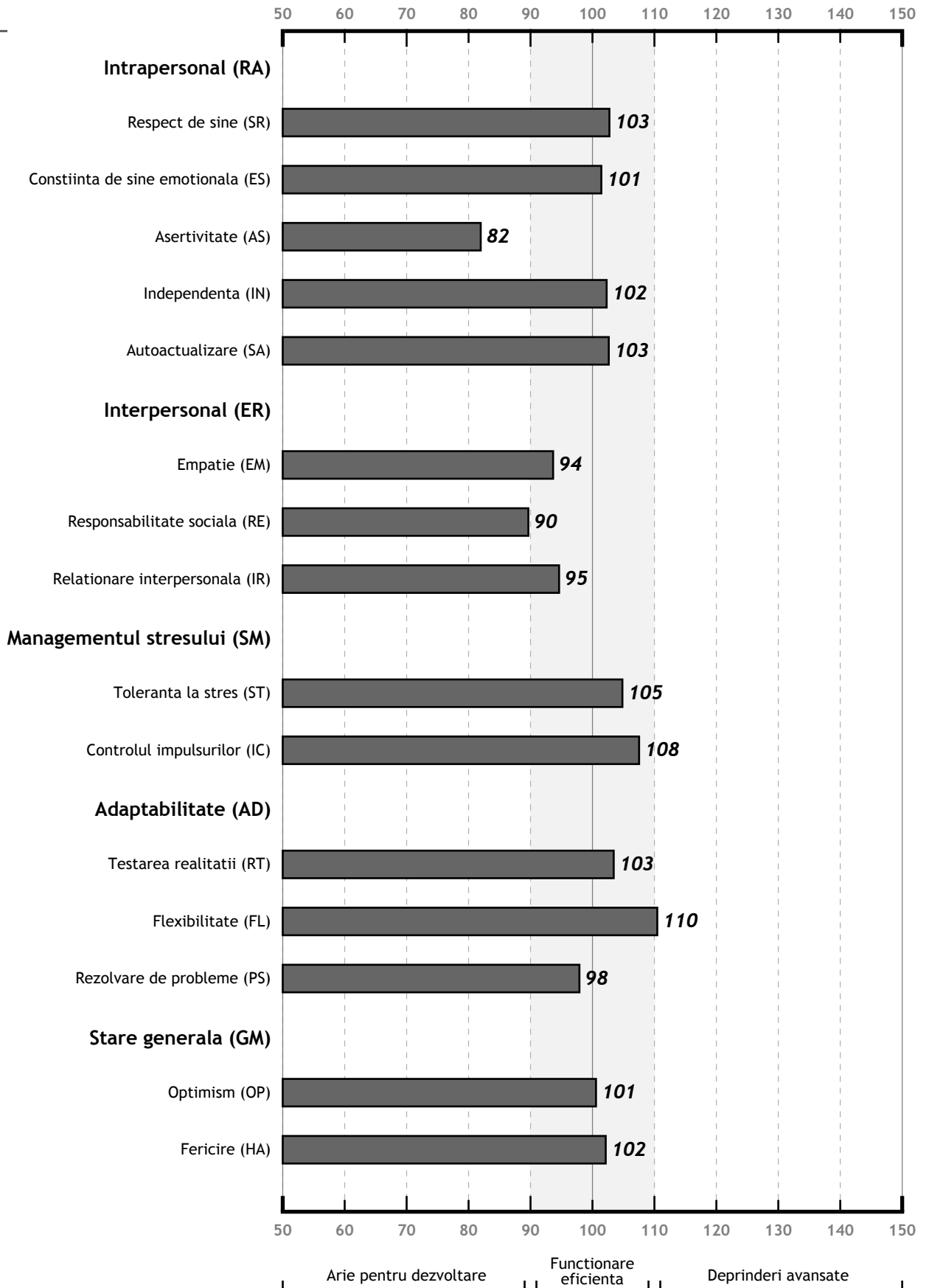
### SCALE COMPOZITE

GRAFIC SCALE COMPOZITE



## SCALE DE CONTINUT

GRAFIC SCALE DE CONTINUT



## INDICATORI DE VALIDITATE

### Comentariu de validitate:

Indicatorii de validitate se situeaza în limite acceptabile, sugerând raspunsuri valide si rezultate care nu sunt influentate de stilul de raspuns.

Indice de inconsistentă:	II = 3
Managementul impresiei:	Impresie pozitiva (PI) = 98 Impresie negativa (NI) = 87
Corectii:	Tip 1 = 0.42, Tip 2 = 0.56, Tip 3 = -1.41, Tip 4 = -1.27, Tip 5 = -0.58

### Scorurile scalelor Impresie pozitiva (PI) si Impresie negativa (NI)

Scorurile obtinute la scalele de validitate indica o autoevaluare realista si exacta care nu este exagerat de pozitiva sau de negativa.

### Factori de corectie:

Factorii de corectie sunt utilizati pentru a face "acordul fin" al scorurilor EQ-i pe baza scorurilor la scalele de validitate. Scorurile ajustate (sau corectate) tin cont de stilul de raspuns. Corectiile mai înalte de 0 semnifica faptul ca au fost adunate puncte la scoruri, iar corectiile mai scazute de 0 semnifica faptul ca au fost scazute puncte din scoruri. Deoarece scalele EQ-i sunt afectate diferit de tendintele de raspuns, sunt aplicate tipuri diferite de corectii dupa cum urmeaza:

Tipul I se corectie se aplica scalei compozite Intrapersonal si subscalelor Conștiinta de sine emotionala, Rezolvare de probleme si Flexibilitate.

Tipul II de corectie se aplica coeficientului de inteligenta emotionala total, scalei compozite Adaptabilitate si subscalelor Testarea realitatii si Toleranta la stres.

Tipul III de corectie se aplica subscalelor Responsabilitate sociala, Fericire si Controlul impulsurilor.

Tipul IV de corectie se aplica scalelor compozite Managementul stresului si Stare generala si subscalei Respect de sine.

Tipul V de corectie se aplica scalei Interpersonal si subscalelor Relationare interpersonală, Optimism si Autoactualizare.

Nu se aplica nicio corectie pentru subscalele Independenta, Empatie si Asertivitate.

### Indice de inconsistentă

Raspunsurile la itemi cu continut similar sunt consecvente unele cu altele.

## AJUSTARI LA SCORURILE SCALELOR SI SUBSCALELOR

	Scor ajustat	Scor neajustat	Comentarii
Indice de inconsistentă (II)		3.00	OK
Impresie pozitivă (PI)		97.66	OK
Impresie negativă (NI)		86.95	OK
<b>COEFICIENT EMOTIONAL (EQ)</b>	<b>100.95</b>	<b>100.39</b>	<b>Mediu</b>
<b>INTRAPERSONAL (RA)</b>	<b>99.60</b>	<b>99.18</b>	<b>Mediu</b>
Respect de sine (SR)	102.74	104.00	Mediu
Constiința de sine emoțională (ES)	101.43	101.01	Mediu
Asertivitate (AS)	81.96	81.96	Scăzut
Independență (IN)	102.29	102.29	Mediu
Autoactualizare (SA)	102.64	103.21	Mediu
<b>INTERPERSONAL (ER)</b>	<b>92.73</b>	<b>93.31</b>	<b>Mediu</b>
Empatie (EM)	93.65	93.65	Mediu
Responsabilitate socială (RE)	89.65	91.06	Mediu
Relaționare interpersonală (IR)	94.61	95.19	Mediu
<b>MANAGEMENTUL STRESULUI (SM)</b>	<b>105.45</b>	<b>106.72</b>	<b>Mediu</b>
Toleranță la stres (ST)	104.83	104.27	Mediu
Controlul impulsurilor (IC)	107.53	108.94	Mediu
<b>ADAPTABILITATE (AD)</b>	<b>103.96</b>	<b>103.40</b>	<b>Mediu</b>
Testarea realității (RT)	103.43	102.87	Mediu
Flexibilitate (FL)	110.46	110.04	Mediu
<b>REZOLVARE DE PROBLEME (PS)</b>	<b>97.89</b>	<b>97.47</b>	<b>Mediu</b>
Stare generală (GM)	101.12	102.39	Mediu
Optimism (OP)	100.57	101.15	Mediu
Fericire (HA)	102.14	103.55	Mediu



© 1997, 1999, 2002, 2004, Multi-Health Systems Inc. Toate drepturile sunt rezervate, asupra testului si a tuturor accesoriilor.

Nici o parte a acestui test, foi de raspuns, caiet de testare sau raport asociat nu poate fi tiparita sau reprodusa prin orice forma, electronic, mecanic sau fotografic, nu poate fi tradusa si nu poate fi inclusa în vreun sistem de stocare a informatiei sau folosit pentru a tipari sau reproduce o interpretare electronica, fara permisiunea prealabila si expresa în scris a autorului sau a distribuitorului national autorizat.



Multi-Health Systems, Inc.  
3770 Victoria Park Ave.  
Toronto, Ontario, M2H 3M6  
<http://www.mhs.com>

Publicat si distribuit în România sub licenta de D&D Consultants Grup, SRL.



D&D Consultants Grup, SRL  
Str. Grigore Moisil, Nr. 42, Sector 2, Bucuresti  
Tel/Fax (+4) 021 230 45 99

Acest test nu poate fi revândut, sublicentiat, redistribuit sau în orice alt mod transferat sau folosit în orice modalitate de orice alta parte decât persoana sau entitatea careia i-a fost licentiat. Orice violare a acestei prevederi va duce la anularea automata a licentei si va pune partile implicate în culpa în conformitate cu legea drepturilor de autor.