

# NEO PI-R™

NEO Psychological Inventory, Revised

DEZVOLTAT DE Paul T. Costa, Jr., PhD & Robert R. McCrae, PhD

## Raport de Leadership

RAPORT PREGATIT PENTRU

**JANE SAMPLE**

Sex: FEMININ

Varsta: 38

Ocupatie: DIRECTOR DISTRIBUTIE

*Acest raport a fost scorat conform cu ETALONUL ROMANESC COMBINAT, FORMA S (N=2200ss)*

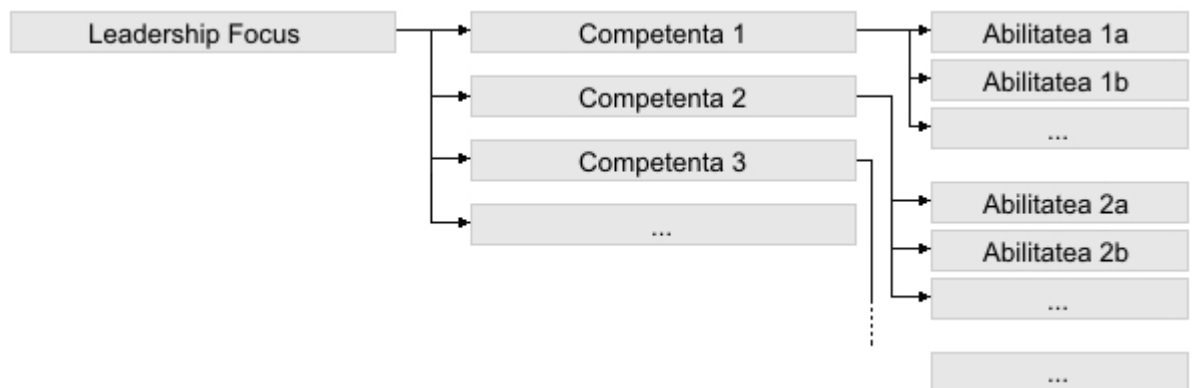
## Introducere

Acest raport este un raport de dezvoltare a competențelor și abilităților de leadership. Raportul este creat pentru utilizarea în cadrul muncii lor cu clienții, de către psihologi, consilieri, traineri, specialiști în dezvoltare personală (coach), specialiști în selecție sau plasare de personal ori alți profesioniști specializați. Raportul poate fi utilizat și direct de persoana evaluată, în programe de auto-dezvoltare.

Raportul este bazat pe NEO PI-R (NEO Personality Inventory, Revised), un instrument psihometric care a fost validat într-o mare varietate de programe de cercetare și care este cu cea mai mare probabilitate cel mai celebru chestionar de personalitate existent la acest moment.

Raportul de Leadership conține patru secțiuni distincte. Primele trei secțiuni descriu comportamentul de leadership al persoanei evaluate, iar a patra secțiune trasează punctele principale ale unui plan de dezvoltare personală, centrat pe competențele și abilitățile de leadership discutate în primele trei secțiuni.

Primele trei secțiuni sunt construite pe baza unui model arborescent (figura de mai jos), care ar trebui avut în vedere în interpretarea Raportului de Leadership. Leadership Focus-ul (Secțiunea 1), oferă o imagine generală despre ariile majore spre care se concentrează comportamentul de leadership al persoanei evaluate. Competențele Generale de Leadership (Secțiunea 2) sunt subsumate focalizării leadershipului și se concentrează asupra descrierii unui număr de 6 competențe specifice de leadership. Performanța în fiecare din aceste competențe este făcută posibilă de un număr cuprins între 3 și 7 abilități specifice, aceste 26 de abilități specifice sunt discutate în Secțiunea 3.

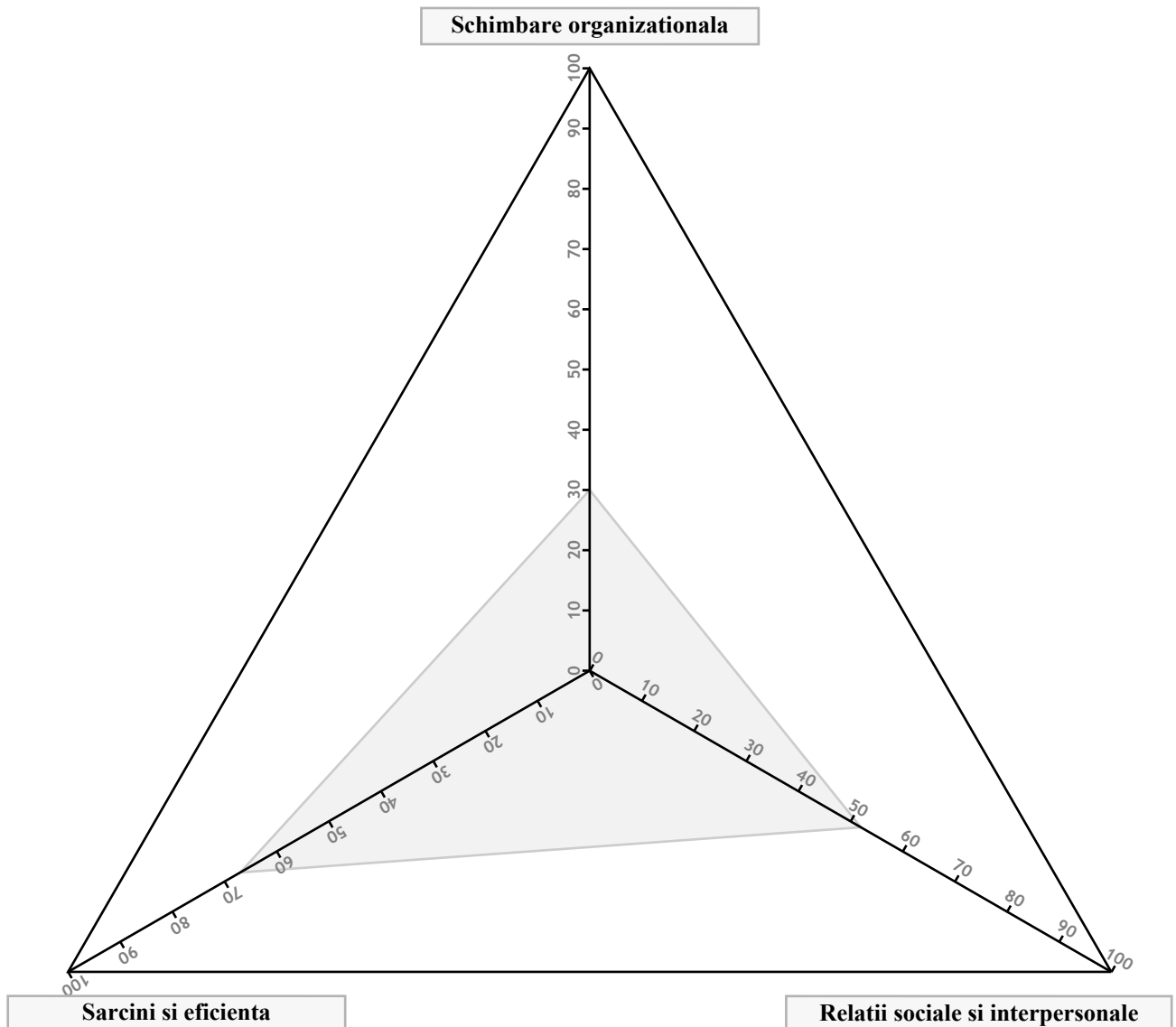


# 1

## Sectiunea 1

# Leadership Focus

Aceasta sectiune analizeaza gradul in care persoana evaluata investeste resursele personale si timpul alocat de aceasta fiecarei dintre cele trei zone specifice cuprinse in leadership focus. Studiile realizate in domeniul eficientei in leadership identifica trei arii majore pe care leaderii isi focalizeaza atentia si resursele si in care investesc. Cele trei arii de focus nu se exclud reciproc, un leader putandu-se axa pe oricare dintre cele trei, precum si pe toate ariile simultan. O focalizare echilibrata pe cele trei arii permite abordarea optima a diferitelor probleme care pot aparea in mediul organizational.



## Introducere

Leadership focus-ul desemneaza orientarea liderilor atunci cand conduc o echipa catre anumite directii generale. Leadership focus-ul reprezinta o caracterizare la nivel general care poate fi extrasa din acest raport de leadership. Din acest motiv, informatiile au un caracter mai mare de generalitate si ar trebui coroborate si cu alte date pentru a defini persoana evaluata.

Cele trei orientari principale tin de orientarea catre schimbare organizationala, orientarea catre sarcini si eficienta si orientarea catre mediul social si interpersonal. Cele trei orientari nu sunt mutual exclusive, un lider putandu-se axa in activitatea sa pe una, pe doua sau chiar pe toate cele trei arii de focus in leadership. Identificarea focus-ului in leadership aduce informatii importante cu privire la stilul de conducere al

## Cum poate fi utilizat Leadership Focus-ul pentru optimizare

Una din modalitatile utilizate pentru a optimiza activitatea liderilor tine de analiza directiilor in care acestia investesc resurse pentru a obtine o performanta ridicata.

Analiza focalizarii eforturilor de conducere ofera informatii importante nu doar despre ariile in care sunt investite cantitati importante de resurse si efort, ci si despre acele zone in care sunt investite mai putine resurse.

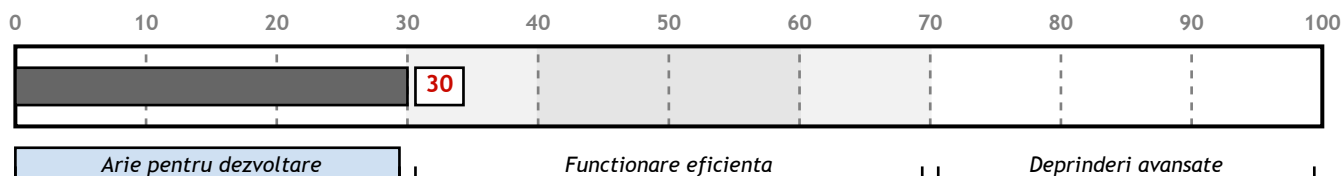
Redistribuirea resurselor catre ariile secundare se poate dovedi o solutie coerenta pentru eficientizarea leadership-ului individual. Exista posibilitatea ca unii lideri sa supra-investeasca resurse in zone in care sunt deja eficienti, desi ar fi recomandat sa se axeze in mod echilibrat pe toate cele trei domenii de focus in leadership pentru a obtine niveluri ridicate de performanta.

## Ce se poate regasi in continuare

In continuare se prezinta un rezumat al preferintelor de focalizare pe leadership si o descriere impartita pe cele trei arii majore de focalizare. Pentru fiecare arie se evidentiaza scorul obtinut de persoana evaluata, implicatiile acestui scor pentru stilul de leadership si posibile sugestii de dezvoltare (mai ales pentru scorurile mici si functionarile sub-optime).

	Arie pentru dezvoltare	Functionare eficienta	Deprinderi avansate
Schimbare organizationala	■		
Sarcini si eficienta		■	
Relatii sociale si interpersonale		■	

## Orientarea catre Schimbare Organizationala



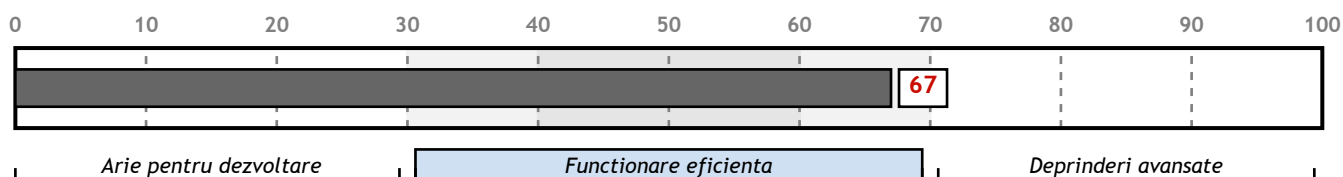
Scala Schimbare Organizationala identifica orientarea persoanei evaluate catre formularea de strategii si planuri generale de actiune dupa care se va ghida echipa sau departamentul coordonat de persoana evaluata.

Orientarea Jane catre formularea de obiective si strategii pare a fi relativ scazuta. Astfel, se poate considera ca Jane nu tinde a se focaliza pe arii conceptuale, preferand activitatile cu rezultate concrete si vizibile. Scorul obtinut de Jane la scala focus pe schimbare organizationala nu indica o lipsa de abilitati necesare pentru a fi eficient in gestionarea schimbarii, ci doar faptul ca nu prefera sa aloce resurse acestui gen de activitate.

Orientarea scazuta catre gestionarea schimbarii organizationale pe care o demonstreaza Jane este un punct slab, aratand faptul ca Jane prefera sa aloce o cantitate relativ redusa de eforturi pentru activitati care tin de gestionarea schimbarii organizationale. Mediile organizationale se afla in continua schimbare, fie din cauza presunilor externe asupra organizatiei (dinamica economica, progres tehnologic), fie din cauza presiunilor interne (profitabilitate, eficientizare). Alocarea de resurse pe activitati precum planificarea strategica si stabilirea politicilor pe termen mediu si lung se poate concretiza intr-o capacitate ridicata de adaptare a departamentului/organizatiei la presiunile existente.

Una din modalitatile de a investi resurse in aceasta arie poate fi construirea unui plan strategic: obiective strategice (peste 1 an), obiective pe termen mediu (6-12 luni), obiective pe termen scurt (sub 6 luni). Pentru fiecare dintre aceste categorii de obiective se recomanda conturarea de actiuni, activitati si proiecte. Stabilirea si structurarea directiei generale a departamentului, precum si a activitatilor specifice asociate fiecarei etape permite atat leader-ului, cat si echipei sa gestioneze schimbarile in mod eficient. Comunicarea strategiei in cadrul departamentului printr-un discurs al leader-ului este o caracteristica a leadership-ului inspirational. Formularea si comunicarea acestui plan poate avea rolul de catalizator al eforturilor echipei, precum si de reducere a stresului in cadrul departamentului sau al organizatiei.

## Orientarea catre Sarcini si eficienta

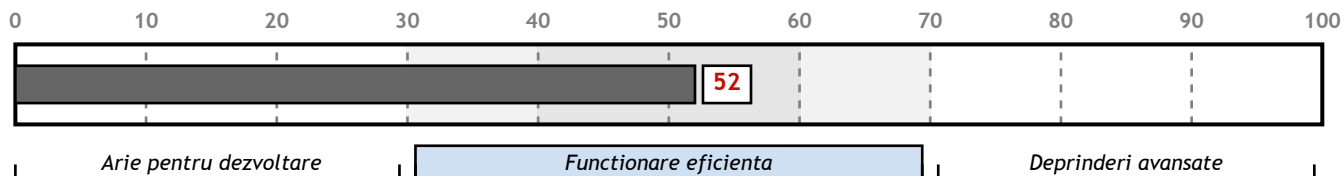


Focalizarea pe Sarcini si Eficienta evalueaza orientarea persoanei catre cresterea performantei individuale, precum si pe cea a echipei. Mai mult, aceasta scala indica orientarea stabila catre eficientizare si catre finalizarea activitatilor.

Scorul obtinut de Jane la aceasta scala pare a fi mediu. Acest scor indica faptul ca disponibilitatea persoanei evaluate de a investi resurse pentru a finaliza cu succes o anumita activitate, precum si orientarea acesteia catre atingerea obiectivelor concrete depinde in mare masura de factori situationali, cum ar fi gradul de importanta al proiectului sau propria motivatie.

Orientarea medie pe care o are Jane pe Sarcini si eficienta descrie o functionare normala a acestui registru de leadership, chiar daca nu una excelenta. Pentru a avea deprinderi avansate in acest domeniu, Jane ar trebui sa incerce o optimizare a gradului si felului in care se concentreaza in principal pe obiective concrete si in care finalizeaza proiectele pe care le ia in lucru. O recomandare ar fi sa incerce aplicarea unor strategii de micro-management, prin care sa imparta sarcinile mai voluminoase in sarcini mai mici ca anvergura, care presupun activitati pe unitati relativ reduse de timp, evitand astfel rutinizarea activitatii si plictiseala.

## Orientarea catre Relatii sociale si interpersonale



Focalizarea pe sfera Sociala si Interpersonala masoara tendintele persoanei evaluate de a atinge obiective prin intermediul relatiilor interpersonale. Scala identifica focalizarea liderului pe aspecte care tin de motivarea si mobilizarea celorlalti, de construirea echipelor sau de rezolvarea conflictelor interpersonale.

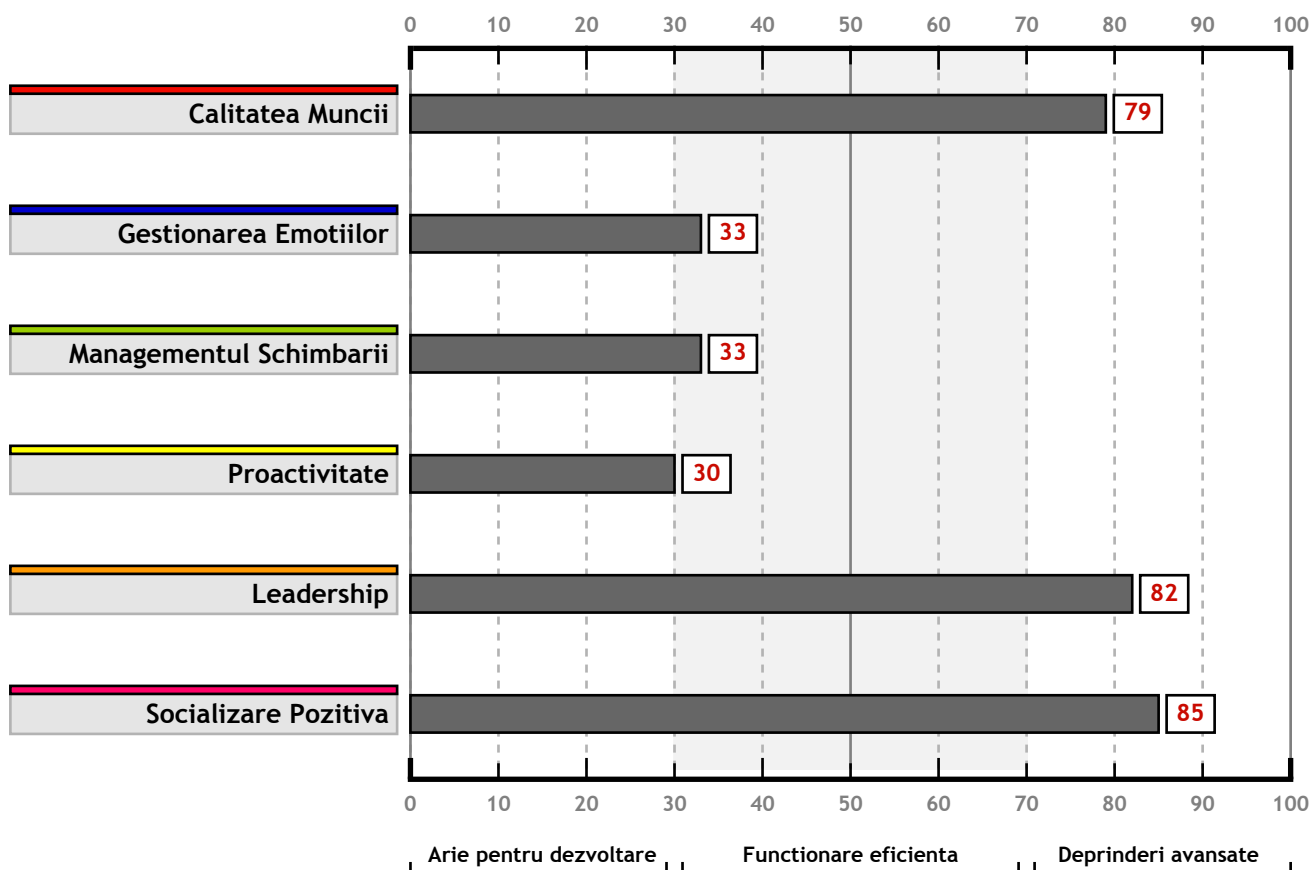
Scorul obtinut de Jane la aceasta scala pare a fi mediu. Prin urmare se poate considera ca Jane investeste un grad mediu de resurse in eficientizarea relatiilor interpersonale. Se poate considera ca Jane este la fel de eficient ca majoritatea persoanelor in detensionarea situatiilor conflictuale sau in atingerea obiectivelor prin interactiuni sociale.

Orientarea medie pe care Jane o are spre Relatii sociale si interpersonale descrie o functionare normala a acestui registru de leadership, chiar daca nu una excelenta. Pentru a avea deprinderi avansate in acest domeniu, Jane ar putea sa initieze activitati informale impreuna cu membrii echipei sau sa stabileasca intalniri periodice cu fiecare membru al echipei, precum si cu intreaga echipa, imbunatatind astfel relationarea cu fiecare membru al echipei, precum si cu echipa in ansamblu.

## Sectiunea 2

# Competente Generale de Leadership

Aceasta sectiune prezinta scorurile obtinute de persoana evaluata la factorii generali de leadership masurati in cadrul acestui raport. Interpretarea acestor factori ofera o imagine generala asupra caracteristicilor definitorii pentru stilul in care persoana evaluata coordoneaza sau conduce echipa sau departamentul sau. Prin interpretarea acestor factori, persoana evaluata poate identifica acele puncte forte sau ariile care necesita dezvoltare. Scorurile la aceste scale reprezinta scoruri procentuale, reflectand pozitia persoanei evaluate in populatia de referinta. Pentru fiecare factor sunt redade urmatoarele rubrici: descriere, rolul in activitatea liderilor, interpretare detaliata.



## Ce se poate regasi in continuare

In continuare se prezinta un rezumat al competentelor generale de leadership, cu punctarea ariilor care asigura o functionare coerenta, a punctelor puternice, dar si a acelor arii care ar fi nevoie sa fie dezvoltate in continuare.

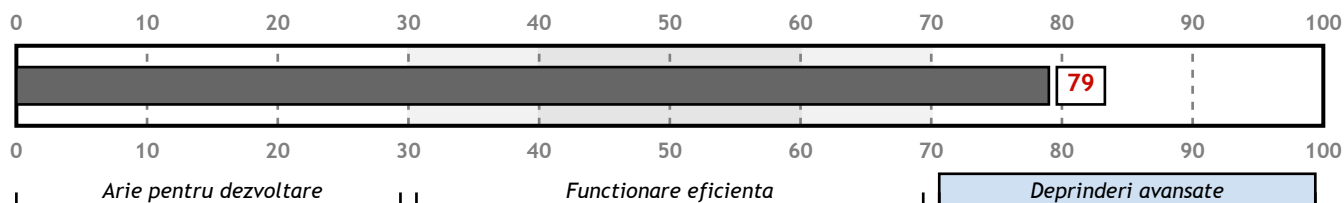
Sunt discutate apoi scorurile fiecareia dintre cele sase competente generale, explicandu-se sensul respectivei competente, rolul pe care il joaca in performanta unui leader si descriindu-se semnificatia rezultatului obtinut de persoana evaluata. Pentru rezultatele care se plaseaza in aria de dezvoltare sunt oferite si unele sugestii de dezvoltare.

Competente de leadership	Arie pentru dezvoltare	Functionare eficienta	Deprinderi avansate
Calitatea Muncii			■
Gestionarea Emotiilor		■	
Managementul Schimbării		■	
Proactivitate	■		
Leadership			■
Socializare Pozitiva			■



## CALITATEA MUNCII

SCOR = 79



Ce este competenta Calitatea Muncii, in intelesul acestei analize?

Calitatea Muncii reprezinta factorul care contine numarul cel mai mare de sub-dimensiuni. Acest fapt se datoreaza importantei sale majore pentru performanta liderilor. Acest factor vizeaza in mod direct modul in care sunt obtinute rezultatele profesionale, stilul de lucru, focus-ul managerial, precum si inclinatia persoanei evaluate spre realizare profesionala. Factorul Calitatea Muncii este bazat aproape in totalitate pe dimensiunile de personalitate din sfera constiinciozitatii care sunt puternic relationate cu performanta profesionala in diferite contexte. Constiinciozitatea este privita ca fiind dimensiunea de personalitate care manifesta cea mai stabila legatura cu performanta.

Ce rol joaca dimensiunea (competenta) Calitatea Muncii, in performanta unui leader?

Calitatea Muncii joaca un rol foarte important pentru obtinerea rezultatelor concrete pe care organizatia le asteapta, conditionand astfel succesul si ascensiunea liderului in organizatia de referinta. De asemenea, Calitatea Muncii contribuie in mod decisiv la imaginea pe care o are un leader in organizatie pe diferite niveluri organizationale, relatia cu subalternii, cu cei de pe pozitii egale si cu superiorii, influentand indirect eficienta unui leader in organizatie.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Rezultatele muncii obtinute de Jane apar ca urmare a perseverentei si constantei, Jane fiind capabila sa formuleze obiective pe termen mediu si lung, dar si sa respecte planul formulat de realizare a obiectivelor propuse. Se poate considera ca planul prezinta o motivatie pentru realizare si o orientare clara catre rezultate, atat din punct de vedere calitativ, cat si din punct de vedere cantitativ.*

*Jane are aceasta competenta puternic dezvoltata si ii asigura performante deosebite in acele situatii pe care le poate rezolva cu ajutorul ei. Putem considera aceasta competenta ca fiind un punct puternic pentru Jane. Este recomandat sa incerce sa utilizeze aceasta competenta in mod constient si planificat.*

*Pentru a obtine rezultate superioare Jane poate incerca sa isi planifice proiectele pe etape si activitati asociate fiecarei etape, cu formularea unor termene intermediare. O planificare detaliata a activitatilor poate ajuta la respectarea obiectivelor propuse. Pentru a realiza un management al propriei performante, termenele limita ar trebui stabilite pe unitati relativ reduse de timp (pe zi sau pe saptamana). Pentru a putea obtine un randament optim al muncii caracterizat de rezultate de un nivel calitativ ridicat, Jane poate reformula obiectivele generale in activitati specifice.*

*Dati un exemplu de situatie in care ati utilizat bine aceasta competenta, pentru a rezolva o problema:*

---



---



---

*Dati un exemplu de situatie in care nu ati utilizat prea bine aceasta competenta in rezolvarea unei probleme:*

---



---



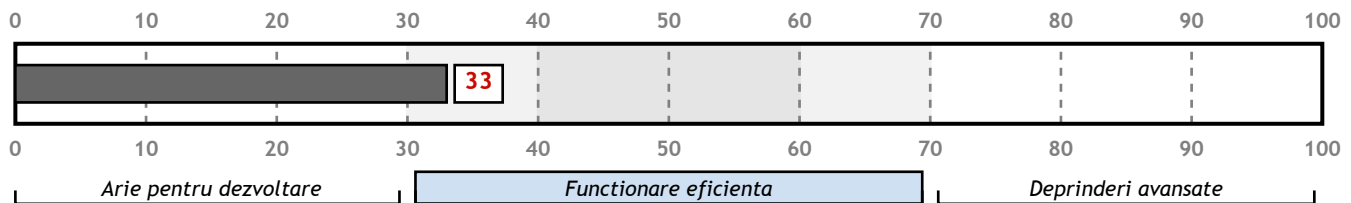
---

*Daca ati vrea sa dezvoltati aceasta competenta, care ar fi primele trei lucruri pe care v-ati gandii ca le-ati putea face?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## GESTIONAREA EMOTIILOR

SCOR = 33



Ce este competenta Gestionarea Emotiilor, in intelesul acestei analize?

Gestionarea emotiilor reprezinta capacitatea persoanei evaluate de a-si controla propriile trairi si exprimari emotionale, de a gestiona stresul organizational sau cel generat de supraincarcare, precum si de a depasi momentele tensionate. Gestionarea emotiilor se refera si la capacitatea persoanei evaluate de a-i intelege pe cei din jurul sau si de a se raporta la acestia intr-un mod cald si empatic.

Ce rol joaca dimensiunea (competenta) Gestionarea Emotiilor, in performanta unui leader?

Gestionarea emotiilor indeplineste un rol important in activitatea leader-ilor, indeosebi in situatii decizionale, in depasirea momentelor sau a situatiilor de consum emotional, precum si in fundamentarea si mentinerea unor relatii interpersonale apropiate cu propria echipa.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane pare a avea o capacitate medie de a gestiona intr-un mod constructiv propriile emotii. Se poate considera ca Jane face fata in general situatiilor tensionate, in timp ce perioadele de stres extins, sau situatiile tensionate o pot determina sa manifeste reactii dezadaptative.*

*Chiar daca nu este suficient de dezvoltata pentru a constitui un punct puternic pentru Jane, competenta Gestionarea Emotiilor defineste o arie de functionare eficienta. Daca se hotaraste sa dezvolte aceasta arie a performantei sale manageriale, poate urma mai multe rute, cateva exemple de posibile actiuni fiind enuntate mai jos.*

*Exista diferite surse care pot genera aparitia emotiilor cu un impact negativ in activitatea persoanei evaluate in cadrul mediului organizational. Modul in care persoanele percep controlul pe care il detin asupra surselor de stres influenteaza reactiile lor emotionale. O modalitate de a gestiona propriile emotii tine de identificarea faptului ca emotiile nu sunt generate de surse externe, ci pot fi controlate din interior. Locul intern al controlului emotional se asociaza cu o crestere a performantei individuale si cu o satisfactie in munca mai ridicata.*

*Dati un exemplu de situatie in care ati utilizat bine aceasta competenta, pentru a rezolva o problema:*

---



---



---

*Dati un exemplu de situatie in care nu ati utilizat prea bine aceasta competenta in rezolvarea unei probleme:*

---



---



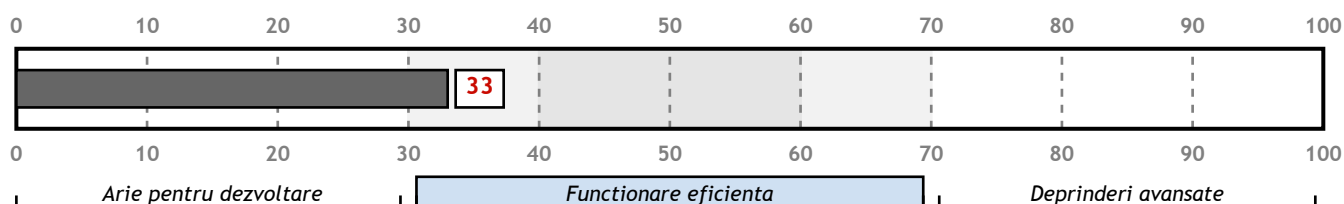
---

*Daca ati vrea sa dezvoltati aceasta competenta, care ar fi primele trei lucruri pe care v-ati gandii ca le-ati putea face?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## MANAGEMENTUL SCHIMBARII

SCOR = 33



Ce este competenta Managementul Schimbarii, in intelesul acestei analize?

Managementul schimbarii se refera la capacitatea unui leader de a gestiona strategia unui departament sau a unei organizatii pe termen lung, de a implementa inovatii in cadrul organizational si de a solutiona eficient problemele care apar in cadrul departamentului sau al organizatiei. Aceasta implica o deschidere catre noutate si o capacitate de adaptare in plan cognitiv.

Ce rol joaca dimensiunea (competenta) Managementul Schimbarii, in performanta unui leader?

Aceasta dimensiune joaca un rol important in dezvoltarea carierei unui manager, dobandind o importanta cruciala in special in managementul de nivel inalt (high level management). Mediul economic actual si dezvoltarea tehnologica extinsa, precum si necesitatea continua a dezvoltarii si inovatiei, obliga leaderii sa realizeze un management al schimbarii ca parte integrata a activitatii lor.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Jane prezinta un nivel al deschiderii mentale catre schimbare similar cu majoritatea celorlalte persoane. Se poate considera ca eficienta sa in a implementa schimbari sau inovatii depinde in mare masura de dispozitiile sale personale si de motivatia sa.*

*Chiar daca nu este suficient de dezvoltata pentru a constitui un punct puternic pentru Jane, competenta Managementul Schimbarii defineste o arie de functionare eficienta. Daca decide sa ia in considerare dezvoltarea acestei arii a performantei sale manageriale, poate urma mai multe rute, cateva exemple de posibile actiuni fiind mentionate mai jos.*

*Gestionarea viziunii si strategiei unui departament presupune deschidere spre activitati in plan cognitiv si imaginativ. O modalitate de a eficientiza randamentul individual in managementul schimbarii consta in a formula pentru fiecare situatie sau decizie importanta cel putin trei directii posibile. Ulterior, analiza consecintelor abordarii uneia sau alteia din directii poate fi discutata cu expertii din domeniul respectiv.*

*Dati un exemplu de situatie in care ati utilizat bine aceasta competenta, pentru a rezolva o problema:*

---



---



---

*Dati un exemplu de situatie in care nu ati utilizat prea bine aceasta competenta in rezolvarea unei probleme:*

---



---



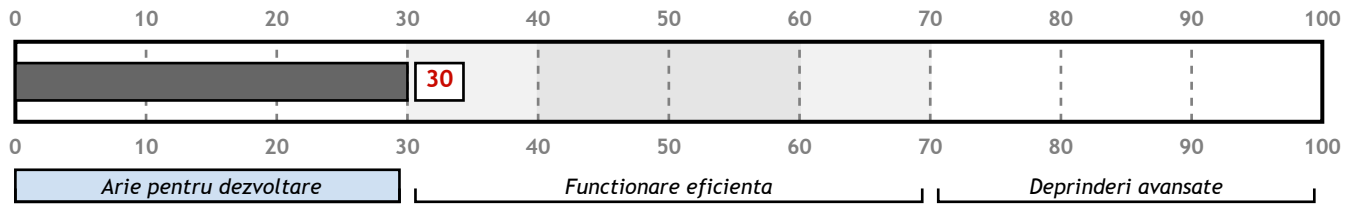
---

*Daca ati vrea sa dezvoltati aceasta competenta, care ar fi primele trei lucruri pe care v-ati gandii ca le-ati putea face?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**PROACTIVITATE**

SCOR = 30



Ce este competenta Proactivitate, in intelesul acestei analize?

Termenul "proactivitate" a fost introdus in sfera manageriala de Stephen Covey (1989) si desi actualmente este folosit cu multiple sensuri, semnificatia sa originala este aceea de "a actiona inainte ca o situatie sa devina o sursa de conflict sau de criza". În acest sens, in cadrul raportului de leadership proactivitatea desemneaza o focalizare pe solutii eficiente, iar nu pe probleme, precum si initiativa, capacitatea de convingere sau capacitatea de asumare a unor pozitii de autoritate atunci cand este cazul.

Ce rol joaca dimensiunea (competenta) Proactivitate, in performanta unui leader?

Proactivitatea devine deosebit de importanta in gestionarea eficienta a diferentelor de opinii sau chiar a conflictelor intra sau inter-departamentale, contribuind in mod decisiv la construirea unei atmosfere pozitive in cadrul organizatiei.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane nu pare a fi puternic interesata de anticiparea si solutionarea situatiilor dificile. Prefera sa abordeze problemele concrete implementand solutii "clasice", si nu prin anticipare sau preventie.*

*Jane are aceasta competenta foarte slab dezvoltata si constituie cu mare probabilitate un punct slab. Este posibil sa evite situatiile in care ar avea nevoie de un nivel ridicat de Proactivitate si sa reactioneze lent atunci cand ar fi nevoie de Proactivitate. Pentru a intelege specific ce anume abilitati presupune aceasta competenta, ar trebui analizate abilitatile prezentate in sectiunea a treia a acestui raport. Dezvoltarea acestei competente este oricum foarte importanta pentru Jane si un numar de posibile exemple de actiuni care i-ar putea fi de folos in dezvoltare sunt date mai jos.*

*Una din modalitatile de a aborda situatiile dificile in mod proactiv este aceea de a implementa intalniri saptamanale cu membrii echipei in care vor fi discutate sursele situatiilor tensionate sau factorii care impiedica obtinerea unor performante ridicate. Pentru fiecare problema abordata Jane ar trebui sa formuleze cateva solutii alternative pe care echipa le va implementa.*

*Dati un exemplu de situatie in care ati utilizat bine aceasta competenta, pentru a rezolva o problema:*

---



---



---

*Dati un exemplu de situatie in care nu ati utilizat prea bine aceasta competenta in rezolvarea unei probleme:*

---



---



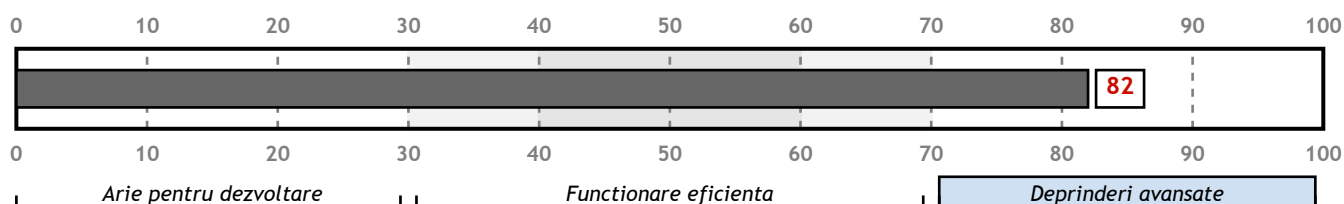
---

*Daca ati vrea sa dezvoltati aceasta competenta, care ar fi primele trei lucruri pe care v-ati gandii ca le-ati putea face?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**LEADERSHIP**

SCOR = 82



Ce este competenta Leadership, in intelesul acestei analize?

Aceasta dimensiune are un caracter compozit, tintind spre evaluarea mai multor componente ale eficientei in leadership. Astfel comportamentele asociate Leadership-ului tin de capacitatea de asumare a pozitiiilor de conducere, de tendinta de a delega sarcini sau responsabilitati in vederea dezvoltarii celorlalti, dar si a eficientizarii activitatii. Adicional, acest factor surprinde si componente esentiale ale leadership-ului transformational, cum ar fi dezvoltarea membrilor echipei, implicare si daruire.

Ce rol joaca dimensiunea (competenta) Leadership, in performanta unui leader?

Orientarea persoanei evaluate catre leadership are un rol important in ceea ce priveste compatibilitatea persoanei evaluate cu pozitiiile de conducere, influentand de asemenea si gradul in care aceasta este capabila sa mobilizeze si sa dezvolte propria echipa sau propriul departament.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Jane are o orientare pronuntata catre asumarea unui rol de coordonare in cadrul echipei din care face parte. Jane are capacitatea de a comunica intr-un mod asertiv, direct, implicandu-se in mod activ in solutionarea problemelor de ordin "tehnic" sau interpersonal care apar in cadrul organizatiei sau in cadrul departamentului. Jane pare a se implica puternic in viata organizatiei din care face parte, fiind preocupata de dezvoltare si eficientizarea oamenilor din cadrul departamentului din care face parte.*

*Jane are aceasta competenta puternic dezvoltata si ii asigura performante deosebite in acele situatii pe care le poate rezolva cu ajutorul ei. Putem considera aceasta competenta ca fiind un punct puternic pentru Jane. Este indicat sa incerce sa utilizeze aceasta competenta in mod constient si planificat.*

*Pe langa modalitatile formale pentru dezvoltarea competentelor de leadership pot fi aplicate strategii informale, specifice organizatiei sau departamentului in cadrul caruia Jane performeaza. Comunicarea directa cu membrii echipei, incercarea de a tine cont de opiniile grupului in procesul decizional si de a imparti meritele cu echipa se asociaza de cele mai multe ori cu un leadership eficient. Astfel, un lider eficient ar trebui sa comunice in mod direct si deschis chiar si deciziile care pot avea influente negative asupra echipei. Mai mult, consultarea echipei in procesul decizional poate crea o implicare superioara a acestora in activitatea departamentului, iar aprecierea fiecarui membru al echipei pentru rezultatele muncii sale poate creste motivatia sa pentru performanta.*

*Dati un exemplu de situatie in care ati utilizat bine aceasta competenta, pentru a rezolva o problema:*

---



---



---

*Dati un exemplu de situatie in care nu ati utilizat prea bine aceasta competenta in rezolvarea unei probleme:*

---



---



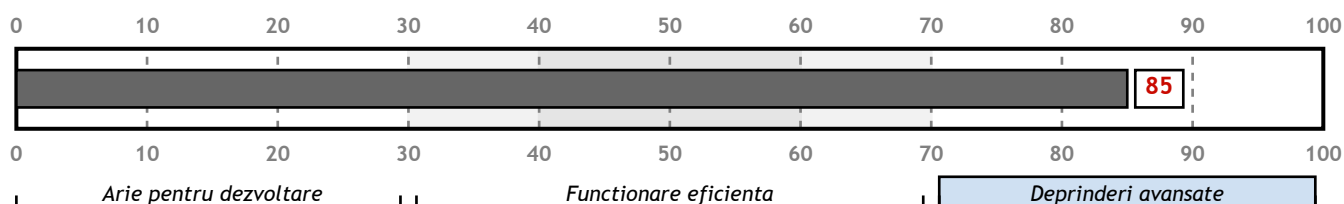
---

*Daca ati vrea sa dezvoltati aceasta competenta, care ar fi primele trei lucruri pe care v-ati gandii ca le-ati putea face?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**SOCIALIZARE POZITIVA**

SCOR = 85



**Ce este competenta Socializare Pozitiva, in intelesul acestei analize?**

Acest factor evalueaza capacitatea leaderului de a se apropia de echipa sa, de a comunica cu acestia in mod constructiv si de a stabili cu aceasta relatii functionale bazate pe incredere si respect reciproc.

**Ce rol joaca dimensiunea (competenta) Socializare Pozitiva, in performanta unui leader?**

Socializarea pozitiva influenteaza stabilirea unui mod de lucru eficient in cadrul echipei, leaderul fiind cel care stabileste bazele relatiilor de munca functionale.

***Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?***

*Jane manifesta incredere in oamenii cu care lucreaza, transmitand un spirit de intelegere si acceptare reciproca in cadrul echipei. Prin aceasta atitudine de Jane poate fi foarte eficienta in construirea spiritului de echipa, precum si in formarea unor legaturi puternice in cadrul echipelor nou formate.*

*Jane are aceasta competenta puternic dezvoltata si ii asigura acesteia performante deosebite in acele situatii pe care le poate rezolva cu ajutorul ei. Putem considera aceasta competenta ca fiind un punct puternic pentru Jane. Este indicat sa incerce sa utilizeze aceasta competenta in mod constient si planificat.*

*Mentinerarea unor relatii apropiate cu echipa presupune o implicare a liderului care depaseste sfera relatiilor formale in cadrul organizatiei. Preocuparea autentica pentru bunastarea psihologica a membrilor echipei, increderea acordata acestora in demersurile intreprinse si respectul fata de deciziile pe care acestia le iau, pot imbunatati semnificativ relationarea leaderului cu echipa sa. Din aceasta perspectiva sunt recomandate intalniri periodice cu fiecare membru al echipei si cu intreaga echipa in care sa fie intarite increderea si respectul managerului fata de oamenii din echipa sa.*

*Dati un exemplu de situatie in care ati utilizat bine aceasta competenta, pentru a rezolva o problema:*

---



---



---

*Dati un exemplu de situatie in care nu ati utilizat prea bine aceasta competenta in rezolvarea unei probleme:*

---



---



---

*Daca ati vrea sa dezvoltati aceasta competenta, care ar fi primele trei lucruri pe care v-ati gandii ca le-ati putea face?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

# 3

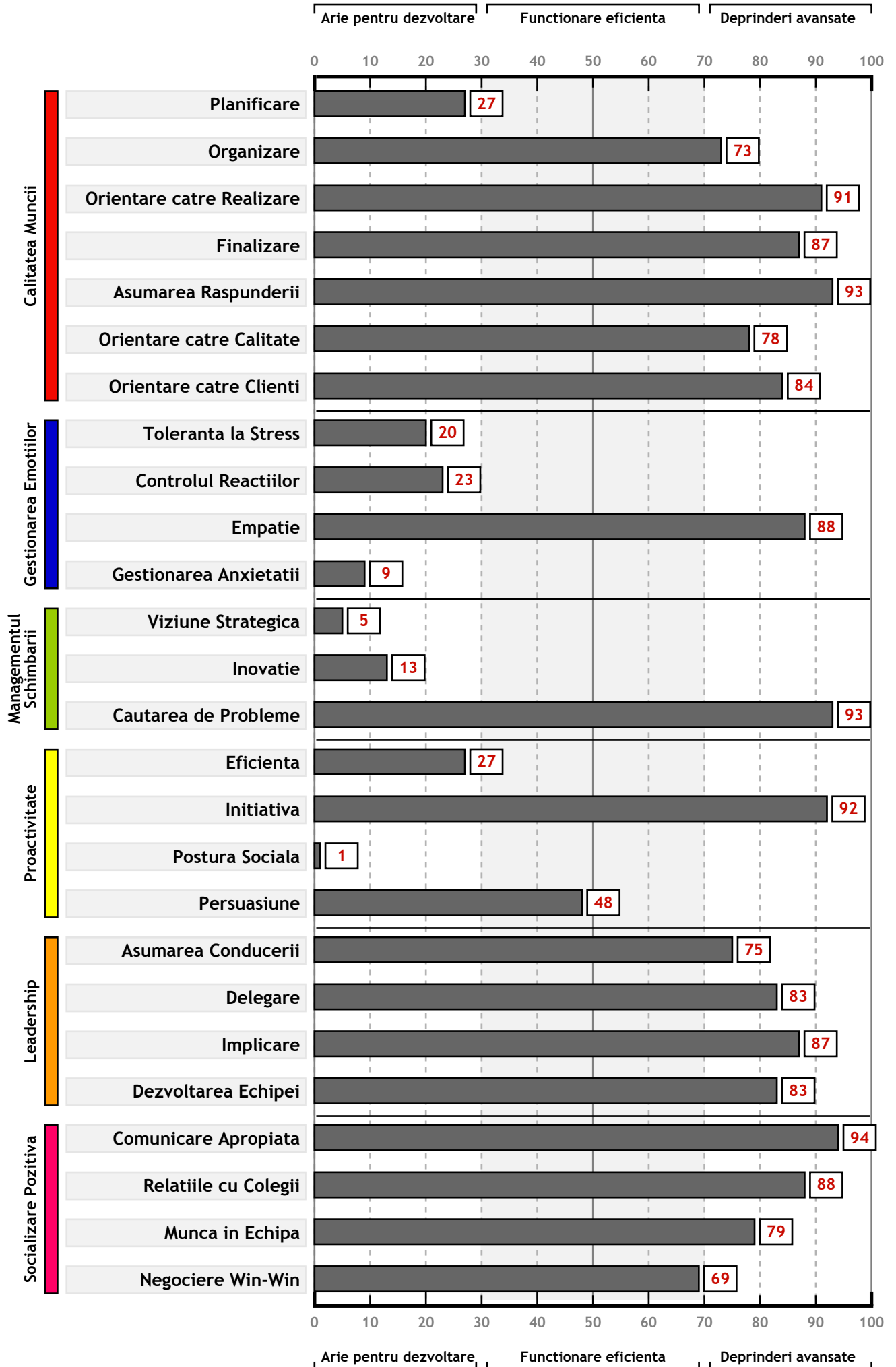
## Sectiunea 3

# Profilul Detaliat de Leadership

Aceasta sectiune prezinta scorurile obtinute de persoana evaluata la scalele specifice de leadership masurate in cadrul acestui raport. Interpretarea acestor scale ofera o imagine detaliata a caracteristicilor si a dinamicii de manifestare a fiecarui factor asociat cu performanta in leadership. Prin interpretarea acestor scale persoana evaluata poate identifica acele puncte forte sau ariile care necesita dezvoltare din cadrul fiecarui factor, putand de asemenea identifica si resurse personale, care pot fi utilizate pentru propria dezvoltare. Scorurile la aceste scale reprezinta scoruri procentuale, reflectand pozitia persoanei evaluate in populatia de referinta. Pentru fiecare factor sunt redade urmatoarele doua rubrici: descriere si interpretare detaliata. Mai jos este prezentata o descriere detaliata asupra indicatorilor tipici pentru fiecare competenta majora de leadership analizata in acest raport.

<b>CALITATEA MUNCII</b>	Planificare	Organizare
	Orientare catre Realizare	Finalizare
	Asumarea Raspunderii	Orientare catre Calitate
	Orientare catre Clienti	
<b>GESTIONAREA EMOTIILOR</b>	Toleranta la Stress	Controlul Reactiilor
	Empatie	Gestionarea Anxietatii
<b>MANAGEMENTUL SCHIMBARII</b>	Viziune Strategica	Inovatie
	Cautarea de Probleme	
<b>PROACTIVITATE</b>	Eficienta	Initiativa
	Postura Sociala	Persuasiune
<b>LEADERSHIP</b>	Asumarea Conducerii	Delegare
	Implicare	Dezvoltarea Echipei
<b>SOCIALIZARE POZITIVA</b>	Comunicare Apropiata	Relatiile cu Colegii
	Munca in Echipa	Negociere Win-Win







## Ce se poate regasi in continuare

In continuare se prezinta un rezumat al abilitatilor specifice de leadership, cu punctarea ariilor care asigura o functionare coerenta, a punctelor puternice, dar si a ariilor care ar fi nevoie sa fie dezvoltate pe viitor.

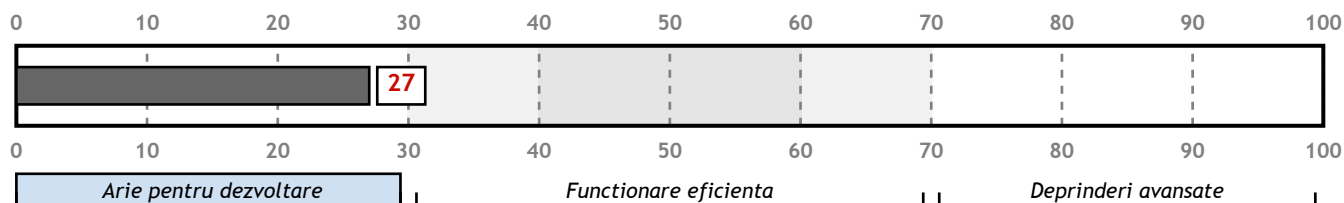
Sunt discutate apoi scorurile fiecareia dintre cele 26 de abilitati specifice, explicandu-se sensul respectivei competente, rolul pe care il joaca in performanta unui leader si descriindu-se semnificatia rezultatului obtinut de persoana evaluata. Pentru rezultatele care se plaseaza in aria de dezvoltare, sunt oferite si unele sugestii de dezvoltare.

Abilitati specifice de leadership	Arie pentru dezvoltare	Functionare eficienta	Deprinderi avansate
<b>Calitatea Muncii</b>			
Planificare	■		■
Organizare			■
Orientare catre Realizare			■
Finalizare			■
Asumarea Raspunderii			■
Orientare catre Calitate			■
Orientare catre Clienti			■
<b>Gestionarea Emotiilor</b>		■	
Toleranta la Stress	■		
Controlul Reactiilor	■		
Empatie			■
Gestionarea Anxietatii	■		
<b>Managementul Schimbarii</b>		■	
Viziune Strategica	■		
Inovatie	■		
Cautarea de Probleme			■
<b>Proactivitate</b>	■		
Eficienta	■		
Initiativa			■
Postura Sociala	■		
Persuasiune		■	
<b>Leadership</b>			■
Asumarea Conducerii			■
Delegare			■
Implicare			■
Dezvoltarea Echipei			■
<b>Socializare Pozitiva</b>			■
Comunicare Apropiata			■
Relatiile cu Colegii			■
Munca in Echipa			■
Negociere Win-Win		■	

**PLANIFICARE**

[Parte din competenta CALITATEA MUNCII]

SCOR = 27



Ce este abilitatea Planificare, in intelesul acestei analize?

Dimensiunea Planificare evalueaza tendinta de a analiza in detaliu mai multe posibilitati inainte de a lua o decizie si de a urmari constant etapele formulate.

Ce rol joaca abilitatea Planificare, in performanta unui leader?

Jane pare a avea a tendinta pronuntata spre a formula planuri de actiune bazate pe analize complete ale situatiilor problematice. Totodata, Jane pare a avea capacitatea de a anticipa consecintele actiunilor sale, putand astfel formula planuri detaliate care tin cont de numeroase variabile.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane este tentata sa ia decizii rapide fara a formula anticipat un plan specific al etapelor sau actiunilor care trebuie urmate. Abordarile utilizate se caracterizeaza prin incercare si eroare, Jane putand uneori petrece mai mult timp pentru a solutiona o problema pentru care nu a prevazut un plan de rezolvare. Un posibil beneficiu al procesului decizional rapid consta in fructificarea imediata a oportunitatilor.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*Planificarea comportamentului decizional are un impact imediat asupra rezultatelor activitatilor de coordonare a echipei. Pentru directiile de actiune importante sau pentru deciziile cu miza ridicata, Jane poate utiliza modelul de analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Analiza deciziilor sau a activitatilor din aceasta perspectiva faciliteaza identificarea unor traiectorii eficiente de actiune si adaptarea actiunilor la obiectivele organizationale.*

Scale relatate din NEO PI-R: Deliberare (C6)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

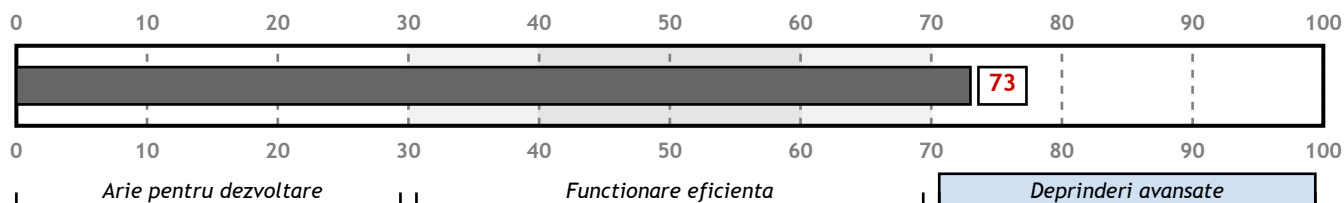
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**ORGANIZARE**

[Parte din competenta CALITATEA MUNCII]

SCOR = 73



Ce este abilitatea Organizare, in intelesul acestei analize?

Dimensiunea Organizare masoara tendinta persoanei evaluate spre ordine, atentie la detalii si un stil de lucru metodic si sistematizat.

Ce rol joaca abilitatea Organizare, in performanta unui leader?

Jane pare a avea o orientare clara catre implinire personala prin intermediul realizarii profesionale. Scopurile profesionale par a fi clar conturate, Jane actionand adesea pe obiective profesionale concrete. Jane pare a investi multe resurse in propria sa cariera, fiind dispus sa renunte la sine in interesul companiei sau al organizatiei unde isi desfasoara activitatea.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Jane pare a avea o orientare clara catre implinire personala prin intermediul realizarii profesionale. Scopurile profesionale par a fi clar conturate, Jane actionand adesea pe obiective profesionale concrete. Jane pare a investi multe resurse in propria sa cariera, fiind dispus sa renunte la sine in interesul companiei sau al organizatiei unde isi desfasoara activitatea.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Ordine (C2)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

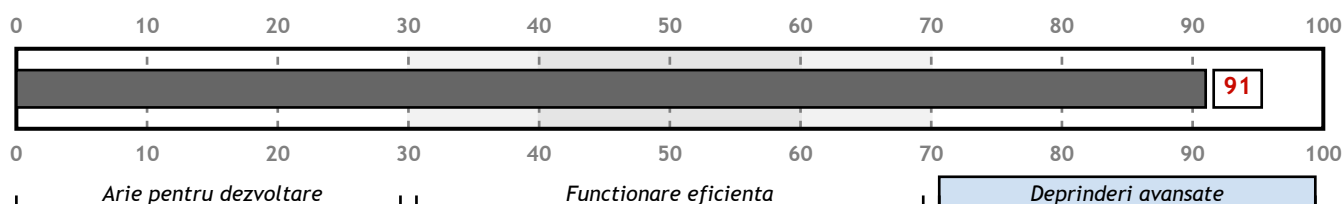
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**ORIENTARE CATRE REALIZARE**

[Parte din competenta CALITATEA MUNCII]

SCOR = 91



Ce este abilitatea Orientare catre Realizare, in intelesul acestei analize?

Aceasta scala evalueaza ambitia si motivatia pentru realizare a persoanei evaluate.

Ce rol joaca abilitatea Orientare catre Realizare, in performanta unui leader?

Jane pare a fi orientat catre rezultate concrete si catre finalizarea proiectelor pe care le demareaza. Mai mult, Jane urmareste cu tenacitate obiectivele intermediare. Totodata, nu renunta usor atunci cand intalneste obstacole, fiind capabila sa reziste factorilor de distragere.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane pare a fi orientat catre rezultate concrete si catre finalizarea proiectelor pe care le demareaza. Mai mult, Jane urmareste cu tenacitate obiectivele intermediare. Totodata, nu renunta usor atunci cand intalneste obstacole, fiind capabila sa reziste factorilor de distragere.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Dorinta de realizare (C4)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

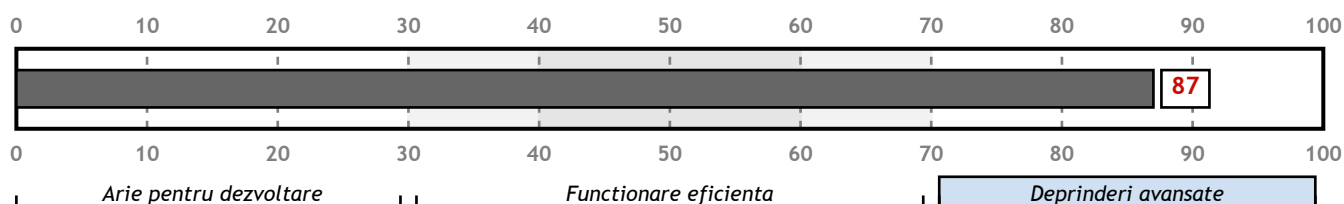
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**FINALIZARE**

[Parte din competenta CALITATEA MUNCII]

SCOR = 87



Ce este abilitatea Finalizare, in intelesul acestei analize?

Acesta scala evalueaza masura in care adera o persoana la principiile etice si morale, precum si la obligatiile profesionale.

Ce rol joaca abilitatea Finalizare, in performanta unui leader?

Persoanei evaluate ii place sa-si asume responsabilitatea pentru diferite proiecte sau activitati in care se implica in mediul profesional. Jane manifesta tendinta de a respecta standarde etice, comportamentul sau fiind ghidat de norme si reguli.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Persoanei evaluate ii place sa-si asume responsabilitatea pentru diferite proiecte sau activitati in care se implica in mediul profesional. Jane manifesta tendinta de a respecta standarde etice, comportamentul sau fiind ghidat de norme si reguli.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Autodisciplina (C5)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

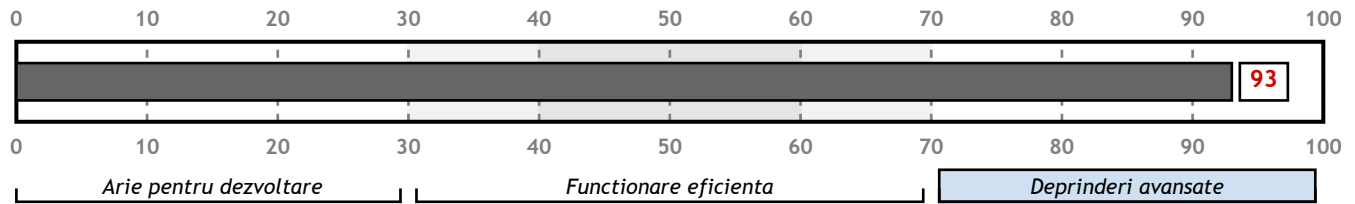
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**ASUMAREA RASPUNDERII**

[Parte din competenta CALITATEA MUNCII]

SCOR = 93



Ce este abilitatea Asumarea Raspunderii, in intelesul acestei analize?

Acesta scala evalueaza masura in care adera o persoana la principiile etice si morale, precum si la obligatiile profesionale.

Ce rol joaca abilitatea Asumarea Raspunderii, in performanta unui leader?

Jane ii place sa-si asume responsabilitatea pentru diferite proiecte sau activitati in care se implica in mediul profesional. Jane manifesta tendinta de a respecta standarde etice, comportamentul sau fiind ghidat de norme si reguli.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Jane ii place sa-si asume responsabilitatea pentru diferite proiecte sau activitati in care se implica in mediul profesional. Jane manifesta tendinta de a respecta standarde etice, comportamentul sau fiind ghidat de norme si reguli.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Simtul datoriei (C3)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

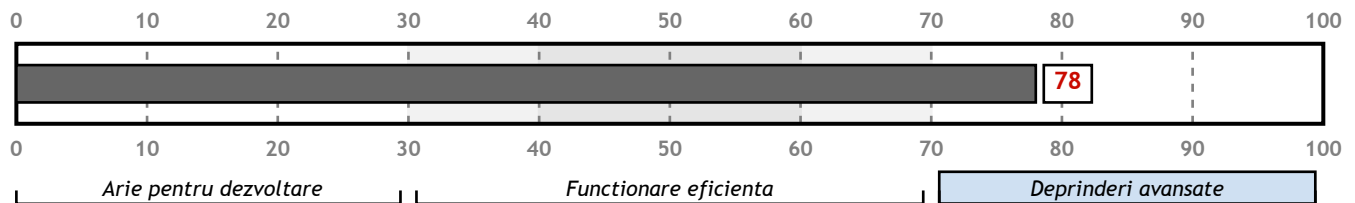
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**ORIENTARE CATRE CALITATE**

[Parte din competenta CALITATEA MUNCII]

SCOR = 78



Ce este abilitatea Orientare catre Calitate, in intelesul acestei analize?

La nivel de semnificatie scala Orientare spre calitate are un caracter compozit, identificand comportamente precum sentimentul auto-eficientei si disciplina personala.

Ce rol joaca abilitatea Orientare catre Calitate, in performanta unui leader?

Atunci cand lucreaza, Jane pare a acorda atentie detaliilor care tin de aspecte calitative. Sentimentul competentei personale o determina pe Jane sa se raporteze la standarde profesionale calitative ridicate. Mai mult, Jane manifesta rabdare atunci cand lucreaza, tratand cu mare atentie aspectele calitative ale produselor muncii sale.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Atunci cand lucreaza, Jane pare a acorda atentie detaliilor care tin de aspecte calitative. Sentimentul competentei personale o determina pe Jane sa se raporteze la standarde profesionale calitative ridicate. Mai mult, Jane manifesta rabdare atunci cand lucreaza, tratand cu mare atentie aspectele calitative ale produselor muncii sale.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Autodisciplina (C5), Competenta (C1)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

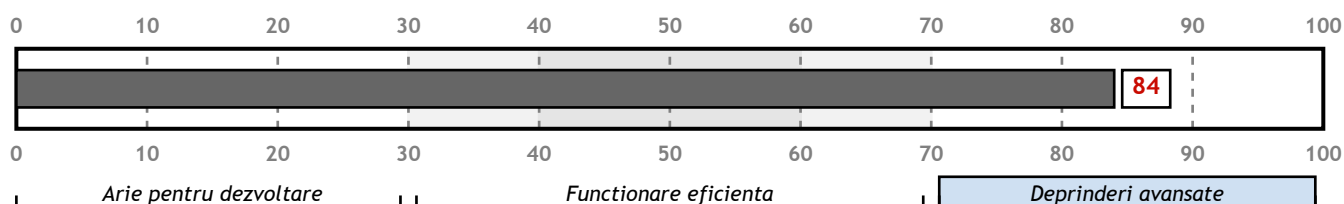
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## ORIENTARE CATRE CLIENTI

[Parte din competenta CALITATEA MUNCII]

SCOR = 84



Ce este abilitatea Orientare catre Clienti, in intelesul acestei analize?

Aceasta dimensiune evalueaza constiinciozitatea, rabdarea si atentia manifestata in relatiile cu clientii.

Ce rol joaca abilitatea Orientare catre Clienti, in performanta unui leader?

Jane pare a manifesta caldura si grija fata de cei cu care interactioneaza in mediile interpersonale. Mai mult, Jane este sensibila la nevoile celor din jur si este politicoasa si da dovada de sinceritate in relatiile cu clientii.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane pare a manifesta caldura si grija fata de cei cu care interactioneaza in mediile interpersonale. Mai mult, Jane este sensibila la nevoile celor din jur si este politicoasa si da dovada de sinceritate in relatiile cu clientii.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Autodisciplina (C5), Agreabilitate (A)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

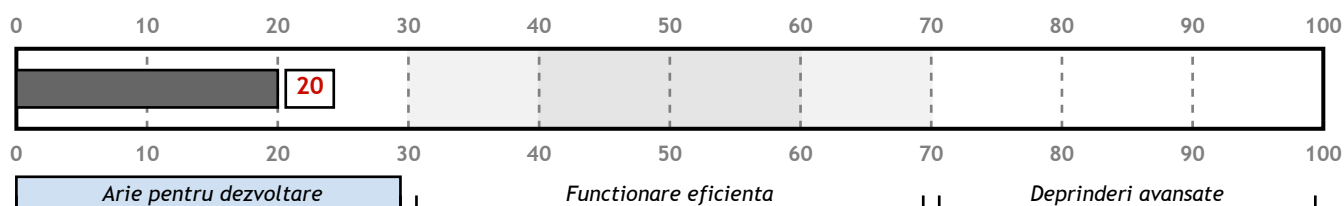
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



## TOLERANTA LA STRESS

[Parte din competenta GESTIONAREA EMOTIILOR]

SCOR = 20



Ce este abilitatea Toleranta la Stress, in intelesul acestei analize?

Aceasta dimensiune evalueaza gradul in care o persoana considera ca poate depasi situatiile dificile sau principalii stresori organizationali.

Ce rol joaca abilitatea Toleranta la Stress, in performanta unui leader?

Scorul obtinut de Jane indica faptul ca se simte capabila sa gestioneze situatii de criza sau sa treaca peste principalii factori generatori de stres. Jane isi poate mentine calmul si poate lua deciziile optime.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane pare a se percepe ca o persoana vulnerabila la situatii stresante sau tensionate, simtindu-se sperata si cautand adesea sprijinul celorlalti.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*In organizatiile actuale exista multiple surse de stress ceea ce face imposibila formularea unor strategii de coping universal valabile. Cu toate acestea este recomandabila analiza celor mai frecvente surse de stres atat in plan individual, cat si la nivel de echipa. Jane poate formula cateva strategii pentru a diminua influenta acestor factori stresori. Printre strategiile cele mai eficiente de stress coping se numara strategiile bazate pe solutii directe (eliminarea factorilor stresori), strategiile bazate pe reformulare cognitiva (gandire pozitiva, umor) sau strategiile emotionale (descarcarea emotionala prin modalitati social dezirabile).*

Scale relationate din NEO PI-R: Vulnerabilitate (N6)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

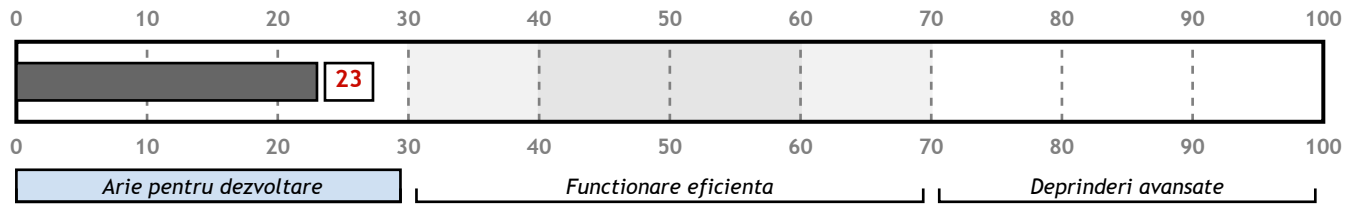
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**CONTROLUL REACTIILOR**

[Parte din competenta GESTIONAREA EMOTIILOR]

SCOR = 23



**Ce este abilitatea Controlul Reactiilor, in intelesul acestei analize?**

Dimensiunea mai sus mentionata evalueaza gradul de control asupra propriului comportament, precum si tentatia de a ceda impulsurilor de moment.

**Ce rol joaca abilitatea Controlul Reactiilor, in performanta unui leader?**

Jane pare a avea potentialul de a-si cenzura si controla propriul comportament atunci cand este cazul. Mai mult, Jane poate amana gratificatiile si are capacitatea de a gestiona contextele dificile din punct de vedere emotional.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Pentru Jane pare a fi dificil sa reziste tentatiilor sau sa isi controleze propriile manifestari emotionale. Exista posibilitatea sa fie implicata cu usurinta in diferite conflicte sau situatii organizationale conflictuale.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*Controlul reactiilor poate fi dezvoltat prin utilizarea unor tehnici de conditionare comportamentala. Prima etapa in dezvoltarea controlului asupra propriilor reactii consta in identificarea situatiilor sau a contextelor in care Jane nu este eficient in gestionarea propriilor reactii. Pentru fiecare situatie ar trebui formulate alternative comportamentale care sa fie intarite prin acordarea unei recompense pentru comportamentul dezirabil, sau prin sanctionarea comportamentului indezirabil in respectiva situatie.*

**Scale relatate din NEO PI-R: Impulsivitate (N5)**

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

**... un punct slab pentru dumneavoastra?**

Daca da, de ce?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**... un punct puternic pentru dumneavoastra?**

Daca da, de ce?

---

---

---

---

---

---

---

---

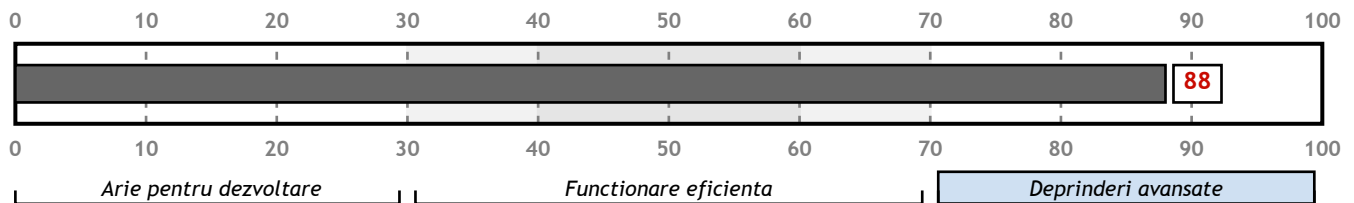
---

---

**EMPATIE**

[Parte din competenta GESTIONAREA EMOTIILOR]

SCOR = 88



Ce este abilitatea Empatie, in intelesul acestei analize?

Dimensiunea Empatie evalueaza inclinatia persoanei spre a intretine relatii cordiale si apropiate cu persoanele din grupul sau social.

Ce rol joaca abilitatea Empatie, in performanta unui leader?

Jane se integreaza cu usurinta in grupuri profesionale noi, fiind considerata empatica, calda si capabila a-i intelege pe ceilalti din punct de vedere emotional. Mai mult, se poate considera ca Jane are relatii apropiate cu persoane din alte departamente sau echipe, fiind perceputa ca o persoana sincera, care ii valorizeaza pe ceilalti.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Jane se integreaza cu usurinta in grupuri profesionale noi, fiind considerata empatica, calda si capabila a-i intelege pe ceilalti din punct de vedere emotional. Mai mult, se poate considera ca Jane are relatii apropiate cu persoane din alte departamente sau echipe, fiind perceputa ca o persoana sincera, care ii valorizeaza pe ceilalti.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Emotii pozitive (E6), Caldura (E1)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

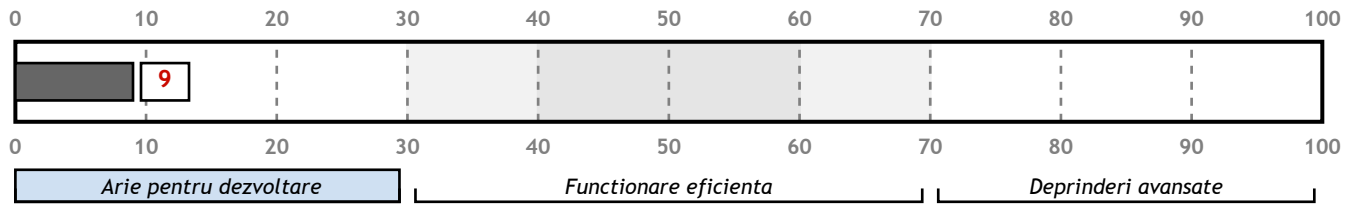
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## GESTIONAREA ANXIETATII

[Parte din competenta GESTIONAREA EMOTIILOR]

SCOR = 9



Ce este abilitatea Gestionarea Anxietatii, in intelesul acestei analize?

Aceasta scala a fost construita pentru a evalua capacitatea unei persoane de a gestiona situatiile incerte sau neprevazute cu calm, fara a se ingrijora excesiv.

Ce rol joaca abilitatea Gestionarea Anxietatii, in performanta unui leader?

Jane pare a fi capabila a aborda situatiile dificile sau problemele care apar in cadrul organizational cu calm, fara a se ingrijora, putand astfel lua decizii "la rece". Jane nu permite ca deciziile sale si modul sau de a aborda problemele sa fie distorsionat sau afectat de temeri sau presupozitii.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane este predispusa la a se simti ingrijorata, temandu-se de situatiile neprevazute si fiind inclinata catre a anticipa consecinte negative. Pentru Jane poate fi destul de dificil si stresant sa ia decizii majore, in special atunci cand acestea se pot solda cu consecinte negative.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*De cele mai multe ori, in context organizational rolul unui leader este acela de a "absorbi" anxietatea existenta in cadrul organizatiei sau al companiei, sursele anxietatii fiind localizate fie in interiorul companiei, fie in exteriorul acesteia. Una dintre cele mai utile solutii pentru a diminua anxietatea in cadrul organizational consta in construirea unui viziuni pozitive asupra rezultatelor anumitor decizii sau activitati. Conturarea si transmiterea acestei viziuni in cadrul echipei are ca efect diminuarea ingrijorarilor si a tensiunilor pe care echipa sau membrii sai le asociaza cu anumite activitati. De asemenea, un alt instrument important pentru gestionarea anxietatii consta in formularea unor obiective realiste, ierarhizandu-le ascendent in functie de complexitate si importanta. Succesul obtinut de echipa in mai multe sarcini relativ simple actioneaza ca un catalizator asupra performantelor ulterioare.*

Scale relatate din NEO PI-R: Anxietate (N1)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

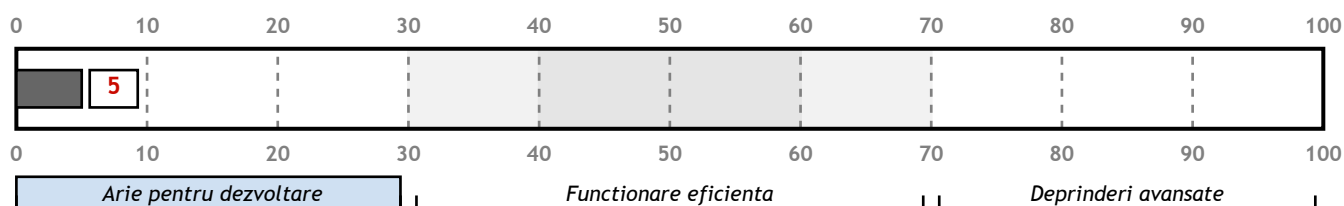
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## VIZIUNE STRATEGICA

[Parte din competenta MANAGEMENTUL SCHIMBARII]

SCOR = 5



Ce este abilitatea Viziune Strategica, in intelesul acestei analize?

Scala Viziune strategica a fost construita cu scopul de identifica orientarea persoanei in ceea ce priveste construirea strategiei unui departament sau a unei organizatii pe termen lung. Capacitatea de a construi viziunea strategica depinde foarte mult de gradul de deschidere in planul intelectual precum si de usurinta cu care persoana utilizeaza ideile abstracte.

Ce rol joaca abilitatea Viziune Strategica, in performanta unui leader?

Jane poate fi descrisa ca fiind o persoana care are tendinta de a conceptualiza munca si activitatile pe care le face. Pentru Jane conteaza mult anticiparea consecintelor sau finalitatilor activitatilor pe care le realizeaza in cadrul unui anumit sistem. Jane este perceputa ca avand un grad ridicat de curiozitate intelectuala, implicandu-se cu placere in analize, sinteze si abstractizari.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane pare a fi mai degraba preocupata de aspecte practice si concrete, tinzand sa-si focalizeze interesele si resursele pe arii de specializare foarte bine delimitate. Se poate considera ca se simte mult mai confortabil cu un rol de specialist sau expert de nivel ridicat, decat cu roluri strategice.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*Pentru a eficientiza formularea planurilor si a viziunii strategice se recomanda ca Jane sa se bazeze in formularea viziunii punand accent pe misiunile, valorile, strategia si rolul organizatiei. Este extrem de important ca in perioada construirii si formularii viziunii strategice, leader-ul sa nu fie in contact cu sarcini cotidiene. Un exercitiu util este acela de a analiza in mod periodic relatiile de cauzalitate de ordin primar sau secundar ("cauze ale cauzelor") in cadrul departamentului sau al organizatiei. Analiza cauzalitatii permite identificarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunitatilor si a posibilelor pericole pentru activitatea si eficienta organizatiei. Viziunea departamentului ar trebui sa fie construita pe baza punctelor tari, ariile slabe ale organizatiei fiind necesar a fi consolidate, iar oportunitatile exploatate si amenintarile interne sau externe evitate.*

Scale relatate din NEO PI-R: Idei (O5)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

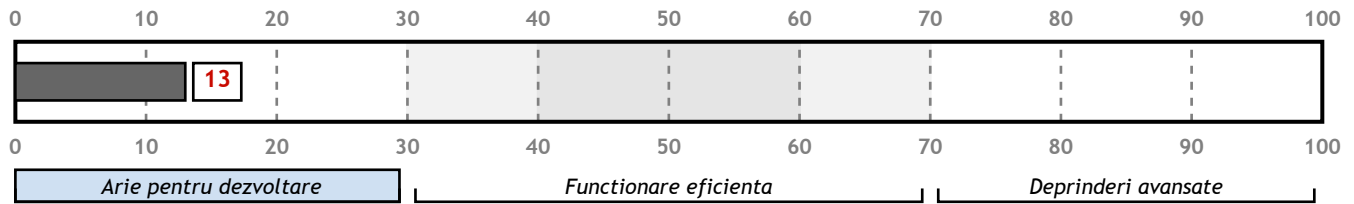
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**INOVATIE**

[Parte din competenta MANAGEMENTUL SCHIMBARII]

SCOR = 13



Ce este abilitatea Inovatie, in intelesul acestei analize?

Dimensiunea Inovatie tinteste spre evaluarea tendintei de a construi noi abordari sau de a schimba proceduri. Pe langa un activism mental caracteristic proceselor imaginative, scala evalueaza si comportamentul activ de cautare a schimbarilor care pot aduce beneficii organizationale sau individuale.

Ce rol joaca abilitatea Inovatie, in performanta unui leader?

Jane pare a fi puternic orientata catre schimbare, avand foarte frecvent idei noi si un grad mare de receptivitate la produsele creativitatii proprii. In acelasi timp se poate considera ca Jane cauta in mod activ schimbarile, fiind tentata sa ia decizii riscante si preferand sa gestioneze situatiile in care finalitatea nu poate fi anticipata.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane poate fi descrisa ca fiind o persoana axata pe aspecte practice, care ia lucrurile asa cum sunt, fara a incerca sa le schimbe. Abordarile sale in mediul organizational pot fi considerate prudente, Jane avand un comportament decizional foarte precaut si simtindu-se confortabil mai degraba cu stabilitatea decat cu schimbarea.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*Inovatia in cadrul organizational este demarata in mod descendent, pornind de la structurile pozitionate inalt in cadrul companiei catre structurile plasate pe palierele inferioare. Prin urmare fiecare leader care contribuie la coordonarea activitatii unui departament sau a unei companii are un rol important in initierea si mentinerea unei orientari inovative in organizatie. Atitudinile mentale asociate cu gandirea inovativa tin de acceptarea diversitatii si a contradictiilor ca fiind parte integranta a vietii organizationale. Stilurile de gandire non-lineare, abstracte sau analizarea consecintelor pe termen lung reprezinta catalizatori ai inovatiei organizationale. Instituirea unor sisteme formale de recompensare financiara (formala) sau de apreciere (informala) a sugestiilor de imbunatatire provenite de la angajatii companiei are un efect pozitiv asupra implementarii unui dinamici inovative, precum si asupra difuziunii unei atitudini de acceptare rapida a schimbarilor.*

**Scale relatate din NEO PI-R: Fantezie (O1). Cautarea stimulării (E5)**

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

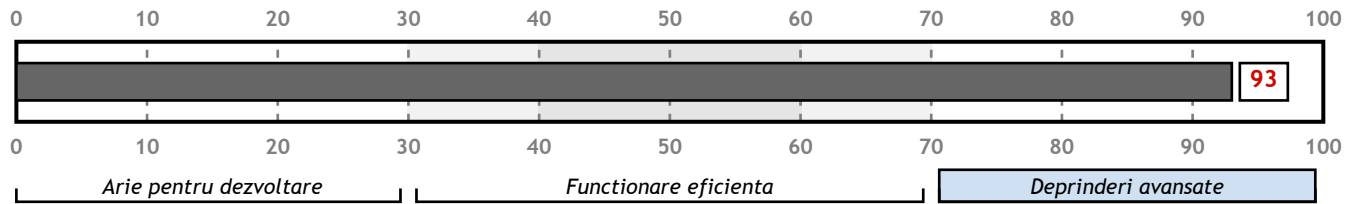
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**CAUTAREA DE PROBLEME**

[Parte din competenta MANAGEMENTUL SCHIMBARII]

SCOR = 93



Ce este abilitatea Cautarea de Probleme, in intelesul acestei analize?

Aceasta dimensiune evalueaza constiinciozitatea si comportamentul legat de neomiterea anumitor probleme sau aspecte delicate. Aceste comportamente rezulta de obicei din aderenta persoanei evaluate la norme si principii etice.

Ce rol joaca abilitatea Cautarea de Probleme, in performanta unui leader?

Jane poate fi descrisa ca fiind o persoana care abordeaza chiar si aspectele cele mai delicate din punct de vedere profesional. Jane nu tinde sa treaca peste probleme, considerand ca solutionarea acestora tine de datoria sa.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Jane poate fi descrisa ca fiind o persoana care abordeaza chiar si aspectele cele mai delicate din punct de vedere profesional. Jane nu tinde sa treaca peste probleme, considerand ca solutionarea acestora tine de datoria sa.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relationate din NEO PI-R: Simtul datoriei (C3)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

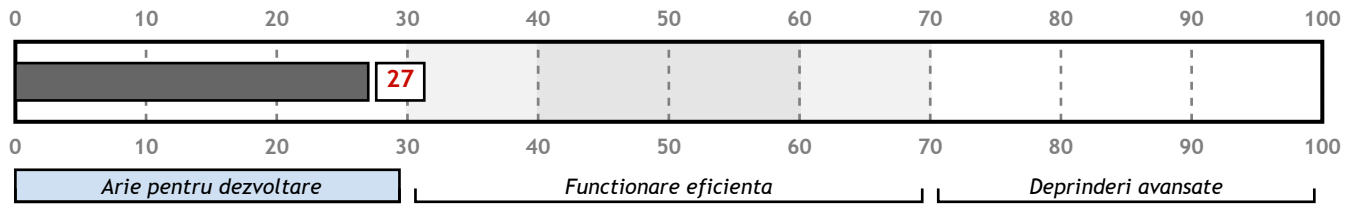
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



**EFICIENTA**

[Parte din competenta PROACTIVITATE]

SCOR = 27



**Ce este abilitatea Eficienta, in intelesul acestei analize?**

Aceasta dimensiune evalueaza gradul de activism si de energie pe care o persoana il investeste pentru a-si finaliza sarcinile profesionale la un standard calitativ ridicat si la timp.

**Ce rol joaca abilitatea Eficienta, in performanta unui leader?**

Scorul obtinut de Jane pe aceasta dimensiune indica faptul ca lucreaza intr-un mod alert, investind o cantitate semnificativa din energia personala in planul profesional. Se poate considera ca Jane face eforturi semnificative pentru a obtine rezultate notabile intr-un interval de timp optim si la standarde calitative ridicate.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane nu pare a fi interesata in a investi resurse personale si energie pentru a-si eficientiza propria munca. Cel mai probabil Jane are un tempo personal lent, focalizand-se mai mult pe activitati care tin de relaxare. Jane nu tinde sa fie exigenta cu sine. Desi poate avea un potential extins de realizare profesionala, nu il investeste constant in activitatea sa.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*O performanta personala ridicata a leader-ului unui departament se asociaza de cele mai multe ori cu un nivel ridicat al performantei in cadrul echipei de lucru. Pentru a creste eficienta individuala se recomanda ca Jane sa prioritizeze sarcinile si solicitarile in functie de obiectivele pe termen mediu ale organizatiei sau ale departamentului. O alta modalitate de a creste eficienta in cadrul echipei consta in comunicarea obiectivelor pe termen lung precum si in formularea impreuna cu echipa a activitatilor prin care vor fi atinse respectivele obiective. Flexibilitatea fata de regulile si procedurile interne ale companiei poate reprezenta in anumite conditii o strategie pentru cresterea eficientei personale.*

**Scale relationate din NEO PI-R: Deliberare (C6)**

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

**... un punct slab pentru dumneavoastra?**

Daca da, de ce?

**... un punct puternic pentru dumneavoastra?**

Daca da, de ce?

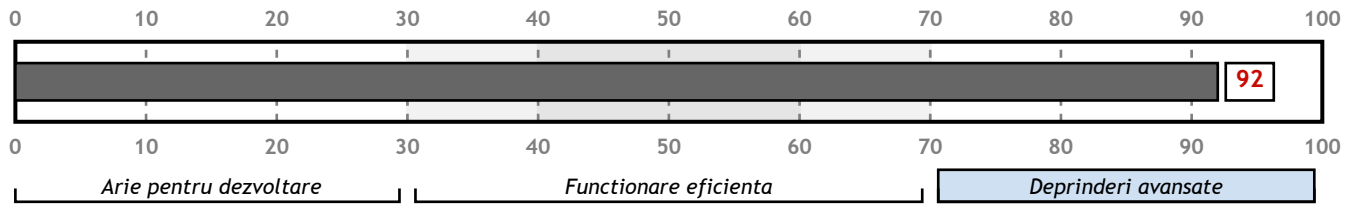
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



**INITIATIVA**

[Parte din competenta PROACTIVITATE]

SCOR = 92



Ce este abilitatea Initiativa, in intelesul acestei analize?

Aceasta dimensiune evalueaza orientarea persoanei catre demararea unor actiuni diverse in mediul organizational cu scopul cresterii eficientei sau al atingerii obiectivelor propuse.

Ce rol joaca abilitatea Initiativa, in performanta unui leader?

Jane pare a investi energie si entuziasm pe plan profesional, fiind adesea perceputa de catre ceilalti ca avand o influenta mobilizatoare. Atunci cand anumite proiecte stagneaza sau cand exista obstacole, Jane nu renunta, ci dimpotriva transmite din entuziasmul sau grupului sau echipei pe care o coordoneaza.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Jane pare a investi energie si entuziasm pe plan profesional, fiind adesea perceputa de catre ceilalti ca avand o influenta mobilizatoare. Atunci cand anumite proiecte stagneaza sau cand exista obstacole, Jane nu renunta, ci dimpotriva transmite din entuziasmul sau grupului sau echipei pe care o coordoneaza.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Activism (E4)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

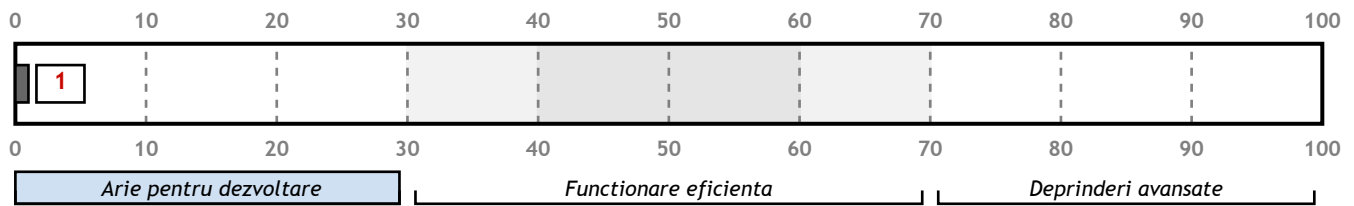
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## POSTURA SOCIALA

[Parte din competenta PROACTIVITATE]

SCOR = 1



Ce este abilitatea Postura Sociala, in intelesul acestei analize?

Scala Postura sociala evalueaza confortul persoanei in contexte sociale diferite si cautarea activa a pozitiilor de influenta sociala.

Ce rol joaca abilitatea Postura Sociala, in performanta unui leader?

Jane se simte confortabil in pozitii de vizibilitate sociala, fiind foarte greu de intimidat. Mai mult, se poate considera ca Jane are capacitatea de a-i influenta pe cei din jur, avand abilitati sociale bine dezvoltate.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Se poate considera ca Jane evita pozitiile de vizibilitate sociala si nu se simte confortabil atunci cand trebuie sa iasa in evidenta. Jane pare fi mai degraba orientata spre a urma anumite indicatii, decat spre a fi persoana care ii directioneaza pe ceilalti.*

*Aceasta abilitate este slab dezvoltata si se constituie pentru Jane intr-o posibila piedica in calea succesului in ceea ce priveste leadership-ul. Ar trebui inclusa intr-un plan de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile urmatoare.*

*Statutul social reprezinta un construct care tine atat de caracteristicile individuale ale leader-ului, cat si de perceptia sociala structurata in cadrul echipei sau a organizatiei. De cele mai multe ori mediul social sau interpersonal influenteaza gradul de confort al unei persoane in respectivele contexte. Promovarea unui anumite imagini in mediile sociale contribuie la dezvoltarea statutului social. Asocierea cu persoane care manifesta statut social, interactiunea cu un numar cat mai mare de persoane din organizatie, promovarea si asigurarea vizibilitatii departamentului in cadrul organizatiei reprezinta doar cateva strategii pentru obtinerea unui confort ridicat in situatii sociale.*

Scale relationate din NEO PI-R: Timiditate (N4)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

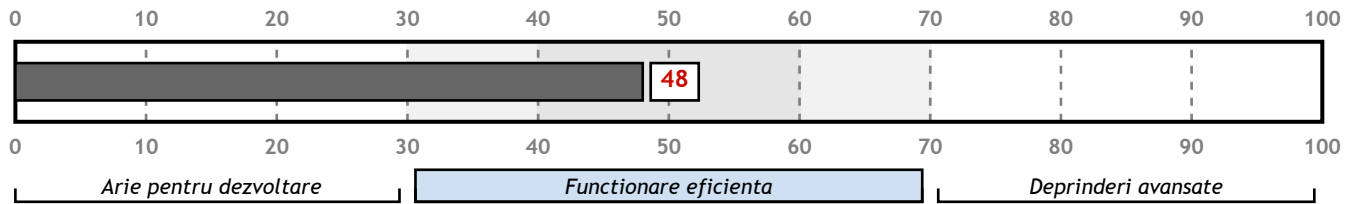
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**PERSUASIUNE**

[Parte din competenta PROACTIVITATE]

SCOR = 48



Ce este abilitatea Persuasiune, in intelesul acestei analize?

Scala Persuasiune are scopul de a evalua tendintele spre influentarea sau schimbarea opiniilor unui grup social.

Ce rol joaca abilitatea Persuasiune, in performanta unui leader?

Jane are capacitatea de a-si impune propriile opinii sau perspective, fiind capabila sa le argumenteze si sa-i convinga pe ceilalti a lua alte decizii sau a manifesta alte comportamente. Mai mult, Jane prezinta siguranta de sine si o capacitate de argumentare peste medie.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

Scorul obtinut de Jane la aceasta dimensiune indica faptul ca nu isi impune propriile pareri sau propriul punct de vedere asupra celorlalti. In acelasi timp Jane este la fel de orientata ca majoritatea persoanelor spre a-si prezenta deschis si direct opiniile, acordand si celorlalti libertate de exprimare.

Aceasta abilitate este mediu dezvoltata. Nu este un punct slab, insa Jane ar putea beneficia de pe urma unor eforturi de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile care urmeaza.

Pentru a dobandi o eficienta crescuta in influentarea grupurilor sociale este recomandabil ca Jane sa adune cat mai multe informatii legate de tema care va fi propusa echipei sau superiorilor. Formularea clara a afirmatiei cheie si asocierea acesteia cu date se poate dovedi a fi o abordare eficienta pentru convingerea celorlalti. Obtinerea sprijinului din partea majoritatii grupului genereaza si stimuleaza orientarea presiunilor sociale spre conformism care "lucreaza" astfel pe obiectivele formulate de leader.

Scale relatate din NEO PI-R: Asertivitate (E3)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

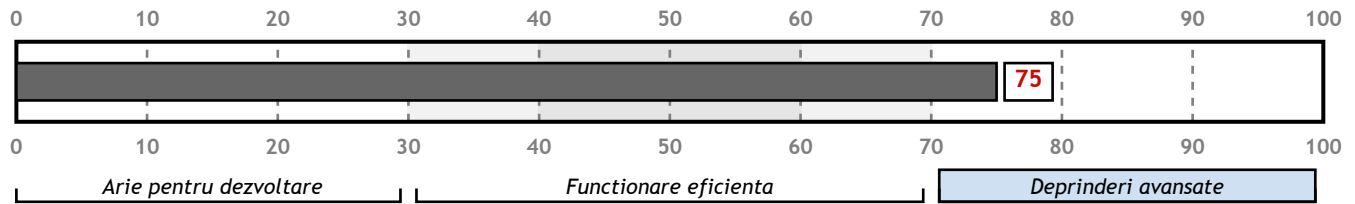
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## ASUMAREA CONDUCERII

[Parte din competenta LEADERSHIP]

SCOR = 75



Ce este abilitatea Asumarea Conducerii, in intelesul acestei analize?

Scala Asumarea conducerii evalueaza orientarea persoanei evaluate catre pozitii de coordonare, gradul de confort cu aceste pozitii, focalizarea pe aspecte constructive si pe scopuri valorizate social.

Ce rol joaca abilitatea Asumarea Conducerii, in performanta unui leader?

Jane pare a avea o inclinatie pronuntata catre a-i coordona sau conduce pe ceilalti. Stilul sau de comunicare poate fi caracterizat ca direct si asertiv. Atunci cand se afla in pozitii manageriale, Jane isi asuma datoriile si obligatiile care decurg din aceasta pozitie respectand sistemul normativ al companiei sau departamentului din care face parte.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane pare a avea o inclinatie pronuntata catre a-i coordona sau conduce pe ceilalti. Stilul sau de comunicare poate fi caracterizat ca direct si asertiv. Atunci cand se afla in pozitii manageriale, Jane isi asuma datoriile si obligatiile care decurg din aceasta pozitie respectand sistemul normativ al companiei sau departamentului din care face parte.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Asertivitate (E3), Activism (E4)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

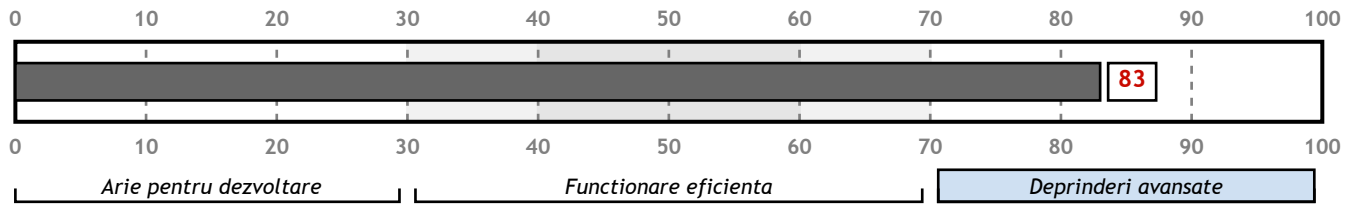
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**DELEGARE**

[Parte din competenta LEADERSHIP]

SCOR = 83



Ce este abilitatea Delegare, in intelesul acestei analize?

Aceasta dimensiune evalueaza orientarea persoanei evaluate spre a coordona si eficientiza activitatea unei echipe sau a unui departament prin delegarea sarcinilor si responsabilitatilor.

Ce rol joaca abilitatea Delegare, in performanta unui leader?

Scorul obtinut de Jane indica faptul ca manifesta un stil managerial centrat pe alocarea sarcinilor si activitatilor catre ceilalti. In acelasi timp Jane isi asuma responsabilitatea pentru rezultatele acelor activitati. In relationarea cu membrii echipei sale Jane distribuie puterea si prerogativele decizionale catre membrii echipei, facilitand astfel cresterea eficientei si dezvoltarea echipei.

*Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?*

*Scorul obtinut de Jane indica faptul ca manifesta un stil managerial centrat pe alocarea sarcinilor si activitatilor catre ceilalti. In acelasi timp Jane isi asuma responsabilitatea pentru rezultatele acelor activitati. In relationarea cu membrii echipei sale Jane distribuie puterea si prerogativele decizionale catre membrii echipei, facilitand astfel cresterea eficientei si dezvoltarea echipei.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Spirit gregar (E2), Actiune (O4)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

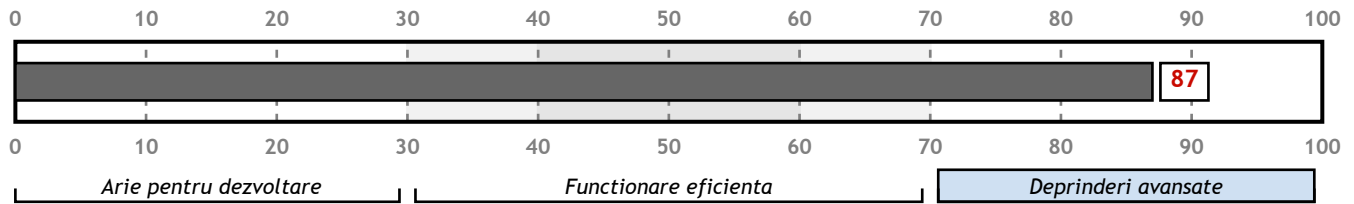
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**IMPLICARE**

[Parte din competenta LEADERSHIP]

SCOR = 87



Ce este abilitatea Implicare, in intelesul acestei analize?

Scala Implicare evalueaza gradul in care o persoana investeste resursele personale in activitatea de coordonare a unei echipe, precum si focalizarea acesteia pe obiective organizationale bine conturate.

Ce rol joaca abilitatea Implicare, in performanta unui leader?

Jane investeste o cantitate ridicata de resurse personale si efort in realizarea obiectivelor profesionale. Cel mai probabil Jane si-a interiorizat sistemul valoric al organizatiei si isi implineste propriul potential in interiorul acesteia. Se poate considera ca se realizeaza prin organizatie.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane investeste o cantitate ridicata de resurse personale si efort in realizarea obiectivelor profesionale. Cel mai probabil Jane si-a interiorizat sistemul valoric al organizatiei si isi implineste propriul potential in interiorul acesteia. Se poate considera ca se realizeaza prin organizatie.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Spirit gregar (E2), Dorinta de realizare (C4)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

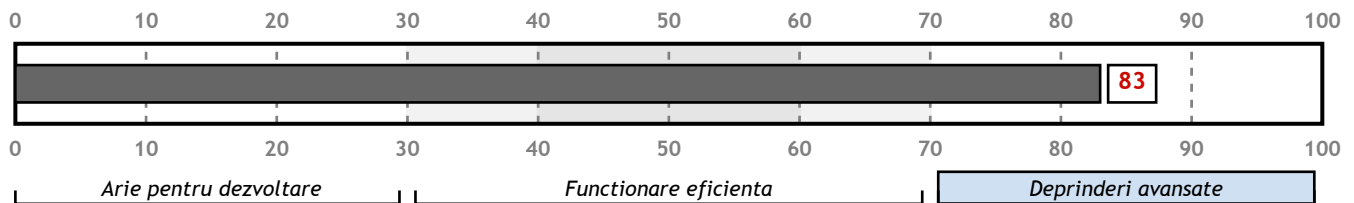
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## DEZVOLTAREA ECHIPEI

[Parte din competenta LEADERSHIP]

SCOR = 83



Ce este abilitatea Dezvoltarea Echipei, in intelesul acestei analize?

Scala Dezvoltarea echipei evalueaza orientarea persoanei catre a investi in membrii echipei si in echipa ca intreg pe directia dezvoltarii. Scala evalueaza atat orientarea catre dezvoltarea de competente, cat si cresterea eficientei echipei ca unitate distincta.

Ce rol joaca abilitatea Dezvoltarea Echipei, in performanta unui leader?

Jane pare a fi puternic centrata pe dezvoltarea celorlalti. Sarcinile pe care le alocă vizează asimilarea anumitor cunoștințe sau dobândirea anumitor competente, facilitând creșterea eficienței individuale pentru fiecare membru al echipei. Jane analizează individualizat potențialul fiecărui membru al echipei și asistă membrii echipei în dobândirea unor noi aptitudini. Un alt aspect important pe care Jane se concentrează ține de implicarea activă în construirea spiritului de echipă și a identității de grup.

*Ce semnificație are rezultatul obținut de Jane?*

*Jane pare a fi puternic centrata pe dezvoltarea celorlalti. Sarcinile pe care le alocă vizează asimilarea anumitor cunoștințe sau dobândirea anumitor competente, facilitând creșterea eficienței individuale pentru fiecare membru al echipei. Jane analizează individualizat potențialul fiecărui membru al echipei și asistă membrii echipei în dobândirea unor noi aptitudini. Un alt aspect important pe care Jane se concentrează ține de implicarea activă în construirea spiritului de echipă și a identității de grup.*

*Această abilitate este puternic dezvoltată pentru Jane și poate fi considerată și utilizată ca punct puternic. Nu necesită o dezvoltare suplimentară, însă dacă Jane nu o folosește în mod conștient și constant, ar trebui să se concentreze asupra dezvoltării preferinței de a utiliza această abilitate, care îi poate conferi un avantaj important în rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Spirit gregar (E2), Altruism (A3)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastră?

Dacă da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastră?

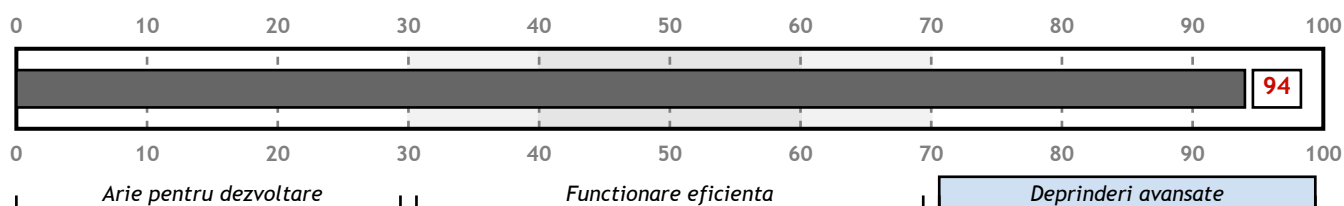
Dacă da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## COMUNICARE APROPIATA

[Parte din competenta SOCIALIZARE POZITIVA]

SCOR = 94



Ce este abilitatea Comunicare Apropiata, in intelesul acestei analize?

Scala Comunicare amiabila evalueaza orientarea persoanei evaluate spre a comunica intr-un mod calm, deschis si masura in care reuseste sa se apropie de ceilalti prin intermediul comunicarii.

Ce rol joaca abilitatea Comunicare Apropiata, in performanta unui leader?

Scorul obtinut de Jane la aceasta dimensiune indica faptul ca aceasta are capacitatea de a comunica cu ceilalti intr-o maniera prietenoasa si cordiala. Ii respecta pe cei din jur si este atenta la subtilitatile de comunicare si limbaj din mediul interpersonal.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

Scorul obtinut de Jane la aceasta dimensiune indica faptul ca aceasta are capacitatea de a comunica cu ceilalti intr-o maniera prietenoasa si cordiala. Ii respecta pe cei din jur si este atenta la subtilitatile de comunicare si limbaj din mediul interpersonal.

Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.

Scale relatate din NEO PI-R: Caldura (E1)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

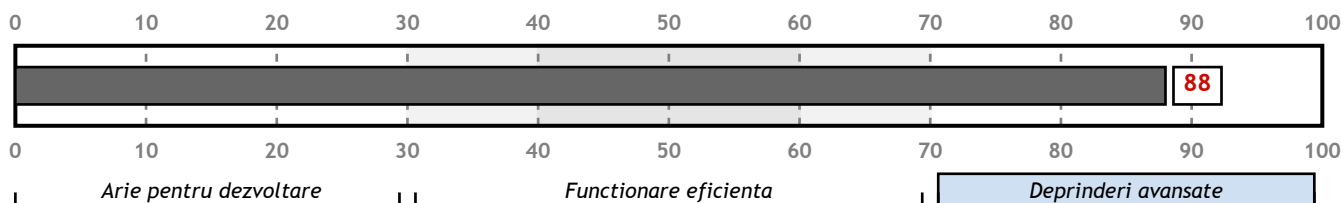
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



## RELATIILE CU COLEGII

[Parte din competenta SOCIALIZARE POZITIVA]

SCOR = 88



Ce este abilitatea Relatiile cu Colegii, in intelesul acestei analize?

Aceasta scala a fost construita pentru a evalua orientarea persoanei evaluate spre a intretine relatii cordiale si apropiate cu persoanele din mediul social de referinta.

Ce rol joaca abilitatea Relatiile cu Colegii, in performanta unui leader?

Jane poate fi caracterizata ca fiind o persoana care este preocupata in mod real de bunastarea celor din jur, avand incredere in acestia si acceptand cu usurinta diferentele inter-individuale. Cu toate acestea, Jane poate fi apreciata de cei din jur pentru sinceritatea sa, fiind capabila sa comunice in mod direct si deschis chiar si aspecte dificile. Din punct de vedere managerial Jane poate oferi feedback constructiv, fara a leza orgoliul persoanelor din echipa sa.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

Jane poate fi caracterizata ca fiind o persoana care este preocupata in mod real de bunastarea celor din jur, avand incredere in acestia si acceptand cu usurinta diferentele inter-individuale. Cu toate acestea, Jane poate fi apreciata de cei din jur pentru sinceritatea sa, fiind capabila sa comunice in mod direct si deschis chiar si aspecte dificile. Din punct de vedere managerial Jane poate oferi feedback constructiv, fara a leza orgoliul persoanelor din echipa sa.

Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.

Scale relatate din NEO PI-R: Încredere (A1), Onestitate (A2), Blândete (A6)

## CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

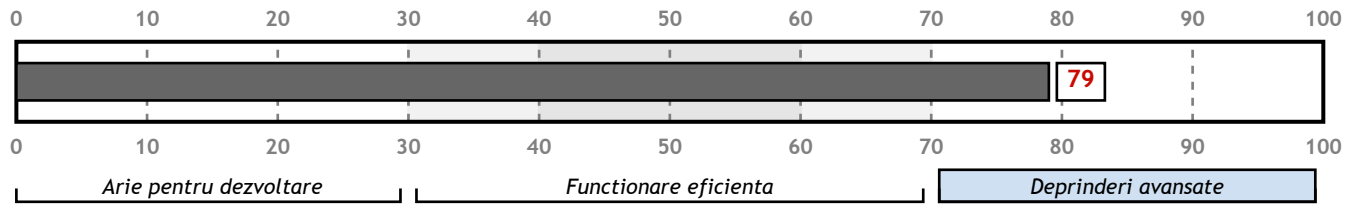
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**MUNCA IN ECHIPA**

[Parte din competenta SOCIALIZARE POZITIVA]

SCOR = 79



Ce este abilitatea Munca in Echipa, in intelesul acestei analize?

Scala Munca in echipa a fost construita cu scopul de a evalua orientarea persoanei evaluate spre a colabora sau spre a lucra impreuna cu persoanele din echipa sa.

Ce rol joaca abilitatea Munca in Echipa, in performanta unui leader?

Jane pare a fi atrasa de lucrul in echipa, putand prelua diferite roluri in cadrul echipelor, in functie de componenta acestora. Atunci cand trebuie sa lucreze in echipa Jane manifesta entuziasm si atitudini pozitive avand deseori un impact catalizator asupra nivelului energetic al echipei.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane pare a fi atrasa de lucrul in echipa, putand prelua diferite roluri in cadrul echipelor, in functie de componenta acestora. Atunci cand trebuie sa lucreze in echipa Jane manifesta entuziasm si atitudini pozitive avand deseori un impact catalizator asupra nivelului energetic al echipei.*

*Aceasta abilitate este puternic dezvoltata pentru Jane si poate fi considerata si utilizata ca punct puternic. Nu necesita o dezvoltare suplimentara, insa daca Jane nu o foloseste in mod constient si constant, ar trebui sa se concentreze asupra dezvoltarii preferintei de a utiliza aceasta abilitate, care ii poate conferi un avantaj important in rolul de leader.*

Scale relatate din NEO PI-R: Spirit gregar (E2), Emotii pozitive (E6)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

**... un punct slab pentru dumneavoastra?**

Daca da, de ce?

**... un punct puternic pentru dumneavoastra?**

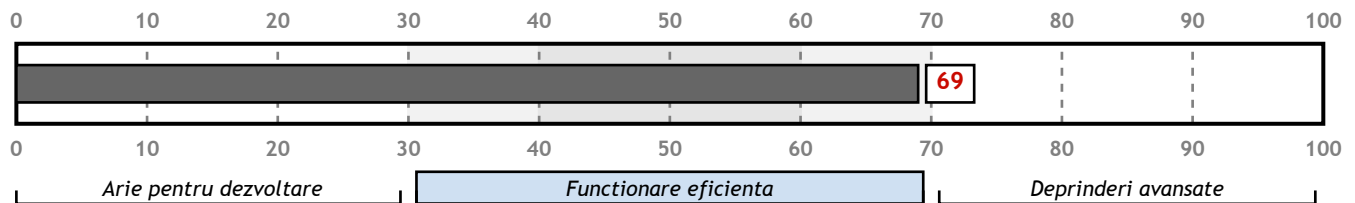
Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## NEGOCIERE WIN-WIN

[Parte din competenta SOCIALIZARE POZITIVA]

SCOR = 69



Ce este abilitatea Negociere Win-Win, in intelesul acestei analize?

Scala Negociere win-win a fost construita pentru a evalua orientarea persoanei evaluate spre a negocia tinand cont de pozitiile si cerintele partilor implicate in acest proces.

Ce rol joaca abilitatea Negociere Win-Win, in performanta unui leader?

Jane are o capacitate ridicata de a coordona procese de negociere, tinand cont de cerintele ambelor parti, asigurand astfel castiguri mutuale.

**Ce semnificatie are rezultatul obtinut de Jane?**

*Jane are o capacitate medie de a coordona negocieri intre diferite parti. Se poate considera ca Jane poate conduce o negociere spre o solutionare de tip castig reciproc doar in conditiile in care este destul de familiarizata cu partile implicate.*

*Aceasta abilitate este mediu dezvoltata. Nu este un punct slab, insa Jane ar putea beneficia de pe urma unor eforturi de dezvoltare, de exemplu pe baza unora dintre sugestiile care urmeaza.*

*In cele mai multe situatii negocierea este influentata de perceptiile sociale ale persoanelor implicate in aceasta activitate. Cantitatea si calitatea informatiilor detinute pe o anumita tema, comparativ cu cantitatea de informatii detinuta de celelalte persoane implicate se poate dovedi a fi un atu important in negociere. Totodata, fiecare parte implicata in negociere tinteste sa obtina mai mult decat ar fi suficient pentru a-si atinge obiectivele. Amanarea unei decizii pentru o perioada medie de timp poate asigura obtinerea unor rezultate mutual satisfacatoare.*

Scale relatate din NEO PI-R: Asertivitate (E3), Altruism (A3)

CONSIDERATI ACEASTA ABILITATE...

... un punct slab pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

... un punct puternic pentru dumneavoastra?

Daca da, de ce?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

# 4

## Sectiunea 4

# Planul de Dezvoltare Personală

In aceasta sectiune persoana evaluata este ajutata sa isi construiasca un plan de dezvoltare, bazat pe concluziile rezultate in urma evaluarii prezentate in sectiunile anterioare.

Pregatirea unui plan de actiune este primul pas catre dezvoltarea competentelor si abilitatilor de leadership. Pentru a reusi intr-un asemenea proces de dezvoltare, o persoana trebuie sa fie motivata, dedicata si dispusa faca schimbari. Aceste schimbari nu pot fi facute peste noapte: ele necesita timp si exersarea unor noi comportamente. Pentru aceasta este nevoie ca noile comportamente, bazate pe competentele si abilitatile care se doresc modificate, sa fie manifestate si evaluate zi de zi.

Revedeti scorurile din sectiunile 1, 2 si 3 si notitele facute de dumneavoastra in sectiunile 2 si 3, iar apoi luand in considerare urmatoorii pasi:

1. Stabiliti-va obiective urmarind structura arborescenta Orientari - Competente - Abilitati.
2. Identificati si tineti cont de obstacolele pe care le veti intalni in calea obiectivelor stabilite.
3. Ganditi-va la experientele din trecut si la resursele care ar putea sa va ajute sa invatati si repetati noile comportamente. Ati putea utiliza ca resurse coaching-ul, consilierea, evaluarea de 360 grade (care poate fi realizata tot cu NEO PI-R, pentru a asigura corespondenta cu aceste rezultate), evaluarea performantelor profesionale etc.
4. Continuati sa puneti in practica noile comportamente si asigurati-va ca sunteti ajutat in aceasta schimbare de colegi, prieteni si familie.
5. In cele din urma, evaluati periodic schimbarile de comportament realizate pentru a ajuta astfel la solidificarea lor.

Nu uitati ca liderii de succes isi stabilesc obiective si tinte foarte clare. Pentru a avea impact si succes este important sa va puteti concentra pe obiective realiste pentru dumneavoastra si echipa sau organizatia dumneavoastra. Stabilirea de obiective poate ajuta in crearea focalizarii, in marirea perseverentei si in mobilizarea efortului.

Insa este important ca obiectivele pe care vi le stabiliti sa fie S.M.A.R.T. Obiectivele formulate S.M.A.R.T. sunt Specifice, Masurabile, Actionale (orientate spre actiune), Realiste, si la Timp.

## Stabilirea obiectivelor personale

Pasii pe care ii faceti pentru a va atinge obiectivele de leadership vor influenta gradul in care atineti aceste obiective. Incercati sa utilizati planul de activitati de mai jos, pas cu pas, pentru a creiona un plan realist care sa va apropie de aceste obiective. Nu uitati sa folositi criteriile SMART© pentru fiecare obiectiv.

- Specifice
- Masurabile
- Actionale (orientate spre actiune)
- Realiste
- Timp (sa tina cont de timp)

**Notati mai jos cinci calitati de leadership pe care doriti sa le aveti.**

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

**Notati mai jos resursele de care aveti nevoie pentru a obtine aceste calitati de leadership.**

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

**Faceti mai jos o lista a resurselor pe care deja le aveti.**

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

Mai jos, construiti o lista cu 3 obiective de leadership pe care vreti sa le atineti in urmatoarele cateva luni. Tineti minte sa atribuiti fiecarui obiectiv un deadline specific si sa descrieti pentru fiecare pasi

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

**Deadline:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Actiune 1

---

---

---

---

Actiune 2

---

---

---

---

Actiune 3

---

---

---

---

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

**Deadline:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Actiune 1

---

---

---

---

Actiune 2

---

---

---

---

Actiune 3

---

---

---

---

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

**Deadline:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Actiune 1

---

---

---

---

Actiune 2

---

---

---

---

Actiune 3

---

---

---

---

## Examinati-va punctele puternice si pe cele slabe care tin de Leadership

Pe baza acestui Raport de Leadership al NEO PI-R, notati mai jos 3 din punctele dumneavoastra puternice si 3 din punctele dumneavoastra slabe care tin de leadership. In sectiunea Resurse, notati resursele pe care le aveti si care au contribuit la punctele dumneavoastra puternice. Apoi, pentru cele 3 puncte slabe, notati resursele pe care le aveti dar pe care nu le-ati utilizat si care ar putea ajuta la transformarea acestor arii de performanta sub-optima in puncte puternice.

### PUNCTE PUTERNICE PENTRU LEADERSHIP

**Puncte puternice:** \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Puncte puternice:** \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Puncte puternice:** \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### PUNCTE SLABE PENTRU LEADERSHIP

**Puncte slabe:** \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Puncte slabe:** \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Puncte slabe:** \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



1. Notati mai jos 3 situatii diferite in care diverse persoane au reactionat pozitiv la comportamentul dumneavoastra de leadership.

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

Ce resurse ati utilizat pentru a fi un leader eficient in aceste situatii? Credeti ca le puteti utiliza si in alte situatii? Daca da, cum anume?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Notati mai jos 3 situatii diferite in care diverse persoane au reactionat negativ la comportamentul dumneavoastra de leadership.

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

Ce resurse ati fi putut utiliza pentru a fi va imbunatati performanta ca leader in aceste situatii?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ce comportamente de leadership pe care le aveti la locul de munca ar putea conduce la probleme majore pentru dumneavoastra (de exemplu, faptul ca sunteti prea independent(a) sau nu ii ajutati pe cei din subordine in deciziile pe care le iau)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ce competente aditionale credeti ca v-ar putea ajuta sa evitati problemele de acest tip?

---

---

---

---

---

---

Intrebati-i pe cei din jur (de exemplu colegi, subordonati, sau managerul dumneavoastra) care sunt comportamentele dumneavoastra de leadership in diverse situatii. Rugati-i sa va dea feedback cu referire la competentele si abilitatile de leadership pe care ar trebui sa le dezvoltati.

De asemenea, fiti constient(a) de faptul ca anumite puncte puternice se pot transforma in puncte slabe daca sunt utilizate in mod extrem. Scorurile extrem de inalte pe scalele NEO PI-R au atat implicatii pozitive, cat si implicatii negative. De exemplu, un scor foarte inalt la flexibilitate ar putea fi considerat ca fiind critic pentru adaptabilitatea unui leader, iar flexibilitatea utilizata in mod excesiv ar putea conduce la lipsa de fermitate in relatiile cu ceilalti.

## Jurnal zilnic: Performanta in Leadership

Ne exersam competentele si abilitatile de leadership la fel cum ne exersam si muschii - doar exersand in fiecare zi ne putem dezvolta muschii pentru a performa la capacitatea maxima. O metoda importanta de a dezvolta capacitatile de leadership este aceea de a tine un jurnal zilnic care sa discute performanta in leadership, la fel ca cel de mai jos.

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

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

Va rugam sa incercuiti mai jos nivelul pe care credeti ca l-a atins performanta dumneavoastra de leadership astazi:

- Extraordinara
- Buna
- Medie
- Slaba
- Foarte slaba

Descrieti o situatie care a aparut astazi si pe care ati rezolvat-o printr-o abilitate sau competenta specifica de leadership.

---



---



---



---

Cum v-au influentat judecata abilitatile dumneavoastra de leadership si deciziile luate?

---



---



---



---

Incercati sa testati convingerile si sentimentele pe care le aveti referitor la aceasta situatie. Intrebati-va daca ar fi existat o abordare alternativa care sa fi dus la o rezolvare similara a situatiei, sau chiar la o rezolvare mai buna.

---



---



---



---

Notati mai jos posibilele solutii la problema pe care ati identificat-o.

---



---



---



---

Ce resurse aveti sau puteti utiliza pentru a va ajuta sa rezolvati aceasta problema?

---



---



---



---

\* Multiplicati aceasta pagina de cate ori aveti nevoie.

© 1992, Psychological Assessment Resources, 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.



Psychological Assessment Resources, Inc.  
16204 N. Florida Ave, Lutz, FL 33549, USA  
Tel/Fax (+1) 800 331 8378

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



D&D Consultants Grup, SRL  
Str. Frederic Chopin, Nr. 16, Ap. 2, Sector 2, Bucuresti  
Tel/Fax (+4) 021 242 8963

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.