



## Multifactor Leadership Questionnaire

AUTO-EVALUARE

DEZVOLTAT DE BRUCE AVOLIO & BERNARD BASS

RAPORT PREGATIT PENTRU:

**JOHN SAMPLE**

Sex: MASCULIN

Varsta: 20

CHESTIONAR UTILIZAT SUB LICENTA DE:

Specialist: Demo

Administrat la data: 2007/05/25

Raport generat la data/ora: 30.05.2007 / 11:16:22

Identificator/serie: 00067174



## INTRODUCERE IN INTERPRETAREA ACESTUI RAPORT

Acest raport ajuta la înțelegerea acelor atitudini si comportamente tipice pentru persoana evaluata, care tin de dimensiuni-cheie ale stilului sau de leadership.

Raportul este creat pentru utilizarea de catre psihologi, clinicieni, consilieri ori alti profesionisti specializati, în cadrul muncii lor cu clientii.

Aceste rezultate ar trebui luate în considerare doar împreuna cu opinia profesionala a specialistului si doar dupa coroborarea datelor rezultate din acest test cu rezultatele unui interviu ori ale altor posibile instrumente psihometrice. Rezultatele continute în acest raport pot fi supuse unor alterari si unor sublinieri speciale ca functie a unor astfel de coroborari facute de profesionisti specializati.

Acest raport este bazat pe MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire, Forma 5X), un instrument psihometric care a fost validat într-o mare varietate de programe de cercetare, inclusiv in studii extensive realizate in Romania.

Chestionarul Multifactorial de Leadership (MLQ) este o masura structurata, verbala, omnibus, a unor stiluri de leadership. Chestionarul consta din 45 de itemi, grupati într-un numar de scale care acopera intreaga gama a modelul leadershipului complet ("Full Range Leadership"). MLQ este standardul international in evaluarea celebrului concept de Leadership Transformational.

## EXPLOATAREA OPTIMA A ACESTUI RAPORT

Pentru a obtine cât mai multe din acest raport, este necesar ca pentru început sa fie înțelese corect principiile modelului Leadershipului Complet ("Full Range Leadership") si distinctia dintre leadershipul transformational, leadershipul tranzactional si leadershipul pasiv/evitant, precum si rezultatele leadershipului teoretizate de acest model. Toate acestea sunt explicate în sectiunea denumita "Modelul Leadershipului Complet".

Sectiunea intitulata "Rezumatul Profilului de Leadership" vizualizeaza legatura dintre conceptele modelul leadershipului complet. Aceste concepte includ Leadershipul Transformational, Leadershipul Tranzactional si Leadershipul Pasiv/Evitant. Rezumatul vizualizeaza de asemenea formele de leadership pasive vs. active si formele eficiente vs. ineficiente. Rezumatul profilului de leadership este un punct ideal de pornire în interpretarea rezultatelor acestui raport.

Ar trebui analizate apoi scorurile tuturor scalelor si subscalelor de leadership, raportate la un etalon. Desi scorurile brute sunt importante, interpretarea ar trebui sa se concentreze asupra raportarii acestor scorurilor la etalonul stabilit prin cercetare stiintifica. Atât scorurile cât si etalonul sunt prezentate în sectiunea denumita "Detalierea Profilului de Leadership".

În fine, "Profilul MLQ Raportat la Etalon" este generat pentru uzul cercetatorilor si al acelor specialisti care doresc o înțelegere mai profunda a profilului de leadership, bazata pe o imagine raportata nu doar la media etalonului ci si la restul parametrilor de distributie specifici pentru scalele MLQ. Acest profil este reprezentat în scoruri standardizate T.

## MODELUL LEADERSHIPULUI COMPLET

În ultimii 20 de ani s-a semnalat o concentrare deosebită în studiile teoretice și în practica de leadership asupra noii paradigme a leadershipului transformational și tranzaccional (Avolio, 1999; Bass, 1998).

Modelele anterioare de leadership nu reușesc să explice o gamă completă de stiluri de leadership, care să cuprindă și comportamente descrise ca fiind carismatice și inspirationale, la un capăt, dar și comportamente evitante sau pasive, la celălalt capăt.

Modelul leadershipului complet a fost dezvoltat pentru a largi orizontul stilurilor de leadership investigate în mod tradițional. Modelul a fost etichetat ca fiind "complet" ("full range") pentru a contesta teoriile clasice ale domeniului și a obliga specialiștii în leadership să își extindă interesul dincolo de clasicele paradigme centrate pe trasaturi ori care discută stiluri limitate de leadership.

Modelul leadershipului complet postulează existența unor diferențe în eficiența stilurilor de leadership, pe baza distincției activ/pasiv. Continuumul categoriilor mai generale de leadership teoretizate astfel are la un capăt Leadershipul Pasiv / Evitant (Laissez-Faire), trece prin Leadershipul Tranzaccional și se centrează la celălalt capăt asupra Leadershipului Transformational.

### MLQ CA PARTE A MODELULUI LEADERSHIPULUI COMPLET

Chestionarul MLQ este legat indisolubil de conceptul de leadership transformational și de modelul leadershipului complet.

Atât chestionarul MLQ cât și raportul interpretativ al MLQ au evoluat în ultimii 25 de ani, pe baza unui mare număr de investigații, efectuate pe lideri din organizații publice și private, de la directori din mari corporații și până la lideri de proiect sau lideri cu un nivel mai jos în ierarhia organizației. Constructele majore de leadership din modelul fundamental al MLQ formează o paradigmă utilă în înțelegerea atât a nivelurilor înalte cât și a celor mai puțin înalte din ierarhia unei organizații. Construind pe paradigmele mai vechi ale leadershipului, care au dominat practica selecției, dezvoltării și trainingului în leadership în ultima jumătate de secol, cum ar fi cele care teoretizează liderul autocrat vs. democrat, leadershipul directiv vs. participativ, leadershipul centrat pe obiectiv vs. centrat pe relație etc., modelul leadershipului complet contribuie perfect și la înțelegerea tuturor tipurilor de efecte ale leadershipului, atât a celor minore, cât și a celor strategice.

MLQ și raportul MLQ au fost dezvoltate pentru a extinde evaluarea leadershipului și în afara dimensiunilor măsurate în mod tradițional și pentru a pune la dispoziția specialiștilor un format concis de aplicare și feedback, care să poată fi utilizat în dezvoltarea individuală, de grup și organizațională.

### LEADERSHIPUL PASIV / EVITANT

Liderii pasivi evita să identifice și să clarifice zonele critice și potențialele probleme, evita să se implice, să fixeze standarde și să monitorizeze rezultatele acțiunilor subordonaților. Acest stil de leadership are de cele mai multe ori un efect negativ asupra rezultatelor.

## LEADERSHIPUL TRANZACTIONAL

În forma sa mai constructiva, leadershipul tranzactional este exercitat prin munca intensa cu indivizii si grupurile din subordine, centrata pe fixarea de acorduri sau contracte informale care duc la îndeplinirea obiectivelor specifice de munca si pe specificarea compensatiilor si beneficiilor care pot fi asteptate în mod legitim la completarea eficienta a unei sarcini de munca.

În forma sa corectiva, leadershipul tranzactional se concentreaza pe fixarea activa de standarde. În forma sa pasiva, implica mai degraba expectativa si actiunea reactiva. Atât în forma sa activa cât si în cea pasiva, leadershipul tranzactional presupune monitorizarea atenta a aparitiei unor probleme. Majoritatea specialistilor considera Recompensa Situationala (CR) si Managementul prin Exceptie Activ (MBEA) ca fiind expresii ale leadershipului tranzactional, iar Managementul prin Exceptie Pasiv (MBEP) si stilul Laissez Faire (LF) ca fiind expresii ale unui leadership pasiv/evitant.

## LEADERSHIPUL TRANSFORMATIONAL

Este interesant de specificat ca, atunci când sunt rugati sa descrie cei mai eficienti lideri cu care lucreaza sau au lucrat în trecut, manageri, angajati, studenti sau specialisti din toata lumea specifica un set de caracteristici si comportamente care exced simpla centrare pe recompensarea efortului sau pe corectarea greselilor, care sunt tipice pentru leadershipul ca tranzactie. Toate caracteristicile enuntate descriu lideri transformationali: inspirationali, stimulativi din punct de vedere intelectual, provocatori, vizionari, orientati spre dezvoltare si hotarâti sa maximizeze performanta. De multe ori în descrieri este utilizat termenul de "carisma".

## REZULTATELE LEADERSHIPULUI

Atât leadershipul transformational cât si cel tranzactional sunt relationate cu succesul grupului. Succesul este masurat de MLQ prin intensitatea cu care subordonatii își percep leaderul ca fiind motivator, ca fiind eficient în interactiunile cu diferite niveluri din organizatie sau ca inducând satisfactie cu metodele sale de lucru.

## UNELE DATE REZULTATE DIN CERCETARI

*Leaderii transformationali genereaza o aliniere mai ferma cu viziunea si misiunea organizatiei.*

*Factorii leadershipului transformational sunt puternic asociati cu cresteri în indicatorii de vânzari, cota de piata, venituri si profitabilitatea investitiilor.*

*Scorurile la scalele de leadership transformational prezic performanta individuala si de grup.*

*Leadershipul transformational explica între 45% si 60% din varianta performantei organizationale.*

*Leaderii transformationali genereaza o mai mare coeziune de grup si dedicare catre munca si scad fluctuatia de personal.*

*Leadershipul transformational prezice un nivel mai mare a inovatiei, a creativitatii si a eficientei echipelor de cercetare-dezvoltare.*

*Leaderii transformationali creeaza un mediu de lucru mai sigur.*

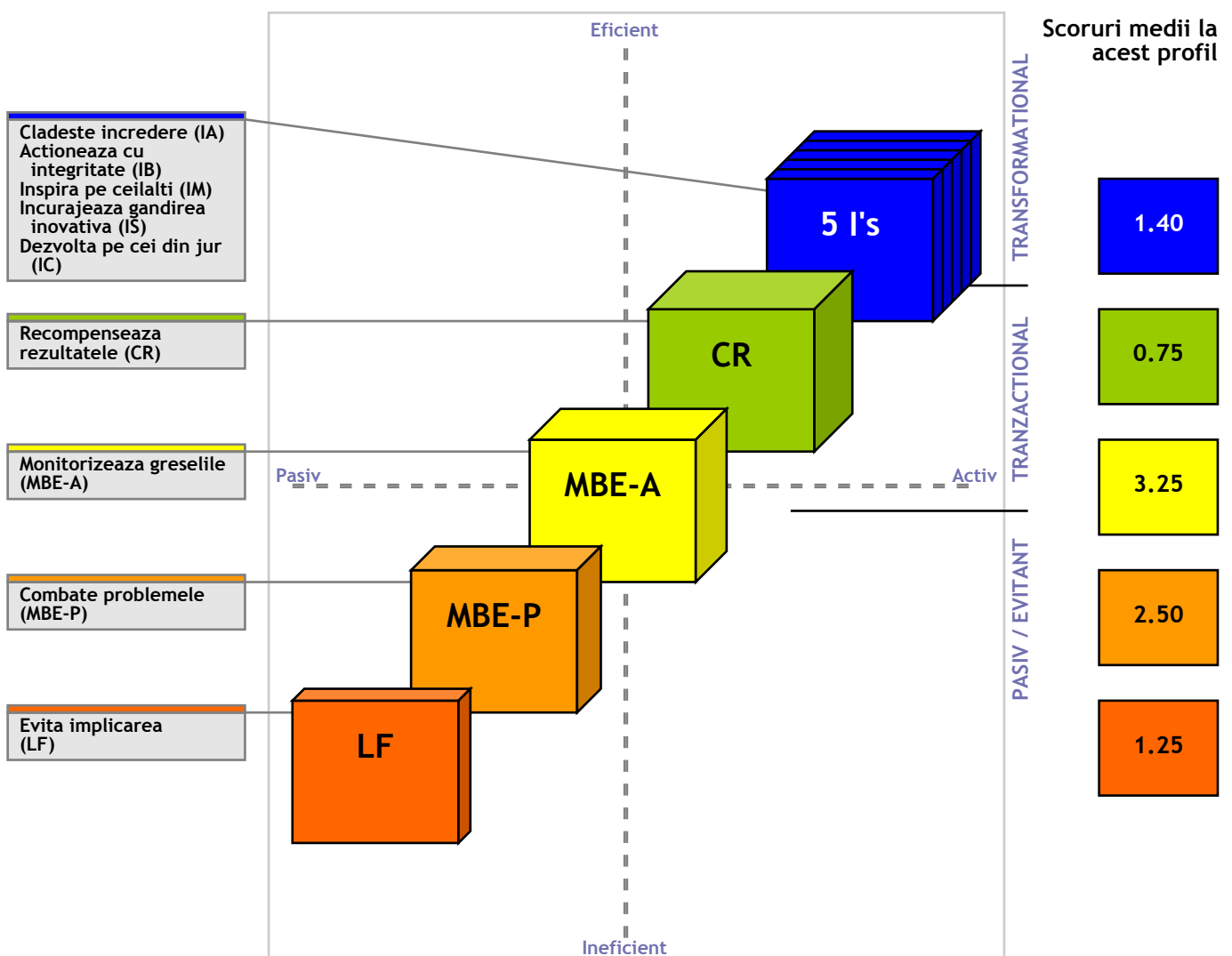
*Modelul leadershipului complet, defalcat de MLQ în noua factori, a fost demonstrat ca fiind cel mai reprezentativ model pentru leadershipul transformational.*

## REZUMATUL PROFILULUI DE LEADERSHIP

### (Profil realizat pe baza modelului leadershipului complet)

Rezumatul profilului de leadership vizualizeaza o imagine de ansamblu a conceptelor modelului leadershipului complet ("Full Range Leadership"). Acestea includ conceptele de Leadership Transformational, Leadership Tranzactional si Leadership Pasiv / Evitant. Rezumatul indica de asemenea formele pasive vs. active de leadership, respectiv cele eficiente vs. ineficiente.

Leadershipul Laissez-Faire (LF) este tipic pentru acei lideri care evita implicarea. Aceasta forma este pasiva, evitanta si ineficienta. Leadershipul Tranzactional, în forma sa pasiva, care implica asteptarea pâna la aparitia erorilor înainte de luarea unei decizii, este numit Management Pasiv prin Exceptie ("Management-by-Exception Passive", MBE-P) si este vazut ca o forma a stilului Pasiv/Evitant. În forma sa activa, de Management Activ prin Exceptie ("Management-by-Exception Active, MBE-A), ori de Recompensa Situationala ("Contingent Reward", CR), leadershipul tranzactional implica o monitorizare atenta si anticipativ corectiva a comportamentelor si preocuparea pentru fixarea de standarde. Leadershipul Transformational implica chiar mai multe decât doar recompensele pentru efortul depus si pentru atingerea obiectivelor, despre care am discutat anterior. Leadershipul Transformational este inspirational, stimulatív din punct de vedere intelectual, vizionar si orientat spre dezvoltarea celor din jur. Aceasta este cea mai activa si eficienta forma de leadership.



0 = Niciodata / 1 = Rareori / 2 = Uneori / 3 = Destul de des / 4 = Foarte frecvent sau intotdeauna

## DETALIEREA PROFILULUI DE LEADERSHIP

### LEADERSHIP TRANSFORMATIONAL

IA

IB

IM

IS

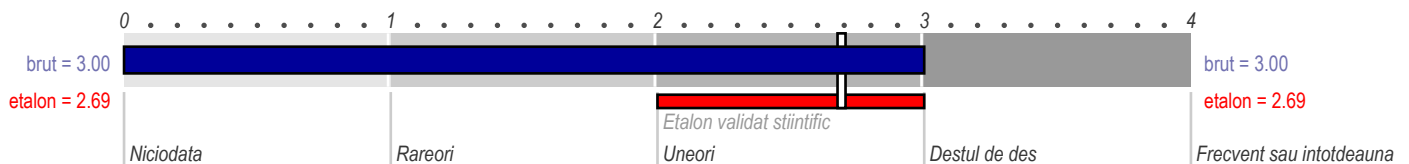
IC

Scalele Transformationale masoara caracteristicile de leadership transformational, care este înțeles ca proces de influentare, de schimbare a modului în care angajatii (colegi, subordonati) constientizeaza ceea ce este important si de determinare a acestora de a avea o noua perspectiva asupra propriei persoane, asupra sarcinilor de munca si oportunitatilor si provocarilor din cadrul mediului lor. Liderii transformationali au subordonati si colegi care le atribuie caracteristici idealizate, care reflecta putere si influenta. Subordonatii lor doresc sa se identifice cu ei, cu obiectivele si cu viziunea enuntata de ei si au încredere atât în capacitatile lor cât si în judecata lor morala. De aceea, subordonatii sunt animati sa faca eforturi care exced pozitiv asteptarile normale de la slujba lor.

IA: ATRIBUTE IDEALIZATE  
SCOR BRUT = 3.00

### CLADESTE INCREDERE

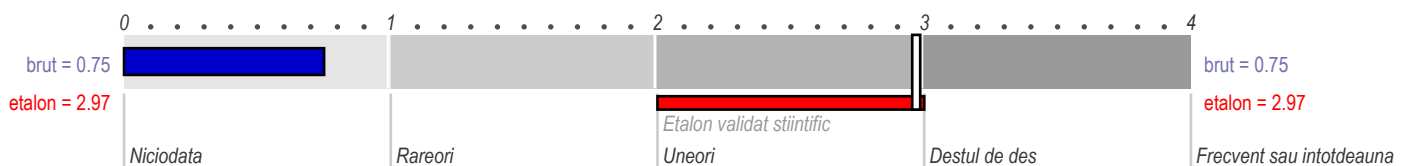
Scala de Atribute Idealizate detecteaza prin scorurile sale mari capacitatea unei persoane de a exercita influenta, inspirând putere, trezind mândrie în rândul „adeptilor” sai, asigurând si oferind încredere, trecând peste „interesele” individuale în favoarea celor de grup si servind drept model de referinta celor care-i urmeaza. Scala pune accent pe faptul ca scorurile mari identifica persoane carora cei din jur le atribuie calitati idealizate si nu neaparat pe faptul ca ele ar poseda respectivele calitati. Aceste persoane trezesc mândrie în alții, actioneaza în asa fel încât sa trezeasca respectul celorlalti pentru ei si afiseaza un sentiment de încredere si putere.



IB: COMPORTAMENTE IDEALIZATE  
SCOR BRUT = 0.75

### ACTIONEAZA CU INTEGRITATE

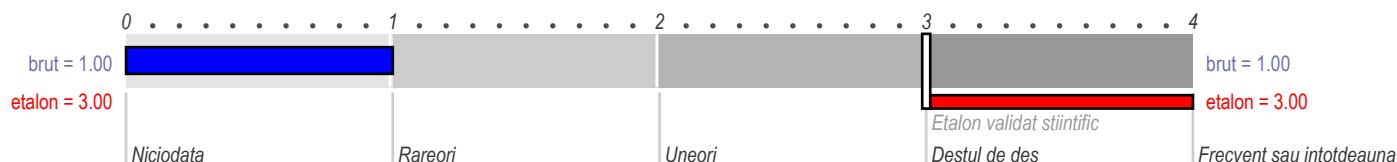
Aceasta scala evidentiaza prin scorurile sale mari tendinta de a manifesta comportamente ideale, cum ar fi ascendenta, dominanta, constiinciozitatea, autocontrolul, judecata morala inalta, optimismul, eficienta. Persoanele cu scoruri mari la aceasta scala vorbesc despre valorile si credintele lor cele mai importante, accentueaza necesitatea atingerii unei finalitati (dezirabile), iau în calcul aproape întotdeauna consecintele morale si etice ale deciziilor lor si accentueaza, de asemenea, importanta construirii unui sens „colectiv”, împartasit de toti, privind misiunea echipei sau grupului.



IM: MOTIVATIA INSPIRATIONALA  
SCOR BRUT = 1.00

## INSPIRA PE CEILALI

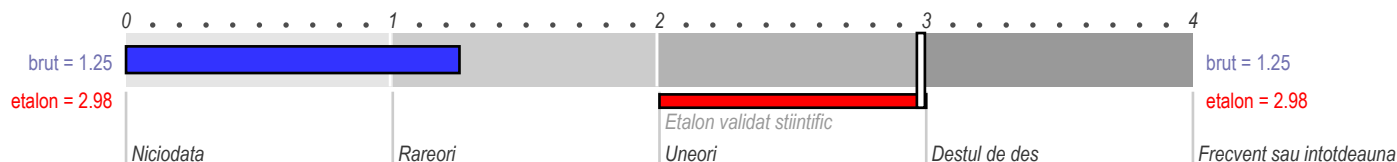
Leaderii cu scoruri mari la aceasta scala se comporta într-o maniera motivatoare pentru cei din jur, dând semnificatie muncii si descoperind provocarea în activitatea proprie si a celorlalti. Ei stimuleaza spiritul individual, si cel de echipa, sporesc entuziasmul si, mai ales, optimismul în rândul echipei; leaderul insufla tuturor încredere într-un viitor pozitiv si îi stimuleaza si pe ceilalti sa se raporteze pozitiv la viitor. Acesti leaderi vorbesc cu optimism despre viitor, au o viziune plina de încredere asupra viitorului, își exprima încrederea în faptul ca obiectivele vor fi realizate, accentuând importanta fiecaruia în atingerea acestora.



IS: STIMULAREA INTELECTUALA  
SCOR BRUT = 1.25

## INCURAJEAZA GANDIREA INOVATIVA

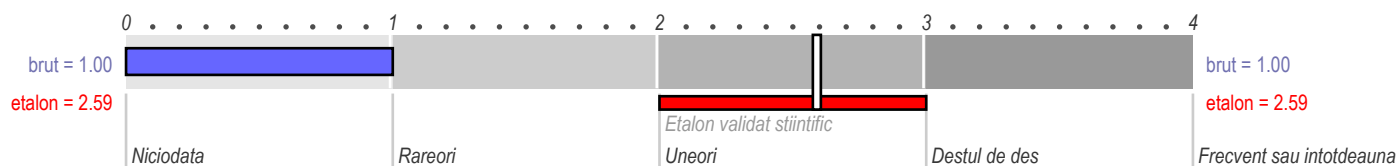
Scorurile mari la acesta scala identifica persoanele care stimuleaza si cultiva inovatia si creativitatea celor din jurul lor. De obicei reusesc acest deziderat prin încurajarea celor din jur de a chestiona si pune la îndoiala presupuneri si concluzii, de a reanaliza si reformula problemele cu care se confrunta, de a aborda situatiile vechi din noi perspective, de a privi orice situatie din mai multe unghiuri/ puncte de vedere. Aceste persoane evita ironizarea sau critica publica a greselilor membrilor echipei, încurajându-i astfel sa experimenteze si sa fie creativi. Acesti leaderi solicita în continuu subordonatilor lor sa gaseasca noi idei si solutii creative pentru problemele uzuale, fiind antrenati în mod continuu în procesul rezolutiv.



IC: APRECIEREA INDIVIDUALA  
SCOR BRUT = 1.00

## DEZVOLTA OAMENII

Persoanele cu scoruri mari la scala de Apreciere Individuala (IC) acorda atentie nevoilor de realizare si dezvoltare ale fiecarui individ, actionând ca un mentor si un coach (antrenor), alocând timp, efort si resurse individuale pentru a-i ajuta pe cei din jurul lor sa creasca, sa se dezvolte. Subordonatii lor isi dezvolta astfel potentialul individual la niveluri tot mai înalte, caci li se creeaza noi oportunitati de a învata si sunt parte a unui climat orientat spre sprijin, în care au toate conditiile pentru a evolua. Astfel de leaderi tind sa recunoasca diferentele individuale la cei din jur, sub aspectul nevoilor si dorintelor fiecaruia, abordeaza fiecare subordonat în concordanta cu potentialul si capacitatile sale, petrec timp predând si antrenând pe ceilalti în dezvoltare continua – cu accent pe competentele cheie/ punctele forte, tratându-i diferentiat pe



## LEADERSHIP TRANZACTIONAL

CR

MBEA

Scalele Tranzactionale masoara caracteristicile tranzactionale la persoanele evaluate si anume, comportamentele asociate cu tranzactii constructive (de exemplu recompensa situationala) si corective (de exemplu management prin exceptie).

Leaderii tranzactionali recunosc corect rolurile si sarcinile necesare pentru ca subalternii lor sa obtina rezultatele dorite. Ei clarifica toate cerintele pe care le au fata de subalterni, insuflandu-le acestora un sentiment de siguranta cu privire la obiective, la procedurile necesare pentru atingerea obiectivelor si la modalitatea de evaluare a efortului lor. De asemenea, leaderii tranzactionali recunosc trebuintele subalternilor lor si clarifica felul în care aceste trebuinte pot fi rezolvate în contextul muncii. Asadar, leadershipul tranzactional directioneaza actiunile subordonatilor spre un scop, le confera sentimentul unei directii si îi energizeaza pentru urmare a acelei directii. Aceasta abordare, preferata de majoritatea programelor contemporane de training in leadership, este importanta, dar limitata la tranzactii de nivel primar.

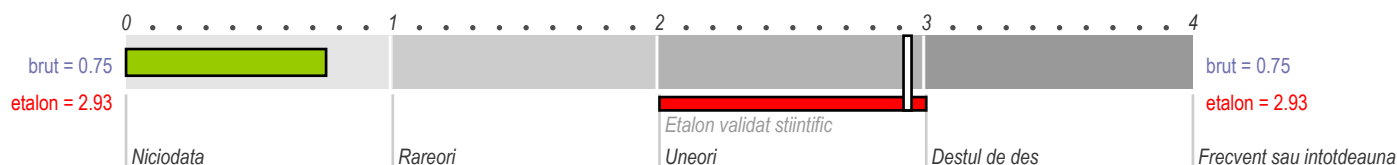
Accentuat faptul ca leadershipul tranzactional este privit ca o componenta esentiala a modelului leadershipului complet. Aceasta paradigma consacrata, a leadershipului tranzactional, este completata si nu înlocuita de leadershipul transformational. Leaderii transformationali pot fi uneori, atunci când este cazul, tranzactionali, însa leadershipul tranzactional este de multe ori doar o reteta pentru nivele scazute de performanta, ori pentru schimbari nesemnificative.

CR: RECOMPENSA SITUATIONALA

SCOR BRUT = 0.75

### RECOMPENSEAZA REZULTATELE

Leaderii cu scoruri mari la aceasta scala manifesta comportamente caracteristice unei tranzactii eficiente, si anume tind sa discute în termeni clari cine este responsabil pentru realizarea obiectivelor de performanta, clarifica ceea ce o persoana se poate astepta sa primeasca atunci când obiectivele de performanta sunt realizate si își exprima satisfactia atunci când ceilalti îndeplinesc ceea ce se astepta de la ei. Asadar, acesti leaderi obisnuiesc sa clarifice asteptarile si sa recunoasca meritele celorlalti la atingerea obiectivelor. Recompensele situationala reprezinta un instrument important al leadershipului tranzactional si constau în rasplata acordata doar atunci când obiectivele sunt atinse. Rezultatul obtinut în urma unei astfel de abordari consta în realizarea nivelelor asteptate de performanta de catre indivizi si grupuri.

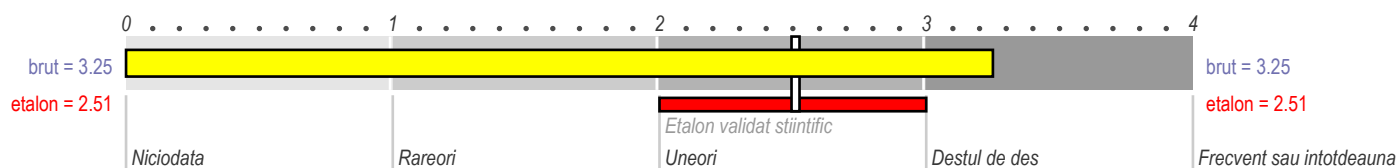


MBE-A: MANAGEMENT PRIN EXCEPTIE: ACTIV

SCOR BRUT = 3.25

### MONITORIZEAZA GRESSELILE

Persoanele cu scoruri mari la aceasta scala sunt acei leaderi care specifica clar atât standardele pentru complianta, cât si ceea ce reprezinta performanta ineficienta, si care se rezuma ulterior la a sanctiona subalternii pentru posibila nerespectare a acestor standarde. Acest stil de leadership presupune monitorizarea atenta a deviatiiilor, a greselilor si a erorilor si apoi luarea de masuri corective cât mai rapid cu putinta, atunci când sunt comise greseli sau abateri de la standard. Leaderii care practica un management prin exceptie activ obisnuiesc sa tina evidenta tuturor greselilor, își concentreaza atentia asupra neregulilor, erorilor, exceptiilor si deviatiiilor de la standarde, precum si asupra tratarii acestor greselii, plângeri si securi.





## LEADERSHIP PASIV / EVITANT

MBEP

LF

Leadershipul Pasiv / Evitant este o forma mai pasiva si reactiva de leadership, ea descrie lideri care nu reactioneaza sistematic la situatiile si problemele cu care se confrunta. Liderii pasivi evita sa clarifice neintelegerile, sa enunte asteptarile si sa stabileasca obiective si standarde care sa fie realizate de catre subalterni. Acest stil are de cele mai multe ori un efect negativ asupra rezultatelor dorite - opus celui intentionat de leaderul respectiv.

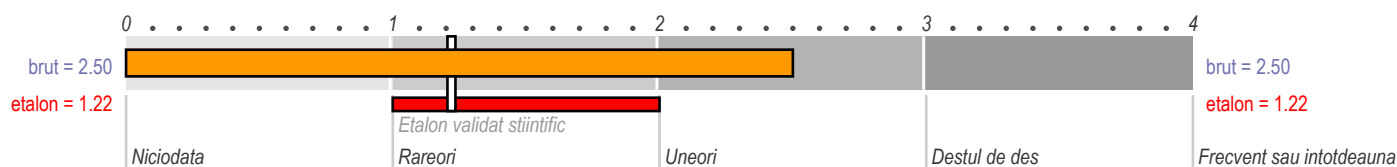
MLQ discuta doua forme de leadership pasiv / evitant: Managementul prin Exceptie: Pasiv („Management by Exception: Passive”, MBE-P) si Leadershipul Laissez-Faire (LF). Comportamente tipice pentru managementul pasiv prin exceptie sunt acele comportamente în cursul carora leaderul ia masuri corective, însa abia dupa aparitia problemei. Acest comportament nu este asadar unul proactiv, ci reactiv si se bazeaza de obicei pe pedeapsa. Comportamente tipice pentru leadershipul Laissez-Faire sunt cele în cursul carora leaderul evita complet implicarea si nu reactioneaza nici chiar la amenintari sau la problemele deja aparute, aderând la opinia ca problemele se rezolva mai devreme sau mai târziu de la sine.

Ambele stiluri de leadership pasiv / evitant au un impact negativ asupra performantei indivizilor, grupurilor si organizatiilor, precum si un impact emotional puternic asupra subalternilor si colegilor.

MBE-P: MANAGEMENTUL PRIN EXCEPTIE: PASIV  
SCOR BRUT = 2.50

### COMBATE PROBLEMELE

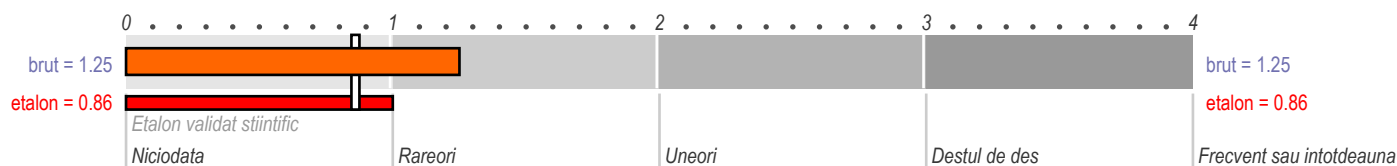
Daca stilul de leadership activ prin exceptie presupune monitorizarea atenta a deviatilor, greselilor si erorilor si apoi aplicarea, cât mai rapid cu putinta, a masurilor corective, leaderul care adera la un management pasiv prin exceptie nu asteapta doar ca aceste erori sa apara, ci asteapta efectiv ca problemele sa devina serioase si grave pentru ca el sa actioneze. Adeptul convingerii „daca înca nu s-a rupt, nu reparam” actioneaza doar atunci când lucrurile merg prost si când problemele devin cronice.



LF: MANAGEMENT PERMISIV  
SCOR BRUT = 1.25

### EVITA IMPLICAREA

Acest stil de leadership poate fi definit mai degraba ca stil de non-leadership si se afla la cealalta extrema de (in)eficienta a stilului transformational. În cazul leadershipului permisiv, practic leaderul evita sa-si asume comportamentul de conducere: nu ofera informatii subalternilor, nu ofera feedback, este incapabil de a recunoaste sau satisface dorintele angajatilor. Persoanele identificate prin scorurile mari la aceasta scala evita sa se implice atunci când apar probleme importante, sunt absente atunci când este nevoie de ele, evita sa ia decizii si obisnuiesc sa aiba o reactie întârziata la probleme urgente.



## REZULTATE ALE LEADERSHIPULUI

EE

EFF

SAT

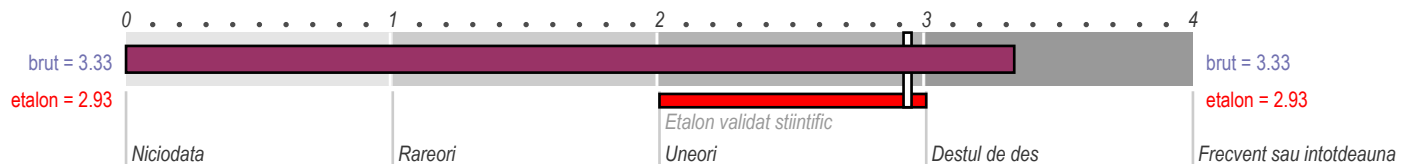
Atât leadership-ul transformational cât și cel tranzactional sunt relateate cu succesul la nivel individual, grupal și organizațional. Eficiența leadershipului este evaluată de MLQ pe baza modului în care subalternii și colegii percep liderii ca fiind buni motivatori, ca fiind eficienți în interacțiunile de la diferite niveluri ale organizației și ca generând satisfacție cu metodele de lucru.

EE: EFORTUL SUPLIMENTAR

SCOR BRUT = 3.33

### GENEREAZA EFORT SUPLIMENTAR

Efortul suplimentar, ca efect al unui leadership eficient, este ceea ce doriți de la subordonații să realizeze o performanță superioară prin eforturi mult mai mari, fiind convinși să facă mai mult decât se poate aștepta în mod legitim de la ei. Liderii cu scoruri mari la această scală amplifică dorința celorlalți să reușească și cresc disponibilitatea acestora să se străduiească mai mult.

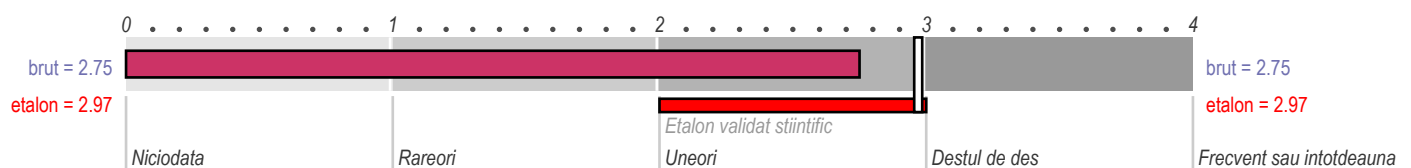


EFF: EFICIENTA

SCOR BRUT = 2.75

### ESTE EFICIENT

Scala de Eficiență identifică prin scorurile ei înalte liderii eficienți, judecați astfel prin prisma satisfacerii nevoilor profesionale ale celorlalți, a reprezentării grupului lor în fața unei autorități superioare, în satisfacerea cerințelor organizaționale și, nu în ultimul rând, prin eficiența întregului grup coordonat.

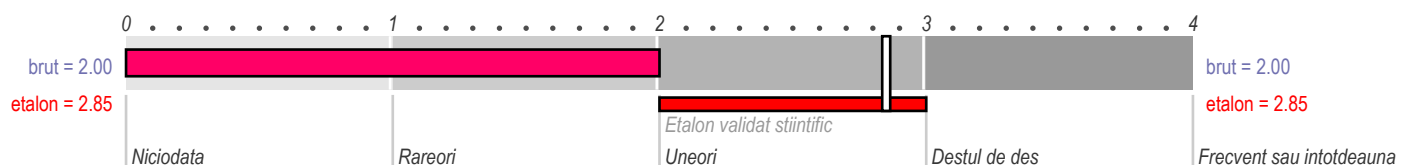


SAT: SATISFACTIA LEGATA DE LEADERSHIP

SCOR BRUT = 2.00

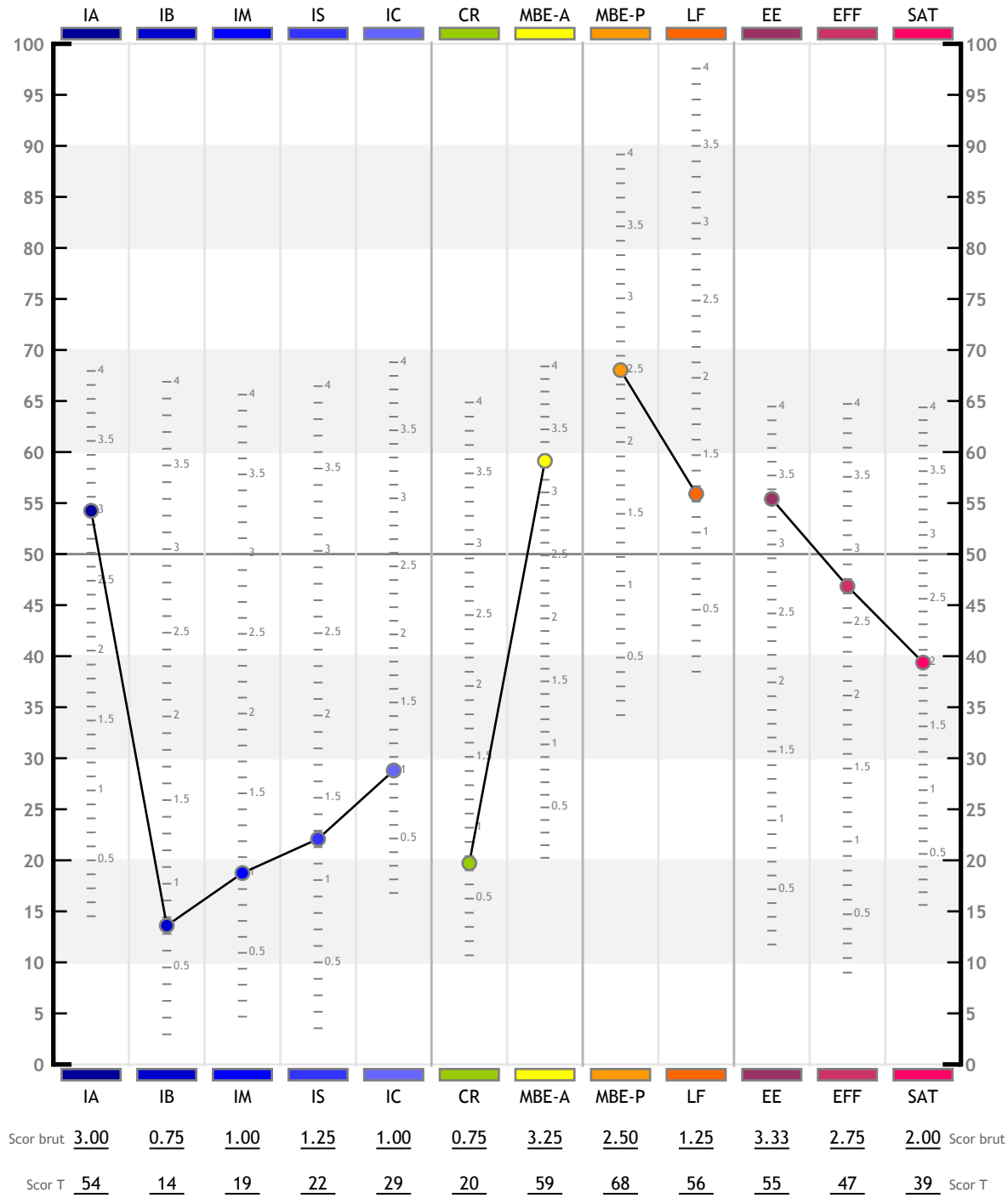
### GENEREAZA SATISFACTIE

Scala de satisfacție legată de leadership conține doar doi itemi și identifică prin scorurile sale înalte liderii care generează satisfacție interpersonală în interacțiunea cu ceilalți. Acești liderii sunt persoane deschise, autentice, calde și oneste, capabili să genereze și să dezvolte sentimente de mulțumire la nivelul celor cu care lucrează.



# PROFIL MLQ RAPORTAT LA ETALON (SCORURI T)

Scorare bazata pe: ETALONUL ROMANESC COMBINAT, TOTAL ESANTION (N=2922ss)



## MODUS OPERANDI

### RASPUNSURI LA ITEMI

(1): '0'	(11): '0'	(21): '4'	(31): '0'	(41): '3'
(2): '1'	(12): '4'	(22): '3'	(32): '1'	(42): '4'
(3): '0'	(13): '0'	(23): '1'	(33): '2'	(43): '4'
(4): '2'	(14): '1'	(24): '4'	(34): '0'	(44): '4'
(5): '0'	(15): '0'	(25): '3'	(35): '1'	(45): '4'
(6): '1'	(16): '2'	(26): '2'	(36): '2'	
(7): '0'	(17): '4'	(27): '4'	(37): '0'	
(8): '3'	(18): '1'	(28): '3'	(38): '1'	
(9): '0'	(19): '3'	(29): '1'	(39): '2'	
(10): '4'	(20): '2'	(30): '0'	(40): '3'	

### STATISTICI ITEMETRICE GENERALE

# raspunsuri '0': 12 din 45 (26.67%)
# raspunsuri '1': 9 din 45 (20.00%)
# raspunsuri '2': 7 din 45 (15.56%)
# raspunsuri '3': 7 din 45 (15.56%)
# raspunsuri '4': 10 din 45 (22.22%)
# raspunsuri lipsa: 0 din 45 (0.00%)



### RASPUNSURI LIPSA

Scala	IA	IB	IM	IS	IC	CR	MBE-A	MBE-P	LF	EE	EFF	SAT
Numar de itemi in scala	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
Raspunsuri lipsa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© 1995, 2004, Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio / Mindgarden, 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.



Mindgarden, Inc.  
855 Oak Grove Ave.  
Menlo Park, CA 94025 U.S.A.  
<http://www.mindgarden.com>

Publicat si distribuit în România sub licenta de D&D Consultants /TestCentral.



D&D Consultants Grup, SRL  
Strada Zambilelor nr. 41, Sector 2, Bucuresti, ZIP 023782  
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 anulara automata a licentei si va pune partile implicate în culpa în conformitate cu legea drepturilor de autor.