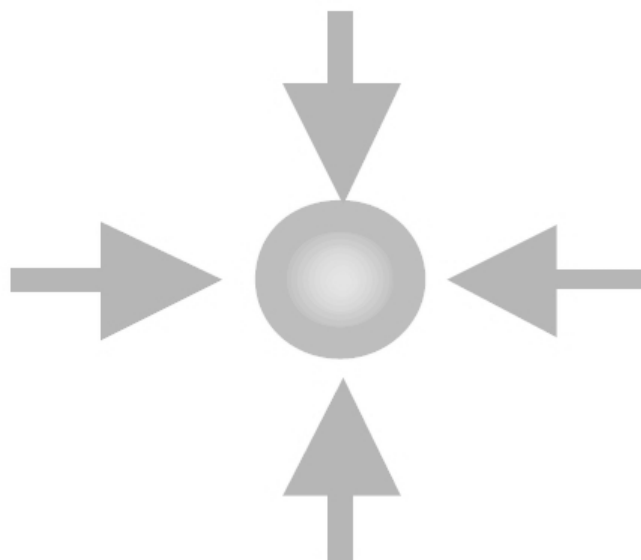


MLQTM

Multifactor Leadership Questionnaire



FEEDBACK 360°

DEZVOLTAT DE BRUCE AVOLIO & BERNARD BASS

RAPORT PREGATIT IN PROIECTUL:
DEMO

CHESTIONAR UTILIZAT SUB LICENTA DE:

Specialist:

Deschis la data: 2015-10-22

Raport generat la data/ora: 23.10.2015 / 11:51:42

Identificator/serie: 00316839



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, consilieri, specialisti in resurse umane, 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.

Ar trebui analizate apoi scorurile tuturor scalelor si subscalelor de leadership, comparand propria evaluare cu media evaluarilor primite de la superiori, colegi si subordonati. Desi scorurile brute sunt importante, interpretarea ar trebui sa se concentreze asupra raportarii acestor scorurilor la etalonul stabilit prin cercetare stiintifica. Atât scorurile evaluarilor cât si etalonul sunt prezentate în sectiunea denumita "Detalierea Profilului de Leadership".

În fine, sectiunile cu "Diferente autoevaluare vs. evaluari externe" si "Comparatii raportate la etalon" arata un rezumat al diferentelor dintre felul in care se priveste persoana evaluata si felul in care o privesc ceilalti.

De asemenea, acest raport contine o sectiune denumita "Feedback detaliat", în care pot fi analizate raspunsurile date de toti evaluatorii la fiecare item al chestionarului.

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 tranzaccțional (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 inspiraționale, la un capăt, dar și comportamente evitante sau pasive, la celălalt capăt.

Modelul leadershipului complet a fost dezvoltat pentru a lărgi 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 Tranzaccțional 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.

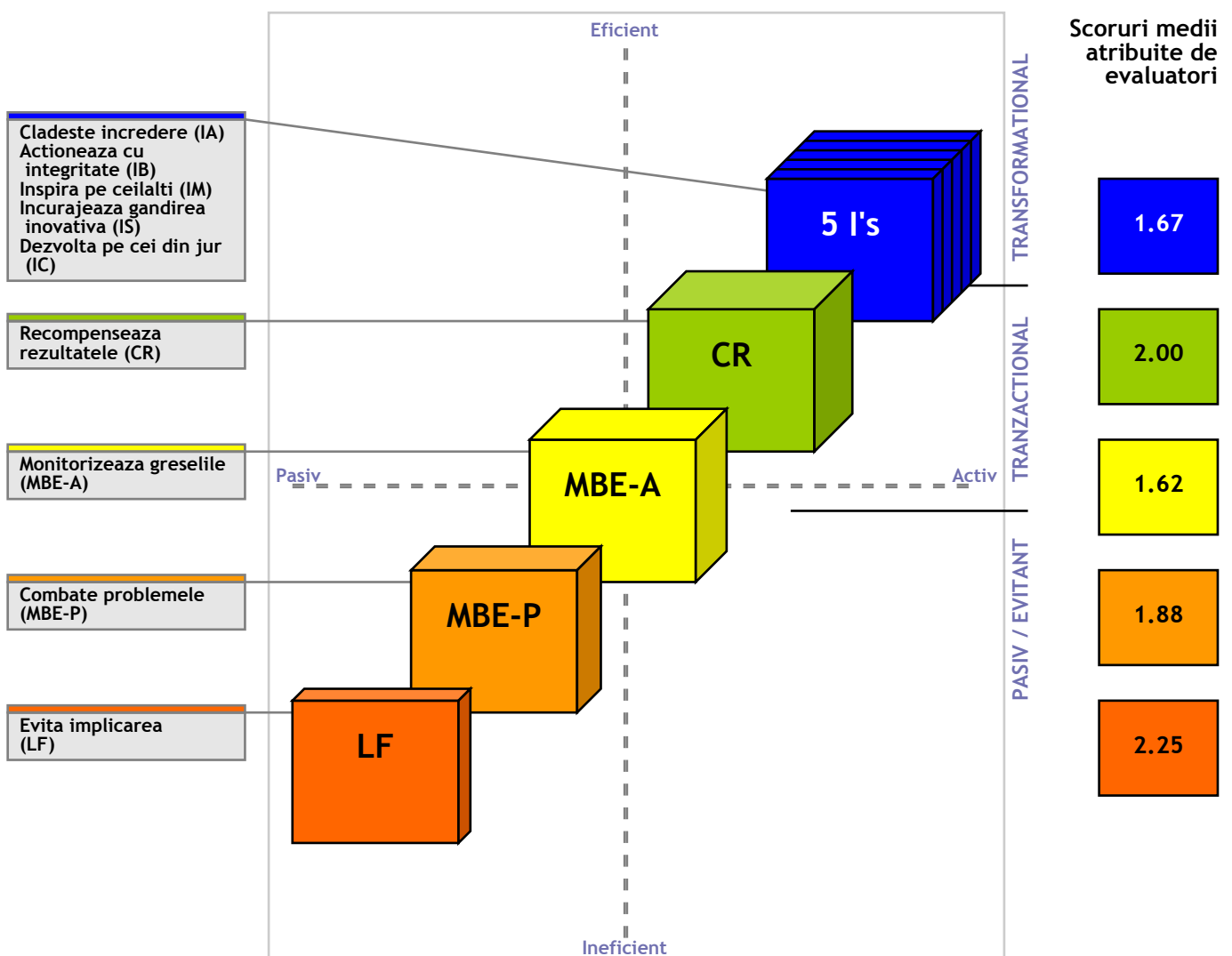
Modelul leadershipului complet, defalcat de MLQ în noua factori, a fost demonstrat ca fiind cel mai reprezentativ model pentru leadershipul transformational.

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, stimulatив 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

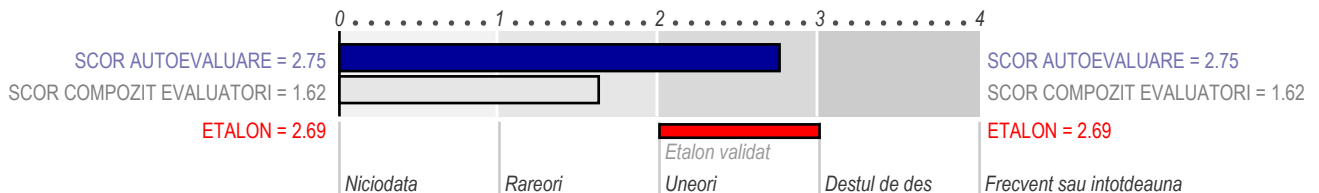
Scalele Transformationale masoara caracteristicile de leadership transformational, care este înteles ca proces de influentare, de schimbare a modului în care angajatii (colegi, subordonati) constientizeaza ceea ce este important si de determinare a acestora de a avea o noua perspectiva asupra propriei 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

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 2.75 / 1.62

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.

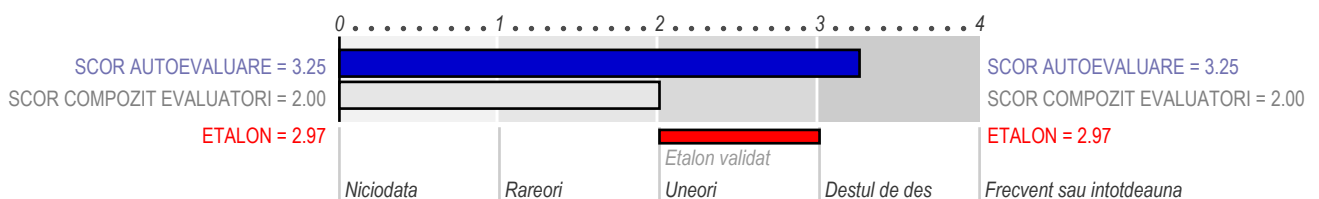


IB: COMPORTAMENTE IDEALIZATE

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.25 / 2.00

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.

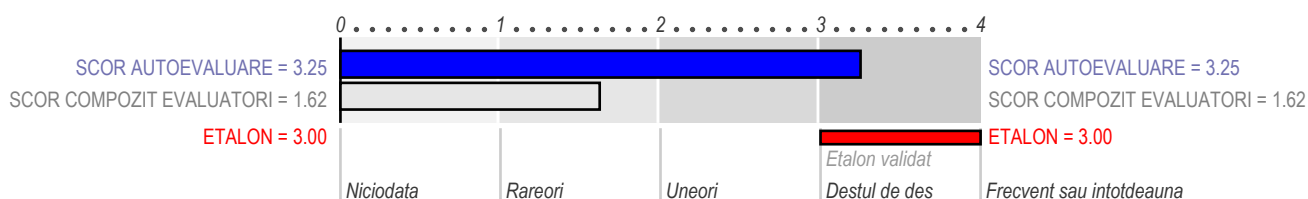


IM: MOTIVATIA INSPIRATIONALA

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.25 / 1.62

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 însufla 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.

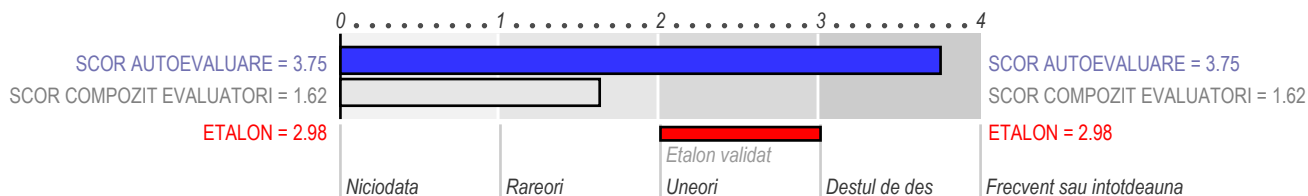


IS: STIMULAREA INTELECTUALA

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.75 / 1.62

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.

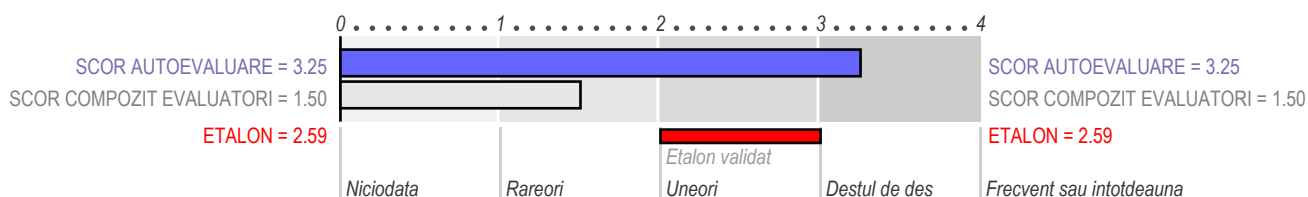


IC: APRECIEREA INDIVIDUALA

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.25 / 1.50

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 își dezvoltă 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 urmaretea acelei directii. Aceasta abordare, preferata de majoritatea programelor contemporane de training in leadership, este importanta, dar limitata la tranzactii de nivel primar.

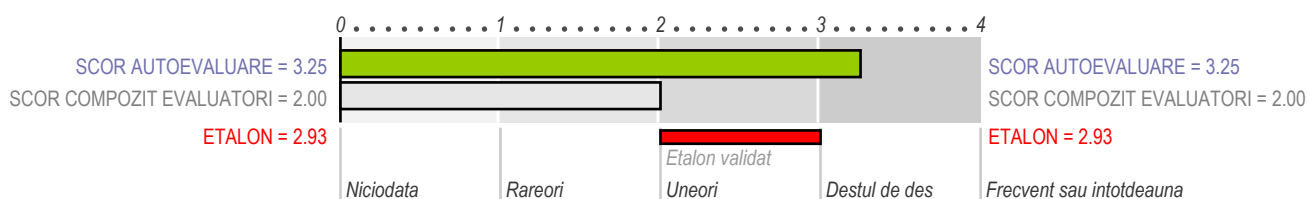
Accentuam faptul ca leadershipul tranzactional este privit ca o componenta esentiala a modelului leadershipului complet. Aceasta paradigma consacrata, a leadershipului tranzactional, este completata si nu înlocuita de leadershipul transformational. Leaderii transformationali pot fi uneori, atunci când 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

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.25 / 2.00

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 isi exprima satisfactia atunci când ceilalti îndeplinesc ceea ce se astepta de la ei. Asadar, acesti lideri 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.

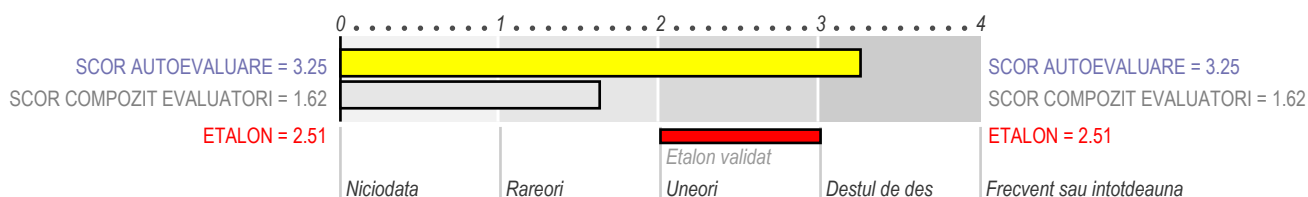


MBE-A: MANAGEMENT PRIN EXCEPTIE: ACTIV

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.25 / 1.62

MONITORIZEAZA GRESELILE

Persoanele cu scoruri mari la aceasta scala sunt acei lideri 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 deviatiilor, 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 deviatiilor de la standarde, precum si asupra tratarii acestor greseli, plângeri si esecuri.



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.

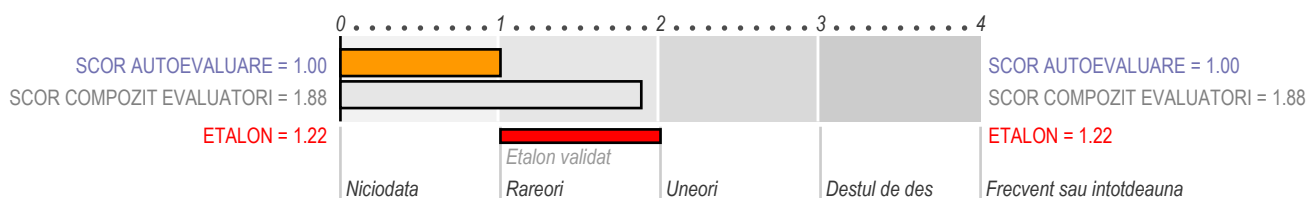
Ambele stiluri de leadership pasiv / evitant au un impact negativ asupra performantei indivizilor, grupurilor si organizatiilor, precum si un impact emotional puternic asupra subalternilor si colegilor.

MBE-P: MANAGEMENTUL PRIN EXCEPTIE: PASIV

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 1.00 / 1.88

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.

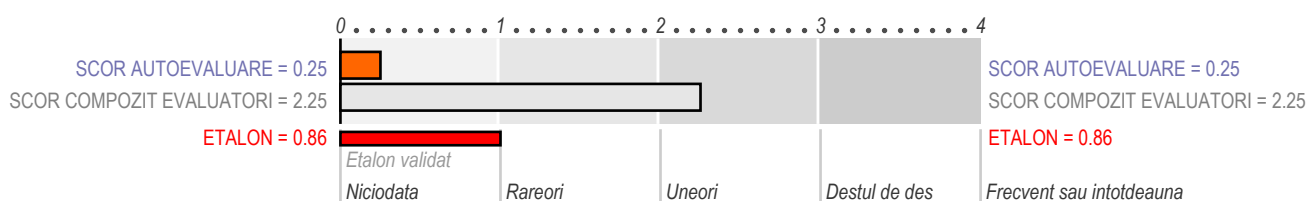


LF: MANAGEMENT PERMISIV

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 0.25 / 2.25

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

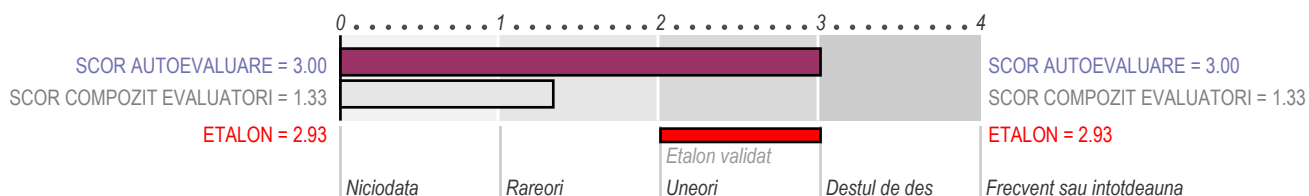
Atât leadership-ul transformational cât și cel tranzacțional sunt relateate cu succesul la nivel individual, grupal și organizațional. Eficiența leadershipului este evaluată de MLQ pe baza modului în care subalternii și colegii percep liderii ca fiind buni motivatori, ca fiind eficienți în interacțiunile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

EE: EFORTUL SUPPLEMENTAR

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.00 / 1.33

GENEREAZA EFORT SUPPLEMENTAR

Efortul suplimentar, ca efect al unui leadership eficient, este acea dorință a subordonaților de a realiza 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 de a reuși și cresc disponibilitatea acestora de a se strădui mai mult.

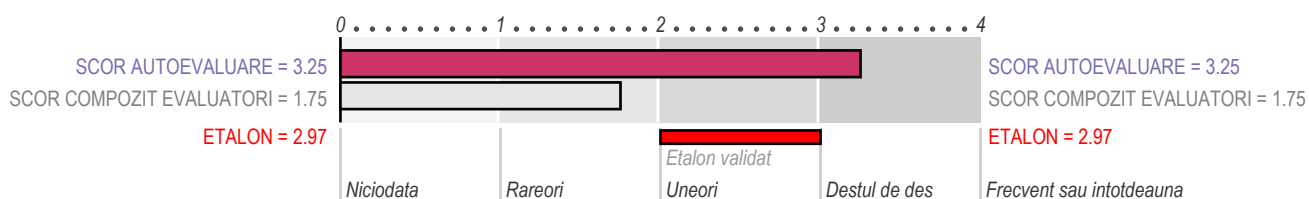


EFF: EFICIENTA

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.25 / 1.75

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.

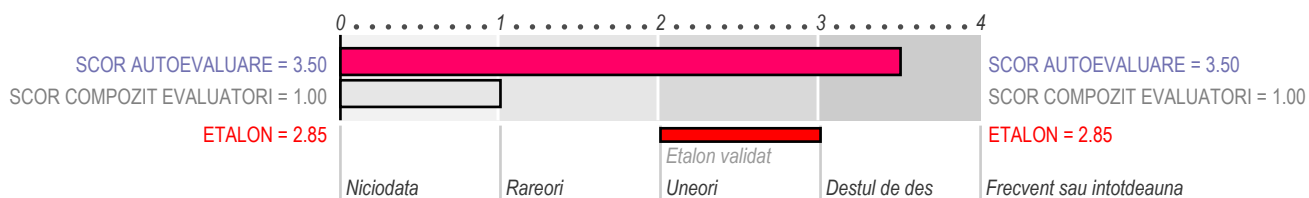


SAT: SATISFACTIA LEGATA DE LEADERSHIP

SCORURI (AUTOEVALUARE / COMPOZIT EVALUATORI) = 3.50 / 1.00

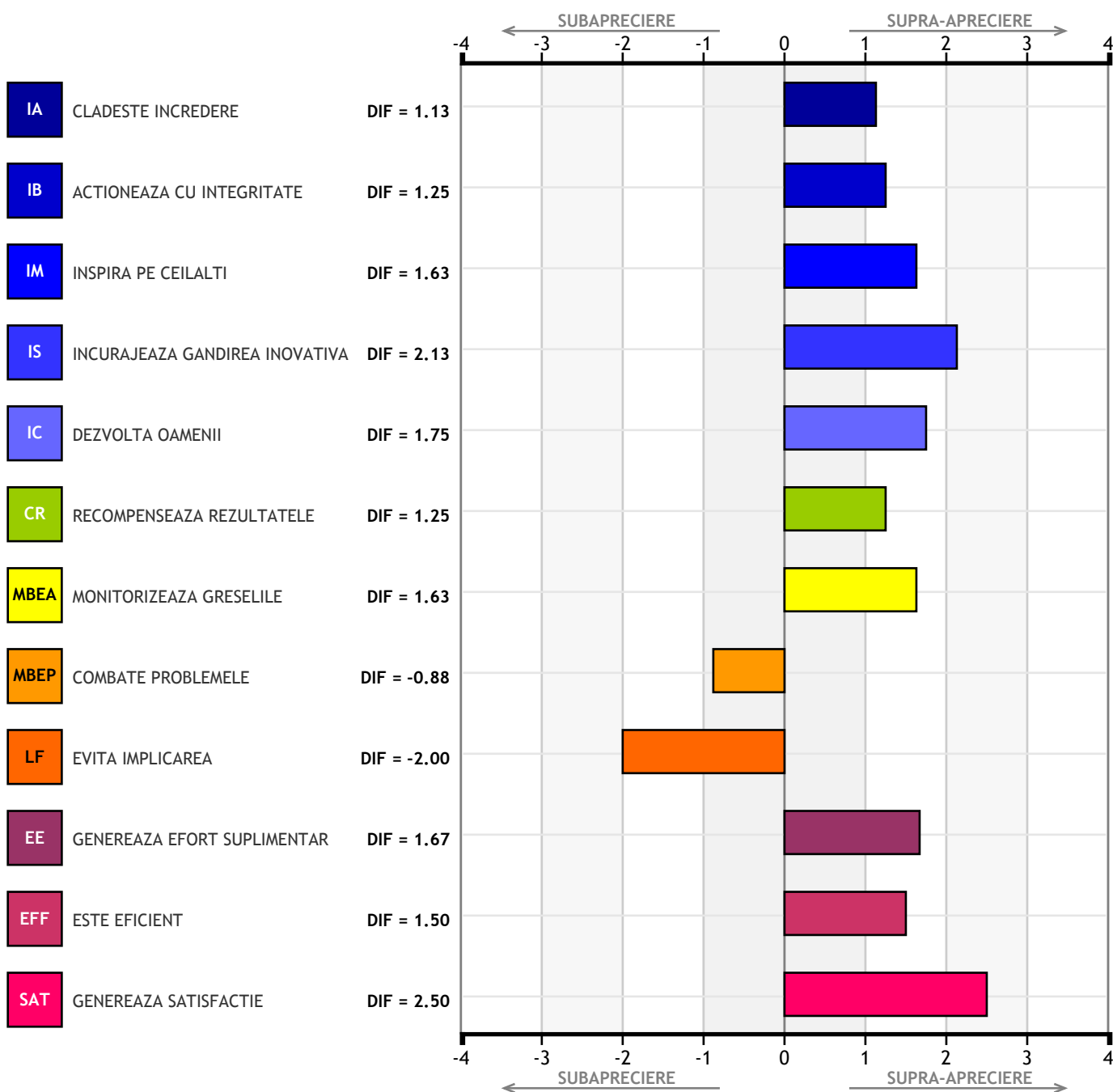
GENEREAZA SATISFACTIE

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 lideri sunt persoane deschise, autentice, calde și oneste, capabili să genereze și să dezvolte sentimente de mulțumire la nivelul celor cu care lucrează.



DIFERENTE AUTOEVALUARE vs. EVALUARI EXTERNE

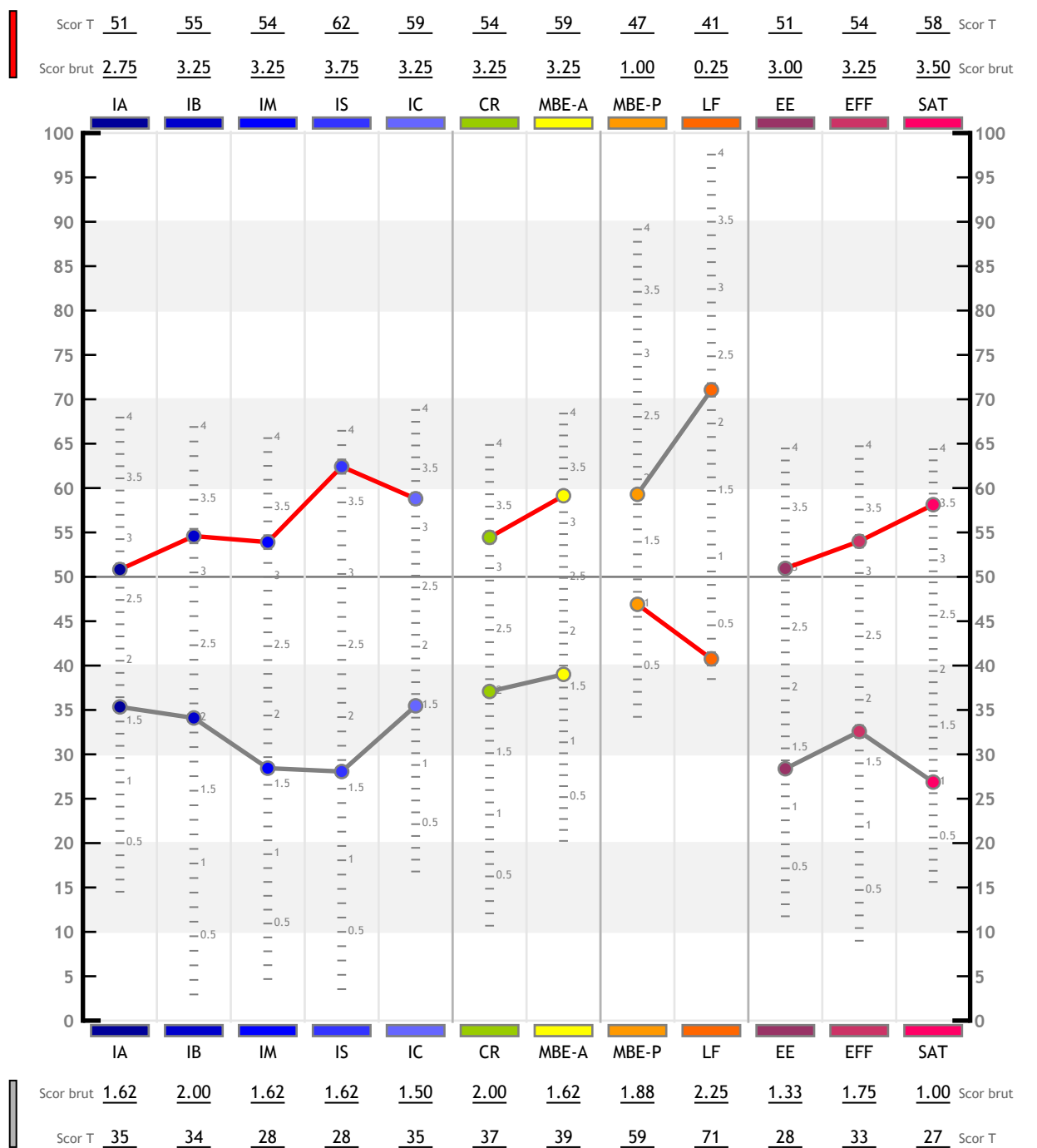
Graficul alaturat vizualizeaza diferentele dintre evaluari, luand in considerare pe de o parte autoevaluarea si pe de alta parte scorul compozit (media ponderata) a evaluarilor date de la diferitele alte nivele ierarhice. Graficul reprezinta diferenta medie dintre frecventa cu care leaderul evaluat considera ca manifesta anumite atitudini si comportamente de conducere si frecventa cu care cei din jur (superiori, colegi, subalterni si alte persoane) considera ca se manifesta acestea. Cu cat graficul este mai lung, cu atat diferenta este mai mare. Graficele care sunt desenate spre stanga liniei medii desemneaza acele dimensiuni in care leaderul evaluat se subapreciaza. Graficele care sunt desenate spre dreapta liniei medii desemneaza acele dimensiuni in care leaderul evaluat se supraapreciaza.



COMPARATII RAPORTATE LA ETALON (SCORURI T)

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

CU LINII ROSII SUNT REPREZENTATE SCORURILE AUTOEVALUARI

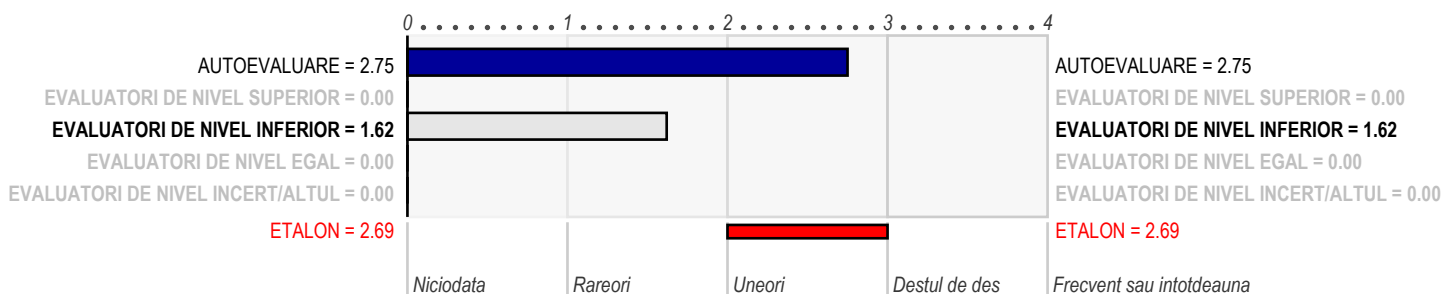


CU LINII GRI SUNT REPREZENTATE SCORURILE MEDII ALE EVALUATORILOR

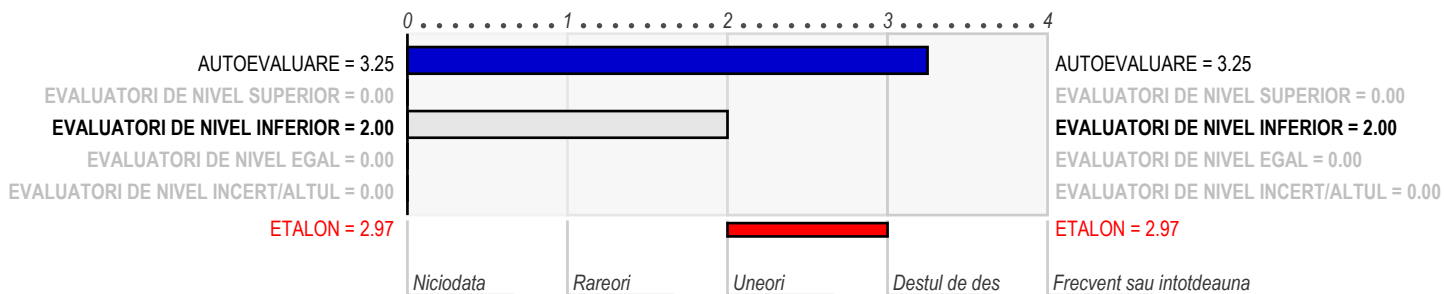
FEEDBACK DETALIAT (360°)

LEADERSHIP TRANSFORMATIONAL

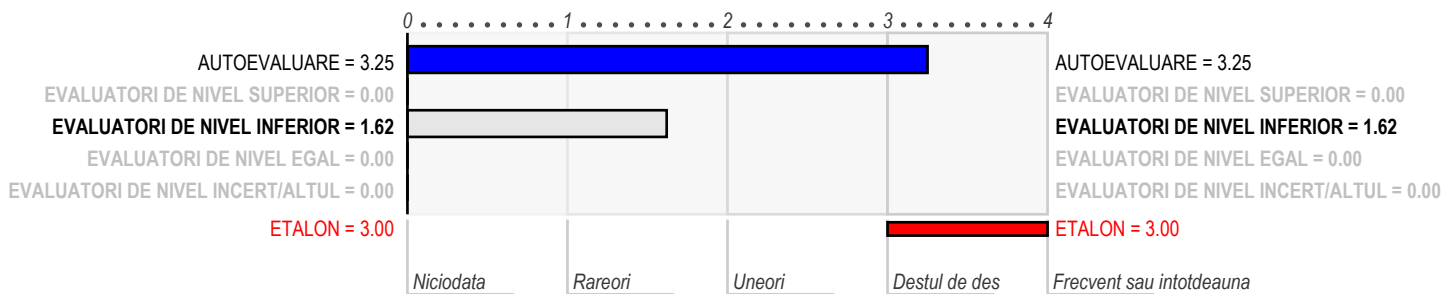
IA CLADESTE INCREDERE



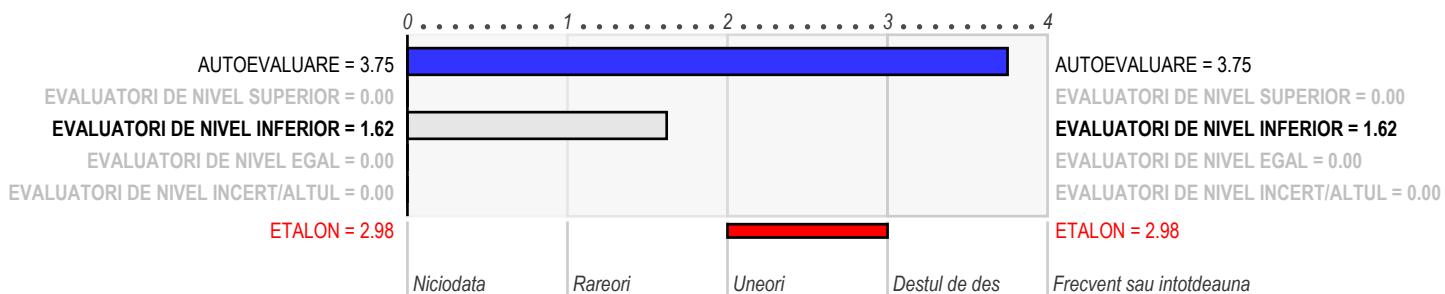
IB ACTIONEAZA CU INTEGRITATE



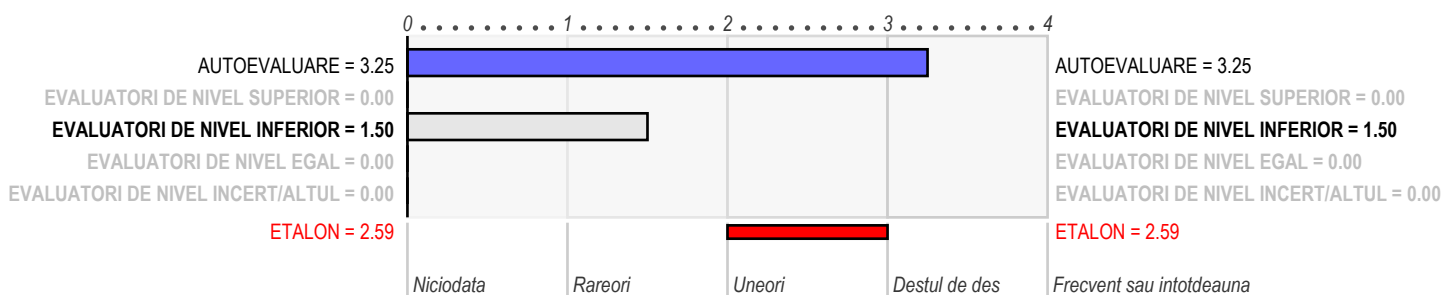
IM INSPIRA PE CEILALI



IS INCURAJEAZA GANDIREA INOVATIVA

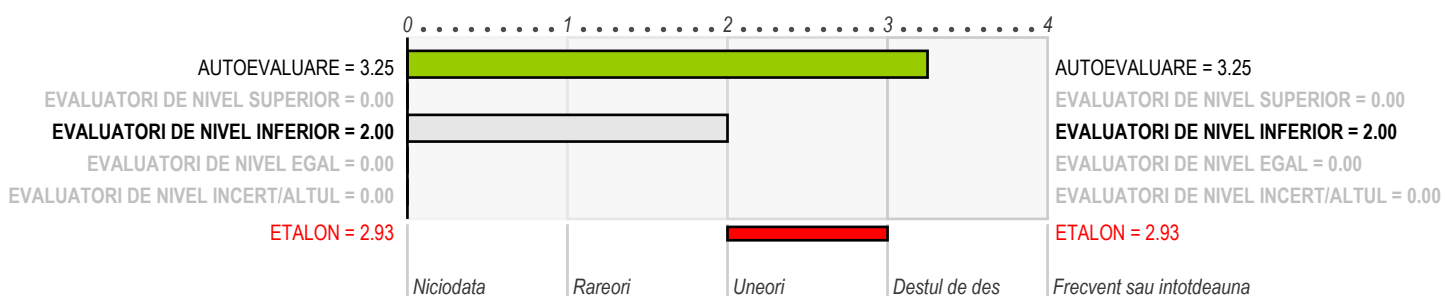


IC DEZVOLTA OAMENII



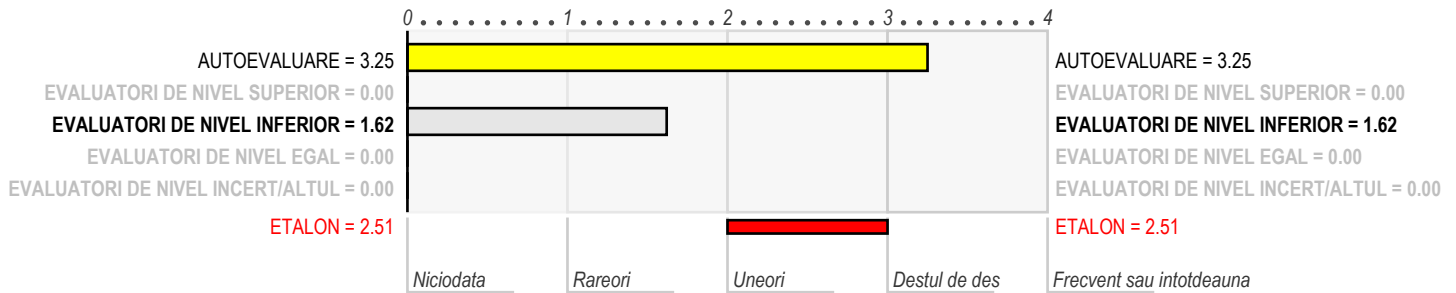
LEADERSHIP TRANZACTIONAL

CR RECOMPENSEAZA REZULTATELE



MBEA

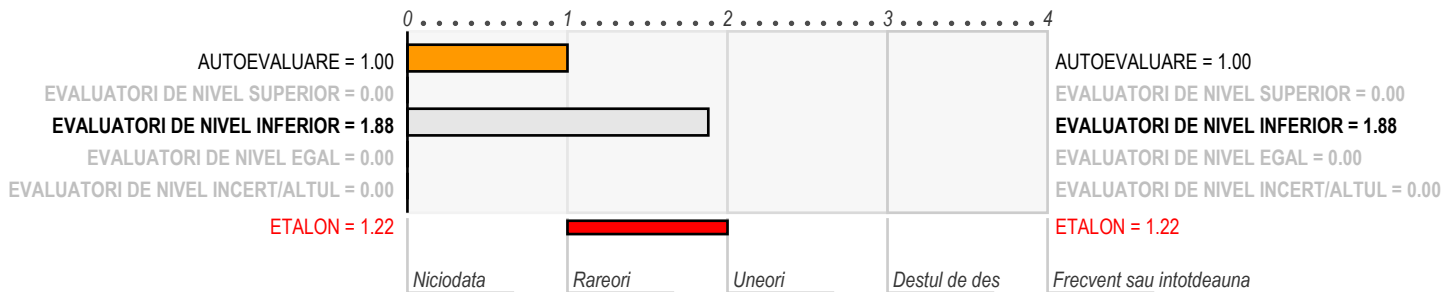
MONITORIZAZA GRESELILE



LEADERSHIP PASIV / EVITANT

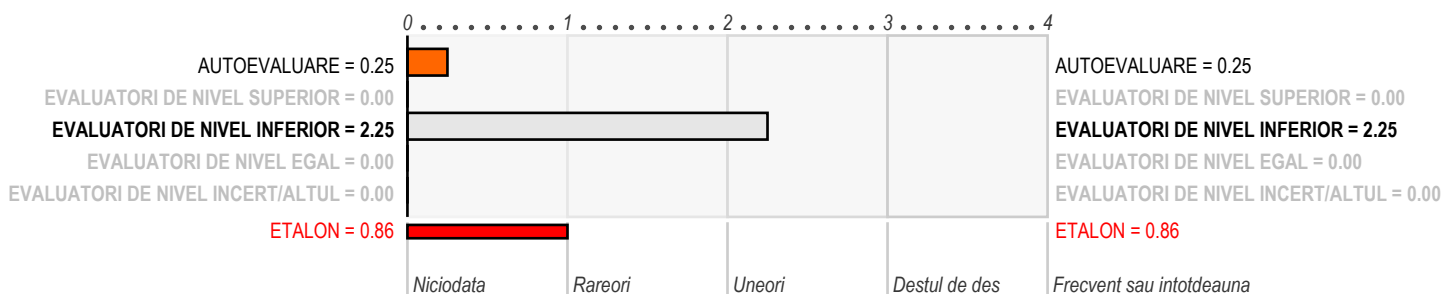
MBEP

COMBATE PROBLEMELE



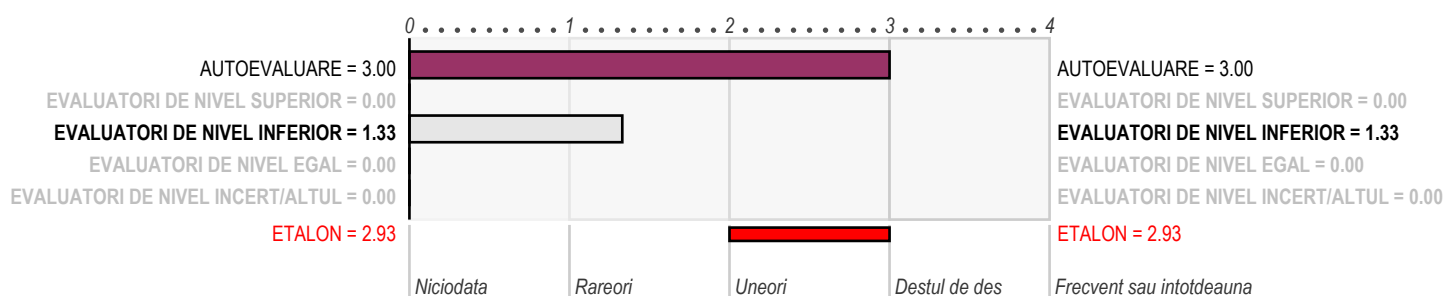
LF

EVITA IMPLICAREA

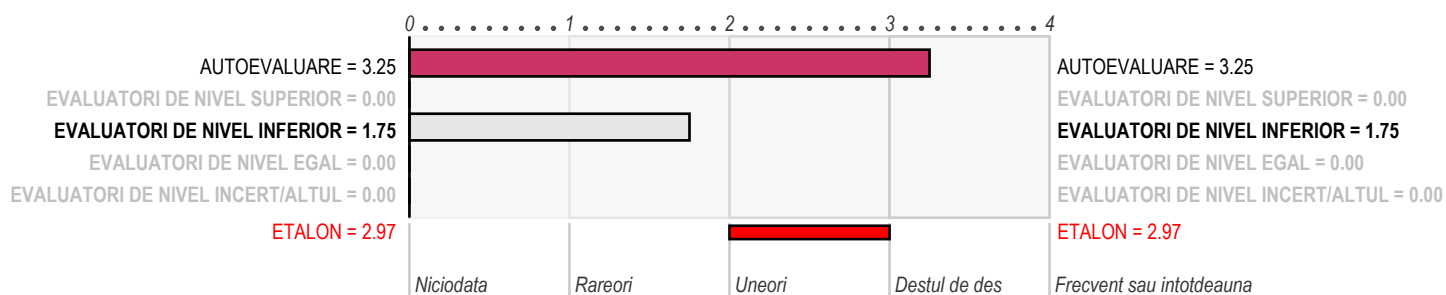


REZULTATE ALE LEADERSHIPULUI

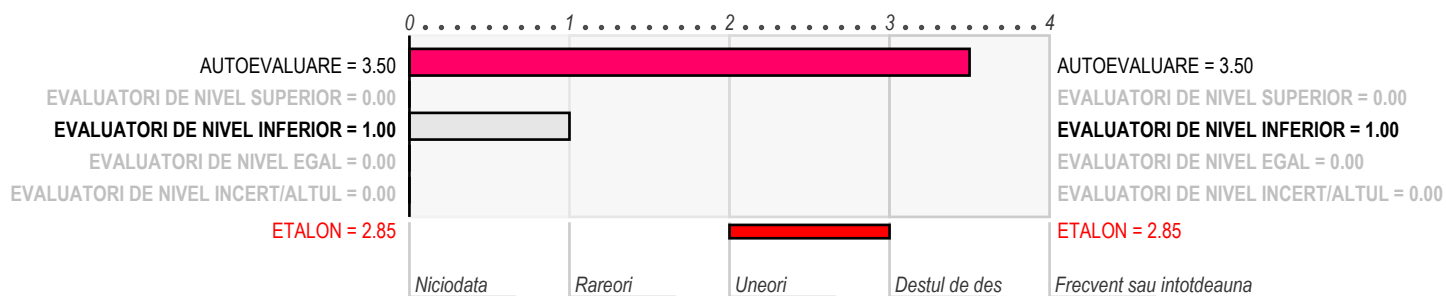
EE *GENEREAZA EFORT SUPLIMENTAR*



EFF *ESTE EFICIENT*



SAT *GENEREAZA SATISFACTIE*



RAPORTAREA COMPLETA A EVALUARILOR

IA CLADESTE INCREDERE

10. Ceilalti sunt mândri pentru ca lucreaza cu mine.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare			●			
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

18. Renunt la interesul personal pentru binele grupului.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

21. Felul în care actionez atrage respectul celorlalti pentru mine.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		2				1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

25. Afisez o atitudine de putere si încredere în fortele mele.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe				2.50		
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1			1	2.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

IB

ACTIONEAZA CU INTEGRITATE

6. Vorbesc cu cei din jur despre valorile si convingerile mele cele mai importante.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		2				1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

14. Simt ca este important sa am un cât mai dezvoltat simt al finalitatii actiunilor mele.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1		1		2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

23. Iau în considerare consecintele morale si etice ale deciziilor mele.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare					●	
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

34. Accentuez importanta de a constientiza cu totii care este misiunea noastra.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe				3.00		
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior				2		3.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

IM

INSPIRA PE CEILALTI

9. Vorbesc cu optimism despre viitor.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

13. Vorbesc cu entuziasm despre ceea ce trebuie facut.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare					●	
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

26. Proiectez pentru cei din jur o viziune convingatoare si persuasiva despre viitor.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

36. Îmi exprim încrederea ca obiectivele grupului vor fi îndeplinite.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

IS INCURAJEAZA GANDIREA INOVATIVA

2. Verific datele importante privind situatiile cu care ma confrunt, pentru a stabili daca sunt adecvate si corecte.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

8. Privesc lucrurile si din perspective noi si diferite, atunci când rezolv probleme.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1		1		2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

30. Îi conving pe cei din jur sa analizeze problemele din mai multe puncte de vedere.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		2				1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

32. Sugerez noi modalitati de îndeplinire a sarcinilor.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

IC

DEZVOLTA OAMENII

15. Îmi aloc timp pentru a oferi celor din jur training si coaching.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

19. Îi tratez pe ceilalti ca indivizi, mai degraba decât doar ca pe membri ai unui grup.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

29. Consider ca oamenii au nevoi, aptitudini si aspiratii diferite unii de ale altora.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

31. Îi ajut pe cei din jur sa-si dezvolte punctele puternice.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		2				1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

CR RECOMPENSEAZA REZULTATELE

1. Le ofer celorlalti ajutor în schimbul eforturilor lor.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau întotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare					●	
Media tuturor evaluarilor externe				2.50		
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			1	1		2.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

11. Discut concret responsabilitatile pe care le are fiecare membru a echipei mele în atingerea obiectivelor.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau întotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe				2.50		
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			1	1		2.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

16. Comunic cu claritate ce recompense primeste cel care își atinge obiectivele de performanta.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau întotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior	1		1			1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

35. Îmi exprim multumirea atunci când ceilalti ating asteptarile.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau întotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

MBEA

MONITORIZEAZA GRESELILE

4. Îmi concentrez atentia asupra neregulilor, greselilor si devierilor de la standardul asteptat de mine.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe				2.50		
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			1	1		2.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

22. Îmi concentrez toata atentia asupra rezolvarii greselilor, nemulțumirilor si esecurilor celor din jur.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		2				1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

24. Tin evidenta tuturor erorilor si greselilor.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior	1			1		1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

27. Pentru a atinge standardele, îmi îndrept atentia catre controlul erorilor si greselilor.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

MBEP

COMBATE PROBLEMELE

3. Nu intervin într-o situație decât atunci când problemele devin grave.

	Niciodată 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare		●				
Media tuturor evaluărilor externe			1.50			
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

12. Aștept ca lucrurile să meargă prost înainte de a acționa.

	Niciodată 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare		●				
Media tuturor evaluărilor externe			2.00			
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior			2			2.00
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

17. Arat că sunt un/o adept/a convins/a a(l) principiului: "Dacă ceva nu este stricat, nu-l repara".

	Niciodată 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare		●				
Media tuturor evaluărilor externe			2.00			
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior		1		1		2.00
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

20. Cred cu tărie că problemele trebuie să devină cu adevărat arzătoare înainte de a fi nevoie să mă ocup de ele.

	Niciodată 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare		●				
Media tuturor evaluărilor externe			2.00			
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior			2			2.00
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

LF

EVITA IMPLICAREA

5. Evit sa ma implic atunci când apar probleme importante.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare	●					
Media tuturor evaluărilor externe				2.50		
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior			1	1		2.50
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

7. Sunt absent/a când este nevoie de mine.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare		●				
Media tuturor evaluărilor externe				2.50		
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior			1	1		2.50
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

28. Evit sa iau eu deciziile.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare	●					
Media tuturor evaluărilor externe			2.00			
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior			2			2.00
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

33. Întârzii sa raspund la întrebări urgente.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau întotdeauna 4	Medie
Autoevaluare	●					
Media tuturor evaluărilor externe			2.00			
Evaluări de la nivel superior						-
Evaluări de la nivel inferior			2			2.00
Evaluări de la nivel egal						-
Evaluări de la nivel nespecificat / altul						-

EE GENEREAZA EFORT SUPLIMENTAR

39. Îi determin pe ceilalti sa realizeze mai mult decât s-ar fi asteptat.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

42. Le amplific celorlalti dorinta de a reusi.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

44. Amplific dorinta celorlalti de a se stradui mai mult.

	Niciodata 0	Rareori 1	Uneori 2	Destul de des 3	Frecvent sau intotdeauna 4	Medie
Autoevaluare				●		
Media tuturor evaluarilor externe		0.50				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior	1	1				0.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

EFF ESTE EFICIENT**37. Sunt eficient/a în satisfacerea nevoilor profesionale ale celorlalti.**

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

40. Sunt eficient/a când îi reprezint pe ceilalti în fata top managementului.

	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			1.50			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		1	1			1.50
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

43. Sunt eficient/a în satisfacerea cerintelor organizatiei.


	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

45. Conduc un grup care este eficient.


	$\frac{\text{Niciodata}}{0}$	$\frac{\text{Rareori}}{1}$	$\frac{\text{Uneori}}{2}$	$\frac{\text{Destul de des}}{3}$	$\frac{\text{Frecvent sau intotdeauna}}{4}$	Medie
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe			2.00			
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior			2			2.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

SAT **GENEREAZA SATISFACTIE**

38. Folosesc metode de leadership care aduc satisfactie celor din jur.

	<i>Niciodata</i> 0	<i>Rareori</i> 1	<i>Uneori</i> 2	<i>Destul de des</i> 3	<i>Frecvent sau intotdeauna</i> 4	<i>Medie</i>
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		2				1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

41. Lucrez cu ceilalti într-un mod care le aduce satisfactie.

	<i>Niciodata</i> 0	<i>Rareori</i> 1	<i>Uneori</i> 2	<i>Destul de des</i> 3	<i>Frecvent sau intotdeauna</i> 4	<i>Medie</i>
Autoevaluare						
Media tuturor evaluarilor externe		1.00				
Evaluari de la nivel superior						-
Evaluari de la nivel inferior		2				1.00
Evaluari de la nivel egal						-
Evaluari de la nivel nespecificat / altul						-

© 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
Str. Icoanei, Nr. 29A, Sector 2, Bucuresti
Tel/Fax (+4) 021 230 45 99

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