Codul personalității

Matricea celor paisprezece tipuri de personalitate

TRAVIS BRADBERRY

Fă-ți online testul de personalitate IDISC™ și descoperă-ți profilul psihologic!

TRAVIS BRADBERRY este un expert de renume mondial în studiul inteligenței emoționale. Ține cu regularitate prelegeri în cadrul unor corporații prestigioase, cum ar fi Coca-Cola, Microsoft, Fortune Brands, Boston Scientific, Fortune Growth Summit, Society for Human Resource Management etc. Este, de asemenea, președintele și cofondatorul companiei TalentSmart, care oferă servicii de consultanță atât pentru organizații, cât și pentru persoane fizice care doresc să-și îmbunătățească abilitățile profesionale. Deține un doctorat în psihologie clinică și unul în psihologie organizațională. TalentSmart asigură servicii pentru organizații de top, mai mult de jumătate dintre ele figurând în topul *Fortune 500*. Bradberry este coautorul cărții *The Emotional Intelligence Quick Book 2.0* și a publicat articole în *Harvard Business Review*, *Fortune*, *Forbes*, *Newsweek* și în alte publicații cunoscute. Best-sellerurile lui au fost traduse în 25 de limbi și sunt comercializate în peste 150 de țări.

TRAVIS BRADBERRY

CODUL PERSONALITĂȚII

Matricea celor paisprezece tipuri de personalitate

Traducere din limba engleză de
VICTOR-PAUL NEAMȚ

BUCUREȘTI, 2012

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

TRAVIS, BRADBERRY

Codul personalității: matricea celor paisprezece tipuri de personalitate / Bradberry Travis; trad.: Victor-Paul Neamț. - București: Curtea Veche Publishing, 2012

Index

ISBN 978-606-588-296-6

I. Neamț, Victor Paul (trad.)

159.923

Coperta: GRIFFON AND SWANS
www.griffon.ro

TRAVIS BRADBERRY
The Personality Code: Unlock the Secret to Understanding Your Boss, Your Colleagues, Your Friends... and Yourself

ISBN 978-606-588-296-6

Celor isteți

MULȚUMIRI

Volumul de informații care stă la baza acestei cărți este rezultatul unui efort extraordinar depus de către cercetătorii comportamentali străluciți și dedicați, din cadrul companiei TalentSmart. Sunt extrem de recunoscător pentru că am avut șansa de a scrie despre aceste descoperiri, oportunitate care nu ar fi fost posibilă fără timpul și energia pe care aceștia le-au dedicat proiectului în mod constant. Ei fac ca totul să merite. Mai precis, doresc să le mulțumesc lui Lac Su, Jean Riley, Tanya Goodwin-Maslach, Alexandria Herrera și Nick Tasler pentru calitatea de lideri de care au dat dovadă. Din partea tuturor celor din cadrul companiei TalentSmart îi mulțumesc din suflet lui Yufan Chen, programator genial, și echipei sale de informaticieni, ingineri de rețea și gânditori, în general. Nu am fi putut progresa deloc fără nopțile lor albe. Îi mai mulțumesc lui Jean Greaves pentru că este un partener de afaceri sclipitor, un mentor și o prietenă. Suntem profund îndatorați celor care au participat la cercetările noastre și ne-au permis să pătrundem în viețile lor pe parcursul ultimilor zece ani. De asemenea, le admirăm bunăvoința de

a se pune pe ei înșiși la dispoziție în numele descoperirilor științifice și al progresului.

Lui Michele Tarlo și echipei de la CruxCreative.com, un „Bravo!" încărcat de admirație. Nici că aș fi putut fi mai mulțumit de ilustrațiile acestei cărți și de website. Încă o dată, mi-ați depășit cele mai mari așteptări cu dibăcia voastră în crearea unei grafici unitare și fabuloase, care surprinde fiecare aspect al proiectului — de la început până la sfârșit — și pentru că nu ați încălcat *niciodată* un termen-limită.

Un sincer „mulțumesc" pentru John Duff din cadrul editurii Putnam, pentru că a susținut acest proiect și ne-a oferit îndrumări prețioase asupra redactării. Munca noastră din cadrul acestui proiect este mărturia vie a faptului că un întreprinzător și un diplomat pot să-și concentreze energiile în aceeași direcție, în armonie. Mulțumim, de asemenea, lui Jeanette Shaw, Summer Smith, lui Amy C. King pentru designul copertei, lui Nicole LaRoche pentru designul interior, lui Leda Scheintaub pentru redactare și întregii echipe din cadrul editurii Putnam.

Sunt recunoscător pentru primirea unor sugestii neprețuite, care au contribuit la îmbunătățirea primelor versiuni ale acestei lucrări, a testului IDISC și chiar a conținutului propriu-zis al acestora. Pentru toate acestea, doresc să le mulțumesc următorilor: Paul Brooks, Matt și Kelly Baier, Josh Feder, Kirsti și Mel Senac, Sommer Kerhli, Michael Schmidt, Michele Tarlo, Bruce Evans, Jeff Cohen, Tracey Gunner, Elise Freemont, Stacy Ramirez, Lac Su, Tanya Goodwin-Maslach, Nick și Alison Tasler, Jean Riley, Alexandria Herrera, Jean Greaves, Cathy Hemming, Julia Serebrinsky, George Grant, Monica Saare, Leslie Wilson, Shira Oretzky, Jenny Tsoulos, Scott Harris, Isabel Peraza, Humberto Peraza Jr., Les Brown, Bob Maslach și Angelica Barragan. Ca autor, ești atât de bun pe cât de valoros este

ceea ce scrii și, pentru a-ți îmbunătăți scrierile, e nevoie de oameni care își fac timp pentru a citi ceea ce ai așternut pe hârtie și de a reflecta asupra celor citite. În tânăra mea carieră de autor, am avut oportunitatea de a primi sprijin de la următorii oameni, cărora le mulțumesc pentru timpul acordat și pentru susținerea pe care au manifestat-o pentru munca mea: Sfinția Sa Dalai Lama, Ken Blanchard, Stephen Covey, Patrick Lencioni, Lois Frankel, Matt Olmstead, căpitanul Michael D. Abrashoff, Joseph Grenny, Jim Loehr, Brian Tracy, dr. Beverly Kaye și Marshall Goldsmith.

Multe mulțumiri agentului meu, Steve Hanselman, și echipei de la LevelFiveMedia pentru susținerea acestei lucrări încă de la început și pentru munca depusă în prelucrarea ideii acestei cărți, împreună cu găsirea editorului potrivit. Apreciez sincer dorința lui Steve de a lucra atât de îndeaproape și de a-mi împărtăși experiența lui legată de transformarea ideilor bune în cărți desăvârșite. E o adevărată bucurie să lucrezi cu această agenție, un lucru rar în ziua de azi.

Un ultim mulțumesc minunatei mele soții, care m-a susținut în acest demers. Orarul dezordonat, cafeina și ideile năstrușnice sunt uneltele de care te folosești într-o asemenea încercare, iar pentru a suporta așa ceva e nevoie de o doză mare de empatie, împreună cu o dragoste puternică pentru cel care o îndeplinește. Nu știu cum, dar ai reușit și îți sunt foarte recunoscător pentru asta. Te iubesc.

INTRODUCERE
Despărțiți la naștere

La sfârșitul lunii noiembrie din anul 1958, doi băieți, gemeni identici, ajungeau într-un orfelinat din cea mai sudică insulă a Japoniei. Mama băieților, abandonată de tatăl acestora, cu care nu fusese căsătorită, s-a sinucis la scurt timp după nașterea celor doi. Nu putuse îndura rușinea unei femei care își crește singură copiii. Câteva luni mai târziu, gemenii au fost găsiți de către Claude Patterson, un sergent din cadrul Forțelor Aeriene ale Statelor Unite, care era cantonat în Japonia. Claude și soția lui sperau să adopte un copil pentru a-l duce cu ei în Statele Unite. Soții Patterson s-au îndrăgostit de ambii băieți și au depus o cerere de adopție pentru amândoi. Cei doi au fost dezamăgiți de răspunsul primit de la orfelinat, anume acceptarea cererii de adopție a unui singur copil, explicându-li-se că situația celuilalt era deja hotărâtă. Fiind forțați să aleagă între separarea celor doi și găsirea unui alt copil, soții Patterson au acceptat să-l adopte pe cel mai mic dintre gemeni. L-au crescut într-o zonă rurală din Texas și i-au dat un nume american, Tom. Fratele său a fost, de asemenea, adoptat de către o familie americană. El a crescut în New Jersey și a primit numele Steve. Tom

și Steve au trăit despărțiți următorii patruzeci de ani, ignorând fiecare că geamănul trăiește la doar șase state distanță.

Amândoi au crescut știind că au un frate geamăn identic, dar niciuna dintre familiile lor nu știa unde se află cealaltă jumătate a perechii. Încercările celor doi de a se regăsi au fost zadarnice, deoarece orfelinatul de unde fuseseră adoptați a fost distrus într-un incendiu, la scurt timp după aceasta. Drumurile lor s-au întâlnit în ultima zi a lunii iunie, 1999. Steve descoperise cu câteva luni înainte, în același an, că fratele său fusese adoptat de o persoană cu prenumele Claude, numele de familie fiind Patterson, Peterson sau Paulson. Descoperirile au fost făcute prin intermediul unei baze de date online. Steve a trimis un e-mail tuturor persoanelor din baza de date care corespundeau descrierii făcute mai sus, însă nu a avut noroc. Astfel, a trimis o sută de scrisori, câte una fiecărui Claude Patterson, Peterson sau Paulson a cărui adresă a găsit-o, căutând informații despre un copil adoptat dintr-o pereche de gemeni, în anul 1958, în sudul Japoniei. Una dintre aceste scrisori a ajuns în mâinile lui Claude Patterson. Acesta, un fost sergent din cadrul Forțelor Aeriene ale Statelor Unite, aflat la pensie, locuia la mică distanță de fiul său, Tom. Citind hârtia scrisă de mână, lui Claude nu-i venea să-și creadă ochilor. Oare acesta să fie băiatul pe care fusese nevoit să-l lase într-un orfelinat, acum mai bine de patruzeci de ani? Trebuia să afle. Se urcă imediat în mașină și porni spre casa fiului său. Imediat, cei doi au sunat la numărul precizat în scrisoare. În mai puțin de o săptămână, cei doi gemeni se aflau față în față, undeva în terminalul D al aeroportului din Philadelphia.

Când s-au apropiat pentru prima dată unul de altul, cei doi bărbați solizi, în hanorace roșii, s-au oprit preț de câteva clipe, fiecare măsurându-l pe celălalt din priviri. Faptul că își vedeau în fața ochilor propria reflexie era

aproape prea mult pentru cele două personaje masive. „Efectiv nu puteam să cred că arată exact ca mine", își amintește Steve, „dar când l-am văzut, am fost copleșit. Eram, pur și simplu, totalmente copleșit. Dacă te uiți până și la dinții noștri, am o strungăreață în exact același loc în care are și el. Este absolut... absolut incredibil cât de mult seamănă cu mine. Este ca și cum m-aș uita în oglindă."

În următoarele patru zile, gemenii s-au străduit să recupereze ce se mai putea recupera din cei patruzeci de ani în care au trăit despărțiți. În scurt timp, și-au dat seama că, în afară de înfățișare, aveau mult mai multe în comun. Amândoi aveau același stil intens și asiduu de a purta o conversație — capul aplecat spre stânga, cu spatele rigid și picioare care se bălăngăneau, urmărind atent orice cuvânt rostit. Chiar dacă au fost crescuți în medii foarte diferite — Tom într-o familie creștină dintr-un orășel din Kansas, iar Steve, ca budist, într-un orășel cosmopolit al statului New Jersey — viețile lor au urmat un drum asemănător. Ambii s-au căsătorit cu femei caucaziene, aveau doi copii, primul născut purtând un nume japonez, iar cel de-al doilea, unul american. Au găsit niște asemănări ciudate în toate câte țineau de viața lor, de la cât de repede vorbeau, până la modul în care își aranjau sertarul cu șosete. Asemănările sunt fascinante, dar există totuși tentația să le consideri doar niște coincidențe bizare. Odată ce discuția celor doi s-a îndreptat spre subiectul carierei, gemenii erau conștienți că trec la lucruri mai serioase. Ca mulți alți băieți, ambii dădeau dovadă de un anume fanatism când era vorba despre sporturi. Totuși, în ciuda faptului că au practicat multe sporturi, au fost atât de puternic atrași de culturism, încât au făcut aceeași alegere în ceea ce privește profesia — amândoi erau proprietarii unei săli de culturism. Dar de ce au ales această carieră? Amândurora le plăcea să-și mențină sănătatea corporală,

ambii au dat dovadă de acea disciplină remarcabilă, necesară pentru păstrarea corpului ca o adevărată statuie vie. Poate mai important este faptul că amândoi fuseseră atrași de ideea de a-i ajuta și pe alții să atingă aceleași performanțe.

Viața este plină de decizii. Există un număr infinit de bifurcații ale drumului care pot duce doi oameni — fie ei și gemeni — pe cu totul alte căi. Tom și Steve nu au încercat să fie la fel; n-au fost nici măcar crescuți în cămine asemănătoare. Prin urmare, ce anume i-a condus pe amândoi în aceeași direcție? Gemenii au o personalitate identică, iar elementul unic și enigmatic al minții, care ocupă o poziție atât de importantă în ființa noastră, i-a determinat pe cei doi oameni să-și înceapă ziua mânați de aceleași motivații, să aibă aceleași interese, să aleagă aceeași profesie și, în final, să ajungă exact în același loc.

Codul personalității este cartea care examinează rolul vital al personalității în raport cu ceea ce suntem astăzi și ceea ce vom deveni mâine.

Studiul TalentSmart

Necesitatea apariției acestei cărți s-a ivit acum mai bine de un deceniu, sub forma unei întrebări frecvent dezbătute de către membrii unui grup de psihologi industriali: „Există vreo caracteristică universală care îți garantează succesul?" Această dilemă ne-a trezit curiozitatea, un răspuns nefiind de găsit nicăieri. Astfel, am decis să lansăm un studiu pentru a-l afla. Am reunit o echipă de statisticieni, programatori, administratori și psihologi, cu scopul de a porni o cercetare globală pentru găsirea sursei universale a succesului. Numit în mod corespunzător, studiul TalentSmart, această încercare a noastră

a demarat fără a se întemeia pe o teorie anume — orice prejudecată referitoare la ce ar produce succesul nereușind decât să complice cercetarea. Studiul a adoptat o privire de ansamblu și a măsurat îndemânarea oamenilor, împreună cu motivațiile și părerile acestora. Le-am urmărit comportamentul de acasă și de la serviciu. Și, poate cel mai important, am notat alegerile pe care aceștia trebuiau să le facă și am observat rezultatele deciziilor pe care le-au luat. Un factor central al succesului, dacă chiar există vreunul, poate fi găsit doar separând acțiunile care dau rezultate de cele care sunt irelevante sau chiar dăunătoare.

Studiul TalentSmart s-a dezvoltat repede, cuprinzând profilurile unor persoane din toate continentele populate. Această enormă bază de date cuprinde milioane de informații provenite de la mai mult de 500 000 de persoane din 94 de țări. (Vezi anexa B pentru detalii referitoare la eșantionul de studiu.) Descoperirile făcute în acest studiu stau la baza *Codului personalității*. Da, în cele din urmă, întrebarea noastră și-a aflat un răspuns, dar nu înainte de a face două descoperiri care au bulversat total cele spuse îndeobște oamenilor care doresc să cunoască succesul: (1) personalitatea îți stabilește cursul vieții, și (2) cu cât conștiința de sine e mai dezvoltată, cu atât îți poți folosi mai eficient personalitatea pentru a atinge succesul pe care îl dorești.

Caracterul înseamnă destin

Suntem încurajați să ne mobilizăm și să devenim persoana care dorim să fim. Asta se întâmplă și acasă, și la locul de muncă. Ni se spune că succesul depinde de alegeri. Care este lacuna acestei teorii? Faptul că avem foarte puține de spus în această privință. Destinul ne este pus în mișcare, asemenea unui bolovan care este împins în pantă, de către personalitatea noastră — un set de

trăsături comportamentale pe care toți le posedăm în grade diferite. Asemenea tendințelor spre introversie sau extraversie, aceste trăsături influențează felul în care gândim, simțim și, în final, acționăm. Fiecare dintre noi are un profil psihologic, care reflectă combinația noastră unică de trăsături, produs de rețelele gândirii, fixate în creier. Odată ajunși la maturitate, aceste rețele de gândire se stabilizează. Ele reprezintă canalele prin care creierul nostru gândește, filtrele mentale prin care sunt trecute alegerile noastre. Personalitatea reprezintă ansamblul motivațiilor, nevoilor și preferințelor și ne înfățișează o schiță a punctelor forte, dar și a slăbiciunilor proprii fiecărei persoane, cu alte cuvinte — codul fiecărui individ.

Steven Tazumi și Tom Patterson nu au hotărât să urmeze același drum în viață; ei și-au urmat pur și simplu inimile. Acești oameni au încercat să facă ceea ce le plăcea, au beneficiat de oportunitatea de a-și valorifica talentele și s-au îndrăgostit de cineva care îi făcea să se simtă împliniți. Fiecare dintre cei doi se considera stăpânul propriului destin, înainte să se cunoască. Așadar, a fost extrem de tulburător pentru amândoi să-și întâlnească clona care ducea aceeași viață la numai șase state depărtare. Viețile asemănătoare ale celor doi au fost guvernate de personalități asemănătoare, întâmplare rară, chiar în cazul gemenilor monozigoți. Trăsăturile examinate de studiul TalentSmart au scos la iveală peste 123 000 de configurații unice. Ceea ce înseamnă că posibilitatea de a întâlni pe cineva cu care să împarți *exact* aceeași personalitate este infimă.

Creierul este cel mai complex organ din corpul uman și există o multitudine de metode prin care se poate determina cum gândesc oamenii și ce anume îi face să funcționeze. În cadrul studiului TalentSmart, am administrat o mulțime de teste pentru a măsura calitățile cu care sunt

înzestrați oamenii. Am fost surprinși să vedem cât de mult influențează trăsăturile personalității ceea ce fac sau ceea ce spun indivizii în fiecare zi. Adevărata putere de a ne controla comportamentul este inclusă în chiar codul propriei personalități — este singura parte atotpătrunzătoare a minții, ea fiind cheia dezvoltării conștiinței de sine. Tu ești efectiv profilul personalității tale; acesta reprezintă esența motivațiilor și a preferințelor tale exprimate pe parcursul vieții. Dat fiind că profilul tău psihologic nu poate fi schimbat, singurul mod în care îți poți îmbunătăți viața este să încerci să devii cât mai compatibil cu acesta. Personalitatea poate deveni fie instrumentul grație căruia poți atinge cele mai înalte culmi ale succesului, fie acela care te trădează în mod inexplicabil.

Personalitatea este esența caracterului, dezvăluită prin tiparele previzibile ale înclinațiilor și ale comportamentului; o colecție a motivațiilor, nevoilor și preferințelor noastre care, odată înțeleasă, devine o schiță a punctelor forte, dar și a slăbiciunilor noastre.

Poți să îți studiezi personalitatea pe larg și să ai rezultate semnificative. Nu e nevoie să rămâi fixat cu orele pe detalii aproape imperceptibile ale comportamentului oamenilor, pentru a putea ajunge să te folosești de cunoștințele tale despre personalitate. Printr-un șir lung de analize statistice, am condensat cele 123 000 de configurații ale personalităților posibile în paisprezece tipologii distincte. Acestea reprezintă tipurile de persoane care se pot identifica în funcție de personalitățile lor. Cartea include o parolă care poate fi folosită online pentru a accesa testul IDISC de întocmire a profilului psihologic cu care îți poți descoperi propriul tip de personalitate. Vei afla cu care dintre cele paisprezece tipuri de personalitate te identifici și cum poți să te folosești cel mai bine de această determinantă stabilă a comportamentului.

Riscăm dacă ne ignorăm personalitatea, deoarece aceasta ne fixează direcția în viață, fie că suntem de acord sau nu, fie că înțelegem sau nu.

Conștiința de sine potențează succesul

Dacă personalitatea este oricum prestabilită, ce rost are să o cunoaștem? Ca să fiu sincer, și noi am dat din umeri de câteva ori la întrebarea asta. Personalitatea nu este chiar prezicătorul absolut al succesului pe care îl căuta studiul. E adevărat că dictează cea mai mare parte a comportamentului nostru, dar am aflat că oamenii de succes aparțin mai multor tipuri de personalitate, mai precis reprezintă în mod egal cele paisprezece tipuri. Se poate ca cei cu performanțe ieșite din comun să nu împărtășească același tip de personalitate, dar au, totuși, un lucru în comun: o acută conștiință de sine. Conștiința de sine nu reprezintă găsirea unor secrete întunecate pe care le-am îngropat sau descoperirea unor motivații inconștiente. Aceasta derivă din dezvoltarea unei înțelegeri simple și oneste a lucrurilor care te stimulează. Oamenii cu o conștiință de sine ridicată știu remarcabil de bine de ce sunt în stare, ce îi motivează și ce îi satisface, dar și ce fel de oameni sau situații sunt de evitat pentru ei. Pe măsură ce crește conștiința de sine, nivelul de satisfacție al oamenilor — definit ca posibilitatea de a-și împlini țelurile acasă și la serviciu — crește vertiginos. La locul de muncă, 83% dintre cei cu o conștiință de sine mare obțin performanțe apreciabile. La fel, doar 2% dintre cei cu rezultate nesatisfăcătoare au o conștiință de sine ridicată. De ce se întâmplă așa? Cei care își înțeleg preferințele și tendințele au o șansă mult mai mare de a fructifica oportunitățile potrivite și de a-și folosi atuurile pentru a obține rezultatele scontate. Ne dăm seama de situațiile și de oamenii

care ne pot ajuta să izbutim doar după ce descoperim subtilitățile stilului nostru înnăscut de a ne confrunta cu problemele sau de a reacționa la șansele ivite.

Nevoia conștiinței de sine nu a fost niciodată mai mare decât acum. Din cauza convingerii eronate conform căreia psihologia se ocupă numai de patologie, presupunem că singura dată când trebuie să învățăm despre noi înșine este într-un moment de criză. Ne asumăm lucrurile care ne fac fericiți, dar, imediat ce ne confruntăm cu ceva neplăcut, închidem ochii și ne cufundăm în ignoranță. Totuși, imaginea completă este cea care ne ajută. Cu cât înțelegem mai mult frumusețea, dar și lipsurile, cu atât ne putem folosi mai bine de amândouă pentru a ne exploata potențialul. Poți să-ți dezvolți acest atribut esențial, indiferent cât de dezvoltat este acum, studiind aprofundat propriul profil psihologic care este o copie a comportamentului tău.

O călătorie în adâncul personalității tale

Codul personalității reprezintă o invitație spre descoperirea mecanismelor interne ale minții, și asta deoarece nu ne putem descoperi personalitatea fără o evaluare obiectivă a propriului profil psihologic. Nu vei fi nevoit să treci prin ore întregi de întrebări, așa cum au trecut participanții la studiul TalentSmart, pentru a învăța o mulțime de lucruri despre tine. Anii în care programul TalentSmart a analizat și a efectuat calcule folosind informațiile din baza sa de date au condus la crearea IDISC, un test online de realizare a profilului psihologic prin care poți afla ce tip de personalitate ai în doar 15 minute. În capitolul 3 vei afla cum să folosești acest test. IDISC va compara răspunsurile date de tine cu cele 123 000 de configurații posibile, pentru a descifra codul personalității tale.

Rezultatul îți va arăta care dintre cele paisprezece tipuri de personalitate ți se potrivește cel mai bine și va interpreta semnificația variațiilor unice care se pot depista în profilul personalității tale. Această autotestare cu scopul stabilirii propriului profil psihologic îți va furniza informații aprofundate asupra motivațiilor și preferințelor tale, dar și despre tipul de oameni cu care vei relaționa cel mai bine, atât pe plan personal, cât și pe plan profesional. Unele aspecte ale personalității tale te vor surprinde, iar altele îți vor confirma bănuielile anterioare. Având în vedere că atingerea performanței optime ține mai mult de direcție decât de efort, o analiză obiectivă a personalității este primul pas în dezvoltarea conștiinței de sine, fundamentală pentru obținerea celor mai bune rezultate.

Câteodată, cea mai mare problemă nu este să te înțelegi pe tine, ci pe cei din jur. O mare parte din *Codul personalității* vorbește despre descifrarea oamenilor — asigurând strategii pe care le poți folosi și acasă, și pe plan profesional. În capitolul 4 sunt prezentate fiecare dintre cele paisprezece tipuri de personalitate într-un format bine structurat și ușor de folosit. Vei dobândi o înțelegere practică a trăsăturilor caracteristice fiecăruia dintre cele paisprezece tipuri, împreună cu o imagine a calităților, dar și a slăbiciunilor asociate cu fiecare dintre ele. În ultimele capitole, vei afla cum să analizezi rapid oamenii și cum să reacționezi față de ei, în funcție de ce tip de personalitate au. Situațiile povestite ajută la ilustrarea impactului profund al personalității asupra vieții tuturor și a modului în care o poți folosi în avantajul tău, odată ce ai înțeles noțiunile teoretice. Nu poți schimba

Pentru o privire în culisele studiului TalentSmart și detalii asupra modului în care au fost analizate datele furnizate de acesta, vezi anexa B.

propriul profil psihologic și nici pe cel al oamenilor din jurul tău, dar, având o imagine clară asupra acestor aspecte, poți să-ți formezi o rețea de relații avantajoase, fie că sunt pe plan profesional sau pe plan personal.

Călătoria noastră pornește de la granița dintre psihologie și neurologie — un loc care aduce o perspectivă nouă, surprinzătoare, asupra structurii fizice a personalității din creier și asupra rolului său major în dirijarea acțiunilor noastre cotidiene. Progresele științifice realizate în acest domeniu scot la lumină însăși esența comportamentului uman.

1

Anatomia personalității

Când James ridică securea deasupra capului, mușchii brațelor i se înmuiară. Își încordă umerii pentru a compensa slăbiciunea și continuă mișcarea până când coada securii ajunse perpendicular cu trupul său întins. O ocheadă aruncată în spate prinse o străfulgerare dureroasă de lumină, care țâșni de pe lama strălucitoare direct în ochelarii săi.

„Mai bine ne mutăm la umbră", spuse James mijind ochii în timp ce își curăța lentilele ochelarilor cu tricoul.

Rick se puse în mișcare și apucă, cu ambele mâini, buturuga imensă pe care se tăiau lemnele. Își trase umerii înapoi, reușind cumva să ridice blocul de tăiere cu corpul său slăbănog. Încercând să-și păstreze echilibrul, își puse bărbia pe acesta în timp ce umbla neîndemânatic, ca o rață. James își văzu prietenul deplasându-se cu capul plasat pe buturugă și-și aminti de execuțiile medievale despre care tocmai învățase la ora de istorie. Îl trecu un fior.

Erau în anul 1968 — în plin sezon de recrutări pentru Vietnam — și lui Rick tocmai îi venise ordinul de mobilizare. Sub cortul din grădina casei cu un singur etaj, a părinților lui Rick, James învârti din nou securea deasupra capului. Aceasta se împlântă în buturugă cu același zgomot surd pe care îl făcea când băiatul tăia lemne pentru tatăl său. Rick își trase șocat mâna înapoi, aruncând

o privire scurtă spre degetul său retezat. Se sperie cumplit văzând cât de puternic țâșnește sângele din deget, așa că-și înfășură repede mâna în teancul de prosoape puse pe margine tocmai în acest scop. Apoi își prinse încheietura cu cealaltă mână pentru a opri sângerarea.

James fu surprins de culoarea închisă a sângelui. Nu semăna cu sângele care îi curgea lui când se tăia la meciurile de fotbal. Această înlănțuire de idei îi stârni un rău fizic. Se întinse după furtun pentru a-și ajuta prietenul să se curețe. James strânse furtunul pentru a mări presiunea și aruncă un jet de apă pe buturugă, azvârlind cât colo degetul retezat, care ajunse pe trotuar, se izbi în gard, apoi se opri. Pe Rick nu-l deranja tratamentul brutal aplicat degetului său. Cei de la recrutare nu-i luau pe băieții cu degete lipsă în jungla vietnameză. Cartierul pierduse deja trei băieți în acea vară, iar Rick decisese că singurul mod în care putea fi sigur că își va scuti părinții de durerea pregătirii înmormântării fiului lor era retezarea unui deget. Și-a ridicat degetul de pe jos și l-a băgat în buzunar, de parcă ar fi fost un pachet de gumă sau cheile de la mașină. Nu era nevoie să-l pună la gheață. Nu voia ca vreun doctor să-i strice planul, reatașându-l. Băieții l-au îngropat lângă un răsad și au fugit pe stradă în jos, căutându-i pe părinții lui Rick pentru a le spune de accident.

Povestea lui James naște o întrebare: „Ce aș fi făcut eu în locul lui?" În viață, chiar dacă aparent acționăm pe baza concluziilor trase după analiza informațiilor pe care le avem la dispoziție, acțiunile noastre sunt, de fapt, stabilite de motivația personalității noastre. James a fost în stare să reteze degetul lui Rick cu o secure, deoarece a pus nevoile prietenului său pe un plan superior propriilor dorințe. „Am fost foarte îngrețoșat de toată experiența", își aduce el aminte. „Niciodată nu am avut un stomac puternic. Nu pot nici măcar să mă uit la emisiunile acelea

despre urgențe medicale de pe Discovery Channel, care îi plac foarte mult soției. Așa că cine știe de unde am avut curajul să o fac? Știu numai că aș fi făcut orice să-l ajut pe Rick. Tipul îmi era ca un frate." Este important să ne dăm seama că James nu a avut multe de zis în această privință — chiar dacă era numai un adolescent, avea deja abilitatea de a înțelege nevoile altora, împreună cu o puternică pornire de a le pune mai presus decât propriile trebuințe. Când Rick îi adresase rugămintea bizară, James știuse imediat ce are de făcut — și a preferat să își supună prietenul la două luni de durere decât să riște ca acesta să nu mai simtă nimic, niciodată. Lui James i se pare firesc să pună nevoile celorlalți pe primul loc; este o parte consistentă a caracterului său. Poate fi vorba de a ajuta un prieten să se mute, de a-și duce fiul în parc după școală pentru antrenamente cu mingea sau de a organiza un program de meditații în cadrul companiei sale. El trece la acțiune atunci când e vorba să-i ajute pe ceilalți. În aceste situații, are satisfacția de a simți că face ceea ce îi dictează inima. James avea peste 50 de ani când și-a dat seama că aceste tendințe sunt produsul personalității sale. Acum e înarmat cu noi cunoștințe care îl ajută să profite în mod conștient de pe urma personalității sale. Din fericire, noi nu trebuie să așteptăm atât de mult pentru a ne bucura de aceleași avantaje.

Studiul din Baltimore

În toamna anului 1958, au început să apară voluntari la Spitalul Municipal din Baltimore. Au venit să-l vadă pe dr. Nathan Shock, răspunzând la un mesaj transmis verbal, prin toată țara. Doctorul, un cercetător slăbănog și chel, era inițiatorul unui plan ambițios care presupunea urmărirea acestor oameni pentru tot restul vieții și monitorizarea

schimbărilor care apar pe plan fizic și mental pe parcursul îmbătrânirii. Într-un salon îngust de spital ticsit cu aparate, dr. Shock împreună cu echipa sa au supus fiecare voluntar la un program dur care ținea trei zile și consta în peste 100 de teste fizice și psihologice. Echipa i-a rugat pe fiecare dintre cei care participau să se întoarcă în Baltimore o dată la doi ani pentru a repeta același program de teste. Acest regim de testare avea ca scop înregistrarea unui număr de caracteristici susceptibile de a se transforma de-a lungul anilor. Dacă la studiu participau suficienți oameni care veneau cu regularitate la testare, s-ar fi putut elabora șabloane care să clarifice schimbările ce sunt de așteptat pe parcursul vieții.

În mod surprinzător, participanții continuau să revină în Baltimore. În plus, mulți au adus la fiecare întoarcere câte unul sau doi recruți noi. După patru ani de la începere, pentru „The Baltimore Longitudinal Study of Aging[1]", prescurtat BLSA, spațiul de 3800 de metri pătrați alocați în cadrul spitalului devenise neîncăpător. Potențialul acestui studiu creștea vertiginos, astfel încât a atras atenția Congresului Statelor Unite care a alocat 7,5 milioane de dolari pentru construirea unui centru de cercetare într-un spațiu de 2 hectare donat de orașul Baltimore. Unul dintre participanții care s-au prezentat pentru prima oară în 1962, Fred Litwin — acum în al 8-lea deceniu al vieții — încă apare o dată la 24 de luni pentru testare. O aduce cu el și pe soția sa, Evelyne. Soții Litwin sunt doar doi dintre cei peste 1500 de participanți, cu vârste cuprinse între 20 și 97 de ani, pe care BLSA îi ține sub observație încă din 1958 — chiar dacă Fred are meritul de a fi participantul activ cu cea mai mare vechime. Când vorbește despre acest lucru, fața i se luminează și povestește cu o

[1] Studiul longitudinal asupra îmbătrânirii, din Baltimore. (*n. trad.*)

înflăcărare care, altfel, ar putea să rămână pierdută printre riduri: „Ar fi extraordinar să se descopere cum funcționează procesul îmbătrânirii. Tind să mă deprime lucrurile care se ascund după vălul negru... dacă ar putea să fie mai puțin înspăimântătoare, mai puțin alarmante, mai previzibile... Cred că ar fi incredibil."

Fred este patronul unui magazin de mobilă din centrul orașului Washington, D.C., iar liftul din clădirea sa, instalat în anii 1850-1860, este cel mai vechi ascensor aflat în stare de funcționare din Statele Unite ale Americii. Fred, asemenea liftului, este un monument al longevității. Prin faptul că s-a întors în Baltimore la fiecare doi ani, el a deschis, împreună cu alții, o fereastră spre secretele corpului și ale minții. Studiul a dat naștere unui număr mare de publicații, peste o mie, care dau detalii asupra schimbărilor pe plan fizic și psihologic care apar pe măsură ce îmbătrânim. Iată câteva dintre lucrurile a căror înțelegere o datorăm cercetătorilor din Baltimore: diabetul, îngroșarea arterelor, obezitatea, boala Alzheimer, inteligența și personalitatea. BLSA a fost martor al schimbărilor survenite pe plan fizic, dar și pe plan psihic, analizând îndeaproape evoluția pacienților. O parte dintre aceste vești ne încurajează — vocabularul nostru se îmbogățește chiar și după vârsta de 80 de ani; în timp ce altele — ca, de exemplu, faptul că organismul consumă cu 120 de calorii mai puțin după vârsta de 40 de ani — subliniază inevitabilul declin fizic. Până și cele mai mici modificări, cum ar fi îngroșarea pereților inimii la persoanele cu o tensiune normală, pot oferi informații relevante pentru a crește calitatea serviciilor medicale, atunci când aceste fenomene sunt observate ca fiind prezente la un număr mare de indivizi.

În mod ironic, una dintre cele mai discutate descoperiri ale BLSA gravitează în jurul unui element care nu se

schimbă deloc odată cu vârsta — personalitatea. Personalitatea era cunoscută drept ingredientul esențial care îi determină pe oameni să facă ceea ce fac, încă din anii '50, când dr. Shock, împreună cu echipa sa proiectau studiul. Cercetătorii presupuneau, asemenea psihologilor de vază ai vremii, că trăsăturile personalității sunt tranzitive — oscilează în funcție de circumstanțele schimbătoare ale lumii. Vrând să descopere care evenimente pot declanșa o schimbare în construcția psihologică a unei persoane, au hotărât să urmărească și să studieze trăsăturile personalității în cadrul BLSA. Studiul și-a asumat misiunea de a arăta oamenilor la ce să se aștepte. Dacă anumite evenimente, cum ar fi nașterea unui copil, apropierea de vârsta mijlocie sau pensionarea, schimbau personalitatea unui om, aceste întâmplări urmau să fie notate. Totuși, după douăzeci de ani de studiu, nu exista nicio dovadă care să susțină teoria schimbării personalității. Dr. Paul Costa, șeful Laboratorului pentru studii cognitive și studii asupra personalității din cadrul BLSA, explică: „Cercetările arată că personalitatea se stabilizează după vârsta de 30 de ani și că înaintarea în vârstă nu mai aduce nicio schimbare în sine. Personalitatea influențează enorm cursul vieții, afectând alegerile unei persoane, cariera, căsătoria, vocația și interesele." El adaugă: „Oamenii rămân, în mare parte, cu aceleași înclinații, dar aceste trăsături imuabile îi duc spre vieți individuale aflate în continuă schimbare." Recunoscând că fondurile provenite din taxe au făcut posibil studiul BLSA, dr. Costa a devenit conducătorul unei campanii pentru dezvăluirea publică a celor descoperite. Este un lucru formidabil să demonstrezi lumii că tot ceea ce era considerat cert a fost răsturnat din temelii. Și dacă există cu adevărat vreun lucru pe care cercetările științifice asupra creierului, efectuate în ultimul deceniu, au încercat să ni-l

demonstreze, acela nu poate fi decât unul: propriul caracter este destinul nostru.

Tragedie în Ozarks

În 1984, Terry Wallis era un adolescent slăbănog de 19 ani, căruia îi plăcea să repare mașini și să facă glume. Într-o noapte, la sfârșitul lunii iulie a acelui an, Terry era la volanul unei mașini în care se mai aflau câțiva prieteni de-ai săi. Mergeau pe un drum de munte atunci când băiatul scăpă mașina de sub control, izbindu-se de o balustradă. Mașina ateriză la vreo 6 metri mai jos, cu roțile-n sus, în albia unui râu secat. Unul dintre prietenii săi muri, al doilea scăpă teafăr, iar Terry rămase într-o stare de semiconștiență, paralizat de la gât în jos. La câteva luni după accident, doctorii renunțaseră la orice speranță de recuperare. Terry putea să respire de unul singur, dar nu era în stare să comunice, exceptând unele zgomote rare sau o mișcare bruscă a capului. A rămas așa vreme de 19 ani, într-o stare pe care Jerry, tatăl lui, o descria astfel: „Îl vedeam, era acolo, dar, de fapt, nu era ."

Apoi, în data de 11 iunie 2003, Terry își făcu mama să cadă în genunchi. Ea îl întâmpinase în același mod în care o făcuse zilnic, timp de 19 ani: „Cine-i aici? Cine a venit azi să te viziteze?" Dar, de data asta, Terry îi răspunse.

Simți că-i fuge pământul de sub picioare când își auzi fiul rostind un răspuns scurt și răgușit: „Mama." Apoi, îi ceru un Pepsi.

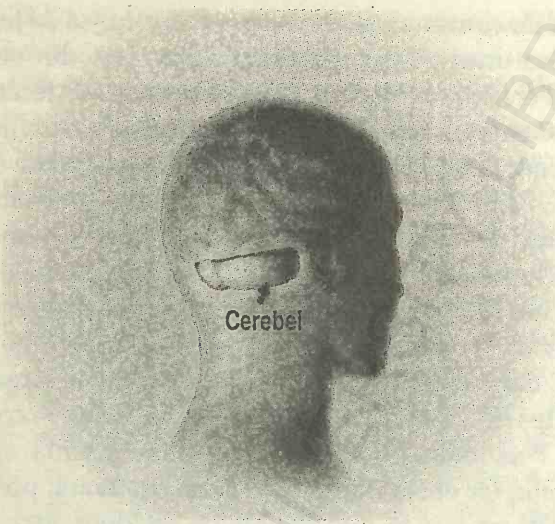
Terry stătu de vorbă cu doctorii în acea după-amiază și le spuse că Pepsi are mai multe calități decât Coca-Cola. Aceștia aveau o atitudine optimistă, chiar dacă manifestau unele rețineri referitoare la recuperarea sa. Ei au explicat familiei că recuperările atât de târzii erau incredibil de rare și că, atunci când se întâmplau, erau și foarte

dificile. Doctorii le-au povestit despre cazul polițistului din Tennessee, care a ieșit dintr-o stare de comă, ce ținuse timp de 18 ani. Acesta avusese o după-amiază plină de glume, în care depănase vechi amintiri legate de excursiile pe care le făcea în fiecare iarnă, după care se întoarse, doar 18 ore mai târziu, la o liniște deplină din care nu mai avea să iasă. Dar, cu cât trecea mai mult timp, cu atât Terry părea mai hotărât să le înșele așteptările. A înlocuit cuvintele cu fraze și a început să își miște membrele care fuseseră paralizate. I-a șocat pe toți când și-a amintit codul numeric personal și a susținut cu tărie că are încă 19 ani. Terry nu avea nicio idee referitoare la anii care trecuseră de la accident, dar amintirile sale despre viața de dinainte erau foarte clare. Le-a luat mult până l-au convins că trecuseră 20 de ani; el încerca să-și convingă tatăl că Ronald Reagan era încă președinte. Dar, în final, Terry acceptă explicațiile familiei — i-a trebuit doar ceva timp să accepte ideea că pierduse noțiunea timpului.

Neurologii estimează că o recuperare ca a lui Terry se întâmplă într-un caz din 300 de milioane, ceea ce ridică semne de întrebare referitoare la modul cum a fost posibilă. Dându-și seama că ar putea să nu mai dea vreodată peste un pacient aflat în situația lui Terry, o echipă de cercetători ai Facultății de Medicină din cadrul Universității Cornell — înarmați cu cea mai nouă tehnologie în materie de vizualizare a creierului — au aruncat o privire în capul bărbatului. Folosind o nouă variațiune a imagisticii prin rezonanță magnetică (RMN), numită „diffusion tensor imaging" (DTI), aceștia au descoperit că leziunile din interiorul creierului erau severe; arăta ca în cazul pacienților care se aflau încă într-o stare de semiconștiență. Dar au observat și ceva foarte neobișnuit — celulele dinăuntrul, dar și din jurul cerebelului se dezvoltaseră, creând noi legături cu restul creierului. Cerebelul este

centrul de comunicații al creierului. Porțiunea de țesut, de mărimea unui pumn, reprezintă doar 10% din volumul total al creierului, dar are mai mulți neuroni decât restul componentelor creierului reunite. Cerebelul se asigură că tot creierul funcționează la unison; când se pierde contactul cu o parte a creierului, e ca și când acea parte nici nu ar fi existat. În timp ce Terry zăcea într-o stare semiconștientă, cerebelul său era ocupat cu crearea unor noi conexiuni care să le înlocuiască pe acelea pierdute în accident. Au trecut 19 ani până când aceste conexiuni s-au dezvoltat, dar, odată procesul încheiat, Terry și-a recăpătat abilitatea de a vorbi, de a râde, de a iubi și de a-și continua viața. Personalitatea sa a fost în stare latentă aproape 20 de ani, iar el s-a trezit cu aceleași motivații, preferințe și calități pe care le avea înainte de accident. Încă se grăbește să facă o glumă, se lasă greu convins și vrea să știe ce tip de mașină ai — cât timp nu este un Chevrolet.

Terry Wallis și-a recăpătat cunoștința, deoarece creierul nostru este asemenea plasticului. La prima vedere, nu pare a fi un termen prea îmbucurător pentru a te referi la cel mai complicat organ din corpul nostru, dar este un mod foarte bun prin care să ții minte cum funcționează neuroplasticitatea. Asemenea plasticului, regiunile creierului sunt capabile să mențină o structură și o funcționabilitate trainice, dar sunt în stare și să opereze schimbări considerabile dacă primesc impulsurile potrivite. Fiecare dintre cele 100 de miliarde de celule ale creierului comunică prin formarea unor ramificații care se leagă de alte celule. O singură celulă poate avea până la 15 000 de legături formate cu celulele care îi sunt adiacente, acestea fiind create sau distruse în funcție de necesitate. Când un număr destul de mare de celule generează niște căi întrețesute, se creează căi noi de comunicare a informației prin



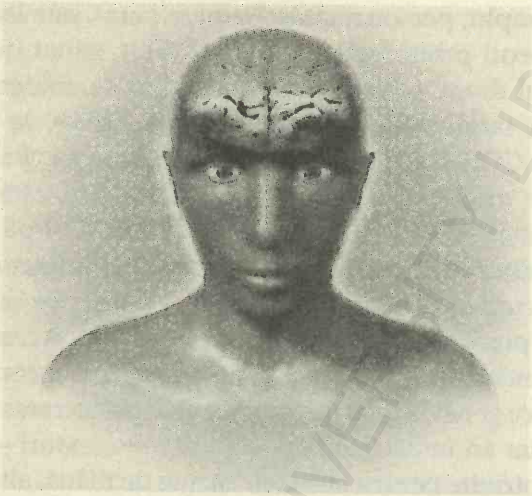
Terry Wallis s-a trezit dintr-o stare de semiconștiență în care se afla de 19 ani, datorită dezvoltării unui număr semnificativ de celule noi în cerebel. Chiar dacă multă vreme a fost subestimat, datorită poziționării sale sub creier, această structură de mărimea unui pumn joacă rolul esențial al unui centru de procesare a volumului imens de informații care trece prin creierul nostru, fapt dovedit de cercetători.

creier. Cercetătorii care studiază plasticitatea creierului au descoperit că unele zone sunt mai apte pentru dezvoltare decât altele. De fapt, unele zone ale creierului se împotrivesc atât de mult schimbării organizate, încât le putem considera „înghețate" — nu pot crea căi cerebrale noi care să le influențeze funcționarea în mod substanțial.

Când „The Baltimore Longitudinal Study of aging" a început, în anul 1958, cercetătorii puteau să facă o reprezentare a creierului bazându-se doar pe anumite funcții care erau îndeplinite de cele patru mari diviziuni ale sale, numite lobi. În prezent, putem să deducem scopul diferitelor zone ale creierului cu o precizie mult mai mare.

De exemplu, personalitatea, în mare parte, este localizată în cortexul orbitofrontal drept (COFD), situat deasupra ochiului drept. Odată ajunși la maturitate, tindem să nu ne mai modificăm personalitatea, deoarece, la această vârstă, COFD și-a pierdut deja plasticitatea. Personalitatea se modelează precum lutul. Când ne naștem, personalitatea noastră nu are formă; aceasta ia formă în timp ce ne apropiem de maturitate. Odată ce ajungem adulți, e ca și cum ai pune lutul în cuptor — forma pe care o are când e pus la foc devine forma permanentă. Acest proces de formare nu este dictat doar de mediul înconjurător, deoarece genele au un rol important în prelucrarea lutului. Așa cum anumite materiale au anumite texturi — unele sunt potrivite pentru obiectele făcute de mână, altele sunt perfecte pentru lucruri mai dure — avem niște predispoziții genetice care determină modul în care ni se formează personalitatea.

În timpul copilăriei și al adolescenței, COFD este foarte plastic. Odată ajunși la maturitate, plasticitatea dispare, iar personalitatea este fixată în creier. COFD acaparează gradual tot mai mult modul nostru de gândire, până când acesta se instalează cu titlu permanent. Unele inclinații sunt întărite și stabilizate, în timp ce altele se manifestă tot mai rar. Cerebelul este centrul de comunicare al creierului, dar COFD este cel care comandă și controlează — restul creierului devine dependent de planul formulat de acesta. Pentru a ilustra acest proces, imaginează-ți că participi la o întrecere. Adversarul tău este un copil de nouă ani. O să luați amândoi câte un loc în fața câte unui monitor, fiecare dintre voi fiind în altă cameră. Pe masa din fața voastră se găsește un buton mare și roșu. Veți vedea pe fiecare ecran o serie identică formată din 50 de cercuri, prezentate unul câte unul. Fiecare cerc va fi



Progresele recente din cadrul neuroștiinței au localizat spațiul personalității din creier — în cortexul orbitofrontal drept (COFD). Localizate deasupra ochiului drept, celulele COFD se formează în timpul copilăriei și al adolescenței. Odată ce ajungem la maturitate, maleabilitatea se pierde, iar personalitatea noastră nu se mai schimbă. COFD deține planul suprem referitor la comportamentul nostru, controlându-ne majoritatea acțiunilor.

alcătuit dintr-o linie continuă sau dintr-o linie întreruptă. Dacă cercul de pe ecran este întreg, va trebui să apăsați butonul o singură dată, cât de repede puteți. Dacă cercul este întrerupt, nu veți face nimic. Voi măsura timpul de reacție, pentru a vedea care dintre voi apasă butonul mai repede. E simplu, nu? Bine. În continuare, voi schimba exercițiul. Am să vă arăt încă o serie de cercuri, dar, de data aceasta, trebuie să apăsați butonul când cercul este întrerupt, nu când este întreg. E ceva mai greu, nu? Crezi că o să ai un timp de răspuns mai bun decât cel al unui copil? Cercetătorii din cadrul centrului „Shriver" din Massachusetts, unul dintre centrele cele mai avansate de

studiere a creierului la copii, ar paria împotriva ta. Jocul pe care tocmai l-am descris face parte dintr-un studiu asupra plasticității creierului în zona din jurul COFD. Când regulile se schimbă și trebuie să apeși la vederea celuilalt tip de cerc, copiii sunt mult mai rapizi decât adulții. Timpul total de reacție al copiilor e asemănător cu cel al adulților, dar a doua categorie are o scădere a timpului de reacție când se introduce o schimbare. Care este motivul acestui comportament? Cercetătorii din cadrul centrului „Shriver" supraveghează activitatea cerebrală a participanților în timpul întrecerii. Aceștia au descoperit că doar la adulți zona din jurul COFD, locul unde sunt stocați ani întregi de comportament uzual, este activată în timpul celei de-a doua probe. Copiii au același timp de reacție pe ambele segmente ale testului, deoarece această zonă a creierului lor este mai puțin dezvoltată — nu s-au acumulat suficiente date acolo pentru ca reacțiile lor să fie încetinite.

Descifrarea codului

Primul martor documentat al personalității a fost un medic de pe o insulă mică din sud-estul Greciei. În anul 440 î.H., acest medic liber-cugetător, numit Hipocrate, a abandonat obiceiurile superstițioase ale contemporanilor săi, preferând o examinare amănunțită a pacienților înainte de a stabili un diagnostic. Poate să nu sune prea inovator dacă te ghidezi după standardele din zilele noastre, dar, într-un loc în care toți se bazau pe mitologie pentru înțelegerea bolilor, obiceiurile lui Hipocrate erau diametral opuse normelor de atunci. Pe măsură ce observa intensiv simptomele și comportamentul pacienților săi, a fost impresionat de puternica influență a minții asupra corpului și a ajuns la concluzia că: „Este mult mai important să știi ce fel de persoană are boala decât ce fel de

boală are persoana." Hipocrate dorea să înțeleagă sursa comportamentului pacienților săi și a ajuns astfel să identifice patru trăsături distincte care apăreau, în diferite grade, la toți oamenii. El a numit aceste trăsături „umori" și, chiar dacă nu putea concepe cum sunt controlate de creier, a fost primul care a recunoscut ceea ce noi numim astăzi personalitate. Teoriile lui Hipocrate au dominat medicina timp de aproape 2000 de ani.

Până la nașterea lui William Marston, în 1893, modul în care omenirea înțelegea personalitatea rămăsese în linii mari același din vremea lui Hipocrate. Marston a crescut într-un orășel din statul Massachusetts, în imediata vecinătate a unei puternice mișcări novatoare care se contura în Cambridge. Un profesor de la Harvard, William James, avea să introducă noua știință a psihologiei în studiul unui număr foarte mare de tineri. Acest eveniment avea loc la sfârșitul anilor 1800, continuându-se la începutul secolului XX. Cartea incredibil de populară a lui James, numită *Principiile psihologiei*, conținea o afirmație ce l-a marcat puternic pe Marston, care era în acel timp student la Harvard: „Este bine pentru lume că, în cei mai mulți dintre noi, caracterul se întărește ca tencuiala odată ce ajungem la vârsta de 30 de ani și că nu se va mai «înmuia» niciodată." Pe James, această afirmație îl dusese cu gândul la teoriile lui Hipocrate referitoare la dispozițiile permanente. La data la care își lua doctoratul în psihologie la Harvard, Marston era deja pe cale de a descoperi esența personalității.

Umerii săi lați, bărbia proeminentă și ochii adânci și pătrunzători făceau din Marston o figură intimidantă, fapt care îi masca întru câtva felul ciudat și binevoitor de a fi. Dar Marston nu era un papă-lapte când venea vorba de intelect — avea o abilitate aproape stranie de a găsi soluții unor probleme dificile, folosind unele concepte

care, aparent, nu aveau vreo legătură între ele. În același stil, cercetările sale referitoare la aflarea adevărului despre personalitate au început prin studierea mitomanilor, creativitatea sa ajutându-l să inventeze testul poligraf — detectorul de minciuni. Marston a observat că, atunci când spui o minciună, corpul simte în clipa imediat următoare o emoție. Emoția poate fi îngrijorare, jenă, entuziasm sau orice altceva — depinde doar de motivul pentru care minciuna este spusă. Când spunem adevărul, corpul nu trece printr-un tumult emoțional. Cei care reușesc să ne convingă că spun adevărul sunt cei care pot ascunde aceste emoții cât mai bine. Indiferent de ceea ce simt, ne privesc drept în ochi, vorbesc clar și dau impresia de încredere — exact ca și cum ar spune adevărul. Dar în corpul cuiva care spune o minciună — fie ea una gogonată sau doar una măruntă, inocentă — există reacții fiziologice care apar odată cu emoțiile. Aceste reacții pot fi schimbări ale tensiunii arteriale, modificări în respirație sau în modul în care pielea conduce electricitatea, ele fiind prezente oricum, indiferent dacă cel care minte e conștient de ele sau nu. Invenția lui Marston, o mașinărie simplă — cea pentru testarea poligraf — a scos în evidență schimbările subtile care au loc în plan fiziologic atunci când cineva minte. Un test poligraf poate demasca chiar și cel mai bun mincinos, indiferent de cât de bine reușește să îi convingă pe ceilalți că are dreptate.

Atunci când Marston studia mitomanii, el, practic, ne examina pe noi toți. Minciuna a ajuns să fie acceptată în plan social, noi folosind-o pentru a nu ne răni semenii, pentru a evita conflictele sau pentru a obține câștiguri. Chiar dacă nu ne place să recunoaștem, cei mai mulți dintre noi mint în mod regulat. Adevărul este că puțin peste 50% dintre noi recunosc că e recomandat să minți în anumite situații. Dar, atunci când cercetătorii au început

să testeze oamenii, au aflat că 97% dintre noi nu mint doar ocazional, ci, în medie, spunem câte o minciună zilnic. De fiecare dată când unul dintre subiecții studiului efectuat de Marston spunea câte o minciună, acesta stăruia asupra ei și punea întrebări. A aflat că oamenii au tot felul de motive pentru a minți și că un individ va minți aproape tot timpul din același motiv. De aici, Marston a tras concluzia că oamenii mint în situații importante pentru ei. Pentru majoritatea oamenilor, mințitul, în sine, nu e un obicei, dar situația din cauza căreia mint e o parte importantă a vieții lor. Unii mint pentru a ajuta un prieten, alții pentru a ameliora o discuție dificilă, alții pentru a deține controlul etc. Motivele pentru care oamenii mint spun multe despre nevoile lor. Când Marston a mers mai departe cu acest raționament, a observat că aceleași nevoi controlează o mare parte din acțiunile unui om — ele relevă în fapt tendințele previzibile ale personalității.

Modelul DISC

Asemenea lui Hipocrate, Marston credea că personalitatea este structurată pe patru dimensiuni distincte sau trăsături, cum le mai numește. Chiar dacă aceste trăsături reprezintă nevoi importante pentru toți într-un anumit grad, dacă descoperi care dintre ele este predominantă pentru un individ, ai în mână cheia cu care îi poți înțelege personalitatea. Cele patru trăsături ale personalității descrise de Marston formează modelul DISC, care este un acronim al tendințelor predominante întâlnite la un individ: dominanță, influență, stabilitate sau conștiinciozitate.

Oamenii care au trăsătura „dominanță" mai dezvoltată sunt direcți și categorici. Ei gândesc independent, sunt ambițioși și reacționează în mod prompt și eficace la

o problemă. Dominanții sunt competitivi și preferă o provocare în care au șanse mici de reușită. Resimt o nevoie puternică de a-și atinge scopurile și de a păstra o anumită autoritate asupra celorlalți și un anumit control asupra mediului în care trăiesc sau lucrează. Ceilalți îi văd ca fiind hotărâți și tenace, fapt nesurprinzător, deoarece dominanții vor să facă lucrurile după bunul lor plac.

Oamenii care au trăsătura „influență" mai dezvoltată sunt amuzanți și sociabili. Le place să facă parte dintr-un grup și se bazează, în primul rând, pe abilitatea lor de a fi sociabili pentru a găsi rezolvări la diversele probleme cu care se confruntă. Puternic extravertiți, sunt percepuți ca fiind agreabili și prietenoși. Au o înclinație spre socializare, încercând să-i atragă alături de ei și pe cei mai puțin sociabili. Influenții sunt deseori considerați emotivi pentru că-și exprimă repede sentimentele și sunt, în general, mai împăcați cu sentimentele lor decât alții.

Oamenii care au trăsătura „stabilitate" mai dezvoltată sunt perseverenți și răbdători. Ei adoptă o atitudine echilibrată referitoare la viață. Nu le plac surprizele. Ei sunt foarte adaptabili și nepretențioși, fiind de cele mai multe ori loiali celor din jur. Stabilii pun mare preț pe sinceritate; spun de regulă adevărul și se așteaptă de la ceilalți să facă la fel. Restul oamenilor îi văd ca fiind cumpătați și consecvenți, ceea ce le poate aduce eticheta de previzibili. Au o perseverență ieșită din comun, reușind să rămână interesați de un anumit lucru timp mult mai îndelungat decât ceilalți.

Oamenii care au trăsătura „conștiinciozitate" mai dezvoltată sunt interesați de precizie și corectitudine. Le plac lucrurile structurate și detaliile, fiind persoane care se bazează puternic pe fapte. Pentru ei, tradiția și normele sunt extrem de importante, făcând mari eforturi pentru a le susține. Indivizii conștiincioși tind să aibă un mod

sistematic de a-și privi activitățile. Ei vor insista să pună în aplicare reguli referitoare la mediul în care se află. Sunt oameni care se controlează bine și care vor prefera demersuri indirecte pentru a rezolva un conflict, amânând preluarea inițiativei până în ultimul moment. Asta le poate aduce atribute precum „pasiv" și „nepretențios".

Modelul DISC al lui Marston cuprinde ceea ce oamenii tind să creadă, să simtă sau să facă, influențați fiind de trăsăturile propriilor personalități. Există, cu siguranță, mai multe de spus despre modelul DISC — și le vom studia mai amănunțit în cadrul capitolelor finale, dar imaginea modelului DISC al personalității ne oferă o vizualizare a diferențelor generale dintre cele patru trăsături de personalitate prezente în acesta. Pe axa verticală, trăsăturile sunt clasificate după înclinația de a fi *activ* sau *reactiv* față de lucruri. Mai precis, acționez repede când lucrurile se schimbă sau, mai degrabă, aștept să văd ce se întâmplă înainte să acționez? Pe axa orizontală, trăsăturile sunt deosebite între ele de tendința de a fi preocupat de *sarcini* sau de *oameni*. Fiecare tindem, inconștient, spre una sau cealaltă.

Realizarea profilului psihologic folosind modelul DISC a început să apară pe scară largă, pentru prima dată, în timpul recrutării soldaților americani din timpul celui de-al Doilea Război Mondial. Întocmind profilul DISC al fiecărui recrut, armata a reușit să găsească un post potrivit pentru fiecare. Până în acel moment, armata pierdea ore întregi în interviuri și interpretări ale acestora făcute de psihologi pentru realizarea profilului fiecărui recrut în parte. Totuși, realizarea acestor profiluri a eliminat o mare parte din procesul greoi, care consta în încercări succesive de a găsi o îndatorire potrivită fiecărui recrut. După război, mulți dintre soldați au răspândit vestea modelului DISC printre civili. Ei au avut un rol important în răspândirea zvonurilor care au dus la apariția unei mișcări pentru continuarea studiului,

Varianta modernizată a modelului DISC — introdus, pentru prima dată, de psihologul William Marston, în 1928. Modelul DISC examinează motivațiile comportamentului oamenilor prin intermediul a patru dimensiuni sau trăsături. Chiar dacă aceste trăsături reprezintă nevoi care sunt importante pentru toți într-o oarecare măsură, știind care trăsătură e dominantă, obții cheia înțelegerii personalității.

folosirii și îmbunătățirii modelului DISC, mișcare care a continuat mult după moartea lui Marston, în 1947. Zeci de ani mai târziu, ea este încă vie datorită unui grup de profesori și instructori care au recunoscut valoarea întocmirii profilurilor DISC și care au pregătirea necesară pentru a le folosi. Până acum, ei au ajutat 50 de milioane de oameni să descopere sursa forțelor proprii, iar DISC rămâne cel mai utilizat model de explorare a personalității din lume.

Zeci de ani de cercetări asupra modelului DISC au dus la trei mari îmbunătățiri ale acestuia, de la moartea lui Marston și până azi. În primul rând, terminologia folosită de el a fost actualizată în funcție de limbajul curent. A doua

îmbunătățire constă în descoperirea faptului că oricare dintre noi este mai mult decât un „D", un „I", un „S" sau un „C". Cum fiecare dintre noi prezintă aceste trăsături într-o măsură mai mică sau mai mare, trăsătura dominantă nu ne spune tot. O privire completă asupra unui profil de personalitate este întemeiată pe înțelegerea modului în care se îmbină aceste trăsături. Dacă vrei să înțelegi pe cineva, este important să știi care dintre trăsături e predominantă, dar, prin descoperirea celor paisprezece tipuri distincte de personalitate, putem să ne dăm seama și ce fel de om este. Aceste tipuri sunt mai mult decât niște etichete; ele identifică cele mai evidente și utile diferențe dintre oameni. Cele paisprezece tipologii asigură un limbaj comun și o înțelegere a felului cum reacționează fiecare dintre noi în legătură cu ceilalți, a modului în care preferă să-și rezolve problemele și cum își administrează timpul și energia (aceste informații se găsesc în capitolul 4). A treia inovație adusă profilului DISC este asigurarea unui mod prin care îți poți afla tipul de personalitate și profilul psihologic. În primii ani, pentru a-ți înțelege profilul DISC, trebuia să treci prin ore întregi de interviuri care erau apoi analizate de psihologi. Cu ajutorul internetului și al unor îmbunătățiri din domeniul evaluării psihologice, este acum posibil să completezi un test online pentru a-ți afla, rapid și precis, profilul psihologic. Instrucțiunile referitoare la modul cum poți accesa și administra online această ultimă versiune a programului de întocmire a profilului de personalitate IDISC se găsesc în capitolul 3. Poți învăța multe din această carte fără a completa testul, dar cunoașterea exactă a profilului psihologic te ajută să pui la temeiul celor învățate ceva concret, asigurându-ți astfel o fundație solidă pe drumul către înțelegerea personalității.

2

Conștiința de sine — calea spre succes

„Press your luck"[1] era un game-show[2] extrem de popular în anii '80 în cadrul căruia apărea ilustrul „Big Board" — un perete imens, care semăna cu un tonomat plin de bani și premii. Concurenții aveau sarcina simplă, dar în același timp extrem de stresantă, de a apăsa un buton mare și roșu care oprea mișcarea de pe tabel. Fiecare atingere a butonului putea să le aducă bani, concedii plătite, premii valoroase sau temutul „Whammy" — un monstruleț animat detestabil, care venea pe role, pe schiuri sau chiar în pas de „moonwalk" de-a lungul ecranului și îți lua premiile. Jocul se numea „Press your luck" pentru că amenințarea de a nimeri un „Whammy" și a rămâne, în consecință, falit făcea ca fiecare drum la „Big Board" să implice un risc major. Atunci când un jucător era satisfăcut cu câștigurile sale, el putea transmite câte „spins"[3] mai avea următorului concurent, evitând astfel riscul de a pierde tot printr-un „Whammy".

De la debutul emisiunii din septembrie 1983, Michael Larson fusese cel mai înflăcărat fan al acesteia. Fostul

---

[1] „Forțează-ți norocul". (*n. trad.*)

[2] Concurs televizat în cadrul căruia mai mulți participanți intră în competiție pentru premii consistente. (*n. trad.*)

[3] „Ture". (*n. trad.*)

șofer de camioane frigorifice, rămas șomer, din Ohio, nu a pierdut niciodată vreun episod. Într-o zi, el a observat ceva ciudat: simțea că poate prezice când va veni un „Whammy". Pentru a-și verifica teoria, a înregistrat toate episoadele emisiunii timp de șase săptămâni, urmărind ce se întâmplă pe „Big Board" în fiecare cadru, folosind o serie de televizoare instalate în camera sa de zi. Și a descoperit că „Big Board" nu funcționează după un tipar aleatoriu, ci se ghidează după unul dintre cele șase tipare previzibile. Michael și-a perfecționat tehnica odată cu fiecare episod, antrenându-se să oprească tabela de fiecare dată când era sigur că nu se va opri pe un „Whammy". Atunci când a reușit să-și convingă prietena că vor deveni bogați, și-a golit contul bancar și a cumpărat un bilet spre Los Angeles pentru a încerca să intre în concursul televizat.

La preselecție, Michael a reușit să atragă repede atenția producătorilor emisiunii. „Ne-a impresionat puternic", își aduce aminte producătorul executiv, Bill Carruthers. „Avea charismă și juca foarte bine. Aveam un vânzător de înghețată rămas fără slujbă care ne spunea că îi plăcea emisiunea atât de mult, încât a zburat aici de unul singur pentru a încerca să participe." Bob Edwards, coordonatorul concursului, nu era atât de sigur. „Tipul avea ceva care mă îngrijora." Edwards simțea că e ceva puțin „dubios" la acest bărbat din Ohio. Pomeții săi rotunzi, fața nebărbierită și rânjetul persistent îl făceau să semene mai degrabă cu un Moș Craciun dintr-un supemarket decât cu un participant la un game-show. Producătorii au dezbătut îndelung înainte de a-l accepta în postura de concurent. Pe data de 19 mai 1984, Michael se îndrepta spre studioul unde se filma emisiunea având, în sfârșit, șansa de a se îmbogăți.

Prima jumătate a episodului fu relativ obișnuită. După un prim „spin" emoționant al lui Michael, care ateriză pe

un „Whammy", reuși să câștige 2500 $ la turele rămase. Totuși, în runda finală, se întâmplă ceva foarte diferit. A început runda cu 7 „spin"-uri, dar avea nevoie doar de una pentru a paria. Michael începu primul runda, alternând succesiv între 7 spații, fiecare aducându-i între 750 și 5000 $, plus încă un „spin". Tensiunea începu să crească atunci când Michael acumulase 30 000 $ în bancă. Erau mai mulți bani decât acumulase oricare alt concurent în cadrul emisiunii, dar Michael continua să își forțeze norocul. Cu fiecare lovire succesivă a butonului, își mărea câștigul, care era deja colosal, și ațâța tot mai mult publicul aflat în delir. El continuă, depășind pragurile de 40 000, 50 000 și chiar 60 000 $. Gazda cordială a emisiunii, Peter Tomarken, îl ruga insistent să se oprească, temându-se că va pierde totul printr-un „Whammy". Michael a continuat.

În timp ce se apropia de 100 000 $, lucrurile începură să se complice. Emisiunea de jumătate de oră nu își depășise niciodată spațiul alocat, dar Michael deja stătea în fața panoului de mai bine de o oră. De parcă nu ar fi fost destul, un „Whammy" asigura, în mod normal, o pauză pe care CBS[1] o folosea pentru reclame. Devenise destul de clar că Michael nu va da peste niciun „Whammy". Michael Brockman, responsabil cu programul din timpul zilei al CBS, era acasă, relaxându-se, când primi un telefon de la asistentul de producție din cadrul emisiunii „Press your luck". „Se întâmplă ceva foarte rău", își aduce aminte Brockman. „În studio era acest tip venit de nicăieri care lovea căsuța de bonus de fiecare dată. Pot să vă spun că era o nebunie. Și nu îl puteam opri. Avea să devină proprietarul CBS în câteva minute. Continua să câștige ture și să lovească tot căsuța aia." După o rafală de telefoane,

[1] Post de televiziune american. (*n. red.*)

luară decizia de a nu opri emisiunea. Văzând panica celor din echipa de producție, Michael își termină turele rămase cât mai repede și plecă cu 110 237 $ în bani și premii. Cum nu făcuse nimic ilegal, CBS i-a permis să își păstreze câștigurile. Episodul lui a fost difuzat o singură dată (având o audiență dublă față de cea a unui episod obișnuit). Imediat după aceea, conducerea emisiunii a adăugat alte căsuțe tabelei de joc, iar până la urmă au instalat tehnologia necesară pentru producerea unei secvențe de joc cu adevărat aleatorii. Când USA Network a cumpărat emisiunea pentru sindicalizare, episodul lui Michael Larson nu făcea parte din pachet.

Viața lui Michael de după emisiune ne arată cât de mult îi lipsea acestuia o conștiință de sine dezvoltată și cât de distructivă poate fi o personalitate care se desfășoară necontrolat. Își luase câștigurile și a continuat să își forțeze norocul. Primul mare „Whammy" a venit odată cu o escrocherie imobiliară în care acesta a investit masiv. A început să caute disperat încă un cod de descifrat, iar atunci când un post de radio a oferit 30 000 $ oricui putea să aducă două bancnote de un dolar cu numere de serie consecutive, Michael a scos cei 50 000 $ care i-au rămas din câștig — în bancnote de un dolar. Zile de-a rândul, Larson și prietena sa au sortat banii în grămezi risipite peste tot prin casă. Cei doi nu au terminat niciodată. În timp ce se aflau la o petrecere de Crăciun, casa le-a fost spartă și banii — furați. Încă o dată falit și șomer, Larson sună la producătorii emisiunii „Press your luck" și le lansă o provocare: „Știu că ați adăugat alte rubrici tabelului de joc, dar pun pariu că pot să vă înving din nou. Ce ziceți de un turneu al campionilor?" CBS a refuzat, iar Michael Larson nu a mai câștigat niciodată.

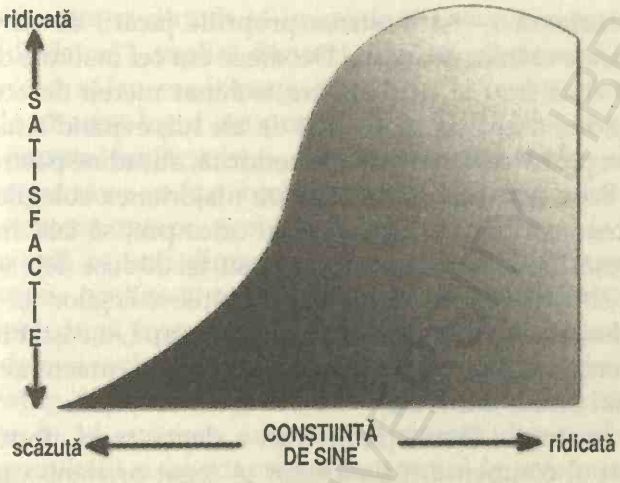
Personalități diferite, alegeri diferite

Viața lui Michael Larson ne demonstrează clar urcușurile efemere și coborâșurile inevitabile care apar atunci când cineva se bazează orbește pe propria personalitate. Dacă ne lăsăm tendințele naturale să se desfășoare necontrolat, abilitățile noastre unice ne ajută până la un punct, dar, apoi, slăbiciunile ne dărâmă instantaneu. Ingeniozitatea de care a dat dovadă Michael prin găsirea metodei de a păcăli jocul a fost o întâmplare foarte fericită, dar extrem de neobișnuită. El nu a fost descurajat de complexitatea tabelei de joc — ba chiar a fost atras de aceasta — pentru că personalitatea lui l-a transformat într-un om care rezolvă problemele în mod creativ. Motivat de dorința de a învinge jocul, l-a studiat săptămâni de-a rândul, disecând șabloanele după care funcționa, pas cu pas. Dar — ca mulți alții care sunt stimulați prin creativitate — avea un mare defect: era impulsiv. A continuat în același mod nesigur, căutând încă o problemă de rezolvat. Nu s-a gândit niciodată să renunțe la planurile sale fantastice, fiind chiar luat prin surprindere când a pierdut tot. Cum spune renumitul neurolog Antonio Damasio: „Natura noastră nu este foarte inventivă atunci când e vorba de succes. Odată ce găsește o idee care funcționează, perseverează orbește în ea."

Niciuna dintre calitățile noastre nu ne poate ajuta la nesfârșit dacă nu este direcționată, iar conștiința de sine este singura abilitate hotărâtoare când vine vorba de capacitatea de a ne înțelege și de a ne administra în mod util personalitatea. Conștiința de sine este o aptitudine flexibilă care se dezvoltă dacă este folosită și scade dacă este neglijată. Din păcate, cei mai mulți dintre noi nu o dezvoltă. În cadrul studiului TalentSmart, a fost făcută șocanta descoperire că doar 29% dintre oamenii testați își înțeleg și sunt în stare să-și folosească în mod constructiv talentele.

Se pare că cei mai mulți dintre noi nu știu ce impresie fac altora și nu sunt în stare să țină cont de calitățile lor, astfel încât să le poată valorifica cât mai bine. Mai mult de 70% dintre cei testați aveau dificultăți considerabile în a face față stresului și conflictelor interpersonale izvorâte din această lipsă de conștientizare a propriului sine.

Tot în cadrul studiului, am comparat nivelurile conștiinței de sine ale oamenilor cu abilitatea lor de a săvârși ceea ce ei consideră a fi cel mai important lucru în viață. Am aflat că, pe măsură ce conștiința de sine se dezvoltă, satisfacția față de viață crește vertiginos și devine mult mai probabil ca indivizii să-și atingă scopurile, atât în mediul familial, cât și pe plan profesional. Acești oameni își acordă, mai întâi, suficient timp pentru a se descoperi, apoi pentru a înțelege, atât pe ei înșiși, cât și stilul lor de a reacționa în fața unei oportunități sau a unei provocări. Ei recunosc situațiile și oamenii care îi vor ajuta să aibă succes, fiindu-le astfel ușor să urmeze un drum favorabil lor. Înțeleg tendințele care îi limitează și pe care nu le pot evita, această capacitate ajutându-i să observe când acestea se manifestă, minimalizând astfel răul produs. Nu în ultimul rând, știu ce-și doresc de la viață, acest lucru facilitându-le atingerea scopurilor propuse. Conștiința de sine este omniprezentă când e vorba de succes, fiind un factor determinant, mult mai important decât vârsta, inteligența, educația, profesia sau tipul slujbei. Parcurgând toate tipurile de profesii, prezente în toate industriile posibile, am descoperit că 83% dintre cei cu rezultate excepționale au o conștiință de sine dezvoltată, pe când doar 2% dintre cei cu rezultate nesatisfăcătoare posedă acest atribut important. Cei care își înțeleg preferințele și tendințele au o șansă mult mai mare să aleagă oportunitățile potrivite, să se folosească de calitățile lor și, în final, să obțină rezultatele scontate.



Pe măsură ce am studiat oamenii de succes, o tendință clară și-a făcut simțită prezența, evidențiind o calitate fundamentală pe care toți aceștia o au în comun: o conștiință acută de sine. Pe măsură ce se dezvoltă conștiința de sine, oamenii înțeleg mai bine tendințele predominante care le controlează o mare parte din acțiuni. Cei care au un nivel ridicat al conștiinței de sine au o tendință mult mai bine conturată de a se baza pe calitățile lor, de a minimaliza efectele slăbiciunilor și de a se pune într-o situație privilegiată, din care să aibă doar de câștigat.

Oamenii cei mai de succes dintre participanții studiului TalentSmart ne arată că o conștiință de sine dezvoltată reprezintă mai degrabă un drum decât o destinație. Stewart Coleman este un bărbat a cărui viață este personificarea acestui proces. Atunci când m-am așezat la masă cu acest bărbat în vârstă de 58 de ani, directorul unei firme care se ocupă cu software, a vorbit despre tendințele sale într-un mod atât de natural, încât conștiința de sine părea să fie un lucru firesc, un dar de la Dumnezeu, o parte organică a persoanei sale. Dar lucrurile nu au fost întotdeauna așa. Copil fiind, Stewart avea o minte logică

și curioasă — își meșterea propriile jucării din diverse obiecte casnice aruncate. Deoarece era cel mai mic dintre cei cinci frați ai familiei, era tachinat mereu de aceștia. Așadar, a învățat să-și vadă de ale lui, evitând situațiile care puteau atrage o atenție nedorită, atitudine păstrată și la liceu, într-o perioadă în care majoritatea colegilor săi făceau contrariul, încercând cu orice preț să iasă în evidență. Până în al doilea an de liceu, își dăduse deja seama că singurul mod de a evita răutățile colegilor (și colegelor) mai mari era să le devină prieten. L-a costat multă energie ieșirea din modul său de viață caracteristic — tipul timid, introvert.

În timpul facultății, Stewart a depus mari eforturi în scopul compensării timidității. A legat prietenii care au dovedit în timp că efortul de a le susține a meritat. „Când am absolvit facultatea, obținând o diplomă de inginer, nu erau prea multe slujbe bune în Phoenix pentru cineva cu experiența mea", își aduce el aminte, „așa că un prieten m-a ajutat să obțin o slujbă în restaurantul tatălui său." Atenția lui Stewart la detalii și hotărârea lui de reuși îl ajutară și în acea slujbă. Era mândru de reușitele sale, dar venea acasă în fiecare noapte extenuat de faptul că trebuia tot timpul să interacționeze cu oamenii — atât de multe conflicte și nevoi individuale. „Mi s-a oferit postul de manager regional în cadrul unui alt restaurant, dar am refuzat pentru a mă putea stabili în Santa Clara. Am crezut că, dacă voi începe să lucrez pe post de inginer, îmi voi rezolva toate problemele." Dar nu a fost așa. Hotărârea sa și etica de lucru l-au făcut să avanseze repede, dar a realizat că succesul său profesional și, totodată, bucuria sa în viață depindeau de abilitatea sa de a-i inspira și motiva pe alții. Pentru a reuși în această direcție, începu să aibă aceeași preocupare pentru relaționare pe care o manifestase și în liceu, și în facultate.

„Nu eram mulțumit să lucrez la un singur program [de calculator]", explică Stewart, „voiam să dezvolt un sistem care să lanseze întreaga companie." A învățat foarte repede că acest lucru era posibil doar cu ajutorul oamenilor. Secretul lui Stewart — ceea ce crede el că stă la baza succesului său — a fost înțelegerea timpurie a faptului că el nu poate să trateze „problemele legate de oameni" la fel de natural ca unii dintre colegii săi. Tendința lui spre introversie continuă — el este tot hotărât, încăpățânat și extenuat după interacțiunile sociale. După ce lucrează timp de mai multe ore singur la birou nu se simte la fel de epuizat ca după o zi de lucru în echipă. Stewart reușește pentru că își cunoaște foarte bine această dimensiune a personalității și își adaptează programul în acest sens. „Tratez oamenii ca și cum ar fi proiecte", mărturisește. „Unele aspecte ale slujbei mele sunt mai dificile decât altele, aspectul social făcând parte din prima categorie. Eu doar îmi împart timpul, acordând oamenilor toată atenția, fiecăruia la momentul oportun." Stewart vrea și poate să aibă de-a face cu alți oameni; trebuie doar să o facă în mod voit și conștient.

Drumul lui Stewart spre dezvoltarea conștiinței de sine a constat în ani lungi de contemplare, de efort și de autocontrol. El își înțelege bine personalitatea imuabilă deoarece a alocat îndeajuns timp pentru a-și descoperi tendințele, calitățile, dar și defectele. Provocarea noastră, atunci când vine vorba de conștiința de sine, constă în faptul că tindem să supraapreciem gradul de conștientizare a propriului comportament. A avea o viziune generală realistă asupra propriei persoane ne ajută cel mai mult în această privință. Cu cât luăm mai mult în calcul părțile frumoase, dar și pe cele mai puțin oportune, cu atât putem să ne folosim mai bine de ele. Stewart știe că mai are multe de învățat despre el însuși pentru a reuși să progreseze.

Ambiția lui nu s-a diminuat de când a obținut postul pe care îl ocupă; vrea să-și poarte compania în topul clasamentelor. Întâlnirea noastră depășise cu 20 de minute timpul stabilit, atunci când Stewart ieși din starea contemplativă și începu să-mi explice că are niște treburi care îl așteptau, inclusiv o întâlnire de afaceri. Ne-am strâns mâna, și mă îndreptam spre ușă când telefonul lui Stewart începu să sune. Tonul bărbatului se schimbă când primi niște vești de la celălalt capăt al firului: „Mulțumesc că mă ții la curent, Joyce. Și sper că buldogul tău se simte mai bine."

Personalitatea noastră e un aspect foarte important al vieții, un factor care ne dictează ce ne face să ne simțim în largul nostru și ce ne motivează. Dar, la fel cum ne arată și Stewart Coleman, personalitatea nu trebuie să controleze tot ce facem — ne putem folosi de conștiința noastră de sine pentru a avea un cuvânt de spus în privința calității vieții noastre. Partea creierului responsabilă de acest atribut este foarte maleabilă. Dar, la fel ca un mușchi, numai pentru că îl ai, nu înseamnă că știi să-l și folosești. Conștiința noastră de sine trebuie să fie exersată pentru a putea deveni puternică. Prin descoperirea profilului tău de personalitate, poți accelera acest proces. Având în vedere că profilul psihologic reflectă multe dintre calitățile, defectele și tendințele tale generale, prin identificarea tipului de personalitate poți ușura cu mult procesul de autocunoaștere.

Personalitatea este singurul artefact al minții care influențează puternic comportamentul uman. Știind că profilul tău de personalitate nu se schimbă, singura metodă prin care te poți folosi de el în mod util este prin orientarea efortului tău în așa fel, încât să fie compatibil cu acesta. În următorul capitol, vei începe călătoria spre dezvoltarea conștiinței de sine. Prin folosirea testului

IDISC, o să descoperi în care dintre cele paisprezece tipuri de personalitate te încadrezi, cât și gradul în care prezinți fiecare dintre cele patru trăsături ale modelului DISC. Analizează rezultatul obținut cu ajutorul testului. Acesta te va ajuta să conștientizezi două lucruri importante. Te vei familiariza cu punctele tale forte și vei dobândi o înțelegere aprofundată a slăbiciunilor tale, metodă care te va ajuta să-ți înfrunți problemele imediat ce apar, înainte de a lua amploare și de a deveni de nerezolvat. Acest proces este vital, deoarece succesul nu vine prin transformarea noastră în altcineva, ci prin cunoașterea de sine.

3

Testul de personalitate IDISC

Codul de acces din opt cifre, cod care îți permite să folosești testul IDISC pentru a-ți întocmi profilul psihologic se află în interiorul exemplarului de față. Fiecare carte conține un cod unic care poate fi folosit de o singură persoană. Scrie adresa următoare în programul tău de navigare online: www.personalitycode.com. Apasă linkul pe care scrie „Take the test" și urmează instrucțiunile care apar pe ecran. Când sistemul îți va cere codul de identificare (ID code), va trebui să tastezi codul pe care îl vei găsi între paginile acestei cărți. Codul poate fi tastat cu litere mici sau mari. Singurele cerințe tehnice sunt: un computer cu acces la internet, un program de navigare și un modem de 56k sau o altă legătură cu o viteză mai mare decât a acestuia.

Codul de acces, alcătuit din 8 cifre, se află pe coperta interioară. Este unic și poate fi folosit de către o singură persoană

Foarte puțini oameni apreciază completarea testului ca fiind dificilă sau stresantă. Având în vedere că IDISC pune întrebări directe despre comportamentul tău, știi deja toate răspunsurile. Când termini testul, acesta va crea instantaneu profilul tău. Îți vei vedea rezultatele imediat și te poți întoarce oricând pentru a le revedea. Sistemul îți va

permite să-ți listezi rezultatele sau să le salvezi sub forma unui document pe calculatorul tău. Tu decizi cât timp vei petrece studiind profilul întocmit pe baza răspunsurilor tale și dacă vei participa sau nu la activitățile online propuse aici. Unii oameni petrec doar 10-20 de minute, citindu-și numai rezultatele. Alții, pe parcursul mai multor luni, vor aloca toate cele 10 ore disponibile activităților online.

Pentru a răspunde întrebărilor, ai nevoie de doar 15 minute. Apasă pe „Done" și totul este gata — o sută de mii de linii de cod pot fi procesate în mai puțin de o secundă. Uită de senzația de a aștepta după cineva care corectează de mână un caiet gros; rezultatele îți apar în mai puțin timp decât ți-ar lua să verifici valoarea acțiunilor la bursă. Majoritatea celor care completează testul nu consideră că întrebările ar fi prea indiscrete, și, cu toate acestea, analiza statistică din spatele rezultatelor examinează tiparele de răspuns, descifrând în acest fel codul personalității. Dincolo de aceste aspecte, informațiile oferite de tine sunt stocate și monitorizate permanent pe un server extern, pentru a ne asigura că nimeni nu are acces la ele.

Scopul testului

Unele descoperiri recente din domeniul psihologiei au confirmat că mare parte din comportamentul nostru este determinat de personalitate — ce reprezintă o serie de trăsături stabile care rămân neschimbate de-a lungul vieții. Totuși, aceste descoperiri au fost învăluite într-un limbaj academic atât de obscur, încât cei mai mulți dintre noi abia dacă înțelegem modul în care personalitatea ne influențează destinul. Este o formidabilă provocare să înțelegem importanța tendințelor, motivațiilor și a preferințelor noastre, deoarece creierul este cel mai complex organ al corpului. Să-l comparăm cu un alt organ vital — inima.

Dacă vrei să știi în ce stare îți e inima, te duci la un cardiolog care, după câteva investigații, îți va spune tot ceea ce ar trebui să știi despre ea. Lasă-l să se ocupe de inima ta, iar el o va putea examina, studia și testa până când întregul mod de funcționare îi va fi absolut clar. De ce nu putem face același lucru când vine vorba de creier? Miliardul de neuroni face ca această porțiune de țesut de aproximativ un kilogram și jumătate să fie foarte greu de examinat. Această rețea foarte întortocheată controlează simțurile, mișcările, comportamentul, memoria, învățarea, pulsul, tensiunea și temperatura corpului. Dar așa cum poți observa că inima pompează sângele, la fel poți vedea cum funcționează creierul, și anume prin intermediul comportamentului: prin ceea ce spui și ceea ce faci în fiecare zi.

Șabloanele comportamentale ne oferă cele mai puternice indicii referitoare la modul în care o persoană gândește și se comportă. Singura problemă este că aceste șabloane sunt greu de identificat, asta dacă nu știi ce cauți. Toți trecem prin experiențe cu o încărcătură emoțională puternică, ce dezvăluie o fereastră mai mult sau mai puțin deschisă către ceea ce înseamnă personalitate. Ele explică tendințele și preferințele noastre, dar nu ne oferă privirea de ansamblu prin care să le putem reuni într-un tot unitar. Așadar, cum putem descoperi „codul" propriei personalități? O soluție ar putea fi o îndelungată monitorizare și înregistrare a comportamentului, în așa fel încât să-ți sesizezi tendințele și preferințele care ar putea indica ce tip de personalitate ai. Această încercare ar fi, în mod evident, una laborioasă și chiar inutilă, deoarece ne percepem în mod subiectiv propriile acțiuni. Am putea ruga pe altcineva să ne supravegheze, dar cine ar avea nivelul de înțelegere perpetuă necesară pentru a ne evalua obiectiv? În încercarea noastră de a descifra codul personalității,

am dezvoltat cel mai popular sistem de întocmire a profilului de personalitate din lume, iar apoi l-am introdus într-un program online ușor de folosit, testul IDISC. Acest test este relevant deoarece îți permite, în doar câteva minute, să ai acces la o analiză validă din punct de vedere științific a profilului tău de personalitate. Codul unic din această carte este tot ce ai nevoie pentru a accesa testul online, și, cu un simplu click, ai o analiză instantanee a profilului tău. Testul îți va arăta cât de mult te bazezi pe fiecare dintre cele patru dimensiuni comportamentale ale modelului DISC și va analiza combinațiile care rezultă, pentru a afla cu exactitate care este tipul tău de personalitate.

Faptul că îți „măsoară" personalitatea face din această carte mai mult decât o simplă culegere de informații. Cunoașterea propriului tip de personalitate te ajută să înveți lucruri despre tine într-o manieră profundă, relevantă și personală. Avantajul pe care îl ai după efectuarea testului poate fi comparat cu avantajul pe care îl are cineva care învață să valseze cu un partener, spre deosebire de cineva care încearcă s-o facă de unul singur. Dacă îți spun cum decurge dansul, probabil vei învăța ceva și, poate, chiar vei încerca câțiva pași. Dar, dacă îți arăt pașii în timp ce repeți cu un partener, șansele tale de a te descurca pe ringul de dans cresc exponențial. Raportul pe care îl vei primi de la IDISC va fi însoțitorul tău în parcurgerea strategiilor prezentate în continuare, în această carte. Îți va aminti cum să pășești la fiecare notă muzicală în parte. Este esențial să-ți cunoști propriul profil pentru a te putea folosi de îndrumările prezentate în această carte și, în consecință, să profiți cât mai mult de pe urma personalității tale. Îți va arăta în ce punct te afli în propria viață și unde poți să faci schimbări. Niciun test nu poate să facă acest lucru în locul tău, dar profilul IDISC îți va permite să-ți

înțelegi mai bine tendințele, preferințele și motivațiile. Dacă vei folosi testul de personalitate IDISC, îți vei dezvolta conștiința de sine, îți vei valorifica resursele și vei învăța să-ți eviți slăbiciunile. Am descoperit, în cadrul studiului TalentSmart, că acest proces este esențial pentru obținerea succesului pe care îl dorești. Oamenii care își cunosc mai bine propriul sine, prin studierea atentă a profilului, au șanse mult mai mari de a-și atinge scopurile, atât în plan personal, cât și profesional.

Descrierea testului

Abundența recentă a testelor de personalitate a condus la o falsă înțelegere asupra modului în care personalitatea ne influențează viața. De ce? Pentru că aceste teste nu sunt nimic mai mult decât niște modalități de a eticheta diferențe evidente care există între comportamentele oamenilor. Distincțiile arbitrare oferite de aceste teste ori nu sunt verificate experimental, ori n-au reușit să se justifice atunci când au fost supuse unei expertize de specialitate. Chiar dacă ele pot fi amuzante, dau naștere unui fals sentiment de siguranță. Tindem să fim atrași de orice lucru catalogat drept test „de personalitate", deoarece aceasta este o parte fundamentală a sinelui nostru. Generează confuzie, pentru că cei mai mulți oameni nu știu cum să evalueze validitatea testelor, iar feedbackul pe care îl primesc este, în mare parte, irelevant. Potopul de teste care oferă o înțelegere greșită a personalității a devenit un motiv de îngrijorare nu numai din punct de vedere academic. În zilele noastre, nu trebuie să fii abonat la *The Journal of Abnormal Psychology*[1], pentru a găsi articole care discută despre pericolul testelor de personalitate — acest

[1] Publicație de specialitate în domeniul psihologiei. (*n. trad.*)

fenomen devine un motiv de îngrijorare pentru publicul larg, fiind discutat și în publicații recunoscute, cum ar fi revista *Time* sau ziarul *The New York Times*. Annie Murphy Paul tratează această problemă mai amănunțit în cartea ei, *The Cult of Personality*. Aceasta ne explică: „În ciuda răspândirii lor — și a importanței aspectelor pe care le tratează — testele de personalitate au fost studiate surprinzător de puțin. Testarea personalității a crescut neobservată, la umbra neglijării, ajungându-se astfel la o serie de abuzuri grave, cum ar fi întrebările care îți violează intimitatea, etichetele puse greșit sau rezultatele incorecte."

Aceste teste ne induc în eroare, deoarece nu reușesc să demonstreze puterea personalității. În ciuda dovezilor clare obținute pe cale experimentală, cei mai mulți dintre noi rămân, din păcate, neștiutori atunci când e vorba de codul esențial al comportamentului uman. Știm mai multe despre semnele noastre zodiacale și despre presupusele trăsături legate de acestea decât știm despre propria personalitate. Testul de personalitate IDISC reprezintă o metodă modernă de măsurare a trăsăturilor prezentate pentru prima oară de către William Marston, modelul său de personalitate fiind nu numai cel mai răspândit, dar și cel care s-a menținut cel mai mult în uz. Modelul DISC dăinuiește încă, chiar și după 70 de ani în care a fost analizat, dezbătut și modificat, deoarece este bazat atât pe adevăruri științifice, cât și pe date empirice. Întrucât codul poate fi doar descifrat, nu și modificat, adevărata putere a personalității tale rezidă în faptul că-ți poți exploata calitățile și tendințele naturale. Înainte de apariția testului IDISC, pentru a-ți întocmi profilul DISC, trebuia să treci printr-un proces anevoios și complicat. IDISC simplifică acest proces, analizându-ți reacțiile naturale și șablonul format de acestea, comparându-le, apoi, cu o bază de date care cuprinde 123 000 de configurații posibile. Răspun-

surile tale dezvăluie instantaneu care dintre cele paisprezece tipuri de personalitate ți se potrivește cel mai bine și, în plus, îți explică cât de dezvoltate sunt fiecare dintre cele patru trăsături comportamentale cuprinse în modelul DISC: „dominanță", „influență", „stabilitate" și „conștiinciozitate", în cazul tău. (Pentru răspunsuri la întrebările puse frecvent referitor la testul IDISC, vezi anexa A.)

Când ajungi să administrezi un test unui număr atât de mare de oameni, cum s-a întâmplat în cadrul studiului TalentSmart, îți dai seama repede că cei testați tind să-și ia rezultatele foarte în serios. Când oamenii completează un chestionar care analizează în ce măsură posedă o anumită calitate — inteligența emoțională e un exemplu bun — experiența poate fi resimțită ca fiind potențial amenințătoare. Până și un director sceptic, care aude pentru prima dată de această noțiune, nu dorește să știe că a obținut un scor mic. Această temere este fondată, dar nu are legătură cu IDISC. Niciuna dintre trăsăturile măsurate de acest test nu este mai bună decât alta. Toți posedăm aceste trăsături în grade diferite. Având în vedere că o mare parte a comportamentului nostru este determinată de personalitate, devine esențial să ne conștientizăm calitățile și slăbiciunile. Cei care ajung să-și cunoască personalitatea din timp reușesc să conștientizeze situația în care se află mult mai repede și cu o mai mare acuratețe.

IDISC îți prezintă o serie de 112 adjective, grupate în douăzeci și opt de grupuri a câte patru elemente. Pe măsură ce înaintezi printre aceste grupuri, trebuie să alegi un adjectiv care te descrie cel mai bine și unul care te reprezintă cel mai puțin. Procedura durează cam 15 minute, iar rezultatele tale sunt stocate permanent online. Poți să te întorci și să-ți revezi rezultatele oricând dorești. Profilul care conține rezultatele beneficiază și de o aplicație de tip e-learning[1], care te ajută să integrezi trăsăturile din cadrul

modelului DISC în viața de zi cu zi — împreună cu cele paisprezece tipuri de personalitate în care se contopesc — cu ajutorul unor colaje alcătuite din filme, programe televizate sau fragmente din reportaje care au ca subiect teme sociale ce evidențiază personalitatea umană în acțiune. Un sistem automat de urmărire a progresului notează pașii pe care îi faci spre îmbunătățirea conștiinței de sine și îți amintește, prin intermediul unor e-mailuri, să continui pe acest drum. Ceea ce vei învăța îți va fi util atât acasă, cât și pe plan profesional, având în vedere că această trăsătură stabilă influențează toate aspectele vieții tale. Vei descoperi atât punctele forte ale personalității tale, cât și tendințele mai puțin benefice. Obiectivitatea testului online îți garantează că vei putea învăța mai mult despre personalitatea ta pe această cale decât ai putea vreodată pe cont propriu.

[1] E-learning — „învățare electronică" — se referă la un stil de învățare în cadrul căruia profesorul și elevul nu interacționează într-un timp sau spațiu anume, iar legătura dintre ei se face prin intermediul internetului. (*n. trad.*)

4

Cele paisprezece tipologii umane

Shaquille O'Neal are peste 2 metri și 10 centimetri înălțime, cântărește peste 150 de kilograme și poartă 49 la picior. Prezent în topul celor 50 cei mai talentați jucători de baschet din lume, veteranul încăpățânat, care întotdeauna se exprimă direct, are o părere foarte bună despre el însuși. Din cele cinci porecle pe care și le-a atribuit singur, „Superman" este preferata sa — are emblema tatuată pe braț, inscripționată pe mașină și cusută pe cearșafuri. Shaq nu este tocmai omul cu care vrei să ai de-a face atunci când iei o decizie greșită, dar pe Bob Delaney nu pare să-l deranjeze. „Nu mă simt deloc intimidat", spune acesta. „Mă simt perfect capabil să rezolv situația."

Arbitrul veteran a dat întotdeauna dovadă de calm sub presiune, o calitate care l-a pus în două dintre cele mai ușor coruptibile profesii din lume. Înainte de cariera sa din cadrul NBA[1], Delaney a lucrat sub acoperire, infiltrat în cadrul mafiei. Asta se întâmpla în anul 1973, pe când Delaney avea 23 de ani și făcea parte din State Troopers[2] a statului New Jersey. Superiorii săi l-au invitat să ia parte

---

[1] NBA — National Basketball Association — principala ligă profesionistă de baschet din Statele Unite ale Americii. (*n. trad.*)

[2] Asociație polițienească la nivel de stat, în contrast cu cea la nivel național. (*n. trad.*)

la proiectul „Alfa", un proiect derulat în colaborare cu FBI și al cărui scop era arestarea familiei interlope DiNorsico. Folosind pseudonimul Bobby Covert, a petrecut mai mult de doi ani sub acoperire, ducând viața unui mafiot. A fost un drum anevoios la început — mafia nu are porțile deschise pentru toată lumea — dar FBI a reușit să-i facă intrarea printr-un „consigliere"[3], care devenise informator. Înțelegerea lor era simplă — informatorul primea imunitate, iar Bobby era tratat ca un prieten. Dacă unul dintre cei doi se deconspira, amândoi erau morți.

În scurt timp, Bobby a ajuns să se ocupe de afaceri în valoare de sute de mii de dolari. El conducea o firmă, Alamo Transportation, care era doar o fațadă pentru transportul bunurilor furate. Dar nu se putea rezuma la atât, asta dacă voia să-și păstreze viața. „Nu e suficient doar să te prefaci", ne spune Delaney. „Trebuie să *devii* acea persoană. Eu, președintele companiei de transporturi... erau dimineți când eram mai interesat de camioane și de nivelul profitului decât de orice altceva." Făcea drumuri de urgență peste tot prin țară, trimis de șefii mafiei, ajungând repede implicat în operațiuni de șantaj sau de camătă. În aparență, Bobby Covert își păstra calmul. Purta în mod regulat microfon la întâlniri în cadrul cărora șefii mafiei îi furnizau, fără să știe, dovezi incriminatoare. „Mă îmbrăcam ca ei și mă purtam ca ei, pe cât puteam." Chiar dacă nu a fost niciodată suspectat de a fi un „turnător", în sinea lui, Bob Delaney tremura ca varga. Și-a folosit toate puterile pentru a rezista. „Practicam obiceiul cu pupatul pe obraji, cu tot tacâmul, și obișnuiam să fug de la o întrunire sau să opresc mașina pe marginea drumului ca să vomit. Sau mă opream la prima benzinărie pentru că

[3] Consilier (it.) — statut pe care îl poate dobândi o persoană în cadrul mafiei. (*n. trad.*)

aveam diaree. Nimeni nu știa despre astea. Nu avea cum să știe cineva. Informatorii mor în acea lume."

Când a avut loc flagrantul forțelor de poliție, munca lui Bob Delaney a ajutat la arestarea a 29 de mafioți. Delaney îi convinsese atât de bine, încât criminalii au refuzat să creadă că e polițist, susținând în continuare că e unul dintre ei. În momentul intervenției, Bob stătea lângă agenții FBI, în timp ce mafioții defilau prin fața lor cu cătușe la mâini. Unul dintre asociații săi i-a strigat: „Hei, Bobby! Pentru ce te-au prins?" A fost un moment ireal. Cum sunt multe în NBA în momentul de față. Delaney este unul dintre arbitrii profesioniști de baschet care se bucură de cel mai mare respect. Asta se datorează, în cea mai mare parte, abilității lui neobișnuite de a-și păstra calmul. Și nu e lucru ușor, mai ales când te afli într-o arenă din care strigă 40 000 de fani frenetici — care sunt toți de acord cu matahala de peste doi metri care se contrazice cu tine. Asta e viața unui arbitru din NBA. Este o slujbă grea, dar care se potrivește perfect cu personalitatea lui Delaney.

Descoperind cele paisprezece tipologii

Bob Delaney a descoperit calitățile puternice din personalitatea sa — cum ar fi abilitatea de a rămâne calm în condiții de stres — după ce a trecut prin ani chinuitori de încercare și eroare. Din fericire, tu nu va trebui să treci prin aceleași încercări grele pentru a-ți cunoaște și a-ți lua în stăpânire personalitatea. Până acum, probabil ai accesat testul online IDISC și ai aflat care dintre cele paisprezece tipuri te descrie cel mai bine. (Instrucțiunile pentru accesarea testului se află în capitolul 3.) În timp ce citești descrierile detaliate ale celor paisprezece tipuri de personalitate, descrieri care urmează a fi prezentate în acest capitol, trebuie să-ți amintești că fiecare tipologie reprezintă

o combinație unică a celor patru trăsături fundamentale prezente în modelul DISC: „dominanță", „influență", „stabilitate" și „conștiinciozitate". Fie că faci parte din tipologia detectivului, a diplomatului, a antrenorului sau oricare alta, denumirea acesteia nu este menită să-ți indice profesia. Mai degrabă, este un termen general descriptiv, care are rolul de a surprinde esența avantajelor și dezavantajelor tipului tău de personalitate.

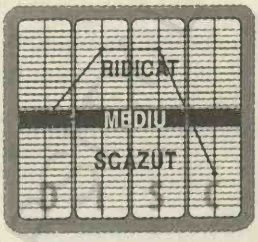
Cele paisprezece tipuri de personalitate prezintă cele mai conturate și utile diferențe care există între oameni. Odată ce ai descoperit tipologia unei persoane, îți va fi mult mai ușor să înțelegi ce fel de om este — cum relaționează cu mediul în care se află, cum preferă să-și rezolve treburile și cum își gestionează timpul și energia. Vei învăța care sunt caracteristicile definitorii ale unei tipologii și, implicit, ale persoanelor care posedă tipologia respectivă. Vei vedea cât de răspândite sunt și îți vor fi prezentați oameni faimoși care au caracteristicile respective, împreună cu modul în care au beneficiat de pe urma calităților lor. Studiază caracteristicile personalității celor apropiați ție și vei ajunge să-i vezi într-o altă lumină.

Cele paisprezece tipologii

(și procentajul populației aparținând fiecărei tipologii)

Aliatul	5%
Arhitectul	13%
Antrenorul	9%
Detectivul	9%
Diplomatul	9%
Întreprinzătorul	7%
Expertul	6%
Inovatorul	3%
Mobilizatorul	3%
Motivatorul	13%
Oportunistul	2%
Cercetătorul	4%
Sponsorul	16%
Strategul	1%

Aliatul



Pui preț mai mare pe relațiile tale decât pe orice altceva. Ai o abilitate ieșită din comun de a stabili legături cu ceilalți oameni, acesta fiind unul dintre elementele cele mai evidente ale profilului de față, care se întâlnește la 5% din populație. Abilitățile tale sociale devin foarte utile în cazul unui conflict, pentru că ești capabil să gestionezi o situație dificilă în așa fel încât să produci un rezultat mulțumitor pentru toți. Faci în mod constant eforturi pentru a-i face pe ceilalți să se simtă apreciați, lucru deloc surprinzător dacă ne gândim cât de mult contează pentru tine acceptarea din partea semenilor, simțindu-te imediat insultat atunci când cineva se poartă nerespectuos cu tine. Exemple de aliați faimoși sunt Lucille Ball și Johnny Carson.

Puncte tari:

- Abilitatea de a asculta
- Lucrul în echipă
- Ajutorarea celorlalți

Dificultăți în:

- Menținerea motivației atunci când lucrezi singur
- Tolerarea comportamentul ireverențios
- Afirmarea în fața celorlalți

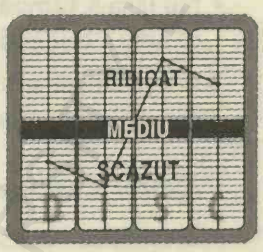
Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „aliat":

- Folosește-te de talentul tău de a asculta, astfel încât să-i ajuți pe cei care au nevoie de tine.
- Fii încrezător în relațiile tale. Relațiile solide pe care ți le-ai creat îi fac pe ceilalți dornici să te ajute.
- Nu-ți fie teamă să-ți afirmi punctul de vedere. Uneori, doar cu o atitudine asertivă îți poți rezolva problemele.

Sugestii pentru relaționarea cu un aliat:

- Ai grijă la critică. Un aliat va lua în serios tot ce spui.
- Ai nevoie de un sfat pentru a face pe cineva să se simtă apreciat? Întreabă un aliat; aliații sunt foarte atenți la nevoile tuturor.
- Aliații sunt experți în administrarea relațiilor dificile. Lasă-i pe ei să preia inițiativa atunci când legăturile dintre oameni se înrăutățesc.

Arhitectul



Scopul tău suprem este de a face bine ceea ce faci și te bucuri de o abilitate înnăscută care îți permite să sesizezi rapid maniera cea mai potrivită de a rezolva o problemă. Ești profund, analitic, te bucuri de idei inovatoare, și ceea ce te motivează este un scop bine definit. Îți place să fii într-un mediu stabil și preferi să lucrezi cu termene-limită și obiective clar definite. De multe ori, petreci mult timp strângând informații înainte de a lua o decizie și ești dispus să amâni recompensa oricât de mult este nevoie, pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. George Lucas și Charles Schulz sunt doi arhitecți faimoși, profilul fiind răspândit la 13% din populație.

Puncte tari:

- Deciziile sunt foarte bine gândite
- Aptitudini organizatorice
- Atenție la detalii

Dificultăți în:

- Păstrarea privirii de ansamblu
- Ghidarea după instinct
- Tolerarea schimbărilor

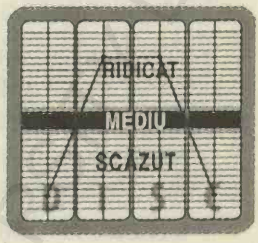
Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „arhitect":

- Nu ezita să-ți urmezi instinctul, atunci când e cazul.
- Nu lăsa schimbările să te ia prin surprindere; ele pot să apară oricând, de nicăieri.
- Alege unele sarcini ale căror rezultate le poți vedea după fiecare pas făcut.

Sugestii pentru relaționarea cu un arhitect:

- Încearcă să creezi o situație cu așteptări clare și respectă-ți angajamentele.
- Asigură-te că arhitectul dispune de timpul necesar pentru a duce treaba la bun sfârșit. Arhitecții preferă calitatea în detrimentul respectării termenului-limită.
- Când prezinți o situație unui arhitect, fii sigur că-ți poți susține punctul de vedere cu date concrete.

Antrenorul



Ai cea mai mare satisfacție atunci când îi ajuți pe ceilalți. Îți dedici timpul altora fără să eziți, ajutându-i să-și exploateze punctele forte și să-și atingă potențialul. Apreciezi relațiile pe termen lung, acestea fiind construite ușor prin deschiderea și căldura de care dai dovadă. Oferi sfaturi în legătură cu problemele celorlalți, dar, până la urmă, îi lași pe ei să găsească rezolvarea cea mai bună. Ești încrezător în oameni și încerci întotdeauna să le scoți în evidență calitățile. Faci parte din cei 9% care au acest tip de personalitate, printre ei numărându-se Phil Jackson și Peter Drucker.

Puncte tari:

- Înțelegerea celorlalți
- Exploatarea calităților celorlalți
- Construirea relațiilor de camaraderie într-o echipă

Dificultăți în:

- Administrarea timpului, astfel încât să respecți termenele-limită
- Rostirea adevărului, cu riscul de a-i răni pe cei din jur
- Coordonarea celor care nu dau rezultate mulțumitoare

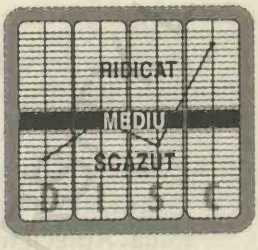
Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „antrenor":

- Rămâi concentrat pe ceea ce ai de făcut. Dacă nu, riști să-ți scape din ochi, iar performanțele tale să aibă de suferit.
- Privește criticile ca un ajutor pentru dezvoltarea ta. Chiar dacă unii oameni te critică într-un mod mai dur, încearcă să fii mai puțin sensibil și ascultă-i. În acest fel, poți să mărești cooperarea dintre tine și cei din jur, aceștia devenind mai încrezători în tine.
- Cei care nu dau randament pot fi o problemă pentru tine, ținând cont de modul tău de a oferi ajutor. Tu dai sfaturi, dar nu reușești să-ți impui punctul de vedere. Înainte de a-i confrunta cu faptul că sunt rigizi, încearcă să te pui în locul lor pentru a înțelege de ce reacționează într-un anume fel.

Sugestii pentru relaționarea cu un antrenor:

- Ai nevoie de un imbold? Discută cu un antrenor. Ei sunt tot timpul capabili să-i amintească cuiva realizările pe care le-a obținut.
- Pentru a menține atenția unui antrenor asupra unui proiect, va trebui să-l dirijezi puțin. Ei tind să se concentreze mai mult asupra oamenilor.
- Un antrenor este omul ideal la care să apelezi când ai nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme la locul de muncă.

Detectivul



Gândirea ta este dominată de rațiune și logică. Tinzi să te bazezi pe fapte, deoarece standardele tale se bazează pe acuratețea informației. Modul tău de a aduna date și a lua decizii bazate pe acestea te poate ajuta în carieră și în viață. Ești dispus să ai răbdare pentru a clarifica o problemă, oricât de complicată ar fi, și te aștepți și de la ceilalți să facă la fel. Tendința ta de a lua în considerare perspectiva celorlalți te ajută să păstrezi o vedere de ansamblu, fie că e vorba de rezolvarea unor eventuale probleme, fie că ne referim la relaționarea cu ceilalți, atunci când în joc este ceva important pentru *ei*. Tipul detectivului nu este atât de rar pe cât puteți crede; el se poate întâlni la 9% din populație, reprezentativi fiind Thomas Edison și Albert Einstein.

Puncte tari:

- Sublinierea consecințelor concrete ale unor acțiuni
- Adunarea de date pentru luarea unei decizii raționale
- Stabilirea regulilor și a standardelor

Dificultăți în:

- Recunoașterea greșelilor
- Luarea unei decizii rapide
- Împărtășirea unor detalii intime

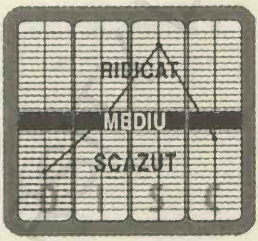
Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „detectiv":

- Atunci când o decizie are nevoie de niște cercetări și de niște date care să o susțină, nu ezita să te oferi voluntar.
- Pentru a dezvolta relații funcționale, bazate pe încredere, fructifică oportunitatea de a-ți dezvălui gândurile sau sentimentele referitoare la ceva.
- Când ai făcut o greșeală, cere celorlalți informații despre cum ar fi trebuit să procedezi pentru a o evita. Aprecierea părerilor și cunoștințelor celorlalți demonstrează dorința de a-ți recunoaște greșelile și de a învăța din ele.

Sugestii pentru relaționarea cu un detectiv:

- Acordă-i timp de gândire înainte de a-i cere un răspuns. Detectivii au nevoie de timp pentru a analiza informațiile care îi ajută să formuleze o opinie.
- Include detectivii pe lista de colaboratori când e vorba de întocmirea unui plan sau a unei strategii. Un detectiv poate anticipa problemele și e abil în găsirea soluțiilor.
- Ține minte că detectivii sunt foarte sensibili la gândul că s-ar putea găsi greșeli în munca lor.

Diplomatul



Ești priceput la relaționarea cu aproape toate profilurile de personalitate, toți percepându-ți stilul ca fiind cald și plăcut. Vezi respectul ca fiind temelia oricărei relații. Încerci din greu să-i faci pe ceilalți să se simtă respectați, așteptându-te la același lucru de la ei. Ești în largul tău într-un mediu stabil, depunând un mare efort pentru păstrarea etichetei. Fiind un tip foarte constant, nu-ți plac surprizele. Printre diplomații faimoși, îi putem include pe Dalai Lama și pe Desmond Tutu, diplomații alcătuind 9% din populație.

Puncte tari:

- Găsirea unei soluții fiabile
- Entuziasmul
- Modestia

Dificultăți în:

- Evitarea atacurilor atunci când încerci să faci pace
- Primirea recunoștinței pe care ai câștigat-o
- Afirmarea în fața celorlalți

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „diplomat":

- Felul tău modest de a fi poate face dificilă observarea, de către ceilalți, a experienței de care dai dovadă.

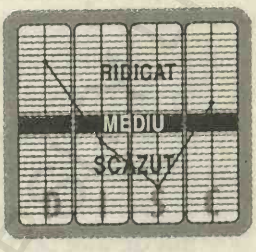
Dacă nu-ți faci această calitate cunoscută, cei care nu sunt conștienți de abilitățile tale te vor trece cu vederea atunci când vor apărea oportunități sau provocări noi.

- Pe măsură ce rezolvi unele probleme, întreabă-i pe ceilalți dacă nu au găsit un mod mai rapid, dar la fel de eficace de a le îndeplini. Dacă recurgi la o scurtătură eficientă, vei avea mai mult timp pentru a te apuca de alte proiecte.
- Alege activități care au o finalitate concretă, măsurabilă.

Sugestii pentru relaționarea cu un diplomat:

- Diplomații sunt oameni binevoitori și cordiali, care se bucură de interacționare cu aproape toate tipurile de personalitate.
- Un diplomat va prefera un progres constant, controlat, *fără* surprize sau modificări, atunci când e vorba de atingerea unor scopuri.
- Dacă vrei să știi ce simte sau ce crede lumea, întreabă un diplomat. Diplomații tind să aibă tot timpul urechea lipită de cei care emit păreri în cadrul grupului.

Întreprinzătorul



Energia ta provine din forțarea limitelor și ridicarea standardelor la cel mai înalt nivel. Te plictisești repede, fiind atras de varietate. Când proiectele de care te ocupi sunt noi și inedite, te simți plin de energie, aceasta fiind de altfel starea ta optimă de funcționare. Îți vei forța limitele pentru a depăși încercări de toate felurile și te aștepți de la ceilalți să facă la fel. Independența și controlul asupra mediului tău sunt lucrurile pe care pui cel mai mare preț și ești curajos și chiar autoritar, atunci când e vorba de ceva în care crezi cu adevărat. Întreprinzătorii reprezintă 7% din populație, dintre ei făcând parte César Chávez și Bill Gates.

Puncte tari:

- Concentrarea pe rezultatul final
- Abilitatea de a forța limitele
- Preluarea controlului

Dificultăți în:

- Lucrul în echipă
- Stăpânirea de sine
- A fi răbdător

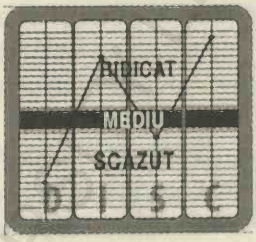
Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „întreprinzător":

- Uneori, oamenii nu vor înțelege nevoia ta de a te mișca repede. Dacă te oprești să le explici motivele tale, te vei bucura de înțelegerea lor.
- Acceptă că vei fi rareori satisfăcut de realizările tale. Îți stă în fire să cauți următoarea încercare, imediat ce ai depășit-o pe ultima.
- Antrenează-ți răbdarea. Dacă vei considera răbdarea drept o provocare care trebuie depășită pentru a profita de alte oportunități, vei fi capabil să o manifești mai ușor.

Sugestii pentru relaționarea cu un întreprinzător:

- Ține minte că întreprinzătorilor le place să fie ocupați în permanență, bucurându-se de munca dificilă necesară pentru a putea duce un proiect complicat la final.
- Întreprinzătorii trebuie să acumuleze realizări în fiecare zi pentru a simți că au succes. Fii atent, pentru că ei țin socoteala.
- Nu ezita să lauzi un întreprinzător, mai ales atunci când depune un efort considerabil, cum ar fi folosirea timpului său liber într-un scop sau altul. Întreprinzătorilor le place când efortul lor este remarcat și recunoscut.

Expertul



Ai foarte multe cunoștiințe, din domenii extrem de variate, și îți place să porți dezbateri îndelungi asupra subiectelor de care ești interesat. Îți place să înveți și muncești din greu pentru a te cultiva. Totodată, ești cel mai mare critic al tău și reușești să-ți menții atenția asupra unui proiect, asigurându-te, în același timp, de calitatea prestației tale. Oamenii te consideră un perfecționist, dar te apreciază pentru că ești jovial și calm în societate. Doar 6% dintre noi sunt „experți". Jane Goodall și George Washington Carver sunt exemple faimoase ale acestui tip.

Puncte tari:

- Mobilizarea rapidă
- Rezolvarea problemelor
- Motivația intrinsecă

Dificultăți în:

- Recunoașterea contribuției celorlalți
- Evitarea impresiei că judeci pe toată lumea
- Evitarea criticilor prea aspre pe care ți le faci

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „expert":

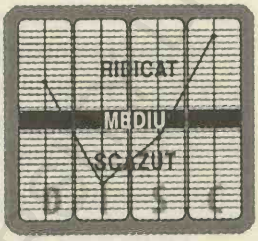
- Oamenii te privesc ca pe un atotcunoscător, datorită interesului tău pentru fapte și informații — în consecință, vin la tine pentru tot felul de răspunsuri, așa că nu fi prea dur cu tine când nu le știi pe toate.

- Ai încredere în capacitatea celorlalți de a învăța și atribuie-le noi sarcini. Astfel, vei crea încredere și responsabilitate în interiorul grupului tău.
- Dorința ta de a da dovadă de măiestrie, atunci când e vorba de tehnică, îi eclipsează pe cei din jurul tău. Găsește acele ocazii prin care poți recunoaște contribuțiile celorlalți.

Sugestii pentru relaționarea cu un expert:

- Nu te teme să-i delegi unui expert sarcina de a-și dezvolta cunoștințele asupra unui nou subiect sau domeniu. Experții depun eforturi considerabile pentru a fi mereu la curent și își vor da toată silința pentru a învăța cât mai multe despre un subiect nou.
- Experții au standarde foarte ridicate referitoare la propriile performanțe și îi vor evalua pe ceilalți pe baza aceloraşi criterii.
- Alocă-i unui expert sarcina de a dezvolta un sistem prin care să-și poată stoca și împărtăși cunoștiințele acumulate.

Inovatorul



Energia ta derivă din exploatarea creativității. Te adaptezi foarte ușor și ai deja o idee despre felul cum ar trebui să arate viitorul și cum ar trebui să meargă lucrurile. Cauți în mod constant perspective noi, dar, odată ce le găsești îți pierzi interesul. Nu ți-e frică să experimentezi un statut social nou, dar te demotivezi atunci când nu poți face lucrurile cum vrei tu. Împarți acest profil cu doar 3% din populație, reprezentanți de seamă fiind Elvis Presley și Pablo Picasso.

Puncte tari:

- Trecerea rapidă de la o sarcină la alta
- Punerea în aplicare a ideilor noi
- Motivarea prin creativitate

Dificultăți în:

- A rezista impulsivității
- Lupta cu plictiseala
- Demonstrarea compasiunii

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „inovator":

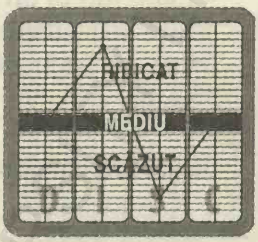
- Evită proiectele rutiniere sau banale.
- Relaționează cu oameni care sunt diferiți, chiar dacă nu îți plac în mod deosebit.

- Atunci când îți critici colegii, fii atent la ton și la modul în care le vorbești. Concentrează-te la îmbinarea emoției cu profesionalismul, de exemplu, a bunătății sau empatiei cu critica obiectivă.

Sugestii pentru relaționarea cu un inovator:

- Nu fi alarmat de energia demonstrată de către inovator ca răspuns la o idee nouă sau la un concept nou care a reușit să-l entuziasmeze.
- Fii sigur că inovatorii își pot folosi creativitatea. Fii receptiv la tendința lor de a dezvolta noi moduri de a face față problemelor.
- Când lucrați în echipă, inovatorii sacrifică relațiile interumane pentru a-și atinge standardele înalte și potențialul creator. Dacă dorești să discuți cu ei despre asta, e mai bine să o faci în particular.

Mobilizatorul



Stilul tău deschis, prietenos, îi face pe oameni să te urmeze imediat. Ești în mod sincer interesat de cei din jur, iar semenii te apreciază pentru asta. Îți place să-ți forțezi limitele, optând pentru încercări grele, pe care le duci, de obicei, la bun sfârșit. Cum reușești asta? Cu ajutorul optimismului de care dai dovadă, și care te ajută să depășești toate obstacolele. Profilul tău se întâlnește rar, fiind prezent la doar 3% din populație. Mobilizatori faimoși sunt Oprah Winfrey și John F. Kennedy.

Puncte tari:

- Abilitatea de a vinde (fie că e vorba de servicii, produse sau idei)
- Abilitatea de a face lucrurile să pară amuzante
- Încrederea în sine

Dificultăți în:

- Păstrarea susceptibilității față de persoanele în care n-ar trebui să ai încredere
- Evitarea tendinței de a te bloca în rutină sau într-un mediu static
- Demonstrarea hotărârii

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „mobilizator":

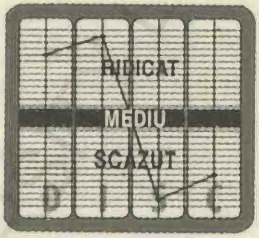
- Optimismul și entuziasmul tău sunt agreate de toată lumea. Nu te feri să le arăți.

- Stilul tău deschis, combinat cu onestitatea și cu deschiderea pe care o ai față de oameni, te poate ajuta să obții poziția de lider pe care o dorești.
- Când începi un proiect nou, adună date și informații care să-ți susțină ideile. Astfel, îți vei mări credibilitatea în momentul când vei avea nevoie să-ți vinzi ideile.

Sugestii pentru relaționarea cu un mobilizator:

- Mobilizatorii au o personalitate convingătoare, care reușește să inspire oamenii, fapt care îi face ideali în impulsionarea celorlalți pentru a-și atinge țelurile. Asigură-te că favorizezi această oportunitate, oricând se poate.
- Mobilizatorii sunt cei mai pricepuți în stabilirea unui dialog cu membrii noi ai echipei, cu clienții sau cu potențialii clienți, reușind de multe ori să-i convingă să ți se alăture.
- Datorită dorinței lor de a avea încredere în ceilalți, mobilizatorii pot fi indecși atunci când se află într-o situație dificilă. Va trebui să insiști pentru a înțelege și perspectiva lor.

Motivatorul



Ești sociabil și charismatic, iar abilitățile de a relaționa cu oamenii îi câștigă ușor de partea ta. În situațiile delicate, te motivează dorința de a rezolva lucrurile în așa fel, încât toți să aibă de câștigat, realizând acest lucru prin capacitatea ta de a vorbi din perspectiva nevoilor tuturor. Este important ca ceilalți să te placă, așa că cei cu o atitudine negativă intră repede în vizorul tău. Motivatorul este una dintre cele mai des întâlnite tipologii, fiind prezent la 13% din populație. Dintre motivatorii faimoși îi amintim pe Ronald Reagan și Jesse Jackson.

Puncte tari:

- Talentul de a uni oamenii
- Aptitudinea de a comunica
- Charisma

Dificultăți în:

- Stabilirea unor limite în cazul relațiilor cu ceilalți
- Managementul timpului
- Relaționarea cu persoane negativiste

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „motivator":

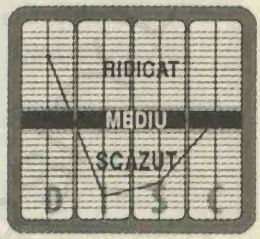
- Datorită șarmului, combinat cu abilitatea de a fi sociabil, oamenii vor vedea în tine un prieten. Nu fi surprins când cunoștințele noi reacționează astfel.

- Facilitează coeziunea echipei, folosindu-te de talentele tale de orator pentru a coopta membrii noi și a-i face să se simtă bine-veniți.
- Oamenii se simt impulsionați să lucreze cu tine datorită instinctelor tale referitoare la ce îi motivează. Fii atent la nevoile echipei și folosește-te de această abilitate pentru a încuraja fidelitatea.

Sugestii pentru relaționarea cu un motivator:

- Motivatorii sunt binevoitori și ușor de flatat. Nu îți reține manifestările de entuziasm sau afecțiune față de ei.
- Când membrii echipei au o dispută, o pereche formată dintr-un motivator și un aliat poate fi soluția pentru a ajunge la un consens.
- Când cei din jur te pun în dificultate, cere sfatul unui motivator. Perspicacitatea lui te va ajuta să-ți dai seama cu ce fel de persoane ai de-a face.

Oportunistul



Ești independent și îți place să fii original în ceea ce faci. Nu vei permite sub nicio formă să fii oprit din îndeplinirea sarcinii la timp. Ești drastic și exigent, atât cu tine, cât și cu ceilalți. Faci parte dintr-un profil foarte rar, împărțindu-l cu doar 2% din populație. Printre oportuniștii faimoși îi putem include pe Teddy Roosevelt și Henry Ford, amândoi fiind cunoscuți pentru hărnicia, independența, spiritul inovativ și, nu în ultimul rând, pentru hotărârea de a face un ban de pe urma sistemului.

Puncte tari:

- Găsirea soluțiilor pe cont propriu
- Ingeniozitate în rezolvarea problemelor
- Respectarea termenelor-limită

Dificultăți în:

- Lucrul în echipă
- Respectarea tradițiilor
- Tolerarea rutinei

Cum poți beneficia cel mai bine de personalitatea ta de tip „oportunist":

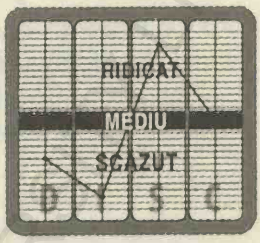
- Alocă timp și pentru recunoașterea contribuției celorlalți. În caz contrar, modul tău independent de a fi îi poate îndepărta pe cei ale căror eforturi sunt valoroase.

- Determinarea de a obține rezultate te poate face să neglijezi calitatea. Cere ajutorul persoanelor orientate pe detaliu care te pot ajuta să-ți monitorizezi aspectele calitative ale muncii.
- Caută provocări care să-ți solicite creativitatea, dar care să nu implice rutină.

Sugestii pentru relaționarea cu un oportunist:

- Oportuniștii evită deseori activitățile de grup, preferând să lucreze singuri. Oferă-le această posibilitate.
- Oportuniștii se vor baza foarte rar pe metodele tradiționale de a rezolva o problemă, fiind stimulați de descoperirea unei modalități creative de a răspunde unei provocări.
- Oportuniștii sunt o alegere bună pentru a ajuta echipa să respecte un termen-limită, deoarece pot vedea dincolo de obstacolele care, în caz contrar, ar încetini progresul.

Cercetătorul



Fiind un cercetător, majoritatea activităților tale au la bază o dependență puternică de rațiune și logică și o dorință acerbă de a duce la bun sfârșit proiectele fără a lăsa loc de erori. Ești, de asemenea, hotărât, determinat și orientat spre sarcini. Nu te deranjează să lucrezi de unul singur pentru a-ți atinge scopul și ești foarte ferm atunci când e vorba de părerile tale. Doar 4% din populație face parte din această categorie, între aceștia numărându-se Warren Buffett și Jonas Salk.

Puncte tari:

- Ducerea la bun sfârșit a unor proiecte, fără a lăsa ceva nerezolvat
- Bizuirea pe rațiune și logică
- Încrederea în sine

Dificultăți în:

- Dezvăluirea emoțiilor
- Încrederea în propriile instincte
- Acceptarea schimbării

Cum poți să beneficiezi cel mai bine de profilul tău de tip „cercetător":

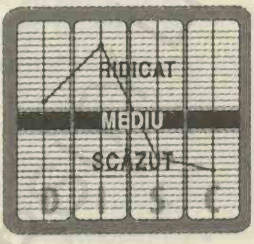
- Datorită modului tău liniștit și stabil de a fi, alții te pot considera rece sau nepăsător. Poți evita asta, împărtășindu-le celorlalți pasiunea ta pentru fapte și informații obiective.

- Logica și rațiunea ți se potrivesc mai bine decât emoțiile și sentimentele, așadar ar trebui să te ocupi de sarcini care cer atenție la date și analiză riguroasă pentru a interpreta probleme și a concepe soluții.
- Oamenii te consideră rațional și conștiincios, așa că nu fi surprins atunci când vin la tine pentru a-și verifica propriile teorii sau chiar pe ale altora. Ai grijă să nu-i critici prea aspru, altfel ei vor evita să te mai caute.

Sugestii pentru relaționarea cu un cercetător:

- Când prezinți o idee sau o opinie unui cercetător, fii sigur că dispui de date concrete care să o susțină.
- Cercetătorii au nevoie de obiective clar definite și de un plan bine conturat pentru a lucra eficient în cadrul unui proiect.
- Vei reuși mai degrabă să câștigi un cercetător de partea ta folosindu-te de rațiune decât folosindu-te de sentimente.

Sponsorul



Dezvolți o relație de prietenie foarte ușor și pui preț pe faptul că ai cunoștințe din cercuri foarte variate. Îți place să creezi legături între oameni, fie în scopuri profesionale, fie sociale, și te bucuri de formarea propriei rețele de cunoștințe. Câteodată te pierzi în discuții și îți face plăcere să le arăți celorlalți cât de mult îi apreciezi. Cauți în mod constant oportunități pentru a socializa și din acest motiv ajungi în tot felul de cercuri. Sponsorul este cel mai des întâlnit profil, dar, chiar și așa, este prezent la doar 16% din populație. Printre sponsorii faimoși, îi amintim pe George Burns și Shaquille O'Neal.

Puncte tari:

- Aprecierea publică a contribuției celorlalți
- Expert în comunicare
- Încurajarea armoniei între oameni

Dificultăți în:

- Depășirea tendinței de a te pierde în conversații
- Evitarea preluării prea multor angajamente
- Ducerea unui lucru la bun sfârșit

Cum poți să beneficiezi cel mai bine de profilul tău de tip „sponsor":

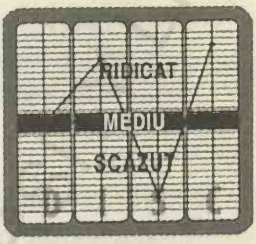
- Îți place să porți discuții și cauți să o faci cât mai des, dar câteodată ai probleme în concentrarea eficientă asupra unor proiecte sau sarcini.

- Nu subestima faptul că poți crea cu ușurință legături cu alți oameni prin stilul tău prietenos și deschis. Ceilalți te apreciază pentru aceste calități.
- Ai tendința de a te angaja în mai multe activități decât îți permite orarul. Ține socoteala acestor angajamente, astfel încât să nu promiți prea multe. Astfel, oamenii te vor aprecia drept o persoană de încredere, pe care se pot baza.

Sugestii pentru relaționarea cu un sponsor:

- Fii generos cu laudele. Sponsorilor le place să știe că munca le este apreciată.
- Sponsorii sunt imediat acceptați și sunt ușor de integrat în grup.
- Optimismul unui sponsor este întotdeauna bine-venit în momentele stresante și pline de tensiune care apar în mod inevitabil într-un grup.

Strategul



Ești un adevărat expert în crearea unui plan pe care ceilalți să-l urmeze. Îți pregătești strategiile minuțios și ai capacitatea remarcabilă de a-ți gândi mișcările cu două mutări înainte. Acestea îi vor ajuta pe cei din jurul tău să scape de dureri de cap, deoarece știu că, de cele mai multe ori, planul tău va reuși. Fiind strateg, ești cea mai rară tipologie, cu doar 1% din populație alături de tine. Câțiva strategi faimoși sunt George S. Patton și Vince Lombardi.

Puncte tari:

- Găsirea unei soluții fiabile
- Întocmirea unui plan de acțiune bine pus la punct
- Obținerea încrederii colegilor

Dificultăți în:

- Oferirea unei critici constructive
- A avea răbdare
- A depăși teama de eșec

Cum să beneficiezi cel mai bine de personalitatea ta de tip „strateg":

- În dorința ta de a te folosi de orice oportunitate nou-apărută pentru a rezolva problemele, poți părea nerăbdător. Atunci când simți nevoia să grăbești pasul, consultă-te mai întâi cu ceilalți.

- Stilul tău de lucru care se bazează, de cele mai multe ori, pe colaborare, împreună cu gândirea analitică te fac un adevărat expert în construirea unor echipe competitive și de succes.
- Câteodată, competitivitatea ta exagerată se manifestă prin critici acide la adresa semenilor, lucru care reușește mai degrabă să-i intimideze decât să-i îmbărbăteze.

Sugestii pentru relaționarea cu un strateg:

- Strategii sunt conștienți de toate punctele de vedere din grup și știu să se folosească de acest lucru pentru a-i determina pe membrii grupului să se implice în sarcini.
- Când înfruntă niște probleme dificile, strategii gândesc de cele mai multe ori în așa fel, încât sunt cu câțiva pași înainte. La o eventuală neînțelegere, asigură-te că discutați amândoi despre același lucru.
- Doar unul din 100 de oameni au profilul de strateg. Dacă unul dintre ei face parte din echipa ta, profită de abilitatea sa remarcabilă de vizionar.

5

Cum să gestionezi relațiile cu cele paisprezece tipologii

Elise a lucrat în niște medii destul de dificile de-a lungul carierei sale, dar cele nouă săptămâni petrecute pe un petic de un sfert de acru de nisip, în vestul Pacificului, la sute de mii de kilometri distanță de lumea civilizată, sunt cireașa de pe tort. Lucrând într-o echipă formată din șapte biologi marini cazați într-un post abandonat al pazei de coastă, a petrecut zile întregi studiind foca-călugăr din Hawaii, specie aflată pe cale de dispariție. Timp de mai mult de două luni singurul lor contact cu lumea exterioară a fost o stație de emisie-recepție antediluviană. Ca orice alt grup organizat, echipa avea un coordonator, responsabil cu stabilirea direcției de lucru. Și, cum se întâmplă în cazul oricărei echipe, direcția pe care o urmau nu prea avea nimic de-a face cu sarcinile lor. Scopul coordonatorului era să păstreze coeziunea grupului, asigurându-se că toți lucrează bine împreună. Dacă doresc să aibă succes, managerii nu lasă acest aspect în voia sorții. Și, dacă e vorba să o ascultăm pe Elise, potențialul de conflict la nivelul echipei o speria mai tare decât rechinul de patru metri care o urmărise. „Fiind toată ziua în soare pentru observarea unor animale care se temeau de noi — înconjurați de prădătorii lor, care ar fi putut ușor să ne omoare sau să ne rănească — apoi trebuind să lucrăm toată seara, făcând curățenie, mâncare și aranjându-ne

echipamentul... relațiile în grup erau de multe ori tensionate." Cele mai grele încercări nu se datorau căldurii, unui val imens care venea amenințător sau încercării de a salva un pui micuț de focă, ce își pierduse o înotătoare din cauza unui rechin. Cea mai mare provocare era să lucrezi zilnic cu aceiași oameni, și ei captivi pe insulă. „Totul s-a rezumat la a ne da seama că eram doar noi și nimeni altcineva. Doar bazându-ne pe scopurile noastre comune, recunoscând componenta umană a experienței prin care treceam și găsind similarități, am reușit să facem față conflictelor care au apărut. Faptul că am avut un antrenor foarte bun a contat enorm."

Conflictele apar inevitabil la locul de muncă și — ca în cazul rechinului a cărui înotătoare se zărește în depărtare — sunt precedate de niște semnale de alarmă. Managerii de succes reușesc să facă față acordând toată atenția acestor indicii, fiind foarte apropiați de echipa lor și cunoscându-și bine oamenii. Prin înțelegerea coechipierilor, faci mai mult decât să eviți conflicte; te poți folosi de punctele forte ale fiecăruia pentru a obține cele mai bune rezultate posibile. Cum am învățat în capitolul 2, oamenii nu-și dezvoltă în mod natural o conștiință obiectivă a aptitudinilor. Un manager care își educă echipa și îi înțelege membrii are un impact puternic și decisiv asupra succesului acestui grup. Ținând cont de termenele-limită și orarul foarte încărcat, cum poate un manager să facă asta? Primul pas este să analizezi personalitatea fiecărui membru. (Având în vedere că niciuna dintre cele paisprezece tipologii nu este mai bună decât alta, echipa ar trebui să accepte procedeul fără prea multe ezitări.) Află despre profilul fiecărui membru, analizând trăsăturile definitorii (vezi capitolul 4). Chiar dacă e vorba de o echipă puternic specializată pe un anumit domeniu, este improbabil ca mai mult de doi dintre membrii acesteia să aibă același tip de personalitate. Dacă ai o echipă formată din mai mult

de șapte indivizi va trebui, probabil, să înveți cel puțin cinci profiluri (în medie este vorba de patru tipologii pentru fiecare echipă formată din cinci oameni.) Strategiile care urmează a fi prezentate în acest capitol te vor ajuta să parcurgi detaliile care trebuie cunoscute pentru a administra eficient cele paisprezece tipuri de personalitate. Cu excepția situației în care avem de-a face cu o echipă mică, este imposibil să reții aceste informații după o singură lectură, așa că informația e împărțită în liste pentru a fi mai ușor de revăzut atunci când e nevoie.

Strategiile subliniate pentru fiecare tip de personalitate te vor ajuta în două moduri. În primul rând, te vor ajuta să relaționezi cu fiecare membru, în baza trăsăturilor de personalitate care îi dictează cea mai mare parte a comportamentului. Aceste strategii te vor ajuta în viața de zi cu zi, dar devin încă și mai importante în perioadele stresante, când oamenii sunt inflexibili și fac apel la repertoriul înnăscut de comportamente dictate de personalitatea lor. Sarcina ta e să-ți dai seama când acest fenomen își face apariția și să înțelegi motivele care stau la baza unor comportamente imprevizibile. Un manager este eficient atunci când se poate adresa tuturor membrilor echipei în mod constructiv și direct. Oamenii te vor urma dacă se simt înțeleși.

În al doilea rând, strategiile expuse te vor ajuta să înțelegi ce tip de sarcini se pretează pe fiecare dintre cele paisprezece tipuri. Vei învăța să folosești punctele forte ale fiecărui membru pentru a mări succesul grupului. Aceste strategii se centrează pe funcția pe care persoana o ocupă, pe rolurile pe care le poți desemna fiecăruia pentru a duce munca grupului la bun sfârșit și pe acele trăsături de care te poți folosi pentru a impulsiona oamenii să fie mai uniți și să-și concentreze efortul în aceeași direcție.

Diagrama prezentată în continuare enumeră fiecare dintre cele paisprezece tipuri de personalitate și indică tendința fiecărei tipologii de a se baza mai mult sau mai

puțin pe fiecare dintre cele patru dimensiuni ale modelului DISC. Fotocopiază această diagramă sau descarc-o de pe pagina web a cărții (www.personalitycode.com), subliniază profilurile membrilor din echipa ta și păstreaz-o la îndemână pentru a-ți asigura o vedere de ansamblu asupra grupului. Până la urmă, sarcina ta e să ai grijă de echipă — să ajuți fiecare membru să devină cât se poate de eficient în munca depusă.

Cine face parte din echipa mea?		DOMINANT	INFLUENT	STABIL	CONSTIENCIOS
	ALIAT	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI MULT	MAI PUȚIN
	ARHITECT	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI MULT
	ANTRENOR	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI MULT	MAI PUȚIN
	DETECTIV	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN	MAI MULT
	DIPLOMAT	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI MULT	MAI PUȚIN
	ÎNTREPRINZĂTOR	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN
	EXPERT	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI MULT
	INOVATOR	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN	MAI MULT
	MOBILIZATOR	MAI MULT	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI MULT
	MOTIVATOR	MAI MULT	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN
	OPORTUNIST	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI PUȚIN
	CERCETĂTOR	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI PUȚIN
	SPONSOR	MAI PUȚIN	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI PUȚIN
	STRATEG	MAI MULT	MAI MULT	MAI PUȚIN	MAI MULT

Folosește acest tabel pentru a avea o vedere de ansamblu a personalităților din echipa ta și ține-l la îndemână pentru a-l putea consulta oricând. Coloanele evidențiază tendința oamenilor din fiecare tipologie de a se baza mai mult sau mai puțin pe cele patru trăsături prezente în modelul DISC. Deoarece este un tabel gândit pentru a fi consultat rapid, nu conține toate variațiile prezente la cele paisprezece tipuri de personalitate. Pentru o înțelegere mai rafinată a echipei tale, roagă-i să-ți împărtășească rezultatele oferite de IDISC și memorează particularitățile în cazul fiecărui tip.

Cum să gestionezi relația cu un aliat

- Aliatului îi va fi greu să-și păstreze motivația dacă lucrează singur. Ține minte că acest aspect nu are legătură cu etica sa de lucru, ci este o consecință a energiei pe care o manifestă când e în prezența altora. Tendința aliatului de a lucra în grup este esențială pentru buna sa funcționare. Ține minte asta când îi dai o sarcină.
- Aliatul are abilitatea extraordinară de a-și da seama de ceea ce e important pentru fiecare și este un foarte bun ascultător. În consecință, aliatul deține informații referitoare la preferințele fiecăruia. Ai nevoie de o idee pentru a face pe cineva să se simtă apreciat? Consultă un aliat.
- Ai grijă la critică. Un aliat are tendința de a-ți considera sugestiile drept critici, mai mult decât aproape toate celelalte tipuri de personalitate. Ideea este să fii foarte selectiv când stai de vorbă cu el — un aliat va lua tot ceea ce îi spui în serios.
- Dacă locuiești și/sau lucrezi cu un aliat, ține minte că aliații pot avea probleme în a-și afirma propria părere. Câteodată acest aspect va fi evident, dar alteori poate deveni foarte frustrant, rămânând cu senzația că aliatul îți ascunde ceva. El nu o face intenționat. Este doar rezultatul tendinței sale de a pune nevoile celorlalți înaintea celor proprii. Dacă îl ajuți să-și expună părerea la momentul potrivit, vei obține beneficii considerabile.
- O atitudine dură și repezită îl deranjează puternic pe aliat, deoarece este în antiteză cu valorile pe care

pune preț. Nu fi surprins dacă o va lua ca pe un afront personal.

Cum să gestionezi relația cu un arhitect

- Un arhitect are nevoie de termene-limită fixe și așteptări clare pentru a avea un randament bun. Scopul său este să-și facă munca bine și are nevoie ca lucrurile să fie cât mai clare, pentru a determina modul cel mai potrivit de a duce o sarcină la bun sfârșit. Arhitectul va da cele mai bune rezultate într-un mediu stabil și structurat.
- Un arhitect nu caută o răsplată imediată sau laude premature, fiind capabil să se implice într-o acțiune chiar dacă rezultatele se lasă așteptate. Această trăsătură este rară și te poți folosi de ea când situația o cere. Chiar dacă este contemplativ și creativ, are o gândire destul de analitică și orientată spre sarcini, astfel încât e capabil să ducă un lucru până la capăt, chiar dacă situația devine dificilă.
- Arhitecții sunt o alegere excelentă atunci când se pune problema îmbunătățirii procedurilor și a politicilor, cât și a păstrării standardelor de funcționare și a regulamentelor interne. Dacă un arhitect nu ocupă deja un post care să presupună respectarea acestor aspecte, poți să ai încredere în talentul său și să-i atribui sarcini în acest gen de departamente.
- Arhitecții dau o mai mare importanță calității decât respectării unui termen-limită. Asigură-te că un arhitect are destul timp pentru a face un lucru cum trebuie.

- În relația cu un arhitect, fii sigur că-ți respecți promisiunile. În caz contrar, îi vei pierde încrederea.
- Cea mai mare provocare pentru un arhitect e să învețe să-și asculte instinctele. Cum nu toate deciziile pot fi atât de bine cumpătate pe cât și-ar dori, va trebui să-l supraveghezi îndeaproape și să te asiguri că e în stare să-și urmeze pornirile interioare în momentele în care nu există alternativă.

Cum să gestionezi relația cu un antrenor

- Este satisfăcut atunci când i se oferă șansa de a-i susține pe ceilalți, ajutându-i să-și exploateze potențialul. Găsește o modalitate care îi permite să-și desfășoare această tendință, cum ar fi să-și creeze un îndrumar spiritual sau să susțină un curs de formare pentru noii membri ai echipei.
- Un antrenor preferă activitățile de grup și va fi cu atât mai eficient, cu cât are mai puține sarcini individuale.
- Chiar dacă un antrenor are tendința să exploateze potențialul celorlalți, nu trebuie să uite de competențele sale profesionale. Susține-l atunci când e vorba de participarea la unele programe de dezvoltare profesională sau sfătuiește-l să adere la asociații de profil. Timpul și banii folosiți spre aceste scopuri sunt bine cheltuiți.
- Un antrenor își va dedica timpul celorlalți, fără să se gândească de două ori, ajutându-i să-și exploateze potențialul. Disponibilitatea lui și modul său înțelegător

de a fi pot fi impedimente în calea sarcinilor sale. Va trebui să-l supraveghezi îndeaproape și să-l ajuți să-și administreze timpul, astfel încât să nu-și dea peste cap programul.

- Antrenorii care sunt în postul de manager întâmpină dificultăți atunci când e vorba de persoanele care nu dau rezultate mulțumitoare. Un antrenor își impune rareori părerea cu forța și preferă să vadă că oamenii își asumă singuri responsabilitatea pentru prestația lor. Dacă a ajuns, într-adevăr, pe postul de manager, va trebui să-l instruiești cum să se poarte cu cei care nu dau randament.

Cum să gestionezi relația cu un detectiv

- Un detectiv este dispus să aloce timpul necesar pentru explorarea faptelor — nu contează cât de încurcate sunt — și să ajungă în miezul problemei. Această calitate este una neobișnuită, iar tu ar trebui să profiți de ea atunci când se ivește prilejul.
- Atunci când evaluezi munca unui detectiv, ține minte că îl deranjează foarte mult să fie depistată vreo greșeală. Dependența de rațiune face ca această personalitate să fie una foarte dificilă, în special în cazul în care raționamentul său se dovedește a fi eronat. Vei avea mai mult de câștigat, dacă vei încerca, pe viitor, să găsești noi modalități de a-i eficientiza strategiile cognitive și decizionale decât să insiști pe greșelile făcute.

- Un detectiv este o persoană care se pricepe să facă planuri sau strategii. Are calitatea de a anticipa problemele care pot să apară și de a găsi soluțiile potrivite. Dacă îl includi în proiecte care vizează aceste aspecte, acest lucru va ajuta la dezvoltarea aptitudinilor sale de lider.
- Un detectiv dă cel mai bun randament atunci când rezolvă un anumit tip de sarcini în mod independent, pe lângă munca în echipă. Tendința detectivului de a lucra singur derivă din nevoia lui de a investiga înainte de a-și forma o părere. Atunci când se ocupă de o problemă împreună cu ceilalți, va dori să facă anumite cercetări pe cont propriu, întorcându-se la grup când au loc discuțiile ulterioare.
- Un detectiv nu este o persoană care se dezvăluie ușor. Această atitudine poate părea ostilă celorlalți membri ai echipei. Va trebui să fii atent la această tendință și să-l ajuți să comunice, să fie mai deschis cu ceilalți, pentru a-i câștiga de partea sa.

Cum să gestionezi relația cu un diplomat

- Câteodată, atunci când vrei să știi ce gândește un diplomat, trebuie doar să-l întrebi. În cazurile în care diplomatul crede că armonia ar avea de suferit din cauza răspunsului său, nu ți-l va da. Dacă îi ceri o părere, de obicei o vei afla, pentru că este în spiritul cooperării care îi este propriu.
- Un diplomat va prefera un progres constant și controlat în rezolvarea problemelor. Dacă vrei să te folosești cât mai bine de el, atribuie-i o sarcină care are

rezultate palpabile, cuantificabile și pare lipsită de eventuale surprize.

- Dacă vrei să știi ce simt sau ce cred colegii, întreabă un diplomat. Este priceput în relaționarea cu aproape toate celelalte tipologii, iar majoritatea membrilor echipei îi găsesc stilul ca fiind cald și deschis. Este un bun ascultător, interesat mereu de ce au ceilalți de spus și este bine informat asupra părerilor tuturor.
- Un diplomat va avea nevoie de ajutor atunci când trebuie să se afirme și să primească laudele pe care le merită. Acest aspect devine și mai important atunci când e vorba de diplomați care sunt la începutul carierei. Fără susținere, firea lor modestă îi va împiedica pe ceilalți să recunoască dibăcia sau experiența de care dau dovadă, în detrimentul echipei.
- Unui diplomat nu-i plac surprizele. Nu-l lua pe nepregătite, dacă ai nevoie de susținerea lui. Atunci când vrei ca un diplomat să ia o decizie care îi va afecta cariera pe termen lung, asigură-te că are timp suficient de gândire.

Cum să gestionezi relația cu un întreprinzător

- Energia acestei tipologii derivă din standardele foarte ridicate și din forțarea limitelor. În consecință, se plictisește repede și e atras de diversitate în muncă. Împarte sarcinile de serviciu în mod corespunzător și vei rămâne surprins de randamentul și energia întreprinzătorului.

- Tendința acestei tipologii de a forța limitele poate duce la unele probleme, dacă nu este controlată. S-ar putea să fie nevoie să intervii și să-i sugerezi că-și asumă prea multe riscuri.
- Fii sigur că îi acorzi laudele cuvenite, mai ales atunci când depune un efort suplimentar la un proiect, cum ar fi renunțarea la timpul său liber. Unui astfel de om îi place să fie apreciat și trebuie să adune zilnic laude pentru a simți că are succes.
- Un întreprinzător este curajos și charismatic atunci când are o convingere puternică. Această calitate poate face din el un foarte bun vânzător.
- Autocontrolul și răbdarea nu sunt punctele forte ale unui întreprinzător. Colegii săi nu vor înțelege întotdeauna de ce dorește să se miște atât de repede.
- Atunci când cineva e convins că un lucru „nu se poate face", întreprinzătorul arde de nerăbdare să demonstreze contrariul. Astfel, rezultă o dorință de a realiza lucruri pe care ceilalți le consideră dificil de îndeplinit și care se traduce printr-o contribuție extraordinară a întreprinzătorului în cadrul grupului.

Cum să gestionezi relația cu un expert

- Nu te feri să-i oferi unui expert prilejul de a dezvolta cunoștințele în cadrul unui subiect sau chiar al unui domeniu nou. Un expert prinde repede. Totuși, tendința lor de a avea așteptări foarte mari de la ei înșiși poate genera dezamăgire și îi poate face reticenți atunci când sunt puși în fața necunoscutului.

Tu asigură-te doar că el primește sarcini, pentru că e perfect capabil să rezolve probleme din aproape orice domeniu.

- Un expert se va critica mult mai mult decât o vor face ceilalți. Îi place să învețe și va munci deseori pentru a crește ca om. Va trebui să insiști cu laudele, pentru ca el să înțeleagă că efortul îi este apreciat.
- Un expert are dificultăți în delegarea sarcinilor. Dorința sa de a face lucrurile perfect poate să limiteze contribuția celorlalți, nevrând să-și asume riscul de a lăsa pe altcineva să termine treaba în locul lui. Atunci când apare o asemenea situație, atribuie-i sarcina de a împărți responsabilitățile și ține-l sub observație. În acest fel se va crea coeziune și încredere în cadrul echipei.
- Deseori, oamenii se duc cu tot felul de întrebări la un expert, deoarece știu că el este o sursă vastă de informații. Dă-i expertului sarcina de a găsi un mod prin care își poate stoca și împărtăși cunoștințele.
- Chiar dacă experții sunt niște perfecționiști, pot fi calmi și relaxați în societate. Detestă atât de mult conflictele, încât vor rămâne pasivi chiar și atunci când unele probleme necesită atenție. Instruiește-i să fie categorici atunci când e cazul, pentru a nu fi călcați în picioare.

Cum să gestionezi relația cu un inovator

- Motivația unui inovator crește atunci când are ocazia să fie creativ. Te vei bucura de tumultul acesta de

entuziasm, dacă îi dai sarcini care implică găsirea unor noi perspective sau utilizarea inedită a unor lucruri cunoscute.

- Inovatorii se înțeleg foarte greu cu cei care au o personalitate opusă față de a lor, iar lucrurile pot să degenereze într-atât încât să fie nevoie să intervii. Atunci când se ivește o asemenea situație, provoacă-l să găsească metode prin care să se înțeleagă cu colegii care nu-i împărtășesc părerile, verificând periodic dacă se conformează.
- Un inovator poate să sară rapid de la o sarcină la alta, așadar, te poți baza pe el atunci când ceilalți ezită să se apuce de un proiect nou.
- Evită să-i atribui unui inovator proiecte care implică rutină sau monotonie. Se va plictisi ușor, rămânând fără energia necesară pentru a le duce la bun sfârșit.
- Un inovator poate lucra bine de unul singur și preferă de obicei să procedeze așa. Poate să-și piardă entuziasmul repede dacă trebuie să țină cont de toate grijile echipei.
- Provoacă un inovator să accepte ideea că răbdarea poate fi o parte importantă a procesului de creație. Altfel, va avea probleme în a fi pe aceeași lungime de undă cu ceilalți colegi.
- Vei avea mai mult succes dacă îi oferi unui inovator sugestii decât dacă îl corectezi. Tinde să-și apere dur ideile.

Cum să gestionezi relația cu un mobilizator

- Mobilizatorii au o personalitate care îi inspiră pe ceilalți, lucru care îi face ideali pentru a-și impulsiona colegii, astfel încât aceștia să-și îndeplinească sarcinile. Folosește-te de această abilitate cât mai mult.
- Mobilizatorul are talentul unic de a forma perechi de oameni, bazându-se pe complementaritatea nevoilor lor. Entuziasmul dovedit în încercarea de a uni oamenii, împreună cu iscusința de care dă dovadă în această încercare fac din mobilizator un instrument important pentru avansarea stadiului unui proiect sau a oricărui tip de activitate care necesită efort.
- Vei vedea că un mobilizator nu va căuta nod în papură celorlalți. Nu-l lăsa să ignore amănuntele, atunci când echipa are nevoie de argumente solide care să-i susțină ideea. De multe ori, colegii nu vor fi mulțumiți cu sugestiile date, dacă nu sunt susținute de dovezi.
- Un mobilizator ajunge să aibă ușor încredere în ceilalți. Chiar dacă această trăsătură se dovedește a fi utilă de multe ori, poate să-i devină cea mai mare slăbiciune. Va trebui să-l ajuți să înțeleagă când e cazul să se retragă și cum să evite să-și pună încrederea în oamenii nepotriviți.
- Stilul deschis și prietenos al mobilizatorilor îi face pe ceilalți dispuși să-i urmeze. De regulă, mobilizatorii sunt niște lideri activi, puternic implicați, deoarece își combină stilul extravertit cu o atitudine deschisă și prietenoasă.

- Un mobilizator dă cel mai bun randament atunci când își împarte timpul între activitățile de echipă și sarcinile independente. Ai grijă să-i oferi această posibilitate.
- Unui mobilizator îi place să-și testeze limitele și să răspundă la noi provocări — nu te sfii să-l pui la încercare.

Cum să gestionezi relația cu un motivator

- Motivatorul este o personalitate convingătoare, foarte iscusită atunci când e vorba de oameni. Poate să-i câștige de partea sa, dând dovadă de charismă și abilități verbale. Astfel, cei care au acest tip de personalitate devin potriviți pentru orice îndatorire care implică vânzări. Trebuie înțeles că aceste calități nu sunt utile doar în vânzări, în sensul clasic al cuvântului — motivatorul poate veni cu argumente convingătoare oricând oamenii au dubii.
- Dacă încerci să administrezi strict orarul unui motivator, fii convins că îl vei îndepărta de munca sa. Acestui tip de om îi place să decidă de unul singur când și cum rezolvă problemele.
- Atunci când critici un motivator, ține minte că este foarte important pentru el să se simtă acceptat. Poate tolera unele mici retușuri, dar trebuie să ai grijă să nu-l faci să simtă că te îndoiești de judecata lui sau că îi pui la îndoială caracterul.
- De obicei, motivatorii sunt la curent cu părerile tuturor celor implicați în grup. Fii sigur că te folosești de

aceste informații pentru a ști cum să-i stimulezi și cum să le câștigi loialitatea.

- În general, motivatorii sunt alergici la date și la analize aprofundate. Pentru ca ei să dea randament maxim, evită să le atribui sarcini care au legătură cu așa ceva.
- Motivatorii dau dovadă de atât de mult entuziasm, și sunt atât de măgulitori, încât oamenii pot ajunge să se obișnuiască ușor cu acest gen de feedback, uitând să-l ofere la rândul lor. Fii generos cu laudele și nu-ți ascunde entuziasmul; un motivator e cordial și se lasă flatat ușor.

Cum să gestionezi relația cu un oportunist

- Un oportunist gândește în mod creativ și nu lasă obstacolele să-l oprească. Simțul său de răspundere e foarte dezvoltat, fiind un conducător perfect în cazul proiectelor care au un termen-limită bine stabilit.
- Când delegi o sarcină unui oportunist, nu este nevoie să insiști la fel de mult ca în cazul altor tipologii în legătură cu modul în care trebuie rezolvate problemele. Un oportunist va găsi propriul mod creativ de a trece peste toate obstacolele, astfel încât ai mai mult de câștigat explicându-i motivația și nu demersul în sine.
- De multe ori, oportuniștii ajung să fie prost înțeleși. Ceilalți membri ai echipei îi pot considera prea insistenți, pentru că e ușor să confunzi dorința lor de a da randament cu rigiditatea sau cu o gândire

egocentrică. Sarcina ta este să-i atragi atenția oportunistului să aducă explicațiile suplimentare necesare.

- Un oportunist se va feri deseori de activitățile de grup, preferând să lucreze la proiecte în mod independent. Permite-i acest mod de lucru, dacă vrei să dea randament maxim.
- Un oportunist va ataca sistemul și va perturba starea curentă a lucrurilor. Nu agreează lucrurile făcute în mod tradițional și nici rutina. Păstrează o comunicare deschisă cu acesta pentru a te asigura că inițiativele de acest gen sunt bine dirijate. Dacă nu, te vei trezi că sistemul pe care îl atacă este chiar al tău.
- Un oportunist se va baza rar pe metodele tradiționale de a rezolva o problemă, iar găsirea unei metode noi, creative, de a răspunde unor provocări îl va impulsiona. Atribuie-i sarcini care nu-l îngrădesc și încurajează-l să-și folosească creativitatea.

Cum să gestionezi relația cu un cercetător

- Nu te aștepta ca un cercetător să ia decizii rapide — are nevoie de timp pentru a aduna informații, înainte de a-și formula o părere.
- Ai grijă atunci când îi atribui o funcție în care va trebui să se adapteze la multe schimbări. Un cercetător dă cel mai bun randament într-un mediu stabil, bine structurat.
- Când vine vorba de perseverență, se știe că un cercetător va duce greul echipei. E neobișnuit de tenace,

vrea să ducă totul la bun sfârșit și nu lasă lucrurile neterminate.

- Asigură-te că un cercetător are ocazia de a-și etala cunoștințele. Aceste oportunități îl stimulează și îi dau un puternic sentiment de satisfacție.
- Cercetătorii au nevoie de obiective clare și de un program de lucru bine stabilit, pentru a da randament. Fii atent la acest aspect atunci când îi atribui o sarcină sau îi ceri părerea referitor la un demers.
- Atunci când ai de-a face cu un cercetător care nu dă randament sau cu unul care trebuie să învețe ceva nou, dezvoltă împreună cu el un plan de bătaie care să cuprindă pașii obligatorii pentru remedierea situației. Cere să-ți raporteze periodic progresele, schimbările care apar sau demersurile hotărâte.
- Este ușor ca ceilalți membri ai echipei să vadă în cercetător un individ rece și nepăsător. Asta se datorează modului său liniștit de a fi. S-ar putea să fie nevoie de instruire, pentru a înțelege că îi e benefic să comunice celorlalți membri ai echipei pasiunea sa pentru fapte și informații.
- Dacă e cazul să prezinți o idee sau o părere unui cercetător, asigură-te că ai date solide care să o susțină. Vei câștiga un cercetător de partea ta prin logică și rațiune, nu prin charismă și emotivitate.

Cum să gestionezi relația cu un sponsor

- Un sponsor este mai puternic stimulat de oameni și nu de realizări, ceea ce îl face să fie mult mai entuziast

și productiv atunci când lucrează în echipă. E de preferat ca acesta să lucreze alături de un colectiv în care să nu existe animozități, chiar dacă astfel ajunge să se ocupe de niște aspecte mai puțin importante.

- Un sponsor tinde să se angajeze în prea multe activități și să facă promisiuni pe care timpul nu-i permite să și le țină. Din acest motiv este important să-l monitorizezi și, dacă e necesar, să-i oferi ajutorul. E necesar să-l ajuți să-și cultive asertivitatea și să știe când să spună „stop".
- Un sponsor se adaptează ușor în cadrul unui grup deja format. Este o persoană sociabilă și deschisă, fiind repede acceptată în cele mai multe cercuri.
- Un sponsor se simte sufocat de rutină și are tendința de a gravita repede înspre conversații, cu riscul de a se pierde în acestea. Acest tip de distragere îi poate afecta randamentul, ținând cont de faptul că toate slujbele au unele aspecte rutiniere. Va trebui să-l ajuți să conștientizeze acest risc, să impui niște așteptări clare referitoare la sarcinile lui și să te asiguri că se ocupă și de activitățile monotone.
- Fii generos cu laudele când vorbești cu un sponsor. Îi place să știe că munca sa este apreciată.
- Un sponsor este o persoană flexibilă, care se împacă bine cu schimbările. Poate vedea cu ușurință partea plină a paharului. Este o persoană foarte potrivită pentru posturile care au de-a face cu schimbări frecvente, entuziasmul său contagios ajutându-i și pe ceilalți să se acomodeze repede cu acestea.

Cum să gestionezi relația cu un strateg

- Strategul este cea mai puțin întâlnită tipologie — apare la doar 1% din populație. Dacă în echipa ta se află un strateg, dă-i sarcini care să presupună utilizarea abilității sale unice de vizionar. Mulți manageri pot să nu observe această calitate, mai ales dacă cel care o deține se află la începutul carierei. Ține minte că și cei mai iscusiți strategi trebuie să înceapă de undeva.

- Un strateg ezită atunci când e cazul să se impună în fața cuiva sau să gestioneze conflictele apărute între el și un altul. Astfel, pot apărea probleme care persistă până la punctul la care va trebui să intervii. E recomandabil să-ți instruiești strategul să se afirme mai mult în fața celorlalți, înainte ca eventualele conflicte să ia amploare.

- Strategul e iscusit la întocmirea unui plan care să fie urmat de ceilalți. Este potrivit pentru posturile de conducere, datorită abilității sale neobișnuite de a gândi cu doi pași înainte, calitate care poate să scutească echipa de eforturi suplimentare și prin care îi câștigă încrederea.

- Un strateg poate trece repede de la a fi deschis și prietenos la a fi critic și nerăbdător, atunci când simte că ceilalți se folosesc de el. Oricât de mult i-ar face plăcere unui strateg să ofere un plan de bătaie clar, nu se simte confortabil ca oamenii să se bazeze pe el prea mult. Va trebui să încerci să-l ajuți să renunțe la criticile uneori prea dure, explicându-i că acestea pot slăbi echipa.

6

Tip *versus* Anti-tip

Janet și Vanessa erau amândouă întruchiparea mamei moderne care are și carieră — erau educate, la fel de preocupate atât de profesie, cât și de familie, și amândouă au urcat repede pe scara ierarhică în cadrul firmei la care lucrau. Fiecare dintre ele avea câte un nou-născut acasă și își planificase să lucreze cu jumătate de normă până când puteau trimite copilul la creșă, în timp ce ele se aflau la serviciu. Compania lor a decis ca ele să împartă același post de management, fiecare lucrând cu jumătate de normă. Pe hârtie, Janet și Vanessa păreau să fie o pereche perfectă — amândouă erau persoane entuziaste care lucrau asiduu, de obicei peste program, și, în trecut, conduseseră cu succes o echipă. Noutatea acestui orar a făcut ca prima lună să fie foarte amuzantă. Janet era acolo luni și marți. Împărțeau ziua de miercuri, iar joia și vinerea erau responsabilitatea Vanessei.

Dar, după prima lună, lucrurile au început să se deterioreze repede. Janet reușise în trecut, fiind un lider ferm, care alege ținte clare și ambițioase pentru echipă, oferindu-le, concomitent, o mare libertate de mișcare. A aplicat din nou această strategie în jumătatea ei de săptămână. Cealaltă parte a săptămânii era dominată de stilul Vanessei, care era diametral opus de cel al lui Janet — era o persoană

foarte deschisă și săritoare, puternic implicată, care își împingea echipa spre succes, lucrând mână în mână cu membrii acesteia. În particular, membrii echipelor numeau zilele de luni și marți „zile de tip A", joia și vinerea „zile de tip B", iar ziua de miercuri „zi de ceartă". Și, de certat, chiar se certau. Miercuri era ziua în care cele două se dădeau cap în cap, încercând să-și împace stilurile. Frustrarea și resentimentele amândurora creșteau repede, întrucât ambele erau convinse că punctele *lor* de vedere erau *corecte*. Conflictele au dus la alienarea echipei, la creșterea stresului celor două femei și, una peste alta, nu au ajutat pe nimeni. Când proiectul a luat sfârșit, cota de vânzări a acestei echipe a fost cea mai scăzută din tot departamentul, reprezentând doar jumătate din ceea ce realizaseră în trecut fiecare dintre cei doi manageri, în mod independent.

Când personalitățile intră în conflict

Este greu să ne imaginăm o profesie care să nu fie influențată de modul în care te înțelegi cu alți oameni. Este cu atât mai valabil în zilele noastre, având în vedere că munca în echipă a devenit un element omniprezent. Din păcate, atunci când reunești un grup de oameni, conflictele nu întârzie să apară și, chiar dacă unele conflicte sunt inevitabile, multe dintre ele izbucnesc din lipsă de înțelegere. De ce nu putem fi pe aceeași lungime de undă la serviciu? În primul rând, creierele noastre sunt programate să creadă că motivațiile noastre sunt și ale celorlalți. Este normal să presupun că restul colegilor mei gândesc la fel ca mine. Dacă fac ceva cu care nu sunt de acord, le voi considera comportamentul răuvoitor, insensibil sau pur și simplu greșit. De cele mai multe ori, nu vedem imboldul care stă la baza acțiunilor. Este mai ușor să ne

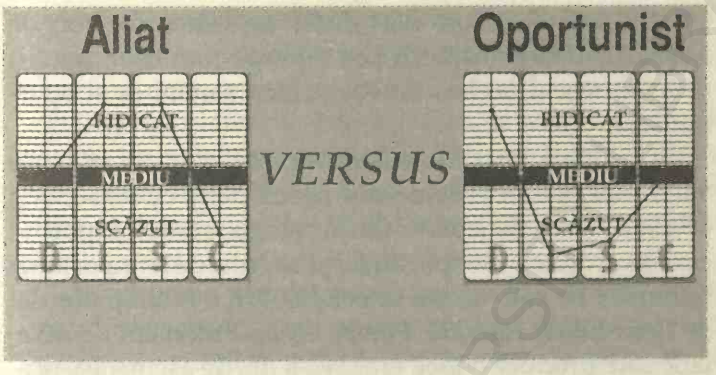
imaginăm că e vorba de slăbiciune sau de rea-voință decât să ne oprim și să reflectăm asupra cauzelor. Atunci când tipul de personalitate a colegului meu e asemănător cu propriul tip — chiar dacă nu ne potrivim perfect — este mult mai probabil că vom reacționa în același fel și că vom fi pe aceeași lungime de undă. Cu cât tipurile noastre de personalitate au diferențe mai pronunțate, cu atât crește probabilitatea ca opiniile noastre să fie divergente. Cum am văzut în cazul lui Janet și al Vanessei, uneori conflictul nu poate fi evitat.

Cei mai mulți dintre noi sunt foarte atenți atunci când se află în preajma unei anumite persoane, exact pentru a evita iscarea unui conflict. Te-ai întrebat vreodată de ce e atât de greu să te înțelegi cu anumiți oameni? Cel mai probabil, se întâmplă așa din cauză că aveți tipologii incompatibile. Pentru fiecare tip de personalitate există un tip diametral opus. Chiar dacă nu este exclus să existe o comunicare bună între două tipologii opuse, cel mai probabil va fi necesar un efort suplimentar pentru a face relația să funcționeze. Este simplu să înălțăm un zid între noi și cei care nu ne împărtășesc tendințele și motivațiile. Și, cu cât tipurile de personalitate a doi oameni sunt mai incompatibile, cu atât este mai probabil ca celor doi să le fie greu să se înțeleagă. În acest capitol, împart cele paisprezece tipuri de personalitate DISC în șapte perechi antitetice. Fiecare dintre aceste perechi tip/anti-tip reunește două profiluri ale căror motivații — sensul lor de a fi, dacă vrei — sunt, în mod fundamental, opuse. Studiul graficului nivelurilor trăsăturilor prezente în modelul DISC — de la începutul fiecărei secțiuni — te va ajuta să înțelegi din ce cauză pot intra în conflict. Studiind explicațiile furnizate, vei afla de ce doi oameni pot intra într-o stare conflictuală atât de repede și cât de ușor poți evita aceste conflicte. Includerea într-o pereche tip/anti-tip nu înseamnă că două profiluri

trebuie în mod obligatoriu să intre în conflict; cu toate acestea, explorarea de față elucidează motivele unei asemenea confruntări. În plus, întocmirea acestor perechi este un mod de a te face să înțelegi care aspecte ale caracterelor intră în conflict și cum trebuie să procedezi ca să stabilești o legătură puternică între două tipologii opuse.

Tip *versus* Anti-tip	
ALIAT	OPORTUNIST
ARHITECT	SPONSOR
ANTRENOR	INOVATOR
DETECTIV	MOTIVATOR
DIPLOMAT	ÎNTREPRINZĂTOR
MOBILIZATOR	EXPERT
CERCETĂTOR	STRATEG

Perechile aflate pe același rând au tendința de a intra în conflict. Caracteristicile de bază ale acestor tipuri sunt diametral opuse, fiind nevoie de o empatie reciprocă permanentă din partea celor doi. Ei vor trebui să depună un efort suplimentar considerabil pentru a se înțelege unul cu celălalt.



Aliații pun preț pe valoarea relațiilor mai mult decât pe orice altceva. Știu că un bun ascultător poate relaționa repede cu alți oameni și, în consecință, au această abilitate dezvoltată ca puțini alții. Cei din jurul aliaților recunosc rapid această afinitate pentru relații și se bazează pe ei atunci când simt nevoia de susținere. Acum să luăm oportunistul. Punerea în legătură a celor doi asigură premisa pentru un conflict, al doilea consumându-și mult mai puțină energie pentru cei din jur. Ceea ce îl stimulează cel mai tare pe oportunist este dorința de a-și controla mediul — este orientat mult mai puternic asupra sarcinilor decât asupra oamenilor, nevoile lor fiind secundare față de obiectivele și interesele sale. Când un oportunist anunță că vrea să se apuce de un proiect de unul singur, această hotărâre are mai mult de a face cu dorința lui de a controla decât cu lipsa de încredere în membrii grupului. Având în vedere că aliatul este, în primul rând, preocupat de partea socială a lucrurilor, comportamentul oportunistului poate fi perceput ca un atac. Este foarte ușor să fie perceput ca un afront adus grupului sau ca un semnal de antipatie față de colegii săi. Acest comportament va

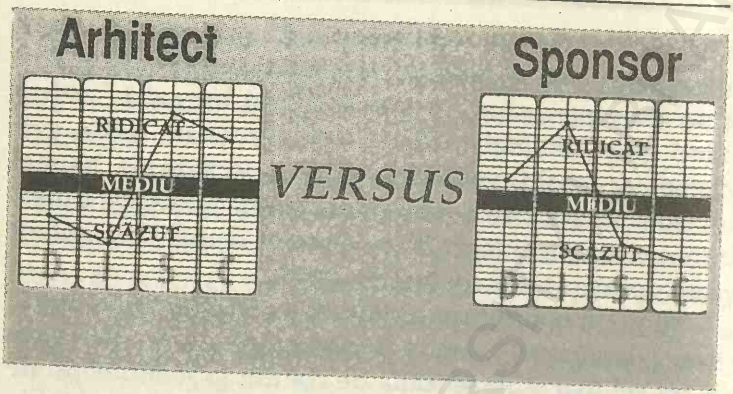
deranja mai mult un aliat decât un întreprinzător, de exemplu. Întreprinzătorii pot înțelege mai ușor, pentru că împărtășesc același interes pentru sarcini ca și oportunistul.

În realitate, modul amândurora de a privi viața este valid, dar conflictul vine din neacceptarea perspectivei celuilalt. Dacă faci parte din tipologia aliatului, poți să cazi de acord cu un oportunist și să recunoști importanța treburilor de care acesta se ocupă, fără a te simți ofensat de lipsa lui de răbdare. Pentru el, acel moment de revelație care produce o idee grozavă îi dă, de asemenea, senzația că poate pierde ocazia (el trebuie să se ocupe de asta *acum*, indiferent dacă ceilalți participă sau nu). Dacă ești un aliat care are o problemă cu acest comportament, nu te feri să ceri sprijinul celorlalți. Oamenii te caracterizează deseori ca fiind „de treabă" deoarece depui efort pentru ca ceilalți să se simtă apreciați și acorzi o mare importanță interesului pe care ți-l acordă, la rândul lor, cei din jur. Rezultatul? Ești foarte sensibil atunci când ești neglijat sau criticat. Este mai bine să fii conștient de această slăbiciune atunci când te confrunți cu o personalitate axată mai mult pe sarcini. În momentul în care recunoști acest sentiment, atunci când apare, minimalizezi efectul pe care îl are asupra ta. Pentru că tu accepți sarcini incomode pentru tine doar pentru a-i face pe ceilalți să se simtă apreciați, devii iritat în mod instinctiv de cei care procedează exact invers. Soluția la această tendință constă în înțelegerea faptului că puțini oameni pun un preț la fel de mare ca și tine pe comportamentul corect față de ceilalți.

Fiind un aliat, trebuie să știi, atunci când îți alegi o profesie, un hobby sau chiar perechea că vei fi nefericit dacă nu ți se va oferi șansa să te desfășori prin socializare. De ce? Pentru că, chiar dacă poți tolera sau chiar te poți bucura

uneori de munca pe cont propriu, îți este greu să rămâi concentrat pe o sarcină pe care o faci independent, fapt care are repercusiuni asupra ta. Când lucrezi în cadrul unui grup, abilitățile tale sociale dezvoltate devin evidente, iar ceilalți vor dori să se folosească de ele. Numai să nu-ți fie frică de a-ți folosi „alianțele"; relațiile puternice pe care le-ai legat îți garantează faptul că și ceilalți sunt dornici să dea o mână de ajutor.

Fiind un oportunist, profilul tău este condus de trăsătura „dominant", ceea ce înseamnă că pentru tine contează cel mai mult senzația de control și sentimentul de a fi competent. Un aliat va avea de multe ori dificultăți în a înțelege nevoia ta de a te mișca atât de repede, cu toate că, atunci când te miști cu un pas alert, nu numai că ai sentimentul de control asupra lucrurilor, dar mai ai și ocazia de a demonstra că o situație poate fi rezolvată mult mai rapid decât se anticipase. Dacă te străduiești să explici aceste lucruri altora, vei avea mai multe șanse ca aceștia să-ți ofere spațiul de care ai nevoie sau, dacă nu, măcar te vor înțelege mai bine. Va trebui să fii deschis față de un aliat și să-i ceri părerea dacă vrei să afli ce efect au acțiunile tale asupra lui. Nu va fi mereu de acord cu importanța pe care o atribui sarcinilor și ar putea să-ți sugereze, câteodată, că ceea ce faci te trage înapoi. Lasă-l să-și exprime părerile — actul în sine face parte din munca în echipă — și scopul lui este să te ajute, nu să te demoralizeze. Până la urmă, poți să-i acorzi puțină atenție și să rămâi în continuare fidel modului tău de a fi. Ceea ce este chiar indicat, având în vedere că stilul tău nu este doar „la fel de bun ca oricare altul", ci este, deseori, singurul mod de a atinge niveluri noi de performanță.



Între un arhitect și un sponsor au loc destul de des confruntări, dacă nu din cauza contrastului dintre cele două tipuri, atunci pur și simplu din cauza numărului mare de oameni care se înscriu în aceste două categorii. Cu 16% din populație sponsori și 13% arhitecți, aproape o treime dintre noi are unul dintre aceste două tipuri de personalitate, și scopuri foarte diferite în viață. Arhitectul se simte împlinit dacă are impresia că face un lucru bine — are trăsătura „conștiincios" predominantă — în timp ce sponsorul este puternic „influent" și e stimulat mult mai puternic de oameni decât de realizări. Un arhitect este analitic și orientat spre sarcini. Se simte confortabil într-un mediu stabil și structurat, unde așteptările sunt clare, termenele-limită sunt fixate și lumea respectă planurile. Sponsorul, pe de altă parte, este legat de interacțiunile cu ceilalți. Îi place să lucreze în echipă, se pierde ușor în discuții și nu este deranjat prea tare dacă a întârziat cu un proiect. Pentru un sponsor, termenele-limită sunt niște restricții artificiale asupra timpului nostru — în viață, nu contează ce realizezi, contează doar ce legături reușești să-ți formezi.

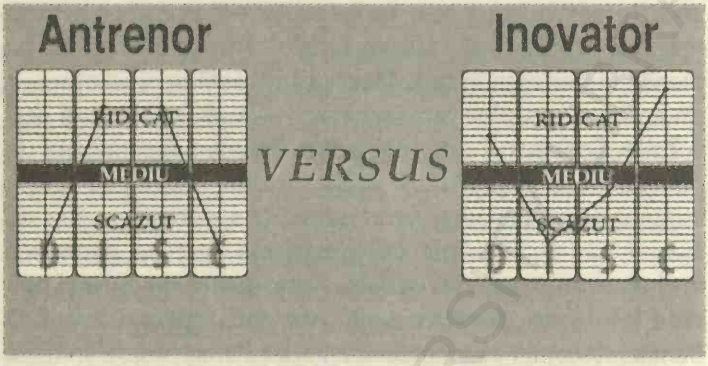
Atunci când cei doi se află în aceeași echipă, nevoile lor antitetice tind să intre în conflict, crescând sau scăzând ca intensitate, în funcție de prioritățile grupului. De exemplu, atunci când o echipă se apropie de un termen-limită, tendința sponsorului de a se pierde în conversații poate să irite un arhitect foarte puternic. Scadențele fac ca grupul să fie mult mai concentrat pe muncă, iar tendința arhitectului spre planificare și organizare să devină exemplară. Un arhitect aflat în această postură poate face ca un sponsor să devină alienat de grup. Iar lucrurile stau exact invers în vremurile mai liniștite. Atunci, raportul sponsorului cu ceilalți din grup devine dorit și ajută la stimularea acestora. Rutina este mai puțin importantă în aceste situații, iar oamenii apreciază energia pe care o manifestă un sponsor. Arhitectul, pe de altă parte, este prea puțin interesat de aceste aspecte. Are nevoie de termene-limită fixe și așteptări clare pentru a lucra în mod eficient și, în consecință, încearcă să stimuleze grupul să aleagă un scop, să-și planifice activitatea și, în esență, să se arunce cu capul înainte într-un volum imens de activități de rutină. Dintr-odată, sponsorul devine cel iritat. Conflictul dintre cei doi izbucnește și doar circumstanțele decid care dintre ei „greșește" urmându-și înclinațiile înnăscute.

Secretul pentru ca un sponsor și un arhitect să lucreze bine împreună este să delimitezi clar atribuțiile fiecăruia. Nu sugerez ca cei doi să nu lucreze împreună, spun doar că fiecare trebuie să știe ce are de făcut. Chiar și atunci când toată lumea este stresată pentru că un termen-limită se apropie, au nevoie să se mai și relaxeze puțin. Dacă un arhitect înțelege că sponsorul este acela care asigură acest lucru, nu va fi atât de frustrat când acesta își urmează impulsurile. La fel, planificările sunt vitale pentru succesul unui grup. Atunci când echipele nu-și stabilesc un plan de acțiune, la sfârșitul proiectului, se vor uita stupefiați

unul la altul și se vor întreba, scărpinându-se în cap: „Ce s-a întâmplat?" Tendința arhitectului spre planificare și sistematizare este cheia pentru stabilirea așteptărilor referitoare la munca depusă de sponsor și de ceilalți. Chiar dacă modul hipercorect de planificare al arhitectului poate să irite un sponsor, totuși, doar acest mod va garanta că toate sarcinile de rutină — pe care sponsorul altfel le-ar da uitării — sunt îndeplinite.

Relația cea mai bună pentru unele dintre perechile tip/anti-tip întocmite după modelul DISC este de subordonare. Nu e cazul în această pereche, arhitectul și sponsorul funcționând mai bine ca egali. Cel mai bun motiv pentru care cei doi ar trebui să rămână pe aceeași poziție este acela că scopurile lor nu pot fi reconciliate. Șeful perfect este individul care își înțelege tendințele și nevoile, dar le separă de așteptările pe care le are de la ceilalți. Totuși, cât de des se întâmplă așa ceva? În realitate, prioritățile impuse de un șef referitoare la sarcinile angajaților sunt trecute prin filtrul propriilor tendințe. În cazul arhitectului și al sponsorului, nevoile lor sunt atât de diferite, încât poate apărea foarte ușor un conflict. Sponsorul întemeiază prietenii foarte ușor, și unul dintre avantajele sale cele mai mari este rețeaua sa de cunoștințe. El își dezvoltă această „rețea" căutând oportunități de socializare cu oameni din toate cercurile posibile. Atunci când un arhitect este șef, evaluează subalternii după capacitatea lor de planificare și după modul cum rezolvă problemele obișnuite, în așa fel încât să respecte și orarul. Acestea nu sunt punctele forte ale unui sponsor. Ei au tendința să se angajeze la prea multe, promițând să rezolve niște lucruri imposibil de inclus în programul lor. Această tendință poate să înrăutățească performanțele unui sponsor, dar dacă mai și lucrează în slujba unui arhitect, problemele sunt și mai mari. Dacă ești un sponsor care lucrează pentru

un arhitect, cel mai bun lucru pe care îl poți face este să respecți promisiunile făcute șefului. În caz contrar, își va pierde încrederea în tine. Dacă situația stă în mod opus — un arhitect în slujba unui sponsor — problemele sunt mai subtile. Sponsorul este mai puțin deranjat de tendința de planificare a arhitectului. Mulți oameni consideră aceste înclinații drept aspecte fundamentale ale oricărei profesii, așadar, rar se întâmplă să fie criticate. În plus, sponsorii tind să nu fie rigizi cu ceilalți. Sunt destul de curioși privind felul cum „funcționează" oamenii, fapt care îi face să fie mai deschiși atunci când e vorba de metodele folosite de subalterni.



Aceste două profiluri de personalitate sunt cât se poate de diferite. Tipul antrenorului și cel al inovatorului formează cea mai contrastantă pereche din categoria tip/anti-tip. Din interacțiunea celor doi vor rezulta, întotdeauna, conflicte puternice sau, dimpotrivă, colaborări fructuoase. Atunci când pui unul lângă altul graficele celor două personalități, antiteza e ușor de văzut — primul grafic arată ca celălalt, dar răsturnat. Inovatorul este impulsiv, deschis la schimbare și îi place să dețină controlul, pe când antrenorul este răbdător, flexibil și are nevoie de stabilitate. În timp ce antrenorul își extrage energia din colaborarea cu ceilalți, inovatorul este mai degrabă interesat de rezultate și preferă să lucreze singur. Inovatorul nu vrea să îndrepte lucrurile — el vrea să facă totul perfect. Antrenorul are un interes cel mult vag pentru detalii.

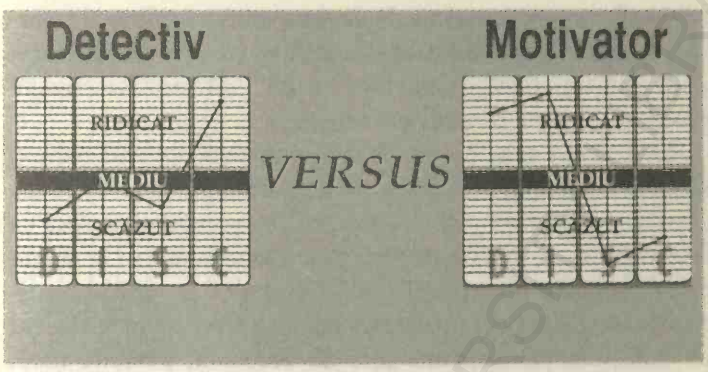
Antrenorul și inovatorul se aseamănă atât de puțin, încât se vor intersecta destul de rar. Ei sunt ca două avioane care trec unul pe lângă altul în noapte: ar putea să nu se ciocnească, dar, dacă se întâmplă, rezultă o catastrofă. Iar atunci când e vorba de a emite o părere despre prestația altcuiva, sigur se vor isca scântei. Antrenorul este satisfăcut

când îi ajută pe ceilalți să își exploateze potențialul. El își sacrifică bucuros timpul pentru a ajuta oamenii să se dezvolte, dar fără a le impune un plan strict. Antrenorii consideră că individul trebuie să își găsească propriul drum; faptul că se ferește să își ofere părerea înseamnă că te respectă. Inovatorul este focalizat pe rezultate — energia lui provine din faptul că acționează rapid ca răspuns la tensiunea creativă. El este primul care își afirmă părerea și atacă modul în care funcționează lucrurile. Inovatorul caută mereu noi perspective și moduri de a interpreta o situație, iar această explorare este sursa inspirației sale. Având în vedere că atenția inovatorului nu este îndreptată spre oameni, se întâmplă adesea ca acesta să facă afirmații care, în cel mai bun caz, sunt lipsite de tact sau de considerație față de opinia celuilalt. Așa atingi un punct sensibil al antrenorului, care, de altfel, este o persoană foarte tolerantă. Pentru el, niște comentarii atât de acide sunt un semn acut al lipsei de respect.

Încă un aspect care alimentează conflictul este stilul antrenorului de a evita ostilitățile. Deoarece nu se grăbește să critice sau să le spună altora părerea, va tinde să stea pasiv, păstrând această idee a lipsei de respect până atunci când lucrurile se înrăutățesc. Iar când inovatorul ajunge să afle despre această nemulțumire, este deja prea târziu. Ca în cazul multor altor ciocniri ale personalităților, soluția stă în comunicare. Inovatorul este sensibil la critică, dar vrea să-și rafineze munca. Dacă pe antrenor îl deranjează ceva din comportamentul inovatorului, este mai bine să-i comunice pe loc — nu mai târziu. Dacă antrenorul poate să-i explice inovatorului *ce simte el* în urma acțiunilor acestuia și să-l roage în mod explicit să procedeze altfel, inovatorul va da curs schimbării. Așadar, singurul lucru pe care trebuie să-l facă antrenorul este să-și susțină punctul de vedere. Talentul lui de a vedea

ceea ce e bun în ceilalți și de a oferi sugestii, lăsându-i, totodată, să ia propriile decizii, va face ca inovatorul să nu opună rezistență atunci când este criticat.

Așa cum antrenorul trebuie să învețe să vorbească pentru a se înțelege cu anti-tipul său, inovatorul trebuie să dea dovadă de răbdare și să înțeleagă că munca de echipă este o componentă vitală a procesului de creație. Munca în echipă (fie că e vorba de o plimbare cu bicicleta în familie, o întâlnire dintre părinți și profesori sau o ședință de consiliu), prin natura sa, implică o doză mare de răbdare, empatie și renunțarea la încercările de a-i controla pe ceilalți. Chiar dacă faci parte din tipologia inovatorului, te-ai simți mai bine să locuiești de unul singur într-o peșteră? Deloc. Va trebui doar să înțelegi că, pentru anumite activități în grup, va fi nevoie de mult efort și de multă energie. Probabil nu vei avea același sentiment de control și nu vei mai fi la fel de stimulat cum ești în cazul activităților solitare, așa că va trebui să contribui cu energie și entuziasm la dezvoltarea echipei. Munca alături de ceilalți este, câteodată, atât de contrară motivației tale, încât va trebui să te străduiești serios ca să poți privi totul dintr-o altă perspectivă. Dacă te gândești că munca în echipă este o provocare care trebuie depășită pentru a avea mai multe oportunități, vei avea mult mai multe șanse de a reuși în cadrul unui colectiv.

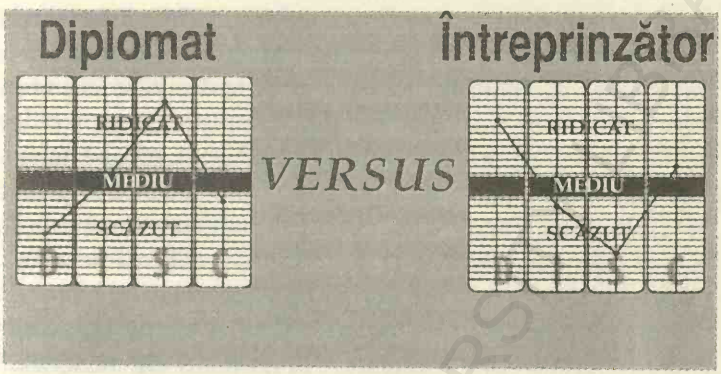


Detectivul și motivatorul intră în conflict atunci când vorbim de importanța *relativă* a informațiilor. Detectivul este recunoscut pentru dependența sa de logică și rațiune. El se concentrează asupra faptelor pentru că simte că ideile trebuie măsurate cu metrul *exactității*. Și de ce nu ar fi așa? Abilitatea detectivului de a aduna informații este inegalabilă, fapt care îl ajută enorm în carieră. Motivatorul este recunoscut pentru șarmul și abilitățile sale sociale; el se bazează pe alții pentru a simți că este valoros. Și de ce nu ar fi așa? Când lucrurile se complică, el este impulsionat să caute soluția cea mai bună pentru toți cei implicați, iar oamenii apreciază abilitatea lui de a vorbi despre nevoile grupului, folosindu-se de punctul de vedere al fiecăruia în parte. Aici stă problema — motivatorul acceptă părerea grupului. Când o echipă are probleme, iar direcția pe care trebuie să o apuce este nesigură, el se pricepe să urmărească schimbările de opinie din cadrul grupului. Pentru motivator, nu contează ce spun faptele, contează ce spun ceilalți. Poziția detectivului în această situație este diametral opusă. El simte că faptele ar trebui să decidă. Până la urmă, oamenii se înșală deseori și nimic

nu-i influențează mai mult decât o cameră plină de persoane care împărtășesc aceeași părere. Mulți oameni pot fi acaparați de acest „instinct de turmă", dar un detectiv nu pierde niciodată din vedere faptele.

Detectivul este dispus să-și folosească timpul pentru a ajunge la esența problemei — nu contează cât de obscure sunt informațiile — și se așteaptă de la ceilalți să facă la fel. În plus, pe cât de mult îi place să cerceteze, la fel de mult ascunde informațiile referitoare la propriile sentimente. Acest aspect poate face ca detectivul să pară destul de ostil, atunci când nu este de acord cu părerile unui motivator care, la rândul lui, nu acceptă ușor oamenii care îl dezaprobă. Pentru acesta, e foarte important să fie plăcut de ceilalți, așadar, atitudinea detectivului îi va atrage imediat atenția.

Deci cum pot cei doi să ajungă într-un punct comun? Primul lucru de făcut, la fel ca în cazul oricărei alte perechi tip/anti-tip, este să caute înțelegere reciprocă. Dar, spre deosebire de majoritatea celorlalte conflicte de acest gen, în cazul acestora, discuțiile nu par să aibă mari șanse de reușită. Vor avea mai mult de câștigat prin păstrarea unei anumite distanțe. Abilitățile unice pe care le posedă cei doi sunt foarte diferite și nu se pot combina ușor. Amândoi excelează pe segmente total diferite, dar, dacă le luăm împreună, acestea acoperă mare parte din totalul sarcinilor din cadrul unui proiect. Asta e bine, pentru că nu va fi necesar să lucreze împreună pentru a duce la bun sfârșit ceva. Motivatorul și detectivul au o relație bună atunci când se respectă de la distanță. Pot învăța să colaboreze și să facă schimb de idei atunci când acest lucru e necesar. Au șanse mult mai mari de a se înțelege și de a se respecta atunci când nu se apucă, în tandem, de o problemă anume. Pot ajunge să-și admire reciproc aptitudinile, atât timp cât nu interacționează prea mult.



Când Maude și-a finalizat studiile postuniversitare, nu stătea prea bine cu banii. Dacă ne gândim la sumele pe care le luase cu împrumut în studenție, avea datorii de ordinul sutelor de mii de dolari. În pofida ofertelor excelente de serviciu pe care le-a primit, a făcut ceea ce fac mulți întreprinzători în această situație — a început să pluseze. A luat cu împrumut tot mai mulți bani și și-a înființat propria companie, triplându-și datoriile în mai puțin de un an. Pentru un întreprinzător ca Maude, neîntemeierea unei companii ar fi însemnat o trădare a propriilor instincte, o oportunitate pierdută, iar ei nu-i scapă nimic — dacă are ceva de spus în privința asta. Spre deosebire de primele încercări ale altor întreprinzători, afacerea lui Maude a avut un succes răsunător, chiar dacă meritul nu îi revine doar ei. Mult din succesul ei se datorează unei decizii care în acel moment părea înjositoare: și-a luat un partener.

Apropie-te suficient de mult de Maude și vei simți cum emană ambiție prin toți porii. Dar determinarea și instinctul nu sunt suficiente pentru ca un întreprinzător să aibă succes. Indiferent dacă își conduc propria afacere

sau lucrează pentru altcineva, este imposibil să se ocupe chiar de toate. Succesul se obține prin oameni. Maude și-a dat seama că tendința ei de a-și forța limitele îi putea aduce neplăceri, așa că a apelat la o soluție foarte neobișnuită pentru ea, atunci când și-a înființat compania — a apelat la ajutorul unui diplomat. Lui Maude i se părea că diplomatul era opusul ei. Diplomații interacționează bine cu oamenii pentru că par modești, calzi și deschiși. Diplomații văd în respect temeiul oricărei relații și lucrează din greu pentru a-i face pe ceilalți să se simtă apreciați. Aceste calități sunt esențiale din punctul de vedere al angajaților. Chiar dacă își conducea propria companie, Maude a trebuit să stea deoparte și să învețe de la partenerul său.

Când cei doi își concentrau eforturile în aceeași direcție, rezultatele erau uimitoare. Când pierdeau din vedere scopul, intrau în conflict deseori. De ce? Pentru că nevoile lor erau foarte diferite. Maude a intrat în afaceri cu anti-tipul său, un individ ale cărui tendințe și scopuri erau cât se poate de diferite. Diplomații nu simt nevoia să îi domine sau să îi controleze pe ceilalți. Prioritatea lor este asigurarea armoniei între oameni, iar abilitățile lor sociale și căldura de care dau dovadă sunt o garanție a succesului. Un diplomat este, de cele mai multe ori, primul care pune nevoile grupului înaintea celor proprii. Atunci când întreprinzătorii și diplomații lucrează împreună, se completează perfect. Într-o confruntare, nevoile lor sunt atât de diferite, încât niciunul nu înțelege ce vrea celălalt. Având în vedere că diplomații încearcă să evite disensiunile de orice fel, nu se grăbesc să intervină și să-și impună părerea. Din acest motiv, un întreprinzător poate să ignore ușor situația, în timp ce frustrarea diplomatului crește. Un conflict care implică un diplomat este aproape întotdeauna unul tăcut. Chiar dacă un diplomat nu se simte

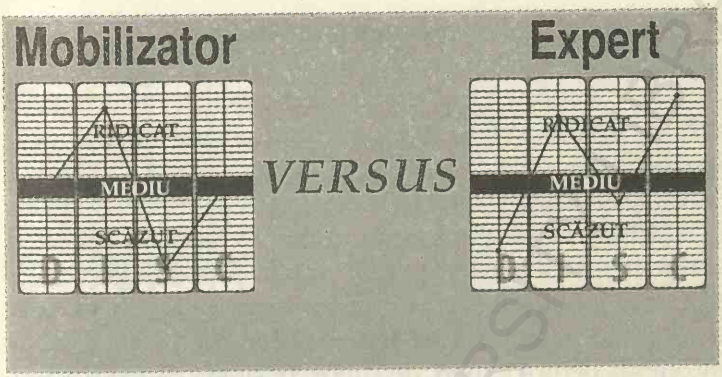
confortabil să-și exprime nemulțumirile în public, este deschis și onest în particular. Se știe că întreprinzătorii nu sunt foarte buni ascultători așa că, atunci când un diplomat îți explică ce îl îngrijorează, fii sigur că ești atent și iei aminte — dacă nu îl iei atunci în serios, s-ar putea să nu mai ai ocazia vreodată.

Pentru diplomat, consecvența este de aur. Acesta lucrează cel mai bine într-un mediu stabil și primitor, în timp ce un întreprinzător preferă schimbarea. Diplomații nu sunt atât de porniți spre forțarea notei. În plus, un întreprinzător se simte sufocat și obosit într-un mediu static. De aceea, de multe ori, dă dovadă de curaj și forță atunci când crede cu adevărat în ea. Se hrănește din sentimentul de control al situației și îi este teamă să se oprească. Întreprinzătorii trebuie să înțeleagă însă că majoritatea oamenilor au nevoie de mai mult timp pentru a se adapta schimbărilor. Acest lucru e cu atât mai adevărat atunci când vorbim despre un diplomat. Deci, ce se întâmplă atunci când un întreprinzător nu reușește să îi facă pe toți să se miște pe cât de repede ar vrea? Tinde să devină mult mai insistent și să încerce să-i mobilizeze pe cei din jur în direcția dorită de el. Acest gen de atitudine are darul să îndepărteze oamenii, iar diplomații înșiși consideră acest comportament agasant — chiar dacă, probabil, nu îi vei auzi niciodată spunând asta în față. Ține minte că diplomatul are nevoie de mai mult timp decât majoritatea oamenilor pentru a se obișnui cu idei noi. Și nu-l poți forța să facă ce vrei. Tumultul de entuziasm al întreprinzătorului îl surprinde pe diplomat, iar diplomaților nu le plac surprizele.

Un întreprinzător va fi rareori satisfăcut de realizările sale. Nu e vorba că-i place să se chinuie, însă inactivitatea îl privează de energie. A fi mulțumit cu tot ce a făcut deja ar însemna că viața sa este plictisitoare. Întreprinzătorii

își petrec puțin timp culegând laurii. Preferă să treacă la următoarea provocare. Simt nevoia să bifeze în fiecare zi câte o reușită pentru a se simți valoroși. Ține cont de asta, pentru că vei observa că țin socoteala.

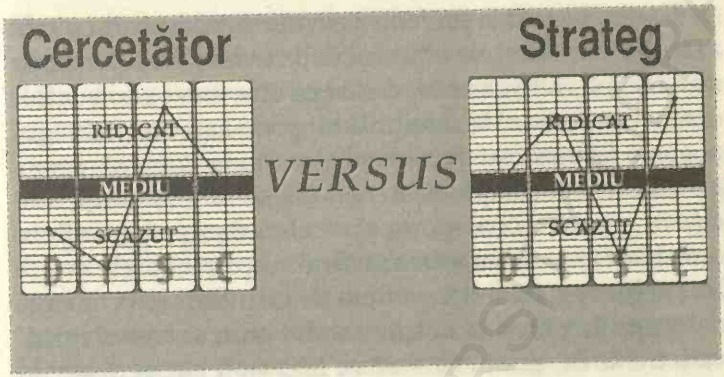
Maude nu ascultă întotdeauna de sfaturile partenerului său, dar știe că oricând va avea nevoie de o perspectivă pragmatică asupra situației, se va putea bizui pe diplomat. Astfel, Maude a reușit să evite niște catastrofe. Ca un om care forțează limitele, Maude se gândește mereu la ceea ce se află dincolo de orizont, la ce-l așteaptă în continuare, fiind chiar curios să știe dacă ar reuși să spargă geamul punând în funcțiune combina tatălui, cu volumul dat la maximum. Nu e vorba de răutate gratuită, dar energia și motivațiile sale îl împing permanent către un alt nivel, nu neapărat mai bun. E adevărat că această tendință poate aduce necazuri, dar atunci când este temperată de către cineva care gândește ca un diplomat, poate deveni modul de gândire care rezolvă probleme aparent fără soluție, îmbunătățește modul în care se fac lucrurile sau, pur și simplu, impulsionează oamenii. Chiar dacă există riscul unui conflict, perechea formată dintr-un diplomat și un întreprinzător este una valoroasă. Dacă încearcă să se înțeleagă și să-și respecte reciproc tendințele, efortul lor poate da rezultate pe care niciunul dintre ei nu le-ar fi putut visa de unul singur.



Este puțin probabil ca între un mobilizator și un expert să izbucnească conflicte atât de intense cum sunt cele din cazul altor perechi tip/anti-tip. Motivul? În general, aceste personalități sunt flexibile, extravertite și nepretențioase. Oamenii sunt foarte sociabili și, în plus, nu simt nevoia puternică de a controla situația, așadar, conflictul trece repede. Aceste aspecte îi fac să pară o pereche cu care ți-ai dori să lucrezi. Așadar, de ce îi încadrăm într-o tipologie antitetică? Pe scurt, răspunsul este încrederea. Mobilizatorul are prea multă încredere în oameni. Este încrezător în abilitățile sale și îi vede pe ceilalți în aceeași lumină. Expertul, pe de altă parte, este cel mai aspru critic al său. Vrea tot timpul să progreseze și se judecă dur atunci când vede o greșeală. Chiar dacă nu recunoaște întotdeauna, așteaptă de la ceilalți același lucru. Astfel, expertul are cu greu încredere în oameni. E bine știut că oamenii își doresc ca ceilalți să aibă încredere în ei, numai că expertul este genul de persoană care își pierde ușor încrederea, dacă cineva îl enervează. Cu totul opus mobilizatorului, care are încredere în toată lumea.

Pe plan profesional, încrederea stă la baza delegării îndatoririlor. Nimănui nu îi place să greșească și e înspăimântător gândul că ai putea da o sarcină cuiva despre care crezi că nu ar fi în stare să o ducă la bun sfârșit. Mobilizatorul are atâta încredere în oameni, încât va delega sarcinile imediat — câteodată chiar prea devreme. El crede, în sinea lui, că oamenii sunt capabili să facă absolut orice și este dispus să ofere iar și iar șanse. Cea mai gravă jignire este să observe că expertul nu este dispus să facă același lucru. Împărțirea îndatoririlor este o experiență incomodă pentru expert, deoarece consideră că asta e rețeta sigură pentru eșec. Nu e vorba că experții se îndoiesc de alții mai mult decât de ei înșiși; simt doar că au mai mult control atunci când se ocupă personal de un proiect. Mobilizatorul nu vede în asta teama expertului de a greși, ci, mai degrabă, o lipsă de încredere în abilitățile celorlalți oameni.

Dar, deseori, mobilizatorii greșesc delegând prea multe sarcini. Imaginează-ți ce impresie își face un expert — văzând că mobilizatorul s-a înșelat împărțind prea multe atribuții, expertul va avea cu atât mai mult tendința să facă el însuși totul. Dacă cei doi se vor certa vreodată pe acest subiect, cel mai probabil expertul se va folosi de acest argument. Chiar dacă reticența expertului este îndreptățită de multe ori, lipsa de înțelegere față de colegul său nu este. Mobilizatorul ar trebui să fie mereu dispus să asculte atunci când expertul vrea să discute acest subiect. Chiar dacă este o persoană sociabilă, deschisă, a asculta nu este punctul forte al unui mobilizator. Iar un expert își va recunoaște foarte rar slăbiciunile. Până când expertul nu vorbește despre problemele sale legate de delegarea atribuțiilor, iar mobilizatorul nu se sincronizează cu acesta și nu îl ascultă, între cei doi va mocni mereu un potențial conflict.



Ce se întâmplă atunci când reunești doi oameni foarte fermi în convingerile lor și care au mereu un plan clar pentru viitor? Dacă planurile lor nu coincid, se vor isca scântei. Având în vedere că cercetătorul și strategul au motivații diferite — dar amândoi au mereu un plan — căile pe care le propun se contrazic de multe ori. Cercetătorul se bazează pe logică și rațiune atunci când rezolvă o problemă. Este mai degrabă interesat de muncă decât de oameni și este lesne de înțeles de ce nu este ușor de convins prin sentimentalisme. Dacă vrei să-l convingi pe cercetător de un lucru, ar fi bine să-ți susții punctul de vedere cu argumente clare. Strategul, pe de altă parte, este interesat, în primul rând, de oameni și se folosește de stilul său charismatic pentru a-i atrage de partea sa. Nimănui nu-i place să vorbească cu pereții, aceasta fiind impresia pe care o are un strateg atunci când discută cu un cercetător — cele mai convingătoare argumente ale sale sunt ignorate. Pe de altă parte, cercetătorul nu înțelege de ce strategul nu poate să prezinte clar informațiile și are impresia că acesta îi ascunde ceva și că încearcă să se folosească de „orice altceva, mai puțin de adevăr".

Tipologiile axate pe fapte se confruntă deseori cu cele axate pe oameni și, de obicei, soluția este dată de persoana care înclină către oameni, deoarece aceasta va căuta întotdeauna armonia. Aici, lucrurile nu pot merge așa. Strategul poate să fie interesat de oameni, dar îi îndepărtează repede pe cei care nu-i împărtășesc entuziasmul — și, dacă este cineva care se va comporta așa, cel mai probabil va fi un cercetător care se tot întreabă când va primi datele exacte ale problemei. Având în vedere că amândoi sunt convinși de propriile păreri și despre modul cum ar trebui rezolvate treburile, cearta care se va isca va fi cât se poate de serioasă.

Pot face ceva cei doi pentru a se reconcilia? Desigur. Totul ține de tempo. Strategul este atât de încrezător în instinctele sale, încât devine nerăbdător atunci când ceilalți nu îi arată aceeași încredere. Dar cercetătorul va fi de neclintit. Această tipologie nu ia niciodată decizii pripite, iar strategul va trebui să înțeleagă că acest gen de persoană are nevoie de timp pentru a se documenta riguros înainte de a-și exprima punctul de vedere. Atunci când doi oameni nu se sincronizează, trebuie să comunice unul cu celălalt. Având în vedere că, de obicei, strategul este cel care încearcă să forțeze lucrurile, el este cel care trebuie să se oprească și să se consulte cu cercetătorul ori de câte ori va simți că-l cuprinde nerăbdarea. Doar asigurați-vă în prealabil că amândoi vorbiți despre același lucru. Cercetătorul nu va ezita să-ți prezinte esența problemei, așa că ia în serios ceea ce are de spus.

Dacă ai impresia că emoțiile nu pot fi măsurate, privește doar cât de repede pot fi convinși oamenii de ideile strategului. El nu e un vrăjitor — este convingător pentru că discută subiectele pe care oamenii le consideră importante. Strategul este abil în a prevedea evenimente. Este atât de priceput, încât oamenii ajung să se încreadă în

ideile lui. Așadar, ai de câștigat dacă ești atent la ceea ce spune. Dacă totuși eziți să-i accepți sugestiile, fii sigur că reticența este datorată logicii și nu încercării tale de a evita schimbarea. Un strateg îmbrățișează cu căldură schimbarea, iar un cercetător poate învăța multe din asta. În final, ține cont de faptul că modul strategului de a folosi sentimentele pentru a convinge oamenii distrage atenția de la o calitate pe care o are în comun cu cercetătorul — cei doi, mai mult ca oricare alte tipologii, se asigură că toate detaliile sunt rezolvate. Atunci când totul se năruie în jur, strategul poate nu numai să se asigure că totul va ieși bine, dar poate și să convingă grupul să țină cont de ceea ce are de spus un cercetător. Asemenea cercetătorului, strategul este un gânditor strălucit și rațional; atunci când se află pe aceleași baricade, cei doi alcătuiesc o echipă formidabilă.

EPILOG
Importanța continuării cercetărilor

Nu am avut șansa de a-l cunoaște pe William Marston pentru că acesta a murit în 1947, înainte ca eu să mă fi născut. Dar acum câțiva ani, am avut norocul de a da peste cineva care îl întâlnise. Am cunoscut-o pe Dorothy în San Diego, în cadrul unui atelier despre inteligența emoțională susținut de compania mea. Era o femeie care se afla la amurgul carierei și care lucra în calitate de consultant independent în slujba unor companii, ajutându-le să întocmească programe de pregătire a angajaților. Când discuția a ajuns la subiectul conștiinței de sine, ne-a împărtășit experiența întâlnirii cu William Marston, spunând că a avut o influență puternică asupra carierei sale, aflată atunci la începuturi. Dorothy era doar o adolescentă când l-a cunoscut. Se oferise voluntar în cadrul spitalului local, iar Marston își petrecuse ultimele zile ale vieții la etajul la care lucra și ea. În acele vremuri, benzile desenate erau o formă nouă și foarte populară de amuzament pentru copiii de vârsta ei, iar Marston era o personalitate faimoasă, fiind creatorul personajului Wonder Woman. În fapt, Marston o inventase pe Wonder Woman ca pe un model care să le dea încredere tinerelor femei, model încadrat într-o formă care ajungea cu certitudine în mâinile adolescenților — benzile desenate. Pe măsură ce Marston

reflecta asupra vieții sale, conversațiile lor au trecut de la subiectul benzilor desenate la cel al personalității, acesta explicându-i fetei de atunci modelul DISC. Marston i-a vorbit de un singur regret, în acea zi petrecută în patul de spital, iar Dorothy nu l-a uitat niciodată. I-a spus că faima câștigată cu Wonder Woman l-a împiedicat să facă alte studii asupra personalității. Știa că mai trebuiau făcute multe pentru a înțelege pe deplin personalitatea și visa să vadă ce avea să se întâmple în acest domeniu. Singurul său regret în fața morții a fost că nu a mai apucat să vadă ceea ce a urmat.

Îmi place să cred că această carte ajută la împlinirea visului lui Marston; continuă să descifreze misterele prezente în codul personalităților noastre. Marston a trăit într-o epocă în care nu se știa aproape nimic despre modul în care funcționează mintea și, totuși, a văzut niște lucruri pe care ceilalți nu puteau să le vadă. Astăzi avem ocazia fără precedent de a înțelege cum funcționează mintea noastră — inclusiv mecanismele neurologice care determină felul în care gândim. Neuroștiința modernă a confirmat ceea ce Marston susținea acum 70 de ani: calitățile noastre, lucrurile care ne motivează și tendințele inerente sunt dictate de elemente fixe ale caracterului nostru — înglobate în conceptul de personalitate. Odată ce ajungem la maturitate, personalitatea nu se mai modifică. Ea ne orientează gândirea — este tunelul mental prin care trebuie să treacă deciziile noastre. Modelul DISC întocmit de Marston a trecut prin testări experimentale minuțioase și s-a dezvoltat, depășind cele patru trăsături de bază și extinzându-se la cele paisprezece tipologii distincte de oameni. În cadrul studiului TalentSmart am descoperit modul prin care poți avea succes grație cunoașterii tipului tău de personalitate. Oamenii care exploatează acest tip de conștiință de sine sunt la curent cu forța și

capacitățile lor; cunosc foarte bine situațiile și oamenii care îi pot ajuta să obțină succesul dorit.

Înțelepciunea populară ne învață să ne transformăm în persoana ideală din punctul nostru de vedere. Astăzi știm mai multe. Succesul vine din a ști cine ești — prin utilizarea calităților intrinseci pentru a-ți atinge scopurile. În final, mergem mai departe, folosindu-ne de răspunsurile înscrise în codul personalității noastre. Suntem convinși că aceasta a fost și dorința dr. Marston.

ANEXA A
Descrierea testului

Următoarele întrebări și răspunsuri au fost pregătite de echipa din cadrul studiului TalentSmart, formată din: Tanya Goodwin-Maslach, Alexandria Herrera, Jean H. Riley, Nicholas Tasler și Lac D. Su.

Deseori, testele psihologice sunt învăluite în mister, deși nu așa ar trebui să stea lucrurile. Principiile după care funcționează sunt destul de simple și pot fi înțelese de oricine vrea să le cerceteze. Acesta este scopul principal al acestei secțiuni. Te va ajuta să înțelegi cum funcționează acest test și să risipești ceața care învăluie felul în care acest program evaluează personalitatea umană.

Ce este testul IDISC?

IDISC este un test care măsoară repede și cu acuratețe profilul personalității tale. Personalitatea este un termen, de multe ori înțeles greșit, folosit pentru a descrie preferințele și tendințele oamenilor legate de felul în care interacționează cu lumea înconjurătoare. Ca și tendința spre introversiune sau extraversiune, aceste trăsături ne influențează modul de a gândi, de a simți și, nu în ultimul rând, ceea ce facem. Fiecare dintre noi are un profil de personalitate care reflectă combinația noastră unică de trăsături, produsă de tipare cognitive bine fixate în creier. Odată ce ajungem la maturitate, aceste căi nu se mai pot schimba.

Ele au rolul unor conductori prin intermediul cărora creierul nostru gândește, niște pâlnii mentale prin care trec toate alegerile pe care le facem la un moment dat. Personalitatea este colecția motivațiilor, nevoilor și preferințelor individuale. Aceasta include atât calitățile, cât și slăbiciunile noastre — „codul" fiecăruia dintre noi, cu alte cuvinte.

Studiul comportamentului uman din ultimii 2000 de ani dezvăluie patru dimensiuni ale personalității. Prezența în proporții diferite a fiecăreia dintre cele patru trăsături dă naștere unui profil de personalitate unic pentru fiecare individ. În ultimul secol, standardizarea și riguozitatea din cadrul științei psihologiei a produs denumiri, definiții și măsurători exacte pentru aceste dimensiuni. Cele patru trăsături măsurate de IDISC sunt: „dominanță", „influență", „stabilitate" și „conștiinciozitate". Testul pune la dispoziție și recomandări, ușor de înțeles, create special pentru profilul tău. Deși calculele realizate de IDISC pentru întocmirea rezultatelor tale sunt complexe, răspunsurile pe care ți le pune la dispoziție sunt ușor de înțeles. În loc de o înșiruire de numere abstracte, fără nicio relevanță pentru viața ta, IDISC îți explică totul într-o manieră pragmatică și familiară. Rezultatele îți arată în ce grad posezi fiecare dintre trăsăturile prezente în modelul DISC, precum și tipul de personalitate care rezultă din combinația acestor patru trăsături. Există paisprezece tipuri de personalitate care pot fi întocmite după modelul DISC, iar IDISC îți spune care dintre acestea ți se potrivește cel mai bine.

Odată ce ai cumpărat această carte, vei putea folosi testul IDISC o singură dată, utilizând codul unic pe care îl găsești în interiorul acestei cărți. Poți da testul o singură dată, dar rezultatele nu îți expiră niciodată. Te poți întoarce la pagina www.personalitycode.com oricând vrei, ca să te loghezi, să folosești programul interactiv de tip

„e-learning" sau să-ți stabilești niște obiective și să le introduci în programul de urmărire a acestora. Poți, de asemenea, să înveți din planurile dinamice de acțiune care sunt incluse în raportul întocmit de program. Altfel, testul poate fi accesat prin pagina TalentSmart.com. Timpul mediu necesar pentru completarea testului este de 15 minute.

Ce teorie a personalității are la bază testul IDISC?

William Moulton Marston (1893-1947), doctor în psihologie, este creatorul modelului DISC, inclus în 1928 în cartea sa, *Emotions of normal people*, în care descrie comportamentul uman folosindu-se de două axe. Prima axă descrie modul în care indivizii interacționează cu mediul lor, și îi clasifică în activi sau reactivi. Pe a doua axă, inițial numită „antagonistă și favorabilă", variațiile sunt înregistrate în funcție de percepția oamenilor asupra mediului lor; în prezent este mai potrivit numită „orientare spre oameni sau orientare spre sarcini". Când aceste axe sunt suprapuse perpendicular, formează patru cadrane care descriu cele patru tipare comportamentale.

- **Tipul Dominant** îi descrie pe cei care sunt activi și orientați spre sarcini. Sunt asertivi și preferă să aibă putere și control asupra lucrurilor.
- **Tipul Influent** (persuasiv) îi reunește pe cei care sunt activi și orientați spre oameni. Sunt extrem de sociabili și se bazează pe abilitățile lor de comunicare.
- **Tipul Stabil** este atribuit oamenilor reactivi și orientați spre sarcini. Sunt contemplativi, răbdători și perseverenți.
- **Tipul Conștiincios** (conformist sau prudent) etichetează indivizii reactivi orientați spre oameni. Ei caută organizare și structură.

Inițial, Marston voia să înțeleagă modul în care emoțiile umane normale îi fac pe oameni să reacționeze ca răspuns la interacțiunea cu mediul înconjurător. A creat modelul DISC pentru a ajuta oamenii să-și înțeleagă mai bine nu doar propriul comportament, dar și pe al celorlalți. De atunci, modelul DISC a evoluat, devenind un instrument care măsoară intensitatea celor patru factori și determină modurile în care aceștia interacționează, permițându-i astfel individului care susține testul să identifice profilul personalității sale.

De ce testul IDISC de realizare a profilului de personalitate, dezvoltat de TalentSmart, este bazat pe modelul de personalitate elaborat de William Marston?

În primul rând, acest model este cel mai cunoscut și cel mai utilizat. Dimensiunile personalității DISC descoperite de Marston au trecut prin 70 de ani de studiu, evaluare și modificare. În al doilea rând, suntem convinși că modelul DISC al lui Marston este cel mai intuitiv model de personalitate. Motivul pentru care a rezistat atât de mult timp este acela că oamenii îl consideră ușor de înțeles și folosit. În al treilea rând, dacă luăm în considerare alte metode populare de evaluare a personalității, vom observa că cele mai multe dintre ele nu sunt susținute de cercetări științifice care să le valideze.

Este testul IDISC identic cu modelul DISC, elaborat de Marston?

Cele paisprezece tipologii prezente în IDISC sunt rezultatul unui deceniu de studii care au dus la o interpretare modernă a modelului DISC, elaborat de Marston. Acesta nu a reușit niciodată să treacă de fațetele „D", „I", „S" și „C" ale personalității noastre. Testul IDISC ia în

considerare aceste patru componente, împreună cu combinațiile prezente la fiecare individ, pentru a-ți comunica profilul de personalitate — în total, existând paisprezece astfel de tipuri distincte.

De ce există paisprezece tipuri de personalitate?

Fiecare dintre cele paisprezece tipuri de personalitate prezente în IDISC sunt o combinație a celor patru trăsături DISC (dominanță, influență, stabilitate și conștiinciozitate). Printr-o analiză statistică riguroasă am comprimat cele 123 000 de configurații posibile în paisprezece tipuri de personalitate. Fiecare dintre acestea sunt distincte din punct de vedere statistic — nu se suprapun între ele și reprezintă cele paisprezece tipuri de oameni care pot fi identificate imediat, în funcție de personalitate.

Cât de răspândite sunt cele paisprezece tipologii?

Acestea sunt procentajele răspândirii fiecărui tip de personalitate:

Aliatul — 5% din populație
Arhitectul — 13% din populație
Antrenorul — 9% din populație
Detectivul — 9% din populație
Diplomatul — 9% din populație
Întreprinzătorul — 7% din populație
Expertul — 6% din populație
Inovatorul — 3% din populație
Mobilizatorul — 3% din populație
Motivatorul — 13% din populație
Oportunistul — 2% din populație
Cercetătorul — 4% din populație
Sponsorul — 16% din populație
Strategul — 1% din populație

Este posibil să aparțin mai multor tipologii?

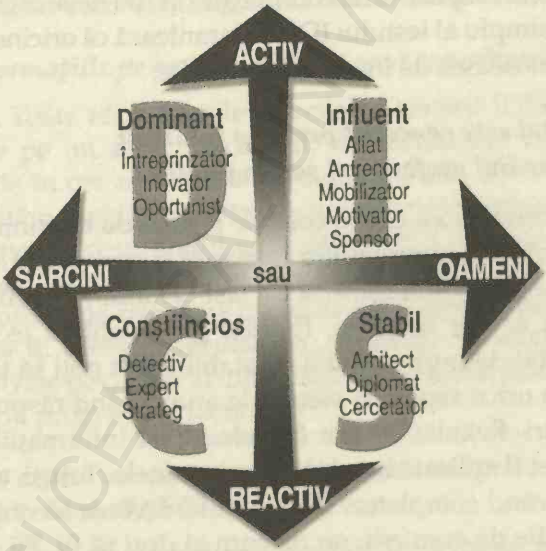
Trăsăturile de personalitate sunt, în general, stabile și fixe de-a lungul vieții adulte. Din punct de vedere statistic, putem fi siguri că personalitatea unei persoane nu se va schimba într-atât de mult încât să apară diferențe semnificative pe parcursul vieții. De exemplu, prin exercițiu, o persoană își poate îmbunătăți atenția. Un efort conștient în acest sens poate duce la concluzia că îți dezvolți trăsătura „conștiinciozitate" (una dintre cele patru trăsături de bază). Totuși, această abilitate antrenată nu te face să devii în mod *automat* o persoană „orientată spre detalii". Crește doar frecvența situațiilor în care alegi în mod conștient să dai dovadă de una dintre aceste fațete care se combină pentru a forma dimensiunea „conștiinciozitate" a personalității. În concluzie, nu se va produce o schimbare majoră care să-ți modifice încadrarea în altă tipologie.

Mă ajută să-mi aflu profilul personalității, dacă tot nu pot să-l schimb?

Studiul TalentSmart ne arată că în conștiința de sine stă cheia succesului, atât pe plan personal, cât și pe plan profesional. Cel mai semnificativ lucru pe care îl poți face pentru a-ți mări conștiința de sine este să-ți descoperi profilul de personalitate. Acesta relevă esența motivațiilor, tendințelor și preferințelor tale. În fiecare zi, fie că ești conștient de asta sau nu, personalitatea îți controlează comportamentul. Odată ce cunoști tipologia din care faci parte, vei putea să vezi care oameni, situații sau acțiuni te pot ajuta să obții ceea ce vrei de la viață. Poți să te folosești de aceste cunoștințe pentru a elimina obstacolele din cale și pentru a-ți grăbi drumul spre succes.

Poți să-ți dai seama ce profil de personalitate are o persoană, fără ajutorul unui test?

Sigur că da. Nu e deloc ușor să precizezi cu exactitate tipologia unei persoane, dar cu siguranță e posibil. Odată ce te-ai familiarizat studiind modelul DISC (mai mult sau mai puțin timpul petrecut citind această carte și studiindu-ți profilul online), vei vedea că este destul de ușor de dedus dacă oamenii pe care îi cunoști au tendința predominantă de a fi „dominant", „influent", „stabil" sau „conștiincios". Cele paisprezece tipologii pot fi împărțite astfel:



Cele pasiprezece tipologii DISC, în concordanță cu tendința predominantă („dominanță", „influență", „stabilitate" sau „conștiinciozitate"). Dacă ții minte că fiecare tip se încadrează într-una dintre cele patru trăsături DISC, îți va fi ușor să observi cum se grupează și să înțelegi oamenii pe baza trăsăturii predominante.

Cui i se adresează acest test?

Testul se diferențiază de testele psihologice obișnuite prin faptul că este creat pentru persoanele care vor să învețe mai multe despre personalitatea lor. Rezultatele sunt trimise într-un format simplu, care poate fi descărcat și listat. Rezultatele sunt atât de ușor de urmărit, încât oricine poate folosi testul fără a avea nevoie de ajutorul unui psiholog sau al unui instructor pentru interpretarea rezultatelor. Pentru a utiliza acest test nu ai nevoie de diplome, legitimații sau certificări. Se știe că testele de personalitate necesită o pregătire prealabilă pentru a putea interpreta răspunsurile complicate oferite de acestea. Formatul simplu al testului IDISC garantează că oricine poate să se folosească de informațiile oferite.

Testul este conceput pentru a fi folosit în mediul profesional sau în familie?

Personalitatea este o colecție stabilă de tendințe, calități, motivații și preferințe care sunt cu noi pretutindeni. În consecință, poți folosi acest test oriunde — rezultatele tale nu se vor schimba. Profilul personalității te reprezintă atât de mult și e atât de stabil, încât poți să te gândești la orice aspect al vieții tale atunci când răspunzi la întrebări. Rezultatele vor fi aceleași, iar informațiile primite pot fi aplicate în toate circumstanțele. Totuși, ai grijă atunci când completezi informațiile. Trebuie să răspunzi în funcție de cum *ești*, nu de cum ai dori să fii. Fii sincer cu IDISC, iar el va fi, la rândul lui, sincer cu tine. Majoritatea persoanelor nu trebuie să se gândească prea mult la cum să răspundă; tot ce trebuie să faci este să răspunzi, pur și simplu, bazându-te pe ceea ce faci sau spui în fiecare zi.

Poate fi folosit acest test pentru selecția personalului?

TalentSmart nu încurajează, recomandă sau susține folosirea IDISC în scopul angajării sau selecției personalului. Orice test care nu a fost validat în cadrul organizației din care faci parte nu ar trebui folosit atunci când faci angajări sau recrutări. Testul IDISC este un instrument util pentru dezvoltarea conștiinței de sine a unui individ. Dacă folosești testul în scopul selecționării, e posibil ca firma ta să fie chemată în instanță, la Subcomisia pentru Oportunități Egale (SOE), pentru atitudini discriminatorii față de aplicanți. Această afirmație nu este o consiliere juridică, iar autorul îți sugerează să ceri sfatul unui avocat.

Informațiile pe care le introduc sunt securizate?

Da. Toate răspunsurile din cadrul testării IDISC sunt stocate pe un server securizat, iar rezultatele tale sunt păstrate în cea mai strictă confidențialitate. Serverul are dedicată o lungime de bandă care asigură sutelor de mii de oameni accesul simultan la sistem, fără a reduce viteza programului sau calitatea funcționării. Având în vedere că informațiile tale sunt protejate de o parolă, numai tu poți să îți accesezi rezultatele, comentariile salvate sau obiectivele pe care le-ai introdus în programul de monitorizare al progresului făcut.

Îmi expiră vreodată profilul de personalitate întocmit de IDISC?

Parola pe care o primești gratuit atunci când cumperi această carte nu va expira și o poți folosi oricând. Odată ce ai terminat de completat testul IDISC, vei avea acces imediat la rezultate și la programul de tip „e-learning". Te poți întoarce oricând dorești pentru a le revedea. Îți poți vedea online raportul personalizat sau îl poți descărca pe

calculator în format PDF. Această opțiune îți permite să consulți raportul oricând vrei. Dacă ai completat testul la care ai primit acces gratuit odată ce ai cumpărat această carte, accesează pagina www.personalitycode.com, introdu-ți adresa de e-mail și parola, apoi fă click pe „Log In" pentru a-ți vedea raportul. Dacă ți-ai uitat numele de utilizator și parola, codul unic din această carte îți va da acces la rezultate, dacă ai completat testul în prealabil.

Care este utilitatea programului de tip „e-learning"?

Programul de tip „e-learning" vine în completarea feedbackului oferit de IDISC, deoarece autorul consideră că simpla întocmire a unui profil nu este de ajuns pentru a ajuta pe cineva să-și înțeleagă personalitatea și să-și folosească cât mai bine calitățile. Programul este menit să facă din această experiență mai mult decât o simplă testare, transformând-o într-o activitate interactivă și captivantă din care să poți cu adevărat învăța. IDISC îți înregistrează instantaneu rezultatele și îți face legătura cu activitățile online care ilustrează personalitatea în acțiune. Acest program de tip „e-learning" este adaptat profilului tău și îți permite să lucrezi în ritmul pe care îl dorești. Poți, de asemenea, să listezi raportul, să-l salvezi pe calculatorul tău și chiar să-l împărtășești prietenilor, colegilor sau familiei, dacă asta dorești.

Sistemul de monitorizare a progresului îți permite să-ți fixezi niște obiective bazate pe elementele specifice profilului tău și să împărtășești aceste obiective — împreună cu profilul — cui dorești. Procedând astfel, te vei putea folosi de personalitatea ta pentru a obține rezultate pozitive. Poți opta fie pentru alegerea unor obiective recomandate de program, fie pentru crearea unor obiective proprii, pe care le poți împărtăși și celorlalți. Dacă dorești să primești alerte, să ți se monitorizeze progresul și să

modifici obiectivele în funcție de nevoile tale dintr-un anumit moment, programul poate să o facă în mod automat. Raportul IDISC îți va spune care sunt punctele tale forte, când este cel mai probabil să întâmpini dificultăți, care sunt caracteristicile tale definitorii, cum să te folosești cel mai bine de profilul tău de personalitate, precum și sugestii referitoare la modul cum pot lucra cât mai bine ceilalți împreună cu tine. De asemenea, vei primi recomandări practice referitoare la cum îți poți utiliza cât mai eficient profilul de personalitate, precum și un plan de acțiune menit să te ajute să-ți dezvolți punctele forte și calitățile unice.

Ce rol au materialele video?

Programul de tip „e-learning" inclus în feedbackul primit de la IDISC are încorporate scurte secvențe de film care ilustrează fiecare tip de personalitate în acțiune. Filmele sunt un mod de a te ține concentrat asupra a ceea ce înveți și ilustrează aspecte-cheie referitoare la profilul tău de personalitate. Videoclipurile te ajută să descoperi și să interpretezi nuanțele personalității, relevate prin acțiunile altora, precum și un mod viabil prin care poți deveni mai conștient de propria persoană.

Testul este disponibil și în alte limbi?

IDISC este lansat în alte limbi împreună cu edițiile aferente ale acestei cărți. Verifică pagina www.personalitycode.com pentru informații referitoare la limbile disponibile.

Cum a fost creat acest test?

Testul a fost întocmit de o echipă de cercetători cu studii avansate în psihologie cognitiv-comportamentală. Termenii prezentați în test au fost adunați în mod conceptual, analizați, modificați sau excluși printr-un proces

menit să asigure că fiecare termen reflectă una dintre cele patru trăsături prezente în modelul DISC întocmit de Marston. Pe parcursul studiului TalentSmart, a fost redactat un număr mare de întrebări, mai exact 346, fiecare vizând un tip de personalitate, împreună cu trăsăturile comportamentale specifice acestuia. Versiunea finală a testului conține doar afirmațiile care sunt *necesare* și *suficiente* pentru a măsura elementele definitorii ale modelului DISC. Termenul *necesar* desemnează toate întrebările care trebuie să fie prezente pentru a asigura că o anumită componentă a modelului DISC este reprezentată în mod adecvat. Termenul *necesar* se referă la eliminarea a tot ceea ce este în plus. Pe scurt, nicio întrebare suplimentară nu a fost adăugată testului și nimic din ceea ce era nevoie să fie prezent nu a fost eliminat. O echipă de statisticieni a supravegheat fiecare fază a procesului, iar metodele folosite sunt descrise în detaliu în următoarele întrebări prezentate în această anexă.

Alți experți au verificat validitatea testului, garantând că cei care îl vor completa vor percepe întrebările (numite și itemi) drept reprezentări clare și intuitive ale modelului DISC întocmit de Marston. IDISC adoptă o atitudine pozitivă, asigurându-se că adjectivele folosite pentru a descrie persoana care completează testul sunt „toate la fel de bune" în percepția celui testat. Acest lucru ne asigură că fiecare variantă de răspuns e la fel de probabil că va fi selectată de un ultilizator aleatoriu, conotațiile negative sau pozitive fiind comparabil aceleași. În mod natural, acest fapt reduce tendința oamenilor de a nu alege răspunsuri care i-ar putea pune într-o lumină nefavorabilă și mărește eficacitatea și validitatea testului. Numărul de itemi care au respectat acest criteriu a trecut printr-un proces de selecție riguros, fiind eliminați aceia care nu contribuiau la validitatea măsurătorii unei anumite componente a modelului DISC. Mărimea testului este dată de numărul de cvartete de itemi (grupuri a câte patru

adjective dintre care participantul poate să aleagă), care sunt necesare și suficiente pentru a surprinde în esență profilul tău de personalitate DISC.

Cum a fost eșantionat testul?

Normele sunt standarde descriptive cu ajutorul cărora un individ își poate compara performanțele cu cele ale altora. Cu alte cuvinte, scorul unui test prin care te analizezi înseamnă foarte puțin în și pentru sine. Valoarea sau însemnătatea provine de la termenul de comparație — sau pe ce se bazează — și derivă din parametrii posibilelor scoruri care pot fi obținute. IDISC compară răspunsurile unui individ cu o vastă bază de date normativă, care conține mai mult de 100 000 de răspunsuri, pentru a garanta o comparație obiectivă a personalității celui care face testul. Eșantionul normativ include persoane de sex masculin și feminin, vârsta cea mai mică fiind de 18 ani, iar cea mai înaintată depășind 80, care lucrează în practic toate domeniile și care îndeplinesc toate funcțiile ce pot să caracterizeze un serviciu. Aceste răspunsuri au fost adunate de la indivizi vorbitori de limba engleză de pe șase continente.

Testul IDISC reduce subiectivismul?

La un anumit nivel, toți vrem să ne punem într-o lumină bună și să ne augmentăm scorul. Subiectivismul este tendința noastră de a ne supraevalua în cazul unei autoevaluări, asumându-ne meritele pentru succesele noastre (subiectivism pozitiv) sau negând responsabilitatea pentru eșecuri (subiectivism negativ). Chiar dacă este aproape imposibil să eviți subiectivismul, atunci când e vorba de teste referitoare la tine însuți, acest aspect este mai puțin relevant în cadrul testului IDISC decât în cadrul oricărei alte autoanalize, deoarece îți măsoară tendința de a dezvolta un anumit comportament, fără ca unele acțiuni să

fie preferate altora. Testul folosește scale care contrabalansează răspunsurile subiective, atunci când acestea sunt date. Poți să obții un rezultat care nu ți se aplică, alegând răspunsuri aleatorii care știi că nu ți se potrivesc, doar dacă o faci în mod intenționat. Altminteri, testul îți va corecta rezultatele în așa fel încât să asigure o evaluare corectă a profilului tău de personalitate.

De ce se folosește testul de cele 112 adjective cuprinse în întrebări și nu de altele? Și de ce sunt grupate în douăzeci și opt de grupuri a câte patru?

Cele 112 adjective sunt menite să elimine subiectivismul asociat cu percepția de sine a unui individ. Adjectivele sunt în așa fel alese, încât să poată fi receptate drept neutre, asigurându-ne astfel că oamenii nu preferă o descriere, în detrimentul alteia. În acest fel se creează premisele unor răspunsuri sincere, evitându-se răspunsurile orientate înspre ceea ce ar dori să spună sau să facă. Pentru mai multe date despre modul în care lista de adjective utilizate a fost modificată pentru a deveni o listă finală ușor de administrat și validă din punct de vedere statistic, vezi întrebarea „Testul este valid din punct de vedere științific?". Adjectivele sunt grupate în douăzeci și opt de perechi a câte patru pentru a te obliga să faci o alegere; așadar, va trebui să alegi adjectivul care îți descrie *cel mai bine* comportamentul și cel care ți-l descrie *cel mai puțin*. Fiecare adjectiv corespunde unei trăsături din modelul DISC și înainte de a fi prezentate unui utilizator sunt aranjate aleatoriu. Un participant care completează testul IDISC subliniază inconștient natura personalității sale prin itemii aleși sau respinși. Cele 112 adjective folosite de IDISC sunt enumerate în tabelul de mai jos.

Cele 112 adjective ale trăsăturilor de personalitate folosite de IDISC

Abordabil
Activ
Adaptabil
Agreabil
Amabil
Analitic
Antrenant
Asertiv
Atent
Autoritar
Aventuros
Binevoitor
Blând
Cald
Calm
Candid
Captivant
Charismatic
Cinstit
Competitiv
Comunicativ
Concentrat
Conformist
Consecvent
Conservator
Constant
Conștiincios
Contemplativ
Cooperant
Cordial
Credincios
Darnic
Demn de încredere
Destins
Determinat
Diplomat
Disciplinat
Discret
Dornic
Echilibrat
Eficace
Emoționat
Empatic
Energic
Entuziast
Excentric
Exigent
Extravertit
Ferm
Flexibil
Grijuliu
Hotărât
Iertător
Imparțial
Independent
Individual
Influent
Insistent
Inspirator de nădejde
Instinctual
Intuitiv
Inventiv
Isteț
Încrezător în sine
Îndrăzneț
Însuflețit
Înțelegător
Jovial
Magnetic
Măgulitor

Mândru
Minuțios
Moderat
Modest
Mulțumit
Neînfricat
Nepărtinitor
Neșovăitor
Nonconformist
Obraznic
Optimist
Organizat
Pasional
Placid
Plăcut
Plin de speranță
Politicos
Precis
Precoce
Prietenos
Rațional
Răbdător
Receptiv
Relaxat
Respectuos
Responsabil
Retras
Rezervat
Rezilient
Sociabil
Spiritual
Spontan
Stabil
Stăruitor
Subtil
Tenace
Tradiționalist
Vesel
Vigilent
Vioi
Voios
Vorbăreț

Testul este valid din punct de vedere științific?

Valoarea psihometrică a testului IDISC este dată de anii de cercetare și evaluare empirică dedicați dezvoltării acestuia. Validitatea și obiectivitatea acestui test sunt monitorizate permanent, pe măsură ce se adună date noi, pentru a ne asigura că testul rămâne o măsură exactă a profilului psihologic. Cum știi dacă testul își îndeplinește corect scopul, și anume să măsoare conceptul pe care și-a propus să-l măsoare? În primul rând, este vital ca un test să urmeze standardele prestabilite referitoare la construcție și validare impuse de The American Psychological Association[1], iar testul IDISC îndeplinește aceste exigențe.

[1] Asociația Americană de Psihologie. (*n. trad.*)

Consistența internă este un termen folosit pentru a descrie tendința unui grup de itemi de a măsura în mod consecvent un concept asociat. Mai exact, o evaluare precisă măsoară un concept întotdeauna la aceeași valoare, dar asta nu înseamnă că măsoară ceea ce trebuie să măsoare. De exemplu, deși există multe teste de încredere, puține oferă rezultate cu caracter practic pentru viața de zi cu zi. Fiecare dintre cele patru dimensiuni ale modelului DISC din cadrul testului IDISC generează un scor de consistență, care este apoi măsurat folosind procedura statistică a indicelui Alfa Cronbach. Valorile indicelui Alfa Cronbach se situează între 0 și 1. Scorul consistenței interne a celor patru componente ale modelului realizat de IDISC are valori cuprinse între 0,76 și 0,80, aceste valori fiind considerate un semn că testul este valid. Nivelurile standard între care trebuie să se situeze un test pentru a avea o consistență acceptabilă sunt între 0,70 și 0,95. Valorile mai mici de 0,70 sugerează că testul are o consistență internă necorespunzătoare sau că întrebările nu se potrivesc între ele. Valorile de peste 0,95 sugerează că itemii nu sunt unici. De exemplu, dacă adresez întrebarea „Ești inteligent?", urmată de întrebarea „Ești deștept?", consistența sistemului format din aceste două întrebări ar avea cu siguranță o valoare a indicelui Alfa Cronbach de peste 0,95, deoarece măsoară același lucru. Tabelul care urmează prezintă coeficienții de consistență Alfa Cronbach ai testului IDISC.

Pentru a determina abilitatea unui test de a măsura o realitate psihologică, ne întoarcem spre validitatea psihometrică. O măsurare validă este una care circumscrie conceptul pe care a fost menită să-l măsoare. Pentru a fi validă, o evaluare trebuie să fie declarată consistentă, dar o evaluare consistentă nu este în mod necesar validă. Există multe metode pentru măsurarea validității, cum ar

fi comparația cu un criteriu de interes, de exemplu, competența profesională.

Factorii IDISC	Coeficienții consistenței interne
Dominanță	0,79
Influență	0,80
Stabilitate	0,76
Conștiinciozitate	0,76

Cum niciun profil psihologic nu este mai bun decât un altul, nu există nicio corelație directă între test și competența profesională. Este adevărat că anumite profiluri se pretează mai bine la îndeplinirea unor sarcini specifice ale unor profesii (cum ar fi un motivator, care teoretic e un bun vânzător), dar aceste corelații nu sunt semnificative și nu oferă un răspuns concludent. În cazul modelului DISC, validitatea testului se măsoară prin gradul în care scalele corelează între ele. Astfel, factorii „dominanță" și „influență" sunt trăsături care au valori aproape diametral opuse, același lucru fiind valabil pentru „stabilitate" și „conștiinciozitate". Analiza statistică folosită pentru a verifica validitatea testului este coeficientul de corelație, o unitate de măsură care indică puterea și direcția unei relații liniare dintre două variabile. Dacă valoarea coeficientului este pozitivă, vorbim de o relație direct proporțională — adică valorile lor urcă și scad împreună. Dacă valoarea coeficientului este negativă, are loc fenomenul opus. Coeficientul de corelație, asemenea coeficientului Alfa Cronbach, se măsoară pe o scală de la 0 la 1. Cea mai folosită metodă pentru determinarea unei corelații este

calculul coeficientului de corelație Pearson. Acesta se obține împărțind covarianța a două variabile la abaterea standard. Cu cât coeficientul de corelație este mai mare, cu atât este mai puternică legătura dintre variabile și cu atât e mai puțin probabil ca acestea să fie independente. Cum era de așteptat, în cazul IDISC aceste dimensiuni sunt puternic corelate negativ. Următorul tabel arată corelațiile dintre scalele celor patru dimensiuni ale modelului IDISC.

Coeficienți de consistență și corelații interscalare între rezultatele de forma „cel mai mult" și „cel mai puțin"

	D cel mai mult	I cel mai mult	S cel mai mult	C cel mai mult	D cel mai puțin	I cel mai puțin	S cel mai puțin	C cel mai puțin
D cel mai mult	**0,68**							
I cel mai mult	-0,13	**0,76**						
S cel mai mult	-0,62	-0,34	**0,66**					
C cel mai mult	-0,16	-0,72	0,03	**0,71**				
D cel mai puțin	-0,69	-0,05	0,57	0,17	**0,73**			
I cel mai puțin	0,06	-0,69	0,18	0,61	-0,09	**0,71**		
S cel mai puțin	0,61	0,14	0,66	-0,09	-0,67	-0,20	**0,69**	
C cel mai puțin	0,17	0,61	-0,19	-0,69	-0,34	-0,61	0,06	**0,68**

Coeficienții de validitate apar cu aldine, de-a lungul diagonalei tabelului. Corelațiile interscalare apar sub diagonală.

Cum poate furniza IDISC un rezultat exact, folosind doar douăzeci și opt de întrebări?

Contrar părerilor generale, pentru ca o testare să fie eficientă nu este nevoie de un număr mare de întrebări. Testele psihologice, pur și simplu, nu au nevoie de o asemenea întindere pentru a fi consistente și valide. E adevărat, e mai dificil să întocmești un test mai scurt care să fie în continuare valid și cuprinzător, și tocmai din acest motiv compania TalentSmart a lucrat ani de zile la dezvoltarea acestui test, înainte de a-l scoate pe piață. Tradiția testelor lungi, sub forma unor chestionare, are mai mult de a face cu nevoia celui testat de a se simți amplu chestionat decât cu validitatea chestionarului în sine. Se întâmplă deseori să dai peste teste foarte lungi, dar asta nu înseamnă că itemii suplimentari ai testului vor contribui la eficiența evaluării. Un exemplu foarte bun de testare eficientă — un test care este scurt, dar valid științific — este „Inventarul de Depresie Beck" (BDI). Testul BDI este cea mai cunoscută metodă de măsurare a depresiei, dar și cea mai de încredere; este folosit de specialiștii în sănătate mentală de pretutindeni. BDI măsoară depresia (un singur concept) folosind doar 13 întrebări. Testul IDISC funcționează într-un mod asemănător, măsurând cele patru dimensiuni ale personalității prin doar douăzeci și opt de întrebări.

ANEXA B

În culisele studiului TalentSmart

Numerele sunt puternice. Dacă îndrăznim să uităm, primim deseori scrisori și e-mailuri de la oamenii ale căror vieți au fost schimbate de numerele din cercetările noastre și care ne amintesc acest lucru. O scrisoare care va rămâne mereu apropiată sufletului meu a fost trimisă anul acesta dintr-o închisoare din Oregon. Angajații acestei instituții au dezvoltat și au implementat un program de dezvoltare a conștiinței de sine pentru deținuți, având la bază prima noastră carte, *The Emotional Intelligence Quick Book*. Noi am primit o scrisoare de la una dintre deținutele care au fost incluse în program. Autoarea începea astfel: „Dacă aș fi învățat mai devreme lucrurile despre care ați scris în cartea dumneavoastră, n-aș fi acum aici." Menirea noastră este să descoperim calitățile care ajută oamenii să aibă succes — pe plan individual sau pe plan colectiv, în interiorul unei organizații — astfel încât oricine să poată folosi aceste abilități pentru a-și îmbunătăți viața. Numerele pot fi puternice, dar ele nu ne spun totul. În cele din urmă, puterea lor rezidă în schimbarea pe care o produc în viața unui individ.

Călătoria noastră a început în anii '90, când ne-am confruntat cu întrebarea: „Există vreo calitate de care oricine se poate folosi pentru a avea mai mult succes în viață?"

Studiul TalentSmart este într-o permanentă căutare a răspunsului. În capitolul 2, ai primit un răspuns condensat — conștiința de sine. În continuare, îți vom dezvălui calea pe care am urmat-o pentru a găsi acest răspuns.

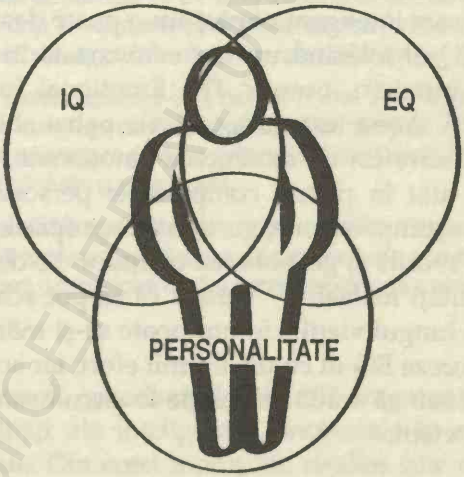
Primul pas. Măsurarea persoanei în întregul ei

Acțiunile, gândurile și cuvintele oamenilor sunt produsele a trei capacități mentale unice — inteligența (IQ), inteligența emoțională (EQ) și personalitatea. Chiar dacă nu putem ști cu precizie cum se influențează una pe cealaltă, le putem măsura pe toate în cazul oricărei persoane. Inteligența este cea mai inflexibilă dintre cele trei. IQ-ul tău este fixat de la o vârstă foarte fragedă, asta dacă nu cumva ai suferit un traumatism puternic cum ar fi o leziune cerebrală. Inteligența nu reprezintă ansamblul cunoștințelor tale, ci este abilitatea ta de a asimila noi fapte sau informații. IQ-ul este măsurat în mod comparativ cu ceilalți, iar majoritatea oamenilor îl au la vârsta de 15 ani exact la fel cum îl vor avea la vârsta de 50. Din motive evidente, inteligența este importantă pentru a avea succes. Cercetătorii au început măsurarea IQ-ului încă de la începutul secolului XX și au realizat că este o metodă rapidă prin care îi putem deosebi pe cei care dau rezultate ieșite din comun de cei care dau rezultate nesatisfăcătoare. Dar au observat repede că IQ-ului îi lipsea ceva important. Mulți oameni, deși erau incredibil de inteligenți, nu aveau abilitatea de a-și controla comportamentul sau de a interacționa satisfăcător cu ceilalți. Pe de altă parte, mulți excelau în viață cu un IQ de nivel mediu. Pe parcursul deceniilor, analizarea coeficientului de inteligență a continuat, dar a oferit puține informații relevante despre cum ne putem atinge potențialul. Adulții sunt la fel de deștepți cum erau la vârsta copilăriei, iar prin măsurarea IQ-ului nu le oferi

cine știe ce ajutor. Având în vedere că IQ-ul nu surprinde decât o fațetă din inteligența unei persoane, acesta nu a fost măsurat în cadrul studiului TalentSmart.

Capacitățile mentale remarcate de către cercetătorii care studiau IQ-ul drept purtătoare ale unor funcții care le depășeau cu mult pe cele ale acestuia din urmă sunt inteligența emoțională (EQ) și personalitatea. Abilitățile care țin de EQ sunt maleabile: sunt flexibile și ușor de învățat. Chiar dacă este adevărat că unii oameni se nasc cu o inteligență emoțională mai mare decât alții, un EQ mai ridicat poate fi dezvoltat în cursul vieții, chiar dacă nu te-ai

Măsurarea persoanei în întregul ei



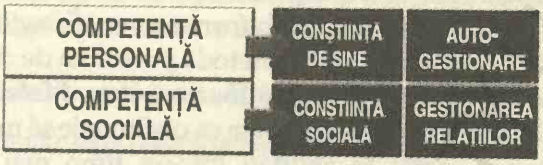
Inteligența (IQ), personalitatea și inteligența emoțională (EQ) sunt calități distincte pe care le posedă fiecare. Împreună, ele determină modul nostru de a gândi și acționa, dar niciuna dintre ele nu poate fi evaluată pe baza celeilalte. Dintre cele trei, inteligența emoțională este singura calitate flexibilă și deschisă schimbării.

născut cu el. Descoperirea EQ a furnizat cercetătorilor posibilitatea de a numi abilitatea care explică de ce doi oameni cu același IQ pot obține niveluri foarte diferite de succes în viață. Inteligența emoțională se folosește de un element fundamental al comportamentului uman care este distinct de intelect. Nu există nicio legătură cunoscută între EQ și IQ; pur și simplu, nu poți să prezici inteligența emoțională bazându-te pe cât de inteligentă este sau nu o persoană.

Inteligența emoțională reprezintă abilitatea de a ne recunoaște și înțelege emoțiile, împreună cu abilitatea de a ne folosi de aceste cunoștințe pentru a ne coordona atât pe noi înșine, cât și relațiile cu semenii. Există o explicație pe care o preferăm, ori de câte ori încercăm să simplificăm expunerea: „Inteligența emoțională descrie acea parte a vieții pe care inteligența tipică nu o poate descrie." Am măsurat EQ-ul folosind un test care constă în douăzeci și opt de întrebări, numit „The Emotional Intelligence Appraisal"[1]. Acest test măsoară cele patru abilități predominante care țin de inteligența emoțională, și care se manifestă atât în planul competenței personale, cât și sociale: conștiința de sine, gestionarea propriei persoane, conștiința socială și gestionarea relațiilor. Le descriem ca fiind „abilități maleabile" pentru că se pot schimba oricând de-a lungul vieții. Un om poate să-și mărească sau să-și micșoreze EQ-ul cu un anumit efort, iar acesta tinde să crească sau să scadă ca reacție la circumstanțele fluctuante ale vieții.

[1] Evaluarea Inteligenței Emoționale. (*n. red.*)

Cele patru abilități maleabile ale inteligenței emoționale (EQ)



Conștiința de sine: abilitatea de a-ți percepe pe moment și în mod exact emoțiile și de a-ți înțelege tendințele manifestate într-o situație dată. Conștiința de sine include buna gestionare a propriilor reacții la un anumit eveniment, la o anumită provocare sau chiar la anumiți oameni. O conștiință de sine dezvoltată include disponibilitatea de a tolera disconfortul generat de conștientizarea defectelor tale, alături de cea a punctelor tale forte.

Autogestionarea: abilitatea de a-ți folosi conștiința de sine pentru a rămâne flexibil și a-ți dirija în mod pozitiv comportamentul. Asta înseamnă controlarea reacțiilor emoționale la anumite situații sau la anumiți oameni.

Conștiința socială: abilitatea de a detecta în mod exact emoțiile celorlalți oameni și de a înțelege ce se întâmplă cu ei. De multe ori, asta înseamnă a percepe cu acuratețe ce gândesc și simt cei din jurul tău, chiar dacă tu nu le împărtășești gândurile și sentimentele.

Gestionarea relațiilor: abilitatea de a-ți folosi conștiința de sine, dar și conștiința socială pentru a administra cu succes interacțiunile cu ceilalți. Această abilitate asigură o comunicare clară și o abordare eficientă a conflictelor.

Multe teorii apreciază drept utilă fragmentarea celor patru abilități ale inteligenței emoționale în mai multe componente. Din acest motiv, am studiat sute de articole referitoare la aceste patru abilități și, pe lângă acestea, am găsit încă 22 de abilități de măsurat (vezi tabelul „Celelalte abilități maleabile din cadrul studiului TalentSmart", de la paginile 171-172). Am mai întocmit 127 de întrebări pe care le-am inclus în test pentru a măsura aceste 22 de abilități

și, împreună cu celelalte 28 de întrebări referitoare la inteligența emoțională, întregul set de întrebări referitoare la abilitățile care țin de EQ cuprinde 155 de întrebări. Aceste întrebări au fost redactate sub forma unor *afirmații legate de impactul comportamental*, o metodă patentată de dezvoltare a unor afirmații scurte și foarte exacte. Metoda impactului comportamental permite ca o afirmație să măsoare o gamă mai largă de abilități într-un timp mai scurt, mărind acuratețea răspunsurilor cuiva, eliminând concentrarea pe găsirea răspunsurilor *bune* sau *rele* și captând atenția subiecților pe durata testului. De exemplu, competența definită „comunicare" nu este măsurată prin întrebări referitoare la toate modurile posibile de a comunica prezente la locul de muncă. Mai curând, evaluează impactul abilității unui manager de a comunica, prin măsurarea reacțiilor subalternilor la comportamentul acestuia într-o situație de comunicare.

Autorii au procedat la un demers iterativ, care a constat în scrierea unor întrebări de probă și revizuirea acestora, pentru a îngloba, în final, doar ceea ce este *necesar* și *suficient* (nu mai mult și nu mai puțin decât întrebările care vizează strict elementele acelei abilități) pentru a evalua fiecare competență. Acest model patentat de a reface iar și iar întrebările, eliminându-le pe cele care nu sunt necesare, ajută specialiștii să evite aglomerarea de întrebări pentru a măsura una și aceeași abilitate. Se ajunge astfel la întrebări care evaluează în fapt comportamentul concret și suficient necesar pentru a măsura în mod adecvat o abilitate particulară. Întrebările testului de evaluare descriu aspecte fundamentale ale fiecăreia dintre cele 26 de abilități, pornind de la comportamentul obișnuit al individului care este evaluat. Recurența unui anumit tipar comportamental în raport cu o abilitate anume reprezintă cea mai bună evaluare a acelei abilități. Prin urmare,

întrebările testului sunt structurate folosind o scară compusă din 6 niveluri, care depistează frecvența cu care apare un anume tip de comportament la subiectul testării. Iată un exemplu de întrebare de acest gen, din test:

Cât de des ești încrezător în abilitățile tale?

Selectează o singură variantă care te descrie cel mai bine.

__NICIODATĂ *__DE OBICEI*

__RAREORI *__APROAPE ÎNTOTDEAUNA*

__CÂTEODATĂ *__ÎNTOTDEAUNA*

Celelalte abilități maleabile din cadrul studiului TalentSmart

Asumarea riscurilor: Abilitatea de a te descurca în situații care implică un anumit risc și de a-ți continua suficient timp activitatea până la îndeplinirea sarcinilor, atunci când situația devine dificilă.

Planificarea: Anticiparea evenimentelor viitoare în vederea stabilirii unor obiective adecvate și îndeplinirii unor scopuri.

Viziunea: Oamenii inspirați îi poartă pe ceilalți către noi orizonturi. Pentru aceasta, ai nevoie de abilitatea de a-ți imagina o altă realitate pe care ceilalți o vor putea vedea și pe care își vor dori s-o urmeze.

Curajul: Păstrarea fermității în fața provocărilor.

Luarea deciziilor: Luarea unor decizii ferme care au la bază analiza mai multor opțiuni, utilizarea, atunci când se impune, a informațiilor de la cei din jur și finalizarea procesului decizional în timp optim.

Comunicarea: Actul de a furniza celorlalți o informație în mod clar, pe cale verbală sau scrisă.

Ascuțimea spiritului: O curiozitate activă în raport cu lumea din jurul tău, care se materializează prin dorința de a învăța.

Mobilizarea celorlalți: Abilitatea de a-i stimula și de a-i influența pe cei din jurul tău.

Cercetarea: Abilitatea de a descoperi ce informații sunt importante pentru luarea unei decizii bune.

Atenția la rezultat: Abilitatea de a nu pierde din vedere scopul. Concentrarea pe rezultatul final și realizarea tuturor demersurilor necesare.

Împărtășirea informațiilor: Odată ce deciziile au fost luate, abilitatea de a împărtăși celor direct interesați detaliile acestui proces decizional.

Repetiția: Cât de bine îți antrenezi instinctele în luarea deciziilor. Este vorba de repetarea continuă, în conformitate cu propriile reguli, până când actul decizional devine un obicei.

Preocuparea pentru rezultat: Faptul de a fi cu adevărat preocupat de bunăstarea celorlalți, împreună cu exprimarea personală a acestei preocupări.

Munca în echipă: Plasarea nevoilor grupului înaintea celor proprii și demonstrarea modestiei pentru a putea împărți meritele cu colegii.

Flexibilitatea: Actul de a te adapta în mod constant la mediu. A fi capabil să reacționezi rapid la schimbare și la necunoscut.

Construirea angajamentului: Împărtășirea informațiilor de care au nevoie ceilalți pentru a funcționa. Depunerea unui efort suplimentar pentru a le arăta celorlalți că îți pasă.

Împuternicirea: Împuternicirea celorlalți prin implicarea lor directă în activitățile tale și respectarea sfaturilor și punctelor de vedere pe care le manifestă.

Stabilirea regulilor: Modul în care îți creezi un sistem care să-ți ghideze instinctele. Este vorba de a te proteja de comiterea unor greșeli previzibile.

Integritatea: Aplicarea eticii și a valorilor în acțiuni concrete. Indivizii care demonstrează această calitate acționează pe baza unui nucleu central de principii care sunt admirate de ceilalți, câștigându-le astfel aprobarea.

Credibilitatea: Susținerea vorbelor prin fapte și oferirea garanției respectării promisiunilor.

Valorizarea contrastelor: A valorifica diferite perspective ale oamenilor asupra uneia și aceleiași situații.

Învățarea constantă: Actul de a încerca în mod constant să înveți lucruri noi despre tine pentru a te dezvolta și a-ți exploata cât mai bine potențialul.

Având în vedere că IQ-ul a fost eliminat ca factor în urma unor rezultate găsite în cercetările precedente și, în schimb, au fost descoperite cele 26 de abilități legate de EQ, personalitatea era ultima bucată a puzzle-ului. Personalitatea este „stilul" trainic care ne descrie pe fiecare, despre care am explicat în detaliu pe parcursul acestei cărți. Personalitatea este independentă de abilitățile maleabile pentru că este inflexibilă; este formată din trăsături stabile care captează esența caracterului tău. Nu poți prezice personalitatea cuiva bazându-te pe IQ sau EQ. De asemenea, personalitatea nu poate fi folosită pentru a deduce mulțumirea sau performanțele profesionale ale cuiva sau satisfacția pe care o resimte cineva în raport cu propria existență. Am observat niveluri mai scăzute sau mai ridicate ale fiecăreia dintre aceste variabile asociate cu fiecare tip de personalitate. Adică nu aflăm nimic despre ceea ce poți realiza sau cât de fericit poți fi bazându-ne strict pe tipul tău de personalitate. Ceea ce e important este să-ți înțelegi tipul de personalitate, deoarece aceasta este cheia succesului: conștiința de sine. În continuarea acestei anexe vom analiza legătura dintre cele 26 de abilități maleabile explorate de TalentSmart și performanța profesională sau satisfacția personală.

Al doilea pas. Eșantionul reprezentativ

Baza de date a a studiului TalentSmart conține răspunsuri care îi reprezintă pe cei peste 500 000 de participanți recrutați de-a lungul unei perioade mai lungi de un deceniu. Scopul nostru era să obținem un eșantion cât mai eterogen cu putință pentru a putea face interpretări aplicabile oricărei tipologii. Aproximativ 82% dintre subiecți au completat testul pe internet, iar 28% l-au completat pe

hârtie. Testele pe hârtie au fost prelucrate manual și apoi transferate în baza noastră de date. Participanții la studiu au fost recrutați din trei zone:

1. Cei care au fost recrutați să dea testul prin intermediul reclamelor de pe internet sau care au primit recomandări de la alții.
2. Clienți individuali ai companiei TalentSmart, care au participat la testare atât pentru dezvoltarea personală, cât și pentru cea profesională.
3. Salariații companiilor care ne-au angajat pentru evaluarea personalului unui anumit departament sau a întregii companii.

Al treilea pas. Analiza rezultatelor

Înainte de compararea scorurilor cu rezultatele, a fost folosită analiza statistică pentru a confirma validitatea internă a acestei evaluări. Scopul era să se determine dacă modul în care a fost structurat acest test — modul de grupare a itemilor — a fost confirmat de informațiile pe care le-a adunat. Primul pas în validarea itemilor dintr-un chestionar este stabilirea validității de conținut). Această calitate este îndeplinită dacă întrebările unui test par a fi reprezentări valide ale conceptelor pe care le examinează, astfel încât eventualii observatori sau subiecți ai testului să îi accepte rezultatul. Odată ce acest criteriu a fost îndeplinit, am prezentat întrebările unor experți în domeniu, fără să fi modificat testul în prealabil. Experții la care am apelat pe parcursul studiului TalentSmart au inclus psihologi doctoranzi sau masteranzi, precum și oameni de afaceri cu studii postuniversitare și experiență în posturi de conducere.

Eșantionul studiului TalentSmart	
Continente	**Toate cele 6 continente locuibile**
Țări	**133 de țări** America de Nord, America Centrală și zona Caraibelor: 27; America de Sud: 13; Europa: 39; Africa: 20; Asia: 31; Australia: 3
Sex	**51% de sex masculin; 49% de sex feminin**
Vârsta	**Între 18 și 93 de ani**
Domeniul	**15 domenii distincte** Vânzări, marketing, finanțe, contabilitate, supravegherea operațiunilor, resurse umane, servicii cu clienții, dezvoltare organizațională, învățământ, IT/IS, dezvoltarea afacerilor, producție, cercetare și dezvoltare, fără loc de muncă
Denumirea postului	**7 domenii** Angajat, supraveghetor, manager, director, director executiv, vicepreședinte și CEO

Următorul pas era să confirmăm consistența internă a evaluării. Consistența internă este un termen folosit pentru a descrie tendința unei grupări de termeni de a măsura în mod consistent un termen asociat. Fiecare dintre cele 26 de abilități măsurate în cadrul studiului TalentSmart generează un anumit scor, care apoi e măsurat folosindu-se coeficientul Alfa Cronbach. Acest coeficient poate avea valori între 0 și 1. Valorile coeficienților celor 26 de competențe

Coeficienții Alfa Cronbach asociați cu fiecare dintre competențele evaluate în cadrul studiului TalentSmart

Competența	Numărul de itemi	Coeficientul Alfa Cronbach
Conștiința de sine	6	0,92
Autogestionarea	9	0,84
Conștiința socială	5	0,79
Gestionarea relațiilor	8	0,87
Asumarea riscurilor	5	0,94
Planificare	4	0,93
Viziune	4	0,90
Curaj	4	0,92
Luarea deciziilor	5	0,94
Comunicare	5	0,93
Ascuțimea spiritului	4	0,88
Mobilizarea celorlalți	6	0,90
Cercetarea	8	0,80
Atenția la rezultat	12	0,93
Împărtășirea informațiilor	3	0,94
Repetiția	10	0,67
Preocuparea pentru rezultat	3	0,92
Munca în echipă	16	0,81
Flexibilitatea	5	0,92
Construirea angajamentului	4	0,92
Împuternicirea	4	0,95
Stabilirea regulilor	6	0,67
Integritatea	5	0,95
Credibilitatea	4	0,93
Valorizarea contrastelor	4	0,92
Învățarea constantă	4	0,92

măsurate sunt între 0,67 și 0,95, fapt considerat un indiciu clar al consistenței interne a testului. Coeficienții asociați cu fiecare dintre cele 26 de abilități se află în tabelul de la pagina 172.

Pasul final și poate cel mai important a constat în compararea testelor de la evaluări cu rezultatele importante obținute în viață. Comparând cele 26 de abilități cu performanța la locul de muncă, mulțumirea profesională și satisfacțiile în raport cu viața, am reușit să evaluăm contribuția fiecărei competențe la rezultatul final și să găsim relația dintre abilitate și fiecare dintre aspectele cu care a fost comparată. Contribuția relativă a fiecăreia dintre cele 26 de abilități maleabile demonstrează cât de importantă (sau, dimpotrivă, irelevantă) este fiecare pentru obținerea rezultatelor dorite în viață. Următoarea imagine ilustrează legătura dintre o variabilă-predictor (o abilitate legată de EQ, cum ar fi conștiința de sine) și variabila-rezultat (în acest caz, satisfacția în raport cu viața și performanța profesională). Cercurile suprapuse sugerează o legătură

Corelația dintre conștiința de sine, satisfacția în raport cu viața și performanța profesională

puternică între aceste variabile, așa cum există și între conștiința de sine, pe de-o parte, și satisfacția în raport cu viața și performanța profesională, de cealaltă parte. Am făcut niște comparații asemănătoare pentru toate cele 26 de abilități legate de EQ măsurate în cadrul studiului TalentSmart. Pentru acestea a fost folosită tehnica statistică a regresiei multiple. Din calculul regresiei multiple rezultă un coeficient de corelație a regresiei multiple sau R^2. R^2 este un număr a cărui valoare este cuprinsă între 0 și 1. O valoare apropiată de 0 sugerează că variabila inclusă nu este capabilă să justifice rezultatele observate. Valorile lui R^2, pentru cele 26 de abilități legate de EQ, au dat rezultate foarte variate. Unele au dat niște valori foarte mari, sugerând că au un impact foarte puternic asupra satisfacției în raport cu viața sau satisfacției și performanței profesionale. Alte abilități au dat valori apropiate de 0, care înseamnă că acelea sunt, practic, irelevante pentru cele enumerate mai sus. Comparând valorile obținute de la fiecare dintre cele 26 de competențe evaluate în studiu, am reușit să descoperim cât de mult influențează fiecare dintre ele și am determinat care anume este cea mai importantă pentru a avea succes. Coeficienții beta standardizați au fost folosiți pentru a evalua semnificația relației dintre fiecare abilitate legată de EQ și satisfacția în raport cu viața, satisfacția profesională sau performanța profesională. Predictibilitatea relativă a fiecăreia dintre cele 26 de abilități a fost evaluată prin tranformarea coeficienților beta standardizați în scoruri Z. Astfel, am întocmit un clasament care ia în considerare influența relativă a celor 26 de competențe asupra satisfacției cuiva în raport cu viața, a mulțumirii profesionale și a performanței la locul de muncă, considerate împreună. Unele dintre abilități nu au avut mare legătură cu acestea — mai exact, aveau o influență slabă — în timp ce altele au avut o

influență moderată până la puternică asupra lor. Conștiința de sine a avut o influență puternică asupra acestora și este catalogată drept cea mai puternică influență dintre cele 26 — abilitatea crucială. Această descoperire este foarte importantă, ținând cont că cel mai direct drum spre conștiința de sine trece prin aflarea profilului tău de personalitate. Urmăriți, mai jos, un clasament al celor 26 de abilități, clasificate în funcție de puterea lor de influențare directă a celor trei variabile: satisfacția în raport cu viața, mulțumirea profesională și performanța la locul de muncă. Competențele care nu au avut niciun efect semnificativ sunt enumerate în partea de jos a tabelului, hașurate.

Competențele	Locul în clasament
Conștiința de sine	1
Gestionarea relațiilor	2
Curajul	3
Autogestionarea	4
Comunicarea	5
Planificarea	6
Ascuțimea spiritului	7
Viziunea	8
Asumarea riscurilor	9
Repetiția	10
Flexibilitatea	11
Valorizarea contrastelor	12
Cercetarea	13
Luarea deciziilor	14
Munca în echipă	15
Atenția la rezultat	16
Mobilizarea celorlalți	17
Învățarea constantă	18
Conștiința socială	19
Integritatea	20
Stabilirea regulilor	21
Credibilitatea	22
Împărtășirea informațiilor	23
Preocuparea pentru rezultat	24
Construirea angajamentului	25
Împuternicirea	26

NOTE

Introducere: Despărțiți la naștere

Povestea lui Thomas Patterson și Steven Tazumi a avut parte de acoperire mediatică în mai multe forme, imediat după reunirea lor din iulie 1999. Vezi Associated Press, „Twins Being Reunited After Separation as Babies", *Chanute Tribune* (Kansas), 13 iulie 1999, și Debra și Lisa Ganz, „Twins Separated at Birth in Japan Reunited 40 Years Later", care poate fi găsit la www.twinsworld.com/news_archive. O transcriere a interviului acordat de Thomas Patterson și Steven Tazumi în cadrul emisiunii de radio a lui Fred Goodwin, *The Infinite Mind*, din data de 9 februarie 2000, poate fi găsit la http://lcmedia.com/mindprgm.html.

Chiar dacă situația s-a mai îmbunătățit față de anii '50, mamele singure sunt încă supuse unor discriminări în cultura japoneză. Pentru mai multe informații despre acest subiect, vezi Megan McKinlay, „Unstable Mothers: Redefining Motherhood in Contemporary Japan", *Intersections* 7 (martie 2002). Articolul poate fi găsit online la www.sshe.murdoch.edu.au/intersections/issue7/mckinlay.html.

Pentru o discuție asupra anomaliilor fizice la gemeni identici din punct de vedere genetic, vezi Nancy Segal, *Entwined Lives*, Dutton, New York, 1999.

Similitudinile incredibile dintre gemenii Steven Tazumi și Thomas Patterson ne duc cu gândul la vechea dezbatere despre efectele naturii *versus* efectele creșterii. Mai exact, pentru că cei doi seamănă atât de mult, înseamnă că înfățișarea și comportamentul nostru sunt dictate doar de factori genetici? Chiar dacă această întrebare preocupa psihologii deceniilor trecute, cercetările publicate din ultimii 15–20 de ani sunt relevante: ceea ce suntem se datorează 50% genelor noastre și 50% mediului înconjurător. Chiar dacă gemenii care sunt identici genetic au,

de multe ori, un aspect foarte asemănător, comportamentul lor diferă deseori. În cazul lui Tom și Steven, mediile în care au crescut s-au aliniat în așa fel încât personalitățile lor și, prin definiție, cea mai mare parte a comportamentului lor au devenit incredibil de similare. Pentru o explicație completă a impactului diferențial al genelor și al mediului asupra comportamentului nostru, vezi a doua carte scrisă de Nancy Segal despre gemeni, *Indivisible by Two*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2005.

Pentru alte descoperiri din cadrul studiului TalentSmart, vezi Travis Bradberry și Jean Greaves, *The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need to Know to Put Your EQ to Work*, Simon & Schuster, New York, 2005.

Pentru o privire asupra celorlalte abilități evaluate în cadrul studiului TalentSmart, dintre care inteligența emoțională a atras cel mai mult atenția mass-media, vezi Travis Bradberry și Jean Greaves, „Heartless Bosses", *Harvard Business Review*, decembrie 2005; și Martha Brant, „Why Emotional Intelligence Matters", *Newsweek.com*, 14 iunie 2005, msnbc.msn.com/id/8214937/site/newsweek/.

O discuție detaliată asupra modului în care căile gândirii (căile neuronale) sunt formate în creier se găsește în lucrarea lui Joseph LeDoux, *Synaptic Self: How Our Brains Become Who We Are*, Penguin, New York, 2002.

O perspectivă interesantă asupra imuabilității căilor neuronale se găsește în studiile fiziologice ale traumelor. În timpul acestor experiențe puternic traumatizante, căile neuronale sunt vătămate. Vezi cercetările psihologului de la Harvard, B.A. van der Kolk, „The Body Keeps the Score: Memory and the Emerging Psychobiology of Post Traumatic Stress", *Harvard Review of Psychiatry, 1* (1994), pp. 253-256. B.A. van der Kolk, „Dissociation, Somatization and Affect Dysregulation: The Complexity of Adaptation of Trauma", *American Journal of Psychiatry, 153* (1996), pp. 83-93.

Caracterul imuabil al a personalității este relevat de studii longitudinale care urmăresc același individ pe parcursul mai multor ani și evaluează eventualele schimbări sau, în acest caz, lipsa acestora. Pentru studii longitudinale conduse de grupuri diferite de cercetători care au ajuns la aceleași concluzii, vezi P.T. Costa Jr., E.J. Metter și R.R. McCrae, „Personality Stability and Its Contribution to Succesful Aging", *Journal of Geriatric Psychiatry*, 27 (1994), pp. 40-59. J. Block și J.H. Block, „Venturing

a 30-Year Longitudinal Study", *American Psychologist*, 61, 4 (2006), pp. 315-327. J.J. Conley, „A Personality Theory of Adulthood and Aging", în R. Hogan și W. Jones, ed., *Perspectives in Personality*, vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, 1985). S. Soldz și G.E. Vaillant, „The Big Five Personality Traits and the Life Course; a 45-Year Longitudinal Study", *Journal of Research in Personality*, 33 (1999), pp. 208-232.

Cele paisprezece tipologii ale personalității, inclusiv cum au fost deduse, sunt discutate detaliat pe parcursul acestei cărți. Totuși, mai există alte informații asupra acestui subiect, în forma a două rapoarte intitulate „IDISC: Therefore I Am" și „The Business Case for Personality", care pot fi descărcate gratuit de la www.talentsmart.com/learn.

Numărul de configurații de personalitate posibile se bazează pe o serie de calcule care iau în considerare numărul caracteristicilor de personalitate măsurate și gradul posibil de variabilitate al fiecărei caracteristici. Vezi T. Pappas, „Pascal's Triangle, the Fibonacci Sequence and Binomial Formula" și „Probability and Pascal's Triangle", în *The Joy of Mathematics*, Wide World, San Carlos, CA, 1989).

1: Anatomia personalității

Mai multe informații asupra „The Baltimore Longitudinal Study of Aging" și despre cofondatorii săi pot fi găsite online la www.grc.nia.nih.gov/branches/blsa/blsanew.htm.

Dezvoltarea vocabularului la indivizii trecuți de 80 de ani, descoperită de „The Baltimore Longitudinal Study of Aging", este documentată de L.M. Giambra și colab., în „Adult Life Span Changes in Immediate Visual Memory and Verbal Intelligence", *Psychology of Aging*, 10 (1995), pp. 123-139.

Pentru mai multe informații despre impactul îmbătrânirii asupra metabolismului, descoperit de „The Baltimore Longitudinal Study of Aging", vezi transcrierile din emisiunea *The Health Report* deținută de „The Australian Broadcasting Corporation", 14 iulie 1997; se găsește la www.abc.net.au/rn/talks/8.30/helthrpt/stories/s179.htm. Vezi, de asemenea, R.E. Vestal și colab., „Aging and Ethanol Metabolism", *Clinical Pharmacology and Therapeutics*, 21 (1997), pp. 343-354.

Citatele lui Fred Litwin referitoare la experiența sa legată de „The Baltimore Longitudinal Study of Aging" apar în Janet Silver, „Baltimore

Longitudinal Study of Aging", ABC (Australia), *The Health Report*, 14 iulie 1997; poate fi găsit online la www.abc.net.aa/rn/talks/8.30/helthrpt/stories/s179.htm.

Povestea liftului lui Fred Litwin — care folosește scripeți manevrați de om în loc de un motor și care a fost primul model de lift dotat cu un aparat de protecție ce împiedica căderea liberă a pasagerilor, în cazul unei defecțiuni — se găsește în Marjorie Hunter, „Case Study for Elevator Antiquarians", *New York Times*, 6 mai 1985.

La data publicării, soarta ascensorului lui Fred Litwin — cel mai vechi lift original din Statele Unite — era, în cel mai bun caz, incertă. Magazinul său de mobilă, cu vechea locație la intersecția dintre Indiana Avenue, Pennsylvania, 7th Street și C Alley, în centrul Washingtonului, D.C., vizavi de „The Temperance Fountain", este acum închis. Vezi John Kelly, „John Kelly´s Washington Live", *Washington Post Online*, 20 mai 2005, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/discussion/2005/05/13/DI200505130116.

Cartea foarte populară a lui Gail Sheehy, *Passages: Predictable Crises of Adult Life*, Dutton, New York, 1976, a vorbit despre influența stadiilor vieții asupra dezvoltării personalității, idee care a dominat opinia publică a vremii. Cartea s-a vândut în mai mult de șase milioane de exemplare, ajutând la adoptarea termenului de „midlife crisis" (criza vârstei de mijloc) și la perpetuarea credinței eronate că personalitatea fluctuează pe parcursul vieții. Alte texte care au perpetuat ideea că personalitatea se schimbă în concordanță cu stadiile vieții includ: George E. Vaillant, *Adaptation to Life*, Little Brown, Boston, 1977; Roger L. Gould, *Transformations*, Simon & Schuster, New York, 1978; Daniel J. Levinson, *The Seasons of a Woman's Life*, Knopf, New York, 1996.

Dr. Paul T. Costa este citat în interviul cu Fred Litwin din cadrul *The Health Report*, al postului ABC (vezi notele anterioare) și din cartea scrisă împreună cu Robert R. McCrae, *Personality in Adulthood; A Five-Factor Theory Perspective*, Guilford, New York, 2003.

Surse referitoare la accidentul lui Terry Wallis, cât și la recuperarea lui sunt: Benedict Cary, „Mute 19 Years, He Helps Reveal Brain's Mysteries", *New York Times*, 4 iulie 2006; și „Arkansas's Brain Grew New Nerves", *Arkansas Democrat Gazette*, 4 iulie 2006.

Alți oameni care au avut reveniri dificile din stări similare cu a lui Terry sunt descriși de către Sam Lister, în „Miracle of Crash Victim Who Awoke After 19 Years in a Coma", *The Times* (Londra), 4 iulie 2006.

Cei care sunt interesați de ajutorarea familiei lui Terry Wallis, pentru susținerea îngrijirii necesare, pot contacta: trustul pentru nevoi speciale al băncii din comitatul Izard, căsuța poștală 1999, Mountain View, AR 72560.

Informații detaliate de la echipa din cadrul Universității Cornell, care l-a ținut sub observație pe Terry Wallis, apar în Henning U. Voss și colab., „Possible Axonal Regrowth in Late Recovery from the Minimally Conscious State", *The Journal of Clinical Investigation*, 116, 7 (iulie 2006), pp. 2005-2011.

Un rezumat cuprinzător al rolului cerebelului ca centru de procesare care coordonează diverse regiuni ale creierului, găsiți în articolul scris de Henrietta C. Leiner și Alan Leiner, „The Treasure at the Bottom of the Brain", care poate fi găsit la www.newhorizons.org/neuro/leiner.htm. Vezi și Eric Courchesne și Greg Allen, „Prediction and Preparation, Fundamental Functions of the Cerebellum", *Learning and Memory*, 4:1 (mai-iunie 1997), pp. 1-35.

Pentru mai multe informații referitoare la plasticitatea creierului, vezi articolul care a introdus acest termen, scris de T.P. Pons și colab. „Massive Cortical Reorganization After Sensory Deafferentation in Adult Macaques", *Science*, 252 (13 noiembrie 1992), pp. 1159-1160; N. Jain, „Deactivation and Reactivation of Somatosensory Cortex Is Accompanied by Reductions in GABA Straining", *Somatosensory and Motor Research*, 8 (1997), pp. 347-354. D. Borsook și colab., „Acute Plasticity in the Human Somatosensory Cortex Following Amputation", *NeuroReport*, 9 (1998), pp. 1013-1017.

Pentru mai multe informații asupra neuroplasticității personalității în primele stadii ale vieții, vezi E.R. Kandel, J.H. Schwartz și T.M. Jessell — *Essentials of Neural Sciences and Behavior*, Appleton and Lange, Stamford CT, 1995; și C.J. Shatz, „The Developing Brain", în Readings from Scientific American: *Mind and Brain*, Freeman, New York, 1993, pp. 15-26.

Pentru mai multe informații despre numărul și structura neuronilor din creier, vezi *The Scientific American Book of the Brain*, ediția a III-a, Scientific American, New York, 1999; E.R. Kandel, J.H. Schwartz și T.M. Jessell, *Principles of Neural Science*, ediția a IV-a, McGraw-Hill, New York, 2000.

Pentru mai multe informații despre schimbările fizice ale sistemului nervos central care sunt inițiate de influența mediului, vezi C.H. Bailey și E.R. Kandel, „Structural Changes Accompanying Memory Storage", *Annual Review of Physiology*, 55 (1993), pp. 397-426.

Asupra descoperirii conform căreia personalitatea este localizată în cortexul orbitofrontal drept al creierului, vezi interviurile lui Robert T. Knight, profesor la Universitatea din California, Berkeley și a lui Michael Gazziniga, profesor la colegiul Dartmouth, în clipul video *Studying the Mind*, Norton, New York, 2003; www.wwnorten.com/psychsci/content/video_exercises/ch08.asp.

Cercetările asupra dezvoltării lobului frontal la copii, în cadrul „Shriver Center" din Massachusetts, impune standarde ridicate și subliniază importanța imagisticii cerebrale în studiul comportamentului. Cercetările care sunt discutate aici pot fi vizionate în cadrul emisiunii TV, *Make Up Your Mind*, produsă de revista *Scientific American*, având premiera pe data de 15 octombrie 2002.

Teoriile lui Hipocrate din medicină sunt prezentate în *Corpus Hippocraticum*, o colecție de practici medicale din Grecia Antică. Hipocrate este considerat autorul câtorva, dar nu al tuturor textelor din această operă. Chiar dacă nu se poate afla cu precizie care dintre aceste texte au fost scrise de însuși Hipocrate, ideile citate în acest capitol provin din fragmente pe care majoritatea experților i le atribuie. O traducere în limba engleză se găsește la adresa http://classic.mit.edu/Browse/browse-Hippocrates.html. O carte excelentă care conține fragmente atribuite lui Hipocrate, împreună cu o privire de ansamblu asupra medicinei din Grecia antică de-a lungul secolelor, cuprinzând și opere de anvergură atribuite altor gânditori greci este *Hippocratic Writings*, Penguin, New York, 1984.

Corpus Hippocraticum a dominat la propriu medicina pe toată perioada Evului Mediu. Anumite metode ale acestei teorii, cum ar fi hemoragiile induse, au fost folosite chiar și pe parcursul războiului civil american din anii 1860. Pentru detalii asupra influenței istorice a lui Hipocrate, vezi Vivian Nutton, *Ancient Medicine*, Routledge, New York, 2004, și Lawrence Conrad, Michael Neve, Vivian Nutton, Roy Porter și Andrew Wear, *The Western Medical Tradition: 800 B.C. to A.D. 1800*, Cambridge University Press, New York, 1995.

Jurământul depus de către medici este un semn clar al contribuției aduse de Hipocrate în medicină, iar despre evoluția acestui jurământ putem afla de la M.B. Etziony în *The Physician's Creed: An Anthology of Medical Prayers, Oaths and Codes of Ethics Written and Recited by Medical Practitioners Through the Ages*, Charles C. Thomas, Springfield, MA, 1973.

William James a fost profesorul de la Harvard care l-a influențat pe William Marston și este considerat ca fiind primul psiholog american. James preda medicină, fiziologie și biologie la Harvard într-o perioadă în care studiul minții umane nu devenise o știință de sine stătătoare. El a fost pionierul psihologiei, integrând cunoștințele din domeniile amintite mai sus în studiul minții. Cărțile sale, care au avut o mare influență, includ *The Principles of Psychology*, Dover Mineola, NY, 1950; *The Will to Believe*, Dover, Mineola, NY, 1956; *Human Immortality* Dover, Mineola, NY, 1956; și *The Meaning of Truth*, Kessinger, Kila, MT, 2004. O vedere cuprinzătoare asupra lucrărilor sale timpurii poate fi găsită în *William James: Writings 1878-1898: Psychology, Briefer Course, The Will to Believe, Talks to Teachers and Students* și *Essays*, Library of America, New York, 1992.

Conductibilitatea pielii este măsurată prin reacția galvanică a pielii — o măsură a rezistivității electrice produsă de o excitație emoțională, care este măsurată prin atașarea electrozilor de piele și înregistrarea schimbărilor nivelului de activitate curentă, care are legătură cu sistemul nervos autonom — o îmbunătățire adusă poligrafului, făcută după moartea lui Marston, care a rămas un punct de referință pentru reacția fiziologică față de emoții. Pentru mai multe informații despre acest subiect, vezi Yashura Kimoshi, Aihide Yoshino, Yoshimoto Takahashi și Sichiro Nomura, „Interhemispheric Difference in Emotional Response Without Awareness", *Physiology and Behavior*, 82, 4 (30 septembrie 2004), pp. 727-731; K.H. Kim, S.W. Bang și S.R. Kim, „Emotion Recognition System Using Short-Term Monitoring of Physiological Signals", *Medical & Biological Engineering & Computing*, 42, 3 (2004), pp. 419-427. Witvliet VanOyen, Charlotte Vrana și R. Scott, „Psychophysiological Responses as Indices of Affective Dimensions", *Psychophysiology*, 32, 5 (1995), pp. 436-443.

Alte măsurători fiziologice au fost adăugate pentru rafinarea aparatului poligraf. Pentru mai multe informații despre acest subiect, vezi Richard I. Thackray și Martin T. Orne, „A Comparison of Physiological Indices

in Detection of Deception", *Psychophysiology*, 4, 3 (1968), pp. 329-339; și John A. Podlesny și David C. Raskin, „Effectiveness of Techniques and Physiological Measures in the Detection of Deception", *Psychophysiology*, 15, 4, (1978), pp. 334-359.

Mai multe informații despre modul în care Marston a dezvoltat tehnicile pe care se bazează aparatul poligraf se găsesc în următoarele lucrări, care explică reacția fiziologică a corpului atunci când cineva minte: William Moulton Marston, „Reaction Time Symptoms of Deception", *Journal of Experimental Psychology*, 3 (1926), pp. 72-87; William Moulton Marston, „Systolic Blood Pressure Symptoms of Deception and Constituent Mental States" (teză de doctorat, Universitatea Harvard, 1921); William Moulton Marston, „Psychological Possibilities in the Deception Tests", *Journal of Criminal Law and Criminology*, 11, 4 (februarie 1921), pp. 112-131; William Marston, *The Lie Detector Test*, Smith, New York, 1938; și P.L. Harriman, „Lie Detection´s Bodily Basis and Test Procedures", în *Encyclopedia of Psychology*, Oxford University Press, New York, 1947.

Oamenii mint mult mai des decât își dau seama. Studiul care arată că doar jumătate dintre noi recunosc că mint, deși în cadrul unor experimente s-a dovedit că 97% dintre oameni mint, este furnizat de Associated Press, 11 iulie 2006. Alte studii arată că o persoană obișnuită minte măcar o dată pe zi. Pentru mai multe informații despre acest subiect, vezi Peter Doskotch, „The Real Truth About Lying", *Psychology Today*, 29, 5 (septembrie-octombrie 1996), p. 16; și Elizabeth B. Ford, „Lie Detection: Historical, Neuropsychiatric and Legal Dimensions", *International Journal of Law and Psychiatry*, 29, 3 (mai/iunie 2006), pp. 159-177.

Pentru mai multe informații despre legăturile dintre reacțiile fiziologice ale corpului și emoții sau personalitate, vezi William Moulton Marston, „Primary Emotions", *Psychological Review*, 34 (1927), pp. 336-363; William Moulton Marston, „Motor Consciousness as a Basis for Emotion", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 22 (1927), pp. 140-150; și William Moulton Marston, „Bodily Symptoms of Elementary Emotions", *Psyche*, 10 (1929), pp. 70-86.

Atunci când Marston a dezvăluit modelul său de personalitate, lucrările lui Sigmund Freud și cele ale lui Carl Jung dominau concepția lumii despre psihicul uman. Amândoi postulau ideea conform căreia comportamentul uman este rezultatul unor conflicte inconștiente, iar Marston

a văzut două lacune majore în teoria lor. În primul rând, a descoperit că teoria conflictelor inconștiente era greoaie — era imposibil ca omul obișnuit să înțeleagă sau să beneficieze în vreun fel de pe urma acesteia. În al doilea rând, aceste descoperiri nu se bazau pe cercetări. Pentru a afla mai multe despre prima versiune a modelului DISC, vezi cartea sa, *The Emotions of Normal People*, Taylor & Francis, New York, 1928.

Modelul DISC al lui Marston a fost dezvoltat într-un test, în 1977, la Universitatea din Minnesota, într-un proiect condus de John G. Geier. Pentru mai multe informații despre acest subiect, vezi William Moulton Marston, *The Emotions of Normal People: Introduced with an Interpretation, References, and a Presentation of a New Construct — Situation Perception Analysis — by John G. Geier, Ph. D.*, Persona Press, Minneapolis, 1979. Testul este numit de multe ori „The Personal Profile System" sau „Disc classic" și este publicat de Inscape Publishing. Testul „DISC Inscape" a adus în atenția a mai mult de 40 de milioane de oameni modelul de personalitate DISC al lui Marston. Pentru mai multe informații despre acest subiect, vezi Julie Straw, *The 4-Dimensional Manager: DISC®* Strategies for Managing Different People in the Best Ways, Berrett-Koehler, San Francisco, 2002.

Mai târziu, în carieră, munca dr. William Marston s-a îndepărtat de cercetarea psihologică și a trecut la niște medii care acaparaseră atenția publicului. Personajul de benzi desenate „Wonder Woman" a fost rezultatul ideii conform căreia femeile vor avea o autonomie mai mare în deceniile următoare, iar copiii vor avea nevoie de un model feminin independent și hotărât. Pentru mai multe informații despre acest subiect, vezi William Moulton Marston, „Why 100 000 000 Americans Read Comics", *The American Scholar*, 13, 1 (1944), pp. 35-44; Geoffrey C. Bunn, „The Lie Detector, *Wonder Woman*, and Liberty: The Life and Works of William Moulton Marston", *The History of the Human Sciences*, 10 (1997), pp. 91-119; și Les Daniels și Chip Kidd, *Wonder Woman: A Complete History*, Chronicle, San Francisco, 2000.

2: Conștiința de sine — calea spre succes

Secretul succesului lui Michael Larson, din cadrul game-show-ului *Press Your Luck*, a fost dezvăluit pentru prima oară în cadrul unui interviu realizat de *TV Guide*, în noiembrie 1994, „The Day The Game-Show Got Whammied". Alte apariții în presă includ Associated Press, „Metro

Ohioan Pulled «Whammy» to Win on Game Show", 28 noiembrie 1994. Cea mai detaliată relatare a vieții acestuia de după această emisiune — incluzând prima difuzare după mai mult de un deceniu a episodului emisiunii *Press Your Luck*, în care acesta a apărut — se găsește în documentarul lansat, în 2003, pe postul *The Game-Show Network*, „Big Bucks: The Press Your Luck Scandal". Un website dedicat acestui game-show, de unde puteți afla răspunsul oricărei întrebări referitoare la Michael Larson sau la emisiunea *Press Your Luck*: http://gscentral.net/pyl.htm.

Percepția conștiinței de sine drept o componentă vitală a inteligenței emoționale se datorează primelor studii aprofundate asupra acestui subiect, organizate de Universitatea Yale. Acestea includ: Jack Mayer și colab., „Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal of Personality Assessment*, 54 (1990); Jack Mayer și Peter Salovey, „The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17 (1993); și Jack Mayer și A. Stevens, „An Emerging Understanding of the Reflective (Meta) Experience of Mood", *Journal of Research in Personality*, 28 (1994).

Pentru mai multe discuții referitoare la localizarea personalității într-o regiune separată a creierului, vezi Donald T. Stuss și Robert T. Knight, *Principles of Frontal Lobe Function*, Oxford University Press, New York, 2002. Rezumate ale celor mai recente descoperiri făcute de către Knight, împreună cu articole noi și în curs de apariție pot fi găsite la http://psychology.berkeley.edu/faculty/profiles/rknight.html. Dr. Michael Gazzaniga este șeful catedrei de Neuroștiințe Cognitive din cadrul Universității Dartmouth, ale cărui descoperiri sunt menționate în legătură cu separarea funcțiilor emoțională și de personalitate din cortexul prefrontal al creierului. Studiile sale, preponderent axate pe cercetarea modului în care creierul susține existența minții pot fi găsite la www.dartmouth.edu/~cogneuro/Gazzaniga.html.

Pentru detalii asupra istoriei și utilizării testelor psihologice vezi Robert J. Gregory, *Psychological Testing: History, Principles, and Applications*, ediția a IV-a, Allyn & Bacon, New York, 2003.

Precizia evaluării profilului de personalitate folosind autoraportarea este un fenomen bazat pe descoperirea că autoraportările cresc în validitate, odată cu mărirea numărului de trăsături care sunt analizate. Vezi S. Epstein, „Traits Are Alive and Well", în David Magnusson și Norman S. Endler, ed., *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional*

Psychology, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1987, pp. 83-98. Descoperiri similare au fost raportate de către D.S. Moskowitz, „Cross-Situational Generality in the Laboratory: Dominance and Friendliness", *The Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (1988), pp. 829-839; și D.C. Funder și C.D. Sneed, „Behavioral Manifestations of Personality: An Ecological Approach to Judgmental Accuracy", *The Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (1993), pp. 479-490.

Chiar dacă această carte este prima publicație care conține toate informațiile referitore la studiul TalentSmart, volumul imens de descoperiri făcute de acesta au fost publicate în mai multe ocazii în cei câțiva ani care au trecut de la prima prezentare a rezultatelor. Pentru detalii referitoare la descoperirile făcute la începutul studiului, vezi Travis Bradberry și Jean Greaves, *The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need to Know to Put Your EQ to Work*, Simon & Schuster, New York, 2005.

Date referitoare la legătura dintre conștiința de sine, ca o componentă a inteligenței emoționale, și performanța profesională pot fi găsite în Travis Bradberry, *The Business Case for Emotional Intelligence*, care poate fi descărcat la www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/The_Business_Case_For_EQ.pdf.

Pentru a observa impactul negativ al lipsei conștiinței de sine, în afară de cele prezentate de studiul TalentSmart, vezi O. Ayduk și W. Mischel, „When Smart People Behave Stupidly: Reconciling Inconsistencies in Social-Emotional Intelligence", în Robert J. Sternberg, ed., *Why Smart People Can Be So Stupid*, Yale University Press, New Haven, CT, 2002.

Pentru alte cercetări referitoare la impactul conștiinței de sine asupra unor aspecte esențiale ale vieții cum ar fi fericirea și satisfacția în raport cu experiențele trăite, vezi Marc A. Brackett, „Emotional Intelligence and Its Relation to Everyday Behavior", *Personality and Individual Differences*, 36 (2004), pp. 1387-1402; Benjamin Palmer și colab., „Emotional Intelligence and Life Satisfaction", *Personality and Individual Differences*, 33 (2002), pp. 1091-1100; și Adrian Furnham, „Trait Emotional Intelligence and Happiness", *Social Behavior and Personality*, 31 (2003), pp. 815-824.

Cea mai mare parte dintre datele care confirmă validitatea IDISC sunt publicate în anexa A a acestei cărți; mai multe informații pot fi găsite

într-un manual de instrucțiuni ce conține descrierea testului, la www.talentsmart.com/media/uploads/pdfs/iDISC_Fact_Sheet.pdf.

3: Testul de personalitate IDISC

Pentru mai multe informații despre complexitatea funcțiilor creierului, vezi Shannon Moffett, *The Three-Pound Enigma*, Workman, New York, 2006; Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*, Simon & Schuster, New York, 2006.

Pentru mai multe informații despre controlul frecvenței cardiace, vezi Ricardo Oliveira și colab., „Influence of Different Respiratory Maneuvers on Exercise-Induced Cardiac Vagal Inhibition", *European Journal of Applied Physiology*, 97, 5 (10 iunie 2006), pp. 607-612.

Despre permanentizarea schimbărilor comportamentale prin îndrumare activă și obiectivă, vezi Thomas L. Webb și Pascal Sheeran, „Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavior Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence", *Psychological Bulletin*, 132, 2 (2006), pp. 249-268.

Pentru articolul despre riscurile asociate cu testările psihologice, vezi Barbara Ehrenreich, „Boys Just Want to Have Fun", *Time*, 23 iulie 2006.

Pentru articolul din *New York Times*, referitor la atribuirea greșită a personalității factorilor genetici comportamentali, vezi Amy Harmon, „That Wild Streak? Maybe It Runs in the Family", *New York Times*, 15 iunie 2006.

Îngrijorările legate de validitatea psihometrică a metodelor aflate în uz, de evaluare a personalității sunt tratate în Annie M. Paul, *The Cult of Personality: How Personality Tests Are Leading Us to Miseducate Our Children, Mismanage Our Companies, and Misunderstand Ourselves*, Free Press, New York, 2004.

O discuție axată pe problemele legate de validitatea internă a testelor folosite în mod obișnuit pentru a evalua personalitatea poate fi găsită în David J. Pittenger, „Measuring the MBTI and Coming Up Short", *Journal of Career Planning & Placement*, (Fall, 1993), pp. 48-53.

Pentru mai multe informații despre urmărirea obiectivelor și despre sistemul de urmărire a obiectivelor, vezi Travis Bradberry și Jean Greaves, „Can You Develop Emotional Intelligence Online?", *Learning and Training Innovations* (decembrie 2003). Importanța stabilirii unor obiective

și curajul de a le împărtăși celorlalți sunt discutate în Francis Hesselbein și colab., *The Leader of the Future*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

Referitor la obiectivitatea crescută a evaluărilor, vezi L.E. Atwater, C. Ostroff, F.J. Yammarino și J.W. Fleenor, „Self-Other Agreement: Does It Really Matter?", *Personnel Psychology*, 51 (1998), pp. 577-598; și L.E. Atwater și F.E. Yammarino, „Does Self-Other Agreement on Leadership Perception Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictors?", *Personnel Psychology*, 45 (1992), pp. 141-155.

4: Cele paisprezece tipologii umane

Pentru mai multe informații despre Shaquille O'Neal, vezi Shaquille O'Neal, *Shaq Talks Back*, St. Martin's, New York, 2002, și Phil Jackson, *The Last Season: A Team in Search of Its Soul*, Penguin, New York, 2004.

Chiar dacă majoritatea meciurilor din cadrul NBA sunt jucate în arene care pot găzdui între 20 000 și 30 000 de oameni, mai multe jocuri au avut loc în spații care puteau găzdui peste 30 000 de spectatori. Vezi Associated Press, „35.184 See Pistons Top Bucks", *New York Times*, 1 aprilie 1984; și „April 13, 1990 in History", *Brainy History*, www.brainyhistory.com/events/1990/aprile_13_1990_163460.html.

Informațiile despre activitatea sub acoperire a lui Bob Delaney sunt preluate din emisiunea „The NBA Half Time Report" a postului ABC, difuzată în timpul celei de-a doua partide a finalei dintre „Dallas Mavericks" și „Miami Heat". Pentru mai multe informații despre această poveste, vezi Chris Anderson, „Whistle-blower: Bob Delaney Goes from Undercover Cop to NBA Referee", *Sarasota Herald-Tribune*, 8 martie 2006.

Includerea lui Lucille Ball în tipologia aliatului se bazează pe numărul impresionant de informații disponibile despre viața acesteia. Pentru mai multe informații despre ea, vezi Lucille Ball, *Love, Lucy*, Berkley, New York, 1997; Kathleen Brady, *Lucille: The Life of Lucille Ball*, Watson-Guptill Publications, New York, 2000; și Coyne S. Sanders și Tom Gilbert, *Desilu: The Story of Lucille Ball and Desi Arnaz*, Harper, New York, 1994.

Descrierea lui Johnny Carson, ca fiind un aliat, este bazată pe: Ed McMahon, *Here's Johnny! My Memories of Johnny Carson*, The Tonight Show, and *46 Years of Friendship*, Rutledge, Nashville, 2005, și Laurence Leamer, *King of the Night: The Life of Johnny Carson*, Avon, New York, 2005.

George Lucas este prezentat ca fiind un arhitect pe baza unor discuții cu membrii „The George Lucas Educational Foundation" și a cărții lui Dale Pollock, *Skywalking: The Life and Films of George Lucas*, Da Capo, New York, 1999, George Lucas și Sally Kline, *George Lucas: Interviews*, University Press of Mississippi, Jackson, 1999.

Descrierea lui Charles Schulz, ca fiind un arhitect, este bazată pe: Rheta Grimsley-Johnson, *Good Grief: The Story of Charles M. Schulz*, Andrews-McMeel, Kansas City, 1995; Jim Whiting, *Charles Schulz*, Mitchell Lane, Hockessin, DE, 2002; și „Peanuts Fans Mourn Death of Creator, Charles Schulz", CNN.com, 13 februarie 2000, http://archives.cnn.com/2000/US/02/13/schulz.obit.02/index.html.

Descrierea lui Phil Jackson, ca fiind un antrenor, este bazată pe: Phil Jackson, *Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior*, Hyperion, New York, 1996; și Phil Jackson și Michael Arkush, *The Last Season: A Team in Search of Its Soul*, Penguin, New York, 2004)

Descrierea lui Peter Drucker, ca fiind un antrenor, se bazează pe: *The Essential Drucker: The Best Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Collins, New York, 2003; și pe Peter Drucker, *The Practice of Management*, Collins, New York, 1993.

Descrierea lui Thomas Edison, ca fiind un detectiv, este bazată pe: Matthew Josephson, *Edison: A Biography*, Wiley, New York, 1992; și Paul Israel, *Edison: A Life of Invention*, Wiley, New York, 2000.

Descrierea lui Albert Einstein, ca fiind un detectiv, este bazată pe biografia sa, scrisă de Abraham Pais, *Subtle Is the Lord: The Science and the Life of Albert Einstein*, Oxford University Press, Oxford, 1992; și Roger Highfield și Paul Carter, *The Private Lives of Albert Einstein*, Faber & Faber, Boston, 1994.

Descrierea lui Desmond Tutu, ca fiind un diplomat, este bazată pe cartea sa, *God Has a Dream: A Vision of Hope for Our Time*, Doubleday, New York, 2004; și Steven D. Gish, *Desmond Tutu: A Biography*, Greenwood, Westport, CT, 2004.

Descrierea liderului spiritual tibetan, Dalai Lama, ca fiind un diplomat, este bazată pe cărțile sale: *The Universe in a Single Atom: The Convergence of Science and Spirituality*, Morgan Road, New York, 2005; și *The Art of Happiness: A Handbook for Living*, scrisă împreună cu Howard C. Cutler, Riverhead, New York, 1998.

Descrierea lui Bill Gates, ca fiind un întreprinzător, este bazată pe cărțile lui Stephen Manes și Paul Andrews, *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry — and Made Himself the Richest Man in America*, Touchstone, New York, 1994; și Janet Lowe, *Bill Gates Speaks: Insight from the World's Greatest Entrepreneur*, Wiley, New York, 2001.

Descrierea lui César Chávez, ca fiind un întreprinzător, este bazată pe: Susan Ferriss și Ricardo Sandoval, *The Fight in the Fields: Cesar Chavez and the Farmworkers Movement*, ed. Diana Hembree, Harvest, New York, 1998; și Frederick John Dalton, *The Moral Vision of César Chávez*, Orbis, Maryknoll, 2003.

Descrierea lui Jane Goodall, ca fiind un expert, este bazată pe cărțile sale: *Through a Window: My Thirty Years Observing the Gombe Chimpanzees*, Houghton Mifflin, Boston, 1990; și *Reason for Hope: A Spiritual Journey*, scrisă împreună cu Phillip Berman, Warner, New York, 1999.

Descrierea lui George Washington Carver, ca fiind un expert, se bazează pe: Gary R. Kremer, ed., *George Washington Carver in His Own Words*, University of Missouri Press, Columbia, 1987.

Descrierea lui Elvis Presley, ca fiind un inovator, se bazează pe: Elaine Dundy, *Elvis and Gladys*, St. Martin's, New York, 2001; și Peter Guralnick, *Lost Train to Memphis: The Rise of Elvis Presley*, Back Bay, New York, 1995.

Descrierea lui Pablo Picasso, ca fiind un inovator, este bazată pe: Patrick O'Brian, *Picasso: A Biography*, Norton, New York, 1994.

Descrierea lui Oprah Winfrey, ca fiind o mobilizatoare, este bazată pe: Janet Lowe, *Oprah Winfrey Speaks*, Wiley, New York, 2001; și Bill Adler, ed., *The Uncommon Wisdom of Oprah Winfrey: A Portrait in Her Own Words*, Carol, New York, 1997.

Descrierea lui John F. Kennedy, ca făcând parte din tipologia mobilizatorului, se bazează pe: Michael O'Brien, *John F. Kennedy: A Biography*, St Martin's, New York, 2005; și cartea câștigătoare a Premiului Pulitzer, scrisă de Arthur Schlesinger Jr., confidentul lui Kennedy, împreună cu David Sobel, *A Thousand Days: John F. Kennedy in the White House*, Black Dog & Leventhal, New York, 2005.

Descrierea lui Ronald Reagan, ca fiind un motivator, este bazată pe cartea acestuia, *An American Life: Ronald Reagan*, Simon & Schuster, New

York, 1990; și Dinesh d'Souza, *Ronald Reagan: How an Ordinary Man Became an Extraordinary Leader*, Fireside, New York, 1999.

Descrierea lu Jesse Jackson, ca fiind un motivator, este bazată pe: Marshall Frady, *Jesse Jackson: A Biography*, Random House, New York, 1996.

Descrierea lui Teddy Roosevelt, ca fiind un oportunist, este bazată pe: Kathleen Dalton, *Theodore Roosevelt: A Strenuous Life*, Knopf, New York, 2002; și H.W. Brands, *The Selected Letters of Theodore Roosevelt*, Cooper Square, Whitestone, NY, 2001.

Descrierea lui Henry Ford, ca fiind un oportunist, este bazată pe: Anne Jardim, *The First Henry Ford: A Study of Personality and Business Leadership*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge, MA, 1970; și Richard Bak, *Henry and Edsel: The Creation of the Ford Empire*, Wiley, New York, 2003.

Descrierea lui Warren Buffett, ca fiind un cercetător, este bazată pe: Amanda Cantrell, „Buffett Calls Wealth Giveaway «Logical»", CNN.com, 26 iunie 2006; și Bernard Ryan Jr., *Warren Buffett: Financier*, Ferguson, New York, 2005.

Descrierea lui Jonas Salk, ca fiind un cercetător, este bazată pe: Jeffrey Kluger, *Splendid Solution: Jonas Salk and the Conquest of Polio*, Putnam, New York, 2005.

Descrierea lui George Burns, ca fiind un sponsor, este bazată pe: Herb Fagen și George Burns, *George Burns: In His Own Words*, Carroll & Graf, New York, 1996; și Martin Gottfried, *George Burns*, Simon & Schuster, New York, 2006.

Descrierea lui Shaquille O'Neal, ca fiind un sponsor, este bazată pe cartea sa, *Shaq Talks Back: The Uncensored Word on My Life and Winning in the NBA*, St. Martin's, New York, 2001; și Matt Christopher și Glenn Stout, *On the Court with... Shaquille O'Neal*, Little Brown, New York, 2003.

Descrierea lui George S. Patton, ca fiind un strateg, se bazează pe: David Andrew Smith, *George S. Patton: A Biography*, Greenwood, Westport, CT., 2003; și George S. Patton și Rick Atkinson, *War As I Knew It*, Mariner, New York, 1995.

Descrierea lui Vince Lombardi, ca fiind un strateg, se bazează pe: David Maraniss, *When Pride Still Mattered: A Life of Vince Lombardi*, Simon &

Schuster, New York, 2000; și Don Phillips, *Run to Win: Vince Lombardi on Coaching and Leadership*, St. Martin's, New York, 2002.

Epilog. Importanța continuării cercetărilor

Pentru mai multe informații despre modul în care Marston a dezvoltat personajele din benzile desenate „Wonder Woman", vezi articolul său, „Why 100 000 000 Americans Read Comics?", *The American Scholar*, 13 (1994), pp. 35-44.

Anexa A. Descrierea testului

Standardele referitoare la dezvoltarea și validarea unor evaluări psihologice impuse de Asociația Psihologilor din America pot fi găsite în *Standards for Educational and Psychological Testing*, American Psychological Association, Washington, D.C., 1999.

Pentru a afla despre primul model DISC, vezi William Moulton Marston, *The Emotions of Normal People*, Taylor & Francis, New York, 1928.

Un articol care însumează concepțiile comune referitoare la durata unei evaluări la locul de muncă este: A. Waldman, L.E. Atwater și D. Antioni, „Has 360 Feedback Gone Amok?", *The Academy of Management and Executive*, 12 (1998), pp. 86-94.

Pentru mai multe informații despre durata tipică a evaluărilor psihologice, vezi Lee J. Cronbach și Paul E. Meehl, „Construct Validity in Psychological Tests", *Psychological Bulletin*, 52 (1955), pp. 281-302; G.W. Morris și M.A. LoVerde, „Consortium Surveys", în P. Rosenfeld, J.E. Edwards și M.D. Thomas, ed., *Improving Organizational Surveys: New Directions, Methods and Applications*, Sage, Newbury Park, CA., 1993, pp. 122-142; și A. Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work*, Psychologist Press, Sussex, Anglia, 1997.

Referitor la întinderea necesară pentru ca o evaluare să aibă o validitate adecvată, vezi P.B. Sheatsley, „Questionnaire Construction and Item Writing", în P.H. Rossi, J.D. Wright și A.B. Anderson, ed., *Handbook of Survey Research*, Academic Press, San Diego, 1983, pp. 195-230.

Pentru calitățile psihometrice ale uneia dintre cele mai larg folosite evaluări psihologice care, din întâmplare, are tot un număr mai mic de 30 de întrebări, vezi A.T. Beck, W.Y. Rial și K. Rickets, „Short Form of

Depression Inventory: Cross-Validation", *Psychological-Reports*, 34, 3 (1974), pp. 1184-1186; și A.T. Beck, R.A. Steer și M.G. Garbin, „Psychometric Properties of the Beck Depression Inventory: Twenty-five Years of Evaluation", *Clinical Psychology Review*, 8, 1 (1988), pp. 77-100.

Pentru a afla despre instrumentele psihometrice cel mai des folosite pentru evaluarea personalității, vezi D.J. Pittenger, „Measuring the MBTI and Coming Up Short", *Journal of Career Planning & Placement*, toamna 1993; și R.R. McCrae și P.T. Costa, „Validation for the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology* (1987), pp. 81-90.

Anexa B: În culisele studiului TalentSmart

În 1904, ministrul francez al educației, Alfred Binet, a întocmit primul test de inteligență pe care l-a folosit pentru a delimita elevii „sclipitori" de cei „leneși". Testul era compus din 30 de întrebări, iar rezultatul era exprimat folosind conceptul de „vârstă mentală". Un psiholog din cadrul Universității Stanford, Lewis Terman, a introdus termenul de „IQ", în 1914. El a fost cel care a dezvoltat o nouă variantă a testului. Aceasta a ajuns să fie folosită de armata Statelor Unite, în timpul Primului Război Mondial, pentru a selecta recruții. O trecere în revistă a acestor evenimente poate fi găsită în Raymond Fancher, *The Intelligence Men: Makers of the IQ Controversy*, Norton, New York, 1985.

Descoperirea faptului că testul nu măsura toate aspectele privitoare la inteligență a dus la apariția conceptului de „inteligență socială", introdus de E.L. Thorndike în „Intelligence and Its Uses", *Harper's*, 140 (1920), pp. 227-335.

Pentru mai multe informații despre IQ, EQ sau personalitate, precum și despre corelațiile slabe, vezi Melissa Graves, „Emotional Intelligence, General Intelligence and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling" (disertație de doctorat nepublicată, San Diego, California School of Professional Psychology, 1999).

Primul studiu care a folosit termenul de „inteligență emoțională", a fost o disertație de doctorat întocmită de W.L. Payne, „A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence: Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire", The Union Institute, Cincinnati, 1988.

Pentru mai multe informații despre limitele testului de măsurare a IQ-ului în a prezice succesul în viață, cât și despre impactul slab al evaluării și folosirii inteligenței cognitive ca metodă pentru a ajuta oamenii să învețe și să se dezvolte, vezi George Vaillant, *Adaptation to Life*, Little, Brown, Boston, 1977; și Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, 1993.

Modelul inteligenței emoționale folosit în această carte este format din patru componente (conștiința de sine, autogestionarea, conștiința socială și gestionarea relațiilor), conștiința de sine fiind componenta cea mai importantă. Modelul a fost dezvoltat de către Daniel Goleman și este de departe cel mai des folosit. Pentru mai multe informații despre acesta, vezi Daniel Goleman, Richard Boyatzis și Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

Pentru mai multe informații despre evaluarea inteligenței emoționale, vezi Travis Bradberry și Jean Greaves, *The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need to Know to Put Your EQ to Work*, Simon & Schuster, New York, 2005.

Pentru mai multe informații despre prefixele multiplilor binari, vezi http://physics.nist.gov/cuu/Units/binary.htmal.

Pentru mai multe informații despre conceptul de „validitate internă", vezi Robert F. Bornstein, „Face Validity in Psychological Assesement: Implications for a Unified Model of Validity", *American Psychologist*, 51 (1996), pp. 983-984.

Pentru mai multe informații despre metodele de evaluare profesională bazate pe rezultate, vezi L. E. Atwater și F. J. Yammarino, „Does Self-Other Agreement on Leadership Perception Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictors?", *Personnel Psychology*, 45 (1992), pp. 141-155.

Pentru o discuție despre eficacitatea metodelor, vezi Jacob Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, ediția a II-a, Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1988.

Pentru mai multe informații despre folosirea „norului de puncte" pentru determinarea corelațiilor dintre variabile, vezi R. Catell, „The Scree Test for Numbers of Factors", *Multivariate Behavioral Research*, 1(1996), pp. 245-276.

Pentru mai multe informații despre folosirea scorurilor „Z" cu o valoare mai mare de 1,96 sau mai mică de -1,96 pentru a evalua semnificațiile corelațiilor, vezi Julie Paillant, *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 10)*, Open University Press, Maidenhead, Anglia, 2001.

Pentru mai multe informații despre rotația factorilor prin metoda „Varimax" și normalizarea „Kaiser", vezi H. Kaiser, „A Second Generation Little Jiffy", *Psychomtrika*, 35 (1970), pp. 401-415.

Pentru o discuție asupra metodei de măsurare a perfomanței profesionale a lui Miller și Cardy, vezi J.S. Miller și R.L. Cardy, „Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (2000), pp. 609-626; N.T. Duarte, J.R. Goodson și N.R. Klich, „Effects of the Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal", *Academy of Management Journal*, 37 (1994), pp. 499-521; T.E Becker, R.S. Billings, D.M. Eveleth și N.L. Gilbert, „Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", *Academy of Management Journal*, 39 (1996), pp. 464-482; și M. Freese, W. Kring, A. Soose și J. Zempel, „Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany", *Academy of Management Journal*, 39 (1996), pp. 37-63.

INDEX

CUPRINS

Editor: GRIGORE ARSENE
Redactor: CARMEN VASILE
Corector: GINA COPEL
Tehnoredactor: DRAGOŞ DUMITRESCU

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. Aurel Vlaicu nr. 35, Bucureşti, 020091
tel.: 021 260 22 87, 021 222 57 26
redacţie: 0744 55 47 63
fax: 021 223 16 88
distribuţie: 021 222 25 36
redactie@curteaveche.ro
www.curteaveche.ro

B-dul Tudor Vladimirescu, nr. 31, sector 5, Bucureşti, ROMÂNIA
fedprint
tipografie
Tel.: 411.00.55; 411.47.76 office@fedprint.ro

„O lectură mai mult decât plăcută, ce reușește să-ți stârnească interesul prin intermediul povestirilor exemplificatoare pe care le expune. Deosebit de utilă pentru problemele pe care le poți întâmpina la locul de muncă, te ajută să-ți îmbunătățești relațiile cu colegii sau subalternii, cât și dezvoltarea personală."

The Paramus Post

„Bradberry îți schimbă fundamental perspectiva asupra succesului!"

PATRICK LENCIONI, autorul cărții *Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri*

BIBLIOTERAPIA

CURTEA VECHE

Pentru a comanda online sau pentru lista completă a titlurilor publicate la Curtea Veche, vizitează **www.curteaveche.ro**

începi să afli

ISBN 978-606-588-296-6

9 786065 882966