

**Опросник**  
**по определению уровня использования эмоционального интеллекта для**  
**руководителей**  
**(из книги Дэвида Райбака "Как использовать эмоциональный интеллект в**  
**работе")**

Каждому утверждению присваивайте балл, который больше всего подходит Вашей действительности.

Шкала: 5 - всегда, 4 - обычно (чаще всего), 3 - иногда, 2 - редко, 1 - никогда.

1. Я предпочитаю держать людей под контролем и не позволяю им "прыгать высоко".
2. Я дорожу своей профессиональной объективностью.
3. Я готов переложить на других ответственность за ошибки.
4. Я стараюсь избегать влияния на других и уговоров.
5. На каждую проблему я реагирую гневно.
6. Я стараюсь не заниматься шероховатостями и разногласиями, т.к. верю, что они "рассосутся" без моего участия.
7. Я стараюсь не реагировать эмоционально, когда другие показывают свои чувства. 8. Когда я сердит, я это выражаю.
9. Я отделяю свою жизненную философию (касающуюся меня как личности) от моего подхода к бизнесу.
10. Я открыто обсуждаю свои чувства с другими.
11. Я предпочитаю общий подход подробностям и специфике.
12. Я сосредоточен на главных вопросах, позволяя другим заботиться о деталях.
13. Я избегаю проблемы в надежде, что со временем они решатся без меня.
14. Я делегирую проблемы первой очередности.
15. Я стараюсь, чтобы ни в одном моем публичном выступлении не звучали эмоции и чувства.
16. Я стараюсь "держать карты в руке так, чтобы никто не мог заглянуть".
17. Я слушаю других, когда они хотят что-то сказать.
18. Я сосредоточен на чувствах других.
19. Оценивая других, я учитываю их поведение в прошлом.
20. Я стараюсь, чтобы на меня не слишком влияли чувства других, когда я выслушиваю конфликтующие стороны.
21. Я хочу делать хорошие вещи для других.
22. Я чувствую, что мое спонтанное поведение мешает мне выполнять руководящую роль. 23. Я уверен в своих способностях.
24. Я склоняю других к тому, чтобы брать на себя больше риска.
25. Мне присуще использовать власть, принадлежащую мне по праву руководителя.
26. Я открыто обсуждаю с другими свою личную жизненную философию.
27. Когда я приступаю к разбору проблемных ситуаций, внутреннее спокойствие и сдержанность для меня важны больше, чем спонтанность.
28. Я получаю удовольствие от того, что умею влиять на других и уговаривать других.
29. Борьбу с конфликтами и проблемами надо начинать сразу.
30. Я обращаю внимание на разногласия, и стараюсь заняться ими сразу после того, как я их обнаружил.
31. В кризисных ситуациях я прячу все отрицательные эмоции.
32. Я люблю вызывать других на дискуссию, но при этом я корректен и знаю меру.
33. Я предлагаю свою помощь всегда, когда это возможно, один на один и при людях.
34. Мне удастся контролировать свои чувства, когда я сердитый или агрессивный.
35. Я чувствую грань дозволенного при общении с другими и не перехожу ее.
36. Я общаюсь с другими так, чтобы они гордились своим уникальным вкладом в общее дело.
37. Я стараюсь не вмешиваться и не принимать какую-либо позицию, если вокруг меня происходит что-то, в чем я не принимал участие с начала.
38. Я готов делиться своим личным мнением и ощущением.
39. Во всех ситуациях я прямой и открытый.
40. Я позволяю другим взять на себя руководящую роль и при этом я их не контролирую.

41. Я стараюсь учитывать все мнения, даже противоположные.
42. Я открыт и готов рассматривать идеи своих оппонентов.
43. Я сосредоточен на самых главных составляющих проблемы.
44. Я готов взять на себя личную ответственность, если дело кончилось провалом.
45. Я прямо обсуждаю с персоналом и волнующие факты, которые оцениваются неоднозначно.
46. Когда мне нужна важная информация, я могу сделать исключение из общих правил.
47. Я делегирую важные задачи каждый раз, когда это возможно.
48. Я готов понять чужие чувства, даже в течение дискуссии на повышенных тонах.
49. Для меня самое главное понять, какие чувства привели к конфликту.
50. Мне очень важно, как люди отреагируют, если я покажу свои чувства.
51. Я тепло и от всей души выражаю свои спонтанные чувства.
52. Я легко могу заручиться чужой поддержкой и помощью.
53. Я четко передаю свои намерения.
54. Я искренен, когда говорю о своих чувствах и намерениях.
55. Я обращаю много внимания на чужие чувства и намерения.
56. Я помогаю другим лучше понять самих себя.
57. Я подбадриваю других, чтобы они сделали работу лучше, чем ожидается.
58. Я получаю удовольствие от комплексных задач и я очень доволен, когда, разбирая факты, я проясняю ситуацию.
59. Мне по душе сложные задачи, и я получаю удовольствие от работы.
60. Я в равной степени осознаю свою ранимость и свои возможности и силу.

### **Ответы**

1. Никогда. Руководитель с развитым ЭИ не ограничивает других, он всегда помогает им добиться большего.
2. Иногда. Это компромисс честных стандартов с человеком как приоритетом.
3. Никогда. Это противоречит высокому ЭИ и пониманию руководящей роли. Не путать с зонами ответственности.
4. Никогда. Это часть работы.
5. Редко. Наша цель - создать открытую и дружескую среду. Мы не думаем всегда о "правоте", а о том, что поможет.
6. Никогда. Проблемы и разногласия требуют нашего участия, разъяснения и быстрой реакции. 7. Иногда. Надо понимать других, но не позволять им играть на Ваших чувствах.
8. Редко. Это нежелательно, но подавление этого в 100 % случаях означает, что Вы ведете себя искусственно.
9. Редко. Высокий ЭИ несет в себе естественное поведение и удовольствие от лидерства.
10. Обычно. Высокий ЭИ лишает страха открытости. Мы не боимся выглядеть "не так" и не претендуем на совершенство.
11. Редко. Нам интересны подробности, как часть комплексного подхода, как работа других, как возможный источник конфликта.
12. Редко. Часто суть правды прячутся в подробностях.
13. Никогда. То "лекарство", которое предложит время, нам чаще всего не нравится. Мы можем решать важные вопросы и в ущерб расписания, которое раньше наметили.
14. Редко. Это не то, что стоит делегировать (зато внимательно спросите, что стоит делегировать).
15. Редко. Смотри ответ 9.
16. Редко. Высокий ЭИ означает открытость и прямоту. Тем не менее, работу с разногласиями надо начинать осторожным.
17. Всегда. Это суть ЭИ.
18. Всегда. То же, что ответ 17, только еще более важно.
19. Иногда. Мотивация сотрудников растет, если они понимают, что "сегодня могут получить 5, несмотря на прежние оценки". С другой стороны, при правильной измеряемости и документальном сопровождении оценки работы, нельзя игнорировать "историю".

20. Всегда. Надо понимать и уважать чувства других, но если Вы должны послушать несколько людей, то важно быть открытым со всеми и не стать жертвой манипуляции.
21. Всегда. Руководитель с высоким ЭИ помогает другим расти, понять себя лучше, предлагает способ открытого общения. Если к Вам обращаются открыто, воспринимайте это как знак доверия и уважения.
22. Никогда. Руководитель с высоким ЭИ не страдает раздвоением в этом плане. "Руководитель" может повести себя жестко, не обидев "человека" в себе.
23. Всегда. Руководитель с высоким ЭИ не стесняется того, что ему приятно сделать так, чтобы дело было сделано, проблемы решились, люди вокруг него были довольны.
24. Всегда. Это суть. Люди не могут значительно улучшить результаты, ничего не изменив и без риска.
25. Никогда. Есть другие источники авторитета, такие как наши человеческие и профессиональные качества.
26. Обычно. Если человек понимает Вашу жизненную философию, он лучше поймет, в каком направлении Вы движетесь, что Вами движет, легче сможет создать контакт с Вами.
27. Всегда. Речь идет о том, что сначала надо понять, и на данном этапе спонтанность мешает.
28. Всегда. Если не любим убеждать, придется только командовать.
29. Всегда. Руководитель с высоким ЭИ обладает способностью увидеть проблему или ее потенциальный источник раньше других. Он на раннем этапе должен увидеть спад эффективности, нарушения отношения, упадок заинтересованности и т.д.
30. Всегда. Смотри ответ 29.
31. Всегда. Выражать гнев - последний шаг. Взаимное уважение - вот то, что нужно. Мы должны добиться своего цивилизованным путем.
32. Иногда. Не "держат" вообще - опасно: ничего не услышим и не узнаем. "Передерживая" в качестве обратной реакции получим замкнутость.
33. Всегда. Словами и невербальным поведением руководитель с высоким ЭИ добивается того, что его сотрудники воспринимают себя как уникальных людей.
34. Редко. Смотри ответ 32.
35. Всегда. В наше время в частности надо понимать весь риск, связанный с вопросами дискриминации любого рода, чувствительных вопросов национальности, религии, сексуального приставания и т.п.
36. Всегда. Смотри ответ 33.
37. Редко. Без участия и вовлечения мы не можем понять других, поделиться своими чувствами, узнать, что то, что нам нужно для решения проблем, не сможет помочь.
38. Обычно. Смотри ответ 10.
39. Обычно. Смотри ответ 10.
40. Редко. Мы остаемся рядом, чтобы помочь. Ваши сотрудники будут отличать контроль ради контроля и контроль с целью оказания помощи.
41. Всегда. На пути от хаоса к ясности нужно рассматривать все и отбрасывать аргументированно. 42. Всегда. Если чувствуете, что не хватает данных, то возможно "слышим только себя". Надо разделять несогласие с нашим мнением и атаку на нас лично.
43. Всегда. Что привело к конфликту - это наш ключ к разрешению и пониманию.
44. Всегда. Так как руководитель с высоким ЭИ участвует с самого начала, то он берет на себя ответственность.
45. Всегда. И на этапе обсуждения, и когда надо донести до сотрудников решение проблемы (которое может устроить людей в разной степени), руководитель с высоким ЭИ предпочитает гласность и прозрачность.
46. Редко. Фактически только в случаях, когда информация нужна для разрешения проблемы, и никаким образом нельзя отнести ее к информации для личного пользования.
47. Редко. Смотри ответ 14.
48. Обычно. Смотри ответ 17. Это, возможно, момент истины, определяющий наш уровень ЭИ.
49. Всегда. Смотри ответ 48.
50. Всегда. Несмотря на свою открытость, руководитель с высоким ЭИ осознает, что отклики и реакция имеют значение.

51. Обычно. Смотри ответы 10, 30 и 39.
52. Всегда. Если намерения понятны и направление известно, легче получить поддержку и помощь, необходимые для достижения корпоративных целей.
53. Всегда. Смотри ответ 52.
54. Всегда. Смотри ответ 52.
55. Всегда. Смотри ответ 17.
56. Обычно. На основе фактов и опыта руководитель с высоким ЭИ помогает другим лучше понять себя, но делает это ненавязчиво.
57. Всегда. Когда мы помогли другим почувствовать себя хорошо, они могут сделать то, на что они способны и больше, чем ожидается. Важная часть задачи - это правильное определение того, кто годится на какую работу.
58. Всегда. Если знаем, как добиться открытости, то у нас будут те факты, которые помогут нам принять правильное решение. В этом процессе много захватывающего.
59. Всегда. Чувство того, что мы отреагировали быстро и добились результата, может помочь нам получить удовлетворение от работы.
60. Всегда. Эти два противоположных чувства помогут нам добиться нужного баланса.

## КЛЮЧ

### Результат

Если Вы угадали ответ, дайте себе 5 баллов, если Ваш ответ удален от правильного на 1 балл, дайте себе 4 балла, если на 2 балла - дайте 3, и т.д.

### Пример:

- 1) Точный ответ - Всегда. Вы ответили Обычно - 4 балла, ответили Редко - 2 балла.
- 2) Точный ответ - Иногда, тогда за ответы Обычно и Редко дайте себе 4 балла, а за ответы Всегда или Никогда - по 3 балла.

### Если у Вас:

Больше 240 баллов: Вы "суперзвезда" в плане ЭИ, и работая с Вами можно получить хорошую поддержку.

Больше 180 баллов: Вы просто "звезда", и похоже, что немного усилий - и Вы станете "суперзвездой".

Больше 120 баллов: Вы не можете претендовать на призовое место по части ЭИ, но Вы отвечали честно, и это от радно.

Больше 60 баллов: похоже, что Вам "некуда двигаться кроме как к лучшему", и работа над ЭИ поможет Вам как никому.