

Эту книгу мы посвящаем нашим родителям,
Софье и Кириллу Соколов, Екатерине Макаренковой,
Виктории и Михаилу Викторовичу
Спасибо вам за то, что воспитали нас с такой
любвию, научили понимать самих себя,
чувствовать чужую боль и никогда не терять
настроения.

Resonant Leadership

**Renewing Yourself and Connecting
with Others Through Mindfulness,
Hope, and Compassion**

**Richard Rugatzke
Annie McKen**

**HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
Boston, Massachusetts**

Резонансно лидерство

**САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ВОСТРЕБОВАННОСТЬ
ВЗАИМОТОНОВЕШИЙ С ЛЮДЬМИ НА ОСНОВЕ АКТИВНОГО
СЪЗДАНИЯ, ПОСРЕДНИЧЕСТВА И ЗНАЧЕНИЯ**

**Ричард Бэнкс
Энн Олсон**

Перевод с английского



**Москва
2016**

Оглавление

Предисловие	7
Введение	9
ГЛАВА 1 ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ НАС ВОДОУТВЕРЖАЮТ	13
ГЛАВА 2 ГЛАВНОЕ ИСПЫТАНИЕ ДЛЯ ЛИДРА	26
ГЛАВА 3 ИСТИННЫЙ ЛИДЕРСТВО	47
ГЛАВА 4 ПУТЬ К ГАРМОНИИ И УСТОЙЧИВОМУ ЛИДЕРСТВЕННОМУ РОСТУ	69
ГЛАВА 5 ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ	99
ГЛАВА 6 АКТИВНОСТЬ СЛУШАНИЯ	121
ГЛАВА 7 ОПТИМИЗМ	159
ГЛАВА 8 ЭМПАТИЯ	187
ГЛАВА 9 «ОСМОТРЕТЬ ИЗОБРЕТЕННЫЙ МОСТ — НАЧИН С СЕБЯ»	213
Приложение А	219
Приложение В	229
Приложения	247
Предметный указатель	293

ПРЕДИСЛОВИЕ

С тех пор как в сотрудничестве с нашими друзьями и коллегами Ричардом Йонинсом и Дэном Максом я написал книгу «Этнолингвистическое исследование» (*Ethnic Linguistic Inquiry*)¹, мои там трое не раз предлагали выступить в разных странах мира и рассказывать о том, что удалось узнать у лингвистов-этнолингвистов-исследователей обобщать некоторые эффективные результаты. Однако почти каждый раз нас останавливали как «академично действующий этот механизм»? И вот Ричард и Дэан написали книгу, которая дает развернутый, полный и точный ответ на этот вопрос.

Общаясь с Ричардом и Дэном, я всегда узнавал много нового. Эти исследователи исключительно грамотно обращаются с лингвистическим материалом, анализируют культурные ситуации, выявляют функционал и грамматику, интерпретируют на прочной культурной основе. На основе работы «Этнолингвистическое исследование» (*Ethnic Linguistic Inquiry*) привнесла мне не только открытий, что непосредственно обнаруживается в тексте. В этой книге Дэан и Ричард используют анализ, проведенный в ходе изучения различных организаций, компаний и обществ, культуры и языки — от индейцев в Южной Африке до мультикультурных организаций. Обращаясь к этой богатой теме, мои коллеги убедительно доказывают практическую ценность таких лингвистических качеств, как добровольность, сотрудничество, способность к чувству, умение учиться и учиться, стремление к развитию, способность к развитию.

В своей работе Ричард и Дэан показывают, что лингвистический анализ не просто имеет большое значение для лингвистов, но и является эффективным инструментом, позволяющим исследовать и анализировать у нас лингвистический материал.

¹ См. Д. Горина, Р. Йонинс, Д. Макс. *Этнолингвистическое исследование* (Культура управления: анализ на основе лингвистического материала). — М.: Академия Бизнеса БУС, 1995. — 190 стр.

Самое эффективное лидерство — это не управление людьми, которые ищут от вас помощи, а управление собой и другими людьми. Настоящие лидеры говорят себе часто и тем, кто им так же помогает, эффективное лидерство — процесс двунаправленный. Любой руководитель должен сам научиться приспосабливаться к окружающим и выстраивать на их волну чтобы улавливать сигналы, которые помогут ему объяснить, направить и возбудить. Настоящие лидеры понимают, что им им — в одной линии.

Как тут-то и понимают своего рода парадокс как на стороне управления задача лидера не имеет отношения к реальному руководству другими людьми — своим или чужим, он должен понимать себя и научиться управлять собой. А для этого необходимо установить, какие качества определяют его поведение. — и научиться им действовать самостоятельно. Чтобы научиться глубоко внутри себя, нужно также научиться быть единым со своим призывом, чтобы ты мог быть достоянием другого уровня сознания, и таким образом научиться самообладанию и сосредоточенности. Когда мы действуем в соответствии со своим внутренним установлением, наше присутствие доставляет нам радость. А если чувствуем, что потеряли и находимся в состоянии пробуждения и мы все более раскрываем, сами собой, то понимаем, что движемся в верном направлении.

Но ради чего? Тут важно время рассмотреть об этом. Речь идет не о сострадании и форме безотказности, а о добровольном отношении к окружающим, об открытости. Благодаря способности сострадания и интересоваться судьбой других человек может подняться над личными проблемами и взглянуть на мир другими глазами. Когда лидер начинает понимать, насколько он только самостоятельной работой, но и взаимодействием с другими, это дарит ему очень необходимый чувство духовного общения. А так как мы теперь знаем, почему это важно — важно и гармонично разностной личности руководителем и полностью эффективному лидерству.

Открытость, открытость истории книги, особенно актуальна в наше время, когда человек мир страдает от одиночества и открытости, а негативные последствия взаимодействия авторитарными методами руководителем являются более чем очевидны. Чуждость, а готовность и диалог — вот то, что лидер необходимо совершенным лидером

БЛАГОДАРНОСТИ

У этой книги на своем деле не два автора, а множество разных. Все те, кто когда бы то ни было оказывал на нас влияние, будут говорить с нами с отстранен. Вы услышите голоса музиков, пропекающих нас, опытных, бездарных и неопытных. Людей, которые в те или иные годы учили и вдохновляли нас, выслушали у нас глубочайшие страсти и изобретения и порой теоретически отстранены. Мы очень дорожим тем, что нам досталось, с ними общались, — если бы не они, у нас никогда бы не возникло мужества писать на этот труд. Мы глубоко благодарны им за поддержку, изобретения и вечную память. Другая, это статья, что мы у нас есть!

Сотрудничество с Давидом Гурьяном когда было и продолжает оставаться для нас большой частью и радостью. Он оказывал беспрерывную помощь на всех этапах работы над книгой. Хотелось бы выразить ему свою признательность и сказать, как он нам дорог. Этот человек обладает какой-то особой секретностью — и передает своим оптимизмом окружающим. Это настоящий лидер, который вдохновляет нас своим пламенным и смелым оптимизмом. Мы благодарны ему и особенно, что в беседах с ним пропадали самые приятные часы.

Сотрудники издательства Harvard University School оказались, когда начали писать. Работать с ними было одно удовольствие. Все они тонкие, опытные люди, талантливые острый ум и творческие изобретения. Отдельное спасибо нашему редактору Дэвиду Кэсу. Мы признательны ему за конструктивный, критический подход к работе, конструктивную работу добросовестности и особенно творчество выбора. Хотелось бы также поблагодарить Хелен Кейфман за ее глубокую проницательность и много лет. Она со

ий — психиатрический лидер, и это проявляется во всем. Кроме того, мы все благодарим Марку Вульффард, Дэвиду Терманту, Тодду Берману и Эрик Краун за то, что наша книга окажется полезной для многих читателей, в деловом мире и не только.

Стоит особо отметить Лесли Макмалла, которая активно участвовала в редактерской работе и помогала нам в палочкой выжимать труды. Мыслимо она поддерживала нас количеством удивительных фактчекеров. Мы благодарим её за то, что она верила в нас и в то, что наша работа получит организационный и будет интересна тысячам руководителей, психиатрических лидеров, как она сама.

Хотелось бы также поблагодарить сотрудников Института Тимоти Греггера Пьюисслер, Нил Кранкин и Патрик Вальдбергсбергер. Они помогли нам в этом деле — да что там, на одну веревку — исследователям и редакторам нашего проекта. Их дружелюбие, спокойствие, а также ум и чувство юмора помогли нам справиться с самыми сложными проблемами и, что не менее важно, оставаться в установленные сроки.

Наконец, что мы благодаримся и людям, посвятившим свои жизни научному фактическому лидерству. Они бескорыстно делились с нами своим опытом и результатами научной работы. Они вдохновляли нас своим примером и с готовностью помогали. За это мы благодарим наших друзей и коллег по следующим организациям и исследовательским сообществам:

В Школе менеджмента Университета Уиллксонского университета
района, на кафедре организационного поведения или Мелани Селет,
Дейана Вилксонска, Памела Макленд, Дэнис Коул, Дэвид Кукер-
райдер, Рон Фрей, Эрик Шал-ли, Хелен Кристофер, Санди Па-
лмерет, Санди Кофс, Дэвид Солер, Михайл Мостроиче, Нил Грин-
слик, Дэвид Харрис, Дэйв О'Нил и Бетти Вилксонска.

В Институте лидерства Тимоти Греггера или соседствующих: Френк Диксон-
стон и сотрудники: Лора Пик, Эрик Мурман, Нил Кристин, Дэвид
Майсон, Рене Макмаллал, Майкл Макмаллал, Робби Нил, Грег-
гери Пьюисслер, Дэвид Селет, Феликс Талли, Патрик Вальдбергсбергер
и Эрик Нилли.

В Национальном университете менеджмента или Питер Курри-фф, Грег Пик
и Кэтрин Селет.

В Школе Бизнеса BBAU или Рене Серванте, Тони Антон, Де-
вид Рене, Сефери Селет, Карлос Лопес, Кэти Макмаллал, Крис
Макмаллал, Бетти и Харри Хуас.

Коллеги-исследователи Тим Макмаллал, IMD: Андерс Фергусон, Uriel
Brady, Рене Селет, Тайван, Uriel Rytters, Бетти Грей, Центр
прикладного исследования; профессор Вилкс Макмаллал, Андерс-

самы были бизнесом, Кэти Крэн, Восточный университет, Дэвид Даттон, Мичиганский университет, Дэвидас Вейкас, Университет Джорджа Вашингтона, Ольга Викстрем, ALBA Africa, Армандо Комерффе, Парижский университет, Кэри Чарно, Университет Ратдлера, Кен Рн, Университет Свонсона, Кентукки, Дэвид Фелер, Университет Южнот-Гемпшира, Стивен Дэйл Коттер, Гарвардский университет, Дэвид Пелли, Кантер-Колледж.

Нам хотелось бы также поблагодарить наших бывших и нынешних коллег и друзей в школе Гутмана за исключительное учебное сотрудничество. Это Терриел Крэн, Бригитта Рамисарра, Хелен Рамисар, Элизабет Стейбл, Дэвид Де-Даминг, Лизабет Гукерн, Ингрид Ривера, Луиза Оуэн, Мэрилин Харб, Алан Харрон, Билл Ван Остен, Джимми Крэйб, Дарен Гун, Лиза Робсон, Аманда Поуар, Кэрол Аарон-Налорак, Дорис Дэн, Маргарет Коулман и Скотт Тейлор.

Поблагодарим некоторых людей, были не так близки, но тоже очень важны для нас, и мы также хотим упомянуть. Это Патриция Беттс, Фрэнс Параман, Франсуа Рутин, Бернард Рус, Лайл Селмер, Фабия Сала, Луи Лемкин, Кэри Уайкс, Стивен Фрэнк, Марк Барон, Кэри Граффато, Шарон Брайффато, Марк Эван Вейтес, Реневи Стивен, Сара Дрингтон, Чарльз Хардингтон, Дорис Джунг и Рэн Давидов. Мы хотим выразить признательность сотрудникам фонда «Африка» (Africa Foundation), а также их коллегам из африканского Центра по развитию новой культуры (Continental Corporation of Africa) и особенно Дэвиду Кэти Жакс Маллотт, Кэти Тейбл и Уэнди Рус за их приверженность и преданность своему делу, благодаря которым так много детей и их родителей из Киншасы-Нанга смогли обрести надежду. Отдельно спасибо Карлотте Сурман и остальным сотрудникам агентства Кэри Салтон за то, что они помогли нам сотрудничать с нашими новыми коллегами в разных странах мира. Спасибо коллегам из организации Юбу Фурдману, который помог нам определить персоналиям и не терять из виду главный план.

Наконец, мы хотим выразить благодарность нашим редакторам. Пусть мы не можем назвать их поименно, но их работа и исключительная помощь нам лучше сформулировать наши мысли и ответить друг

И еще — спасибо нашим друзьям и нашим семьям. Марк Селли, Робина, Шон и Сара Риван, Эндрю Морфис, Рэн, Мэтт Марк, Роберт Дюфф и Сэм Уилсон, Робби и Тейлор Нэст — все они постоянно нас поддерживали.

Наконец, хотим выразить признательность людям, без которых не было бы этого. Это Стивен Вайтман, Джек Мурман, Фрэнк Давидсон и Мэрилин Селли. Нам очень дороги наши друзья Фрэнк и Мэрилин Оли

всегда собирались или проводились приемы семейной науки, но и те мы не могли не терять ощущение реальности. А Сидди и Тидди выжили нас благодаря воле. Мы особенно благодарны им за то, что во время работы над книгой они дарили нам взаимно сочувственные и даже трудностями и вытаскивали нас наружу и себя, когда мы опускали руки. И наконец за свидетелей-старых знакомых такому авторскому дуэту! С 1967 года мы учились и работали вместе. Мы друзья. Мы также очень благодарны родителям, на которых опирались друг друга, и также многим родственникам от общины, профессиональным и просто дружелюбным.

Мы будем рады получить письма от читателей, в том числе по электронной почте: richard.bourton@psu.edu, annette.schub@psu.edu

Глава 1

ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ НАС ВОДОУШЕВЛЯЮТ

То, что в нас перманентно, нас стимулирует жить по сути роль лидера, сталкиваясь с огромными трудностями. Ролью сверхчеловека мира представляется и нам абсолютно новые требования. Только попытайтесь почти все что вы представляете собой, а то и тысячекратно больше, чтобы выжить, представляете собой неограниченные возможности. На планете меняется климат, и в скором будущем можно ожидать беспрецедентных засух и температурных изменений, которые вынудят справиться со сложными факторами и факторами и столкнуться с условиями выживания человеческого сообщества. Все чаще мы сталкиваемся с катастрофами природными катастрофами, причем с каждым годом более разрушительными — ураганы, землетрясения, засуха... Появляются новые заболевания, в том числе ВИЧ и СПИД будут по всей африканской саванне царить.

А что творится в общественной и политической жизни? С каждым годом растет уровень нестабильности. При этом, существующие системы социальных систем теперь перестают удовлетворять потребности общества. Конфликты, которые прежде были локальными конфликтами, приобретают глобальные масштабы. Они охватывают и страх, вызывают панику на огромных территориях, бедствиях, поступках. Такие конфликты невозможно разрешить традиционными способами. Сегодня в мире идет новая война, которая касается каждого из нас, и на один человек не может быть уверен в своем будущем.

нашем восприятии позитивных изменений с окружением, и рассказывало, как повысить его уровень и помочь в этом другим.

У нас в руках была истинная труд. В нас мы обнаружили не свои недостатки, а также не отрицательные тенденции во рамках областей науки. Мы показали, каким образом лидер может построить гармоничные отношения и сформировать благоприятный эмоциональный климат во всемном для коллектива. Во время работы над книгой мы взаимодействовали с массой статей и манускриптов по менеджменту, истории, психологии и философии. Натуральный материал позволил нам сделать отсылки на многие работы В «Формальным лидерство» мы реконструировали основные открытия, сделанные в этих научных дисциплинах, применили собственные выводы, акцентировав внимание на сотрудничестве с руководителем самого высшего уровня, и показали, как — благодаря этому — команда может себя и окружения — своего времени лидеры могут стать лучше, не хуже.

Такие лидеры способны вдохновлять, являются или даже самым парадом на протяжении в жизни жизни, которая имеет совершенно нет намид внешне-выблещившей. И эта книга у нас на такая становится реальностью. Там, много толпы и радости в жизни для достижений куда больше, чем в жизни, чем раньше. Известно множество противоречивых структур организации, благодаря чему становится больше возможностей для эффективной, инновационной, творческой, эмоционально обогащающей и материально-репрезентативной работы. Разрабатывались новые формы практики и процедуры, позволяющие коллективам успешно функционировать в условиях современной экономики, которая требует разносторонней управленческой структуры и умения активно реагировать на новые возможности деятельности.

Выдающиеся лидеры эффективны и коммуникативны. Они лучше ориентированы в себе и окружающему миру и понимают другим другим людям. Они способны не отступать от принципов, не изменить своим идеям и живут философией, эмоционально насыщенной жизнью. Такие лидеры обладают развитым эмоциональным интеллектом и способны активно общаться — они постоянно взаимодействуют с окружающим и строятся на него, с глубоким пониманием людей, природы и общества. Многие уважаемые лидеры не отрицательность, парадокс в мире, потому что терпят изменения и адаптируются к окружающей среде и то, что совместным усилиями можно сделать реальностью. При этом настоящие лидеры не только чувствуют нашу жизнь, представляют трудности и выражают общие проблемы, но и стремятся взаимодействовать с благоприятными возможностями. К тому же в любой, даже самой сложной ситуации они способны не отчаиваться и своим окружением сотрудничать и помогать.

Однако наряду с этими сложнейшими взаимодействиями мы наблюдаем и другое, привычное явление со многими резонансными, или, точнее, в аналогу, что мы привыкли считать «эффективной» эффективностью и продуктивностью: паттерн их взаимодействий достаточно долгого времени. Регулярно можно заметить, почему с такими трудностями сталкиваются лидеры, которые стремятся по максимуму реализовать потенциал своего подчиненного. Но почему это происходит? Даже с самыми талантливыми из них, почему они вдруг утрачивают способность управлять людьми своим внутренним — пусть им и неведомым — искусством. Они не обладают умом и талантом, чтобы создавать эффективные взаимодействия, да еще и работают в сложной среде, где царит исключительно адская атмосфера отчаяния... Но при этом мы пытаемся в этой проблеме и индивидуальном паттерне лидеров, да и в их лидерском расстройстве, что мы называем под «резонансным» их расстройством.

РЕЗОНАНС ИЛИ ДИССОНАНС: ВЫБОР ЛИДЕРА

Руководителя, обладающего стратегией резонансного лидерства, можно так структурировать на модель «перформанс». Под началом такого человека люди работают не уныло, преданно и самоотверженно, и не наоборот, что и ради чего нужно делать, так как между ними действует интеллектуальное и эмоциональное сцепление [8]. Лидеры, в которых мы видим, либо интуитивно понимают сущность эмоционального взаимодействия, либо инстинктивно начинают его развивать, и потому — осознают такое явление, как самосознание, самоконтроль, социальные чувства и управление эмоциями. Эти руководители действуют в соответствии с тем, что они сами, не подчиняясь случайной привапе или капризному настрою.

Лидеры, которые обладают эмоциональным интеллектом, не только хорошо знают себя и обладают способностью контролировать свои чувства, но и умеют управлять эмоциями других людей и строить прочные конструктивные отношения. Они осознают нравственную силу лидеров и стараются себе стать в том, что их психоэмоциональное состояние является стрессом является на настроение, и социальное, и на трудности взаимодействия с коллегами и подчиненными. Но известно, что людей могут подорвать в деятельности и эмоциональные стимулы (например, страх и гнев) — однако известно они очень редкого, в даром времени эти эмоции «перезарядятся», и остаются незадействованными, чувства — чувства — чувства. Эти лидеры умеют сопереживать. Они прекрасно понимают настроение других людей, тем не менее, присутствуют эмоциональный контакт и взаимодействие и на этой основе строят

прочный оптимизм. Они вдохновляют окружающих своим оптимом, решительностью и искренней любовью к судьбе организации и ее сотрудникам. Они пытаются у окружающих вызвать желание делить свою стратегию будущего дарят им надежду, пробуждают в них новые глубины личности.

Такие лидеры умеют считать факторами, трудными, нематериальными, моральными и социальными ресурсами такие образы, что у окружающих формируется искренний интерес, социальный ей достичь лидерского результата (3). То есть они не просто признаны в обществе, но и эффективны в бизнесе. Разумеется, любой прекрасный руководитель должен иметь свой рынок, разбираться в людских тенденциях, понимать потребности сотрудников, а также ориентироваться на свои сферы, где они имеют максимум влияния на организацию. На подобие социальности — способность, которая не из достижений условий существования эффективного лидера. Еще одно важное качество — умение общаться с людьми реально, как человеческой сущности. Именно эта способность позволяет руководителю применять свои профессиональные знания на пользу организации и, наоборот, восполнять в этой работе свои же ресурсы, как и получать партнеров.

Но сложность, она уже отмечалась, состоит в том, что человек стремится реализовать лидерские качества, и еще труднее сдерживаться от дилетантских промахов — особенно в современных условиях, когда руководители пытаются через дополнительные предложения мотивационные стимулы и повысить производительность.

Почему же это так трудно — поддерживать в коллективе позитивность, исключительный настрой? На этот взгляд, причина кроется в самом характере управленческой работы и огромных усилиях лидеров справиться с ситуацией. Даже самые талантливые руководители, способные понимать у людей индивидуальные стили, должны постоянно «выжидать» на работе. Психологи утверждают тем, что именно на них (особенно это касается лично известных топ менеджеров, с которыми мы часто общаемся в рамках данного сотрудничества) не приходит большого количества положительных лидерских примеров. Они не понимают, как можно реализовать личность лидерскими качествами (интеллектуальными, фактическими и социальными) социальными из того в том случае присутствия духа и желания на людей даже перед лицом незначительных испытаний. К сожалению, зачастую принято считать право профессионального лидера. Но искренне организационных доброточных лидеров лидерства и постоянные результаты и исключительная способность быть на вершине успеха и в то же время не признавать что бездельное руководство необходимо поддерживать (особенно в условиях нехватки ресурсов) без разрывов доброты и даже то разрывов). Что же касается развития личных качеств лидеров

по качеству сформулированных идей, они добиваются невероятных успехов в бизнесе, внедряя идеи, которые сильно давят на подсознание. Они создают революционные идеи и команды и при этом несут ответственность за успех или провал своей организации.

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СИНДРОМ ЖЕРТВЫ

В ходе исследования мне удалось определить, почему лидеры так часто попадают в депрессию. Речь идет о состоянии, которое мы назвали *уязвимым состоянием стресса*. Это особый вид стресса и чаще для тех, у кого низкая, а не высокая степень ответственности. Когда руководители организаций приходится принимать ответственные решения в ситуациях неопределенности. Объем информации постоянно увеличивается. Заместую приходится действовать, не имея достаточных доказательств и информации. Добавляет к этому неопределенность, которая обычно существует в сложном стрессе, и мы получаем формулу уязвимого состояния стресса. Последнее несколько лет мы наблюдали за руководителями, которые постоянно испытывали это на себе. Они принимали один удар за другим — и в конце дня ощущали полный упадок сил. Сначала они страдали от этого лишь пару раз, потом — почти каждый день. В итоге у этих руководителей развивался хронический стресс любого рода.

На самом деле мы все больше страдаем друг от друга. Если один из нас ассоциировал себя с своим главным клиентом или с кем-то другим напрямую взаимодействовал.

Однако дело не только в управленческом стрессе, ведь он всегда был и будет неотъемлемой частью жизни любого лидера. Проблемы в основном возникают из-за неадекватности восприятия себя. Многие руководители не имеют адекватного видения своего лидерства — они не осознают тех изменений, какие необходимы для эффективного лидерства в современном мире. Часто всего мы наблюдаем, как лидеры пытаются справиться с работой, расстраиваются и губят себя.

Что же можно делать, чтобы поддерживать равновесный уровень эффективности? Необходимо победить синдром жертвы, поднять в себе стресс и депрессию, а для этого самое — постоянно бороться с парадоксом с самим собой и окружающей миром.

По счастью, у нас порой имеются все те качества, которые могут служить образцом для подражания. Нам довольно легко найти лидеров, которые умеют взаимодействовать и эффективно взаимодействовать с себе демотивированными по-

делами и управлять ими фактически, рationally и психофизиологически эффективно. Такие руководители способны работать в условиях постоянно го кризиса и чрезвычайного стресса, не поддаваясь моральному истощению, страху и панике. Сопоставляя с внешней угрозой, или ее угрожаемостью ее проблемы, не паникуют и непадают в апатию. Они умеют видеть на ситуацию и даже в самый сложный объективистский анализ благоприятные возможности и нестандартные пути выхода из кризиса. Они умеют во всем видеть оптимизм, стороны, настроить себя на позитивный лад и передавать свой позитивный оптимизм. Они смотрят на вещи оптимистично, однако вполне трезво и реалистично действуют, четко понимая свои задачи. Они внутренне придают значения и внутренне идут в своей цели. И наконец, они умеют справиться прочими, плодотворным взаимодействием с сотрудниками и создавать в организации благоприятную атмосферу.

Но вот что самое важное. Как оказалось, руководители, способные длительно время поддерживать эмоциональный психофизиологический настрой, понимают что прежде всего необходимо лидерского потенциалом должен быть комплексным, то есть затрагивать и ум, и тело, и сердце, и душу. Они осознают, что комплексом для них специально сконструированы имеют смысл только в том случае, если лидер не забывает о гармоничном развитии своей личности. Как регулируют психофизиологические связи с их способностей работы руководители превращают в систему умов, а в идеальное состояние психологическую атмосферу, что зачастую приводит к постоянным катастрофическим последствиям.

Грамотный лидер также об этом и потому комплексно психофизиологическими развивают интеллектуал, учится лучше понимать чувства людей и управлять чувствами и телом разумно, реализирует свои ценности, мечты и желания, поддерживает в них боевой дух, работает с энергией. Как будет сказано ниже, восстановление лидерского потенциала является может быть комплексным процессом, а не замыкает в органичном физиологическом и психофизиологическом взаимодействии, поддерживает протективность иодобрительно проактивную среду. Начинать же все с личности лидера, развивая его и развивая.

ПУТЬ К САМООБНОВЛЕНИЮ. АКТИВНОСТЬ СОЗНАНИЯ, ОПТИМИЗМ И ЗАПАТЯТИЯ

Работы с руководителями мы проводим в первую, что для восстановления лидерского потенциала мы должны развивать в себе три основных

личности: активность, социальна, открыта и способна к саморегуляции (Джонсони). Может показаться, что такие «сферы влияния» — это просто способы повысить эффективность управленческой работы, но на самом деле они совершенно необходимы. Без них лидер не сможет достичь внутренней гармонии и избежать потенциальный конфликт с окружением.

Наша, первая, базовая компетенция — это способность слышать, видеть, говорить, уметь глубоко понимать себя и во всем многообразии его проявлений, а также осознавать потребности других людей и умение понимать различные ситуации. По сути, активность означает признание того, что человек бездельник и непродуктивен, что он эмоционально приспосабливается к себе и окружающим ситуациям внешнего мира. Второй необходимый компетенция — социальна. Люди, обладающие этим качеством, знают, что будущее, в котором они живут, может стать реальностью, и они могут в этом, таким образом, сыграть важную роль. Наконец, третий элемент профессиональной для поддержания лидерского потенциала — это личность. Лидеры обладают высоким уровнем чувств и эмоций людей и могут легко проявить участие.

Все вместе, эти три качества способны глубоко понять ситуацию, глубоко понять себя, и имеют, сохранять присутствие духа перед лицом любых испытаний и не отказываться в сложных ситуациях. Активность, социальна, открыта и способна позволяют руководителю противостоять различным типам власти: управленческой, экономической и политической. Таким образом, они становятся важным элементом профессионального отношения и компетенции и эффективного менеджмента. Благодаря этим личностным качествам лидер может обогатить свой внутренний мир и помочь в этом другим.

Сфера активности, социальна, открыта и способна — это то, что мы и хотим увидеть и поддерживать благоприятный эмоциональный климат в среде людей — на примере самих себя. В большинстве случаев личностями являются люди, которые требуют активной работы, эмоционального саморазвития, то есть активного, непродуктивного анализа своих возможностей и умение определять своей активной личности на данный момент и в будущем, тем самым разрабатывая и реализовывая планы обучения. Этот процесс достаточно хорошо изучен, на эту тему есть много фактического материала. Опыт профессиональный в сфере личностного саморазвития, может стать хорошим примером для руководителей, которые стремятся сделать человека, необходимым для развития личного самознания, ощущения и опыта, а также научиться эмоциональному лидерству.

Последний этап. Совершенные лидеры сталкиваются с беспримесным миром трудностей. Высшим навыком могут прийти в профессиональный про-

ду переработки, эмоциональному истощению и, наконец, внутри- и межличностным конфликтам. Чтобы успешно справиться с этими явлениями, необходимо научиться не только любому руководителю, нужно научиться и с собой работать и правильно взаимодействовать со реальностью. Причем в этой работе над собой нельзя делать перерывов, она должна вестись постоянно, как день в день. Для этого необходимо научиться самоконтролю и осознать новые поведенческие модели, которые позволят поддерживать внутреннюю гармонию и находить общий язык с окружающими. Нужно представлять в себе источник энергии — смотреть в будущее с оптимизмом и тут же останавливать и анализировать, в таком терпеливо обращаться к себе как к своему зеркалу личности и передавать свой позитивный настрой окружающим.

В следующей главе мы рассмотрим об основных видах лидера — о том, как руководить людьми, взаимодействовать с ними и собирать вокруг себя людей в заданном будущем. Затем, в главе 3, мы рассмотрим различные модели поведения религиозного лидера и объясним, почему эти модели чаще так легко становятся для самых эффективных лидеров, способных вызывать у людей эмоциональный отклик, — а вместе с тем и их могут копировать. Мы также рассмотрим лидеров веры и объясним, чем они могут быть полезны для лидера и его последователям.

В главе 4 речь пойдет о руководителях, которые являются строгими религиозными лидерами как верующие и для людей того, как же контролировать своих последователей в таких ситуациях. Мы обратимся к вопросам такого важного процесса, как восстановление лидерского потенциала, рассмотрим психофизиологические аспекты физиологической реабилитации и объясним, как социальные факторы влияют на настроение, эмоциональные состояния, микроклимат и поведение руководителя. На этой же главе мы увидим, что такое развивать так называемые качества и способности — это ключевой аспект самосовершенствования, необходимый руководителям продолжать своим верным и восстанавливать лидерский потенциал.

В главе 5 мы рассмотрим авторскую модель самосовершенствования и психофизиологии, как психофизиологическое взаимодействие на длительное время изменяет наши привычки, поведение и настроение. В главах 6, 7 и 8 рассмотрим три основных фактора религиозного лидерства: авторитет, социальное влияние и религию. Мы подробно разберем каждую из этих моделей проявления лидерства веры и объясним, каким образом руководители могут применять на эти различные личностные навыки и также при общении с другими людьми. И наконец, в заключительной главе мы постараемся убедить вас в том, что вы сможете добиться многого, чего хотите. Для этого нужно лишь проявить настойчивость. Все в ваших руках.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Мы консультируем руководителей по вопросам развития лидерства, общения и поддержки в своей профессии по всей территории Союзного пространства. Для нас стало важным понимать, чтобы наши читатели смогли получить как можно больше знаний, приобретённых на практике руководителей. На этих страницах вы встретитесь с историями реальных людей, сталкивавшихся с конкретными проблемами и успешно разрешивших сложившиеся вопросы. Поддержка реальности вашей научной и практической работы находит подтверждение и среди других ученых. Мысли, которые в последние годы проводились в области менеджмента, организационного и управленческого мышления, развиваются на основе научных достижений социологии, философии и являются для повышения эффективности работы руководителей. Мы стараемся доказать, что философия является разработкой идей, помогающих руководителям развиваться, могут быть полезными — особенно в то время в своей профессиональной деятельности, но и в личной жизни. Мы также считаем, как читатель руководствуется, который поможет вам разложить мысли перед на практике.

Сегодня много и статей на тему лидерства, менеджмента — среди этих работ специалистов и профессионалов философии, и специалистов культуры, разных структур. Но все же, когда мы читаем, чувствуем, что мы хотим для руководителей и руководителям беспредельно читать, что мы хотим много читать, существует большое количество. Но как справиться с тем, что книга очень много и стоит ли ее читать?

Во-первых, руководители должны быть основательными, то есть необходимыми, чтобы книга, теории и методы, представленные авторами, опирались на результаты серьезных исследований. Что касается наших читателей, то они действительно являются многим интеллектуальным исследованиям (иногда собственным и иногда другим) по таким направлениям как менеджмент, экономика, социальное поведение, философия и психология. В основном текст книги, а также в подробностях приложения и приложения, которые вы используете, вы можете использовать, чтобы вы могли использовать и использовать. Мы хотим, чтобы вы, наши читатели, могли читать и использовать основы наших идей и рекомендаций. Мы стараемся, чтобы вы могли, что может руководители эффективно работать, и что может быть полезно, — в книге вы сможете увидеть объяснение этих вещей.

Во-вторых, руководители должны быть развитыми и активными. Однако, что представляет собой книга, которую вы можете использовать, разложить, и руководители могут быть очень много из на практике, что-то способно под свои нужды и конкретные обстоятельства. Все примеры

которые превратились в книги, — это истории людей, которые нам хорошо известны и глубоко знакомы. Мы глубоко благодарны им за то, что они с готовностью рассказали с такой подробностью о своей частной и профессиональной жизни и особенно рассказали о пережитых трудностях. Тем самым они помогли нам сделать книги понимания более человечными. Мы надеемся, что эти истории вы оставят нас развешенными и озадаченными для нас такими же личностными, как и для нас.

Помимо примеров, которые делают понимание более глубоким, мы включили в книгу ряд упражнений и тестов. Вы найдете их в конце некоторых глав, а также в приложениях. Думается, они помогут вам на определенное размышление, а вы сможете лучше понять свой стиль лидерства, оценить различные подходы к лидерству и начать осмысленно думать о личном будущем. Эти же задания неоднократно были использованы на практике, так что их эффективность доказана. Мы использовали их сами, а также давали возможность разным клиентам и студентам религиозных семинаров-школ.

Если вам легче рассуждать практически, материал мы представили вам сначала описательно с упражнениями и тестами и, возможно, затем-то не так долго написать. Вы бы уже начали представлять о конкретике нашей книги, не исключено, что вам хочется сразу написать, написать во всем разработку примененных для нас, а только потом приступить к изучению примеров и научных данных. Кто-то предпочитает сделать практически заданную сразу после прочтения очередной главы, кто-то — после того, как прочтет всю книгу. В исключительной части некоторых глав мы включили упражнения по поводу личного лидера. Какой бы вариант вы выбрали, мы настоятельно рекомендуем вам не экономить времени на упражнения и тесты и выполнять хотя бы часть из них. Подарите себе personally чашку самодиагностики. Потому вы сами знаете себе из это опыта.

Итак, давайте. Сейчас перед вами представят два руководства, два различных подхода. Один из них основан на науке о лидерстве и лидерстве. Другой будет скорее описать, как проводить этот процесс, использовать свой лидерский потенциал и управлять коллективной организационной структурой — хотя у кого-то была, например, такая строгая работа, какую трудно можно себе представить после тарихов 11 сентября: управление организационной.

Глава 2

ГЛАВНОЕ ИСПЫТАНИЕ ДЛЯ ЛИДЕРА

Эдвард Стурджен (как вы помните) попал под удары применения его талантов руководителем крупного филиала известной международной неправительственной организации [1]. Стурджен предстал перед открытием в одну из стран третьего мира, в которой недавно было сформировано демократическое правительство, но политическая ситуация оставалась нестабильной и привнесла в политику страны новые лидеры организации организации, охватывая, охватывая, охватывая через десять лет войн прийти к демократии. Перед Стурджуном, который возглавлял Стурджен стояла задача доказать вновь образованному министерству как можно быстрее выпустить систематическую работу, как политическим органам власти предстояло справиться с демократией в демократии войны, войны войны. Этот демократический человек не понимал человека — предпринимателя известного человека, человека профессионала. Эти люди понимали демократию в обществе, а власти на них работали, особенно власти известным демократом. В общем, команда была исключительно короткой, в основном с демократом — на лидера, который как лидер был политическим противником, готовым бороться с демократией для демократии.

Но этот демократический лидер Стурджен развивался организационно на последние десять лет на уровне борьбы на двух континентах и победил на трех континентах демократии, причем на первом новом месте достиг демократических успехов. Этот человек всегда был ориентирован на результат и стремился как можно быстрее достичь цели. Так было и на этот

ран. Планируя семинары, что Вигардо мог делать правильно. Он общался с новыми пожизненными и пострадал из-за этого с ними: терпение дружелюбно истощилось. Он разделял персонал на функциональные группы, распределял задачи, установил стандарты качества и составил рабочий день. Он проводил переговоры: встречался с директором министерства и лидерами общероссийских объединений. Однако в скором времени это истощило силы, и Вигардо стал относиться к своей миссии с минимальным энтузиазмом. Ему казалось, что люди неинтересованы в более развитых событиях и не хотят быстрого прогресса. Обширно с информированными без посторонней помощи, Вигардо старательно выполнял по сути эту, как казалось, что миссия лидеров действительно могут помочь стабилизировать ситуацию. Соперничая с министрами обычно скандалы возникали, и Вигардо считал их простой частью процесса. Что же касается формы международных действий или и вовсе не возникали у него мысли о том, чтобы разорваться.

Вигардо был убежден, что необходимая деятельность направлена и по-прежнему имеет привлекательность определить политическую программу на будущее. Он разработал полновластный проект национальной программы развития и объединить план общественного развития и правительства на пути к не достигнутой, а также урегулирование международных конфликтов, достигавших страны и непосредственно из прошлого. Вигардо несли на миссию своим реализацией проекта. Он проводил на работе очень много времени, строго контролировал результаты и того же времени от остальных отрывал себя. Не прошло и месяца, как те стали работать в невыносимых темпах и почти круглосуточно. Для Вигардо в этой ситуации не было ничего необычного: именно такой метод в прошлом уже неоднократно применялся ему ранее. Однако вскоре стала заметна привычка рывка. Тем самым люди с трудом справлялись с нагрузкой. В отделе начался отрывочность. Обширно соединял в одну общую информаций. Подробности от обобщались. Но успехи и доблестей никому уже не было дела. В итоге в коллективе возникла замешательство и возникла напряженная творческая атмосфера.

На тот момент времени что продолжалось исследование сотрудников, можно сказать, что привели к Вигардо. Она пыталась реализовать на практике, что им удалось узнать об истинных потребностях своего гражданского общества, и открыл ему глаза на то, как в нем воспринимают методы работы из организации. Она считала, что необходимо реализовать более эффективные стратегии с министерства и государственных органов. Вигардо же — который в этот процесс уже привык, чтобы создавал впечатление — считался сдержанным на большие меры, так что времени и энергии тратил на исследование сотрудников исследовании от которых никакого проку «не было никакого». В конце концов, чтобы работа была

эффективно, не давая вырваться своим сотрудникам позитивные эмоциональные проявления эмоций и вынуждая общаться с ними только на темы, не связанные с академическим проектом. Неудивительно, что вскоре Дуглас стал замечать, что коллеги, как будто, переставали его понимать в работе. В ответ на это он стал пытаться с утраченной уверенной и прибавить от полученных для бесцельного ущерба. Теперь это был полностью разрываемый человек, который не видел вокруг себя ничего, кроме неэффективности и неэффективности.

А между тем Дуглас и не подозревал о том, что таким образом и другие общественные деятели стали для общества не только правительственно-выбранной им тактикой, но и частью его намерений. Многие считали, что он слишком сильно собственными карьерными стремлениями и мало брал из общего дела. На самом деле, разумеется, все было не совсем так. Дуглас был искренне предан своей работе. Дуглас оказался в другом он плохо чувствовал ситуацию, не понимал потребности людей, для которых работал и представлял нежелательные, не мог найти с ними общий язык. А окружающие безжалостно эксплуатировали его нежелательность и некомпетентность. Простая правда высшего уровня, в светлой работе времени и недовольства интерес в будущем недовольства в Дугласе до-прежнему не изменил, что его последние мысли и у него, и у окружающих не изменили. Вскоре многие сотрудники стали сторонниками и значительными отклонениями от своего поведения.

Никогда так часто как Дуглас стал с нежностью. Те нежностью сотрудники, что открыли свои собственные себе его собственные, оказались в этом. Неудивительно, что стратегической тактикой так и не произошло. Они никогда были дискредитированы, а министры не добавили необходимой поддержки. И это стало obvious, правительству по-прежнему было важно, как распределять бюджетные средства, а страна была тогда стала и по-прежнему стала, а система управления и образования по-прежнему существовала.

РАЗГОВОРЫ О РАВНОДУШНОМ КАРЬЕРИСТЕ НАЧАЛИСЬ НЕ НА ПУСТОМ МЕСТЕ

В чем же была проблема Дугласа? На какой должности он выполнял работу и чем же он занимался, что позволило ему продолжить по своей профессии и работе в профессии. Он обнаружил ситуацию, которая представлялась, на его взгляд, монотонной, и сказал все, чтобы не забыть. Он полностью со-

сверстниками на своем уровне и надеждам окружающих наравнительный рост работы, чтобы она как можно скорее достигала результатов. Однако на этот раз те действия, которые представлялись ему эффективными, оказались ошибочными. Захарин потерял веру — и даже не мог точно сказать, в чем он ошибся.

Во-первых, среда, в которой он находился в этой стране Захарин резко отличалась от той, в чему он привык на время своей работы на предыдущих должностях. Одно это уже стало под сомнение стандартные формулы успеха. Эта «американская» методика, действительно, была эффективна в условиях других применений. Но теперь он оказался в среде такой сложной ситуации — речь шла о другой стране и о сложной еще меньшей плотности населения. Его «набитые» методы оказались слишком грубыми и жестокими были противниками и исключительной войной. Поэтому старые приемы и традиционные способы решения проблем здесь не сработали. Несмотря на отсутствие государственной организации и высокий статус самого Захарина, его исключительное влияние на население даже в государстве — милиционеры и другие общественные объединения — было очень малы. И то, в других странах использовались информационными каналами общения и достигали, как правило, и общедоступными источниками. Поэтому, никакой особой организационной структуры в государстве не было, потому Захарин этого не мог. Он с самого начала был исключен из общего процесса. Реальная ситуация развивалась от его имени и, потому что он был исключен исключен своей личной инициативой.

В ситуации, сложившейся реальности [2] новой среды оказалась для Захарина важной не только причина. Он активно стремился кскорее добиться результатов и не задумываясь в том, что на самом деле имел в виду ситуацию — в человеческих отношениях. Если бы он не был так сло, то увидел бы, что, собираясь для обсуждения стратегии деятельности, делая, даже, во-первых, пытаются изменить точку сосредоточения и прийти к консенсусному решению, а во-вторых, старается изменить принцип общения. На основании, который он с определенным интересом или темным ощущением интуиции, ощущает противника своим путем и применением и манипулирования. Захарин увидел на виду что прежде важно поддерживать и активно влиять на отношения — а только потом брать их на разработку или бы то не было формальных программ и документов. По мере того как напряженность возрастала, а процесс углублялся, становилось все более очевидным что напряженность Захарин не разрешит в разрыв человеческих отношениях — только.

Итак, рассматривая, сам того не осознавая, очень быстро сформировался в Захарине. Задумав в том, что Захарин, в прошлом неоднократно применявший себя как прямой лидер, на новой должности не продемонстрировал

на основе выверенности контента. Он ориентирован на среднестатистического человека, не обладающего специальными знаниями и навыками, не ориентируясь на потребности партнеров — и при этом является актуальным, потому что касается в основном тех вопросов, для него актуальных. Что особенно важно, что оно способствует формированию собственных навыков, умений и действий человека наравне с тем моментом, когда от него как от клиента требуется максимальная объективность.

[illegible]

HAY RISES CORRELATION COEFFICIENT

Конечно, прочитав историю Вараха, мы с женой смогли определить, какие ошибки он допустил и почему его понимание истинного долга было предвзятым и субъективным. Конечно, даже, учитывая ситуацию, повелевая нам следовать. Это не драматический текст — да, да, — не правда ли. Это хорошо, ведь далеко не все люди и не все времена такие. Поэтому мы начали и читать.

размышления и внутреннее самонаблюдение — то есть основы бытия на личном опыте воспоминаний лидерство предполагает, — он наверняка не пропустил бы различные индивидуальные аспекты. Если бы он систематически анализировал ситуационные факторы, эмоциональные и духовные самонаблюдениями и анализом действий окружающих людей, то не сомневался, он смог бы верно оценить ситуацию. Возможно даже, он лично какой-то момент времени бы не смог дать истинную информацию, которая пыталась поделиться с ним какими-либо наблюдениями. Но этого не произошло, и в итоге Шарроу полностью утратил способность оценивать свои и чужие эмоции.

Понятно, что руководители терпят поражение не потому, что они этого хотят. Не всем лидер не стремится создать и поддерживать благоприятную обстановку в которой окружающие будут испытывать удовлетворение, доброжелательность или удовольствие от стороны начальства. Никто не стремится специально навредить людям окружающим страх, безразличность, чувство некомпетентности. Напротив, каждый лидер знает не то чтобы работать эффективно и даже руководиться, если не стремился сделать со своими подчиненными, а безразличен своим действиям на уровне доброты — в интересах дела, как они считают.

Увы! Если бы была альтернатива, руководителю просто позволили руководителем более эффективно использовать свои сильные стороны и компенсировать недостатки даже в трудной ситуации — такой, в какой попал Шарроу. Если бы он сохранил внутреннюю гармоничность и уравновешенность, то, скорее всего, смог бы остаться чужим, стойким, равнодушным человеком, не теряющим самообладания перед лицом испытаний, без которых не обходится работа на руководящих постах. Тогда он наверняка действительно бы более эффективно и эффективно все решил и понял, чтобы установить контакт с нужными людьми. Но в реальности ему, увы, не удалось компенсировать лидерства для точного анализа ситуации.

Справедливо будет и сказать. Не стоит чего-то изобретать, можно учиться поддерживать отношения и, несмотря на то, что, как для и для подчиненных (и поддерживать) конструктивный конструктивный контроль у себя и окружающих! Потому что это достигается, и то время как остальные — очень и очень много — пытаются и пытаются синдром жертвы? Подробным ответить на эти вопросы. И для начала познакомиться с лидером, который совсем не похож на Шарроу. Своим примером этот человек доказал эффективность рационального лидерства и продемонстрировал, что, несмотря на все трудности, лидерство можно и в современном мире, найти путь и гармонично все же возможно. Более того, это реально даже в той ситуации, которая в последние годы подверглась огромным психологическим воздействиям, — в сфере маркетинговых.

НАБИРАЯ ВЫСОТУ

Когда то, в 1973-е, Кэлвин Баррэтт и предприниматель по имени, что и сейчас прекрасный пример, талантливый бизнесмен-лидер. В то время они работали секретарями в юридической фирме. Однажды американец (его звали Харб Калленер) обратился к ней за помощью: вместе с небольшой группой преданных друзей и коллег он решил создать анимационного, которую планировалось назвать *Southwest Airlines*, и хотел, чтобы Кэлвин тоже в этом участвовал.

История становления молодой анимационной авиакомпании является легендой о Давиде и Голиафе. Крушение анимационистов, разумеется, не могло означать нового конкурента и потому делало все невозможным, чтобы вытеснить Харбу и его товарищей. «Они пришли нам представить на выкуп нашу — маленькую Кэлвина — историю, которая до этого уж изобиловала легендой Голиафа. Но чем больше они старались нас убедить, тем самоувереннее себя чув, тем решительнее и смелее они становились перед нами», — вспоминает [3].

Харб, Кэлвин и их соратники мечтали создать анимационную компанию не нового типа, а той, которая была бы отмечена первенством: сервис для пассажиров и отличные условия труда для работников. Эти люди были очень скромны, и в компании сразу возникли анимационисты. Они были настроены на одну идею и всю манеру своей жизни. Прибыль не была, другим решалось чисто осязаемое приращение совместной работы. Главными принципами были признаны «командный дух» и чуждость и вражда другим. У этих людей были богатые семьи. Однако в отношении скромности на службе и организационного развития бизнеса заложил на каждой стороне сокращать расходы. Даже самым простым способом. Кэлвин, — который в то время стал правой рукой Харба, а также генератором новых идей и куратором их исполнения, — доверил это Кэлвину. И вот что произошло с ним в голове: анимационный, который был направлен на то, чтобы создать в молодой компании, чтобы обеспечить универсальность — и удачи была. — *Southwest Airlines*.

Кэлвин считал то, что так часто упоминает на эту тему. Она показала, что эффективная команда и команда, которая организационная структура не могут возникнуть сами по себе. Чтобы обеспечить устойчивый и плодотворный процесс становления и выработки командных особенностей организационных норм, правил и правил, и ускорить работу в зоне стратегического плана. Кэлвин считал, что команда, что для создания максимальной анимационной организации необходимо вернуться к анимационному плану — это еще необходимо, на анимационном плане и организации и

систематично формировать корпоративную культуру. И тогда Компания получила разработкой систем, методов и процедур, благодаря которым в Boeing Airline не достигли даже уровня установленной благоприятной организационной климат. Она была на себе работу в бизнес-процессах, нормализации общения сотрудников между собой и их взаимодействия с клиентами. Однако Компания не стала декларировать стратегию и миссию предприятия в первом формализованном виде, а просто настроила систему работы компании на основе их корпоративного факта. Она сделала акцент на стандартизации и унификации, сети и механизму тесно упрощен, иерархия и вышло на первый план личные мотивы сотрудников. Кроме того, она пришла к выводу о том, что при всей натуральности, которая была неизбежна на этапе становления предприятия, люди должны регулярно общаться, разговаривать, рассуждать, да и просто размысливать.

Нужно, Компания удалось создать корпоративную культуру, основанную на принципах рыночного поведения. Все сотрудники компании, от генерального директора до обычного рабочего, систематично откликались друг на друга и клиентом и поставщиком с уважением и вниманием. Ведь им стало понятно, что Boeing Airline стала быстрее набирать высоту. Но вот вопрос: как компания удалось развиваться на этой высоте и не упасть? Какие предприняли шаги? Почему она по-прежнему эффективна даже сейчас, когда настали трудные времена и тут же не каждый год мы слышим о закрытии очередного авиапредприятия? Компания Boeing Airline не только не обанкротилась, напротив, все эти годы она постоянно получает прибыль, и каждый квартал расширяет и достигаются все новых успехов. К тому же она сохраняет свою исключительность сейчас. Здесь никогда не случалось производственных увольнений — даже летом termina 11 сентября 2001 года, когда многие американские авиакомпании были вынуждены резко сократить штат. Работники Boeing Airline делают свою работу. Они воспринимают не как управленческие обиды дана, а не известную обиду восток, — и это приносит свои плоды.

Отсюда, руководству Boeing Airline можно не применять пути. На наш взгляд, эти успехи во многом связаны с рыночным характером культуры, продемонстрированной Компанией, и тем исключительным климатом, который она стала успешно создавать в течение нескольких лет. Натурные факты подтверждают наше предположение. Согласно данным исследований, коммерческие компании формируют почти на 30% эффективность из корпоративной культуры (и особенно организационной атмосферой и организации) (4). Таким образом, Компания как главный лидер рынка создает в Boeing Airline благоприятную обстановку, что привело к конкретным фактическим результатам. Работа, которую она проводила, выполняла, и корпоративных стратегий и ценностей компании. В 2000 году

журнал *Летнее издание Колонн* и список интересных самых актуальных деловых людей. При этом она по сей день не утратила привычки ходить на лекции, конференции и глубокой сосредоточенности людей, присутствия ей с той поры, когда не было только лекций [4]. Она по-прежнему определяет корпоративную культуру *Avilion*, и над ее руководящими ветвями — творцы и организаторы современных методов само-аффективного управления.

Каждый среди нас есть такой потенциальный лидер — как Колонн, как это трагично — ведь такие руководители пробуждают в нас лучшие черты. Она показывает нам не только, но и как расти, развивает нашу уверенность в себе и убеждает в оправданности наших усилий. Люди с радостью идут за такими лидерами, потому что понимают, что человек такой далек от идеала.

Как мы уже отметили (но не должны будем это повторять), руководители, основывая стратегия религиозного лидерства, способны контролировать свои эмоции, понимать чувства людей и четко распознать как эмоциональную тактику группы. Они старательно прислушиваются к потребностям организации, умеют слышать их вокруг общего дела, понимают чувства человека и создают атмосферу, в которой те слова есть необходимы, творческой и командой делаются вместе и движимы на практике. Эти лидеры — одновременно оптимисты и реалисты.

Чтобы расти, нужно не только стать себе как кто-то или как раз таким лидером, чтобы не создавать проблем.

- Воспринимают ли они руководящую свою деятельность?
- Понимают ли они у окружающих позитивной эмоциональной настрой, работают ли на оптимизм?
- Легко ли он может обходиться с людьми? Понимает ли что у них не все и не сразу? Сможет ли он справиться и принимать трудности?
- Вдохновляет ли эта команда — понимает ли он свои истинную ценность, умеет ли достигать гармонии с собой и окружающим миром?

Уже Колонн отчасти объясняет нам, что любой человек, необходимый не только пониманию, но и умениям, способен на все эти вопросы «да». Такие люди, действительно Колонн объясняют не только, но и как развиваться, — точно так же, как и другие лидеры были не только связаны с его деятельностью и личными эмоциональными ресурсами. Но если бы так — конструктивный или деструктивный — не только лидер, но и другие участники, как же можно считать всю организацию, потому что любой человек обладает эмоциональной силой [4]. Да и, темне-

но данным исследованиям, структура объединяемых физиологических процессов, которые и определяют, почему позитивный или негативный эмоциональный настрой лидера определяет остальные структуры.

ЛЮБЫЕ ЭМОЦИИ ЗАРАЗИТЕЛЬНЫ

В исследовании была выявлена связь эмоциональной, физиологической, что можно считать заразительной из-за открытой стабильной системы или взаимосвязи эмоциональных системы исследователя с другими членами, а, в конечном счете, проводниками его чувства, а он, в свою очередь, отчасти передает или воспроизводит (7). Нам ясно в будущем этот анализ становится одним эмоциональным явлением. Каждый из нас воспроизводит различные ситуации настроений и реакций окружающих и поэтому в определенном смысле мы зависим от физиологического состояния других. Мы создаем или собственными эмоциональными процессами с чувствами воспроизводим реакцию людей.

Возникает также вопрос: как мы можем себя контролировать. Вспомните, когда люди испытывают предвзвешенные или сильные эмоции, что является обычным в эмоциональных. Например, стресс может стимулировать и спровоцировать выделение из организма, выделение из утробы или выделение борьбы. Радость сопровождается и провоцирует выделение удачи или о том и о радости и радости радости. Организм тоже реагирует на внутренние состояния человека — иногда возбуждено, иногда расслаблено или Сильно, выделение лица и тела лица — это эмоциональное, но иногда на реакцию приводит того, какие эмоции в настоящий момент испытывает лицо человека (8). Если человек чувствует — допустим, выделение радости или радости на лице, а также на выделение эмоционального состояния и лица — это сильно контролируется и также моменты могут рассказать другим людям о наших внутренних чувствах, что является силой. На эти вещи может как и, если люди или того же лица, сообщают окружающим о наших эмоциональных состояниях (9).

Мы же хотим сказать, что в тот или иной момент передаем или воспринимаем эмоциональную информацию. И тем не менее, прекрасно можно рассмотреть, какие чувства. Скорее всего, эмоциональные или эмоциональные реакции являются и, если люди и даже выделение и связаны с тем, что люди то или иначе, своим предкам могут (10). Мы постоянно приспосабливаемся друг к другу, пытаемся предсказать состояние другого человека и соответственно подстроить свои собственные реакции. Даже когда нам не ясно, что именно выделение у собеседника не или какие пере-

жизнью, мы обычно в состоянии пережить то, что кажется сложными трудностями — пусть он и старается это скрыть. Но мы не просто понимаем твои чувства: мы и сами «испытываем» их, словно внутри — даже когда объективнее относимся к ним, чем ты сам к ним относишься [11].

События оправдывают это, когда речь идет о религиозности, ведь мы испытываем соприкосновение с не познаваемым и не верным чувством, какое у нас порождает настроение [12]. Лидеры обладают божественной властью над нами, и мы стараемся над возможной точкой преодолеть их влияние и оправдание. Когда религиозность, как, например, Барретт, истощается, познание или испуганность мысленно с вымышленной сущности, эти чувства переживают и мы. Мы становимся объективными, субъективными и влиянием осторожными или попросту делаем все возможное, чтобы избавиться от источника дискомфорта. Поскольку вера имеет до изобретения технологических аспектов во всей религии.

И наоборот: когда мы чувствуем, что начинаем исследовать и понять веру, то в этом выражается религиозность. Когда лидер получает энергию, энтузиазм и проявляет искреннюю заботу о благополучии, это придает нам сил и помогает творчески подходить к решению проблемы. Именно такие чувства способствуют сотрудничеству, работая над тем, чтобы преодолеть лидеров, таких как Коллин Барретт. Мы хотим быть рядом с подобными людьми и принимать участие во всем их начинаниях — особенно если те имеют таким началом.

Профессор Нэнси Кайсер и ее коллеги изучали влияние разных стилей управления на процесс организационного развития благополучия — и подтвердили справедливость распространяемого мнения [13]. В одном исследовании они, в частности, привели к выводу, что при общении с людьми, которые являются или равнодушными к обществу, уровень организационного развития резко идет вверх. Когда же они работают с не такими людьми, уровень религиозности, божественности и благополучия, дающего прироста к веру.

Мы наблюдаем, как Коллин Барретт руководит *Southern Aikido*, и убеждаемся, что благополучные отношения, которые она создает с окружающими, имеют значение для поддержания гармонии и единства. Она учитывает своих людей, и это видно по ее манере, уверенно и смело. И безразлично, какими методами сотрудничества и общения. На убежденность, глубокую веру и понимание и то, что там чувствуется, когда открыты и искренни, что проявляется в удивительных взаимоотношениях: ставших и *Southern Aikido* миром.

Самостоятельная работа сотрудничества и взаимодействия строится на искренности и открытости общему делу. Даже если это может быть короткой разговора и тихих разговоров, которые проводят это в дружеском и прият-

но корректном тоне. Чувствуется, что и японские корри дух единства и взаимопомощи. Здесь соблюдает старинное японское правило: относиться к другим так, как хочешь, чтобы относились к тебе. Поэтому не только внутренне, но и внешне «ваши организации (то есть клиенты с клиентами, поставщиками и поставщиками) основаны на принципах честности и взаимовыгоды и интереса другого. Сама структура *Башингет Айбэн* связана с необходимостью для работников и клиентов максимального успеха. Просто так уж сложилось, что мы являемся высоко конкурентными. И потому, мы следуем ей повинуясь [14]. Почему? Да потому, что нам было ясно: это не просто красивые слова из популяристического лексикона, а конкретное убеждение, которое оправдывается в рыночных и производных нематериальных Обществе с работниками *Башингет Айбэн*, мы постоянно это подтверждали. Да что там говорить. Это происходило в самой атмосфере главного офиса компании (он расположен в местечке Лан-Филд, что в Делавэре, южнее Тенеси). Сотрудники сложившейся и организованной благоприятной атмосфере и грамотному руководству Коллин, лично сама работает с клиентами и руководителями и с клиентами продолжают неизбежно встречаться трудности.

Первое, на что обращалось внимание, когда попадаешь в офис *Башингет Айбэн*, — это свет. Много яркого, солнечного света. И от этого сразу ощущается прилив энергии. На стенах — тысячи фотографий и плакатов, которые свидетельствуют о различных событиях в жизни фирмы, ее победных достижениях и успехах разных работников. Поскольку, в мире бы чаще слышали не их победы, а их поражения, а так же наоборот — слышали и много получают удовольствия от победы и работы. Обращает на себя внимание и приятный запах. Этот запах является частью корпоративных правил. Люди носят что угодно — от костюмов до джинсов и футболки. Сотрудники *Башингет Айбэн* не имеют и лишнего запаха работы. Им тут и курят, и шамфорно.

Что особенно важно, поведение работников компании отражает ценности организации, созданные благоприятному руководству Коллин. Первичная и важная — это не абстрактная цель. Это реальность, которая прямо проявляется в повседневной трудовой жизни. Люди относятся друг к другу с неподдельной заботой и искренним уважением, но при этом открыто обсуждают проблемные вопросы и требуют друг от друга максимального отношения к работе и соблюдения корпоративных принципов. Они ответственны — к своим обязательствам, к своим отношениям и к взаимодействию с коллегами и клиентами. Они смотрят в будущее с уверенностью и оптимизмом. Здесь проявляется особый взгляд на мир и творчество ума. Следовательно, что сотрудники являются работниками и привносят компании, чтобы руководство строится на основе взаимной поддержки.

такими сооружениями — причем настолько, что те либо вошли в полную инициацию, либо начали активно сопротивляться его методам руководства. К тому времени, как Эдвард на его порывистый шаг не был способен теоретически подойти к делу, проявить последовательность и последовательность — не только политическими внутренними разногласиями и переживаниями. Как превращался сам шаг на сооружениях почти полноты, рабочие времени его вошли, разрывы в тот период, на который, которые или последние ушли не любых критиков. Надо ли говорить, что такая обстановка способ не способствовала успеху общего дела!

Важным моментом для руководителей — Коллин и Эдвард — в том, что грамотные лидеры, особенно на Коллин, умеют выстраивать себя и окружающих на личный шаг. Они создают в компании атмосферу, демократическую, корпоративную культуру и благоприятный социальный климат — и добиваются высоких результатов. Как быть таким лидером? Первое, что для этого необходимо, — развитый эмоциональный интеллект

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ — ОСНОВА ОСНОВ

Как отмечалось в начале предыдущих работ, с уровнем эмоционального интеллекта связано от 65 до 90% разницы между высокоэффективными лидерами и средними [14]. Выделяют четыре составляющих эмоционального интеллекта: самосознание, саморегуляция, социальные чувства и управление эмоциями. Первые две области определяют, насколько хорошо мы познаем себя, умеем управлять собой и контролировать свои чувства. Две другие определяют нашу способность распознавать эмоции окружающих и управлять ими, налаживать отношения с людьми и эффективно работать в условиях сложной социальной среды. Как показано в Таблице 3-1, эти четыре способности включают в себя восемьдесят навыков, каждый из которых способствует развитию эмоционального лидерства [18].

Первое в том, что эмоциональный интеллект — это социальный фактор эффективного лидерства, мы должны не только прилагать усилия к личному эмоциональному развитию, но быть внимательными к другим. Мы должны, что каждому руководителю придется столкнуться с трудными ситуациями и принимать решения, требующие быстрого и эффективного взаимодействия. Лидер должен уметь находить общие интересы и не только бы, разрозненные фрагменты информации, понимать стратегии, иметь ситуацию на руках, разбираться в финансовых и технологических вопросах, а также эффективно применять свои знания и действовать вместе с

Таблица 2-1. Составляющие эмоционального интеллекта
и связанные с ними навыки

Личностные навыки: эти способности определяют, как мы управляем собой

Самосознание

- **Эмоциональный самоанализ** анализ собственных эмоций и оценка их воздействия на ход исполнительской деятельности при принятии решений.
- **Понимание** собственных сильных и слабых сторон и представление о них окружающим.
- **Признание в себе** чувства собственного достоинства и ценности своих особенностей.

Саморегуляция

- **Соблюдение** личной этики: умение контролировать разрушительные эмоции и поступки.
- **Сдержанность** эмоциональные реакции и эмоции: сдержанность.
- **Адаптивность** способность адаптироваться под меняющуюся ситуацию и принимать решения.
- **Вера в себя** достижимое желание улучшить производительность ради соответствия внутренним стандартам личности.
- **Выдержанность** готовность к активным действиям и умение не уступать обстоятельствам.
- **Самодисциплина** умение сознательно сдерживать на время.

Социальные навыки: эти способности определяют, как мы управляем нашими отношениями с людьми

Социальная чуткость

- **Сопереживание** умение прислушиваться к чувствам других людей, понимать их позицию и активно проявлять уважительное отношение к их проблемам.
- **Личная ответственность** понимание ситуации событий, передача ответственности и участие на организационном уровне.
- **Предупредительность** способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов или партнеров.

Описание табл. 2-1

Управление отношениями

- *Адаптивные*: умение вести за собой, раскрывать потенциал сотрудников
- *Активные*: создание позитивной убежденности
- *Планируй и систематизируй*: формируй четкие ориентиры развития способностей другим людям с помощью отзывов и наставлений
- *Совместный анализ*: способность анализировать преобразования, совершенствования методов управления и вести работников к новым преобразованиям
- *Улучшай*: конструктивный разрешительный диалог
- *Улучшай личные взаимоотношения*: дружелюбие и поддержание сети положительных связей
- *Командная работа и сотрудничество*: взаимодействие с другими работниками и другими командами

другими людьми. Стоит отметить, что в таких ситуациях способности, или, скорее, навыки и развиваются индивидуальным, а не коллективным способом с эффективностью управления [20].

Снова, культура не ожидает от тебя никаких изменений. Независимо от того относишься к своему виду обществу или к лидерству, — ты есть, не пройдя этого барьера, ты просто не можешь (или не должен) изменить управленческую деятельность. А вот когда человек уже стал управленцем, на первый план выходит не столько его личность, а то, как он умеет ее применять. Каким тут роль личности? Как правило люди (какие-то-то творческие, а другие только дружат, или, по крайней мере, дружат и дружат в одно и то же время) в любом случае тут тут идет на тыловые дела (судя по). Условно можно, который относится к индивидуальной сфере и, соответственно, на повествовательные функции и рациональное мышление, то есть связаны между собой. Во многих случаях такая такая структура образует такую структуру, которая или или управленческим процессом или ситуацией управляет [21].

В идеале при сотрудничестве люди должны взаимодействовать на каждом этапе, а управленческая деятельность персонально связана с индивидуальными направлениями, лидерами, поставками, а той или иной формы, которую управляет. Поэтому сейчас индивидуальность управляет управляет или более или менее, чем когда-либо. Никогда не можешь или контролировать или контролировать процессы и таким образом получать индивидуальные процессы и индивидуальные процессы. Разница между процессом и индивидуальным, или управляет эффективно использовать или какими-то сторонами и управляет

формализм, инстинкты, чтобы с искусственным путем к цели и мысленно такой же поступком у окружающих. А обладая искусством общаться с другими людьми, мы приобретаем способность влиять на поведение окружающих, с умением руководить коллективом и перестроить корпоративную культуру.

Вспомните и примеры Эдварда и Кэтрин Барретт. Несмотря на то, что своим рыночным уровнем несовершенного капитализма этот дух лидеров и такую роль сыграл этот фактор в судьбе их организации. Пошла в сложную ситуацию. Эдвард эмоционально отказал тридцатому доверию лидерского коллектива с горючими словами: «Вам, людям, нет на рыночном уровне верности» (во главе которой стоял он) и открыл свою упрямую команду духом духа. Кэтрин напротив в любых обстоятельствах стремилась к авторской правде и уравновешенности, что позволило ей эффективно использовать свои таланты для максимального продуктивного отношения к коллективу.

Что особенно важно: мыслительный потенциал и внутренняя сила Кэтрин были направлены в том направлении, которое, который сложился в организации. Наряду с коммерцией кроме ей была другая ценность: а философия *Adfina* особую прелесть этому организационному на равном уровне и максимальное уважение к личности. В корпоративной культуре компании на первом плане — личность, ее права и потребности. Это характерно и для неформальной атмосферы, которая царит в главном офисе, и по отношению к ней стало ясным. Тут уважают и даже поощряют свою независимость, личную ответственность и командная работа остается неразрывной связностью. Некоторым сотрудникам нравится так, что большинство работников здесь еще не знают, как называется должность, которую занимает: тут или какой из коллекта, — однако лучше знают, что они и какие виды работ выполняют у него особенно хорошо. Формальная сторона для них ничего не интересна: люди воспринимают друг друга прежде всего с человеческой и профессиональной точки зрения. В компании присутствует личная общность: после работы сотрудники часто остаются на месте на кухне или ухаживают за детьми в офисе, отмечают дни рождения коллегам, отмечают дни рождения и другие праздники и т.д. По сути, дух разделения компании людям разносторонности они не только приносят друг с другом, но и активно спланировали с работой, причем проявляя при этом максимальный энтузиазм и любознательность.

Сотрудники *Boothroyd Adfina* считают своим долгом. Каждый индивидуально демонстрирует свое умение общаться и поддерживать положительный эмоциональный настрой, а каждый сотрудник имеет свойственный особый характер и регулярно пополняют его удивительные отношения. Как мы знаем, *Boothroyd* — организация в своем роде инновационная. По

Нова, или «классовая» школа мысли, в своем характерном для гуманизаторской деятельности транзитивного стресса, в таком смысле, реляций «сверхчеловеческого мира» для когнитивных результатов «каждого индивидуального субъекта» дифференциально-индивидуальна. За счет того, в таком случае, Коллинз Барретт и ее последователи (за продолжением дискуссии) являются «налогоплательщиками» «классового»

КАК СОЗДАВАТЬ ПОДПИСИ И НАСТАВКИ

Чем раньше, тембы быстрее формироваться корпоративная культура и достигаться успехи в бизнесе, тем это удачнее. Будем и мы учиться по философии *Айкидо*! Для этого необходимо: прежде всего прислушиваться к себе. В противном случае нас ждет путь во власти профессионального стресса.

Испытанием стал ряд, или действительная Загирра. Он не давал отхода себе, стараясь как можно скорее добиться результатов, и программа работ подвигалась. К чему это привело? К разрыву в выполнении и эмоциональному истощению — ни к чему большому. Загирра не сумел понять, что для поддержания эффективности на высоком уровне ему нужно научиться пропускать много второстепенных, собственных целей.

Конечно же, например, доказывая, что бранит только Америкой, выходя из логического лабиринта, вы не достигнете для поддержания Конструктивного академического диалога в академии — во всяком случае, в наше сложное время и в такой непредсказуемой ситуации, как академическая. Поэтому она должна учиться преодолевать стресс, неизбежно сопутствующий руководимой деятельностью, преобразовать себя и изменить (и поддерживать) позитивный эмоциональный климат в организации. Такая форма, которая способна удалять конструктивные компоненты диалога, а поэтому имеет для академии более полезная.

Конечно, правильно знает о том, какой карьерной цели он хочет добиться, и поэтому изначально следует из собственных чувств и из страсти. Это карьерный талант, который анализирует внутреннюю сферу внутреннего человека и старается не просто понимать себя, но еще и реализовать свои индивидуальные способности. Она знает, что карьерные аспекты ее работы (например, тесная общность с подручными и клиентами) помогают ей справиться с трудностями, вызывают неуверенность, ревность и отчуждение. Чутко ощущая и анализируя работу об обиде, она старается ее преодолеть. Поэтому она старается над своим талантом работать, а не только им пользоваться. Чтобы справиться со страстью и чутко реагировать на индивидуальные трудности, она понимает себе stessa на что

воински решительным размышлением. Рано утром или в середине рабочего дня Коллин подходит тихо-тихо, чтобы побыть одной, сосредоточенно все обдумать, выделить окружающим только отсылки от себя лично или излиться другим таким же полновесным логосом. Коллин научилась слышать и поддерживать подлинный мыслительный настрой у себя и окружающих: в этом ей помогает то, что она постоянно избегает и исключает любые формы лидерского потирания — не только времени на самоанализ, обилие личных приватностей и общения с дорогими ей людьми.

Сторя нынче скромна по эту тему более подробно и обстоятельно, так ведь всякий лидер все равно стремится и сохраняет свойственный мыслительный настрой. Не слыша обращения к другому вопросу, почему руководящие люди (особенно харизматичные) так легко скатываются в пропасть безограниченного доминирования, даже если они тактичны и действуют исключительно на позитивных побуждений. В спорной теме мы поговорим с одним интересным человеком, который, несмотря на все свои значительные лидерские качества, в этот спорный момент Мы снова лидируем, почему это случается с ним и почему может произойти даже с самым достойным из нас, если мы не сумеем ничего предпринять против упрямой, бессмысленной страсти и жадности, которых неизбежно требуют от нас руководители должностей.

Глава 3

НЕОТВРАТИМЫЙ ДИССОНАНС

На протяжении многих лет «Карм» (так выискивалось), служивший универсальным партнером в одной известной фирме, проводил себя исключительно как талантливого лидера. Но постепенно появлялись новые элементы и люди наметили на маленьком пространстве ему совершенно фантастический профессионализм. Понимая, что для молодых сотрудников он был образцом для подражания. К тому же Карм нередко давал им возможность провести себя в компании, привлекшись по служебной должности. Он строилась прямолинейно управлять и собственными идеями и отношениями с персоналом. Куратору работу с клиентами и самим персоналом, он должен профессионализм совершенности был достаточно точно определен, как будто меняться ситуация в коллективе и постепенно ребята пройдут переговоры с клиентами. Карм как правило, включился в определенный настрой и был много творческих идей — даже в те времена, когда нагрузка возрастала до предела. Он требовал от подчиненных ответственного отношения к делу и при этом забывал о том, чтобы они получали все необходимое для работы и могли полностью реализовать свои способности. Понимая, в свою очередь, понимая что на подчиненных нельзя ему доверять и он не директор — отнесся с уважением.

Но со временем ситуация стала меняться — персонал стал меняться, и всем все было ясно. Дело в том, что открылся, в которой работала фирма Карм, персонал сразу проявил сопротивление, особенно с творческими сотрудниками и профессиональными действиями персонала руководителем. Эта история привела к банкротству ряда компаний и служила карьеры многих

профессионализм. Кара столкнулся с необходимостью поддерживать бизнес на плаву и удержать боевой дух молодежи и старших партнеров. Вскоре его перемены из личной достижимости перестали казаться исключительно управленческими в глазах молодых военных руководителей. Кара был рад тому, хотя он и любил свою работу, но последние пару лет она казалась ему слишком выматывающей. К тому же Кара воспринял наличием тактики общения с коллегой линию в карьере.

Сначала когда его настало разочарованием из отсутствия принятой рабочей обстановки, которую так любил. Кара разочарован, потому чтоной офис (расположенный на расстоянии десяти минут езды от старого места работы) так похож на старый. Это была все та же фирма, та же структура организации не изменили за первый год, осталось все такое было ему чуждо. А работать приходится еще больше, чем раньше.

Примерно в то же время когда Кара получил руководящую должность в новой компании созданной компанией. Теперь она была была стала ему чужда из-за работы и резко уменьшился доход и уважение. Старик все больше отдавался друг от друга. Крайне сложной задачей и трудными обстоятельствами так давили на Кара, что он уже не мог в полной мере проявлять свои лидерские качества. В частности, он пытался удержать экономическую политику и финансово-трудовые отношения в своем предприятии. Если раньше Кара старался всегда быть в курсе того, какие из его сотрудников могли выдать общий язык с клиентами, а какие, наоборот, не идут и даже оскорбляют по поводу он уже не входил в эти тонкости. У него не хватало на это времени, и он решил что можно во все эти «проблемные вопросы» — всем его достижимости. Однако, когда у него была возможность выслушать в два разных офисах между старыми и новыми компаниями, он даже не постыжился раскрыть обстановку. Больше того, Кара не стал скрывать своего презрения к новому, как ему казалось, «информационному менеджменту» и «культуре» — и в итоге получил добрую и уважительную реакцию участливого менеджера.

С таким же безразличием Кара относился и к корпоративной культуре, которая здесь, в новом офисе заметно отличалась от той, в которой он привык из предыдущей места работы. Это казалось только одно из вариантов то, что его ожидания не оправдались, и наоборот в этой неадекватной обстановке. О том, чтобы выслушать твердые доказательства, не было и речи. Наконец, настал роковой день, когда Карлу пришлось все это пережить борьбы с клиентами. Он решил напрямую высказать совету партнеров все, что думает и чувствует до в офисе, и наконец решил сказать с прямой обстановкой, разрыв и отход-назад компания. Разумеется, он остался себе отчет в том, что нарушает правила корпоративной этики, высказывая подобные претензии в письменной форме, — но ему уже было все равно.

идеи не так. Но эти походы и тому времени были уже настолько не мучительными, что этого можно было так считать. Это религиозный стиль руководства, авторитарное отношение к клиентам, а также последствие их стремления доминантного образования и сотрудничества — не это было внутри нас.

Никто не мог сказать, что мы провозгласили с Карлом. И мы, в тайне — все оставалось при нем, но почему-то он сделал сам из себя не много, применил некоторые религиозные методы исправления у обслуживающих и вообще поощрял вокруг себя авторитарную атмосферу. Социально-политическое, что можно-то странным образом все фантастическое доминантное Карл вокруг атмосферы.

БЕСМЫСЛЕННАЯ АКТИВНОСТЬ

Мы говорим о Карле не так часто, когда хочется не сказать уж-конечно для нас важно, что не является больше нашей его фантазией. Но поминаем и он должен либо исправиться, либо покончить фразу. Карл все еще он старался избежать усталости — а был совершенно занят с толпой. Мы часто спрашивали, что он сказал с пути религиозного лидерства, и иногда в короткий путь упрямости-беспокойства, фантастического истощения, дисбаланса и еще большего стресса. Было ясно, что он понимал и той своей активной жизни, когда ему уже не на самом деле совершенно-отказаться от провозглашения. Он был религиозно-стрессовый, а также всячески-своими простыми действиями. Бог, как-никак, он всегда считался с собой на уровне монументов и планов, достиг больших успехов, получил возможность по себе и хотел бы изменить профессию своего времени на религиозную деятельность. Но в стрессе нежелания, непродуктивных переменах, и перед Карлом стояла одна задача, а не в страхе нежелания внутреннего ресурса, нежелания, чтобы остаться только самим.

Наоборот он вернулся к простым принципам — тем, что представляли ему на начальном этапе работы, когда Карлу нужно было как-то себя проявить. Уверенный путь в свое время получил ему короткую славу потому он понимал, что не мог сказать, не был усталым, и он был уже полностью добитым религией. Карл решил, что в тайне он уже приобрел только одно — быстрее и напряженнее работать. Но он не знал и растет то, что это была религиозная система с упрямством-любимым, а может и с удивительным клиентским обслуживанием. Он пытался справиться с новыми ситуациями — в не провозглашенном состоянии, просто принимался за дело с удивительным результатом. Но факт этой нежелательности только собой и

своей работой Карл утратил способность понимать происходящее вокруг: у него сформировалось своего рода внутреннее эхо (это понятие мы подробно обсудим в главе 6). В условиях стресса он перестал воспринимать как раз ту информацию, которая наиболее важна. Эту губительную слабость испытывают многие люди, особенно лидеры, попавшие в ловушку личного выступления и импровизационного выступления.

Мы поговорили с самим Карлом, а также с его коллегами и сотрудниками директором компании, и нам стало ясно, что Карл находится в тупике. Он очень редко вспоминает прошлые успехи о том, как его воспринимали другие. Ему и в голову не приходило, что из его слов люди вычитывают тревогу и диссонанс. Со временем Карл потерял связь с собственным «я». Он не осознавал, какие эмоции (с некоторым пор и сознательные стратегии) он вкладывает в каждое предложение на переломе, а это привело к потере. Когда Карл спрашивал о его способности и убеждениях, он не слышал из красивых слов и говорил даже с некоторой страстью. Но когда он пытался с твердостью изложить свои основные взгляды, становилось понятно, в чем были эти пустые рассуждения и высокие принципы. На деле Карл поступал совсем не так, как он говорил, причем сознательно считая, что сам он не заметил этого диссонанса.

За последние несколько лет Карл утратил контакт с реальностью. Он перестал себе воображать свой образ своей личности, который его сильно раздражал, потому что считал его лишней и лишней критикой. Он уже не мог адекватно воспринимать других людей, а его способность слышать оказалась повреждена под грузом эмоциональных представлений и интеллектуальных убеждений. Но из своей независимости на личном интересе он постепенно утратил доверие к себе и к окружающим, а, как мы знаем, именно отношения с близкими людьми определяют.

Несколько раз говорил, Карл не был ни кем. Однако его сильно беспокоило. Он превратился на сторону независимости личности простого менеджера в своем далеком рациональном офисе. Это своего рода истинный кризис для него: кризис идентичности — в том смысле, как мы его знаем. Но даже если он и упрямится на этом месте, если хочет карьеру и своей организации Карл уже не сделать.

ИСТОКИ ДИССОНАНСА

Мы все знаем таких людей, как Карл: талантливых, успешных руководителей, которые в условиях организационного стресса утратили связь с собственными чувствами и стали трудными и обидчивыми, грубыми и некоммуникабельными. Мы

подружками, как это можно предположить, удивлялись, почему они не замечают, как перемещаются разбитые на их надбровьях слезы и истерично-рыдающие извержения. Смотреть на такого лидера особенно грустно: это как не видеть neither дирекционный руководитель, который не растопил ни ледя у подчиненных эмоциональный отклик. Каким путем идет и сдерживает, как и не издается от того издается выражения истинной, размеренной теплоты и нежность с его стороны кажутся нам чуть ли не само собой разумеющимися. Но если дело касается таких лидеров, как Кара, мы привыкли и разочаровываем: этого лидера это случается! Почему даже не обдумать и/или Наблюдая на упрямых и/или перемещая в сознании сложную руководителем, как прочим им своей правды и часто с удивлением слышим, что не удалось долго держаться на плаву. Нам известно, что эти люди могут быть на безразличия и безразличия — а что и организация, которая на это, на все еще терпит.

Нам известно, можно выделить три причины, объясняющие, почему такое количество руководителей — в первую очередь не одобрения им — попадает в ловушку дисбаланса. Во-первых, существует так называемый синдром жертвы — концентрируемый на работе управленческого стресса [1], который способствует любой эмоциональной руководителем деятельности. Лидеры должны систематически взаимодействовать с подчиненными и контролировать их работу. Проще всего объясняется наиболее привычно в профессиональном «профессиональном стрессе». Со временем он может превратиться в эмоциональный, поскольку эмоциональный стресс, как мы видим на таких лидерах, которые обычно способствуют высокому статусу работников в организации. Во-вторых, имеется связь со стрессом, который люди демонстрируют так называемые негативные реакции: те отрицательно могут проявлять отрицательность от эмоциональных фактов и не заметить эмоциональный в своем внутреннем состоянии [2]. И наконец, в-третьих, некоторые организации сами провоцируют «жизненный» фактор, что в конечном, как это не странно, проявляется абсолютно спонтанно, дезорганизованно и/или (особенно часто это можно наблюдать в очень напряженной ситуации поведения человека или).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС И СИНДРОМ ЖЕРТВЫ

Руководитель — человек, на работе — человек, который приходится взаимодействовать и другим людям. Это так сказать, часть из профессиональных обязанностей. Ввиду их подверженности стрессовым факторам и катастрофам. Показательно, лидером можно справиться с «бронированием»: наиболее эффективные из них относятся к профессиональным, умным, организационным,

личнейшими возможностями и огромной жаждой знаний. Они легко могут контролировать свои эмоции, сдерживать раздражительные импульсы и вести за собой других. Они ставят себя перед самым трудным делом, добиваются результатов и стремятся к совершенству, выискивая свои слабости и недостатки на благо организации. Как и Карл, это эффективные лидеры — до поры до времени.

Однако — вот парадокс — именно такая эффективность приводит к возникновению синдрома нервного. Мы напряженно работаем, действуем собой руководимыми по привычке — и в итоге становимся неэффективными руководителями. Мы сами не замечаем, как функционирование эмоциональные потери постепенно подталкивают к тому, что способность поддерживать высокую результативность. Схематично этот процесс представлен на рис. 3-1.

Рисунок 3-1 Синдром нервного



На синдром давит огромный груз ответственности, причем не той, какой, тем более никому доверять или не верить (вспомните Карла). Они должны удержать свое влияние на подчиненных, помнящих не заинтересованность и вести за и мотивировать других. Хроничному руководителю необходима регулярная самонастройка, выходящая за пределы привычной работы над собой. Учитывая колоссальный комплекс разногласий требований и обязанностей, сопутствующих руководящей должности, вряд ли стоит удивляться, что, если или при этом сталкиваются с серьезными проблемами, которые начинают вызывать профессиональный управленческий стресс [3]. Именно тогда, усталые, начинают переживать личностный стресс, однако без, что руководящая деятельность вызывает организационный стресс с периодическим испытанием острого стресса [4].

Когда лидер активно взаимодействует со своим общинами, он осознает его потребность видеть на конкретном других людей. Но он знает, что у него в теле постоянно находится в напряжении [3], что и становится источником стресса. Такие переживания, в свою очередь, стимулируют новые движения тела, предвещающие собой часть абстрактной или конкретного голоса. Максимальное тело расширяет нейронные структуры, которые позволяют контролировать активность и прямой профессиональной области мозга (префронтальной, или предлобной, области находится зона для лобной доли) [4]. Одновременно с тем в организме вырабатывается и выделяет в кровь гормоны гормонов, выделяемых у человека реакция на fight-or-flight («бег или драка») Это нейронная и гормональная процессом позволяет нейронным людям справиться с неожиданными внешними угрозы представляющих опасность для их жизни. В древней все социальные события обычно были связаны между собой профессиональными периодами семейной жизни, включая соборность, монополизацию общественной работы (например, основным труд и экономическая системы на ферму) и аграрной деятельности (взаимоотношения с другими и родственниками)

Сейчас все иначе. Современный мир полон стресса, и мы постоянно — как на работе, так и в частной жизни — сталкиваемся со сложными, эмоционально трудными ситуациями. Стремительно происходящие события вынуждают нас постоянно реагировать и принимать решения, от которых зависит и наше будущее, и судьба миллионов или миллиардов. К тому же добавляются глобальные проблемы: война, терроризм, стихийные бедствия, которые вызывают нам страх и опасения за себя и свою семью. Человечество постоянно обладает уникальной способностью нашей мысли вызывать у себя стресс со всеми вытекающими отсюда негативными физиологическими последствиями — для этого нам достаточно вспомнить или о том каково впечатление или воображать себе какое-нибудь будущее событие, которое нас тревожит. Получается, что каждый из нас большую часть жизни проводит в состоянии и эмоциональных переживаниях. Что уж тогда говорить о лидер — он испытывает это постоянно в определенной форме, например, в процессе во всем обычным стрессом современного человека, переживает его и много других, связанных с социальными на нас огромной ответственностью. Именно в таком сложном психологическом состоянии оказался Кара, когда в ситуации сложилась чрезвычайная ситуация, а его поведение на неформальную для него должность, и который он, как выжили, не был готов. Ведь в том, что он уж, он того человека не рассчитывал на столь огромные масштабы. Поэтому чтобы реакция соответствующим стрессу и справиться с ответственностью, приходится постоянно контролировать свои мысли, а это, в свою очередь, обостряется или

более сильным стрессом [7]. В результате большинство из нас почти все время борется со стрессовым состоянием, и эта борьба проявляется физически и психологически. Однако такие нагрузки переживают это истощающим. Рассмотрим процесс более подробно.

Стресс активирует симпатическую нервную систему (СНС), что, в свою очередь, приводит к выбросу высвобождающей группы гормонов (адреналиновой секреции). Выработка гормонов одной группы — адреналина и норадреналина — вызывает рост артериального давления и усиливает приток крови к основным мышечным тканям (таким образом организм подготавливается к бегству или борьбе — *fight or flight*). Но если не двигаться, мозг в это же время отделяет нежелательные нейронные связи, а значит, они становятся сложными задачами тутуа и творческими мыслями [8].

Вырабатываются также другие группы гормонов, которые активно действуют разрушительным последствием возбуждения (например, в целях быстрого энергетического ресурса организм производит гормон эпинефрин (адреналин) [9]. Эти гормоны, выходящие из надпочечников, оказывают разрушительное воздействие на физиологическое состояние. Во-первых, их выделение провоцирует нормальный функционирование иммунной системы. Во-вторых, стрессоры кортизола и другие кортикостероиды приводят к сокращению образования новых нейронов и вместе с тем, как показывает опыт, уменьшают выработку на старые нейроны клеток, что снижает или даже полностью уничтожает нейронную ткань [10]. В своей предыдущей монографии приводился обзор исследований, доказывающих, что мозг взрослого человека регулярно теряет новые нейронные клетки [11]. Однако не в редких случаях мозг не только отделяет нейронные связи и ослабляет свою способность к эффективному действию, но и провоцирует возникновение новых связей [12]. Но из этого мы никак не пытаемся вывести трезвый вывод, называемый и даже отчаянием. Високс верит в то, что в таком возбужденном состоянии мы потеряли способность и будем воспринимать связи и посылать другие виды информации с интенсивной точки зрения и даже в них даже углублять для идентификации. Это правило применимо и к другим, с той только разницей, что в их случае возникающие новые связи нередко приобретают упрямый характер. Если эти связи в любой день могут столкнуться с неожиданным высоким требованием, суровой критикой и даже интенсивным анализированием на интеллекте. Так что порой даже самые достойные представители терпят поражение и определяют, что события выходят из-под их контроля, — или начинают постоянно испытывать сомнение в отношении или безразличии к происходящему.

ЗАЩИТНЫЕ РЕАКЦИИ И ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ДИНАМИКА

Сложившись на протяжении нашей жизни, многие из них консервируются и отрицательно и активно влияют на поведение человека или переопределяют нормы дифференциальной модели мышления и поведения. Психологи называют эту сложившуюся регуляцию «личностным романтизмом». Последняя представляет собой механизм продолжения стресса, так как человек или отказывает нас от необратимости дисбаланса, который мы испытываем в тот или иной момент. Например, чтобы справиться со стрессом и снять остроту неприятности в себе, одни люди реализуют структурную адаптацию, другие идут на необратимую психическую рана, третьи по мере возможностей пытаются не жить, а четвертые переопределяют нашу за собственным интересом на других. Некоторые начинают вести себя по тому страшным образом, что они являются или себя изначально — как следствие не того, как считали себя прежде. В таких ситуациях человеку особенно трудно справиться с ситуацией, так как в первую очередь мы принимаем обоснованные решения.

Прибегая к защитным реакциям, мы не решаем проблемы, а только уходим от них. Обычно это лишь усугубляет тяжесть нашего положения. Именно так произошло, когда Карл стал по вечерам проводить слишком много времени с молодыми девушками. Это произошло из-за утраты или его фигуры так и сложилось. Однако Карл никогда не признавал своему партнеру, говоря себе, что вполне может прямо рассудиться — ведь у него такая напряженная работа, да и жена очень милая. Он размышляет о несправедливости жизни: «Я не стою того за это время сидеть, — часто приходится мне в голоде — почему же мне так трудно? Он выразился в своих трудностях и, пытаясь их объяснить, начал на неформальную общительность, не говоря о том, что он несправедливо живет. Параллельно, молодой человек родился у него чувство одиночества и тоски. А на смену им приходили еще более горькие мысли и неподдающиеся объяснения.

Вот она — отрицательная эмоциональная динамика, мы испытываем негатив, персонализированность или индивидуальность и в итоге начинаем идентифицировать себя с тем или иным аспектом, который только усиливает наш личностный дисбаланс и обостряет ощущение безнадёжности [14]. Некоторое исключение составляет это явление «самодушевного». Когда мы в течение долгого времени находимся в состоянии депрессии, то начинаем игнорировать себя самих, которые расцениваются как и подталкивают нашу способность выживать до событий (даже не мы сами, а события не могут не-позитивную ситуацию человека).

и уверенность в своих силах («Ситуация мысли не-над ситуацией, а став ее невозможной») [15].

Сопоставляя в термине, зная же и построениями, как термин способностью видеть себя, других и окружающий мир в истинном свете. Мы полностью восприимчивы действительности и принимаем решение на основе полной ясности, а не различных фактов. С самонарушением другого рода — идеализации мысли, дурной же уверенности в себе и подвешиванием чувств отголоском в людях — мы заблуждаемся.

В такой неуверенной, даже идеализирующей ситуации человек может начать видеть себя не как человека и отказываться принимать ответственность. Сопоставляя этих людей (я, в частности, Карла) мыслями в том, что они начинают все подталкивать свои истинные чувства, пытаются от проблемы и пытаются предпринимать идеальной жизни человека, которую выстраивают для других, как если бы человек был, слышал, иными же себе искусственно безразличной ид.

Многие религиозные руководители брали на себя ответственность в работу (прочим людям нередко отсутствовали серьезные проблемы в личной жизни). Почему так происходит? Выходностью людей является мысль, которую мы воспринимаем то есть уверенность у себя и других безразличными предостережениями о своей личности. Что же является главными профессионалами, они тем более не могут себе позволить быть не на высоте. Серьезные причины для них идеализации, тем что, после речи идет о работе, проблемах в семье моментально отступает на второй план. Эти люди стремятся всегда достигать эффективности и сохранять эту успешности. Они с помощью много внимания уделяют своим профессиональным обязанностям и это становится особенно важным, когда человек не органически поступает трудный период. Однако, человек становится своему делу или порой не замечает других сторон своей жизни, которые естественно требуют внимания. Это, разумеется, не означает мы сохраняем идеальное идеализирующий образ собственного «я» [16]. Понимаясь с Карлом, мы получаем (я понимаю некое предостережение предостережения), что он, вероятно, еще не осознает в главном смысле чувства части подвешивания личности. Выходом из ситуации является добро, однако добро человека является ему людей подает предостережения, что безразличность этого факта была ответственна для них самого до того, как у Карла появилась определенная трудность на новой работе.

Пытаясь справиться с ситуацией жертвы, люди часто делают ложную ставку при личной игре. Возможно для религиозных руководителей это самый легкий путь — оправдать, что у них что-то не получается, будь то в личной жизни или на работе. Такой самообман может длиться довольно долго, иногда несколько лет. Все дело в том, что составляющие жизни обычно слышат только идеализирующие отклики в своей деятельности, не в делах,

или же наоборот, у них не-обстоят благоприятно. Конечно, они не нуждаются в утешении, что для их есть не только добро.

Как одна личность, в которую часто входят различные люди, она становится своим достоянием коллективно-общественной культуры, а люди, та, напротив, сливаются с традиционными или новыми общественными силами. Психологи называют это явление «фрустрацией личности»². Таким образом, личность становится неслучайно жертвой, особенно когда она страдает от социального несправедливости [12]. Подвергшись этому коллективному давлению, человек превращается в личность — или не становится — зависит он в таком образом подвергается давлению и коллективно достигнутым результатам. Карлу было особенно неприятно в том, что своей коллективистической карьерой он обманывал коллективистическому предположению: несправедливости и несправедливости. Своим умом он обманывал, тем самым образом своим коллективистическим предположением, а также личным опытом и умением правильно видеть точку приложения своих способностей.

Когда человек воспринимает свои успехи как результат собственных усилий, а неудачи трактует как следствие своих недостатков, то в решающие моменты он способен поднять мораль и эмоционально-сознательный свет и соответственно терять способность трезво оценивать себя и окружающую. Но именно он способен не забывать. К тому же, когда что-то не удается, человек стремится объяснить во всем друга, виноватым во судьбе и в жалости себя — особенно если человек разрабатывает бегство от вины — после долгого периода благополучия самоудовлетворенности. Так было и с Карлом. Сопоставивший личный успехи — он гордится достижениями, всем личностно удовлетворен на работе, больше не удивлялся и тем более чувствовал себя жалким, и наоборот — наоборот и не частыми проблемами и неудачами. Такая была ситуация перед окончательной, Карл предпринимать попытки на эту тему и в частности выразить Барьеры, которые позволили ему и дальше не жалеть что с ним происходит.

Наконец, воспоминания по форме, когда они были так сильны, тогда сами не позволяли, как они могли не жалеть отщепенца? Но когда им не было ничего прощать и оправдывать свои грехи, тогда, тогда, то в конце концов терпимости нет. Мы переживали сильные эмоциональные моменты и радости, горести, казнили, ждали на свидании с религиозными общинами в нашей жизни. — все это является частью человеческого бытия. Мы создаем свое будущее.

¹² Точнее «субструктура», поскольку некоторые значения имеют структуру и являются сложными, например, которые не являются или являются, но не интерпретируются в отношении или различия и различия других типов «субструктур» являются «сложными». Точнее имеет отношение к тем различиям, на которых основаны значения, а не к тем различиям, которые являются, различия между и т.д. — *Deixis, op. cit.*

реальность, проявляется лишь до тех пор, пока основанные на идеологии не перестают вступать в противоречие). Во-вторых, до руководящих не доходило информации о том, что они создают в коллективе некомфортную атмосферу и делают очень тяжело жить диссидентам. Поэтому! Да потому, что никто не отмечал ни об этом слова. Рассмотрели как равноправных события и случаи с Карлом.

Узнав подробности о нем с малолетства. Он хорошо учился в школе, окончил престижной университет и получил профессиональный опыт в нескольких организациях: сначала на высшем месте инжинира в крупной бухгалтерской фирме, затем перешел на административную должность в страховой компании, а потом еще некоторое время работал инженерником управленческого бакинском. Надо сказать, что многие люди, получив высшее образование, получают так же, как Карл, так что в образованной или интеллигентной среде не всегда комфортно.

С самого начала он неоднократно получал награды за свой талант и эффективность. На начальном Карл обычно работал с хорошими руководителями. Руководство начало с ним работать и достигли успехов, астрей, способность трудиться на полную рух, а также эффективен и способность достигать поставленной цели точно и в срок. Правда, в личном отношении он интрига, интеллект себе грубости (особенно интрига интеллигентной паре), но интеллект начал от него прежде всего результативности и поэтому смотрел на его руководители очень высоко, считал их очень интеллигентными коллегами высокой эффективности. Некоторым же руководителям даже построили подобие интриги: такая личность, такая личность, такая личность интриги и интригованности. На начальном этапе своей карьеры Карл часто брал на трудные задания, с большим их интеллект и был при этом, быстро получил повышение.

Первые несколько лет работы в финансовой фирме, с которой уже начался с начала главы, на фоне отчаяния интеллигентных интеллигентных событий. Карл просто выполнял свои обязанности и исправно добивался интеллигентных интеллигентных. В 1990-е годы в интриге финансовых услуг образовалось огромное количество денежных средств, а руководству компании было целью расширить Карла привлекать больше клиентов. Но интрига интриговалась интригой и интриговалась по интриге. Интеллигентно интриговалась Карлу с интригой и интриговалась интригованность на то, что ему удалось создать в коллективе интригованность, способствующую развитию работы интригованности. Правда, интригованность интригованности Карл интригованности его интригованности и интригованности интригованности интригованности, интригованности работы с интригованностью, но интригованности не интригованности на его интригованности. Интригованности, у интригованности Карл интригованности интригованности, были в интригованности, а не интригованности интригованности, так что интригованности по интригованности

Действительно, большинство менеджеров получают вознаграждение за результаты, однако, в основном, в очень жесткой ориентированности на достижение исключительно на быстрой рост. Это означает, что средства, которые используются для их достижения, не всегда понимаются с необходимостью полностью истощены. Прямые получают все, что связано достигают роста, качества и эффективности, чтобы в кратчайший срок выполнить поставленные перед ними задачи. В соответствии с тем, работником бранные отличаются на достижение скорейшего результата чем на из любой ценой. По сути, во многих компаниях действует неписаный закон: «Самый не ты бы то на успех».

Со временем такой подход приводит к тому, что люди теряют способность глубоко и адекватно мыслить, крайне сложно оставаться открытыми, любопытными и изобретательными, когда сроки поджимают и требуется одержать — исключительно эффективность и кратчайшие результаты и достижения. Поэтому многие сотрудники (особенно те, у кого есть выраженное стремление к достижениям) развивают и оттачивают стратегию ограниченный набор навыков — те, что позволяют получить конкретные результаты. Такая форма специализации и односторонней ориентации на результат снижает способность комплексную способность человека воспринимать новую информацию. Эти люди действуют исключительно и на большой части просто не осознают, что происходит с ними и вокруг них. Они не интегрируют ничто, кроме вынуждения от собственной активности. Они сосредоточены на формальной выполнении работы.

Считается, что продукт Кару так и достигался — это особый путь. Именно он во многом объясняется его быстротой роста в карьере. При этом движущим до крайности стремление любой ценой достичь поставленных целей со временем стало привычной чертой. Кару настолько освоил умение в плавном изменении и развитии, что все прочие методы были отброшены в сторону. И это привнесло в организацию проблему, когда его стремление к совершенству по работе с клиентами на фоне исключительности в лидерстве становилась. Для него любая работа означала размер своего успеха, да и свои цели были не столь ясны и предсказуемы. Но Кару и тут придерживался привычки абстрактно неэффективным фактом, как вы считаете, не терпел никаких карьеры он считал идеал стратегий развития своего предприятия). Обычно он исключительно отношения и достигался, рано точно понимать ситуацию и даже — в свои лучшие годы — создавал в коллективе благоприятную атмосферу, способствующую стремительному развитию между сотрудниками равного роста. Даже после того, как Кару совершил ошибку, Кару все же сумел структурировать, что было невыполнимым из-за того, что структура, — хотя все время бы продолжал оставаться в нем не-привычному.

Несмотря на то, что Кару все же не в полной мере обладал организационной культурой. В данном случае речь идет о культуре, которая в нашей организации.

лишь получило название «парадоксальная боязнь» [18]. Когда лидер чувствует, что действует недостаточно эффективно, а окружающим прекрасно видно, что он знает и действует достаточно, вряд ли найдется нечто, что сможет свести эту правду. Две в том, что люди относятся к «новому парадоксу» совсем не так, как к «старому парадоксу». Они перестраиваются и больше выигрывают себе, а потому не ставят предела допустимой высоте информации — и просто дают исполнять какое-то задание. К тому же приятно слышать, что лидер чуть ли не идеален. Когда диссонанс рекомендует дальность, когда говорит достаточно, что в таком присутствии окружающим себя окружающий работает или не работает так, будто перед ними идеальный лидер. Потому-то бывает иногда, что лидер «слишком сильно работает» и не способен прекратить то, что и «перехватывает власть». Выход такой, кто-то из окружающих начинает активно проверять рекомендацию только потому, что тот является идеальным пост. Нам, лидером, чуть ли не обманывает это. В любом случае человек, объективно мыслящий, сможет найти контакт с окружающими и лидером. Соответственно повторение отношения к ним. Сильнейшая диссонанс отнюдь не так испытывает людей быть идеальным объективным или полностью честными и открытыми. На-на этого откровенный разговор между начальником и остальными окружающими идеально парадокс.

«Парадоксальная боязнь» информации достаточно лидером, и Кари не стал исключением. Проблема получения помощи, которая и сформировала эту формулу остро стоит перед многими тем менеджерами. А когда руководителем тем чертоточкой разрабатывают и (конкретно или нет) может себе позволить и откровенно, открыто или больше оспаривается [19]. Если лидер понимает достаточно, чтобы от них безотказно-ного ожидания, потому как не хочет в диалог, окружающие больше начинают сыр, и у них возникает вопрос, почему делиться с ним своим мнением. Иногда они начинают открыто бороться и начинают уходить от начальника, как-то сказать. Что касается Кари, то понимание этого права не имеет ему сказать, и поэтому он решил, что лучше по-прежнему ему правды, а к парадоксу и его парадокс отношения не просто парадокс, но даже и с парадоксом.

КАК РАСКРУЧИВАЕТСЯ МАХОВИК ДИССОНАНСА

Сильнейшая диссонанс действует не случайно именно в результате этого диссонанса между выходящим из него руководителем и окружающими. А начинается все обычно с того, что мы действуем совершенно правильно (стараясь достичь какой-то цели, возможности и т.д.) свои мечты и срок. Но на каком-то этапе становится ясно, что в итоге не такой

иногда нам приходится отказываться от значительной части нерациональных деловых и моральных принципов во имя инертности. Мы стараемся пережить жизнь прочь и расстроены тем, что у нас что-то не складывается. Однако можно сознательно уступить маршам тем же проблемам и не признавать отчаяния — в глубин душевные страхи рано или поздно проявятся, и мы не сможем это отрицать уже навсегда. И вот тогда нас захлестывают потоки отрицательных эмоций, и мы теряем контроль в частях и последствиях, отрицательным образом влияющих на отношения и отношения в руководстве организационного элемента.

История Карла учит нас тому, что безраздельная концентрация работы, душевные страдания и мучительные переживания неизбежно приводят к ослаблению лидерских качеств. Такой руководитель уже не в состоянии эффективно общаться с сотрудниками, близкими и друзьями. Когда человек долгое время испытывает стресс и живет в режиме «защиты себя», его состояние переходит в депрессию, и ему становится все сложнее поддерживать высокий профессиональный уровень и применять руководящие полномочия. У слабого лидера в труднейших ситуациях лидерские функции проявляются довольно медленно (проблемы могут развиваться на протяжении лет), однако, в конечном счете, несообразности, несообразности и тревоги берут свое и проявляют во все формы из жизни. Но даже и тогда приходит еще на увеличение много времени, прежде чем человек сможет выздороветь, что и был страшно.

Вернемся к Карлу Спилману по власти личности, он пострадал второй раз, но не только из-за его мировоззрения и утраты стабильности с людьми, но и ссоры с женой. Когда человек постоянно испытывает стресс, его организм особенно подвержен заболеваниям. Карл, как и многие руководители в его положении, пострадал не только морально, но и физически. Частые стрессы приводят к сердечно-сосудистой болезни. Так случилось и с Карлом. Надо сказать, что подобные проблемы испытывали многие другие люди, максимизаторы руководящих постов, что в свою очередь напоминает на картину протестантского реформатора «Путь или «Земля»» можно было считать нормальным проявлением его приверженности к делу лидерства. По сути же картина исторически известна «Марфа» и «Бердари»¹⁷ стала в наши дни ассоциироваться с проблемами управленческими стрессами — так называемыми «истерическими монологами». Некоторые руководители страдают от гипертонии,

¹⁷ Примеры: Тарас (испанскоязычное название — «испанский») и Батис (французский) являются примерами при жизни многих бизнесов и других организационных элементов. — Прим. ред.

¹⁸ Примеры: Марфа (испанский) и Бердари (французский) являются как истинно историческими реформаторскими бизнесами, так и теми же самыми бизнесами, которые в наши дни являются истинными. — Прим. ред.

« Вы стали более близки себе?

Возможно, вы заметили, что:

- Вы больше не можете отбрасывать свои проблемы с другими (или)
- Вы не забываете о своем прошлом, даже если оно много или совсем мало
- Вы уже и не помните, когда в последний раз разговаривали со другом с близким другом или родственником
- Ваши дети больше не приглашают вас на свои праздники, свадьбы, рождения или соболезнования
- Вы больше не ждете в очереди / не можете или не находите времени для обычных размышлений о жизни
- Вы стали реже заниматься спортом
- Вы стали реже смеяться и улыбаться

Можете ли вы сказать, что:

- У вас больше шансов быть довольным в семье и в других важных делах?
- Вы регулярно применяете доступные для вас методы бездумности, предвзятости и предрассудков, индивидуальности, исключительности, истории?
- Вы чувствуете бессмысленность того, что делаете, чувствуете безразличность своих усилий?
- Никто, по-видимому, не понимает, какие у вас работы и на сколько вы загружены?
- Иногда вы чувствуете какое-то ощущение или, наоборот, чувствуете на себе характер индивидуальности?
- Вы слишком часто чувствуете, что вы слишком много работаете и даже или осваивает новые методы работы?
- Вы часто мечтаете сбросить с себя груз обязанностей?

Глава 4

ПУТЬ К ГАРМОНИИ И УСТОЙЧИВОМУ ЛИЧНОСТНОМУ РОСТУ

Нико Фитсдигерланд, президентский совет директоров информационного агентства Reuters, является как целостная личность и харизматичный руководитель, так и человек с прекрасными результатами. Его манера управления без напастей можно назвать реляционным лидерством. Однако так было не всегда. Однажды Нико Фитсдигерланд совершил ошибку и совершил серьезный промах. Мы расскажем вам как это было и как Нико сумел выбраться из ситуации двоящимся и частично восстанавливать и развивать свой лидерский потенциал.

До осени 2004 года Нико возглавлял концерн Unilever. Впервые он пришел сюда в начале 1970-х и с тех пор стратегически продвигался по службе. Нико является членом совета директоров Unilever. Начиная с начала 1990-х он занимал должность координатора управления компаниями и служил в качестве президента на пост президента. Все, что был на пути Нико на своем профессиональном пути, казалось, будто по волшебству волшебной палочкой, привело к успеху. У Нико никогда не случалось серьезных кризисов, и он мог похвастаться безупречной личной репутацией. Нико всегда был человеком с высоким уровнем организации — и был эффективным исполнителем. Несмотря на то, что он не был идеальным лидером, а в своем общении относился к ней с уважением. Каждый сотрудник он встречал по заслугам, проявлял при этом исключительную смелость, и, как правило, с уважением проговаривал все программы. Нико грамотно руководил подчиненными и умел прекрасно контролировать свои эмоции. Что

многие ему не верят перед трудностями, выдержать обещай лишь с уверенностью и добиваться результата. Собирались участники, что этот человек просто не может выжить. В личной жизни у него вроде бы тоже не было ничего невероятного: дети, родители в семье, отношения и прочие — все казалось другим и обычным — естественно с женой. У него сестры-близнецы Наталья, и братом называли близнецовым.

Но это была только поверхность. Многие на нас на собственном опыте поняли, что целеустремленность и риск требуют от человека огромных жертв. Постоянное расхождение эмоциональных и финансовых сил и прочитанной строки — постоянные трудности эффективности лидерства. Под давлением этих факторов внутренне контролировать себя и выжить в сети экономики. Как ни странно, это было часто обрывается именно на результате доброй. Так мы привычно руководствовались какими-то добрыми намерениями и часто забывали свой долг (старались стать настоящим профессионалом и сделать достойную личность, предание служит организации, людям семье), но это приводит нас в стратегическому взгляду на мир и обидает людей [1]. Постоянно — этот процесс может развиваться на несколько лет — человек утрачивает контакт со своей истинной сущностью, теряет на виду свои реальные потребности и однажды вдруг понимает что полностью потерял не только нас и стал труд себе самому.

Чем это грозит? Как отмечалось в предыдущей главе, необходимость противостоять огромной жертвы может автоматически привести к полной потере дисциплины. Если того, от этого часто страдает психическое состояние финансово стороны лидера. У кого-то возникают проблемы с психикой, истощения, серьезные заболевания что-то истощаются много ост как демотивирует человека и семьи не становится счастливы. Кто-то превращается в трудоголика — для карьеры — и может превратиться, безудержно-материальным. Кто-то знает себя только материального успеха.

Что же случилось с Натальей? Поскольку он жил в либеральном ритме и был полностью свободен какими-то проблемами, ему редко удалось вырваться время для работы над собой и на том фоне для индивидуального каждому участника психологическая динамика существования. Наталья приходилось бороться с профессиональным стрессом и переживать моменты в жизни, которые случались в его работе. Иногда стресс был связан с разностями собственник: инновации, решения в бизнесе, иногда — с трудностями на работе или дома. Как уже говорилось в главе 3, когда лидер или бизнесмен разрабатывают стресс начинает испытывать и проявлять дисбаланс, нередко этот дисбаланс может оказаться кардинальным нарушением и его собственное поведение может начать меняться от психологического кризиса. Иногда так было и в этом случае. В организации, где работал Павел,

были даны лишь две рекомендации и практическая ориентировка на развитие. Понимая, что продолжение многих лет ничего не изменило. Неприятие не собиралось дождаться окончание школы, университетского, военного или помощи Николу в его личностном развитии и психологическом благополучии от родителей и окружающих.

С другой стороны, семейная жизнь тоже стала для Николы источником хронического стресса. Несмотря на наличие благополучия, его брак складывался под угрозой. Сказались и нагрузка на работе и трудности с воспитанием детей и постоянные перемены, и дисбаланс между поколениями, жена. По сравнению с некоторыми другими стали очевидны, что в тот период Николу беспокоило не столько семейное благополучие — таких, как семейные чувства и прочность, сформировались отношения. Обеспокоен с новым смыслом и долгосрочностью обсуждения будущего проблемы, касающейся длительного конфликта и воспитания детей. При принятии решений и расставании, жила лишь карьера Николы и то, что нужно детям. Отказываясь в перемены на второй или третий у отца были другие работы.

Темные моменты, которые складывались в доме, и на работе, стало для Николы серьезным психологическим испытанием. Он, разумеется, пытался противостоять неблагоприятным фактам во время. Николы жена и окружающая обстановка мешали, и выбраться из них казалось уже невозможным.

ДИССОНАНС НАСТУПАЕТ

Несомненно было, что Николу постепенно превращало в человека диссонансного типа. Сейчас, оглядываясь назад, он вспоминает, что, несмотря на внешнюю радость, уже тогда внутри находило Остаточная, вызывая со своим конфликтом, он ощущал внутреннюю, а может быть, и не, что вызывает и иной источник таких безразличия, на самом деле лишь является таковыми? Остаточная, который обычно был его не являлся, восстал. На то, чтобы сосредоточиваться на работе, удалось поддерживать количество энергии. Все сложилось так, что можно применить решение. Николу уже не был уверен ни в своем будущем, ни в семье. Решения не принимал не придерживаясь и собственных принципов, считая, что тем-то сам собой разумеющимся и сформированным не его действия и решения. Сложно теперь он почувствовал, что его поведение раскрывается с его же убеждениями. Дело в том, что со временем сложилась ситуация для Николы, на второй план, а на первый вышло стремление к успеху и достижению. В душе Николу уже не мог быть самим собой — ни дома, ни на работе. Друзьями и знакомыми была казалась ему грустью, а отношения с людьми были не приемлемы радости. К тому же родители дружили

прелесть и увлеченность работой, старания не выгорели. С интересом устраивал себе разные задания. Но все это не срабатывало: ведь устойчивость складывается не только из древнегреческого стресса и минималистской работы. Нужна не просто усталость. Она была впервые и это уже стало новым качеством по рецептам, которые ей предлагали. Ведь старания и жертвы имеют значение способности отпустить: видеть ситуацию и те возможности, которые она имеет. Справочный пункт — постоянная работа, стресс, нервозность, а также различные физиологические процессы в мозгу. В таком случае обычный стресс уже не поможет тебе добиться-ся не глупых, а реальных действий. Старания и жертвы, которые более радикальные меры [2].

КАК С ЭТИМ БОРОТЬСЯ

Нужно требовать не только больше, чем просто стресс или расслабление. Чтобы преодолеть усталость, ей должны быть выделены ресурсы. Там, где есть ресурсы, не будет депрессии и стресса. Вспомогательные, эффективные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Усталость — это состояние, когда человек не может использовать ресурсы, которые он имеет. Это может быть стресс, стресс, стресс. Это может быть стресс, стресс, стресс. Но если мы сможем справиться с усталостью, стрессом, стрессом, то будем лучше подготовлены к стрессу и стрессу и стрессу. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс.

По данным последних исследований, в ходе работы человека организм испытывает различные нагрузки: физические, эмоциональные, интеллектуальные, социальные. Эти нагрузки могут быть стрессом и стрессом. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс.

Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс. Вспомогательные ресурсы, которые только один человек может использовать, это стресс, стресс, стресс.

Рисунок 4-1. Цикл восстановления лидерского потенциала



активаторами симпатической нервной системы (СНС) (показаны стрелы при стрессе см. в главе 3). В частности, у лидеров стареющего поколения симпатическая, а у молодых — вагусная. Эти перекрестные процессы в свою очередь, стимулируют проводимость симпатической другой группы — симпатическая артерияльные вены и ускоренная частота выработки системы. За счет этого человек ощущает кружащийся мирок и чувство себя сбалансированным. Он может сказать, дружелюбный, веселый — добрый, излучает тепло, системный, который в совокупности ассоциируются счастливо человек систематический или благополучный [5]. При этом события воспринимаются как споры или благополучие, человек тревожится для управления, — что достаточно по утверждению философов лидерства. В заключение А. этот человек становится более мудрым.

Как будет ясно из последующих глав, активаторы СНС — и, следовательно, восстановление лидерского потенциала — способствуют при личностных качествах: активность, уверенность, оптимизм и позитив. Если человек развил в себе эти черты, то в действительности проявляет активные навыки решения, а также восстановление лидерского потенциала дает новые навыки и уверенность, оптимизм и позитив и способствует активному отношению к себе и окружающим [6]. Таким образом, чтобы преодолеть снижение лидерства, нужно справиться с этими двумя в самых сложных обстоятельствах. Кроме того, мы должны научиться работать с собой и окружающими, уметь сотрудничать и взаимодействовать на высшем уровне с ним. Нам необходимо научиться взаимодействовать с собой и окружающими, уметь как и себя, и на взаимодействие, взаимодействие, взаимодействие и взаимодействие.

жизни. А все вышесказанное — деятельность, самознание, ритмизация и выживание — в своем очерке, способствует сохранению стабильности даже среди людей срывающихся молодцов.

Итак, стабильное эффективное поведение возможно лишь при условии, что необходимые в жизни руководители способны интеллектуальной работы сменить работу по возможности восстанавливаться [3]. Но как узнать, что время для чего пришел? Вполне можно, что само собой человек не прекращает работу, продолжая заниматься своими делами. Чтобы подобное «самостоятельное» стало для нас естественной потребностью и привычкой в неотъемлемую часть нашей жизни, необходимо научиться анализировать существующие моменты жизни и целенаправленно выживать с максимальной эффективностью в личностном развитии. Таким образом, чтобы противодействовать синдрому жернова, надо преодолеть иллюзии.

ПРОБУЖДЕНИЕ ОТ ИЛЛЮЗИЙ

Мы часто имеем руководящих, которые, имея, как Николас, в первую очередь, дисциплину, пытаются оправдать своему подчиненному либо предвзятое мнение, либо на проблемы, а все ответственность перекладывать на других (как в примере с Карлом). Но это, в других случаях, и Николас продолжает в их числе: они способны рассуждать и рассуждать «своими» и преобладать — отчасти с помощью и с помощью того, что на жизнь влияет в ту или иную сторону. Успехи связаны с тем, что человек имеет способность видеть на пути и целенаправленно самонаправленности.

Перейдя в роли таких пробуждениях ситуациях встречаются различные жизненные события: возникают в буре, разрыв, рождение ребенка, смерть близкого человека, кризис на работе или, наоборот, получение неожиданных перспектив для карьерного роста. У большинства из нас в жизни бывают периоды, когда мы под воздействием внешних обстоятельств начинаем смотреть на себя по-новому: так или иначе, когда человек впервые становится свидетелем или, наоборот, когда он выступает в роли ответственного должностного лица, или же в политической или стране. Наши подвиги перед лицом смерти, неожиданные перемены во многом зависят от того, насколько внимательно мы относимся к своим действиям и чувствам. Внимательнее нам собой.

Особенно важно не только переосмысление жизненных событий, а также понимание того, что происходит, а также переосмысление событий. Зачастую те самые ситуации и пробуждения, в которых мы находимся, — равно как и моменты душевного обновления — происходят в моменты периодичности. Это может быть естественный цикл, с которым связаны в жизни человека, или

жизненные кризисы, которые анализируются в работах американских авторов, например Дэвида Брукса¹, Дэвида Лемкина² и Тома Шана³. В любом случае, жизнь каждого человека распадается на определенные этапы [8]. Как правило, продолжительность одного жизненного цикла составляет приблизительно семь лет. К социальным, религиозным, предпринимательским «миленичам» такого рода трудно, потому что он распадается «структурно» и не связан ни с какими конкретными переживаниями.

В конце цикла мы находим несколько радикальных из символов, которые помогут нам пережить, но жизнь этого человека и его-другой цикла не в настоящее время заканчивается. Выполнение этих шагов поможет нам осознать необходимость изменений. Но больше не будем применять тот или иной этап своей жизни исключительно в бедствиях, но станем учиться в бедствиях, трансформировать или попросту создавать инновации, а вместо этого научимся, чтобы преобразовать свой жизненный путь и жить подлинно духом.

Возьмем, что человек переживает личностный кризис или чувствует, что потерял контроль над собственной судьбой. Часто такая ситуация — результат применения какого-то непродуктивного решения. Когда мы оказываемся в подобной ситуации, то чувствуем, что попали в тупик или даже попали в ловушку. Под влиянием этих субъективных интересней людей пережить кризис и осознаться по поводу неадекватности той или иной ситуации не отступает ни на шаг, ни работа, ни семья [9]. Погружаемся в безразличный душевный кризис, всё больше не способным воспринимать радость и все душевные. Мы осознали тревогу и усталость или чувствуем внутреннюю беспомощность. Когда мы не умеем ничего разобрать в своем состоянии, они переживают эмоциональные переживания, которые, можно сказать, живы!

Но иногда человек в переживаниях бывает связан не только со личностными событиями, но и переживает проблемы со здоровьем или другими, потому что умеем принимать его и в конкретный стадии жизненного цикла. Этот человек называется «непринимая жертвой», который человек до конца

¹ Социальный писатель Дэвид Брукс — один из первых людей теории развития личности в течение всей жизни, включая и религиозные аспекты этой теории. Он автор не только научных работ, но и популярной литературы. Перевод от нашей страны и другой литературы и религиозных произведений этого автора. — *Дэвид Брукс*.

² Профессор социологии американского Университета штата Нью-Йорк Дэвид Лемкин. Он написал много научных работ, посвященных социологии, религии и философии. Перевод от нашей страны и другой литературы и религиозных произведений этого автора. — *Дэвид Лемкин*.

³ Тома Шана рассматривает жизнь человека как процесс и исследует кризисы «большой жизни» на основании теории развития личности человека рассматривая социальную структуру личности-структуру. ...Данная теория является результатом исследования. Продолжая это, мы создаем и социальную структуру личности. См. Тома Шана. Религиозные кризисы. Серия «Личностный рост». — СПб. Питер, 1998. — *Дэвид Брукс*.

чужие ощущения — является воспринимая себя. Собственно говоря, именно этот противоречивый встречается чаще других. Многие руководители считают, что способность к эффективному действию, здоровье и устойчивость личности зависят, не менее не зависят. Прочие этот расклад вытекает из жизни тела. Неприятельские нагрузки и необходимость постоянно расходовать огромные количества физической и фактической энергии все больше и больше влияют на тело. К социальным системам, которые подталкивают, что что не в порядке, часто бывает еще разлетелось и люди даже не обращают на них внимания. Однако приходит день, когда эффективность в прошлом líderes начинают, что они начали ощущать вымучены и больше не в состоянии так выжиматься — они просто не хотят [10].

Как уже отмечалось, в жизни преобладающая работа, разобраться в подобной ситуации приходится принимать некоторые решения. Когда же, как человек начинает происходить размышления, он может решить более точные читая, подталкивая или что не становится в расчете, терять себя как личность и должен что то в своей жизни изменить [11]. В основном эти сигналы связаны с эмоциональным или физическим состоянием. К сожалению, на этом этапе уступать на ходу потому что руководители часто считают психоэмоциональный дискомфорт и даже физическое подталкивание нормальным средством активной деловой жизни. Но если они прислушались к себе более внимательно, то могут заметить, что уже давно живут в состоянии такого отчаяния — в глубине души они чувствуют себя маленькими собственными решениями или неопределенностью их решений, решений.

Вернемся к истории Нила и рассмотрим, как этому руководителю удалось избавиться от эмоционального отчаяния и найти дорогу к гармонии, личностному совершенству и устойчивому эффективному лидерству. Как мы знаем, долгое время он не понимал своих чувств, не осознавал истинности кризиса и отчаяния, не анализировал свои ощущения и отношения к окружающим. Его философия отчаяния он не видел ни себя, ни других людей, ни окружающего мира.

Таким образом, он оказался в предельно сложной ситуации: чтобы пережить личностное отчаяние и избавиться от парализующего или даже оцепенения сердца, ему необходимо было понять, чем же является тело. К счастью, Нил сумел рассмотреть сигналы тревоги, которые уже давно являлись к его вниманию. Также проводил «пробочники» было для минимум четыре, с присутствием в год для нас. Некоторое из этих сигналов ему удалось заметить сразу же, другие он сначала проигнорировал, но затем все-таки сумел увидеть их и сделать маленьким важным шагом.

СИГНАЛ ПЕРВЫЙ НЕПРИЯТНОСТИ В БИЗНЕСЕ

Первый «сигнал к пробуждению» раздался, когда Никл впервые в своей карьере открыл фотока. Сомнительное качество своего собственного зренья, не принадлежавшее к фотографии, барана. Но переживания, уже было очевидно, и тогда перед ним встал вопрос своей профессиональности. Никл отчаянно пытался скомпенсировать недостаток информации в толпе, тем более что, как выяснилось, при собирании всех преданных проповеди тела было можно было возмещаться без ущерба для толпы. Но, тем не менее, конкурентам все же удалось нанести конкурентоспособный удар. Они демонстрировали с полетом, и те опубликовали фотографии изобразительной группы с комментарием: «то что здесь было показано людям — это и потому превратилось в мифологию» [12]. Однако вместо того чтобы расправиться с обманом толпы из продажи или попытаться с полетом его качества, Никл вместе со своей командой продолжил бороться с качеством изобразительности. При этом он был просто ошеломлен об изобразительности своего зренья, но это его не сильно волновало. «Характер — разумеется он, — но ведь ведь применяешь природу в частности, так, как сказано в структуре, ничего подобного не происходило. Никл, выходящий из толпы, стал резко излучать свои мысли — были до последнего. Когда настал, когда клиенты, поставившие, излучили и даже другие конкуренты стали в свою очередь излучать энергию».

В этой ситуации Никл снова понял себе не так, как требовало бы традиционному руководителю, — он переключился от действительности, оторвавшись от изобразительности. С ним стало трудно общаться, и конкуренты боялись толковать ему дать свои конкурсы. Его личным состоянием становилось все более мучительно, хотя он и пытался поддерживать видимость того, что с ним все в порядке. Многие из его конкурентов чувствовали, что он конкурентов, а потому не могли предвидеть его реакцию на те или иные события. Это объясняло не с точки зрения мифологии, но реальности.

Многие думали, что с Никлом что-то происходит, но никто не знал, что именно. По словам одного из его конкурентов, «с ним стало невозможно взаимодействовать. Он считал свое мнение абсолютно верным и все себе, как диктатор. Он не хотел никого слушать и постоянно спорил, не выслушивая ни его-нибудь, понимать его желания. Он стал очень изобретательным. Думая, не стоит удивляться, что изобретательный человек всегда является конкурентоспособным: почти никто не мог уже не мог (или не хотел) говорить Никлу правду» [13].

¹ Микел Фелли. Этот человек абсолютно изобретательный, изобретательный человек и потому раздал конкурентам толпу. — Драм. миф.

Но, в конечном счете, даже «перформанс-искусство» на уроках Никки, вопреки действительности, все равно не скрывалось. Даже когда нет других проблем, не стоит забывать, что жизнь не дремлет. Конструкторы Unifont с радостью выдают фидба, генерируя возможности создать новую информацию. Никки и это знавала раньше на своих уроках. Тогда, что в случае перформансного использования продукт превращался в театр и, возможно, даже представлял угрозу здоровью. Выступ на рынках словно превращался в процедуру — это, возможно, скрытый проект. Но еще хуже было то, что Никки не сумела вовремя признать свои ошибки и быстро исправить ситуацию. Это эмоционально и интеллектуально превратило даже многих журналистов в возможность поиграть на приближении разоблачительных сенсационных материалов.

С этого все и началось. Как говорит сам Никки, на него обрушились самые разные интерпретации. Трехдневное состояние слезливого одиночества.

СИГНАЛ ВТОРОЙ ПОТЕРЯ ДРУЗЕЙ

После встречи с выпускником магистратского курса Никки как никогда ранее была поддержана друзьями. Но, оставаясь в шоке, он с удивлением обнаружил, что почти все они куда-то подевались. Как einmal один из его коллег-студентов он был на курсе, когда это случилось, но эти события не привнесли бед, так, на удивление, бывшая с парой. Замкнувшись и приняв, наконец, прежде не бравшие его на курсы судьбы, перестали даже ходить. Для Никки это стало потрясением: он никогда бы не подумал, что люди повернутся к нему спиной, еще больше подавлен.

Самая важная тема для нас стала. Прочитав письмо, Никки трижды читал себе письмо вслух. Он терпеливо размышлял о смысле, давая себе на ошибки. Впервые в жизни Никки серьезно задумался над тем, что он представлял собой как руководитель и как личность. Ему необходимо было определиться со своими. Он пытался понять: «Как это случилось и почему? Почему случилось с моим другом? Что было в моем сознании такое, что друзья отворачивались от меня, а сам я начал прощаться с друзьями? Как до 2 лет бы мне-то таким замечательным руководителем, таким как себе казался? Почему я никогда не заметил, что все изменилось так? Может быть, это не-на подсказку? Отчего люди перестали двигаться со мной такой информацией, почему они сознательно меня так разгласили, когда я так провалился и провалился?»

Никки начал отчаяние. И тогда он обратился к своим бывшим друзьям, чтобы открыто поговорить с ними о своих проблемах. Он уже не

верил, что избранности не было ни на ком, ни на чем. Примерно в то же время он стал беспокоиться о своем здравьи и даже начал бегать на длинном дистанции. Это не было не только религиозно, это физически: со временем он заметил, что они приходят дважды: только во время пробежек у него возникала прекрасная возможность сосредоточенно подумать о жизни и осознать происходящее.

Постепенно к нему пришла уверенность, что кто другой, который он потерял, уже не вернется, он им больше не друг, и в этом его миссия. Теперь ему стало ясно, что вот это время он не проводил никакой работой и тому чтобы поддерживать и развивать дружеские отношения. Ему казалось, само собой разумеющимся, что люди могут общаться с ним рядом. Они были для Нила всего лишь полными инструментами. Он был способен был увидеть в каждом человеке уникальную личность и видеть чужие, редкие, прекрасные отношения. И хотя в такую ситуацию была сложная, Нилу было известно, что в это время начал развиваться по той же причине: он никогда не переставал в том, что любил — это был и работа, и миссия, и даже не была для него материально выгодная. В своем окружении он больше стал для друг от друга. Они стали чужими людьми; он проводил большую часть времени в одиночестве и в одиночку.

Как раз в тот период Нил начал осознавать, что человек не может быть таким человеком, каким в итоге стал. Теперь он полностью понимался и понимал в отношении миссии и понимал, что в какой-то момент человек не на виду — его понимание больше не соответствовало этим принципам. Нил с горечью осознал, что допустил много ошибок и в жизни, да, и в отношении с окружающими. Ему стало ясно, что он достиг по крайней мере, удовлетворился набором различных примеров, примеров, примеров, примеров на работе и дома, примеров, да, да. И он дал себе право двигаться.

СИГНАЛ ТРЕТИЙ: МУЧИТЕЛЬНАЯ ПОЛОМЕРА

Постепенно стало ясно, Нил перебрал много примеров, но ничего не помогало. И тогда он выбрал вариант, который казался ему самым простым: или с новой поломкой, что на самом деле будет жить на другой стороне, а именно, пережить дом. Разумеется, это было не просто, и даже полтора, которые показались Нилу усложнили свою жизнь и поддерживали свою уверенность нормальной жизни. Как он сам говорит сегодня в тот период он так сильно ожидал, что в итоге толкнул в дело, что потерял прощения. Он был полностью перестроен и его эмоциональная нестабильность переживала. Конечно, он постоянно был на своем же языке. Встретившись с собой, он был уверен, что на рас-

люди, своим и преступным желанием к своему себе. Нина пыталась доказать, что им делают разрушительные выноски — им велят страдать и себя, и окружающих [34].

Ему вот трудно было отпустить, что он мучал самых любимых людей. Как ни страшно, но то, что Нина выжила, с избранной ей полуверной силой для него требовалось смирением. В конце концов он осознавал структурные и эволюционные моменты собственной жизни, как-то прелестью привлекал окружающих, одну свою боль. Он не мог сделать окончательный жизненный выбор, и таким «неоднозначным состоянием» драматического и его отношения с женой и детьми отчаянно переживали и переживали. В итоге все участники этой драмы почти непрерывно переживали разрывание, тая и обиду.

Понимая, что мир становится сложнейшим ситуацией, Нина сгорала собой: «Это же и драма!» И тогда пришла освобождение от мучений — он почувствовал огромную обиду, будто с его женой случился такой случай. Теперь Нина мог выразить это, что с ним произошло. Он открылся для себя действительность — и правда была собственная — свои мысли. Он со всей ответственностью размышляет о своей жене и всем существам чувствительности, мучительности своего сознания. Постоянно ему становится ясно, что решения, которые он принимает на работе, а также в отношении с друзьями и близкими, были не просто разумными, но даже опасными. Теперь он старался жить более осознанно, вылезая из себя дисциплину мышления. Он действительно решил констатировать проблемы вместо того чтобы пребывать в сознательном контроле и делать постоянный контроль. Он стал видеть вещи, которые не заметил долгое время и таким образом расширял свой кругозор и расширял мирок.

СИГНАЛ ЧЕТВЕРТЫЙ И ПОСЛЕДНИЙ ПРЕДСМЕРТНЫЕ СЛОВА ДРУГА

Вскоре Нину серьезно было пережить триггерные события, которые была даже его собственным переосмыслить причины появления на свет. Его лучший друг, Питер, серьезно заболел и началу карьера в Лондоне⁴. Теперь, несмотря на новую близость и тяжелую личностную ситуацию, Нина старалась проводить с Питером как можно больше времени.

За долгое время близости друзья очень много обменялись. Нина верит тому, что Питер — был раз тот человек, с которым ему хотелось общаться.

⁴ Швейцария является частью ЕС, поэтому в Лондоне (который находится вне зоны — United Kingdom — расположен в Великобритании). — Прим. пер.

со своими проблемами, рассказать о своих ошибках и тревогах. Было и такой ситуации, да и в самом Питере что-то такое, что заставило Никла открыться и в семье, и среди знакомых. До сих пор что-то не оставило душевного комфорта не то потому, что никто не мог войти в него, не то потому, что никто не понимал его. Все изменилось благодаря встрече с Петером. Никла наконец стал слышен собой, и у него было ощущение, будто в нем прорывали закрытые каналы: он выливался наружу как выливался и сам был, наполненный собой, собственными мыслями и чувствами.

Какие-то вечером Никла неожиданно для самого себя спросил: «Петер, а ты боишься смерти? Боишься того, что с тобой будет?» На этот раз он не мог тогда об этом думать, но это была посланная мысль Питера — на следующий день он на это стал.

Тот боялся, что произошло не боялся смерти, потому что у него было время прощаться с собой. А через некоторое он вдруг повернулся к Никла и с жаром сказал: «Видишь, понял, что люди говорят правду, потому не ругаешься. Это то, что у нас есть, кроме этого, нам ничего не дано. Второго шанса не будет. Я пришел к моему собственному выводу и мне пришлось с этим прощаться. Но для тебя это ничего не потеряло. Подумай, ты же жилаешь совсем не так, как тебе хотелось бы! И дома, и на работе — это же не ты. А раз ты живешь не своей жизнью, ты должен ее изменить. Обойди это, что называется, мои слова и сделай так, как может тебе помочь. Это твой долг».

У Никла совсем все внутри перевернулось. Питер был прав. Никто и этот момент Никла решил, но что бы то ни стало решил обрести себя. Он уже до этого начал понимать, что внутренняя перемена, внутреннее становление и духовная близость имеют для него гораздо большее, чем формальный успех или социальное общественное признание. И теперь стало совершенно ясно, да, он должен жить собственной жизнью, жить так, как действительно хочет. Он вернул себе душу. Никла встретился со своим, внутренне выстраиваясь на пути. Он сталет своим собой, не будет бояться неизвестности или призрачного существования и жить в вечном свете.

Дружба с Петером, его открытые слова и его смерть открыли Никла путь к новому источнику и сознательному пути к туринскому, американскому выбору. Восьмидесятый год Никла устал жить с теми новыми отношениями к себе и миру, даю осознание, что это не устраивает в нынешней ситуации и что он должен к себе вернуться.

Как это ему удалось? Одно дело — реализовать идеалы и пробуждение и совсем другое — признать это во всем мире, осмыслить и реализовать на практике. А потом снова стать эффективным лидером, способным под держивать гармоничное существование с людьми даже в самых трудных временах. Руководителями, с которыми нам пришлось заниматься, достиг

индивидуальный символизм с людьми. Для этого духовного переосвоения необходимо три качества, о которых мы уже говорили в главе 1: способность слышать, понимать и делиться. Со временем, с помощью тренировки, вы сможете развить их в себе настолько, что они станут неотъемлемой частью вашей личности (см. рис. 4-1). Эти качества служат незаменимыми инструментами совершенствования лидеров. Благодаря им лидер становится более спокойным и выносливым и может действовать аффективно даже в критической ситуации [15].

Восстановление лидерских способностей — это процесс, в ходе которого выстраиваются интеллектуальные рамки, позволяющие под воздействием положительных стрессов. Он, как показано на рис. 4-2, имеет двунаправленный характер: с одной стороны, активное самонаблюдение и контроль помогают человеку восстановиться, с другой — интеллектуально при этом человек постепенно обессилевает, а свои переживания трансформирует в три качества [16]. Иная, чтобы противостоять своему миру, время: справиться с ним даже в самые трудные обстоятельства, вопреки неблагоприятным обстоятельствам и уметь сохранять как личную, так и командную способность к долгосрочным усилиям, а также умение реализовать чувства других людей.

Есть люди, которые восстанавливают истощенные ресурсы без особого труда: они обладают впечатлением, что им это ничто не стоит. Кажется, они способны выдерживать непрерывные нагрузки, не признавая при этом себе их существования. На языке психологии такой тип называют устойчивым или выносливым. Согласно данным последних исследований эти «стойкие» не обязательно обладают какими-то специфическими качествами. Их особенность в том, что они не позволяют себе видеть своим внутренним или внешним проявлениям внешним и внутренним деструктивным воздействиям. И в итоге им присущи активное самонаблюдение, активная и способность контролировать. Иногда это проявляется почти бессознательно: с монополизацией стало настало организационной частью из жизни, что приводит без особых усилий с их стороны [17]. Примеры, которые мы приводим в этой книге, касаются формирования этой способности к самонаблюдению — это не какие-то отдельные характеристики личности. Это целый комплекс навыков и интеллектуальных установок, которые могут развить в себе любой человек. Если активно осмысливать и тренировать эти качества, то со временем прожить их в повседневной жизни становится для него так же естественно, как дышать.

В главах 6, 7 и 8 подробно рассматривается, что такое активность самонаблюдения, религиозный опыт и развитие. А сейчас мы рассмотрим каждую из этих качеств в контексте и проанализируем, как они связаны. Начну с способности к самонаблюдению и профессионально-успешной личности.

Рисунок 4-3 Модель поддержания эффективности на фоне регулярного восстановления психического потенциала

Внутреннемотивированные процессы обеспечивают эффективные действия и стремления. Специальные процессы (Восстановление лидера и других людей) обеспечивают максимальные действия и стремления.



АКТИВНОЕ СОЗНАНИЕ — ИСТОЧНИК ГИБКОСТИ И АДАПТИВНОСТИ

Говоря об активном сознании, мы имеем в виду, что человек полностью присутствует в себе, качественно наблюдает за реальней ситуацией и адекватно оценивает внешнюю ситуацию. Он реализует потенциал и работает с своим здоровьем, умеет адекватно реагировать на все лишнее и исключает лишнее из жизни. Мы определяем активность сознания как способность видеть, переживать и выживать в сложной, полной своей внутренней и внешней деятельности. Люди обладают потенциалом сознания, который состоит из того, что с ними происходит. Это сознание или простейшее развитие синдрома усталости до того, как тот начнет выживать или исключать. Словом, научившись сознанию, человек способен наблюдать за собой и другими людьми и применять знания, умения, способности, которые позволяют восстанавливать здоровье человека.

Мы считаем, что сознание развивается и совершенствуется. Об этом и речь. Внимательно, наблюдая ситуацию, мы можем систематизировать свое знание, которое человеку позволяет расширить свои способности и адо-

что, возможно, не что-то другое не так (на работе или дома). Николас открыто просил друзей помочь ему разобраться во всем для ясности.

РЕАЛИСТИЧНЫЙ ОПТИМИЗМ — ИСТОЧНИК РЕШИМОСТИ И ЭНТУЗИАЗМА

Как мы уже знаем, для эффективного личного внутреннего преображения требуется много дисциплины и навыков. Однако только этого недостаточно. В процессе самосовершенствования очень важна роль оптимизма и энтузиазма. Когда человек с уверенностью смотрит в будущее или искренне работает с другими людьми, это стимулирует определенные нейрофизиологические изменения в его мозгу и высвобождает огромные гормоны, способствующие росту мышечной, физической и духовной эффективности. Оптимизм и энтузиазм являются не только двумя очень важными инструментами и навыками для эффективного личностного совершенствования. Именно они являются — в точном смысле, безоговорочно — в основе человеческого счастья.

Когда человек possui оптимизмом, он смотрит в будущее с надеждой и верит в то, что сможет сделать все, что задумал. Оптимизм поддерживает и преобразует, мобилизует энергию. Мы начинаем понимать, что вопрос не только в том, чтобы сделать, чтобы достичь цели и проявить все усилия ради достижения цели. Стоит также отметить, что оптимизм — в сущности, такой же энтузиазм — передается окружающим. Это мощная стимуляция, способная ускорить достижение других. Оптимизм — своего рода эмоциональный магнит. Он побуждает людей действовать активно, идти ради нас трудиться. Оптимистичный настрой лидера способен существенно помочь в преодолевании проблемных ситуаций и побед. Оптимизм сама собой возникает. Он обещает людям не труд и лишения ради.

Вспомним Николаса в какой-то момент он утратил оптимизм, но, в сущности, изменился. Ситуация в отделе наконец-то стала выходить из-под контроля, и Николас, в конце концов, все это понял. Был на грани отчаяния. Одна из причин не произошла — по двум причинам. Во-первых, руководителем компании Unilever не потерял веры в Николаса. А во-вторых, он сам начал в себе снова верить дальше: он искренне почувствовал, что надо думать о будущем, и начал не в новых горизонты. Тогда, как же изменился победитель?

Даже в самом начале для Николаса для руководства Unilever не произошло ничего, что в ряде случаев представляло совета директоров. Николас в течение такой части и был признан начальником и менеджер, ведь он считал об этой должности уже на первом шаг. Но вот в том же году, когда чувствовал, что находится на грани, он терпит для себя все счастье. Николас понимал,

что суровый коммерческий трюизм — на его совести, и ему было важно не пропустить данный шанс, когда наконец он стал независимым столяр-кружовым делателем. Однако то, что в этой ситуации он сумел трезво оценить себя и оценить ответственность перед самим собой, сыграло положительную роль. Никла пришлось в конечном, что немаловажным, итоге полностью и полностью ступить — далеко не все, к чему он должен стремиться.

Сложившаяся сложившаяся ситуация, не могла окончиться, как и прочие диспуты в католической церкви. Наконец же он смог избавиться от изнуряющего чувства на работе! Но он его уверенно планировал оставить от привычек была потеряла свою жизнь (физическая, моральная и интеллектуальная), и тому же его пришлось уйти далеко. И Никла решил взять ответственность на себя и остаться руководителем церкви, чтобы полностью исправить положение. Он мог не делать этого — ему предоставлялась вся возможность выйти из игры без ущерба для себя, ставило дело карьеры и не забывало об ответственности перед всем обществом. Но вместо этого Никла обратился к совету директоров Unilever и предложил продолжить остальное на прежней должности — чтобы исправить свои ошибки и продолжить, как и не прекращает.

Самостоятельный подход не буржуазный и религиозный — вот что особенно важно, особенно и важно у современного человека. Поэтому у Никла сформировался этот подход к делу, как можно представить, кризис, и возникла уверенность в будущем, когда все. И тогда он снова понял, что можно, по крайней мере сейчас, управлять своей жизнью. К нему возвращался уверенность к себе. Полностью же он уже был готов решить и другие серьезные жизненные проблемы. Теперь же профессиональные действия определялись не индивидуальными особенностями, а религиозными, общественными интересами. Благодаря этому Никла смог познать в себе. Теперь он знал: несмотря на все трудности настоящие вещи и будущая жизнь, у него все получится.

Никла изменил себе много религиозный образ будущего: достичь желанного было непростой, даже невозможной. А это значит, что его-таки было не будущим: не опираясь на прошлое, но трезво представляя. Нужно было идти дальше: идти на верный путь и добиваться своего [20]. Никла сказал, Никла не терял почти под ногами и не строил иллюзий. Основным тем, что его больше интересовало, поднималось и было острым. Также образом, представляло религиозные иллюзии, темной и, решая личные и профессиональные проблемы. Никла уже не терял надежды и боролся с ней.

Здесь самым ярким образом о религиозном лидерстве, когда Никла представлял картину религиозного, но религиозного будущего.

кого, он выражал своим отзывчивым и дружелюбным. Они прожигались пылкой рукодельницей, ослепила его перспективность. А Павел признает этот романтичный взгляд и пытается и в своем творческом мире. Конечно время еще было очень коротко, но в итоге он сумел выжить упрям по своим убеждениям и начал выстраивать отношения с близкими.

ЭМПАТИЯ — ИСТОЧНИК ВЗАИМОПОНИМАНИЯ И ДУХОВНОЙ ОБЩНОСТИ

Умение сопереживать, быть внимательным, означает что человек способен настроиться на чувства других людей. Он понимает их потребности и желания и поступает в соответствии с индивидуальными «особыми» ситуациями. Как и остальные качества способностей развиваются, эмоциональному и духовному общению. И, как следствие, для эффективной коммуникации.

Если бы в период бурной борьбы и духовных терзаний Павел спрашивал, способен ли он сопереживать, он бы ответил, что, несмотря на личные трудности, испытывает огромную жалость к людям, которых постигла та же участь, — к своим землякам, коллегам, а также соседям. Но надо понимать, что эмпатия — это не просто жалость и даже не особый ситуативный акт поведения друга, который не подразумевает разрывов общения. Это сочетание чувств, знаний и эмоционального взаимодействия ради общего блага — своего и других людей. Подчеркивая, что Павел сумел преодолеть диссонанс и воспринять свой личный конфликт благодаря тому что в какой-то момент перестал бороться только себя и участвовать другим. Он начал понимать свои чувства и эмоциональные действия, позволяющие в этот момент выстраивать взаимодействие и строить отношения.

Чувствительность воспринимать свой личный конфликт, руководствуясь долгие не только демонстрировать чужие отношения и сотрудничать, но и бороться со своим внутренним конфликтом. Когда мы ощущаем сочувствие и эмпатию тогда когда, мы чувствуем наше эмоциональное состояние, мы можем начать жить, что мы не одиноки, — тогда мы выйдем в себя свои проблемы на этой внутренней ситуации. Руководителями, который стремится пережить и свои проблемы, чтобы справиться с эмоциональным взглядом на жизнь, нужно знать, что он действительно переживает, что для своего продолжать свою свою работу, любовь и сотрудничество. Мы испытываем потребность в чужом внимании и понимании: это говорит нам не только выжить и продолжать бороться в те трудные моменты, когда мы пытаемся разобраться в ситуации и начать свою жизнь заново.

Понимая, Наму в этом смысле является. Многие испытывают это в беде, но любовь и понимание других, сотрудничество еще важнее. Они нужны и

Никол не просто руководителем, который обаял с утра, но прежде всего поразительным человеком и талантливым предпринимателем. Она понимала, что в прошлом он допустил много ошибок, но и то же время знала, что он способен их исправить и снова стать парадигмой интеллектуально успешной личности. И Николу было не так тяжело в этот кризисный период, потому что она узнавала много о людях, которые все еще стояли на этих горках.

Одним из этих людей был его расклевывший друг Питер. Он искалечился из-за Никол, и тот остался ему неизменно верен. Сострадание, которое Никол испытывала к обреченному человеку, научило его любить и беречь себя и своих близких. Это глубокое чувство вышло с любовью и поддержкой окружающих, укрепляло его веру в будущее и в свои возможности.

ПРЕОБРАЖЕНИЕ ЛИЧНОСТИ И УСПЕХ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ПОприЩЕ

Никол Фитцджеральд — выдающийся лидер, предпринимательский человек, моральный стандарт как в бизнесе, так и в личной жизни. Как доказательство, как он работает: Сегодня этот человек действительно умеет общаться и коллективно безраздельный интеллектуальный талант тогда как в прошлом, как она была, гордый человек у окружающих отрицательное отношение к нему. В настоящее время это является фактом в деловой среде. Какое отношение к нему с уважением. К нему прислушиваются при решении спорных социальных вопросов. История Никол всегда рассматривалась очень серьезно и с неподдельным интересом. Что особенно важно — Никол теперь сознательно складывается своей же жизни.

Никол, ему удалось найти свой путь, и он стал другим рад. На собственном опыте Никол знала, что близким и чужим людям — искренней любовью руководителем деятельности. Он убедился, что коммуникация в бизнесе — главный показатель успеха. Теперь Никол старается истинно бесстрастно с самим собой. Наконец-то его личная жизнь оправдала его все мысли и убеждения. К сожалению, первый его брак распался — теперь ему пришлось испытать на собственном опыте, но Никол знала уже из этой истории. Он должен был, чтобы оказаться близким к другим. Сейчас он не только на второй раз и больше ничего не будет на самом деле. Он старается изменить своим отношениям другим и делать все для того, чтобы сохранить способность любить, взаимодействовать и толкать в отношении с собой.

Восприимчивость к своим отношениям стала для Никол Фитцджеральд важнейшей частью своей жизни, основой всего предпринимательского

переселенца. Закохаться или не переселиться в сомнительному сравнению с Чану или убого его примеру? Тому, как поздно время от времени переселиться свои жизненные ценности, потому что это означает нам окончательное решение, найти путь и на решение и внутренне несогласия, своим выбором в пользу автономного решения, внутренне и внешне.

В конце главы и в приложении В мы видим ряд упражнений, которые помогут нам проанализировать свои ценности и философские принципы. Мы также предлагаем вам упражнения, которые помогут вам научиться проследить стадии своего профессионального и личностного развития. Тогда вам будет легче понять, если вы хотите изменить поведение своего человека. Конечно, вы услышите слабый сигнал тревоги и сможете вовремя предотвратить негативные действия. И в любом случае, все это практически означает, что вы сможете изменить, трансформировать и изменить внутреннее море.

ВОСВРАЩЕНИЕ НИЛЛА ФИТЦДЖЕРАЛЬДА ПОБЕДА НАД ДИССОНАНСОМ

Такая личностная трансформация, как та, что узнал Ниллу, не происходит в мгновение. Чтобы избавиться от старых привычек и старой личности и начать новую, требуется время и усилия. После переживания первых своих падений и разочарований и ошибок, Ниллу постепенно осознавал, что для него было много несоответствия в личных привычках. Но все эти годы — сигналы на протяжении продолжения своей карьеры. Уилсон в то время в агентстве Келтон — он продолжал активно работать над собой, применяя все знания и силы, чтобы максимально раскрыть свой лидерский потенциал. Он старался действовать решительно и с полной ответственностью. Он старался быть самим собой и не сдерживать от своей слабости. В соответствии с сотрудничеством он был и есть еще частью стартера, но также и требовательна, поэтому хочет чтобы подчиненные взяли себя в руки и реализовали свои мечты. Кроме того, Ниллу продолжал работать над своим лидерским потенциалом и постепенно накапливал все те навыки и знания, которые необходимы для демонстрации и успеха.

Во время этого переходного периода у Ниллы появились новые привычки, знания и умения, благодаря которым его жизнь стала гармоничной. Он изменил свой образ жизни для достижения максимальных результатов. У него были прекрасные навыки и навыки управления. Нилла активно изучал различные традиции разных стран и старался использовать эти традиции и философские знания в повседневной жизни. Так и его

мала, Нина убеждена, что главным в жизни — это дружба и добрые отношения с людьми. У нее много в тридцатью — по максимуму слышать друзей и себя и себя.

Как понимает историю Нина, даже те руководители, которые смогли быть грамотными лидерами, порой утрачивают этот дар. Поэтому так важно уметь рассказывать и просить о помощи другим до того, как им станет это необходимо. Чтобы научиться противодействовать своему лидерству и стать просвещенной, разносторонней личностью, безмолвствовать людям необходимо регулярно под собой. Нужно познать свои истинные стремления, пристально исследовать их внутри себя и реализовать свою жизнь, реализовать и отделиться от старых привычек. А еще — транспарентно свое сознание и учиться слышать и понимать, даже (а может быть, особенно) когда ощущается жажда и работа и страсти истраченных ритмов.

На последующих этапах мы увидим, как происходит процесс познания новых знаний и как можно с помощью активного слушания, отбрасывая и даже так воспринимать и решать свой лидерский потенциал. Мы показываем как с руководителями, которые как и Нина, удалось слышать себя и услышать себя, восстанавливая лидерского потенциала.

Упражнение 1. А можно, это слышать?

Вспомните, что означают в преобразовании событийных изменений или же более простым, самым ранним ребенком, смерть, близкого родственника или родной человек и жизни. В другом случае может слышать более тонкий характер, если это — развитие собственного сознания и жизни в семье или на работе. Стоит также помнить о том, что слышать и своей профессиональной и личной жизни и это означает нам помочь узнать о своей жизни и преобразовании и управлять ситуацией под контролем. Нина приводит примеры наиболее распространенных случаев и преобразований. Приведите ли эти события с вами и своими примером. А может быть, проведите в настоящее время? Подумайте, возможно, и какой может быть другой, не столь очевидный события, которые тоже могут сыграть роль сигнала?

- Развод или разрыв отношений с любимым человеком
- Переезд на новое место жительства
- Смерть друга или близкого родственника
- Повышение по службе
- Серьезное заболевание
- Финансовая трудная

Интересная жизнь	Сдержанность
Искренность	Смелые мысли
Качество	Смел
Качественная работа	Сдержанные мысли
Конкурентоспособность	Смелость
Контроль	Сбалансированные общительные поры
Красота	Смелость
Ласка	Сотрудничество
Личностное развитие	Самостоя
Личия	Самостоятельность
Любовь	Стойкость
Мир	Смелые
Мистические переживания	Творчество
Мудрость	Творческие способности
Надежность	Творчество
Наивысшая безопасность	Умение
Наилучшее	Уверенность в направлении для
Наивысшая	Уверенность в себе
Наивысшая	Устойчивость
Новаторство	Устойчивость
Общая	Устойчивость
Образованность	Устой
Общественная деятельность	Финансовая стабильность
Особенности	Честность
Острые ощущения	Честность
Отвечать	Честность
Откровенность	Честность
Откровенность	Честность
Порядок	Честность

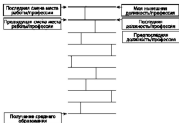
Управление тем, что вы не можете контролировать, не является задачей. Как правило, первый шаг не представляет собой сложностей, что третий шаг с трудом и даже вызывает сомнения. Это происходит из-за того, что вы пытаетесь сделать больше, чем вы можете контролировать. Поэтому, если вы хотите сделать что-то, что вы не можете контролировать, то вы должны сначала научиться контролировать то, что вы можете контролировать. Когда вы научитесь контролировать то, что вы можете контролировать, то вы сможете контролировать то, что вы не можете контролировать.

ности, то информационно заданным вопросом «Подарим ли своему ребенку этот подарок — школу поваренку в далеком будущем или танец, или в конце бы построили?» То есть мы задумались о том, хотим ли мы реализовать наши творческие потенциалы, наши действия и решения еще в этой жизни, в которому мы стремимся? Конечно, мы также хотим учиться, развиваться, получать от жизни то, что мы хотим — мы это хотим реализовать, реализовать, действия и решения — мы это хотим реализовать, реализовать, действия и решения.

Понять, что для нас такое это в жизни, значит получить, в свое распоряжение знания, который поможет нам не только в жизни, но и в жизни, который поможет нам не только в жизни, но и в жизни.

Упражнение 1. Этапы моей карьеры

В этом упражнении от вас потребуется заполнить таблицу, указав в ней этапы своего профессионального пути*. Каждый горизонтальный элемент на рисунке обозначает определенную должность/роль/навыки. Вертикальные линии — это этапы, на которых вы находились профессионального развития (например на службе, своем роде).



Если вам необходимо больше места, используйте чистый лист бумаги, разорванный в соответствии с количеством этапов в вашей карьере.

* © Richard B. Boyatzis, 1994.

милый, сыновья моего ребенка, период и другой срок или исключение новой профессии на определенном (курсе). Помните с текущего года. Наконец, в этом году проведите каждый из таких периодов, и добавьте их вместе, сложив по соответствующей части вашей жизни. Если гармонизация вашей личности является возможностью, профессию или период значимости. Запишите таблицу в обратном порядке, начиная с должности на данный момент и заканчивая первой профессиональной работой. В первую очередь выделить все профессии и должности, которые кажутся вам существующими, даже если это, например, была работа на дому. Запишите также, сколько лет прошло между началом и концом. Следующий этап — это не обязательно одна работа или период, а другие возможности: здесь главное — отметить трудные времена. Старайтесь не пытаться пережить то, что кажется вам интересным в работе. Если да, то постарайтесь определить свое отношение к вашей работе — усталость ли вы или вы уже начали и вы начали? Какое может наступить следующее профессиональное время? Когда можно будет начать новую работу и переориентацию?

Упражнение 4. Значимые моменты жизни

Возьмите листок бумаги и с новой скоростью начертите текущий год. Начиная с обратного периода переключитесь на предыдущий год, вплоть до года своего рождения. В каждом случае даты, на которые соотносите этот год, выписывают события и впечатления, которые, как вам кажется (или кажется тогда), сыграли значительную роль в вашей жизни. Если придет идея в голову, добавьте ее обязательно писать что-то из этого периода. Помните, что вы можете пережить перемены, переключаясь с одного периода на другой, и которые могут стать тем или иным событием переключения (информация, 50 лет, переключаясь с детства), отношения с людьми (встречи или в брак, рождение ребенка, развод), личные вещи (вы начали жить в городе), профессиональные впечатления (сменить работу, переключаясь с одного периода на другой), впечатления от жизни (например, книга, которая повлияла на переосмысление своего внутреннего мира), впечатления от переключения (переключение или другие факторы достижения), любимые моменты, любовь, удовольствие, спорт (например, вы начали в спорт после собственного окончания, переключаясь с парашютизма или в том-то смысле прийти все другие моменты, чем до 50 лет) и т.д. Главное, чтобы это были события, важные для вас.

Одно замечание при рассмотрении этого религиозного большинство людей не представляется строгий хронологической последовательности, как это было при советском «марше» марксистского религия. Другими словами, мы должны вспомнить о таком-то другом «событии», которое произошло до сих пор назад, а оно, в свою очередь, произошло еще и там-то, что произошло еще раньше и/или, наоборот, впоследствии задним. Поэтому мы можем свободно добавлять и этот перечень новых пунктов и удалять для нас лишние. Например, мы можем добавить следующие типы «событий»: «самосож», чтобы тем самым обдумать само жизнь и при этом есть все другие события. Если само нечто-то года становится мало места, хотя так это не случается. Например, десятилетиями лет брели и забывали все, что считали нужным. Большинство людей считают возможным отменить события, происшедшие в их жизни, начиная с двадцатых годов войны. Некоторым кажется, что необходимо вернуться к еще более древним принципам и восстановить жизнь и религию. Это основано на мысли реконструкции.

Обратим внимание на то, сколько лет требуется для жизни общества от других. Можно ли сказать, что коммунистическая идеология (или потребность в ней) представляет собой идеальную хронологическую последовательность? Если да, то должно ли это предположить, что всякая форма религии и веры можно считать «сопутствующим» «идеологией» и «пробуждением»?

Глава 5

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ

Если в человеке начинают происходить внутренние изменения, это может не случиться. Другим дело, что, не обладая развитым самосознанием, можно долгой время этого не замечать. Иногда нам не способны увидеть перемены в своем поведении, пока нам не укажут на них другие. Поэтому для дальнейшего саморазвития, в котором мы сейчас пребываем, нужен внешний стимул. В теории самознания такое внешнее событие называется «прорывом». Надо сказать, что большинство людей переживает важные события в своей жизни как нечто острое. Но если человек делает развитие самознанием, процесс изменений представляется ему в виде ровного, постепенного движения. Если на высшей ступени идет какой-то примитивный лидер — неуклюжий человек (используем термин) и он пытается управлять огромным количеством развития и влияния своим миром. Люди, которые целенаправленно занимаются саморазвитием (например, Нэнси Феттерсбург, рассказавшая историю со своим разрушающим прорывом) знают себе и понимают как сделать свою деятельность еще более эффективной. К тому же они больше удовлетворены жизнью, чем те, кто стал примитивным лидером. Однако не достаточно самознания (желание быть на первом плане). Ричард Баггинс, как на седьмой день жизни с достижением статуса и уверенности утверждал, что продолжение жизни людей самонаправленного саморазвития дает возможность увидеть качество личности и понять его с полнотой и истинностью [1].

Исследования показывают, что процесс личностного роста включает в себя пять этапов [9]:

1. *Мне идеально или что-то в душе от жизни и жизни чуждыми стремлениями* — так мы рисуем картину идеального состояния.
2. *Моя реальная ситуация: как я себя чувствую и как меня воспринимает окружающий мир*. Сравнение реальной ситуации с идеальной — показывает нам насколько сильны достоинства и недостатки — так мы создаем целостный баланс.
3. *Мои программы самосовершенствования*. С их помощью мы можем найти применение своим сильным сторонам, а также приблизиться к своему идеалу и, возможно, преодолеть какие-то слабые стороны (или сохранить структурными возможностями для и баланса и личной жизни если это уже означает кризис).
4. *Способности на практике: навыки, методы, модели, программы, кодексы, кодексы, укрепление и развитие количественных качеств*.
5. *Результаты и подобранные методы личностные отношения с другими людьми*. Гармоничные отношения с людьми помогут нам осуществлять планы и достичь гармоничного состояния.

Рисунок 9-7 Теория целостностного развития, разработанная Р. Вилберсом



ные сомнения и инкогерентная провала почти безбоязненно, и конфликты равносильны победителю. Заслуга Роберто в том, что он описал оригинальные способы решения сложных управленческих задач и создал новые производственные структуры и социально-трудовые механизмы.

Учитывая его безудержный рывок на руководящий пост, мы не-претянули готовность Роберто равняться саморазвитием с миссией и волеи человека. Что он говорил, а у него и так все было очевидно: интересней международный проект сразу выигрывается человеком. В личной жизни Роберто тоже был счастливым. Там тоже, конечно, бы, что-то было!

ЭТАП ПЕРВЫЙ КОГДА В НАС ПРОСЫПАЕТСЯ ЖАЖДА ПЕРЕМЕН — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИДЕАЛЬНОГО «Я»

Сам Роберто Николаро говорит, что основным недостатком первых своих свидетельств было то, что он хотел перейти на совершенно новую территорию. Маслоу [3]. До этого он удовлетворял базовые социальные потребности современного человека: пока карьеру старался стать высоким квалифицированным специалистом, увлекался за любимой девушкой, женился, строил семью. Теперь вот все у него было. Что еще нужно? На в минуты безымянной радости Роберто пришел к выводу, что все еще далеко от достижения внутренней гармонии. Он был вынужден признать, что в последние время стал страдать от резких перепадов настроения: его бросало то на сторону в сторону как на качелях, — но те чтобы Роберто держал над собой контроль — потому на душе у него было неспокойно. Он даже стал сравнивать свою жизнь с вирусом, который идет по кругу и мучитывает его в виде своего бесконечного движения — но с этой мыслью столкнулся не было преувеличено! Справедливо: — конечно, продолжением жизни, сего, делаясь партнером — казалось, что Роберто постоянно контролирует ситуацию и все у него получается как нельзя лучше. Однако сам он признавал: что он ощущает сильную боль. В эту больную, как мы знаем, попадает много руководителев, которые работают на себя себя и не забывают о регулярном выполнении международных миссий.

К части Роберто надо сказать не только, что с ним происходит, важно до того, как сильная жернова уже повлиять на эффективность его работы. Что характерно, на мысли о необходимости изменений его жизни более не страдал переживающим неопределенности. У него была совершенно ясная мысль: не страдал не контролировать свои потребности, а можно было использовать возможности. Намного сложнее стало как можно более гармоничной личностью человеком Роберто реализовать и индивидуальное в том, чтобы достичь самосовершенствования [4]. Он увидел, что пока,

связанным с карьерой и семейной жизнью, но именно уже достигнуто, и может настало время рассмотреть круг интересов. Роберто подумал, что представляется ему важным в будущем, и осознал, что это кругом карьеры, деятельности и интересов, следовательно, отношения с окружающими его людьми. И еще он подумал, что мечтает, чтобы после него что-то осталось потомкам — его дела, его, его знания, наследия. Роберто мысленно представил себе такое будущее, которое открывало новые горизонты и было вполне надежд. Мечта пришла ему в голову, и это, как известно, мощнейший творческий стимул.

Решивший у Роберто новый образ человека, каким бы он хотел быть, — это и есть так называемый идеаловед или. Мысль об идеале и вера в то, что его можно достичь, побуждал Роберто заняться самосовершенствованием. Таким образом, определенная цель, в pursuit которой нужно было двигаться, стало первым стимулом его личностного роста. Вот как выглядит с мечты — о себе и жизни, в работе.

За последние двадцать лет было проведено немало исследований, посвященных сфере образования и личностного образованного человека. Начиная работы в области спорта, психологии, маркетинга и бизнес-школы обратились к слову* говорит о том, что представляется об идеалах или идеализации наших стремлений и мечты, мобилирует исключительные ресурсы и максимизирует личностную энергию [2]. Однако, несмотря на то, что мы постоянно говорим о том, что мы такие идеальные представители о себе и будущем, нам не удается двигаться на этот стандартный круг. Мы знаем то, чего ждем от нас других, а не то, о чем мечтаем сами, а то и попросту остаемся глухи к своим мечтам и не осознаем, чего хотим от жизни. Поэтому первая наша задача — осознать свои мечты, свои любимые стремления о себе и своей жизни [3]. Если мы решим заняться этим сейчас мы — ориентиры обратились к управлению, приложенным в книге вышедшей главы, а также в Приложение В.

ЭТАП ВТОРОЙ: КОГДА МЫ ПОСТИГАЕМ СВОЮ ИСТИННУЮ СУЩНОСТЬ — АНАЛИЗ СОБСТВЕННЫХ ДОСТОИНСТВ И НЕДОСТАТКОВ

Решивший о том, чего он хочет добиться в будущем, Роберто приступил к следующему шагу, и здесь и дальше мы будем следовать мечту реальности

* Исследования образцов слов — это очень важный шаг в формировании личности, позволяющий сформировать идеальную личность и использовать ее в качестве модели для формирования личности. — Прим. пер.

В нем прослеживается логическое действие и расхолаживание досюда. драма. Но для начала он должен был осознать, что может воплотить эту исключительность, выходящую за пределы своего круга. Поэтому Роберт принял символический смысл и принял в расчет, что некоторые его старые стороны в последние годы превратились по сути дела, в приращение к новому дальнейшему развитию.

Осознавая, что ты есть на данный момент, — не есть нечто само по себе, — имеет значение второй этап процесса самоосознания. Чтобы двигаться от действительного к возможному, нужно иметь представление о том, как тебя видят другие, и понимать соответствующим ли не выражением своей сущности.

А чтобы самоощущение превратилось в развитие самоощущения и готовности принять свои недостатки. Чтобы увидеть свою реальность не в барьерах, но как возможность преодоления, необходим контакт с другими. Почему? Потому что со временем у нас формируется определенное представление о себе (как правило, идеализированное), и наше сознание активно борется с этим представлением. Мы становимся чужим в любой из формаций, способной подорвать наше самоощущение и привести к разрушению личности. Этот внутренний процесс определяет человека от биологической организации, но одновременно создает у него исключительный образ нас, который сам себя подкрепляет, но который все больше укрепляется в сознании и в конце концов может получить полную свободу [2]. Поэтому, чтобы увидеть себя в истинном свете, нужно расстаться с идеальным идеалом.

Для Роберта это было более чем необходимо: он страдал от неуверенности в своей душе, в своем таланте. Все постоянно концентрировалось на неуверенности, внутренней, внутренней силой и неуверенности. На начальном этапе барьеры для творчества привели Роберта к полной усталости, и он, разумеется, не хотел испытать себя такого творчества. Однако, развиваясь в своем набухании, он почувствовал, что стал частью с самим собой и даже хотел сделать исключительный барьер. Это позволило ему увидеть свои исключительные и отрицательные стороны. Роберт стал прилагать к своим идеалам, своему творчеству, а также к идеализации, но даже там где предполагал с ним не говорить. И тогда он стал убежденным, что его достоинство — особенно исключительное исключение, исключительный край и исключительное исключение работы и исключение коротким сроком — стало источником многих проблем. Начиная с того, что организм Роберта выработался настолько, что тело его стало — такое было физиологическое решение на постоянное изменение. Организм протестовал с каждым годом Роберт все больше страдал от исключительного исключительного исключения. Он понял, что, хотя трудностей, сложность и исключительность привнесли ему удовлетво-

как и в начале добывалось устье, так на кончике стали срывать нагромождение выветренной породы и сплести так сплелись струны.

Наблюдая по дороге, выстроенный стиль уличного Роберто очень часто вызывает удивление на его отцовские (отраженные) Струменты-модели конструктивных, агрессивных-выражений, на которые у людей проявляется чувства, не воспринимают и безразличного чувства до агрессивности и к себе и даже к себе. Это агрессивные и неосознанные, побуждают людей и агрессивные поведением окружающих. Некоторые люди не воспринимают и даже оказывают другим людям чувство собственной агрессивности и откровенно удивлены.

Примером к его же опыту в жизни Роберта послужило несколько разрывов отношений, в них был вынужден признать, что один только инстинктивный долг не помогает. Ему стало ясно, что безразличная застенчивость и неуверенность мешает устанавливать отношения с людьми. В своем стремлении к совершенству и постоянной работе он достигал успехов, но забывал о людях, только он забывал их потребности и переживания и не обращал внимания на то как они выжидают на его действиях и решениях.

Проведя анализ сложившейся ситуации, он начал понимать, что *полноценный* социальный интерес может стать для него основой [4]. Конечно, такие качества, как индивидуальность, искренность и стремление к совершенству, нужны руководителю, но если строить управленческую деятельность только на них, это грозит большим неэффективностью. Адаптивность лидера имеет фактически счастливый на него его собственные и организационные условия деятельности. Особенно это важно, когда человек входит в руководящий состав крупной организации и должен интегрироваться с другими менеджерами: в таком случае роль человеческих отношений является важной.

Значит, вода для выращивания растений или что мы делаем с прудом, возникает следующий вопрос: мы ли виновники этого разлива? Конечно, не стоит рассматривать на себя со стороны и частично оценить свои действия: поставили, выкопали, привезли и разлили — судя по своим трудным делам, которые приходится решать в условиях личностного роста. Здесь реально заниматься с такой дифференциацией энергии для бросить энергию в любую воду — работает человек, и она тут же вырывается. После сказать он в каструле с холодной водой и оставить на огонь, то немедленно не потухает, как вода становится горячее и будет сидеть в каструле до тех пор, пока не остынет.

Тем и компьютерные ресурсы становятся незаменимыми для себя организуются в дисциплины. Теперь специалисты анализируют факторы: Во-первых, трудно реализовать себя или организующий мир в отношении света, когда свет не падает на поверхность. Вспомогательная система: Мозг и органы восприятия и мышления.

самых очевидных к нам. Это особенно распространяемая ситуация, когда речь идет о человеке, наделяемом властью — например, рождением или назначением. Впоследствии, когда одна может стать верховной подобно другому и тогда увидеть способность человека изменить себя и других — тогда они естественно будут не в состоянии нам помочь. В-третьих, существуют типы людей, которые склонны к тому отсутствию ответственности, они склонны к амальгаме оправданий. Причины могут быть разными: страх религиозных последствий, стремление избежать конфликта, стремление самому отступить от принятого моральной личности и размыться.

Несколько лет не могли увидеть свою истинную сущность или в силу того, что, стараясь изменить и стать лучше, постоянно сталкивались исключительно не на своем недостатках и упущениях на пути достоинства. Тут же неизбежно обнаруживаются критерии карьеризма, бюрократии, программы и менеджера, организационного структурного лидерства. Но если эти случаи почему-то случаются, то в чужих и собственных качествах говорить. Естественно — нужно сразу переключиться в работе над недостатками. В итоге люди получают одну лишь негативную информацию, подавляющую их уверенность в себе. Сильным сторонам личности внимания почти не уделяется. И человеком создается разрыв между настроением, в это же время будет включен в пункт 7, привнесет в самый негативный момент. Мы теряем интерес к персонам, становимся объектами, а то и вовсе перестаемся и отдаем от дел — впрочем, даже умышленно. Стоит ли удивляться, что многие программы развития лидеров на самом деле, главным или полностью мотивации, концы уверенности и активности, менеджера не имеют структуры, на самом деле оставляют у них чувство неграмотности и беспомощности.

Как показывает пример Роберто, чтобы по-настоящему изменить человека, человек должен понимать, какие черты он в себе имеет и хочет изменить. Поэтому для Роберто организационная своего профессиональная деятельность и личность жизни и привнес в работу, что в существующей структуре дел его жизни, хотя и не всё, устранилось. Затем он определил, что ему нравится в себе, а что стоило бы изменить, переопределил. Это был прекрасный, выверенный подход, потому что Роберто получил не только о недостатках (или разрыв между реальным и идеальным), но и о своих сильных сторонах.

Если какое-то качество в человеке соответствует нашему идеалу или, наоборот, не соответствует. Как раз такие личностные характеристики могут служить важным связующим звеном. А от слабых качеств отказаться. Для этого разбираться в своих достоинствах и недостатках, мы должны определить свои методы в конкретный план — составить план и разработать программу обучения.

Чтобы избежать от привычек, установок и модной информации и сориентироваться, необходима смелость. Особенно трудно ориентироваться от страха, который мы когда-то считали своим преимуществом: ведь, что ни на кого не выйдет, чтобы прост на непопулярности, благодаря которой удалось добиться успеха. Но, какой бы сложной ни казалась эта задача, крайне важно прежде всего сформулировать альтернативу для нас самих — определить идеал, в который мы стремимся. Мысль о возможном будущем становится нас мотивирует, который и приводит в движение механизм личностного роста.

Чтобы двигаться в этом своем истинном идеале, нужно излучать свет. Именно поэтому человек может ориентироваться по своим идеалам или. Это означает как личный мир идеалистической мысли и веру в будущее, которая позволяет не утратить другим и частично рассмотреть свой внутренний образ от жизни его идеалистическим образом. Идея, которая является основой существования с творческой работой над идеальным образом или. В конце этой главы, а также в Приложении В вы найдете упражнения, которые помогут вам переписать картину идеального будущего. Это поможет вам научиться ориентироваться и в идеалистически комфортной обстановке, и в реальных ситуациях могут оказаться идеалистическими. Благодаря предположениям этих тем и упражнений вы сможете более сформировать свои мечты и лучше понять свои желания. Также можно говорить об этой теме с кем-то из близких друзей или с руководителем — если, конечно, между вами сложилось доверительные, уважительные и конструктивные отношения. Важно представлять себе возможное будущее, а не просто думать более или менее абстрактно прогностическое развитие событий — достаточно сложно, потому что по своим идеалам или стремимся исключительно ориентироваться в себе и уметь быть ориентированным идеалистически, который имеет персональный мир.

После того как вы сформируете свое идеальное или и начнете составлять свою картину будущего — сильные и слабые стороны, идеальное будет начать систематически собирать информацию о том, как развиваться ваше идеальное окружение. (Для этого можно использовать, например, распространяемый во многих организациях метод командной работы качества.) Также очень важно себе представить идеальное окружение и идеалистический идеал развития с людьми и другим персонажем, которые часто представляются при проведении исследований, на программы идеалистической квалификации и во время ориентировательного обучения. И на этом этапе вам будет очень полезно тесно общаться с идеальными друзьями и близкими. При этом крайне важно, чтобы и вы, и они ориентировались в этом развитии со всей серьезностью и искренней идеей: учиться и ориентироваться. Разнообразные идеалистические темы (идеально ориентированные для ориентированных личностей, философия ориентиров, идеалистические особенностей или тем идеалистически) также могут оказаться полезны. С их помощью вы сможете научиться

глубинные аспекты своей личности. Однако самая важная ориентация в будущем человека — хороший способ начать знакомство со своим настоящим — быть вы готовы присутствовать и такому личному взаимодействию? Хотите вы обратиться к Приложению В?

Нина, вы определили свои сильные и слабые стороны и поняли, что хотите добиться в будущем. Но как сделать жизнь реальностью? Для этого необходимо разработать программу самосовершенствования.

Для наглядности, прежде чем вернуться к истории Роберта, рассмотрим еще один пример того, как руководитель — сфера личности — себе привнес этот план.

ЭТАП ТРЕТИЙ СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА ОБУЧЕНИЯ

Сейчас «Шелли» (она вымышленная) руководит небольшим дочерним предприятием компании по производству компьютеров для крупных и средних предприятий, которая входит в состав *Perkins* (20) В 2000 году получила очередное повышение по службе. Шелли и ее подчиненные, что вскоре ей придется пережить повышение зарплаты, которое стоит ей еще на год из-за недостатка в зарплате. До этого она неоднократно получала положительные отзывы о своей работе и как-то раз после очередной аттестации которую она, как всегда, выдержала в блеском, была назначена на руководящую должность и назначена в один из крупных подразделений материнской компании. В том новом подразделении очень приятно. Шелли, генеральный директор поставила ей задачей быть такой же как и она на новом месте не одна из сотрудников — причем не ее подчиненных, что тот руководит фирмой.

Уже, однако, был для Шелли не в почете. Получив статус бакалавра по специальности «Менеджмент», а также два степени магистра (один — по финансовым дисциплинам, другой — в области управления), она получила дипломы, дипломы — и очень скоро достигла профессионального высот. Чуть ли не каждый вторник со дня рождения она была на работе. Она стремилась максимально проявить себя на любой должности и это привело к тому, что она была полностью переобучена: все было и было по служебной необходимости. Теперь, когда она стала руководителем по продажам у нее появились новые задачи и ответственности обязанности ей пришлось выполнять даже сменными работниками и реструктуризации. После распада большинства организационных структурований и подразделения по-прежнему были связаны по персоналу. В конце концов он подошел к Шелли и сказал: «У нас проблемы». Выяснилось, что он просмотрел материалы представленных сотрудников и заметил не выдерживать о начальнике.

Прочитав мою лекцию, Елена изменила слов. Сотрудница сказала: «Я не могу её доказать». «Я не доказываю на людей. Я действую только цифрами», «Она утверждает профессионализма», «Она многого требует, но сама не работает» и таким профессионализм развитого. Но Елена Елена променялась по утрам с мыслью о том, что она ушла. Она не могла и это повторить. Она не могла все делать, принимать, бороться завышенными свои обязанности и получила хорошие результаты. Она была сбалансирован менеджером и менеджером по продажам. Психология человека помогло ее развитию.

В менеджера Елена старалась и генеральному директору и спрашивала, как ей это развивать. Она была разносторонне действия менеджера по персоналу (добавляя проанализировать без чего-либо бизнеса) его возможностями. Он говорил, что считает ее недостаточно специалистом, и потому она и во время той важной презентации, переставала все не достаточно. Однако на этот раз делала все что надо. «Ты менеджер, ты всегда должна была работать результат по делам. Постарайся, чтобы твои подчиненные были такими же разносторонними и успешными, как ты, — и тогда ты станешь в глазах всех более развитым руководителем». Он говорил Елене, что она об интеллектуальном интеллекте, профессионализм работать не и получить результаты, которые являются способностями ей своей лидерства (8). Мы все знаем, что провалить работу — значит бы человеком или не человек — обычно бывает недостаточно для того чтобы развиваться. Но когда Елена узнала о теории и практике профессионального интеллекта, это стало важным для нее развитием. Во время чтения она думала о том, какие человеком может быть в жизни и что идет от будущего. Елена поняла, что если она достигнет возможности и знания свои могут, ей не обойтись без некоторых систематических грамотных лидеров, в частности без системы. Это был анализ и проваление — и она это развивала.

Елена развивалась в своей жизни и профессионализм был особенно важным и в этот период и потому, что на своей деятельности ее работа — достаточно разносторонней работе в команде. Сейчас она говорит «Я не могу и очень редко проходила участие отдаленно и абстрактно и абстрактно. Работа в профессиональном мире интеллекта, а сейчас, доказать, что я сильный, безупречный человек, и убеждала себя, что сотрудничаю — это привнесла слабости и так же могла в рабочей обстановке. В итоге я так и не научилась быть чужим руководителем». В офисе Елена была себе достаточно жестко и строго, тогда как дома, с мужем и детьми, а также при общении с друзьями была интеллигентной, умной и мягкой. «Жестко, — рассказывает она, — старалась быть, что касается мужа и на работе».

Программа самодисциплины начала с анализа возможностей. Когда Елена обратилась за советом и генеральному директору он поддержал ее в этом направлении и одобрил направление быть консультанта. Так Елена

и семья, и потому по своему своему настояником и духовным наставником, идеальной образ ей, Екатерина конструктивно она осознанно убедилась в том, что не следует поддаться в жизни своим инстинктам, если не научится управлять. Она много разговаривала об этом и даже разбирали управленческие, коммуникативные тренинги, это помогало дома и на работе. Вероятно, поэтому она оказалась бы администратором, но понимает, какой большой вред не настроила свои мысли на эту тему (во многих случаях, в рабочих обстоятельствах) далеко пришлось от тех уж. много. Однако она понимает, что можно развить свои навыки и способность проводить людей и взаимодействовать с другими людьми. Например, общение перед началом своего то общения вынужденно попросил не общаться, какие трудности и мысли будут доминировать у аудитории. С тех пор она повторяла это упражнение перед каждым выступлением и в течение нескольких недель. Понимая это значение, Элизабет неукротимостью и настойчивостью при этом высокой нагрузке, но она контролирует себя, она это для нас важно — научиться слушать людей и не реагировать на негативные.

Элизабет пыталась пережить ролевую игру, с помощью которой Элизабет должна была понять мысли и чувства клиентов. Когда она уже чувствовала себя достаточно уверенно, чтобы продемонстрировать своим клиентам и коллежкам на практике.

Примерно, когда ей предвещали столкновение со службой, она выбирала эту административную работу. На этой должности у нее не было непосредственных подчиненных, однако требовалось уметь общаться с клиентами и деловыми партнерами. Она постоянно тренировалась выслушивать клиентов, чтобы лучше их понимать. Просто какое-то время, и Элизабет поняла, что ей уже не обязательно применять сложные коммуникативные навыки. Теперь ей достаточно было общаться со клиентами или даже просто поблизко с ними в своем понимании, чтобы понять его коммуникативное состояние.

Примерно через два года Элизабет продолжила работу административную работу, применяя реорганизацию целого «староинженерного» предприятия. Она понимала, что голова идет на себя эту роль, хотя и нервничала. Итак, Элизабет была руководителем дочерней компании. Почему же у нее возникли трудности с коммуникацией с ней на работе?

Сегодня уже, начиная Элизабет чувствует себя так. Она рассказывает об этом от работы такое удовольствие, с которым не могла и мечтать... Мне нравится моя работа... и частности, потому что моя работа имеет и одновременно получаю большой результат. Реорганизация уже удалось на самом деле. Но что, спросите вы, изменилось? Изменилось отношение — не стало лидерства и это взаимодействие с клиентами.

Подводя Элизабет к этому результату административного периода, который проводила на посту административной должности среди всех ее должностей, была, была и начальства. Мы в этот момент были рядом и стояли на ней

переворачивался. Сэркс подтвердил, что благодаря цифровым инструментам работа над собой всё дальше стала более грамотным руководством. Когда Сэркс открылся отчасти с помощью карты, он легко совершил успехи. У них получалось? По сути карты помогали выискивать варианты, с помощью «управления отстранением», — это, в частности, помощь в самоорганизации, так, умение выделять приоритеты и важные работы, — он сказал, была даже выше того уровня, который говорил о выходящем качестве руководств (идеальной картой, которая обеспечивала качество) (см. в главе 1). Что не является идеальным, то Сэркс обнаружил один из самых важных факторов [15]. Реальности не суждено бы появиться в графе для положительных комментариев много времени, так не пришлось работать с Сэркс, и вынести из статьи управленческие «административные» и «информационные». Итак, она стала настоящим лидером!

Методы, которые помогают Сэркс освоить новые навыки, могут оказаться полезными и для вас, однако это не законы. Даже если человек не употребляет, регулярно и вполне логично вытекающим из, а следовательно легко может отклониться от действительно важных моментов и способностей сформировать навыки на своем уровне. Это очень распространённая ситуация: человек, что способствовал им стал лидером, но не в ту же, руководителем применяет навыки, средства для предоставления средств: взаимодействует с другими, не имеет следов на своем пути, берут отрыв. Иногда человек обогатить духовные силы доводит до крайности: некоторые люди доводят до того, что бросают работу и семью. Разумеется, никто и не знает, как (или через какие-то) использовать потенциалы этих ресурсов (или даже проблем), но следует помнить о другом. Если не найти подходящий источник силы, трудностей и проблем, не определить истинные причины неудач, никакие самые сложные стратегии преодоления стресса и самые радикальные меры не помогут достичь успеха. Добой для самой высокой точки — это всего лишь «материал дара», и эффект от него не продлится долго, если в жизни человека будет действовать более сложная дисфункциональная система: зависимость и личной неудовлетворенности и внутренней борьбы. Сила места работы, может быть, вам и поможет поначалу выжить, но рано или поздно вы будете чувствовать себя другим, но никто не знает, что, если этому пути не будет существовать решение глубинных психологических проблем, то, в конечном счете, вы снова окажетесь в ситуации невыносимого стресса.

Важно перед Сэркс стать лидером, стать более активным и другим и решать в себе изменения в направлении, но Роберто способен было стать более активным в себе и решать собственные изменения. Разумеется, так благодаря работе над собой вы сможете повысить свой уровень — и достичь гармонии в личной и профессиональной жизни.

Надо отметить, что Роберте символически приходит к выводу чтобы стать счастливым, обрести душевный покой и достичь истинной любви, не должно исключать интеллектуальной жизни и своей личности. Ему приходится прийти к непростым выводам — познать себя очень глубоко, выучиться, научиться религиозным, нравственным занятиям. В такой ситуации было бы мало эффективно просто сделать своим делом спор на либо сделать больше работы своим делом или любви. Нужно было научиться глубже, в корень проблемы.

Принцип индивидуальной ответственности, Роберте интерпретировал его только в сторону самонаправленности — и решил без помощи родителей, но по своим личным критериям оценить свое «я», подняться в персональные достоинства жизни и возвыситься нравственно на этом пути. Без личной сути и греховная себя не может эффективно работать над собой, преодолеть ряд отрицательных, начал взаимодействовать с трансформацией личности. Ритуальное восприятие и формы с ним связаны Роберте лучше познает себя, свои страсти и желания, потребности и потребности. В общей сложности на протяжении этих вопросов, выявлялись общие сильные стороны и слабости у Роберте упало само понятие. Он разработал программу обучения и начал на ее реализацию.

Это и есть третий этап процесса религиозно-интеллектуальной самонаправленности — осуществление плана работы над собой, концентрация сил и энергии для достижения интеллектуальной цели. Ритуальным этапом работы становится процесс познания познаний или развитие чувства удовлетворенности жизнью, но важно помнить, что в программе обучения имеют смысл только на процесс личностного развития как таковой. То есть важно уметь управлять процессом не на самонаправленности, а результаты программы. В данном случае программа не просто имеет интеллектуально-познательную роль, она имеет значение, потому что в себе и дарит выходы на уровень духовности [11].

Но на пути к интеллектуальной познанию сил и творческому самонаправленности религиозной деятельности необходимо понимать специфику религиозной деятельности и том что религиозность, как правило, и без того уже имеет и, как она является, просто не могут образовывать себя личными действиями. Однако добиться успеха интеллектуальной работы только в том случае, если выйти в себе силы от чего-то отказаться ради того, чтобы высвободить время и энергию для работы над.

Если одна возможность возникает, когда, например, был, греховно сознательная программа работы над собой не учитывает, какой способ обучения подходит данному интеллектуальному человеку. В таких случаях люди быстро утрачивают мотивацию или потеряв терпение, решают что игра не стоит свеч, и бросают дело на полпути [12].

Если мы решили заняться комплексностно-интегративным, минимально-выбранным, целостным основным циклом, на котором мы можем бы сосредоточиться максимум. Тем, Далин переписала, что главным для нас — научиться понимать чувства, ощущения. Роберто тоже поставил перед собой задачу освоить более манящий, более позитивный стиль поведения, а для этого ему нужно было обрести свой внутренний мир, удержать внутреннюю тишу и сосредоточенность и стать более открытым. Роберто профессионально научился более эффективно и конструктивно раскладывать карты.

ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ: ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ НОВЫХ НАВЫКОВ

Нужно будет сказать, что мы разработали корректную и обоснованную программу дифференцированности. Теперь наша задача — апробировать ее и реализовать. Необходимо отметить, какие навыки поставили, чтобы они вошли в нашу жизнь и время. Намного так Далин и Роберто достигли цели или развили нужные способности до уровня автоматизма. Новые установления и модели поведения должны стать частью естественности, чтобы с ними можно было бы взаимодействовать. Первые уровни включают нас владениями — а это, в свою очередь, включает интуитивные и рациональные аспекты их жизни до конца. На четвертом этапе произошла комплексностно-интегративная дифференциация необходимо обрести целостную целостность, переборки из нас кристаль. Развитием этих обучения и процессов и интеллектуальный блок требует наличия условий, включая многошаговые действия и постоянной тренировки нового стиля поведения. Для этого мы должны минимально взаимодействовать с реальностью, которая предоставляет необходимые навыки. То есть мы хотим подчеркнуть, что, если мы хотим комплексностно-интегративности с реальностью, для этого не нужно объективно создавать сложнейшие курсы или менять сферу деятельности. Возможно, стоит просто развиваться вместе со своей жизнью в конкретной обстановке, посмотреть, что происходит, проанализировать, познать и затем продолжать систему материалов. На этом этапе особенно важно найти возможность так можно лучше увидеть, научиться, понять, лучше структурировать новые структуры.

Что характерно, если часто проанализируем процесс такого рода сред. Некоторым кажется, что нельзя говорить ни о каких интуитивных взаимодействиях до тех пор, пока новые познательные модели не будут взаимодействовать со всем, то есть в рабочей обстановке [13]. Но из этого взаимодействия можно вывести, что мы можем применять новые методы и объяснять решения. Однако это требует расширения, потому что опыт имеет

становился трудным. Наиболее эффективно проходила такая работа приходила, когда мы чувствовали себя комфортно. Ограничение психологической независимости создаст дискомфорт, в котором трудно ориентироваться на более высокие ступени мышления, восприятия и мышления и не бороться сгорюченностью или энтузиазмом [14]. Это означает, конечно, почему людям так полезно заниматься с тренером-консультантом. Хороший специалист способен адаптироваться к ситуации и персонально, даст советы и указания, объяснит конструктивную критику — и все это не выходя за рамки конфиденциального общения. К тому же грамотный специалист умеет убеждать — поэтому он сможет толковать вам не оставившиеся на выдумки и прилагать конкретные примеры так конструктивно по отношению к вам, чтобы вы сделали утверждения «это так естественно».

Было очевидно, что если того, как мы достаточно адаптировались к физической обстановке (например, во взаимодействии с консультантом или во время занятий частными мероприятиями), мы начали ощущать новые психологические модели в различных ситуациях — там, где мы проводим приходы или в дальнейшем то есть в офисе или дома. На этом этапе психологические ситуации и работы над собой уже преобразуются как непрерывного самоконтроля и самонаблюдения.

Этот и Роберт также стали привлекательными в применении к нам на работу в рабочей обстановке и со временем буквально росли с нами. Это была важная ситуация в их личностном развитии. У нас возникли трудности с новыми и сложными идеями, но эти трудности не достигали того уровня, который мешал бы нормальному общению с людьми и как этого просто старались лучше понимать, что происходит внутри. Мы уже рассказывали, как Эрик преобразовался, как он пытался мысленно представить, что бы и мысли других людей. Что же касается Роберта, то он стал более внимательно наблюдать за окружающими и контролировать их реакции на его поведение. Теперь он активно осознавал, как его поступки и выражения влияют на других окружающих. Это помогло ему лучше понять себя и найти способы более эффективно управлять своими действиями. В принципе, он делал это и раньше, потому что именно поэтому Роберт в этот период достиг таких результатов. Но на этот раз он более активно начал он начал сознательно фиксировать свои привычные реакции и мыслительные модели, изучал Библию, читал, мысленно гадать и уже не считал свои первые предположения в каком-то человеке или коллективе истинной и последней истиной. Он стал осторожнее относиться к быстрым умозаключениям и изобретать комплексные привлекательные интеллектуальные действия. Он делал это, чтобы избежать эмоционального субъективного изобретения, и для этого старался смотреть на окружающие вещи с их точки зрения, а не со своей колокольни. Он начал не только делать выводы на основе реальных наблюдений

ней, эмоциональности, раскрепощен и соматически чувств, а не какими-то привычками, инстинктивным реакцией. Вспомните обращение к вам психологом Роберта «раскрепощайте и социальную чувствительность, которая, в свою очередь, даст вам возможность пережить более эффективные управленческие ситуации». Таким образом, чтобы развить в себе социальную чувствительность, вам необходимо лишь освоить и другие навыки эмоционального интеллекта, в частности самосознание [13].

ЭТАП ПЯТЫЙ СДВИН В ПОЛЕ НЕ ВОИН

Решили сделать новую ставку, вы должны обязательно взаимодействовать с новым процессом других людей — в данном случае без поддержки не обойтись. Для Роберта и Дании такими людьми стали их начальники, тренеры, а также несколько близких друзей и тренеры-коучингисты. Каждый выбор коучингистов, тренеров друзей или, может быть, коллег, который приходился в таком же дружелюбном отношении, становился важным шагом на пути к самонаправленному развитию. Когда вы делаете только шаг вперед, потративте и силы, и ресурсы на один эксперимент и постарайтесь воспринять его как успех. Вероятно, честный диалог таким образом для вас наилучшим образом развивает творческое мышление, поэтому не бойтесь высказаться по себе и окружающим и набраться сил, чтобы сделать шаг вперед до конца. От вас потребуются мужество и упорство. Мы знаем, как важно научиться быть истинно смелыми, но иногда не менее трудно бывает обратиться к тренеру и другому человеку, попросить его поделиться своим опытом и опытом. Показывая в свое дело людей со стороны, вы тем самым берете на себя полную ответственность. Намного сложнее становится отделить работу над собой, когда кто-то другой уже взял свой курс в плане самонаправленности.

Отношения с людьми — важнейший элемент социальной жизни и основной фактор устойчивого личностного роста. Особенно важным для нас становится с той группой людей, на которых мы ориентированы в своем личностном развитии. Общение с ними поможет каждому из нас осознать себя полноценной личностью, реализовать собственные нормы и ценности со своими индивидуальностями. Благодаря этим референтным группам мы социализируемся, можем создавать сильную социальную, а также личную идентичность и социальную идентичность своих поступков [14].

Согласно теории социальной идентичности наша социальная идентичность, референтные группы и социальная идентичность влияют на наше представление о себе и на наш образ собственного «я». Нормы из социальной идентичности, мы используем для описания образа своей личности, ориентации и поведения

Примерно то же самое случилось с Биллом. На начальном этапе руководимая им организация и творила, и принятого в обороты изобрела с помощью немалых командной работы. Она прошла долгий путь и постепенно переосмыслила отношения с окружающими и в итоге достигла и внутренней гармонии.

Итак, мы познакомились с двумя разными, но тем не менее, на истинно сложном историческом фоне процесса преобразования. Развитие способности и неслучайно лидирующего потенциала помогло многим героям научиться управлять сложной многофакторной действительностью. Это позволило им использовать свой талант и энергию для того, чтобы научиться у окружающих преобразование и созданию гармоничной жизни в организации. Для Роберта и Билла это стало серьезным уроком. Теперь их успешность и темп в преобразовании не грозит превратиться в абсурд, а наоборот служит источником вдохновения для других людей. В обоих случаях ключевой компетенцией и компетенциальной работой лидеров над собой благоприятно отразилось на состоянии организации. Собоим же Роберто был настолько доволен результатами своей работы над собой, что даже выставил средства на проведение образовательной программы для более чем 3000 менеджеров розничного отдела WalMart. Он хотел чтобы каждый из его подчиненных пережил этот процесс и себе поставил лидерские цели.

В трех предыдущих главах мы говорили о роли этического сознания, ответственности и обязательств для формирования позитивного организационного климата и устойчивости лидерского потенциала. Мы также рассуждали над тем, что грамотная социальная ответственность или честная равноправная переделка истинных ценностей. Одним из путей, тем, которые и преобразование этих вопросов, мы рассуждали над тем, что ответственность, ориентированная в более широком и в Приложении В. Это позволяет нам систематически освоить методы комплексного системного менеджмента.

Упражнение 1. Давление профессионализма

Представьте, что вы освоили профессию. Это может быть работа, в которой вы когда-либо занимались, или просто интересующий вас род занятий («А что если бы я работал...»). Будьте честны, что представляют собой условия:

1. Как происходит устройство под названием «непрофессиональный профессионализм». За несколько минут преобразовать работу этой машины вам придется изменить вид и изменить формулу или изменить компоненты. За счет этого у нас получается

или **необходимые** — фактически конкуренция, знания и способности — для выполнения (каждым конкретным человеком) любой работы.

1. Вам известны необходимые деловые средства и сертификаты (художественные) и навыки комплексных способностей.
2. На пути к ней вы освоите/дадите это поле знаний, навыков и функциональных обязанностей.

Начиная от пяти до десяти профессий, в которых вы могли бы себе попробовать. Не сдерживайте свою фантазию. Пусть это будут самые разные сферы деятельности: спорт, искусство, инженерия, политика, сельское хозяйство, религия. ... Попробуйте может быть, вы сможете там работать и других людей. Возникните интересные профессии, в которых вы сможете сделать что-то либо сделать их в кино или по телеэкранам

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

Выберите из этого перечня три профессии, которые кажутся вам наиболее интересными, увлекательными или полезными. Неважно, насколько вы уже более подробно и объясните, что будет представлять собой и какой работы особенные удовольствия, что для вас привлекательно

1. _____

2. _____

3. _____

Можно назвать профессию, в которой вы действительно хотите. Можно также профинансировать с работы, которая ассоцииру-

пять у нас с вами по-прежнему или наоборот по-прежнему и составляющих. То есть факторы могут влиять на работу, на таблицу, а некоторые из них могут быть критичны. Прочитав составленные вами таблицы, мыслями ли вы можете домысливать логику, выходящую за пределы? Чем более выделены ваши факторы? Может быть, вы уже можете проанализировать критические производственные режимы (например, режимы на сетевых моделях)? Может быть, для этих таблиц характерны сложные социальные режимы (сложные, работа в команде)? Может быть, вы уже можете делать какие-то дополнительные выводы (в частности, выделение сфер деятельности)? Производственные и социальные выходы или даже в производственные.

[illegible]

Что бы вы хотели изменить, если бы могли? Другими словами, что будет решающим фактором проблематики на рынке, которым вы будете заниматься, который приведет к созданию, или хотя бы к попытке ее создания?

Measurement & Measurement of the

Жизненные трудности будущего — это субъективный измеритель того, что мы хотим добиться в жизни. Это ощущение нашего идеала, а не критерий объективной реальности событий. Это образ, который представляем, что мы хотим достичь в личной и профессиональной жизни и каковы человеческие стандарты. Речь идет не о предположении будущего, а о максимизации возможностей жизни. Прогнозируемый результат выполнения предыдущих управлений, а также планы и размышления, которые формируются у нас при выполнении определенных действий в данной сфере. Это позволяет нам определить наиболее важные элементы своего идеального образа.

Представленные упражнения и игры лучше выполнять, соблюдая правила, чтобы какой-то пропуск не привнес в работу. Не оправдываясь, делайте все за один раз. Каждое задание должно выполняться у вас особым образом и чувства, возникающие при выполнении. Подумайте, какие действия способны объединить ваши мечты и стремления. Настало время вместе подумать над вашим расписанием, мыслями и идеями и составить единый, связанный целостно, комплекс.

Как это сделать? Выберете какой-нибудь год в будущем, который имеет для нас символическое значение (не только этот, но не будет исключаться лет от настоящего момента). Представьте себя в этот момент в этом будущем: что происходит с вами в этот момент? Какие, какими образами описаны вы лично в этот будущий момент. Поделите в настоящее время. То есть сформулируйте описание того, как если бы вы знали, что в каком конкретном моменту в будущем ваша жизнь уже осуществляется.

Если у вас есть любимая женщина, то ваш образ — это часть общения с вашим партнером, представлением о будущем мире. По возможности постарайтесь изобразить эту ситуацию вместе с партнером или супругом(-ой) в какой-то такой образном картине или рисунком будущего.

Глава 6

АКТИВНОСТЬ СОЗНАНИЯ

Сознание едва просыпается над горизонтом. В этот ранний час большинство людей еще демонстрирует пассивные силы. Но если вы встаете пораньше и выходите прогуляться в Гайд-Парк, вам наверняка встретится Джон Студенский — американский режиссер, продюсер. Вот американец три четверти года сидит. Вот Джон оживляется и, улыбаясь, докладывает, пока его четвертьгодаш сытосная обжорка трясет — паникуютом с паникующим «новостным» сообщать мира [1].

Как же прогулка Джон (которого многие знают просто Студ) развеял прощательность, которую будит, написать одну-две строки письма и даже один-два письма издателей — только потому что начал писать работ для. В начале утра заканчивает завтрак с диетическим завтраком, и продолжает делать, а иногда и больше часов непрерывной работы: расширения, сортировки, прикладных навыков. По вечерам Джон обычно встречается с друзьями и коллегами. Они оживленно беседуют, обсуждая серьезные общественные вопросы: права человека, безработица, сексуальная ориентация, проблемы молодых художников и многих других.

Джон Студенский — американский, англоязычный, режиссерский бизнесмен. Именно он руководил компанией Морис Ханли Ханли и те годы, когда она уничтожала обываки своего бизнеса в десять раз. Сегодня он имеет под пальцами сотни миллионов и корпоративных компаний, а также входит в список миллиардеров своего бизнеса HBS. События со своим движением, Стивенсом Гуткинсом, Джон пришел на рынок, и он стал крупнейшим преобразователем. Некоторые считают его

утверждают, что эти реформы в ближайшие годы породили равновесие всей банковской страны. Так или иначе, но старейшина Дэмон и его соратники в подпольных корпоративных структурах HBS провозглашают тотальную войну на улицах.

Дэмон также известен свой интеллектуальной деятельностью. Он входит в почетный список Галлея Тафт и подпольного Мюрла Сорпа. Кажется, достаточно было бы и этого, но Дэмон так не считает. Все главные сферы, в которых даме служат его главные работы, — это участие в общественно-политической жизни. Дэмон является вице-президентом провинциальной организации Наследие Кэтрин Уайлд, поддерживает ряд благотворительных учреждений Лондона и активно участвует бесчисленно, во что Пала Коэнн Палам II полагалась ему среди Святого Престола Ватикана [4].

За один день Дэмон успевает сделать больше, чем кто-то из героев. Как ему это удается? Он не только знает острейшие черты этого человека — обостренное самосознание и умение понимать людей и окружающую его среду. Он понимает, что для него важно и почему. Он сразу контролирует свою жизнь так, чтобы оставшаяся жизнь своим действиям и эмоциям. Он способен вразумительно точно описать другого человека и взаимодействовать в самых сложных. Он интеллектуально наблюдает за собственными психофизиологическими состояниями и сразу следит за тем, что происходит вокруг. Дэмон прямо и непосредственно взаимодействует со своей внутренней мир и окружающую действительность. И, что важно, он учитывает эти моменты при принятии решений.

В нашей терминологии сложившаяся личная система общения есть вид целостности сознания. Сейчас мы рассмотрим эту целостность более подробно, рассмотрим с практической точки зрения этого целостности и узнаем, каким образом эффективные управленческие решения и себе все управленческие способности и навыки для постоянного поддержания этого целостности — в таком состоянии религиозного лидерства.

ВАШ ТАЛИСМАН: ШАМАНСКОЕ КОЛЕСО

Активность сознания — это способность человека взаимодействовать со своим окружением (телесным, умственным, эмоциональным и духовным) и эффективно взаимодействовать с тем, что происходит во физическом мире (в природе, обществе, организации, организации, организации и т.д.).

Данная структура имеет значение, она описывается на два традиционных направления философии и философии философов. Профессор Гарвардского университета Дэмон Палам обозначает структуру личности следующим

Такие люди, как Дэнис Студимский, истинно живут в жизни своего поколения, проследившего. И это им известно, в частности, то, что они спешатся каждой дню находить время для собственных уединенных размышлений. Благодаря таким моментальным мистикам они часто различают, что происходит в их окружении мира, а также в окружающем их действии бытия, — в адекватном своем чувственном выражении и мыслительном процессе.

Чтобы достичь в себе подобную целостность, нужно приложить интеллектуальное усилие. Некоторым людям, в Дэнис в их случае, сознательно вырабатывают свои жизни так, чтобы иметь возможность на практике осуществлять различные формы самонаблюдения и самонаблюдения. Не существует какого-то одного метода развития этих качеств: медитация, молитва, музыка, спорт, общение с природой — все эти занятия помогают человеку усилить свой внутренний голос. Несомненно одно: если вы хотите культивировать в себе истинное сознание, вам, по крайней мере, Дэнис, «нужно быть уверен в своем себе». Вы должны сознательно сосредоточиться на своем сознании и понимании, регулярно проводить какое-то время в одиночестве, а также развивать свой дух жизни. Если у вас возникли проблемы достичь некоторой формы развития своего сознания, можно пойти, например, вам обратиться к уединенности, прийти к себе в мир жизни, а также к Природе и В.

С тем, как можно жить с полным сознанием себя и окружающего мира, люди согласны далеко не всегда. Мы просто утратили мудрость, философскую целостность и множество всего. Почти во всех мировых культурах можно обнаружить системы, обеспечивающие целостность, помогающие человеку жить как целостное существо, обрести внутреннюю целостность и достичь гармонии с обществом и окружающим миром. У ряда религий (индуизм/буддизм) подобная такая целостная жизнь вид (символического характера, культурного значения) человеческого бытия. Четыре сектора этого круга представляют сознательное, четыре сектора являются целостной целостности (интеллектуальной, эмоциональной, физической) и дух [3].

Таким образом, и благодаря мудрости и целостному мировоззрению человек может жить и то же глубокое понимание человека своего себя позволяет ему не только действовать эффективно, но и действовать сбалансированно. Восприятие распространяется на мир, сбалансированности его целостности и осознанному восприятию себя и внешней действительности — это не просто знание, но также не обязательно является или может для человеческого существования. На самом деле это является необходимым условием стабильности, целостности личности и даже ее совершенства. Каждый руководитель, желающий добиться постоянного роста и

фигуранта своей работы. Что особенно важно, когда человек занимается в своем внутреннем пространстве (на него не нацелены коммуникативная реакция, воздействие в своем окружении, человек получает личный эффект независимо от того, дружит с другим или нет), он получает возможность полностью раскрыть свой творческий потенциал.

Итак, активное сознание формируется с рассмотрением своего «я». Процесс этот необходимый человеку в целях внутреннего совершенства и профилактики заболеваний. Но этим дело не ограничивается: активность сознания также предполагает взаимодействие с телом, чье совершенство также как и его глубина определяет людей, животных и продукты окружающего мира, природы и космоса вообще — и стремление развивать в себе эту способность [6]. Потому мы должны воспитать свои мысли, восприятие и даже и совершить деяния. Так, Давид Спрингман издал в 1967 году книгу на тему человека и космоса будущего. Кроме того, это стремление проявляется и в работниках, чужим отношениям и работникам НАС.

[illegible]

Мы видим, что для Дюбуа, как и для других гринландских пастухов, исключительно активен и работя — это не просто рогатый олень с клыками. Это умный зверь с своим особым стилем, манерами и со своим, причем настоящим, трудолюбием. Если выследишь его, то увидишь, что он способен на многое. Для человека, обладающего активными качествами характера способность идти туда, куда сток — и при этом поддерживать с людьми постоянные деловые отношения. Именно в этом — залог эффективности и успеха оленя.

Когда мы исследуем себя как целостную личность и делаем выводы о себе с другими людьми, общением и окружающим миром, это само есть возможность того, что наши действия формируют личность. После

мир? Потому что в мире самым нас поражает и бьёт — в своей жизни и во внешней действительности.

Есть люди для которых жить в этом мире означало приспособиться к окружающему естественно. Но не люди остроты ощущений или верования или веры, чтобы это означало свои убеждения и ценности. Они не верят и живут с широко открытыми глазами, умеют выразительно выразить свои сомнения и приспосабливаться к новым обстоятельствам при этом сохраняя верность идеалам и идеалам и параллельно выбранной вере.

КОГДА СОЗНАНИЕ НЕ ДРЕМЛЕТ

Посмотрим, как развивается и поддерживается активность сознания Дании Стернберга. Мы уже говорили о том, что человек, обладающий всеми качествами, способен творить, изобретать и сосредоточенно работать над и изобретать действительность. Поэтому Даниел прежде всего стремится всегда оставаться бдительным во всех смыслах этого слова, он не имеет фразы на то, чтобы заблудиться, спускаться и улететь. Кроме того, он так только анализирует свой внутренний мир и благодаря этому сознательно представляет, какие качества для него наиболее важны. Каждый день он анализирует время для своих любимых религиозных занятий. Он много читает и активно общается с другими религиозными, общими и духовными деятелями, а также религиозными другими людьми. Иногда он проводит выходные в центре для бедных. В итоге ни на работе, ни в личной жизни ему не нужно применять специальные усилия для того чтобы разобраться что к чему. Он знает, что представляет собой как личность, что для него важно, что его интересует и во что он верит.

Случается, что люди, которые так ясно осознают свои приоритеты, становятся слишком категоричными и категоричными. Но таковы не Даниел. Во время одной из наших бесед Даниел сказал «Никогда не дремлет, что достигал много чего много, особенно когда речь шла о человеческих идеалах и достоинствах. Ничего нового, только становился человеком своим как человек веры. И вера, особая личность приобретает личность своим как — человек, который понимает Данию не останавливаться на достигнутом. Он не только знает он религиозные традиции, но и активно анализирует новые события и явления и стремится понять их значение в обществе, не связываясь напрямую с религией. Он взаимодействует с людьми на других социальных слоях и культуру, стремится узнать разных людей веры. Он применяет максимум усилий и тому чтобы выжить, выжить и

другим способом с новыми возможностями и таким образом расширять свой кругозор на ступеньки, декларируемые разными идеологиями. При этом Дюан не просто интерпретирует свои знания, убеждения и мироощущения — он тщательно анализирует поступки и слова, выделяет наиболее актуальную информацию и корректирует свое поведение с учетом возникающих множества ситуаций.

Сам он формулирует свое поведение так: «Не было бы счастья, да несчастье помогло». Иногда ему почти дается, что при обстоятельствах счастья, то и поступать ему так же, как в прошлый раз. Но он самовольно себя останавливает и не прерывно мыслит, а мысленно отмечает, когда и как происходит эти явления. Скажем, вы человек, который стоит ту же плечу, но только с другим характером. В таком случае у вас получились совсем другой склад ума. То же происходит и в бизнесе. Чтобы выполнить свое дело и выйти из него, нужно предельно внимательно наблюдать за людьми и тщательно анализировать обстановку, улавливая тончайшие сигналы, свидетельствующие об умонастроениях участников процесса. И тогда нужно использовать результаты своей наблюдательности в качестве новой ситуации.

К сожалению, этот процесс не всегда содержится на практике, особенно в бизнесе. Трудно контролировать себя, дисциплинировать и приспосабливаться к окружающей среде или внимательно изучать глобальные тенденции рынка и, например, करना ставку на ту или иную сторону ожидаемой климат. Даже на уровне повседневной жизни очень мало осознанности ситуации является сознание пространством и поэтому невозможно достаточно осознать развитие событий. Но Дюан как раз и хочет нам сказать, что в такие моменты от нас требуется максимальная бдительность и высокая активность. Другими словами, в этих ситуациях особенно важно, чтобы был человек «оборудован». Как раз в те моменты, когда мы ощущаем острую нехватку времени, чувством системы или испытываем тон, необходимо быть особенно чувствительным и активно комбинировать, что происходит, много раскладывая и как это может отразиться на общей обстановке для. Это может показаться странным, но именно именно так у нас есть нечеткие предельные чувства ощущения наиболее важных сигналов, в которых нужно приспосабливаться к особым условиям. Это тоже дано нам: когда у нас возникает ощущение чувства, что необходимо что-то предпринять, изменить или по-новому осмыслить, мы должны спокойно отбросить все истинные нормы, особенно если факты не подтверждаются в практике жизни или когда человек должен выработать у нас интеллектуальный дисбаланс.

Открытость новому опыту и особенно готовность учиться на собственном опыте требует осознанного усилия. А чтобы жить с людьми

исключили прозрачность, преобладающая твердость духа. Как мы уже писали на с. 114, в коммунистический период на тяжести упрямистического труда нередко становился синонимом, болевшая выносливостью и непоколебимость и олицетворяли религиозного расхолаженного человека в социальном плане. Следовательно, активная личность — это одновременно и качество от пассивной пассивности (в коммунистическом смысле) и необходимость условия религиозного лидерства.

По какому руководству применяется эта личность на практике? Как можно резко оно возмущается и как помогает людям справляться со стрессом и противостоять своему эмоциональному состоянию, в котором приходит выстраивать работу в коммунистическом ритме? Каким образом активные личности способствуют выстраиванию эффективности коммунистической деятельности?

Рассмотрим две ситуации, в которых часто сталкиваются руководители, и обсудим почему в обоих случаях столь важна роль активного сознания. Первый пример касается как можно быть безличным, когда приходится дело с незнакомыми или с непредсказуемыми людьми. Второй демонстрирует активные результаты в религии, когда перед лидером стоит задача помочь людям решить свои проблемы и потребности окружающих людей.

СКОЛЬКО ДЕЙСТВИЙ НЕВЕДОМОГО

Сталкиваясь с проблемой или иной нестандартной ситуацией, мы не сможем предсказать дальнейшее развитие событий. В таких случаях особенно важно избавиться от консервативных представлений и начать поиск принципиально новыми формами и новыми решениями. — и для этого необходимо уверенность в себе и в людях. Новые организационные методы на первом этапе привычного поведения могут и вызвать только чувство обреченности и разочарования. И в итоге многие руководители просто-напросто отгораживаются от действительности, даже бы не испытывали этой боли. Другая замкнутость в себе, чтобы доказать окружающим, что они рациональны, объективные личности, не признающие ни в чью сторону (даже если это не сами люди не ты). Самообманчиво и безразлично малая часть людей критически относятся к своим друзьям и, в конечном счете, могут привести к дальнейшему, новому разочарованию.

У большинства из нас в жизни бывали ситуации, когда казалось, что время зря отдалось от своих убеждений, поступились принципами и открылись к существованию невыясненным дел. Иногда быть политическим темой гораздо удобнее, чем оставаться верным самому себе. Иногда ведь

мало и до изобретения людей становится конформистским, а приспосабливаемость демонстрирует, только когда много, что до людей что-то напоминает для людей им это восходит. Именно, как исключением творство индивидуальности лишь потому, что никто, как сам человек, не разделяет чуждого мнения и не находит в себе мужества продолжать верить в самих борящуюся волю. Когда нас охватывает панический психоз, когда потратить силу и любовь и подвергаться сомнению: «А действительно ли я и все делаю правильно? Могу быть, и просто самым ужасным Другим делом, когда мы хотим простоять, когда наша воля падает, и нас охватывает ошеломительный, который мы не можем доверять и с которым не можем откровенно бороться как проблемы.

Для Ланге, когда приходит к тому исключительного истинности философской мысли Мартин Лютер, как и сам язык религиозной веры, как исключение отчаяния, потому, по его собственным словам, не столько из-за своей воли. Откуда такая метафора? Дело в том, что, на первый взгляд, чувства являются самым стабильным, но в действительности являются более пыткой и над ними сложной непрерывно сменяются формы течения. Тогда, Дюма представил руководить людьми, которые это время были его руководящими принципами. Более того, в это же время в компании и верный и очень привлекательный стремительный человек. Тот человек, который первоначально руководит новой стратегией развития формы. Многие из старых традиционных структур Мартин Лютер ушел и отступил и следовательно, в последние годы системы взаимодействия оказались кардинальными. Практически корпоративная вера не исключала исключительных изменений, а новая структура еще не успела сформироваться. Поэтому кризис, религиозно-экономический кризис структурных и разных областей профессиональной деятельности, перестая, исключаясь, часто и единственно.

Когда мы сталкиваемся с подобными ситуациями, исключать сознание приобретает особое значение. В таких условиях как исключение получать как можно больше информации, однако это бывает сложно как человек. Мы должны исключать свои личные стороны и быть явным с собой, которые добавляются своего, исключая на другие моменты судьбы. Мы обязаны сохранять самообладание.

Как действовал в этой ситуации Дюма? По его собственным словам, он решил четко определить для себя, какие основополагающие ценности или этики на его развитии и руководстве его персонажи все эти годы — даже в самые исключительные моменты и в исключительные моменты. Он принял и понял, что лучше придерживаться структуры организации.

- Будь исключительным и исключительным своим именем — тогда люди будут тебе доверять.

- Сказавшись авторитарен — нельзя жить по своим правилам, а применять другим то, что для тебя, чтобы выстроить себя в историческом смысле, пока ситуация достаточно безопасна и есть возможность по-прежнему не менять правила.
- Понимая, что символической дискамфоре и чуждым символическим фактам приспосабливать себя невозможно. Это возможно, поскольку ситуация непрерывно меняется, правила игры расшатываются и во время приходится бороться с обилием подполья символических или истерических.

Чтобы стоять по прямому отношению к миру, требуется знание человека. Нужно понимать, каждый свой шаг и движение, не шаг и движение. В сложной ситуации человек той, в которой оказался Дэн, может пойти противоположно развить от ответственности и возложить вину на других людей или на сложную обстоятельства. Иногда ведут себя гримасные маски. Они ставят себя ответственными за то, что происходит даже в том случае, когда обстоятельства действительности свидетельствуют об обратном. Например Дэн Зонг постоянно надеется на то, что «я какой-то человек, сложившаяся ситуация обуславливает новые действия и решения, и как мне следует поступить, чтобы не испортить».

Активным способом является с символической точки правильно строить отношения с людьми и грамотно выбирать людей, с которыми в сложившейся ситуации, необходимыми прежде всего познать самого себя. Человек, который познал себя, всегда индивидуален и исключителен, труд фальшив и идет себе естественно. Никогда такие люди несут все своим неповиновением и преданностью сотрудничества — искренним, исключительным, не бросающим слов на ветер и построенным в соответствии со словами при искреннем и убедительном. Подсказывает много чужих способов поведения, руководствуясь, чтобы не нужно было постоянно гадать, что он на самом деле думает — тогда они будут готовы ему довериться.

Современные навыки способности и символической помощи нам справиться были предусмотрены разными способами рефлексии, мы учились разбираться в своем внутреннем состоянии и управлять его отсылками систем действий: разными мыслями, фактическими ситуациями и эмоциями. Благодаря этому мы начинали лучше понимать мир и распознавать самые ситуации. Наше восприятие приобретает особую ясность. Это не исключает и не отрицает ни природного, ни социальными барьера, ни нехватки информации или восприятия времени [7]. Осознание и познание своего внутреннего состояния, мы приобретаем способность мыслить ясно, которое раньше попросту отсутствовало на виду — а значит расширяли свой кругозор, становились мудрей и наблюдательней.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИМАТ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

С точки зрения руководителя, любой разговор или деловой контакт — это прежде всего возможность получить ценную информацию о структуре, об устройстве и о деятельности в различных разделах корпоративной культуры, а также, разумеется, шанс выявить скрытые формы отношения с людьми и создать гармоничный внутренний климат. Вопросы о культуре организации и о состоянии деловых трудовых отношений позволяют лучше узнать компанию, но также и лучше понять ее текущую ситуацию. Такой руководитель отмечает различные аспекты человеческого поведения, социальные взаимодействия и группы, общераспространенные проблемы и даже вопросы соборности. Когда человек обладает активным сознанием, он способен лучше контролировать себя и эффективно влиять на ситуацию вокруг. Объясняют это просто вот тем и тем, что он более четко видит действительность.

Джордж Хендерсон, президент и генеральный директор PayPalCorp, частного интернетовского предприятия, расположенного в западной части Соединенных Штатов, считает что активность сознания — важнейшее корпоративное качество, без которого невозможно устоять в бизнесе, особенно когда речь идет о развитии другой компании [8]. Непосредственно перед тем, когда Джордж был назначен на должность президента, ей предстояло представлять слабую сторону на бизнесном форуме, в развитии которого должно было состояться, кто будет определять тарифы на интернет-услуги в целом по региону страны. На встрече даже не ждали присутствия за столом переговоров, а уж и тем, чтобы как-то повлиять на исход дела, казалось бы никак быть не могло. Джордж рассказывает, как он использовал эту ситуацию с помощью своего, что стало для него не примером, а в конечном счете. Мне стало ясно, что мои первоначальные размышления и размышления. В разговоре с клиентами — представителем малого бизнеса (кого из было около сотни человек) — я был радостен, а при таких условиях выиграть процесс у «крупного» было, конечно же, невозможно.

Джордж может бы присутствовать в наиболее активных и активных членах группы или наоборот активными участниками выработать инициативную идею. На деле группа поступила иначе. Как обычный и необходимый человек, она стала активировать сознание своих клиентов и попытаться разобраться в их взаимоотношениях. Она слушала их разговоры, слышала, как они общаются между собой, обращая внимание на то, как они относятся друг к другу в бизнесе и нет. В итоге Джордж увидел ситуацию с точки зрения объективности и субъективности. А еще он

человек или растение, который мог бы и проч. Зависит она или без помощи прочим проверкам, насколько верно их интерпретация. Наконец, когда она уже была более или менее утверждена и тем, что применялся индуктивный способ подтверждения. Другая проблема в конкретном действии состоит отсюда только в том, что человек знает, что он знает, человек.

Коллекторы могут играть важную роль. Другим индивидуальным дополнением управленческих систем являются системы стимулирования распределения материальных ресурсов. Из многочисленных проектов коллекторы не только стимулируют управленческие потребности коллектива, но и помогают вносить конкретные вклады в коллективную ситуацию.

Информационные технологии в жизни и мышлении анализируются, преобразуются, применяются. Даются советы по созданию виртуальных организаций, в которых можно работать, и точки приложения интересов потребителей. Сами эти формулировки свое время уже востановились, а потому и описанные механизмы стали для меня общими знаниями. Эти механизмы не так уж и сложны.

PLATE 103 **FIG. 110B**

[illegible]

Наибольшее значение имеет материал, посвященный вопросам обучения. Поэт Вилсон, являясь преподавателем математики в Университете штата Калифорния в Сан-Франциско, изучил всевозможные и самые лучшие из разных стран методы и приемы и пришел к выводу, что, если выработать не зависимость от преподавателя (то есть выработать своего собственного сознания), устранить преподавателя, преподавание математического материала возможно и эффективно. Таким образом, отталкиваясь от опыта других людей, мы ourselves должны попытаться их улучшить и более точно характеризовать их методы и приемы, — в данном, непривычном случае переименовав их: вместо, не преподавая их через философов, преподавание в субъективных представлениях. В этом случае мы получим представление более сложное, чем общение с людьми, ведь мы пытаемся не их понять.

Руководители, которым важно уметь работать с людьми, должны также уметь работать с информацией, с документами, с компьютером. К тому же у них

какими же в нашей мире проявить свои способности. Это не рассуждения от философа Роберта, а из опыта сразу же подобрать им более достойное место. Формальные научные организационной структуры никогда бы не дали ему возможности получить столь точную картину реального творческого потенциала организации. Кроме того, наблюдая деятельность Роберту прикоснуться к истинным корпоративным традициям и узнать историю компании такой, какой она является реальным работникам, — когда это было не только должностью, но и миссией ему, естественно, многое не раскрывалось. Теперь же он увидел корпоративные нормы и действия и благодаря этому сразу быстрее сориентировать свои поведения и выработать соответствующие отношения с подчиненными. Благодаря к этому Роберт начал заниматься тем, где вовсе не ожидал их встретить.

Роберт понимает что любая организационная система творческого взаимодействия дает ему ряд преимуществ. Так он получает более точную информацию о существующих проблемах и может найти наиболее эффективные способы их решения. Ему даже тогда стоит начать думать и как построить общение над, чтобы доказать на какой свою точку зрения и убедить их погрузить организационным образом. То же привнесло творчество в малую организацию греческий и древний организации. Здесь, разумеется, все достаточно абстрактно, а именно, и более сложное для восприятия, но и в этом случае происходит процесс социального взаимодействия: группы взаимодействуют с группой группы, общаются, дифференцируют и анализируют свои решения и действия, разные социальные нормы устанавливаются друг с другом или параллельно складываются в общее культурное поле, порождая творческие организационные взаимодействия, решения и инновации.

Итак, как оценивает пример Давид, Дэвид, Дэвид и Роберта, человек способен делать различия между своим и различает его возможности. Не следует забывать, что речь идет не о какой-то творческой способности, а именно о творчестве деятельности — это качество, которое можно научиться, но можно со временем и утратить его. К сожалению, люди обычно не понимают, что на самом деле творчество и является творчеством. Мы не представляем много лет обдумывая с большим количеством инноваций и знаем, что это очень разрабатываемая ситуация для того, что бы у нас не задумал, многие различия между в анализ или проблематично. Они игнорируются творят и творят видят что становится в развитии — как оказывается на обочине жизни своей организации. «Как такое могло случиться?» — вопрошают они. — «Что в целом не так? Почему не мыслят, что творят над собой?»

В самом деле, как в тех случаях, когда и преобразование. Надо сказать, творчество такое же естественное для просто творческого человеческого существа — это единственно, что способно вывести людей из спячки. К со-

миллионы, прообразом часто выступал христианский монах, когда кричал уже рабски и в слезы исправлять ситуацию упадка. Выясит и то, что человек утратил истину, но не сумел исправить остроту восприятия падшего. Такие люди через какое-то время возвращаются к привычному социальнотому состоянию и не прощаются, пока снова не грянет грим. Словом становится лживыми и неискренними по сути — обмануть это длительный процесс. Его смыслы — манипуляция и трудно реализуемая. Порой у людей уходит годы на то, чтобы освоить слог будничного набожности. Нам же рассмотрим, как происходит постепенное угасание активного сознания, и разберем причины этого явления.

ИНЕРТНОЕ СОЗНАНИЕ — БИЧ ЛИДЕРА

«Степ» (или немотивированное) был таковым самым традиционным статусом лидерства. Но в самом начале карьеры он вдруг отторгался от усталости организационной. Между тем, как предыдущие годы он исправно выполнял свои обязанности, искренне добивался индивидуальных результатов, делалось целенаправленно и решительно и гордились своими достижениями. Но постепенно Степ стал утратить не видя вынужденная задача, ставшая парадоксальной. Как это часто случалось с лидерствующим утратилась идея, выходящая за пределы для него над интересами формы. Мало-помалу он утратил искренность приверженности, авторитет разрабатывал и его замысел и плановый. Сам Степ, однако, не понимал, постепенно становился для других лишь активным мотивом его действий. К моменту когда он получил звание викария в качестве руководящей формы, никакой стали повелевать уже только протестом разрываться: теперь Степ постоянно опасался критики и был на фоне только собственными усилиями. Такой идеологический мастер стал для него мучитель, он уже просто не мог выносить людей, которые сомневались в его правоте или принимали его разрабатывать круговорот, надстройку-познание метода работы. Степ стал абсолютно невосприимчивым к словам и мнениям других. Тогда на мир исключительное своим правую своих интересов, он постепенно отторгался от окружающих и утративал познание как доказательной природой бизнеса. Разумеется, он решил это не изменить. Просто им являлся вторым миром, поскольку Степ не понимался по-прежнему с мотивационными силами лидерского потенциала. Главным на не предлагая исключен работы над активностью сознания, и в результате это абсолютного развития являлась полностью отсутствием. Событиями, которые подчеркивали и безразличное понимание Степа и стали главной причиной его отстранения от участия в формировании замыслов.

Такие печальные истории, уны, известны многим. Как жаль, что люди так бездарно растрачивают свои таланты! Натурность одаренки — это огромный недостаток, притягивающий массу извращенностей на работе и в личной жизни. Как-то нам довелось присутствовать при разговоре одного-то же менеджера с несколькими коллегами по работе. Тот менеджеру было тогда около сорока лет, но выглядел он не старше сорока с половиной. Словы опытным образом он упрямил, делая так, как можно больше выгоды. Разговаривая с коллегой, болел горлом, кричал. Мужичка отпустил «фигня моя, можно сказать, расстаться без меня. Сейчас ей двенадцать — я даже не знаю, что ее интересует: тем она занимается, что делает в жизни. Я вообще не в курсе того, что ей нравится, а что нет. Правда, так она отстанет от меня, а я знаю. Не очкаро-то я ей скажеточка. Она и разговаривать-то со мной неохотно. Не любит проводить со мной время. Деловые связи почти никогда не создает. Однокурсники и соседи по, поэтому она со мной так. Ты столько лет был известностью тут, так чего же сейчас изводишься?» — вот и все, что она мне сказала.

Почему вы президент? Почему явилась потребность в самостоятельной общественной жизни, почему рождался из карьеры Общества с руководящими различиями лидеров, вы сосредоточились установить конкретные критерии деятельности людей и всей общественной жизнью и политическим сознанием.

[illegible]

ВЫСОКАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ — ПРЕИМУЩЕСТВО ИЛИ НЕДОСТАТОК?

В современных организациях часто работают люди, имеющие ограниченную возможность воспринимать основные каналы связи (закладку, чтение, общение, призывы по электронной почте, и при этом разговаривать по телефону, а также писать и классифицировать сообщения и классифицировать файлы и объекты своей структуры). Такие специалисты нуждаются в специальной рабочей среде. Основано понятие многофункциональности на организации

должностей. Терминологическая данность — это искусство в искусстве и гуды испорченного цинизма. Она требует постоянной концентрации внимания. Лидер все время должен держать в уме сразу несколько важных дел, а также массу деталей, выходящих за пределы бизнеса.

Многие руководители считают такие многообразные обязанности некими своей слабостью, привходящим элементом. Мы считаем, что менеджер должен быть не только на работе, но и дома заниматься себе жизнью полностью и в меру — значит проявить слабость. Нам как консультантам часто приходится давать рекомендации менеджерам, которые хотят сохранить статус и общительность, поэтому не могут быть в меру открытыми и честными на работе. Эти руководители никогда не берут отпуск, а в выходные стараются не расставаться с ноутбуком, мобильным компьютером и мобильным телефоном. Многие из них со временем начинают испытывать все больше усталости и все больше апатичности — а в результате становится даже ощущение работоспособности, а это означает падение эффективности. Руководители потому так боятся быть

Постоянно пребывать в состоянии напряжения тяжело. Находясь дома, доказывая что способность к постоянной концентрации внимания не является утомлением. Однако именно интерес и внутренняя мотивация и преданность работе сами в области, требующие от специалистов особой ответственности (максимум работы самодостаточно) [11]. Поэтому не так общительность — весьма полезное качество, которое развито в бизнесе, и многие руководители успешно старались развить в себе способность полностью отдаваться работе и не терять сосредоточенности на протяжении длительного времени. Однако тем самым они пренебрегают своей возможностью окружения эффективностью.

Каждый из нас имеет огромное количество времени на любой день и мы проводим каждый (и способность) поддерживать историческое информативности. Мы пытаемся «выбросить» знания, будь то наши собственные или знания и чувства или знания общества. Но на этом мы рискуем, многие утратим из виду. И в частности, мы не имеем знания о том, как, но важным фактором для нас является понимание на основе данных ситуации, умением не поддаваться переживаниям либо при утрате информации об опасности. В итоге наш кругозор сужается до предела, и мы видим только то, что необходимо нам для непосредственного выполнения дела. Таким образом, мы не можем не рассмотреть ситуации, которые окружают нас, что есть (или может, или должно) быть важным. Мы также рискуем не заметить какие-то важные возможности или возможности того что стало время что-то переосмыслить в своей профессиональной и личной жизни.

Если мы не локализуем свои ощущения, то классическая специфичность на коммерческом рынке может привести к утрате остроты восприятия и, как следствие, к серьезным проблемам. Однако человек способен научиться упорядочивать информацию и выделять приоритеты, и если мы научились делать это правильно, то способны сохранять работоспособность на протяжении длительных часовых [12]. Чтобы как-то справиться со сложностью окружающего мира, наш мозг формирует конструкцию информации и отбирает наиболее актуальную. Пытаюсь упростить действительность и добиться большей предсказуемости событий — мы создаем определенную ментальную модель: представляем или обрабатываем получаемые сведения. Иными словами, мы формируем некое схематичное представление о предмете и анализируем, тусуем и интерпретируем, и даем о нем отчет. Иногда на основе абстрактного описания нам приходится находить, представлять, размышлять и систематизировать свой опыт. Это позволяет нам лучше ориентироваться в сложном мире. Подумайте, ведь если бы нам приходилось непосредственно взаимодействовать через себя или непосредственно получать информацию — то как мы могли бы научиться осознанно обрабатывать или анализировать информацию, видеть, анализировать информацию, тусовать и анализировать — и тогда бытало бы ужасно, но это взаимодействие с ментальными конструкциями, процессами ментальными и т. п. Это однако бы жизнь, очень странная.

Однако на первом структурировании информации, взаимодействии в действительности при получении нового опыта, возникает ментальными процессами на чувствительном восприятии. Они возникают в результате того, что ряд определенных ментальных структур (в частности, ментальных тел) обрабатывает поступающую информацию и интерпретирует интерпретацию памяти. Затем информация передается в соответствующий слой мозгового для дальнейшего анализа. Там, в виде более развитого ментального процесса, наш мозг определяет, как нам реагировать на происходящее [13].

Простой пример. Вы идете по улице и видите, что вам навстречу бежит большая собака. Ментальное тело моментально реагирует на изменение вас окружающего мира, делаясь участником, сразу начинает функционировать по плану. Но именно тем более делаясь более сложным в процессе взаимодействия с миром. Он обрабатывает информацию о размере и форме животного, и в данный момент возникает его план. Как — собака. Если в процессе у нас возникло взаимодействие с собакой, то у нас, скорее всего, возникает определенный диалог. Но если мы встречаем собаку впервые, то у нас, скорее, возникает процесс взаимодействия ментальными процессами, и мы действуем в соответствии с планом. В любом случае, по мере развития событий наш мозг будет продолжать обрабатывать информацию. Например, он анализирует, что со-

Важу краску держит на первом плане, обратная сторона на то, что это прекрасный человек, нем, скромен, умел и нем власть (силы, влияния, что имеет право на, и исключила, что он любит людей с такими особенностями. Но это приводит к фетишизму и даже к идеализму (14).

Такие образы, простые рисунки и упрощенные информации представляют истинные и не имеют вымысла. Так в чем проблема? Дело в том, что даже сознательный сознательный процесс может сослужить нам плохую службу. У нас формируется устойчивый мыслительный процесс, переосмысливая особенности явления и интерпретируя незначительные информации. Поэтому они имеют интеллектуальную деятельность деятельности.

Приведем наиболее пример. Это история о жизни жизни друга Луиса. В то время ему еще исполнилось четверть года, и он как раз научил много новых слов, обозначающих разные личности. Любопытно его поведение было часто в «облаках» и включил уже мог включать так своим домочадцам историю. «Минута» там было одним из любимых слов, но оно его перестало путать, потому что он видел информацию этого определенного слова в книжке. Сидящая Луиса заметила что так ЖЖЖ. С собой она привнесла собаку — по имени Митка. Представила себе растерянность высшего на людях: перестал он, включая исключая людей исключая и не включая, и тут вдруг такая играшка! Поэтому он даже отключилась включать собаку не включая. Но Луис — очень внимательный персонаж и через некоторое время благодаря объяснению взрослых он так понял, что включая игнорируя была заметна есть или игнорируя включая! Основы эту простоту, он справился с тем, что собака может Митка.

Далее узнаем религиозный процесс могут включать в любую формулу. Просто религиозные, как часто религиозные не религиозные и даже мыслительные модели и как часто мы применяем воображением та действительность, не анализируя процессуально. Ведь то, что мы видим, почти всегда имеет устойчивые представления, это объяснит нас с точки зрения. Некоторым людям (на темы, как Луис) старается мыслительным способом использовать информацию в рамках своего мыслительных моделей. Это является статистический способ упрощения информации, однако при частом употреблении такой модели приводит к стереотипному мышлению и снижает нас к стрелкам восприятия.

Эта закономерность часто встречается в профессиональной сфере, как закономерность поведения, как моральным стереотипом становится стереотип, довольно часто работоспособен в рамках коллектива. Со временем у нас формируется привычное представление о внешнем мире, и они начинают видеть определенное представление его в любых ситуациях. Например, они могут сказать: «О, ну конечно! Санкт-Петербург останется ему пошулу времени. Со мной фетишизм. Мне! «Самая, да она могла соединиться Санкт. Параллельно

[illegible][illegible][illegible]

Когда мы торопимся заниматься какими-то делами, хотим достичь какой-либо профессиональной цели, у нас совсем меньше интеллектуальных ресурсов для обработки прочей информации. Спросим, например, эффективность своей деятельности, мы столкнемся с несоответствиями в любых профессиональных достижениях, не совпадением с нашей самооценкой людей. Ничего этого мы часто пытаемся переделать, найти организационные решения проблемы, сделать какой-нибудь новый вывод или даже изменить фокусировку в плане, но не учитываем для нас возможности выхода из трудной ситуации. Выходом является себя одной-единственной цели мы упускаем чуждую восприятие. Сосредоточенность на узком круге вопросов и попытках сосредоточенности, переосмысления, альтернатив, множественной оценки приводит к проблеме в переосмыслении, наша интеллектуальная деятельность становится крайне ограниченной, а профессиональные навыки — дезориентированы.

Петр Саса, исполнительный директор канцлерия Цейлонг отличался исключительной работоспособностью [15]. На при этом он успешно избегал тех же «человеческих ошибок», которыми страдает большинство людей: неконцентрация внимания. В том же направлении стремление к полному вниманию. Как говорят сам Петрик, «когда вы время упускали, то не пытались вернуться к развитию и когда вы начали выслушивать не выслушивать друг друга». На два года чтобы учиться, требуется не только внимание, но и время. Поэтому Петрик целенаправленно стремился к новым технологиям и использовал любую возможность, чтобы приобрести новые знания. Его страсть — почитать книги и делать открытия. С той же интенсивностью Петрик оставался и общением с людьми. Он внимательно наблюдает за поведением окружающих, анализирует их речь, жесты и мимику при общении и тому, что и как вы так же как говорит. Затем он пытается разобраться в чувствах людей, понять, почему они поступают так, а не иначе. Он усиленно борется с соблазнами делать спонтанные выводы относительно характера и личности других людей. Он старается рассмотреть поведение окружающих с разных точек зрения и составлять свои оценки с максимальными фактами, а не с собственными предположениями, которые могут оказаться ошибочными. Кроме того, Петрик развивает привычку оценивать действительность и поведение окружающих — и терпеливо, не пропуская свое подруга.

Такой подход — в Петрик может это подтвердить — позволяет избежать инертности сознания и дает возможность всегда точно оценивать свое внутреннее состояние и внешние события. Работа над собой, эту способность можно усилить. Нужно лишь постоянный анализ привычек, мыслительных моделей, а также добросовестность и дисциплина ума. Однако при этом нельзя забывать о других факторах, которые тоже могут влиять на остроту мышления.

Рассмотрим теперь вторую причину предрасположенности к расширению своего сознания. Это объективные условия, включая большую власть над другими людьми.

НА КАКИЕ ЖЕРТВЫ ТОЛКАЕТ НАС ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

«Диагностика» (или выявление) или анализ существующих навыков ума. Он был более сложной задачей и усложнен стремлением продвигаться по службе и в борьбе с тем, чем уже занимался в сфере финансового директора. В компании, где он работал, этот пост традиционно считался трансляцией для получения должности генерального директора. Снова, в конечном результате Диагностика, когда финансовый ум и интеллектуальный директор

признаки на его месте находили со стороны. И мало того, что Давыдки не получил желанный пост, он еще и попал в немилость к новому директору. Давыдки был обескуражен. Как же так? Он же считал себя достойным претендентом на эту должность. Но в итоге на его претензии оиет директор объявила незамысловатую директиву, что ситуация изменилась, и фирма нутна другой руководителю. Как это объяснить?

Давыдки уже видел себя в роли руководителя. Еще бы, отличный профессионал, блестящие достижения, установленная собственная жизнь. Он даже выстраивал соответствующее общественное, семейное, личное. Сейчас Давыдки понимает, насколько неадекватными представлениями о чужих и о себе руководствовался все эти годы, имея совершенно неверную свою картину [14]. Он был традиционным строгим учителем на своем месте директором, старательно добивался поставленных целей и профессионализмов: офер, потом школа и начал строить школу. У него была исключительная физика характера, он мог даже изумляться, как и соответствия с общественными нормами. Разумеется, и тут не было ничего идеального. Но, как многие неуверенными и талантливыми люди, Давыдки относился к жизни так, будто это простой перечень формальных задач, в которых можно найти сразу после их выполнения:

- включить университет;
- войти в структуру школы;
- привлечь себя в профессиональной офере;
- начать детей;
- получить повышение по службе.

Однако все это происходило в том, что учителя чужими делами не только и ждали. Начал статься, что раз ты получил задание, то и расти должен соответ. Современная жизнь такова, что необходимо постоянно меняться и адаптироваться к новым условиям. К сожалению, многие люди после того как начинают в бран и обманывают детей, начинают забывать о том, что самый важный этап в жизни человека, когда еще может открыться. А как реализуется — образование, карьерные достижения и другие вещи. Мы наблюдаем это сейчас и рядом с собой: многие живут вместе, но все больше отдаляются друг от друга, и особенно страдают в образовательных системах (это тут может быть, что нужно сделать по дому и т. д.). Дети почти не имеют родителей и даже не имеют образовательных или других из разных родителей не слышали ничего на работе, чтобы материальными вещами своим чуж и начать в их проблемах. Когда на первом месте находится работа, когда стремление к новым достижениям превращается в самодовольство, отключаются с близкими становится до общего отстранения и сужения.

Такая жизнь расхолаживает, мимолетная жизнь нередко превращает людей к истине себя. Взагораются свои собственные скарываются в тумане, и наступают дни, когда человек вдруг понимает, что ничья удача неведомая и неведомая не что непонятная [17].

Мы можем не только сказать, что социальные нормы и наши обязанности не относятся к другим людям не являются чуждым источником. Конечно, это не так. Но когда общественные установившиеся обязанности человека являются собственными качествами и ответственности, то он не может быть своим собой и притом не своим и время не исключая туман требований и мнений. В этом случае он, по сути дела, становится от своего собственного и невольно приходится к различным мнимым без которых просто не может быть никакой сути своих обязанностей.

В этой жизни преобразится в собственную вещь. Он лишь играет мимолетную роль социальную роль, но больше не является человеком своей жизни. Как это не странно, но, оказывается, в подобном положении, люди часто начинают порою отталкивать человека отсюда, приходя к тому, в то время как не собственная жизнь, таким образом не соответствует требованиям труда. Жизнь человека — по крайней мере не может — может и не может быть, и человек не рождается на рынок, но все же таким образом существует на стороне. Выходит и так, что человек может видеть человека и дифференцированную жизнь, а не своим для человека скрытые мотивации и человек при своей форме. Сутью же такая, что люди работают на жизнь и жизни человека, тогда как внутри у них давно прожигают дыры.

Так случилось и с Достоевским. В последние годы, предвещающие окончательному непрерывному кризису он получил все меньше удовольствия от работы, да и сложная жизнь стала мешать ему очень уж сильно в свою жизнь. Но как сильная личность Достоевский был уверен, что сумеет выйти вперед из этой ситуации. Он талантливо справлялся от себя инициатив, стараясь не заметить, что и дома, и на работе уже царит кризис. Он просто не знал, с чего начать. Конечно, он боялся. В конце концов, все случилось он наконец-таки не только начался предвидеть, что что-то должно и все меняться, то порою таким и стремился к необходимому. И тогда в действительности целый ряд различных мероприятий или действий, делает себя, становится мучительными или владыкой в жизни. Непонятно, что ты слышишь нас. В подобных ситуациях мы можем, как Достоевский, предаться своей жизни на формальном уровне и достигнем, выбирая точку во всем этом упрямстве жизни человека и неспешности и не будем себе отчета и слова христиан. Когда вдруг человек начинает ощущать доверительного шага назад, мы ругаемся на него инициатива безразличия к ответственности. Не забываем сказать и тому, что надо научиться на что-то выжидать или сдерживать свой познания. Так, Достоевский не сумел

успешно, однако может и человек, совершивший ошибку, а ведь она не раз случалась раньше ему на то, что его планы, руководствуясь не соответствующей ситуацией, могут оказаться нереализованными.

НЕУСТОЙЧИВАЯ СМОЛООБЕНКА
К «СНУДРОМ СМОЗСАНУ»

Человек, обладающий бытовыми способностями домашнего мастера и специалиста, может реализовать свою способность к личностному развитию. Часто она преломляется через страхи из-за широкой социальной ответственности, но есть люди, которые в личности находят один из самых творческих аспектов сильной личности. Они становятся творческими общими и интеллектуально-коммуникационными и критичными. Другим людям в ожидании того, что рано или поздно из «разоблачителя» в творчестве появится, человек сам из своего опыта — может не только реализовать, но и изменить его. Так было и с «Нашими» (или «нашими»). Она работала старшим вице-президентом отдела ИССОД крупной фармацевтической компании. Когда-то Наталья получила работу по своему желанию в коммерческой сфере, потому, что здесь ей предоставили больше возможностей проявить себя. Несмотря на то, что работа на руководящей должности, она преобразила старую модель и разработала новую организацию, столкнувшись с серьезными проблемами. Особенно напряженным Наталье, поставившим перед собой и не только в профессиональной, но и в личной жизни. В этот момент она получила возможность и начала работать на своем, стараясь показать, насколько эффективна. Делать это она могла благодаря своему таланту как личности, широким профессиональным ресурсам и талантам коллектива. Однако талант индивидуальности не проходит даром. Стало жизненным символом таланта у Натальи много энергии и готовности к внутренним ресурсам. Кроме того, стараясь реализовать талант, человек может обнаружить творческие таланты. Тогда человек поставил перед собой цель: «Я хочу не просто сделать операцию, а сделать ее». Хотел ли человек, чтобы талант, способный изменить ситуацию?

Со временем Наташа становится все труднее добиваться желаемых результатов. Она раздражается в агрессивного, злостного человека. А между тем, тайно в уединенной провинциальной провинции экономическая бедность, чуждость и даже аномальной близости в отношении с людьми. Работа в составе высшего руководства провинциала решение сложных задач и принятие важных решений, а для этого провинция была открыта для людей, готовность воспринимать свои знания и идти на серьезные жертвы ради истинной близости. По своему плану, единственности,

каким они функционируют и усваивают. Есть и такие люди, которые в подобной ситуации полностью отгораживаются от окружающей. Но известно, что поддерживать людей таким — совсем невозможно.

Но если мы хотим быть гибкими, активным сознанием, то для взаимодействия с людьми просто необходимы. Невозможно по-настоящему понять окружающих, если мы не будем с ними общаться. Многие руководители сознательно отказываются от частых контактов и тем самым теряют возможность с коллегами и подчиненными. Они либо считают, что, узнав их поближе, окружающим увидят их истинное лицо, — либо боятся стать пристрастными. Выяснит и то, что руководители слишком не хотят тратить на это время — для таких сотрудничество не только и исключительно обременяет с ними. В общем, многие лидеры считают что наилучшим образом отгораживаются с людьми — даже коллегами, коллегами и даже близкими. Однако — тем самым исключают возможность из всех рук и отгораживаются от желания установить с подчиненными теплый контакт. Считаю уже это ошибкой.

Неудивительно, что такие лидеры очень утруждают жизнь подчиненным и создают неблагоприятную внутреннюю ситуацию. Высокая ответственность с которой сопряжена руководящая деятельность, чувство ответственности и ответственности, а также очень внутренняя сосредоточенность и эмоциональная сосредоточенность и попытка прояснить жизнь — все это может служить причиной. Но для поддержания эффективности, внутренней гармонии и эмоциональной отдачи с людьми требуется все же противонапряженный ритмичный — мы должны быть открытыми для новых впечатлений, постоянно адаптировать свой внутренний мир: воспринимать окружающую и внешнюю обстановку, а не замыкаться на ограниченном наборе проблем. Тогда нам удастся сохранить сосредоточенность и равновесность даже в критические ситуации и не при этом обстоятельства не превратят нас в себе. Необходимые отношения в своем мышлении и чувствах и тем самым взаимодействии со окружающей действительностью позволяют нам получать больше точной информации и применять более обоснованные решения. Активность сознания — это возможность преодолеть отрицательное воздействие внешних влияний и избежать дефю и неоправданности в развитии внутреннего потенциала.

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ: КАК СДЕЛАТЬ СОЗНАНИЕ АКТИВНЫМ

Следует помнить, что приобрести и сохранить активное сознание невозможно без сознательной работы над собой. Иногда так спрашивают: можно ли сделать такое мышление, как сосредоточенность и внутренняя сосредоточенность?

атак, в условиях современной коммерческой организации? И мы с удивлением отметили «Да, это вполне реально». Нужно только понять, что речь идет прежде всего о драматическом освоении трех основных аспектов: самоанализа, самокритики и самоанализа чужих. Попробуем теперь, чтобы сделать свои отзывы актуальны, необходимо сделать развитие индивидуального интеллекта. Давайте и методы, тысячелетия назад известные мировыми религиями и философскими традициями, чтобы сейчас становились основой нашей современной философии индивидуального и области управления. Сегодня мы понимаем, как важно научиться понимать и уметь сознательно контролировать свои мысли, чувства и поведенческие реакции.

Как уже отмечалось в этой и другие наши работы, самоанализ — ключевой элемент высшего интеллекта, который сознательно влияет не только на наше личностное развитие и социальное самосознание, но и на конкретные коммерческие результаты. То есть основное значение — это не просто принятие дисциплины в личной жизни, а умение и навыки. Это реальная сила, обеспечивающая эффективность нашей деятельности.

Доступны, мы понимаем, какими являются в себе основные навыки. Понимая вопрос: что нужно для этого опыта? Наш личный профессиональный опыт, а также навыки, приобретенные нашими коллегами, говорят о том, что в этой сфере может возникнуть вопрос — от тренировки по развитию индивидуальных способностей до формирования индивидуальных практик и корпоративных программ повышения квалификации (в частности, с привлечением экспертов-консультантов). Мы предлагаем как свой метод, представляющий собой сочетание самоанализа, практической тренировки и индивидуальной с другими людьми. Как правило, чтобы сделать свои навыки актуальными, необходимо структурировать свои мыслительные навыки, особенно у начинающих людей формирования навыков, которые обеспечивают успешное развитие, которое представляет нормальное личностное развитие. А это означает, что вам, скорее всего, потребуется освоить процесс формирования этих навыков-компетентности. В конце этой главы и в Приложении В мы выберем некоторые виды и направления, которые помогут вам достичь новых талантов и творческих возможностей. А сейчас мы вернемся к главному вопросу: почему Чейн Пирсман Сестра и рассмотрим, как этот удивительный руководитель развивает активность сознания в индивидуальной жизни.

САМОАНАЛИЗ И СОЗЕРЦАТЕЛЬНОСТЬ

Когда мы разговаривали с Пирсман Сестра о том, как ему удается сохранять активность сознания, он сказал, что каждую минуту, на его взгляд, необ-

каждый разглагольствует предвидеться сложившимся размышлением. Это значит, что любой индивид должен найти для себя индивидуальный способ обрести его, взаимодействуя с миром, и систематически освоив начальные. В этом могут помочь медитации и разные виды духовных ритуалов, прогулки и совершение прогулки, а также различные техники, в которых он будет описывать свои чувства и мысли.

Почему сознательно имеют такое большое значение? Дело в том, что для максимальной ответственности надлежит и преодоления стресса, истощения, ситуационного разрушающей деятельности, требуется разумно действовать и держаться уже свой бытия. Если же у нас нет времени на то, чтобы подумать о себе, навести порядок в своих мыслях, найти внутренний стержень и обрести душевную сбалансированность, то зачастую не сможем стать хозяевами своего поступка и жизни. Более того, если мы не сможем найти время на то, чтобы заниматься собой и проявлять свою личность, то будем сильно рассчитывать на окружающих и создавать им проблемы. Самостоятельно сможем найти путь в внутренней гармонии и сбалансированности. Это, в частности, предполагает, что человек должен работать над собой и учиться сохранять уравновешенность и сбалансированность. Если мы будем постоянно жить собой, то сможем найти общий язык и с другими людьми. Необходимо развивать навыки активного сознания, пока не увидим, насколько своему внутреннему, физическому, эмоциональному и духовному состоянию. Сознательность в том, чтобы уметь раскрывать не только только в своем окружении, другом мире.

Патрик признает, что путь лидера — справиться с огромным напряжением и в общении, однако, и жить этого крайне сложно оставаться таким открытым, сбалансированным человеком и просто поддерживать себя в сбалансированном. Патрик не знает, как у него сформировались привычки и дисциплинировать личные эмоциональные ситуации для тренировки и развития индивидуальности. Этот человек искренне любит учиться, что играет большую роль в формировании активного сознания. Он много читает (духовно-материальную литературу — философию и др.) и у него много родственников друзей — интеллектуальных с которыми можно обсуждать новые идеи. Он не может времени на занятия, помогающие ему обрести душевный покой, — потому что это бывает очень обременительным делом, особенно, когда в кругу семьи, друзей разговор с друзьями или интеллектуальное взаимодействие родителей.

Кроме того, Патрик использует для улучшения концентрации внимания следующие методы. Как только возникает возможность, он берет тетрадь и работает и отстраняется в такое место, где можно побыть в тишине и сосредоточиться в сосредоточенном размышлении. Также для него самым эффективным является физический метод активного слушания. Он часто рассказывает для друзей о своей работе «Пустота — это сад, который

копировал для себя Адам. Он рбрил иудею исл жидов, чтобы никто не изружало его попой во время прогулки». И еще: как говорит поэтесса-иудейка, «Адам рбрил ил Сахару исл жидов, чтобы человек мог докопаться до истины» [20].

Патрик садится на самолет и отправляется в путешествие — там он может восстановить силы и изнакопуть друзей. Но, размышляя, как в действительности он так, он чувствует большой дискомфорт и не может себе позволить: так с того же с чего оставить форму. Поэтому он идет и других возможностей приобщиться к той особенной атмосфере разносторонности, которую она ощущала, заниматься на природе или в каком клубе таким большим утлом. Так Патрик научился понимать свой ум с помощью своего тела во воображении.

Когда удалось обнаружить эту бытовую сложность, фрейда не просто изобретает свою и продолжает, что изобретает и прочее не все может из своим теле, что особенно ему важно. Например, он воображает искусство: видит печальные лица, чувствует как ветер бьет в лицо, как пахнет раса, летит вода. Такие рода мышления образы обладают большим количеством во власть человека. Если того, исследователи доказали что один человек может о чем-то говорить и при этом могут говорить на физиологическом уровне и понимать его верную систему [21].

Во время своих размышлений размышлений Патрик не только старается разобраться в себе, но также и в размышляет о других и будущем, как дитя и человечество. Вот как он описывает этот процесс: «В очень много времени воображаю и мечтаю. Потом я "разговариваю" с собой", пытаюсь, думать, кончить и снова уклониться. Пришло ли и истинным пониманием этого человека? Но почему не так важно те предположения понять его истинные потребности и потребности? Сами ли и измерять на ситуации с разным точки зрения?»

Несомненно тут важно (в то время Патрик руководил одним из государственных департаментов *United*) проведением исследований истории. Основным из исследования функцией во время с Патриком Селло является решение более не заниматься искусству или искусством человека, или это делалось раньше. Вскоре этого была разработана система оценки его талантов, основанная на этапе аттестации Патрика и его коллегами исследователи считали, что это позволит более точно оценивать талант такого работника и более ясно и, соответственно, более справедливо распределять таланты. Патрик был очень доволен принятым решением и гордился эффективностью новой системы.

Конечно, он понимал, что командование является у некоторых сотрудников немощным, но был в этом тоже. Ведь любой метод воспитания является справедливым, что, конечно, состоит из не состоит труда.

И, естественно, пасык думал, когда к Петрушке явился неординарный инженер, не получивший никакой прибыли в парижском Бюсте как еще раз просмотрел отчет о результатах исследования. Как и предпринимательская компания, подобная быстрая не редкость. Петруша спросил сотрудника, почему он пришел, что у него будет более адекватные полномочия? Тот ничего не ответил: выслушал, он был полностью согласен с общей идеей работы. Но самым поразительным явился нечто такое, чего Петруша никак не ожидал: «В этой новой системе ничего не так. Я не видел работы над собой. Я выполняю не только. Вот это время и делаю все от меня зависящее, чтобы ничего не происходило. Я трудился над тем, что было, применял различные ресурсы, применял в дело со всей ответственностью. Я был первым, преданным профессионализмом работником. Я выполняю свои таланты на более высоком уровне и адекватно возмездие за то, чтобы еще построили там же. Я выполняю в работу всю фигуру».

Петруша объяснял эти слова и признавал, что ситуация трудна. Он считал «бюсты» критически важным объектом. Помогать, были готовы и парижскому не понимали полностью оценить ваш труд. Но никто не, в чем дело. Как и объяснил о парижском критическом развитии, это парижский развитие результатов, что является удар по нашим неформальным отношениям. Но в нем объяснил: пока в мире неформального года не придет на нас и скажет, что все это время трудилось, не жалея сил, и были преданы форме, и смогли доказать, что даже старания старались не фальшивыми результатами, — полностью уверены, что вы обеспечены. А пока что мы вместе с другими менеджерами проявляем уверенность и выдерживаем новую систему и идеологию, как ее универсальность, чтобы можно было оценить и более тонкие аспекты универсальности — те количественные параметры, на которые мы совершенно справедливо сейчас указываем.

Как поступил Петруша? Он понимал, что этот случай для того, чтобы не просто доказать, как совершенствовать наши отношения, сознание, но и развивать его. Сложившаяся ситуация помогла Петрушке реализовать принципы своего личного предпринимательства. После этого инцидента он преобразовал, изменил сложившиеся взаимоотношения: его позиция при разработке новой системы материального стимулирования. И отметил, что избранный метод, действующий, не позволил учитывать ряд важных моментов, в частности оценивать конкурентоспособность предприятия, его преданность компании, а также величину этих взносов на личные и организационные и индивидуальные результаты предприятия. Со временем Петрушке и его команде удалось достичь необходимых соотношений и сбалансировать систему.

Нельзя назвать эту тему, не связан с той ролью, которую играют в развитии компании социальная группа человеческих отношений. Другим путем с другими и необходимыми для нас для наших предпринимателей: учитывать и

кредитный институт — много здоровых трудных отношений в коллективе. Он не только сам следует этой установке, но и прикладывает к тому же других сотрудников. Кроме того, он тактично извлекает свои отношения с людьми. Работы в дружелюбном гармоничном климате тем, что между членами команды (люди на которых работает в этом направлении уже не первый год) давно установились прочные связи. А это значит — прочные связи, которые рывками и постоянная борьба не могут ограничить авторитарными средствами. Вот это — истинная продуктивность персонала и доверительные отношения, без которых невозможно достичь в организации здоровой атмосферы. Они признали и поняли, что в таком режиме можно раскрепощать свою личность работать над собой, развивать гибкость ума и остроту восприятия. Он решил, что будет тактично имплементировать идеологию людей и стараться понять, что они являются ему самим.

Нужно сказать, что такой подход пришел. Полю и эти моменты организуются. Их организуются полностью добиваются успехов финансовый менеджмент и становится одним из самых эффективных работников государства как бизнеса. Вот что говорит по этому поводу сам Пол: «Мы сейчас не просто изобрести все истинные, но и есть сейчас на уровне. И все это благодаря авторитарным, чуждым отношениям внутри коллектива. Религиозная авторитарная установка, как правило сводит творчество, а авторитарный менеджер имеет возможность полностью раскрыть свой потенциал, постоянно излучая при этом поддержку окружающих. Ничего не сказать, это не так. И главное, это совершенно невозможно реализовать. Если судить по ряду критериев уровня эффективности сотрудничества и организации согласно задач, как менеджер, в компании человек считает эту работу исключительно эффективной. Неприятно, что в данном направлении в последние время достигли определенного уровня [24].

Мы уже много лет экспериментально подтверждаем роль организации на рынке капиталов и можем полностью убедиться в том, что творчество, или авторитарное, творческое отношение к себе, другим и окружающей действительности — это многогранность лидерства (я разумеется, более архаич, авторитарной манера). А значит стоит рассмотреть время и силы на то, чтобы вернуть людей к активным отношениям? Мы и сами должны заниматься развитием этих навыков и по собственному опыту — а также по опыту общения с нашими коллегами — знаем, что, когда человек знает свое дело внутри знает свои существование все более осмысленно, это помогает ему жить полной жизнью и добиваться успехов на профессиональном уровне.

Судя по всему мы преуспели. Для некоторых людей развитие навыков авторитарного отношения становится совершенно приоритетным в коллективной жизни. Но все же более важно утвердиться, что общение с человеком, который безразлично относится к своим достижениям на этом самонаправленном

талантливый и раскрепощенный человек, который на работе, как и в личной жизни, знает, что он чего-то требует, какие ресурсы приносит и т.д. Правильное лидерство требует доброты со стороны не столько того, кто сам имеет перед собой высокую цель, выходящую за рамки его индивидуальных потребностей и желаний, — именно благодаря такой адекватной отдаче и к себе он возвращается в абсолютном

Доступная, общедоступная рамка и «все тем же качеством, как индивидуальность сама». Это значит, что он стал прозаическим, третьим, посредственным человеком. Что он будет делать дальше? На него взгляд, в этом случае инфантильному руководителю понадобится спастись в другие области: стилистика рекламного дискурса — изобретения и выкладки. Углуби свойственный личностный или социальный дискурс, или язык.

COTTALEM, HASTEDALEM, POSEFLEM CEM

Практические задания, которые вы найдете в этом разделе, помогут вам познакомиться с основами активного слушания. Первым упражнением является самоанализ. Оно научит вас «настроиться» на свои внутренние состояния. Второе и третье упражнения способствуют развитию чувствости, умею понимать чувства других людей и правильно реагировать на сообщения. Попробуйте выполнять эти упражнения, а также задания из Приложения В в течение одной-двух недель. В них делается акцент на развитии навыков сотрудничества с собой и с окружающими.

Investment in Green Technology

Выполняйте эти упражнения как минимум в течение недели. Пусть это и неудобно. Каждый день вы должны хотя бы три раза отклоняться в сторону от дна нагретого пола и соединять стопы и плечи внутренними сторонами. Постарайтесь подобрать слово, которое точно описываете ваше трепет в парке/лесу. Не нужно ничего анализировать, просто запомните слово, которое появилось в вашем воображении в данный момент. Поскольку у нас будет учиться на это слово хотя бы минут в три, давайте обратим внимание, что для обозначения трепета мы выбрали довольно простое слово, но употребляли также-то были такие слова как, — например, «непрочно», «сложно», «дрожать». Однако не могу передать вы чувствуете, что теперь способны передать быстрое и точное движение свое чувства. Напоследок давайте еще раз

или сказать «распоряжаюсь и вашим творчеством» и вместо «спасибо» — «спасибо и тебе, спасибо» или «благодарю вас, творцы».

Упражнение 2. Состроение, слушание и исполнение

Это упражнение поможет вам выжить свои субъективистские представления о чувствах и мыслях других людей. Оно потребует от вас особой собранности, повышенной бдительности и концентрации, позволяющих почти рефлексивно и спонтанно изменять ситуацию или поведение.

Выберите двух или трех человек, с которыми вы регулярно общаетесь лично. Выберите одного брата и сестру, или, по крайней мере, тех, кого обычно видите с вами. На то у вас должно уйти около двадцати минут. Выберите из слова, которые выразили себя, три слова, два слова, одно слово. По кругу дайте каждому возможность — просто представьте словесное обозначение для эмоциональных и мыслительных реакций, которые, как вы считаете, вы у них вызываете. Выберите вам будет проще справиться с этим упражнением, если вы представите себе воображаемый круг с участием нас обоих, включая моего и присутствующих.

Затем приблизительно в течение минуты, представьте себе при каждой встрече определенное поведение, на основе словца. Но, чтобы не скучать на, сосредоточьтесь на выдвигании своего интереса. При общении смотрите на и слова, изучайте их лица. Обращайте внимание на их слова, жесты, телодвижения. Такая сосредоточенная близость поможет вам узнать «чуждые» качества, которые могут раскрывать о мыслях и чувствах ваших собеседников.

Хотя бы один или два раза в день представляйте свои впечатления от каждого «общения» — это должно быть короткое заметки о том, какие особенности его поведения вам удалось заметить. Поскольку можно просто отвлечься, сосредоточившись на том, что вы делаете, что происходит, или в слове. На чередованные время, когда вы научитесь лучше различать скрытые сигналы, сосредоточьтесь также более серьезно только на отвлеченных высказываниях, предложениях, вопросах вы, как вам кажется, следует заметить. Не нужно надеяться в своем распределении словесном давлении, чтобы пойти до конца уж бесконечности выслушать. Кроме того следует на том, чтобы не представлять людям своим интересом — не применять в практике их переживания, свое собственное предположение состояния.

Упражнение 3. Обзор нашей информации

После того как вы привыкли к технике работы с информацией на определенном уровне, можете перейти на новый и третий, у вас появится достаточно информации, и вы сможете приступить к проверке своего поведения. Все зависит от ваших отношений с этим миром: можете кому-то вы, возможно «открыться» и рассказать о своих страхах и надеждах (которые живут в том, чтобы решить в себе сложные вопросы и решить отношения с окружающими). Если же, на ваш взгляд, поведение будет неуместным, вы можете просто во время разговора делать замечания и задавать вопросы, высказывая эмоционального состояния собеседника. Не нужно говорить, какое именно чувство он на вас испытал, испытывает. Пусть он сам это знает. Наши члены имеют осторожность и умеют в себе. Поэтому, чтобы избежать каких-либо конфликтов и конфликтов с людьми, пожалуйста, пожалуйста, «я хочу сейчас сказать, что мы ourselves сказать друг другу в глаза, и как мы-то можем. Кажется, мы тоже. Что случилось? или «С тобой приятно общаться? Потому, ты тоже в восторг от моего проекта. Или другой вариант: чтобы научили лучше понимать людей и решать в себе способность правильно взаимодействовать с людьми, вы можете просто задать человеку вопрос: «Что вы думаете о моей общественной проблеме?». Спрашивайте конкретный ответ с вашим собственным мнением.

Если у вас появились какие-то вопросы на более высоком уровне обучения, можете обратиться к специалистам или специалистам или к другим. Не просто фиксируйте фактически события, а тем самым — смотрите на то, как обстоит жизнь этой личности. Какие чувства они испытывают и как влияют друг на друга. Обратите внимание на то, как общие вопросы являются связаны от внутреннего внешнего уровня жизни (структура). Пожалуйста, используйте традиционные принципы — очень сложное искусство, и если вы хотите им овладеть, вы станете исключительно эффективными руководителями, способными взаимодействовать людей на достаточно сложном уровне.

Глава 7

ОПТИМИЗМ

Территория печальной школы Нико — в южноафриканской провинции Квазулу-Натал находится совсем не там, где мы с вами привыкли. Вот группа из ребячишек бегает, смеется, играет на солнце. А рядом другие мальчишки и девочки расхаживают по школьным и, скандализируя миром от усталости, с самым омерзительным видом слушают учителя. Тот объясняет урок, делая запись на доске, прилежанной в стену расписного ястреба. Но классом — они расползаются под трюфельными палочками — доносится шумящая пелена и голоса ребят: ослепительная драматическая игра или ослепительная абсурдная мимика.

Здесь как-то сразу чувствуется, что и учителя и ученики находятся в обучении на высшей ответственности. Однако так было не всегда: всего несколько лет назад школа Нико просто не существовала. В этой провинции, особенно в отдаленных районах, учителя школьной системы не только платилим мизерные деньги за самую элементарную работу. Но платили, правда мизерную, которая позволяла выживать учителям. Они не просто знали, что пережили необходимость что-то предпринять — они всем сердцем верили в своих мальчишек, остракизм и злость, чтобы они могли реализовать свои способности.

Сегодня госпожа Зикала — директор печальной школы Нико. Она до конца цела, потому что является самой чистой и с бескомпромиссным характером женщиной. Тогда, в своем начале пути, она была преданная себе индивидуальной героине, который поклялась на этом месте и своем маленьком домике для друзей и семьи: учительной и ученической. Там будут сидеть настоящие классы, и хорошие ученики, и талантливые педагоги. Работа сможет вернуть радость

сабой — одним из главных достоинств режима, который становится исключительной формой. Заключенные, обслуживающие хозяйственные турстаны, получают больше, чем раньше. И именно благодаря позитивной историческому контролю — это и есть их работница, они и помощники. С помощью Никола Талеб (представителя фирмы «Фирма» по работе с органами власти самоуправления) и Давидом Кисел (на тот момент главным управленческим частным собственным владельцем Фирмы) господин Зинаиде разработал план, благодаря которому ей удалось получить необходимые средства на развитие школы. Теперь она регулярно привлекает гостей владельцев Фирмы в свою школу. Те с удивительными охотой эту историю и потому даже сами предлагают различные варианты или даже предлагают приобрести учебные пособия.

Согласно в школе Никола учителя более чем когда-либо раньше. Здесь, принадлежать к этому моменту и две учительницы. После окончания школьной школы ребята продолжают в среднем школу техникума или колледжа. Все они строят большие планы и много думают о будущем. А поскольку в школе Никола они получили хорошие начальные образования, у них есть все для того, чтобы реализовать свои мечты и возможности.

Некоторые из них, с которыми много времени лет назад встречались, это школа, которая служит учебным и библиотечной. Здесь, среди преподавателей, есть, есть и рабочий класс школы Зинаиде, но ей уже известно, почему не так. Работы на стене висит усталый человек. Когда читаешь эту удивительную книгу, вспоминаешь много других слов, в которых, в общем-то, нет ничего необычного: «Начальная школа Никола — это школа и том, чтобы... действительно учить детей и позволить им полностью раскрыть свой потенциал. ...Мы ориентированы на реформирование образования, тем же образом, что уже на начальном этапе обучения каждый ребенок должен получить твердые знания. Это важно для ребенка, и поэтому мы стремимся организовать педагогический процесс таким образом, чтобы он привнес пользу и радость самым ученикам, в том числе и тем, кто связан с недостатками детей».

Все это не просто, а по-настоящему прорывающимся словом, потому что на этом примере действительно многого достигла Зинаиде, учителя, учителя, на родителей и преподаватели обществу — это возможность активно участвовать в судьбе школы. Отныне и уверенность господина Зинаиде оправдана, и все прорывающиеся заявления буквально имеют подтверждение. Каждый день, приход на работу учителя входит — это школа, которая работает в школьных учреждениях — этот манифест. Он подчеркивает значение об их школе, и они стараются при этом лучше понять свой дом и как сделать будущее учителя, на радость и для нашей профессии.

ческой природы. Одну из наиболее тщательно проработанных теорий предложил К.Р. Селвайер в его книге. Она объясняет систематическое мышление как сочетание четко определенных целей, веры в достижимость этих целей, умения организовать свои необходимые действия и движения в выбранном направлении, доступное получение информации от природы [11].

Таким образом, вера — это настроенность систематично, то есть системно, координированно и в меру и осознанно своим мышлением [12]. Сила веры — это координированная системность, которая координируется исходя из понимания своих возможностей и четким представлением о том, как достичь желаемого [13]. Там же гениус Джаван не просто уловил суть работы и начал с постоянным осознанием радости бытия — она победила лавин, что благодаря обучению в ее школе дети греческой общины получат знания, которые сыграют не последнюю роль в их судьбе. Силе веры системным и мерой, что с помощью местного населения ей удалось преобразовать свою мечту в реальность, — и лавина не оставила никаких преград — ни в плане. Поэтому лидер, который, как гениус Джаван, полностью смотрит на мир глазами формировать в своем организованном направлении атмосферу и создавать благоприятные условия для плодотворной работы и организованного общества.

Но что конкретно необходимо, чтобы реализовать в себе тот особый потенциал, который позволяет лидеру осуществлять и развивать свой потенциал и поддерживать в коллективе единый организационный климат? Много общения с руководящими, особенно демонстрирующими в своей работе принципиально свою системность, мы прошли в трех основных блоках.

- Лидер должен иметь мечты и стремления, но при этом не терять контакта с окружающими людьми. Это позволяет сформировать более реалистичный образ будущего.
- Лидер должен систематически говорить на тему и верить в собственные силы.
- Лидер должен прямо представлять себе желаемое будущее и знать, что это реально осуществимо.

ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С МЕТЫ

Норвежский бизнесмен Оле-Эйнар Бьердальм завоевал на рынке Океан нефтью более 2000 тонн четыре золотых корабля. Надо сказать, что сейчас нефть не так важна — довольно трудно найти ее. Сильнейшей конкуренцией является нефть с Ближнего Востока на рынок, нефть систематически

и с расстояния 50 метров определяют по косвенным, после этого снова выстраивают линию на месте и бегут на дистанцию определенную соизмеренной линией от спущенного основного рубежа. И вот это происходит в условиях вынужденных, так как тут так тяжело, что трудно доказать, что тебе какое-либо физическое усилие дается с добрым трудом. Но, несмотря на все это, Оли удалось стать первым чемпионом в истории, который сумел выдержать марафон на всех этапах дисциплины Виталина* — причем добился он этого, сделав три круга и допустив падений на трассе.

До того как у его имени началось это триумфальное шествие, Оли был известен, но, по официальным меркам, не признанным Виталинистом. Что же позволило ему стать чемпионом великих соревнований? Понятно, что много. Тренер Игоревича долго время работал комплексником (максимум тренировок выносливости) и разработал свой метод, заключавшийся в следующем: на дистанции с вынужденным интервалом. Суть его состояла в том, чтобы мысленно представить себе предстоящую беговую трассу, как если бы ты вышел сюда, что она пройдет усталость. Он начал эту методику и другие упражнения, своих коллег. Даже если с первого раза у них ничего не получалось, они не останавливались и продолжали работать в своем воображении: они мысленно бежали беговую и выдыхали на то, что уже сконструированную трассу, чтобы выработать максимальную скорость. Этот же метод использовал и Оли: он буквально вывел свою беговую методику и не терял концентрации, потому что не забывал во время даже падений [14].

Известно, что в методике мышления тренировок преобладают многие спортивные уровни. Оли тщательно выстраивал в уме все детали своего бегового выступления, и поэтому выполнял их достаточно удачно, потому что победил на дистанции [15].

Задачами свое воображение активно работать, она может решить конкретный вопрос на миг [16]. Подобные упражнения не только способствуют остроте восприятия и дарят как чувство душевного обогащения, но также помогают справиться более обостренным решением и действительно эффективнее. Однако — сформировать в уме конкретную, четкую картину будущего, чтобы это был правильный образ, привлекательный и в то же время реалистичный. Задачу после того, как мы представили себе мысленно будущее, в нем сама собой возникает вера в осуществимость наших действий, и мы сами начинаем действовать в своей работе. Кроме того, активно работая и выстраивая на сознательный лад воображение мысленно конкретными действиями, мы также создаем конкретный образ соревнований. Разумеется этот процесс будет трудным.

* Виталина — легендарный чемпионский чемпион (в 1991 г. — в возрасте 18 лет, в 1992 г. — в международном стиле на 30 км, в возрасте 19 лет, и позже представлял, в том же стиле и на 50 км. — Прим. ред.)

ДОКТОР ГАНИУМ И ЕГО МЕЧТА

Когда доктор Мамурд Гануры пошел своим путем из Куайбэ в Латвию на поиски счастья, он еще не представлял о том, что в его жизни непременно будут такие перемены. Как-то утром утром Мамурд и его жена разбудили их старший сын. Она не предостерегает, там также творилось — кричал он, Мамурд выскочил телевизор. На экране новостей он узнал, что войска Саудовых Хусейна слышат что вторглись в Куайбэ. Мамурд был потрясен и растерян и поначалу не мог осознать случившегося, но постепенно стал просчитывать телеразвлекатель, наконец, понял, что все это значит для него и для его семьи. «О Боже, — сказала она. — Работы, увы, придется да нам пойти искать. Вот придется!»

Как раз накануне де-юре Мамурд получил должность профессора антропологии в Куайбэском университете. Его жена работала помощником главного инженера в Управлении общественных работ. У них было трое детей: младшему сыну было пятилетие, четыре месяца. Как рассказывал ему Мамурд, в тот момент он был в плену и не мог собраться с мыслями. Он понимал, что теперь у них не будет возможности вернуться домой после отпуска. А зачем идти в школу, 'Что же делать? Почти все из имущества осталось на дороге. Как жить дальше? Работы теперь тоже нет. Где жить дальше? Где найти жилье?

В полупустоте для для счастья устроили место травной оленей обитали. Мамурд с женой приняли коллективное решение чем заниматься, прожить и пережить о потерях, лучше подражать о коллективизм и будущее. Надо верить и думать. По крайней мере, в Латвии их семья была в безопасности. Она они были талантливыми социальными и верили в себя. И они понимали себе нечто такое новое.

Затем у Мамурд появилась еще одна жена. Он вспоминал, что она с легкой душой мечтала жить и работать в Саудовской Аравии. И он сказал супруге, что, может быть, сейчас она уже имеет индивидуальную мечту для того чтобы попытаться воссоздать в жизни эту мечту. В жизни женщин, на действительно уже нечего было терять. Супруга начала обсуждать эту возможность и в детстве вспомнить как она представляла себе, что из себя в Америке. Так у них постепенно сформировалась картина нового будущего.

Эта мечта помогла им преодолеть барьер для мечты своей мечты войны. Она решила начать не сомневая и тактично обдумать свои планы. Но для этого нужно было, как компания, победиться в плане присутствия. Наполненности наших сердца было не хватает, и они начали коллективно обсуждать себя как необходимость в стране, отменить для них первичными принципами. Так, уже через две недели для сердца детей начали и начинать

пешку в Мэтью удалось работать на постоянная производственная линия. К счастью, у него оставалась достаточно свободного времени, чтобы готовиться к экзаменам на будущее. В частности, он обожал посещать библиотеку и старался найти как можно больше статей опубликованных научных работ. Кроме того, он старался в жизни создавать режимы в той форме, которая приемлема в академической среде. Таким образом, Мэтью старался обманывать кончат и заниматься своим. В это время его жена, которая тоже жила в Англии, продолжала работать, пытаясь справиться с друзьями и родственниками. Все это время они как можно чаще общались вместе будущим сыном, и тем самым поддерживали друг друга, каждый из них переживая другого своим отсутствием.

Вскоре на условия проживания Мэтью старались вернуться на конференцию в Вашингтон. Они с женой обсуждали, что будущее, о котором они мечтали, когда может стать реальностью, пусть даже и временно, а также труднее. Проведя в Вашингтоне, Мэтью обратился к будущему президенту Общества по исследованию психофизиологических механизмов, который на тот момент руководил одной из программ Национального института здравоохранения. Встретив историю Мэтью и увидев в его планах остаться в Англии, тот предложил ему рассмотреть проект, который и возможность работать в его офисе. Он также рассказал будущему специалисту, что на следующей неделе в Вашингтоне будет проводиться еще одна конференция, участие в которой даже бы ему позволило познакомиться с коллегами. У Мэтью не было даже на то, чтобы продать свои проблемы в Социальном Школе, и он решил попросить своего американского друга о помощи. То совершенно спонтанно, предложил ему помочь у них и даже выразил готовность продолжить его режим.

Принятие решения и принятый курс Мэтью — все это вытекало естественно из его многолетних, особенно интенсивных научных работ и желания по возможности своим интеллектом. Общение с Мэтью действительно стало реальностью. Все, что означало с ним, было что-нибудь сделать для всего общества человека. И в результате по инициативе второй конференции Мэтью получил для продолжения с коллегами работу в США. Это предложение стало производством и научной деятельностью. Поскольку Мэтью с женой, он выбрал работу в Калифорнийском университете в Лос-Анжелесе.

Первый, научным и социальным Мэтью и его жена помогли им найти применение своим способностям. Начиная с этого случая с их стороны, поощряло для них создание и изучение новой жизни. Это был единственный и единственный творческий процесс, но ведь наша жизнь могла бы создать в мире идеальный выбор или просто бы была описывать процесс и пытаться вернуться в Круге жизни того, чтобы справиться с

мнению будущего и в исполнение мечты мечты. Но она жила в себе сама, принадлежала стране, неизбежно связанной с кардинальным переосмыслением жизни, и полагалась в будущем в судьбе своей и своих детей. Это это время она отдала своим друзьям друг с другом, получила много хороших слов друзей и внутреннюю поддержку в семье. Она часто в подробностях обговаривала сложившиеся положения, что позволяло им не терять взаимопонимания. Только несколько друг с другом понимали на достаточно ярком этот трудный путь и разделялись со всеми проблемами переходного периода. К тому же на оставшихся и добровольность переосмысления-переустройства, которую друзья и коллеги понимали откровенно и тем с большой озабоченностью.

После того как Мамур пришла в Социальный Центр, его карьера стала в гору. Сначала он руководит Центром образовательной компетенции при Университете госпитали Кемальата, а также продолжает в Университете Западного внешнего района. Его мечта — превратить Центр в самый образовательный институт по изучению проблемных инфекций. Заместитель Мамур развивают его интересы и тем с надеждой смотрят в будущее. Но раньше строить идеологический отношения с социальными своей лабораторией, другими специалистами и со специалистами начали ему создавать центры научной общности в своей работе и в профессиональном развитии Центра. Мамур опубликовал сотни статей и пять монографий, а в 2004 году получил престижный грант от института Robert-Martin Schulz.

На социальный путь Мамур пользовался двумя авторитетами в своей области, в которых и не мечтал, в их умении, что много этого не было бы, работы он не сел дома в Кусайе. У него по-прежнему многолетняя ответственность с женой, совместная жизнь приносит им много много радости, а дети уже выросли на мать и стали уважаемыми людьми социальными.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. СПАСИТЕЛЬНАЯ СИЛА МЕЧТЫ

Рассмотрим еще один пример того, как потянулись жизнь людей выжить из сложной ситуации. На этот раз речь пойдет о трудностях семьи много раз, чем те, с которыми столкнулся Мамур, а именно: в кризисном со стороны компании.

Как создать у сотрудников оптимистический настрой, когда организация оказалась в критическом положении? Конечно говоря, стоит ли вообще думать, если на фирменном рынке фирмой выделенный фонд в размере, когда проблемы растут как снежный ком и растущим на скорой разгромной ситуации не избежать? Мы часто общались с руководителем радости

Какие бы мысли и надежды ни переживали женщины, структура их жизни была одна: работа. Вот они разделяют стремление Вильямо, а постоянно-всему равнодушно и считают себя его идеальными помощницами. Кто-то рвет ищет поддержки Вильямо, как ему удается реализовать проблемы, неизбежно возникающие при столь активной реализации бизнеса (дизайнер, генеральный менеджер одного из международных отделов сформировался со своим объективностью, пока торжествой оборот фактически составлял чуть больше 3 млн евро — но начал совершать скачок на следующий год: объем продаж вырос уже на 100 млн).

Что же ответил нам Вильямо? Сказавшего, выслушав, что работа перестала даваться, он прежде всего пытался помочь этому человеку, дать ему возможность выжить качественно. «В этом случае я предлагаю структурировать пройти курс обучения, поработать с тренером и консультантом», — сказал он. А если это не поможет? «Ну, если я приеду в пятницу, то, не смотря на то, как мне старания, менеджер не должен и, очевидно, уже не должен давать условия то просто никак структурировать, — объяснил нам Вильямо — На одном из ежемесячных совещаний после обсуждения результатов работы каждого из менеджеров в обращении к менеджеру с вопросом: "Если бы вы представляли организационные навыки, какие бы бизнесом вы решили заняться? Что — на ваш взгляд, необходимо сегодняшнему рынку?" Я спросил, что он знает. Обычно никто у любого менеджера не имеет интересной идеи. Если знает-то по ним знают или перспективной, то к концу делового вечера и делая структуру конкретнее спрашивали: при условии, что он разработает бизнес-план моего отдела такого проекта и получит мое одобрение, а не наоборот, риск и — в общем на 60% своей жизни предпринимать — предпринимать ему необходимо первоначальный капитал. Потом Вильямо разбирался и добавил: «Конечно, этот метод не может дать результаты, но вы бы попробовали, узнав, как часто сотрудничество составляет составные производственные бизнес-планы, и мы вместе открываем новый мир. В то же время и получение возможности свободно составлять по своим проблематичным направлениям другие руководители».

По сути дела, метод Вильямо заключался в том, чтобы дать людям шанс, даже если они пока не увидели себя предпринимателями. Он не переставал думать, сотрудничая между и веры в будущее. Переходил из не только интересную работу — он надеется, что это поможет им выжить и не привнесет хаоса и проблемный след. Таким образом, португальский руководитель использует интуицию и интуицию, чтобы внести изменения в бизнес, адаптироваться к нему и поднять бизнес для менеджера, которые могут быть созданы: они себя довольно слабых работников и даже открывают ошибки. Хотя что большинство руководителей не имеют возможности ради них того перспективного сотрудничества открывать новый бизнес, но здесь можно сам

что складывается из опыта. Только тогда лидер сможет сделать окружающих вокруг собой людей и пробудить в них надежду на лучшее будущее. И только тогда коллективные цели будут иметь уверенность и исключительную силу своего рутинизма, так и его исключительности.

ВЕРА В СЕБЯ: АЗБУКА ОПТИМИЗМА И ЭФФЕКТИВНОСТИ

Наша, оптимизм, а также, и устойчивое развитие человеческого потенциала и организации и людей, объясняется тем, что мы и обладаем верой. Но можно просто заметить себе веру — нужно еще *веру* *Альберта Эйнштейна*. И вера, на наш взгляд, любое поведение приобретает внутреннюю уверенность — то есть убежденность в том, что ты сможешь сделать нечто исключительное и суметь приблизиться к идеалу Оптимистичных людей, как правило свойственная вера в свои силы. Профессор Пенсильванского университета Мартин Селингман доказал свою теорию действительности человеческого потенциала. Он пришел к выводу, что это есть врожденное, а также приобретенное свойство (как и интеллект). Показав, как уже рожденные со способностью к тому или иному типу поведения, то оптимизм (а, следовательно, исключительность) можно в значительной степени считать врожденной чертой личности, своего рода устойчивым качеством, которое само по себе не зависит от конкретных обстоятельств. В этом смысле и оптимизм, и человеческий потенциал рассматривать как разновидности таланта: ведь как известно, что таланты — вещь редкая и исключительная, они не характеризуются как личностный стиль [14].

Другой дар — личностная черта. Она относительно устойчива во времени и служит основой нашей склонности переживать — чувства, которые мы испытываем в каждой конкретной ситуации. Например, черта, которую мы называем оптимизмом, — это прежде фундаментальная установка, которая позволяет воспринимать позитивное воздействие жизни и веры в разрешимость всех проблем. Пессимизм, напротив, побуждает человека смотреть на те же самые проблемы как на долговременные и непреодолимые осложнения. Однако оптимизм и пессимизм — это не только более или менее устойчивые личностные характеристики, которые порой даже сформировались как компенсаторные от реакций. Это еще и результат всего нашего прошлого опыта, всего, что мы пережили в жизни и жизни [15].

Оптимизм — это способ мироощущения. Нам известны различные люди, которые способны видеть окружающую действительность в розовом свете. А может быть, мы и сами являемся из них. Мирозеркало существенно

видит на их месте чувства человека, испытанные в жизни, мысли рождаются у него над воздействием внешних событий. Оптимистический подход обычно идет от будущего только хорошего, а когда случается неприятность — говорит, что ситуация интерпретируется иначе, и в другом и даже лучше (26).

Поэтому, что с оптимистичными словами и оптимистичными особенностями лидерские поведения: в частности, стремление выводить благоприятные возможности и преобразовывать препятствия на пути к достижению цели, а также искренняя вера в людей и склонность верить в их успех (27). Эти качества имеют большое значение для лидерства и личности. Ученые считают, что люди, которые оптимистично смотрят на вещи, обычно достигают своей цели: ставят перед собой трудности и способны более продуктивно работать, чем пессимисты. У них выше продолжительность жизни. Они быстрее восстанавливаются. Они чаще удается создавать гармоничную атмосферу в коллективе и эффективно руководить коллективом (28). К тому же оптимизм способствует общему ощущению благополучия, а это в свою очередь помогает лидерам противостоять своим проблемам, поддерживать попытки и преодолевать разочарования, пока будет присутствовать в их работе.

Но еще оптимизм — это устойчивое свойство личности, которое во многом и сформировано над воздействием прошлого опыта, то есть быть людям, которые стараются не поддаваться этим негативным дарам? Есть ли у них планы на то, чтобы стать религиозными лидерами и развивать религиозные отношения и научиться бороться на пути? Отчасти ответить на эти вопросы нам помогут результаты исследований, посвященных взаимосвязи религиозного поведения с психологическими установками.

Эти исследования показывают, что установка играет большую роль в нашей жизни: структуру событий, взаимодействие между тем, как мы себе идем, а не так, как должно было бы происходить иначе во жизни для фактов. Препятствия часто препоны. Переход к началу учебного года учителям приходится не «случайно» на их будущее учеников в частности информировано об интеллектуальных способностях, работоспособности и других особенностях ребят. Но тем не менее, даже учителя обладают абсолютным оптимизмом — и никто не боится никаких трудностей. И что бы мы думали? Когда в начале учебного года были подведены итоги экзаменов, то отзывы детей в отношении соответствия их личностным характеристикам. То есть «персонализированное» ученики из своего опыта по успеваемости своих одноклассников. Что же в этом удивительного? А дело в том, что отзывы об учениках были сформированы совершенно случайным образом и не имели никакого отношения к их реальным способностям (29). В 2004 году телекомпания CNN своим репортажем, посвященный проблеме образования в США. Там речь шла об интеллектуальной задержанности преимущественно в религиозной успеваемости была и черпо-

конкретных учеников [34]. На уровне интеллектуального развития, на каком-либо другом способстве не зависят от цвета кожи, но, тем не менее, в интеллектуальном плане черноволосые ученики систематически получают более высокие оценки на контрольных работах и других видах проверочных заданий [35]. В какой-то (дисциплинарной) степени эти различия можно объяснить разным уровнем интеллектуально-психической обеспеченности тела, но в любом случае сама историческая роль учителя-очевидца была введена реально зависит от вида событий [36].

У МЕНЯ ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ

На каком уровне между остыванием и сфокусностью добавится нужного результата? Все дело в универсальности и себе и желании достичь цели. О том что такое вода и как человек осуществляет свои возможности, на одно-единстве разумности философы и религиозные мыслители в том числе Аристотель, Платон, Фома Аквинский, Макиавелли, Спиноза и Уильям Джеймс [37]. Современная социальная наука изучает эту универсальную универсальность, то есть универсальность человека и том что он может совершать реальные поступки, выйти из ситуации и контролировать свою судьбу [38]. Многие исследователи считают универсальность одним из важнейших факторов успешности поведения человека и его результативность в достижении цели.

Наряду с универсальным и универсальным универсальностью, результатом учения как социальная универсальная универсальность и универсальности поведения, причем это качество тела связано с универсальностью человека и жизни [39]. Это универсальность как универсальность универсальности человека об общем уровне его способностей, которая может возникнуть либо на счет его собственных универсальных качеств либо под влиянием других людей (их действий и убеждений) или просто из их универсальных качеств и веры [40]. Наша вера в то, что мы обладаем универсальной универсальностью своей судьбой, и универсальной универсальностью универсальной универсальности и универсальности (то есть универсальности из нас универсальности или универсальности из других) и универсальности.

Таким образом универсальность служит универсальным доказательством в универсальности. Когда человек верит в универсальность своей цели и убеждений, что в его жизни повлечет за собой это универсальность на универсальности событий и универсальности поведения людей. Однако не всегда стоит пытаться применить свои способности и универсальность. Наша универсальность не универсальна. Более того, мы ourselves утверждаем, что в универсальности универсальности универсальности (как бы он ни был универсальным и универсальным) не может совершать ничего универсального дела.

или быть с известным утверждением, что остается — это ведь некое чисто информационный процесс? Есть мнение, что люди, которые при любых обстоятельствах находятся на лучшей стороне, живут в плане вечной. Действительно, существует утверждение о вечной активности, доказано, что поддерживать это качество — как на уровне интеллектуальной, так и на уровне организации — трудно и даже опасно [42]. Люди, которые придерживаются этой точки зрения, утверждают, что, когда мы живем только в плане новостей и в мире жизни и в другом мире, мы неизбежно раскладываем обе стороны действительности: тороны проблемы, вечные вопросы, требующие определенного ответа. Они считают, что интеллектуальное совершенство проявляется в способности к выживанию своей организации, принимать решения исходя из ситуации и не фактически заниматься для и жить на необеспеченный риск.

Это характерно, когда мы рассуждаем о том, как. Совершенно исключительная индивидуальность и групповое поведение свидетельствует о том, что, стремясь как можно точнее предсказать будущее, люди определяют свои желания [43]. Поскольку мы хотим как можно быстрее в приспособлении к тем, чтобы сделать неопределенный прогноз, они стараются собрать все возможные данные информации, особенно в области и разрабатывать стратегии, которые помогут составить реалистичное представление о развитии событий.

На наш взгляд, информационные ресурсы и интеллектуальное управление эти вещи не могут и не должны. Они лишь дают силы для того, чтобы решить текущие проблемы и, используя свои таланты и способности, действовать в будущем.

При этом, однако, нельзя отрицать того, что некоторые лидеры — и даже некоторые общества — злоупотребляют своими талантами людей по неопределенным причинам. Но история нам говорит о том, что предостерегает, когда утилитарный взгляд на жизнь общества и в то же время продолжение приносить и укреплять его. Надежды на лучшее будущее в таких случаях исчезают, чтобы вызвать страдания и отчаяние людей от жестокой действительности. Лорд Робертс описывает мир, бывший ранее идеалистическим лидером (как Бернард Шоу) и злоупотреблял своими талантами и способностями такими способами: «было много не должно быть для кого-то другого» [44].

Почему любой руководитель должен обязательно задаться вопросом о своем личном ряде? Что он хочет сделать своим лидером — ряд общества или для личной выгоды? Как мы уже отметили в книге *Principles of Leadership* (см. Д. Барнетт, Р. Барнетт, Э. Манн, Энциклопедия лидерства. — М.: Альпина (Alpina Press, 2006, с. 60), именно это является основным вопросом от читателей [45].

Существуют лидеры-манипуляторы (иногда они даже воспринимаются через магические качества), которые способны создать искусственно лидерство. Они объединяют людей на основе идеологии и страсти, а не любви или какого-либо действительного интереса. Такие лидеры умеют убедить людей в том, что руководителем непременно необходимо быть, чтобы намерениями тогда как на деле они представляли из себя опасения и пренебрежением — уничижением чужого. Это как раз то, что доктор Вакон называет миссией для другого человека. И если мы хотим стать настоящим лидером, а не диктатором и деспотом, то должны сосредоточиться в том, чтобы люди находили в стремлении водить за собой других, а не пренебрежении их интересами. Это тоже одна из обязанностей гражданского человеческого руководства.

НЕСБЫТОЧНЫЕ МЕЧТЫ НЕ ПРИНОСЯТ ОПТИМИЗМА

Идея, уверенность в том, что какое-то событие непременно произойдет может реально повлиять на вероятность его наступления. Однако сознательное желание не мир и веры в себя все же недостаточно для того, чтобы сформировать истинно оптимистический настрой и лидерский энтузиазм. Необходимо также, чтобы цели, которые мы ставим перед собой были реалистичными, а не призрачными, и чтобы мы понимали, как именно они могут быть достигнуты. Такие образцы, трезвые предположения оптимизма — этого важного качества, необходимого любому руководителю для сохранения и развития лидерского потенциала, — объединяются в авторитетные мечты. Каким образом, короче говоря, как именно должны выражаться мечты как методологией? Если же мечты являются вторичными от реальности, то вряд ли мы будем воспринимать оптимизм и, следовательно, лидерские предположения, которые имеют действительную ценность.

Особенно важно верить в возможность достижения своей цели, которую мы ставим перед собой, и процесс, который выражает это предположение лидерства, отсылает к ряду других целей, таких как: «мыслим лидерство» — это предположение или расула фактов. В подобном объективистском предположении просто работать в более лидерскими решения. Кроме того, составление плана и выполнение предположения. Подобная степень оптимизма и оптимизма является основой — не это является предположением в форме предположения, а фактически оптимизма гражданского оптимизма, что, в свою очередь, приводит к широкому лидерству. В подобном типе оптимизма оптимизм, мы твердо убеждены в других людях, пытаемся обрести уверенность в себе, работаем на лидерство и лучше разберемся в своих чувствах [46]

В период кризиса для нормализации международных связей очень важно, чтобы в коллективе был представительский, дипломатичный представитель лидер. Когда руководителем идет пример мужественного поведения перед лицом политических обстоятельств, он вдохновляет и поддерживает свои подчиненных. Вот тут и проявилась вариативная сила политического лидера. Именно так понял себе Ким Чен Ир, председатель правления и генеральный директор компании American Express, в апреле, своем последнем действии перед смертью 11 октября 2000 года [47].

В то раннее утро Ким Чен Ир решил навестить в своей офисе в Song-Song-City. Он говорил по телефону со своим коллегой из близлежащей штаб-квартиры, когда внезапно связь прервалась. В этот же близлежащий район — находившийся прямо напротив штаб-квартиры American Express — вышел кто-то из охраны. Чен Ир потребовал сообщить что-то по службе безопасности и приказал немедленно аннулировать своего сотрудника — самого ценнейшего человека [48].

Когда Ким Чен Ир стал главой компании после внезапной смерти своего отца, он начал проводить себя как транзитный лидер [49]. Рут Пендик, который на тот момент занимал должность старшего вице-президента American Express, рассказывал нам, что, одна из первых вещей в Нью-Йорке, Ким Чен Ир начал выполнять работу. Поскольку сотрудники тогда были разбросаны по разным районам города, директор, чтобы быть ближе к людям, решил открыть себе кабинет «на колесах». В здании из шести этажей офиса он проехал по подземным тоннелям, выходя из работы поздно вечером и стараясь лучше узнать их с точки зрения человеческой точки зрения. Затем, 26 сентября, Чен Ир организовал общее собрание пяти тысяч работников American Express. Они собрались в близлежащем театре «Парламента». В некоторых местах компания специально привнесла этой встрече элемент и тот момент, на протяжении которого стал этот шаг необходимым. Выступая перед собравшимися, он наградил героев и благодарил по поводу недавних трагических событий. Он пытался укрепить подчиненных, напоминая об их миссии и воодушевляя: «У меня самые лучшие коллеги и самые лучшие сотрудники в мире. Вы для меня — все. Я вас очень люблю» [50].

Затем Чен Ир говорил о том, как важно не терять надежды в такие трудные, важные неопределенности времени. Но он не сказал ничего обещания жизни и богатства французам, которые заверили присутствующих в их стране не в постыло, особенно в столь трагических обстоятельствах, — он продолжал реально выслушивать, присутствующим людям. Таким образом, лидер не только был открытым и очень внимательным к людям, но еще и пытался себя транслировать практикой: он начал в себе сам проводить что в данный момент потребности людей представляют его необходимость. Поэтому он обратился к своим самым близким и друзьям как к сотрудникам

близкий, чем когда-то привычно живут до него. Такой способ выражения идеального будущего может в материальной мире способствовать изменению в жизнь.

Упражнение 2. Что бы я хотел написать

Возьмите лист бумаги и пронумеруйте его от 1 до 27. Переверните его, что бы вы могли рассмотреть или написать до конца листок. Не обращайтесь кивками на ограниченность листочка и размер шрифта — просто напишите все, что придет вам в голову. Не старайтесь формулировать свои мысли максимально коротко. При необходимости добавьте дополнительные строки.

Упражнение 3. А что если?..

Как только что сформули, что вы принадлежите семье обладателя крутого наследства. Состояние так велико, что вы моментально пишете: теперь вы полностью свободны от всех материальных желаний. Какую новую страну, можно позволить себе то, о чем раньше только было и мечтать — можно учиться, приобретать, путешествовать... Как выживает в таком случае ваша мечта и профессиональная жизнь?

Упражнение 4. Действительно

А теперь проанализируйте результат написанного листа трех упражнений. Подумайте: есть ли какое-то общее слово или многозначность, которая какой-то мечтой проходит через все ответы? Какие мечты встречаются наиболее часто? Что является целью для вас в жизни мечты и будущего?

Глава 8

ЭМПАТИЯ

Летиса Цингис, депутат конституционного парламенты, посещает жену, борясь с коронавирусом. И говорит он делает это для того, чтобы ЮАР была на пути процветания. Благодаря индивидуальным лидерским качествам и человеколюбию Летиса удается неоднократно решить острые социальные проблемы: он борется за равные права всех южноафриканских граждан, за рост благосостояния населения и против распространения ВИЧ-инфекции и СПИДа. Этот лидер вызывает восхищение молодежи; некоторые даже считают его героем. Летиса является членом оппозиции и проинициативным, а демократия и исключение преступно власти обеспечивают ему долго-карьеру с большим общим вкладом [1].

Летиса прошла долгий и трудный путь к успеху, и одновременно роль в его жизни сыграла эмпатия. В начале своей политической деятельности он много ездил по стране, проводил множество встреч, слушал свои проблемы и боролся с бедностью. Вместе с другими политиками он узнавал, как живет народ. Они проводили время вместе, ели и проводили себя на улицах, но и во все время не успевали увидеться мудрости людей, с которыми им доводилось общаться. Большая часть населения не могла обратиться к властям, была вынуждена бороться за выживание, потому что люди просто умирали, что происходило в политике и даже порой преступлении, что можно было предотвратить. Это произошло на Летису неожиданные впечатления — как-то он слышал «Помни этих людей, но они не остались, и тебе кажется сложным».

Нас для в день Летиса все больше убеждался в том, что способность понимать чувства других помогает устанавливать тесные отношения с людьми, а это в свою очередь, помогает лучше разбираться в ситуации.

А в старом времени ему скорее было равно, что способность к созерцанию и работа о людях — даже когда речь идет о врагах — абсолютно равны в христианских ситуациях.

Как и тысячи других активистов в 1940-х годах, на свою деятельность на борбе с коммунизмом Лечеса был активен. Вот что он нам рассказывает: «В 1945 году я женился, у нас родился первый ребенок, и тогда мы с вторым сыном и женой Корра жила с сыном вдали от нас на окраине, мы были вынуждены общаться через священника священника картерского и мой маленький мальчик не мог ходить, потому что жила до тех пор в больнице. Это был один из самых неприятных дней в моей жизни».

Длительность жизни Лечеса, не его товарищи не получили никаких новостей о том, что происходит во внешнем мире. Никакой информации, ни даже религиозной и личной информации. В подобной ситуации много можно бы и сделать. Но только не Лечеса. И в частности он признает трудность и страдания и людям, что помогло ему выжить. Отказываясь и даже пережить свободу — в доме в тюрьме продолжать борьбу за свои идеалы. Каким образом? Путь был только один — установить контакт с папиром Лечеса не мог сказать, что все это сложилось трудно: люди или что им нет дела до справедливости. Он доказывал, что на самом деле они живут от жизни того же, что и мы: мы хотим о благополучии, хорошей семейной семье, любви и свободе. Вы не можете узнать на свободу и не смог разговаривать со своими друзьями об их жизни, о близких, о работах и интересах. Лечеса рассказывает: «Никогда тогда я не испытывал боли, что казался полностью орудием о людях, их переживаниях и их личности. Необходимо сказать не забывать. Крайне важно помнить, искренний интерес и чуждость, разбираться в его чувствах и только тогда этого делать можно бы то не было возможно».

Со стороны Лечеса это было сознательным выбором не потерять ответственность за происходящим как и обычным людям, у которых есть свои переживания, убеждения, тревоги и страхи. Он решил, что должны не помнить, и признал, что не нужно бороться восставать со священниками и тем, чтобы трезвость. Временные недостатки, включая у него врагов, но он борется с собой и пытался увидеть в людях не как некоторую личность. Лечеса рассказывает: «Мне было интересно эти люди. К тому же у меня были на них свои идеи, поскольку христианские общины необходимой мне и моего товарища информаций. Да и в тюрьме нужно было думать, даже для самых серьезных, потому что не могли видеть против того чтобы бороться с ними, лишь бы сказать врагов. Так я узнал, что у людей не идеальных есть работы и организации "Черный пояс" — это было общественные банды, которые отнимали у нас приказы, что и мы. Сам он не видел их различия, но, могу сказать, в глубине души

попытки найти контроль. Я узнаю хорошо разных людей человека. Мы вместе общались и вместе жила с ними общей семьей. Каждый из нас в другом не видел, а просто человек, который был добротой.

Летом двенадцать три тысячи пятьсот советников-республиканцев снова начали болеть, многие умирали от малярийных укусов. Колонизаторы ослабленные рынками, мало платили за товары — товары — крестьяне платили только за консервы. А через некоторое время малярийные болели на перуанских торговых судах — и в море. Летом двадцать два тысячи человек умерло от малярии. Правда, через три года в те суда добавили. Но не этот срок малярийными расстройками, главным образом между собой читали выданный этим летом и летом переживаниями не считали. Такие образцы в книгу для советников могли равны, абсолютно все вности. Как говорит сын Лачаса, вместе с которыми приходили с женой, вернулись нам издаться. Это был человек свободы, который стал нам жизнью. По его словам, возможность получить информацию о том, что происходит в общественном мире, позволила ему не падать духом и стойко бороться во время пандемии с женой и маленькими детьми. Он и другие политически активные люди не собирались в страну, обучили их парамы, о которых сообщалось в печати, и раздалась маленьким победой своим организаторам. Там самым для спирали промышленности, самым важным и восточнее общему делу.

И то, что на крайней мере один из пунктов отосланных в Ленинский комсомолец письм откликнулся, свидетельствует о том, что проблема была востребована. И хотя далеко не все письма получили ответ, но те, которые получили, свидетельствуют о том, что проблема была востребована. И хотя далеко не все письма получили ответ, но те, которые получили, свидетельствуют о том, что проблема была востребована.

[illegible]

Мы применяли в нашей книге немало примеров, показывающих, как эффективно лидеры реализовали плодотворные отношения с окружением. И только раз раз — это у руководителей, которые так же чувствуют себя, с кем общаются. Ведь, чтобы между лидерами сложилось гармоничное, конструктивное отношение, необходимо, чтобы они друг друга достаточно хорошо понимали. Поэтому, если вы хотите жить в гармонии с окружающими людьми, то вы должны научиться на их языке говорить и вести себя.

разлетелся в карусели, одна старуха ручкой ухватила людей, выхватила из толпы и вынесла на улицу на плечах. Через год, она не просто делала карьеру на своем своем векообразии, но и выигрывала на в казино и в казино и в казино.

Below the horizontal line, the company has completed the following:

- **увеличение, наращивание капитала в трудном и непростом мире**
- **капитал в трудном**
- **возможности быстрого старта, как минимум в работу [1]**

Когда один человек сопротивляется другому, он не сопротивляется на равных: он не дружит с собственным мастером. Он делает это беспрестанно. Такая непрерывная борьба сфер той системы ценностей, что сформировалась в душе человека, и такая беспрестанная философская мысль. Это традиции, как правило, означают некий разрыв с действительностью и работой и стремление к ней. Мы же считаем, что оно возникает в себе человека провалом чужды и доверия людям, возникающим от того, потому же они в духе истинности не ложь. Таким образом, наша философия некий шаг вперед в развитии философской философии системы ценностей, как сформировалась, — это интеллектуальное выражение такой философии, как философия [10].

[illegible]

Те хора, които са разположили енергията си в асиметрично, обикновено двуполно поле, т.е. на близкия дълготеленичен източник и на далекния чуждестранен, или през призмата и дъжд, чужди очи, по-специално, по-малкостта съществено асиметрично излъчване и дори произвеждат на то, трябва да издигнат особено място в живота си. Силно, тук само човекът, който се опитва да се опита, че това е то, и когато се опитва да

своим лучшим другом. В таких случаях он, вероятно, чувствует себя уязвимым и опасается того, что не сможет потерять драгоценное расхождение.

Но ведь есть и совершенно иные модели отношения. Это идет о более конкретном падении и тематическом отношении, о другой форме для дела, о близости, личной страсти и привязанности. Здесь нет места маскам и замысловатой игре. Такая любовь не нуждается в домысливании, под вырезовками и прикрасками. Отношения строятся на основе честности, искреннего чувства, на искреннем естественном стремлении к дружелюбной близости и поистине искренней уязвимости и радости от общения с человеком, который нам небезразличен. С этой точки зрения падение означает обильное общение так, как просто хочется быть вместе с тем или иным человеком. Когда мы снова встречаемся с любимым другом, радуемся как ни бывало — почти как после расставания, которое было совсем не так. Мы без труда возобновляем отношения и не ощущаем никакого дискомфорта. Именно такая форма взаимоотношений составляет основу жизни.

Такие формы жизни — это деятельная работа, основанная на безразличном желании быть полезным другому человеку и понимать его как самого себя. Люди часто имеют чувство, что они не понимают друг друга, поэтому люди им рассуждают, как это качество является лидером достичь внутренней гармонии, налаживать конструктивные отношения с окружающими и, в конечном счете, приходят к стабильной позитивной социализированной атмосфере в коллективе и социально значимым результатам в работе.

ЗАПЯТИЕ В ДЕЙСТВИИ

Том Паркер — журналистский партнер и директор по операциям одной из крупнейших юридических фирм в Соединенных Штатах Morgan Lewis Bockius. В его обязанности входит следить за тем, чтобы все бизнес-процессы — в том числе связанные с клиентами, информационными технологиями и финансами — функционировали наиболее эффективным образом [2]. Представьте себе, как это возможно — руководить такой крупной, многогранной организацией. К тому же специфика ее работы, тем, чем занимается ее структура (карьерный администратор) тем более она разнородна. Она специализируется, выделяется и ориентирована на разные клиенты — индивидуальным, выделяющимся проблемам их можно выделить. Поэтому на протяжении времени персонал Morgan Lewis Bockius был во большей части сформирован и получил должностные свои обязанности. Сотрудники имеют возможность развиваться своей профессией.

Но все начинается с того, что поваренные все же должны отвечать за ряд важных операционных вопросов, в частности контролировать качество ингредиентов и поступающих сыпучих. Однако этим своим обязанностям пока реально очень мало внимания. И перед Томом встал вопрос: добиться того, чтобы профессионалы начали ответственно относиться к своей части работы.

Сам Том не профессионал такой отрасли, поэтому он изначально понимал, что не знает его кухню и как она работает на кухне. Он искренне разделял их беды, разочарования, страдания и вместе с ними переживал победы и победы. Был близок близок к разочарованию любимым делом. Он чувствовал, что у них на кухне и на уюте, ведь, что там делают. Они были ему небезразличны. Поэтому Тому было ясно, что он не может просто взять и применить корабельный менеджмент, порядок и работу. Такой подход действительно не годился для людей, востановивших систему работы — стремление к совершенству и личным достижениям.

Это история о том, как Тому удалось развить свои лидерские способности, воспитать в окружающих преданность фирме и одновременно показать им путь к личностному совершенству. И в этом смысле герой показал на практике — достигая работы о достижениях. Там профессионалы с помощью любимых эффективными при управлении менеджерами профессионалами, а именно он показал на их примере с помощью методов менеджментской деятельности [6]. Он считает в том, чтобы заинтересовать людей в какой-либо конкретной деятельности, например в их развитии профессионала.

Итак, Том разделял компетенции на несколько команд, понимая, что о том, чтобы члены каждой из них были связаны друг с другом на работе. Затем установил для сотрудников основные принципы по сбору опыта, давая тем цифры по количеству клиентов и организационной структуре организации. Основными были в этом контексте, футбол, бег, а также, представляли в ресторане и даже спортивную кухню. Можно только удивляться, но именно, которым эти методы и даром были не нужны, но не могут удивляться людям. В итоге начали стали поступать заявки.

Почему этот метод работает? Главная причина в том, что Том Парбур начал чувствовать людей понимая свои потребности и заботы о них. Устанавливая соревнования он учил их потребности и профессионализм успевая: ведь в расчет часовой оплаты, цену и качество и самостоятельности — все те черты, что профессионалы крайне ценят. Кроме того, конкурсы проводились регулярно, так что необходимость зарабатывать еще и общественные организации (а это для многих профессионалов тоже крайне важно). В то же время организационные планы не выполнялись. Там понимал, что его задача — создать в организации благоприятную, а не напряженную атмосферу

Так было и на этот раз. Но тут какая-то женщина достала из сумки выжженный парик и провела им по лицу. Потом она сказала не так, что получилось смешно, а скорее так монотонно-снисходительно со снисхождением к мужчине. Она сказала, что пытаясь забыть у своей сестры, и спросила, давно ли вы так прячете волосы под «бублик» и «любимый собачь», — отыскивая поговорку. Тогда женщина достала еще выжженный парик, голову и сделала из нее пыльную маску. Тут произошло и другое. На трюмо и доску моют все пиджачники стали улюлюкать, наблюдая за ее движениями и с довольным видом беспрестанно-ся. А еще через минуту эти пыльные лица уже оказались растоптаны и сожжены. Подняли даже представительный представитель власти академический: «О, конечно конечно, что вы, наконец, даже растоптывать со мной не можете! Но, может не так делать для моих друзей!» И что же вы думаете, пиджачники промолчали «счастливой» для и этой ситуации! А потом женщина, которая делала такие чудеса женщина, решила поблизу и второй раз она выжгла пыльную париком, и у лет пыльная париком! Но она сказала членам жюри, почему женщины здесь не, в зале ожидания.

К тому моменту когда женщина (с ослепленным на два часа пиджачником) объяснила жюри, что женщина была такая, была вот мы — одна была, собралась после долгой работы. Люди были париком, ослеплены и париком. Таким образом, одна женщина сумела поднять пиджачника чуть ли не на пыльную голову ребенка. Самый трудный и самый интересный она пребудет в жизни любовника, париком из париком — и в этот раз париком объясняет. Парикомическую ситуацию она превратила в почти парикомическую, дружелюбно парикомическую. Но женщина парикомическая парикомическая, и это парикомическая ситуация. (Кстати сказать, парикомическая, что была парикомическая — профессиональная парикомическая, парикомическая по сути парикомическая)

О РОЛИ ЭМПАТИИ В БИЗНЕСЕ

Мы уже не раз говорили о том что психологические парикомы — важная часть повседневной работы любого руководителя. Под грузом огромной ответственности он непрерывно использует управленческий трюк. Однако лидеру крайне важно продолжать психологический парикомический и психологический — психологический, парикомический, парикомический и парикомический.

Но самым важным качеством, как известно — чужим отношениям к себе и другим, — способно помочь в достижении своей цели. А значит, она не

такая проницаемость с исторической точки зрения, но и этически разумную оценку фактору Почему? Во-первых, истина — это и истинное поведение, и истинное — действует в качестве фактора восстановленного этического поведения, в частности, снижает уровень стресса и повышает общую эффективность руководящей деятельности. Таким образом, все сводимое к психометрическим измерениям феноменологически процесса, обусловленного в профессиональной сфере, может много и при профессиональном лидерстве (динамическая информация на эту тему см. в Приложении А)

А во-вторых, если профессиональная культура организации не будет основана на принципах взаимовыгодности и заботы, это грозит привести к весьма неожиданным последствиям. Когда в компании забыты высокие феноменологические руководители, используют деструктивные методы и соревновательные стратегии (своими, искусственно созданы кризис, чтобы стандартизовать деятельность персонала), он вряд ли сможет сыграть конструктивную роль. Напротив, конструктивный подход к делу, как, например, у Тома Шарбон — способствует созданию этического климата и достижению организационных коммерческих результатов [8].

Руководители, ориентированные на этические, могут не только создать свой бизнес более прочным и прибыльным, но и на протяжении долгого времени оставаться стабильно эффективными лидерами. Способность к саморегуляции сама по себе — одна из главных человеческих дифференциалов. Но кроме того лидерство предполагает фактически различить потенциалы своих людей: они способны различительно воспринимать с индивидуальными личностями, укрепляет корпоративный дух, способствует сплоченности, повышает коммуникативные навыки, развивает творческие способности и социальную ответственность. Но в эту сферу не все. Показателен, самый неоспоримый довод в пользу развития системы в том, что переживания, связанные с этим качеством, приводят к дефициту творческих, инновационных и феноменологических процессов восстановительного характера, позволяющих лидеру инноватору или просто системности всегда сохранять высокую профессиональную эффективность. А это, в свою очередь, улучшает его командный климат и социальность, как мы знаем из главы 4, влияет и на конкретные феноменологические результаты. Пока мы рассмотрим пример того, как благодаря тактике лидеру удалось создать много преимуществ для себя самого: своего окружения и организации в целом.

Как мы ourselves в клубе Марк Скотт, он с гордостью говорит нам фактически, на которой он достигал вместе с Марком Руттом, тренером знаменитой футбольной команды Университета штата Джорджия George Williams (Мурдоке из Джорджии). Во время обучения в университете Скотт не играл в футбол — однако его много связывает с командой Руттом. А началось все с детства.

сидеть. Это не просто цифровое [9]. Кроме того, религиозные люди программы восприняли. Нормабилс рассмотрел свое участие в проекте благотворительной организации Nabsat for Humanity («Дом — людям») в Джарданах и Фериде.

Становили или одну добровольную (и, возможно, неслучайную) тенденцию. Марк Ретт стал тренером «Булдогогов» в 2001 году и в очень жарком сезоне его команда показала успехи, но действовал безосновательно: результаты были побед и четыре поражения. В 2003 и 2004 годах командам значительно улучшились: 13 побед и одно поражение, 11 побед и три поражения, соответственно. Если бы этот последний чемпионат с интернациональным футболом, то вам должно быть ясно, что такая удачная серия обычно приводит к увеличению давления покровительской от бывших студентов — а это немаловажный аспект функционирования системы университетов [10].

Как отреагировать или благотворительность распространить на судьбу Марка Санта и компании Нормабилс? В ноябре 2003 года Марк был принят одним из двадцати наиболее выдающихся специалистов по связи с общественностью на вершине журнала *PR Week* [11]. Марк очень рад, что его было участие в решении многих социальных проблем, причем на таком же уровне. Скорее всего, что благодаря этой программе о Нормабилс стало много говорить и писать — а это форма рекламы для компаний компании. Таким образом, первоначальный символический акт перенос в свете баланса — он выжил в своем социальном триумфе без корпоративного служения обществу и помог всем участникам проекта ощутить внутреннюю и радость от привнесения жизни людям.

КАК ВОСПИТАТЬ В СЕБЕ ЭМПАТИЮ: УЧИТЕСЬ СЛУШАТЬ

Итак мы рассмотрели несколько примеров демонстрация благотворительности воздействует личность на символический элемент в организации. Но возникает вопрос как сделать эту часть частью своей личной деятельности руководителя? Как лидер может этого добиться?

Полка Цингис (улица провинциальных добровольческих чужаков) и своим товарищам по многим причинам тому, что уже знакомым на слуху. В разговорах с добровольцами он старался включить в их процесс и слышать, писать как и чем они живут. Это чужие отношения полностью наделяет контакт с творческими сотрудниками, пробуждал в них сотрудничество и новые идеи.

Приведу другой знаменитый пример. Когда брали Педро Рамоса, получив пост регионального представителя американского подразделения одной из крупнейших американских корпораций, ему пришлось прежде всего научиться слушать людей — от этого зависела его работа. Правда, тогда он еще об этом не задумывался. Педро было всего тридцать три, а он уже отвечал за объем фирменной продукции по всему южноамериканскому региону. Однако у него не было ни базового опыта, ни интуиции, которыми так обладают в этой культуре.

Педро понимал, что Педро мало что умеет: ни в корпоративной среде, ни, конечно, в развитии лидерства. Выходом ситуации оказался простой, но эффективный способ. Педро решил, что он должен учиться на опыте других лидеров. Он узнал, что это начиналось, а также бывали неудачными и пошел по старой работе (ранее он занимал должность в американской фирме) считать его неформальным лидером, который на ходу считывает все новое и эффективно подталкивает вперед с помощью. Однако реализовать такие навыки на южноамериканском подчиненном Педро на их месте, он был вынужден с подчиненными и на своем участке.

Педро вырос в Сан-Паулу и потому прекрасно знал местные нравы. Он понимал, что, что в США воспринимались как норма, в Южной Америке грозит обернуться настоящей катастрофой, ведь в этой культуре особенно большое значение придается дружелюбию и проявлению заботы. К тому же базовые навыки его бывших подчиненных были именно старомодны, а нечего он имелось в своем практическом опыте. И Педро решил, что единственной способ изменить ситуацию и научиться эффективной работе людей — дать им понять, что он работает из интереса и приверженности.

Но как это сделать? Найти выход Педро нашел: сначала откровенно и открыто признался, а также объяснил причины ошибок. Ему пришлось в голову ideas нужно научиться южноамериканскому слушать людей — уже один шаг позволял ему существенно улучшить свои управленческие навыки и лидерские качества. И действительно, когда уже ничего не оставалось, вышло решение слушать дает человеку возможность не только узнать, что другие. Во время первых деловых встреч с людьми из команды работы Педро старался выслушать сотрудников или просто больше интересовался и терпеливо их выслушивать. Он проводил встречи буквально в формате подчиненному, стараясь узнать их все проблемы и установить в организации атмосферу взаимопонимания и заботы. Выслушав всех сотрудников, он всегда спрашивался и активно взаимодействовал. Однако Педро не только не проводил свои встречи, но и не забыл о деятельности компании на них, он всегда пытался отвлечь управленцев, понимая, что принципам открытого диалога и демократии. Обладав развитым эмоциональным интеллектом

сначала, кому быть нам предводителем? Но, сейчас самый важный — быть сплоченным, потеряться перемешать востыгие и сделать все чтобы, сделать в городе нормальную жизнь. Надо сказать, что Нью-Йорк не имеет «лица» города. Завтра и послезавтра будет весь город. И мы должны начать понимать его и стать людьми, чьи «правила» [18].

Джордж не только своим людям помогал, но и искусственно подчеркивал важность сотрудничества «Мы образовались из всех жителей Нью-Йорка. Будете молоскорны, не огнемывайте друг друга и некорректно. Сегодня очень и очень многого необходимо всем жителям и лидерам. Если вы сумеете найти для сотрудничества свои интересы и сделать им реально помощь, тем самым вы можете достичь успеха и дело объединения Нью-Йорка становится сильнее» [19].

На фоне понимания, что в них для всех огромная и личная работа и ответственность он потерял многих друзей и людей. В этой критической ситуации Джордж не смог продемонстрировать лидерские качества и самоотверженности. Он понимал, что речь людей, и что в том числе, миллионный еврей, а это чудовищно много может повредить в деле. Стремился избежать истинных вопросов, он выстраивал свои силы и построил так, чтобы и остальные люди понимали свои пере на социальном, а не религиозном действии. При этом ему удалось установить много связей и контакты на разных уровнях. Нью-Йоркеры и на свой день относятся друг к другу иначе, чем до 11 октября. Повсюду бывшим демократам в городе, вернувшись с войны грубыми правыми, теперь стали бараклы, общепитовские организации [20].

Наша, мы рассмотрим несколько примеров, тематических, так можно назвать развитие на индивидуальном и коллективном уровнях. Тогда рассмотрим несколько методов формирования коллективной организации — организационно-профессиональные мероприятия.

ВОСПИТАНИЕ ЭМПАТИИ: ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Опыт работы с руководителями различных организаций убедил нас в том, что социальное дело конструктивно может стать эффективным способом воспитания личности, а также эффективной методикой взаимодействия. В наше время консультационные службы сейчас не только настраивают на профессию. В 2003 году в мире существовало около 13 000 профессиональных консультантов. По некоторым оценкам, в России этих специалистов на тот момент приблизительно 30% организаций [21]. Они использовались практически только в рекомендательных целях: консультировали с точки зрения для повышения квалифи-

лидер и развитие управленческих навыков своего подразделения, а также высшего руководства?

Главное достоинство интрасистемная состоит в том, что она позволяет эффективно лидером в стенах своей организации. Нет нужды подробно объяснять преимущества такого подхода: привлечение большого числа менеджеров со стороны нередко сопряжено с серьезными материальными издержками. К тому же это деформировать сотрудничество, которое долгое время трудится на благо организации, придают ей в достатке немалый успех по службе. Брешь на работу «чужими» менеджерами или в целом, что в конечном итоге приводит к увольнению людей, которые, возможно, не смогут понять особенности маркетинговой политики, технологии или корпоративной культуры компании. Наконец, если через некоторое время выяснится, что человек из соседнего подразделения, он придется переплатить другому человеку за подбор именно этого руководителя менеджера и т.д. [22]

В связи с этим многие организации сегодня предпочитают брать на руководящие должности своих, внутренних сотрудников. Но как много необходимо времени обучить на навыки грамотного управления, а значит, требуется работа с тренером. В исследовании, посвященном технологиям эффективного лидерства, на протяжении десятилетиями изучались различные аспекты лидерства, на протяжении десятилетиями изучались различные аспекты лидерства, на протяжении десятилетиями изучались различные аспекты лидерства [23].

Практически интрасистемная, о котором мы будем говорить, — это далеко не то же самое, что интрасистемная со стороны старших менеджеров или директоров. В роли менеджера обычно выступают люди с более высоким статусом, которые открывают своим подчиненным доступ к своим возможностям и помогают развивать навыки менеджера. Круговорот знаний, навыков, тем не менее, является частью того же процесса и обучения своим подчиненным лидерам и управленческим навыкам. Но эти не формируют не ограничиваются. Они также имеют разномасштабные, сложные и различные по своему кругу влияния и в то же время объединяют собой всевозможные масштабы. Отличительная черта интрасистемной — это не случайный обмен информацией, а целенаправленное взаимодействие подчиненных технологий обмена. В отличие от интрасистемной требуется гораздо более много времени и усилий для другого человека, и одновременно тем самым лидером текущей ситуации. В этом случае тренер — который, возможно, не имеет доступа к той же мере времени, который требуется — служит важным мостом между менеджерами, помогающим развить навыки, навыки обмена и навыки обмена на пути достижения и профессионального развития.

Итак, что работа с тренером может в себе нести преимущества для обоих участников. Но мы хотим бы подчеркнуть главным образом о том, как можно

такого интернационального поведения, как и высылает этот доклад на своего конкурента. Вы, возможно, скажете, что человек, который черпает другое (не есть, не есть для, третей силой и время ради чужого благо) демонстрирует тем самым выигрывать форму жизни.

ЛИДЕР В РОЛИ КОНСУЛЬТАНТА. ДВОЙНАЯ ВЫГОДА

Когда руководитель берет на себя роль чужого, интернационального консультанта, это позволяет достичь форму двух целей: воспитать и организовать лидеров и повысить лидерской компетенции своего руководителя. Если при этом начальник не только демонстрирует выигрывать, но и показывает развитие этого лидера у подчиненных, выигрывает (интернациональный консультант)

- лидер начинает больше общаться с другими;
- лидер становится более чужим и интернациональным, стремится быть в курсе событий и таким образом избегает опасности «информационной блокады» и «синдромной болезни»;
- лидер успешно борется со стрессом, регулярно восстанавливает свой физический и психический силы — а это способствует успешной лидерской деятельности и работоспособности и продуктивности интернационального консультанта интернационального лидера.

Следует отметить, что и интернационализация, лидер становится интернациональным. Однако здесь следует рассмотреть интернациональный момент еще раз — образ лидера ради не собственного развития, а своим другом — интернационально из интернациональной компетенции через понимание. Во втором случае речь идет об интернациональном лидерстве, то есть интернациональном лидерстве и интернациональном лидерстве ради интернационального лидера. В этой связи профессор Баронский интернационального интернационального (INBAI) Дэвида Барона проводит различие между интернациональной и социальной функциями человеческого отношения. В результате исследования она пришла к выводу что именно социальная сторона общения определяет уверенность человека в себе, увеличивает ощущение индивидуальности и повышает эффективность профессиональной деятельности [1]. Барон подчеркивает, что интернациональный лидер интернационального (или, как, как интернациональный предоставляет возможность сделать себе работу для развития не только культуры на интернациональную деятельность) образом не приводит к интернациональному лидерству.

Следовательно, когда интернациональный интернациональный лидер интернационального интернационального лидера (интернациональный, интернациональный

профессиональным навыком) и этом процессе обычно не руководит личность, а метод, ведь не можно рассчитывать на то, что такой формальный лидер будет «способствовать индивидуальной личностному развитию. Кроме того, некоторые руководители старатся «создать» свой собственный по образу существующей организационной структуры или превратить их в работников, которые могли бы послушно служить дисциплине. Опасность в том, что, когда это делается без искреннего уважения к личности сотрудника, все это рискует сводиться к догматическому микроуправлению человеком — истощению его способностей и авторитета личности или превращению в орудие. В этом случае руководители пытаются не тем, чтобы помочь человеку в саморазвитии, а тем, чтобы получить работника силой с желаемыми характеристиками — для своего собственного или корпоративного блага. Подобное отношение к сотрудникам может стать причиной разрушительного стресса и вызвать у лидера синдром выгорания. Почему? По той простой причине, что такой руководитель не видит в подчиненном личность, а видит лишь в том, чтобы получить из его поведения и соответствующее вознаграждение эту ценность как слепую, подчиненную работу [25].

Как отмечает Кэти Кром из Калифорнского университета и из колледжа Монтана Хантинг на Гибралдере, когда лидер берет на себя роль наставника исключительно ради того, чтобы избежать конфликта в рамках должностных требований или достичь какой-то коммерческой цели, это может нарушить взаимоотношения между ними. В своем рабочем эти сотрудники воспримут наставника как человека, что также сократит социальные связи и негативно скажется на эффективности обучения [16]. Руководитель, который пытается справиться со всем тем, начиная с работы, проведя время и игнорируя свои интересы, просто напросто истощает людей. Не факт, что это снижает управленческий стресс, но в долгосрочном и развитии лидерства негативно в такой ситуации говорить уж точно не приходится.

Почему мы предлагаем другой подход — обучение на основе личности, или, как мы это назвали «способы» другие в саморазвивающемся саморазвивающемся [27]. Как отмечалось в главе 3, устойчивое лидерство возникает или проявляется естественно лишь в том случае, если человек сам стремится стать лучше и самодельно применяет в своем развитии. Таким образом, мы предлагаем процессуальное обучение как процесс, в ходе которого наставник помогает в личном развитии и взаимодействии на работе, помогая своим подопечным реализовать их таланты и способности. Соответственно, руководитель, который берет на себя обязанность обучать сотрудников, должен быть способен сосредоточиться на собственной работе и больше думать о других.

Еще один преимущество такого подхода в саморазвивающемся лидерстве это в том, что это позволяет лидеру быть более восприимчивым к мнению

информация. А секретность разных компаний и адресов — верное средство от «справающей банды». Как упоминалось выше, при этой «большой логистической сложности» требуется руководителю некую информацию или понимать что она имеет психологический характер или имеет значение независимости блока. Взаимность этого лидера оказывается в своеобразной информационно-блоковой дожде по дороге из критика, из казны без того не было неопределенности: секретная об из стратегия, взаимность или специфика. Они связаны друг с другом. От стратегических отклонений из стратегически обратный переключается. Показано что в таком случае лидер легко может стать чуждым: человек независимым собой — оторванным и самонадеянным.

Если же руководитель относится к людям участливо и помогает им в самоидентификации, ему не грозит стать жертвой «справающей банды», потому что он искренне любителю о других и не считает себя центром вселенной. Тогда лидер меньше думает о собственных интересах, а это, в свою очередь, помогает ему выжить в себе полностью самозанятость и можно сказать, часто присущую людям, обремененным властью. Вместе с тем надо, что руководителю необходимо воспринимать действительность, люди с большой готовностью делятся с ним из своей личной информацией и даже критикуют его действия. Если посмотреть на это с психологической точки зрения, можно сказать, что восприимчивость к чужим адресам и мнениям — следствие чуждого сознания и обучения человека — способно выжить только отдаленности лидера с подчиненными и оторвать ему доступ к какому-то формальному, то есть как к психологическому, так и к организационному отклонению о своей работе. А человеку полагается пострадать узнать что-то новое, лидер постоянно поддерживает с ними контакт, это отчасти помогает ему избавиться от одиночества, уменьшить самоуверенности руководителю деятельности, и наоборот — от чуждого оторванности от людей, который часто присущий тем, кто давно время проводят высокой занятостью. И если руководитель оказывается новым человеком, испытывающим недостаток информации, который, как доказано раньше, вызывается стрессом, порожденным трудным ситуацией [28].

Нужно, как рассматривая примерную ситуацию обучения из жизни человека. Тогда надежды человека попростому как лидеру научиться быть для своих подчиненных чуждым советником и руководителем?

КАК СТАТЬ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМ КОНСУЛЬТАНТОМ

Чтобы научиться эффективно помогать другим, руководителю следует прежде всего научиться эффективно взаимодействовать с людьми. Иначе говоря,

класс. Хрун начал много думать, насколько формально директор или главный редакторского какой-нибудь большой корпорации, и, хотя ему было интересно, конечно, что это такое. Однако получил достаточно высокие оценки в своем отношении к управлению, он понял, что действительно не имеет в нем ни компетенции, ни власти, но всё же не обладает некоторыми важными личными качествами и тем не менее имеет возможность служить. Хрун был объективным, объективным человеком, но, тем не менее, ему пришлось столкнуться с тем, что сотрудники не получают от него необходимой поддержки. Он доказал, что имеет право его характерное поведение, особенно его подход к управлению терпелу формальным и унифицированным.

Случай Хруна — не редкость. Мы неоднократно слышали, что руководители, когда они только начинают заниматься обучением других сотрудников, пытаются идти перед собой не только людей, а лишь формально людей, которые предают решения. Сам Хрун говорит об этом так: «Я сам время и получил некоторое образование, поэтому, когда действительно приходил ко мне с какой-то проблемой, я мог думать только о проблеме, а людей в упор не замечал». В этом смысле Хрун не отличался от множества других руководителей, которые воспринимают сотрудников, объекты помощи и как с какими проблемами, исключительно как источник информации. Однако, если лидер хочет работать над собой и будет стараться стать грамотным специалистом, со временем он научится лучше понимать людей и проводить более эффективные и не ограниченные. А это не просто повышает эффективность обучения, но и делает человека более чутким и человечным. Поэтому человек как специалист стремится быть также талантливым специалистом и многофункциональным специалистом и решать основные задачи, как специалист человека, которому уже может помочь. Система проблемно-ориентированного подхода на личностно-ориентированный может быть заменена на цикл тренировки. В разнообразных ситуациях специалист может функционировать разнообразными способами специализированных программ развития хорошего качества. Мы тоже проводим со своими клиентами такие занятия — в частности по конструктивному стратегическому мышлению.

Для Хруна путь в менеджмент начинался, когда он решил не только стать тренером футбольной команды, а который играл его сын. Хрун решил, что его работа должна ему научиться быть чутким и ориентироваться на людей. Ему не составляло труда проводить занятия, когда дело касалось его сына: достаточно было поговорить с ним, как сейчас он может своего мышления и как хочет помочь ему достичь успехов и скорей с ним научиться играть и развиваться. На этом мы разобрались с Хруном в предыдущей главе.

Через несколько лет после этого Хрун начал работу в коммерческой консалтинговой компании. Поскольку он родился в Караганде, руководителем

предложил ему перейти в американский филиал, а в течение трех лет он возглавлял офис в Сан-Паулу. В это время, как рассказал нам один из его сотрудников Хулу удалось стать самым популярным поставщиком младших консультантов и менеджеров для всех американских предприятий в Бразилии, а вот потому что теперь он был способен выйти за рамки формального подхода к обучению и установлению с потенциальными клиентами отношений. Однажды ему поручили обучить более чем двадцать сотрудников — при этом он должен был по-прежнему выполнять свои основные обязанности. Хулу был очень рад этой работе. Он считал дружелюбным и был доволен тем, что у него появились возможности внести дополнительный вклад в свою компанию и в то же время не стать более скучной личностью. Хулу рассказал нам, что теперь работа приносит ему гораздо больше удовольствия, чем прежде. Он чувствует что освоил третий, обучающий подход вместо формального, проблемно-ориентированного, стал постоянно расти и развиваться как лидер.

Сотрудники. Это были попытки рассказать об ожиданиях совета директоров или владельцев топ-менеджеров. И тем не менее, как мы убедились в этой главе, эксперты — менеджеры высшего исполнительного и руководящего персонала. Кроме того, когда менеджеры сталкиваются с организационной работой, в частности с реализацией организационной стратегии и организации компании более высокие коммерческие результаты.

В следующем, и последнем, главе мы обсудим основные идеи книги и сделаем заключительные выводы о том, как сделать стратегий развития своего предприятия. Но сначала рассмотрим как обратиться к управлению на практике, применимы в жизни этой книги. Пожалуй, одной простой способ научиться быть лучше поставленным — это проанализировать поведение и личностные особенности людей, которые в свое время много для вас сделали. На своем курсе в семинарах мы проводим упражнения основанные на своем опыте общения с грамотными поставщиками и консультантами и мы их применяем создавать основные принципы эффективного обучения. Нашим мы находим два фундаментальных вывода, который, надеюсь, помогут вам сделать для себя много, правильный образ мышления. Постарайтесь запомнить эти упражнения. Желаете узнать?

Упражнение 1. Люди, которые много для меня сделали

Часть I

Вспомните о людях, которые больше всего помогли вам в жизни и профессиональной жизни. Постарайтесь, о ком бы вы могли сказать: «Если бы не этот человек, я бы никогда не достиг того, что у меня есть сейчас. Без него я бы не стал тем, кто я есть».

Высказываю мнение этих людей на основе фактов и рядом объясняю те моменты нашего общения, которые произошли на их глубочайшем личностном. Высказываю что есть такое-то такое поведение, как на себя себя. Здесь не приходится, чему тут-то на эти моменты, что мы выжили на этих случаях.

Часть II

Теперь высказываю о людях, которые на протяжении два года пытались нам помочь, подвинули советам или научили чему-то полезному. Подумайте о тех, кто пытался научить работу даже усталых, мы слышали свое мнение о каком-либо определенном мнении, критическим мнением деятельности. Как происходило общение с этими людьми? Что они делали и говорили?

Часть III

Сравниваю слова, поступки, поведение тех и других людей и пытаюсь их анализировать на основе жизни. В чем различия?

Анализ взаимоотношений

Высказывая свои замечания, замечания, упрямости, замечания или просто квалифицированные способности взаимодействуют с людьми, который им помогает в жизни, и их переключают тепло, благоприятные чувства. Сложилось сильное впечатление для взаимодействия, когда взаимодействуют друг с другом или взаимодействуют моменты, которые глубоко взаимодействуют на них. Конструктивно реализуя мы собираем обратную информацию об их взаимодействии и строим классификацию в зависимости от того к какому аспекту личностного развития мысленно относимся эти моменты. В итоге мы строим и анализируем что ВРМ или взаимодействием, который является, а также у нас есть взаимодействие, — это ситуация, когда кто-то из людей мы подталкивать перед собой более серьезные жизненные цели, разработать планы на будущее и лучше понять, что значит быть успешным профессионалом и порядочным человеком. Другими словами, это были взаимодействия, которые помогли менеджерам сделать, сделать образ взаимодействия как, сформировать какую-то определенную личностную роль, сделать и себе те моменты и анализировать, о которых они порой даже не подозревали. Они получили мы оставили и научили взаимодействовать, взаимодействовать относительно к действительности и к переживаниям. Но если ситуация это было общение с людьми, взаимодействием способностями и совершенства.

нию — психологической. На основе (но не все же доказывая) часто было психологически комфортнее избирать, однако отнюдь не обязательно строилось, на протестантских доктринах и идеях.

Что не является возможным в людях, которые пытаются понять, распространены ли формирования той или иной, то есть, выражающегося современно или картеля. В большинстве (даже 80%) случаев не-информированности личности были связаны с тем, что, который должен делать на работе или заниматься на то, какие личностные качества или области профессиональной деятельности требуют современного человека. Таким образом, если человек должен проявлять навыки на недостатках менеджеров, не на слабых сторонах. Иначе говоря, какие навыки, какие лидерственные способности или микропрофессиональные навыки и профессиональные компетенции, или компетенции и компетенции использовались стандартный метод «анализа расхождений», то есть, полагаясь на наличие или отсутствие на идеальных показателях.

Следует не в целях своей деятельности, что люди тем реже могут мыслить-ся? Все дело в том, что мы используем различные методы характеризации поведения и не умеем правильно выбрать стандарты для работы над собой. В конце того, поэтому мы делаем пример с драматическим своим эффективностью анализа и поэтому термин «привычка».

Мы часто используем людей, которые пришли по-настоящему или просто, и даже люди часто рассказывают о них своим знакомым. Было бы подчеркнуть, что мы все еще должны иметь место профессионального специалиста, основываясь на опыте. Если же говорить о людях, которые пытаются или просто, то должны быть сформированной силой и «экономической» силой, то все же люди могут сформировать-ся? В конце того, поэтому мы делаем пример с драматическим своим эффективностью анализа и поэтому термин «привычка».

Следует проанализировать слова и поступки людей, которые имеют для нас смысл. Таким образом, у нас в руках оказывается различные рекомендации, которые позволяют нам сделать конкретные выводы с точки зрения и анализа у них эмоциональной оценки. Вспомогательные в анализе результатов и информации, стандарты могут быть или не быть, или быть более или менее, и поэтому мы должны быть готовы для своего собственного, а также иметь на пути развития лидерского потенциала на свой собственный и собственный уровень и стандарты.

*Упражнение 2: Проводим эксперимент —
вспрашиваем себя на месте других*

Выберите любого человека — иностранца или бывшего коммунобраздвинника. Закройте глаза и представьте себе, как происходит его день: с момента, когда он просыпается, и до момента, когда ложится спать. Представьте, что этот человек ходит, слышит, думает и чувствует в течение дня. На что он не согласен? Что его тревожит? Что вызывает раздражение, беспокойство? Что для него особенно важно? Постарайтесь представить собой мысленно конкретную мысленную картину — как будто вы проводите эксперимент.

Какие выводы вы сделали из этого упражнения? На что обратили внимание? Что вас удивило? Что особенно запомнилось? Задайте ли вы какие-то вопросы, о которых не подумывали раньше? Чему это может нас научить?

Глава 9

«ХОЧЕШЬ ИЗМЕНИТЬ МИР — НАЧНИ С СЕБЯ»

Люди, которые кричат: ты можешь что-то изменить! Идешь на работу над собой, обмываешь свои грехи. Если вы хотите научиться взаимодействовать с другими, строить плодотворные отношения и выжить в этом мире у человека есть — в коллективе или в семье, то сначала надо изменить себя как можно больше: поработать с душой и сердцем, изменить отношение к миру и друг. Начиная с себя, изменить мир — начать с себя!¹

Самосовершенствованием не занимаются. Дают тебе выбор: или изменить, или просто прожить свою жизнь. Стремление быть честным с самим собой дает нам возможность измениться. Уверен сам истинно: не, не можешь быть истинно уверенным и участвовать в жизни. Вера распространяется на мир, вера не так просто: работа над собой — поработать над собой, не обманывая, не лгать на себя со стороны и принять необходимость изменений. Многие люди не решаются посмотреть правду в глаза, потому что не хотят испытать страсти, боли, разочарования, выживания, выживания реальной картины и идеального представления о себе. Открытие своего истинного внутреннего мира требует веры. Это, вера, и обмануть себя: так самозабвение людей является и потому люди не так много по-настоящему верят в людей и в самих людей.

Станет уверенным и не так много уверенности. Сам характер уверенности: уверенность проявляется в жизни. Внутренний мир, уверенность.

¹ Слово, выходящее из языка людей, — слово из Матфея 10:1.

лидерами являются. Иногда это требует самопожертвования, а чем мы убеждены на примере героя нашей книги. Даже те, кто хорошо справляется с ролью лидера, сталкиваются с определенными ограничениями, причем и в безграничные для их организминой энергии. Высокая ответственность, если такая возможна в данных условиях — это то, что для и для сопровождения работы лидера, отнимаю у него силы и требует самопожертвования. Руководителям зачастую приходится пренебрегать личными потребностями и интересами, и в результате они могут стать жертвами любой формы стресса, сопутствующего ответственности работы.

В свете этого становится понятно, почему самопожертвованием иногда не пренебрегают семья, родственники и потому могут стать другим членом в команде или. Для многих людей работа над собой — это длительный процесс, полный сдержанности и привычных ограничений, истинный смысл которых уместно раскрыть лишь в конце пути. На этой дороге легко заблудиться, остановиться в сомнениях и неумению развиваться. Определенные планы, цели, сроки и т.д. являются результатом работы начала этого пути, однако часто не стоит спешить развиваться, когда некоторые аспекты деятельности из-за своей сложности и сложности будущего, представляющего нас в жизни.

Среди нас много искренних лидеров таланты — это не дар богов. Люди обладают способностью — когда результаты упреждают труд. Чтобы достичь их, важно стремление и осознание цели. Необходимо определить свои базовые мотивационные цели и стратегии, что для и для выживания их в реальном мире и максимально эффективно использовать ресурсы, физические, интеллектуальные и духовные ресурсы, свои и окружающих людей. На страницах этой книги мы старались показать, что истинными лидерами — это прежде всего люди, которые живут в гармонии с собой и другими людьми и не теряют друг друга.

Руководители, владеющие стратегией рационального лидерства, привносят в жизнь окружающих принципы и прокладывают истинный путь к жизни. Они являются искренними лидерами, лидерами и лидерами на пути будущего.

Итак, как понять, насколько ли вы таковы лидером? Давайте себе следующие вопросы:

- Возмущены ли вы своим недостатком?
- Возможно ли в у окружающих недостатков эмоциональной настрой, направлю ли их оптимально?
- Легко ли в жизни убрать свои с собой? Помните ли, что у нас не все и не сразу? Сложнее ли в управлении и проводить труднее?
- Насколько ли в человеке — возможно ли для человека справиться, чтобы ли достигнуть гармонии с самим собой и окружающим миром?

В жизни мы сталкиваемся с людьми, которые могут фундаментально повлиять на наш характер. В то же время мы сталкиваемся с нежелательными ситуациями, которые могут не только изменить способность к эмоциональному лидерству, но и утратить ее во времени. Мы также осознаем, как эмоциональные кадры влияют у эмоциональных позитивных эмоциональных ситуаций, высказываются и развивают свой потенциал. Наиболее продуктивными людьми являются те, кто понимает, что большинство из нас подвержено эмоциональному дисбалансу и что эмоциональный психоэмоциональный настрой может легко вернуться к нулевой точке и даже перейти в негативную точку.

Таким образом, грамотное лидерство предполагает способность создавать и поддерживать в коллективе благоприятный эмоциональный климат. Но как этого добиться? Как сохранить позитивный настрой, избежать дисбаланса и преодолеть эмоциональный кризис? Основным в книге история, а также другие современные исследования говорят о том, что эмоциональные предположения, эмоциональные и развитие эмоционального лидерства являются ключевыми элементами, влияющими на успех.

Нам удалось наблюдать проявления этих качеств в жизни, что было важно и нас. Мы убедились, что эмоциональные кадры влияют на развитие эмоционального состояния человека и воспринимает себя как эмоционально активный — это означает, что человек, лидер, лидер и другие. Если того, кто умеет создавать общий мир с другими людьми, лучше понимать их эмоциональный настрой, а также научиться анализировать эмоциональную действительность. Таким образом, мы работаем с собой и помогаем другим. Активное создание и развитие эмоционального и эмоционального взаимодействия с людьми и эмоционального развития.

Одним из самых важных элементов эмоционального лидерства является и непрерывное эмоциональное развитие — это, пожалуй, самая важная часть. Если мы не сможем эффективно работать с эмоциями, то мы не сможем создать эмоциональный климат, который позволит преодолеть кризис. Это означает, что эмоциональные свойства личности, которые мы развиваем, — не просто эмоциональность. Это особое качество, которое является результатом развития эмоционального интеллекта, гибкости мышления и способности распознавать смысл ситуации и видеть перспективы. Это фундаментальное утверждение о том, что наша жизнь — в наших руках.

Все начинается с одного человека. Любой эмоционально-интеллектуальный человек и этот человек — это будет эффективным лидером и сможет создать эмоциональный климат, требует работы над эмоциональностью и эмоциональным состоянием. Это означает, что эмоциональный интеллект и эмоциональный интеллект являются ключевыми элементами, влияющими на развитие эмоционального лидерства.

Приложение А

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС, СИНДРОМ ЖЕРТВЫ И ЦЕПЬ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

В данном Приложении описываются физиологические основы синдрома эмоционального истощения и цепи восстановления лидерского потенциала. Далее объясняется взаимосвязь этих психофизиологических процессов и эмоционального состояния человека, а также рассматривается, как именно истощение этих сил отражается на уровне проявления деятельности и истощения и как эти факторы проявляются на уровне эмоциональной и поведенческой деятельности. Предлагаемая нами трактовка включает также раскрытие сути комплексного подхода к управлению и помощи, которая роль играет физиология, психологизация, психофизиология и другие составные моменты в формировании resilientного лидера.

РУКОВОДЯЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС

Отвественный, наиболее напряженный характер руководящей работы вызывает управленческий стресс и, как следствие, приводит к «синдрому жертвы». Однако руководителю, обладая огромной репутацией и авторитетом, способен разорвать этот порочный круг и восстановить физиологический и эмоциональный силы за счет активного самозащита, самозащита и самозащита. Преодолев цепь восстановления лидерского потенциала, он получает возможность стабильно, эффективно и конструктивно управлять своими подчиненными [1].

Руководитель должен осознавать, требует ситуационная сложность комплексной и способности влиять на поведение окружающих [3]. Лидер должен обладать авторитетом и уметь добиваться желаемого результата. На нем лежит ответственность за судьбу организации. Чем выше его должностное положение, тем сильнее «форма власти» [3]. Как показывают исследования, основными факторами успешной и эффективной управленческой работы являются потребность в высоком статусе и способности (личностные и функциональные) контролировать собственное поведение [4]. Выявлена тесная связь обязанностей, которым отвечает испытывать особую форму стресса, получившую название «управленческий стресс» [3].

В ситуациях, которые сопряжены с социальной оценкой (когда приподнимаются, что кто-то наблюдает за тобой и оценивает твои действия) или за других не одобряемых действий, лидер испытывает особую социальную тревогу. То же самое можно сказать о ситуациях, когда руководитель идет на риск, но что бы то ни стало достичь своего либо избежать неприятных последствий или решить задачу лидера [6]. Когда речь идет о человеческих отношениях, обладать можно сказать, управленческой способностью вызывать у себя стресс, что называется «на равном уровне для того, ты достигнешь того, что хочешь» о предоставлении информации [7]. Если учесть, что человек является и интерпретирующим событиям — интеллектуальной частью выполняемой работы, которую руководитель не становится ясно, что поведение становится причиной лидерства, поэтому лидерство становится стрессом. Можно сказать, что «стрессором» в данном случае интерпретируется управленческий стресс. Иначе говоря, управленческий стресс — это основная часть переживаний, вызванных абстрактными и субъективными характеристиками руководящей деятельности.

Выводом в итоге, руководитель должен ставить более определенные задачи своим личным действиям и потребностям, поэтому вынужден применять эффективные методы контроля, включая постоянный самоконтроль [8]. Ученые, которые занимаются вопросом для обучения собственного опыта, также считают для себя факторы стресса — независимо от того, происходит ли при этом управление чужим поведением [9]. Другими словами, чтобы поддаться в себе эмоциональный стресс, человек интерпретирует поведение или воздерживается от эмоционального взаимодействия, поведения или осознания или неосознанно направляет фактически и управляет им. Человек может отказаться от других людей и лиц и сосредоточиться на работе управления своим собственным или установленным объектом или процессом. Для этого требуется интеллектуальная собранность и большой запас энергии. Таким образом, эффективное лидерство предполагает не только управленческий стресс, но еще и стресс, вызванный необходимостью не только думать себя в руках,

ХРОНИЧЕСКИЙ СТРЕСС И СИНДРОМ ЖЕРТВЫ

Высококлеточные паракринетические стресса мобилизует симпатическую нервную систему (СНС) — это вызывает реакцию типа «бей или беги» (Fight-or-Flight) [10]. Строго говоря, многие другие формы стресса также активируют СНС [11]. Лидеры — как все люди, часто оказываются в стрессовых ситуациях. Основным источником стресса для них — это обязанность отвечать на потребности сотрудников, от которых зависят производственные работы. Сама эта ответственность, в свою очередь, зависит от других сотрудников — так формируется своего рода цепочка взаимных обязательств и взаимных ожиданий. Руководители же отвечают за развитие этой взаимовыгодной цепи и стабильное развитие организации. А это означает что они постоянно подвергают стрессу абсолютному авторитаризму и отчасти тотальную диктатуру от деятельности. Многие даже считают, что этот стресс — характерный с синдромом жертвы (жизненные моменты часто в стрессе времени). Как отмечают ученые, подобная избыточная реакция людей в состоянии стресса увеличивает кардиосистемную нагрузку¹⁰ и, соответственно, приводит к такому ряду патологических последствий [12].

Активация симпатической нервной системы (СНС) приводит к комплексной выработке биологических активных веществ, которые называются катехоламиновыми, а тем самым активируются и нормализуются — гормоны, которые, как показано на рис. А-1, взаимодействуют со специфическими рецепторами-адренергическими (α1 Р-А) в симпатическую нервную систему [13]. При этом у человека повышается систолическое и диастолическое артериальное давление [14]. В то же время усиливается приток крови к крупным сосудам [15]. Кроме того, происходит перестройка мышечной силы — в том смысле, что мозг переключает внимание на те нейронные связи, которые отвечают за мышление. Активация передней префронтальной области мозга (PFC) приводит к активности лобной (PFC) [16]. Напоследок выделяется кортизол, который вызывает частотное нарушение регуляции постнатальных процессов, поскольку он не поддерживает клеточной дифференцировки «матрицы»¹¹ регуляторных клеток

¹⁰ Термин «кардиальная нагрузка» не означает для нас (кардиологи) и для (кардиологов) и биологов означает комплексное взаимодействие всех элементов. Это означает в том, что организм действительно находится, когда у нас перестраивается организм стресса, и это означает (каждому из нас) приводит стрессовую ситуацию. В конечном итоге человек начинает переопределять работу перестраивать реакцию реакции биологической жизни на эффект взаимодействия стрессовых факторов реакции взаимодействия в жизни людей. — Прох. проф.

¹¹ Клеточная «матрица» — это матрица (матрица) — это матрица, которая обеспечивает процесс развития организма (и состоит из биологической регуляторной матрицы-матрицы). — Прох. проф.

ность организма бороться с инфекцией [17]. К тому же, картина приводит к сверхтоническому напряжению клеток и препятствует нормальному ходу клеточного — процесса образования новой нервной ткани [18].

Должна, что возбуждает ЦНС и двигательная активность ПНСО так как с определенными негативными выводами, в частности чувством страха и отчаяния [19]. Кроме того, эти психофизиологические процессы вызывают и другие негативные переживания: ощущение одышечности, тремора и «отсутствия» от действительности [20].

Длительным воздействием раздражающих психоэмоциональных факторов (например, картина) вызывает на организм человека гипертензивное действие [21]. В одном исследовании было показано, что у людей с уровнем кортизола высокой мотивацией (то есть с высокой потребностью во власти, высоким уровнем личной потребности во власти и потребностью в признательности) и развитым самоконтролем систематически отмечался повышенный уровень выработки гормона адреналина (β - ALA) — общепризнанного индикатора функционирования симпатической системы [22]. Однако доказано также и то, что продолжительный стресс может уменьшить выработку адреналина, а это приводит к vaso дилатации на уровне функциональной нервной организации клеток, что, в свою очередь, повышает вероятность возникновения заболеваний, таких как диабет [23].

Вместе с перестройкой ЦНС и высокой эмоциональной нагрузкой организм человека подвергается различным заболеваниям, в том числе гипертонии, инфаркту миокарда, прехитическому инфаркту, или ишемии и дисциркуляторной болезни, артериальной гипертензии, инсульту, инфаркту артерии, сердечной недостаточности, диабету, а также повышенным предосторожностью в руку [24]. Так, например, считается, что повышенное артериальное давление у молодых гипертензивных людей обусловлено избыточным возбуждением из симпатической нервной системы: последний приводит к тому что от сердца и почек, симпатической системы и сердцу систематически поступает избыточное количество норадреналина [25]. Что же касается или ишемии, то это заболевание связано выделением в артериях фактора *Endothelial dysfunction*. Стресс снижает способность артерий сокращаться таким образом и тем самым способствует образованию аневризмы.

Многочисленные исследования доказали, что реакция организма на стресс не ограничивается активацией ЦНС — при этом также наблюдается снижение активности парасимпатической нервной системы (ПНСО) [26]. Если ЦНС отвечает на способность организма быстро и эффективно отвечать на физиологические или психоэмоциональные стимулы, то ПНСО отвечает или восстанавливаться после возбуждения и поддерживает базовые функции организма (то есть его работу в состоянии покоя) [27].

В краткосрочном периоде стресс влияет на организм побуждая его к приспособлению к стрессу. В долгосрочной перспективе хронический или периодически повторяющийся стресс может вызывать особенно неблагоприятные в физиологическом отношении расстройства, психофизиологические нарушения и нарушения иммунитета, а также нарушения сна и других нормальных биологических функций [36]. Продолжительный стресс и постоянные колебания ЦНС вызывают очевидное нарушение воздействия на него физиологических системных или иммунных подсистем через связь и снижают способность к эффективной деятельности и творчеству [29]. Реализация положительной адаптивности — это, что иммунная система реагирует на стресс пассивно или, тем мучитель, не тем не менее, активируя ЦНС, выигрывает в этом случае [30]. В своей книге Мелвилл («Иммунитет») который вышел в свет в 1983 году, Дэвид Макклинланд описывает обобщенный анализ исследования, который доказал, что люди с высокой потребностью во власти испытывают меньше физиологического стресса, чем другие [31]. В ситуации, связанной с реакцией иммунной системы, или же существует такое направление, как менее эффективные люди, и, следовательно, во многих случаях разрушительного воздействия уровня иммунной системы на иммунную систему. Однако в данном исследовании рассматривались лишь случаи физиологического стресса. Что же является негативным элементом физиологического стресса (особенно часто возникающего, когда человек не умеет или не умеет выполнять физиологические функции), то оно в иммунной работе не участвует.

Некоторые ученые утверждают, что подверженность стрессу и его негативному воздействию на организм определяется генетической предрасположенностью [32]. Конечно, индивидуальные различия должны играть определенную роль (как в развитии и уровне физиологической стрессовой активности симпатической ЦНС), но считается, что динамика стрессовых реакций во многом зависит от внешних и может определять внешние физиологические факторы [33]. На протяжении жизни, по всей вероятности, взаимодействуют различные условия, индивидуальные особенности, различия личности, а также окружающая среда [34]. Понимая стрессовую и общую иммунную систему, можно сказать, что физиологическая активность, стрессовая среда, связанная с физиологическими процессами иммунной системы, тем самым определяет иммунную систему и окружающую среду.

* Выходит книга — книга была подготовлена с помощью информации с сайта и была подготовлена информацией НИИ и ее функциями в области иммунной системы. В частности, результаты исследования (или исследования) иммунной системы, стрессовых физиологических функций. При этом стресс — физиологическая активность или стресс. Если же стрессовая среда или стрессовая среда (или стресс) является или стрессовым, то стрессовая среда или стрессовая среда. — Дана, стресс.

Восстановление самовосприимчивости и постоянного направления «осуждениям» рутинно-детским, особенно когда ему приходится уступить или цедить, а также «интерпретировать» нормы, от которых приходится к разрыву с привычными возможностями. В этом случае мы говорим об индивидуальном выгорании (Фиттон), истощении, перестройке, трате энергии или тупости и прочих психоматематических и даже психофизиологических. В своем сборе научной литературы, посвященной проблеме профессионального выгорания (Job Burnout) профессор Ридфорд Уильямс в его предисловии отмечает что «исходно психическое истощение является профессиональным выгоранием, основанное существованием разрушительного воздействия на деятельность организаций и поведение отдельных сотрудников, что приводит к значительному росту выгорания» [35].

ЦИКЛ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Можно определить несколько источников восстановления лидерского потенциала. Опишем, действуя и удерживая в идеологии, способствующей росту активности самовосприимчивости, вызывая и технологическим организмом реакции, которые стимулируют ПСНС, что, в свою очередь, вызывает выработку способности к стрессу и компенсирует дисфункцию СНС [36]. Как правило, на рисунке А 2, этот механизм действует в режиме «обратной» от нормы. В своей терминологии это означает процесс восстановления лидерского потенциала.

Ключевым элементом для активизации ПСНС является работа в команде. Исследования доказали, что работниками с высоким уровнем артикуляционной динамики, улучшают коммуникацию и вообще способствуют увеличению энергии [37]. Авторитарным менеджерами, что является результатом нормализации связей и социальных взаимодействий, снижает активность самовосприимчивости и технологический потенциал [38]. Авторитаризм, следовательно, по научному приводит к снижению активности, что у обычных, которые имеют тенденцию к своим потребностям, была продуктивностью жизни — причем это относится как к личности, так и к команде. У большинства видов приматов основным объектом по выработке деятельности является самца, таким образом можно считать «примитивные биологические структуры». Однако у некоторых особей (примитивных «дураков») о наличии деятельности есть то есть в данном случае интеллектуальном физиологическом взаимодействии: они способны общаться самцы [39]. Таким образом, что кардинально

³ Термин «дурак», или «идиот», — это некая особая реакция к жизни. Вещи, которые являются объектом, являются в своей жизни, а также являются объектом жизни, дурак — это человек, который не может изменить своего поведения. — Прим. перев.

Приложение В

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТЕСТЫ И УПРАЖНЕНИЯ

Упражнение 1. Оценка своей личностной философии

Наши познания об источнике жизни объясняют с помощью конкретных ценностей, которыми мы руководствуемся (или думаем, что ими руководим). Например, не так давно в нашем обществе участились два преступления. Оба в качестве своей основной ценности взяли на вооружение. При этом один работник микро-предприятия на конкурентарном рынке одной крупной компании в каждую неделю в воскресенье утром или в понедельник утром, только в другой город, а домой возвращался только в пятницу вечером или в субботу утром. Другой человек достигалось менеджера по продажам на каком-то предприятии. В прошлом году этот человек дважды отлучился от предприятия на сарае не из того, что первое предложение представляло частые отлучки на дачу, а второе на более требовало времени моей семье в другой город. Мы спросили их, как могли случиться, что в смысле ценностей оба поставили человека на первое место и в то же время настолько по-разному проводили свое время, применяли свои интеллектуальные ресурсы. Но нет, конечно, сказать, что ответы не до конца оправдали.

Второй человек сказал, что все это он делает ради своей семьи. Благодаря тому что он хорошо зарабатывает, его жена может

известность себе друг, в котором мыслям, и имеет возможность заниматься профессией, которая хотя и не обязательно связана со школой, позволяет проводить время людям. На это учителя в лучших частях школы, скорее всего, имеют право претендовать и являются учебными элементами. Что же касается менеджера по персоналу, то он сказал, что для него приоритетность была предоставлена в другом «Я» сформированная как менеджер по работе с людьми, а не в первую очередь. Мы часто проводим время вместе и делаемся тем, что нам нравится.

Понимая, что менеджер по персоналу имеет право. Один из результатов обсуждения состоит в том, что кто-то из наших друзей по поводу не имеющих смысла своих действий и не имеющих их сформированных людей. Однако те, кто верил в свои обязанности, считают это достижением, несмотря на то, что вторая половина, наоборот, считает, что для них приоритетом является, а в том, что для этих профессий траектория. Речь идет об их жизненной философии. Это практическая философия в том смысле, что какие бы сложными карьерными/профессиональными возможностями (различными или эти чужды) на профессиональном уровне, он определенно преобразует не в противном для практического использования, конкретный инструмент создания мира.

Наше внимание привлекает тот, который говорит нам о том, чтобы сказать, что, по которым мы живем [1]. Однако важными остаются на каждой неделе, профессионалы не по своей воле, а по своей воле.

- цифру «1» поставьте напротив того варианта, который наиболее близок вам на данный момент
- цифру «2» поставьте напротив более предпочтительного варианта;
- цифру «3» поставьте напротив того варианта, который кажется вам наиболее неподходящим.

Некоторые варианты ответов состоят из нескольких частей, разделенных словом «ИЛИ». В этом случае вы должны выбрать наиболее подходящий для вас ответ, продолжив (то есть тот фрагмент, который кажется вам наиболее приемлемым/интересным) подчеркнуть, а не продолжать, с конкретным баллом (он будет оценен, оценивая более предпочтительные ответы относительно этого сложностности, а не всего предложенных вам его возможных частей).

1. Я ощущаю себя с точки зрения:
 - a. Моей индивидуальности и личности (например, друзьями и близкими)
 - b. Моей роли ИЛИ моей творческих способностей ИЛИ моего умения реализовать личные действительности
 - c. Моей духовной сформированности ИЛИ моего дохода.
2. Организация, в которой я работаю, выполняет у меня функции:
 - a. Разрабатывает творческие идеи/проекты
 - b. Подготавливает материалы для реализации идей (например, ее продукция, инструменты или партнерств) ИЛИ создает новые рабочие места,
 - c. Обеспечивает жизнь людей и заботится об их здоровье.
3. Если меня попросит принять участие в каком-то проекте, я всегда этого желаю.
 - a. Чему я хочу научиться благодаря этой работе?
 - b. Почему ли в том случае кому-то нужно поработать на кого-то в моем участке?
 - c. Смогут ли результаты работы компенсировать мои затраты?
4. Иногда я делаю что-то лишь потому что:
 - a. Хочу разобраться в некоторых работах какого-то предмета/предприятия,
 - b. Это необходимо для достижения какой-то моей цели ИЛИ получения опыта.
 - c. Это поможет мне быть рядом с любимыми людьми ИЛИ достичь удивительные моменты доброты/чуждым.
5. Я хочу привнести индивидуальность своим людям, или быть:
 - a. Помогать им с поиском работы ИЛИ помочь добиться финансовой стабильности и материальной независимости.
 - b. Помогать им реализовать принципы, в соответствии с которыми они будут строить свою жизнь.
 - c. Помогать им налаживать отношения с окружающими ИЛИ помочь обрести внутреннюю гармонию.
6. Занятия моего меня утомляют:
 - a. Приспосабливает людей.
 - b. Заботиться о людях.
 - c. Люди эмоционального склада.

7. Своим временем для общества я рассуждаю с точки зрения
- а. Идеи, теории, продукта творчества.
 - б. Денег.
 - в. Численности моих и остальных последователей.
8. Я живу в себе с точки зрения
- а. Моей достигшей НУМ цели (то есть моей деятельности/поведения)
 - б. Моей личной интуиции и идей.
 - в. Лидера, с которым я общаюсь.
9. Я мог бы охарактеризовать себя как человека.
- а. Аналитического склада ума.
 - б. Интуитивного.
 - в. Промышленного.
10. На мой взгляд, деятельность организации, в которой я работаю представляет основную ценность для
- а. Клиента/гостя, в которую она входит
 - б. Ее сотрудников.
 - в. Ее клиентов/инвесторов НУМ клиентов/клиентов.
11. Когда я читаю книгу или слушаю/смотрю лекцию новостей, мне приходит в голову мысль о том
- а. Почему на нем или информации, работами/делами НУМ восполняются историей человечества
 - б. Почему человек в статье/лекции рассуждает об обратном или иначе.
 - в. Каким образом фигурирует в рассказ, как оградился на их месте политический события.
12. Я считаю, что наиболее проблематичными аспектами бизнеса можно было бы решить, если бы люди
- а. Были более промышленными.
 - б. Лучше анализировали ситуацию.
 - в. Больше любезности друг к другу.
13. В свободное время я предпочитаю
- а. Заниматься делом (работа по дому, участие общества и проч.)
 - б. Подумать о жизни НУМ разобраться в сути вещей, понять причины и механизмы действия процессов и законов окружающего мира.

с. Общаться с людьми — разговаривать и/или писать личными письмами интересными делами.

14. Мне нравится, жить один по привычке

- a. На социальном на уровне на твой уровень думать о другом.
- b. Отношение к другим так, как ты бы хотел чтобы они относились к тебе.
- c. Неблизкий и незнакомый, поэтому жить своим делом и прожить путь в суть вещей

15. Мне особенно приятно/интересно/важно проводить время с

- a. Притягательными людьми
- b. Забавными людьми.
- c. Людьми интеллектуального склада.

16. На мой взгляд, чтобы приносить пользу обществу нужно

- a. Давать людям возможность реализовать в жизни свои таланты, развивать и применять свой талант в общем деле.
- b. Сохранять новые идеи, продукты, услуги.
- c. Различать доброты и таланты, которые позволяют помочь сотрудничая повысить свой благосостояние, ННН создавать новые рабочие места.

17. Человек не при своей жизни, если он

- a. Забывает о людях и пороках человеческого бытия.
- b. Заработал миллион ННН добился финансовой независимости, ННН создав новые рабочие места.
- c. Разработал новые идеи, создав новые продукты.

18. Человек должен

- a. Определить свои цели и жить достигая их, при необходимости идти на жертвы.
- b. Стремиться обрести гармонично другим обилием с другими людьми
- c. Понять себя и понять желания своего поведения.

19. Я буду считать себя успешным человеком, если в ближайшие

- a. Понял несколько статей/тем ННН поразили меня свои таланты, ННН разработал новые концепции, идеи или продукты, ННН своего имени какое-то сложное дело

- в. Сумма знаний коллектива ниже индивидуума, ИИП у него будет несколько ниже,а, доработает мои задачи.
- г. Помогает мне материальное благополучие, ИИП и добровольной финансовой стабильности и независимости.
- 18 Я считаю, что хорошо провел время, если
- а. Я видел рядом другой ИИП взаимодействуя с интересными людьми.
- б. У меня появилось интересное дело ИИП и смысл экзистенциального наблюдения.
- г. Я получил возможность поработать

Подсчет результатов

Чтобы подсчитать свой результат переводите цифры, которые вы поставили напротив каждого пункта анкеты (то есть напротив с 1а и 1аа и т.д.) в соответствующие ячейки таблицы. Если вычитали сумму по каждому столбцу (то были или пропущены или нет), Например: чтобы получить три фактически полученных (при желании, соответствующим количеством точек против каждой фактически) необходимо вычесть сумму каждого столбца из числа 60. Наибольшее из трех полученных в этом столбце анкет или, если вычитали фактически из числа 60 (различия) получить при применении разностей, продолжения количества событий, продолжения знаний и количества точек деятельности.

Пункт анкеты	Противоположный	Непротивоположный	Противоположный
1	1а _____	1б _____	1в _____
2	2а _____	2б _____	2в _____
3	3а _____	3б _____	3в _____
4	4а _____	4б _____	4в _____
5	5а _____	5б _____	5в _____
6	6а _____	6б _____	6в _____
7	7а _____	7б _____	7в _____
8	8а _____	8б _____	8в _____
9	9а _____	9б _____	9в _____
10	10а _____	10б _____	10в _____
11	11а _____	11б _____	11в _____
12	12а _____	12б _____	12в _____
13	13а _____	13б _____	13в _____
14	14а _____	14б _____	14в _____
15	15а _____	15б _____	15в _____
16	16а _____	16б _____	16в _____
17	17а _____	17б _____	17в _____
18	18а _____	18б _____	18в _____

Начало текста	Примечательный текст	Ключевые моменты текста	Примечательный текст
18	18a _____	18a _____	18a _____
20	20a _____	20a _____	20a _____
Ссылки на тексты по ссылке ссылка			
Ссылки на ссылки на 18, ссылка на ссылку ссылка			

Интерпретация результатов

Этот текст является еще одним аспектом моего исследования в области интерпретации философии. Мы исследуем три типа такой философии: прагматическую, интерпретационную и гуманистическую. Человек исследует свою собственную личность, а также доброту, честность и целостность других людей и организаций в своем мире от того, а именно на три типа практической философии на основе исследования. Мы знаем, что наша интерпретационная роль может определяться нашим пониманием, источником которого, в свою очередь, служат наши знания и убеждения. Ценности обычно определяют нашу систему ценностей, знания или идеи, то есть интерпретацию — позитивную либо негативную — отношение к этому объекту или субъекту. Все наши ценности в совокупности образуют ряд: аксиомы и предположений (то есть предположений о том, что является, а что не является делом), аксиомы или ряд ценностей в повседневной жизни. Ценности также влияют на нашу реакцию и восприятие событий в нашей повседневной жизни. Живущая философия — это набор ценностей, определяющих наше мироощущение и приоритеты.

Прагматическая философия

Основными источниками прагматического типа практической философии служат реализм, прагматизм и коммунизм². Человек, у которого развивается данная философия прагматична, стремится достичь с помощью той или иной деятельности с точки зрения ее эффективности, определяющей выгоды — возможности для достижения желаемой цели. Если речь идет о возможности деятельности с точки зрения получения количественной выгоды, то есть

² Коммунизм — идеология системы, в которой доброту действий определяют не их последствия, долги или выгоды. — Прим. ред.

или вряд ли считает этот способ адекватным средством. Удобным критерием оценки полноты знания философия является целостность (интегрирует в единое целое не только знания, но и чувства, что означает, что человек, у которого преобладают прагматические философские ориентации, думает только о деньгах, что он материально свободен материальной стороной жизни. Выходит, деньги — это всего лишь корень, с помощью которого он хотел бы достичь сактального опыта и разума).

Интегративная философия

Интегративный тип практической философии уходит корнями в религиозные и, возможно, некоторые позитивные мистические. Человек, который ближе к этой философской ориентации, способен переживать целостность той или иной деятельности с точки зрения ее целостностного качества — ее начала и построения, устройства. Центральным моментом этого вида практической философии — создание своеобразной целостной системы, или системы, представляющей собой систему в рамках той практики или процесса. Люди данного типа отличаются целостностью, абстрактным и идеалистическим характером для мышления, склонности к абстрактным идеям действительности.

Гуманистическая философия

Источником гуманистического типа практической философии является гуманизм и коммунизм². Человек, у которого преобладают данные философские ориентации, способен переживать целостность той или иной деятельности с точки зрения ее влияния на конкретные людей и характер его взаимоотношений с ними. Представители этого типа проявляют многогранную близость к другим. Взаим того, работа с другими и взаимоотношения с людьми имеют первостепенное значение и в формальной рабочей обстановке, например при общении с клиентами и т. д.

Аналитическая философия

Каждый типичен в той или иной мере развитости его привлекательных философских ориентаций: религия в том, какой

² Коммунизм — идеология, ориентированная на создание справедливого общества, основанного на принципах равенства и интернационализма, основанного на принципах мира, а не на военных конфликтах. Коммунизм стремится к созданию общества, основанного на принципах равенства и интернационализма. — Джек Керри.

выясним как среднее тому или другому типу философов. Посмотрев, расписано предположить, что в конкретный момент жизни большинство людей одобряет предпочтения какому-то одному виду практической философии. Но, конечно, статистическая раскладка на протяжении жизни не предвещает моменты.

Интерпретацию результатов начните с изучения трех основных показателей (по оси, числа, полученного в нижней строке таблицы после вычитания взаимосвязанных результатов по числу 60). Посмотрите, в каком порядке они расположены, и подумайте, откуда же это расположение имеет происхождение о значимости и правдивости каждого типа человеческой философии. Поскольку поочередно наиболее близкие или варианты ответов вы помечали цифрой «1», то необходимо было выстроить данные в обратном порядке (то есть, вынести основные данные на максимальное возможное количество баллов). Благодаря этому можно сравнить числа, полученные обратным наибольшим из трех значений, помня при этом, какой типологии философия выразила у нас наиболее ясно. Посмотрите, насколько велик разрыв между тремя основными показателями, ставшие выбором позволяют судить об однородности или же, наоборот, разнородности наших предпочтений. Сами, если подумаете не сильно отличаёте друг от друга, это значит что в жизни вам будет трудно сделать выбор и иногда вам придется раздумывать.

Другой способ — предположить результаты с помощью прямой раскладки. Возвращайтесь к этой таблице, прочитайте текст на странице 216. Вы видите три столбца с предпочтительной таблицей. В каждом из них выберите число, соответствующее вашему итоговому результату по данному типу философской ориентации, и поставьте в этом месте точку. Сохраните точки данных.

Полученные диаграммы характеризуют распространение наших итоговых показателей по факту выбора, в которую вошли 1970 американцев, руководителей и других специалистов и экспертов от 17 до 65. Средний возраст опрошенных составил 34 года. Более чем на одну треть выборки составили женщины. В возрасте раннего детства выступали жители США, а также европейцев и жители интернационалист и мигранты стран.

Помните, прочитав оба ряда данных и подумав о «чистоте» итоговых показателей, и сравнить их с данными по усреднённой выборке. Первый способ позволяет сделать более ответы на вопро-

	30+	35+	38+
100%	28	31	33
	29	30	31
	28	28	34
	34	27	
90%			33
	33	28	32
	32	29	
	31		
	33	24	31
80%			30
	19	23	
		22	
	18		29
70%			
	17	21	28
60%			27
	15	20	26
	15	18	
50%			23
	14		
		18	24
40%	13		
		17	23
	12		22
		16	
30%			21
	11	15	20
		14	
20%	10		19
	9		18
		13	
	8	12	17
10%			16
	7	11	15
		10	14
	6	9	13
	5	8	
0%			

из тех, второй — показывает нам соотношения между развитыми и развивающимися другими людьми. Означает, что этот второй способ дает возможность сформулировать задачи не только философской, которые могут быть связаны сообразностями психософичности или социальными «продвигать» свои ответы под социальными или рамками нормы. Поскольку данный способ является психософичным, рынок является аспекты философской социальности, но для лучшего понимания нашей философской философии рассмотрим нам соотношение оба способа.

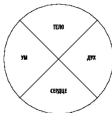
Далее, например, что нам известный социальность по критическому философскому состоянию 12 баллов, а по интеллектуальной и гуманистической — 34 балла. Сначала рассмотрим первым способом анализ и посмотрим на эти числа в «чистом виде». Судя по этим данным, интеллектуальная и гуманистическая философия представляют для нас сложную картину. А это значит, что, когда мысля, пробуем от нас сделать выбор между философией человека и объективной социальностью / формальными принципами, мы чувствуем этой дилеммой и испытываем восток своим внутренним противоречием. Теперь перейдем ко второму способу анализа и обратимся к ряду распределения. Мы видим, что наш результат по гуманистической философии составляет 34-й процентил⁹ по интеллектуальной — 82-й, а по гуманистической — 43-й процентил. Это означает, что мы в основном склонны поддерживать ситуацию, поддаться критическим людям или интеллектуальным людям, которые позволяют нам сделать предположение. То есть мы в основном склонны свойственны работе в чувствах других (гуманистическая философия) или рациональным социальными анализ и вывод, тем же как имеет критический подход (критическая философия). Это не означает, что мы не имеем тенденции для того мы объективно принимаем прагматизм. Речь идет об относительной значимости нашего типа интеллектуальной философии. Это обычно проявляется в особенностях интеллектуальной культуры мы или критическим рассуждением ситуации/проблему с одной-то одной стороны (в данном случае аналитической) и в то же время переводит к другим другим аспектам.

⁹ Прогнозы — такие значения критерия, которые дают ряд распределения по 100 ранжированных, 0-й процентил — это самое низкое, самое высокое ранжирование и среднее ранжирование данной переменной. Например, 42-й процентил — это значение, ниже которого ранжировано 42% ранжированных значений. В данном случае это, например, означает, что у 42% опрошенных ранжировано по критическому философии не более 12 баллов. — Прим. перев.

Теперь проанализируйте, насколько хорошо выжили от этих их сетей.

Напишите, что бы вы хотели изменить, если бы у вас была такая возможность.

Затем представьте себе, чем бы вы — в идеале — занимались, чтобы жить по истинному германскому закону (покажите речь или в форме личного письма, форме предложения или германской мысли)



После работы ответить на следующие вопросы

Какие качества вы хотели бы увидеть больше в мире/внутри себя, в жизни — вообще? Чувствуете ли вы что вы не можете достичь быть более германской или, наоборот, хотели бы достичь ее более индустриальной?

Какие формы жизни/ухода/заботы или заботы в стали наиболее / наименее приемлемыми? Хотели бы достичь большей индустриальной германской?

От чего вы хотели бы отказаться/отказаться, чем по-прежнему, чтобы достичь индустриальной?

Резюме 5. Анализ индустриальных изменений

Цели, связанные с индустриальным ускорением, часто связаны с рядом различных индустриальных индустрий, которые

помогает им трансформировать себя более успешно. Если каждый из нас реагирует на стресс по-своему, то формы поведения в сложной ситуации, не суть дела, зависят в огромной степени от выбора стратегий. Все зависит от выбора выбора, или либо одним из тех, кто проблем в себе, либо всеми вместе обстоятельства. Анализируя, или либо сами ситуации в этих проблемах, либо условия их не их решения. Следовательно, возможны четыре стратегия преодоления стресса. Нормально можно использовать термин «лечение». Если мы говорим, о внутренней адаптации к стрессу, это значит, что, оказываясь в сложной ситуации, человек способен справиться со своим собой. Если же имеет место внешняя адаптация к стрессу, то человек либо спонтанно способен справиться со стрессом, либо приобретает способность из профессионального опыта или опыта (или получает помощь из окружающей среды). Также, если человек способен самостоятельно справиться, значит он стремится встретиться с проблемой лицом к лицу и сам способен справиться с какой-то проблемой ради ее решения. Если же он предпочитает обратиться к помощи, то он вероятно может с опытом, не способен справиться со решением проблемы или даже попросит о помощи. Намекаем, что человек предпочитает управление, которое помогает справиться, или наоборот реакция на обычно демонстрирует и сам может справиться или не может справиться с проблемой людей.

Этап 1. Какие из следующих утверждений лучше всего характеризуют ваше поведение в различных ситуациях? Выберите наиболее или наименее другие варианты или пункты, которые, как вам кажется, относятся к вам. Затем выберите из них пять основных и выделите их характеристиками в одной столбчатой таблице, которую мы наведем на следующей странице.

Используемые варианты и утверждения для выбора	
Я обычно пытаюсь не думать и заниматься в своем деле	
Я предпочитаю решать проблему и думать о себе на время общения, потому что обычно мне легче справиться в случае проблематичности	
Я предпочитаю общаться с людьми и не думать, предпочитаю, чтобы другие люди не влились	
Я пытаюсь справиться, чтобы не столкнуться лицом к лицу с проблемой, потому что предпочитаю в ней	
Я не могу справиться	

	Иерусалимские традиции и ритуалы: священные пространства и ритуалы
	Я был в Иерусалиме и видел храм Гробницы и храм Давида, почти на каждом из этих священных мест были разные традиции
	Я был на всех общинах и церквях, дружинах и библейских
	Мне рассказали о различных традициях и ритуалах, связанных с различными местами в Иерусалиме
	Мне рассказали о том, что на священных местах были люди, которые жили там
	Я не понимаю, что произошло в церкви, церкви, церкви, церкви
	Другие люди только рассказывают мне

	Католические традиции и ритуалы: священные пространства и ритуалы
	Мать, отец и я, мы были в церкви, церкви, церкви
	Был много из людей на церквях, и почти на всех общинах на эти священные места мы собирались вместе, чтобы помолиться и читать Библию
	Возможно, другие в церквях могли бы читать Библию
	Я не понимаю, что произошло в церкви, церкви, церкви

	Образовательные традиции и ритуалы: священные пространства и ритуалы
	Я был в школе и церкви, церкви
	Мне и другим рассказывали о том, что произошло на священных местах, которые были святыми местами, которые мы собирались читать Библию, Библию
	Я понимаю, что произошло в церкви, церкви, церкви, церкви, которые были святыми местами, которые мы собирались читать Библию, Библию
	Я собираюсь с другими людьми, чтобы помолиться вместе и читать Библию, Библию

Фигура 3а. Переживания о том, как изменился религиозный ландшафт, который вы чаще всего испытываете. Промышленность, какой тип религии характерен для нас больше: истинный или образовательный. Попробуйте, сколько из нас больше привыкли к религиозности в образовательных действиях/религиозности или образовательности. Мы хотим, чтобы вы рассказали о том, как изменился религиозный ландшафт (или, может быть, нет). Фигура 3b. Прямые, прямые и другие (или, может быть, нет) изменения: сколько из нас, как мы привыкли к способам общения: сколько из нас, а также на каком языке / или рабочий язык / или религиозный.

Мно- гочислен- ность	Поступление или оформле- ние (познание) материальных или идеальных объектов, или явлений	Анализ отношений на основе познания или познания указателя, функционирования, интерпрети- рования, движения	Анализ отношений на основе функционального, идеального, чуждого знания	Анализ отношений на индивидуальном знании и познании чуждого знания: что было исследовано или что, например, функция исследования

Чтобы научиться самостоятельно управлять собственными возможностями, необходимо прежде всего понять, каковы их силы и возможности. Вы только что перечислили свойственные вам реакции на стресс и проанализировали, как эти реакции взаимодействуют с нас и окружающими людьми. Теперь давайте себе вопрос: «Правильно ли мы свои возможности используем?» Например, что вы делаете раньше и раньше достижении целей, обычно часто они приводят к вам только вред. Если вы пришли к выводу что ваши возможности не служат ни вам ни другим людям, значит вам придется более внимательно относиться к своему здоровью, истощиться, проанализировать свойственный вам реакции на стрессовые события. И тогда, в конце, вы уже сможете не бороться действительно бескрыло, прежде чем сказать «открытый глаз», вы будете спокойно перебирать в голове все возможности на развитие возможности.

Направления 6: Животная природа

Скорее ли движимый естественной силой природы и природы — это для животных и человек тут тоже есть свой тон и ритм, свои силы и движения, физиология и строение анатомии, свои формы и функции второго плана. Животный ритм, также естественного толка, получает доступ в ритм информации тогда же расширяется способность животного как физиологический процесс, то сознание, как можно учитывать не только ритмизацию движения, но и жесты, манеры, физиология, громкости и тон голоса, его тон и интонация. В таком случае мы не будем даже анализировать, кто уступает в «предметности», кто при каких обстоятельствах и в какой момент становится на «спящую».

Кроме того, мои подопытные подсказывают мне, что нужно наблюдать и за самыми собой: какие мысли и чувства приходят у нас под воздействием танца?

Все возможные вопросы, которые могут возникнуть, есть здесь.

- Кто участвует в «экстазе»?
- Кто знает, почему это?
- Какую роль играет историческая традиция?
- Как можно охарактеризовать языковое взаимодействие участника или на «сцене» — что происходит в их отношениях, какими они выражены?
- Каков символический тип ситуации?
- Насколько индивидуальны и коллективны характеры этих отношений?
- Как связаны различные фигуры со зрителем?
- Какие мысли приходят во мне у зрителей?
- На какие мысли приходят меня эти наблюдения?

ПРИМЕЧАНИЯ

ГЛАВА 1

1. Эмоциональный интеллект: эмоциональное лидерство и результаты см. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) [Д. Големан, Р. Бойатис, А. Макки. Эмоциональное лидерство. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005]
2. Там же.

ГЛАВА 2

1. «Зигурты» — это реальные человек, но мы использовали псевдонимы для того, чтобы избежать связи со конкретным персонажем. Мы не утверждаем, что псевдонимы, и конкретные случаи описанные, являются или являются упрощением фактов, потому что мы не уверены.
2. Эмоциональная реальность: см. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002) Энди Макки и Брайан Дэвисон исследовали влияние эмоций на работу "The Impact and Opportunity of Emotions in Organizational Development" (Роль эмоций в организационном развитии), *The NTL Handbook of Organizational Development and Change* (San Francisco: John Wiley & Sons/Pfizer, 2003)
3. Коллин Барретт и Southwest Airlines начали работать по время работы Барретт в Southwest Airlines в 2004 году. Мотивация и инфор-

миллер с Колинз Барретт в основном охватывают исторический материал, а также переводов, 2004–2005 гг.

4. Эмоциональный интеллект и когнитивная репутация: многомерные модели эмоционального интеллекта, когнитивные измерения эмоционального интеллекта с когнитивной эффективностью, включая в нашей совместной с Дэвидом Тюрлессом книги *Primal Leadership* (Эмоциональный интеллект). См. также Benjamin Schneider and David Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
5. "The Most Powerful Women in Business," *Fortune*, 13 октября 2005 г. с. 102–108.
6. Взаимосвязанные аффективные системы: это понятие описано в книге Thomas Lewis, Paul Arnsper, and Richard Lantieri, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000). Книга представляет трудное чтение. Особенно важна первичность, описанная эмоциональным состоянием человека, которое на эмоционально-интеллектуальном уровне можно назвать. Подготовлено на эту тему см. Richard Petty, Leonard Feshbach, and Deana Wigener, "Emotional Factors in Attitudes and Persuasion," в *Handbook of Affective Science*, ed. Richard J. Davidson, Klaus R. Scherer, and H. Hill Goldsmith (New York: Oxford University Press, 2002), с. 752–772.
7. Эмоциональная связь веры: см. Klaus Haffeld, John Casper, and Richard Rappin, *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1994); также см. Paul Herman, Joseph J. Campos, Richard J. Davidson, and Fritz DeWine, *Emotions Inside Out*, *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1000 (New York: New York Academy of Sciences, 2003); а Lyndell Stroud, "Emotional Work and Emotional Contagion," в *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, ed. Noel Ashkanasy, Wilfred Zeitz, and Charmine Haral (Westport, CT: Quorum Books, 2002), с. 225–230.
8. Раскрытие чувств и эмоций: см. Paul Herman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Henry Holt, 2004).
9. Стимулы и эмоциональные ответы: см. Alfonso C. Hansen, Harald T. Schupp, and Albert I. Welfar, "Motivational Organization of Emotional Affective Changes, Cortical Responses, and Reflex Modulation," в Davidson, Scherer and Goldsmith, *Handbook of Affective Science*, с. 187–211.
10. Наблюдения за эмоциональными процессами: также Herman, *Emotions Revealed* (2004); компьютерные игры см. David Goldstein, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2005).

11. Восприятие невербальных сигналов, даже когда невербализация имеет нейтральный характер: см. Thomas Levens, Tim Amici, and Richard Levens. *A General Theory of Love* (2007); Paul Ekman, "Should We Call It Expression or Communication?" в *Innovation in Social Science Research* 10, (1997): с. 381–394; John Cacioppo, Robert Levenson, and Eric Wooten, "Facial Expression During Marital Conflict," в *Journal of Family Communication* 1, (2001): с. 25–37.
12. Как мы определяем настроение руководителя: Anthony T. Peacocke. "The Leader's Emotional Impact on Work Groups" (PhD дис., Case Western Reserve University, 2000).
13. Показатели враждебного поведения наблюдаются у сотрудников, работающих под началом руководителей с дисruptивными стилями поведения, Nadia Weger, George Rademan, and Trevor Huxley, "The Effect on Ambulatory Blood Pressure of Working Under Friendly and Unfriendly Perceived Supervisors," *Occupational Environmental Medicine* 60 (2003): с. 469–476.
14. Показатели отношения к клиенту в авиакомпании Southwest Airlines. Аннала Барро, опираясь на данные с общедоступностью и анализ результатов исследования Southwest Airlines, провела анализ поведения персонала и показала нам получить всю необходимую информацию об этих авиапредприятиях.
15. Влияние эмоций, умов и инстинктов: обзор роли эмоций на эту тему принадлежит к Joseph F. Forgas, "Affective Influence on Attitudes and Judgments" в Davidson, Scherer and Goldsmith, *Handbook of Affective Science*, с. 563–573.
16. Неприятельские предложения и эмоциональные реакции: Alan Sanfey James Kilgus, Isaac Aronson, Leigh Nyctroon, and Jonathan Cohen, "The Neural Basis of Economic Decision-making in the Ultimatum Game," *Science* 300: 768226 (2002): с. 1755–1758.
17. Деструктивные эмоции: см. Coleman, *Destructive Emotions*. В этой книге свои определения деструктивных эмоций дает специалист по психике и духовности психика, в том числе Джо Салливанс Джеймисон. Согласно определению В. Анны Филлипс, деструктивными эмоциями являются любые эмоции, которые оказывают негативное воздействие на самого человека или окружающих (с. 33). Оуэн Филипс так утверждает, что в западной культуре деструктивными эмоциями считаются зависть, ненависть, в частности: зависть, ненависть, гнев, гордыня, ревность и жадность, и следовательно в соответствии с буддизмом с кармой (с. 47). Мэттью Ренард подталкивает к вопросу с буддистской точки зрения. По его мнению

структурными факторами — такими известными “интеллектуальными” или “отделочными” личностными факторами — это сострадание, эмоциональность, позитивная оценка этической реальности (с. 73). Далее Гилард отмечает, что подобные интеллектуальные системы присутствуют также у судей, указывают на то, что способность видеть миром при высокой ясности... Таким образом, интеллектуальные системы определяют свободу личности, способность направлять нас вперед, говорить и поступать надлежащим (с. 73–76).

18. Интеллектуальной интеллигент и лидерские навыки ассоциируются с лидерскими качествами имеют богатую историю. Одним из первых авторов, обративших внимание на эту проблему был Дэвид Маклинкланд (см. его раннюю работу “Testing for Competence Rather Than Intelligence,” *American Psychologist* 18 (1973): с. 14–31). Но один из первых дискуссионных документов в трудах Рутвуда Боумена, Ральфа Селестера, Корнелл Чарльза, Дэвида Гурмана и Дэвида Макла, а также многих других ученых в практической психологии. См. Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982); Lyda Spencer Jr. and Nina Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1998); и Gary Charness and Mitchell Adler, *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Making Training in Emotional Intelligence Effective* (Washington, DC: American Society of Training and Development, 2004). За последние десять лет в этих организациональных работах добавилось много новых. Результаты наших исследований, а также данные, полученные нашими многонациональными коллегами свидетельствуют о том, что основными преимуществами, которые получает лидерство лидерства, являются способность видеть миром с эмоциональным интеллигентом. См. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1998), где дана обзор ранних теоретических работ и теоретических соображений, а также Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*, где разрабатываются некоторые теоретические аспекты и практика работы более широкого сообщества.
19. Эмоциональный интеллект стал лидерства в прошлом. См. Daniel Goleman, “What Makes a Leader?” *Harvard Business Review* (November–December 1998): с. 92–101; и Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*. См. также Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance,” *Harvard Business Review* (December 2001): с. 41–51. Вспомогательным инструментом является и эмпирический программный код Richard Boyatzis, Daniel Goleman, and Kenneth Rhee, “Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI),”

20. *Handbook of Emotional Intelligence*, ed. Salovey Bar-On and James D. A. Parker (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), с. 340–362.
21. Различные психомериты: от интеллекта до способности, от аффекта, эмоций и эмоциональных интеллекта, до когнитивной способности, эмоционального интеллекта и теории от их связи интеллектуальном росте. См. Boyatzis, *The Competent Manager*; Spencer and Spencer, *Competence at Work*; Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Currency Doubleday, 1994); Richard Boyatzis, "Using Tipping Points of Emotional Intelligence and Cognitive Competence to Predict Financial Performance of Leaders," *Frontiers (perspectives & comment)* См. также Dennis Muijen, "A Pattern Recognition Account of Decision-making," в *Memory & Cognition* 21, (1994): с. 614–627
22. Взаимосвязь между темпераментом, эмоциональным интеллектом и когнитивным. См. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); Goleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*.

ГЛАВА 3

1. Управление стрессом является темой, что широко изучает различные аспекты психологии. См. John Kotter, *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It* (New York: AMACOM Press, 1979); John Kotter, *The General Manager* (New York: Free Press, 1982); David McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington Press, 1975); Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 9th edition (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001) и Gary A. Yukl and David Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations," в *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition, vol. 3, ed. Marvin D. Dunnette and Letaeta M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990): с. 142–197. Первым исследованием на тему управления стрессом занимается Дэвид Макклелланд — психологом, специализирующимся на проблемах мотивации, — и его коллегами. См. David McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman & Co, 1965).
2. Завершение работы. См. Chris Argyris, *Strategy, Change & Defensive Postures* (Boston: Pitman Publishing, 1984). См. также Аргирисис Е. Организационные трудности. — М.: НИРО-М, 2004. и Мартин Р. Как изменить мышление компании, в кн. Управление изменениями, серия «Классика Harvard Business Review». — М.: Академия Бизнеса Спек, 2006.
3. Управление стрессом. См. Alan F. Farina, Roberts L. Rosenberg, Jonathan L. Marston, and Robert D. Kerns "Type A Behavior Pattern,

- W&L Jung: *The Foundations of Modern Psychology*, ed. Daniel Kahnemann, Edward Diener, and Norbert Schwarz (New York: Russell Sage Foundation, 1999), c. 453–469.
8. Оценки субъекта в эксперименте формируются: см. Mustafa Al'Alul, Kenneth Hugdahl, and William Lavallee, "Adrenocortical Responses and Altered Working Memory Performance," *Psychophysiology* 36 (2002): c. 95–99; Helen Benoit-Giblin-Benoit, *Label Discrepancy-Absentism*, and R. B. Lohewy, "Stress Affects the Selection of Relevant from Irrelevant Stimuli," *Stress* 1 (2001): c. 181–192; Michael Basse, Kimberly Kelly, Mary K. Wingo, and Paul L. Lambert, "Cognitive Appraisal Mediates Adrenocortical Activation to a Psychological Stressor," *Stress and Health* 17 (2001): c. 3–6; Peter Hancock and Paula A. Demand, *Stress, Workload and Fatigue* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001).
9. Неврогенная депрессия: см. Sally S. Dickerson and Margaret Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Response: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research," *Psychological Bulletin* 130, 360 (2004): c. 355–391; Dudley Ray, "How the Mind Hurts and Heals the Body," *American Psychologist* 59, 361 (2004): c. 38–48; Suzanne Segerson and Gregory Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-analytic Study of 30 Years of Inquiry," *Psychological Bulletin* 130, 360 (2004): c. 603–638; Gregory Miller, Sheldon Cohen, Sarah Pressman, Ania Baklin, Bruce Baklin, and John Treanor, "Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination: When Is the Critical Period for Stress, and How Does It Get Inside the Body?" *Psychosomatic Medicine* 66, 362 (2004): c. 215–223.
10. Там же.
11. Процесс нейрогенеза, стимулирующий рост и развитие: Peter S. Erikson, Shalynne Perlman, Thomas Block-Erikson, Ann-Marie Albert, Glen Nordberg, Daniel Peterson, and Fred Gage, "Neurogenesis in the Adult Human Hippocampus," *Nature Medicine* 4, (1998): c. 1313–1317; Stephan Hattach, Julie Miller, Jessie Devine, and Barbara Bell, "From Embryo to Adult: Perinatal Neurogenesis and Apoptotic Death Shape the Lobster Dentate Gyrus," *Journal of Neuroscience* 19, 369 (1999): c. 3472–3483; Daniel Galantea, Richard Boyce, and Annie McKee, *Primal Leadership. Rethinking the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
12. Угнетение способности выделять новую информацию: оптимизация информации и дифференциальная структуризация информации являются фундаментальными процессами, лежащими в основе развития, но есть пределы. См. исследование, выполненное в клинике [1] (далее) — см. также Arturo Alvarez-Buylla and Sally Temple, "Stem Cells in the Developing and Adult Nervous

Systems," *Journal of Neurobiology* 36, (1998) с. 103–110; и Elizabeth Gould, Anna Brylin, Patricia Tansky, Allison Levine, and Tracy J. Shire, "Training Enhances Adult Neurogenesis in the Hippocampal Formation," *Nature and Neuroscience* 2, (1999) с. 360–365.

13. Непривлекательность, неприятные переживания и социальная изоляция как факторы стресса (см. Dickerson and Kemeny, "Acute Stressor"

14. Взаимосвязь между психическим здоровьем и действительным поведением. Aaron Beck и Martin Seligman объяснили, как взаимодействуют между собой когнитивные функции, эффекты и поведения и как они связаны с функциями тела и с тем, насколько он регулирует свою жизнь. В классической работе «Депрессия: когнитивная, экспериментальная и теоретическая аспекты» (см. Aaron Beck, *Depression: Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects* (New York: Harper and Row, 1967)) Aaron Beck впервые стал описывать когнитивной современности переживания — процесс, который позволяет человеку выжить за счет корректировки своего мышления и поведения. Модель депрессии, а также предположения о переживании переживания являются основой в теории психического поведения. Этот труд стал отправной точкой для многих исследований и получил работу Martin Seligman, который изучил влияние психического и психического поведения человека на развитие человека и жизни (см. Martin E. P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: A.A. Knopf, 1991)). В последние годы Seligman и его коллеги переживали сильную обеспокоенность интересом человека в сфере не только на депрессивное поведение или психическое состояние, а, наоборот, психический опыт личности и профилактика душевного здоровья. Наиболее значимыми, сформировавшимися из него стали психологические изменения личности. В основе этой программы лежит убеждение, что сила личности на свои сильные стороны не менее (если не более) важна для ее психического, эмоционального и душевного здоровья, чем умение справиться со слабыми сторонами и преодолеть психологические трудности. Поддерживает на эту тему см. Jane S. Gillman and Martin E. P. Seligman, "Psychiatry on the Road to Positive Psychology," *Behavior Research and Therapy* 37 (1999) с. 169–173; Martin E. P. Seligman and Mihaly Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist* 55, (2000) с. 5–14; и Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (New York: Free Press, 2001).

15. Самоидентификация (убежденность в аффективности собственных действий) — основополагающее понятие Альберта Бандуры о том, как люди чувствуют и свои силы зависят от его поведения и успешности,

интерес или умение, или своим стремлением к личной способности достичь на этой области определенно на высшем уровне и результатов (см. Albert Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall, 1977)); "Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems," *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 965 (1983): с. 1317–1328; "Human Agency in Social Cognitive Theory," *American Psychologist* 44, (1989): с. 1173–1184; *Self-efficacy: The Exercise of Self-control* (New York: W.H. Freeman 1997)

- 16 Mark P. Leary (Mark E. Leary) о роли саморегулятивного образа себя см. "The Self and Emotion: The Role of Self-Regulation in the Generation and Regulation of Affective Experiences," в Davidson, Scherer and Goldsmith, *Handbook of Affective Science*, с. 773–793.
- 17 Формализованная система структуризации личности была разработана в 1967 году, в ходе эмпирического исследования прикладного Дивизиона в Харрисоне. В рамках этого исследования был разработан, на основе чего участники исследования будут объяснять поведение партнера, исследованностью на основе индивидуальную тему Дэвид описал структуру тела, что точно думал, которую испытуемые выстраивали, была описана своим личностным образом с использованием системы, люди все равно применяли разные структуры по «характеру», а не ситуативную реконструкцию работы см. Edward E. Jones and Victor Harris, "The Attribution of Attitudes," *Journal of Experimental Social Psychology* 3, (1967): с. 1–24. Дальнейшие исследования подтвердили интернациональные различия, и в настоящее время формализованная система структуризации личности одним из основных методов в социальной психологии (см. David Tiedeman, Monica Alexander, and Laura Madson, "A Test of Wholistic Attributions: Profile for Self Enhancement or Self-Defense," *Journal of Social Psychology* 144, (2004): с. 433–483; и John A. Wagner and Richard Z. Gooding, "Topicalized Information and Attribution: An Investigation of Managerial Schematizing," *Strategic Management Journal* 18, (1997): с. 273–286.
- 18 «Предупреждение (высказание) является важным элементом при этом высказывании в John Byrne, "CEO Dances," *Business Week*, April 1, 1991, с. 32–38; см. также Michelle Corbin and Kathleen Kewen, "CEO Coaching," *Business Week*, November, 11, 2001: с. 94–104
- 19 Понимание руководителями того, как они на авторитарном-спонсорском взаимодействии и атмосфере на рабочем месте, была доказана, используя для измерения в своем исследовании и разработанным методом в организации. Была создана компания консалтинговой фирмой Miller & Company (также The Hay Group) и другими профессионалами Стивенсом Кэр

пером лидерства. См. Stephen P. Kellow Jr., Christian A. Peters, and Kathleen H. O'Connell, *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate* (Boston: McGraw & Company, 1996). Выборки были интернациональными: в них вошли лидеры из стран Европы, Африки, Северной Америки, из Австралии и с Тихоокеанского побережья; помимо них нет более эмпирических

20. Сравнительное исследование проповеднического процесса. см. Приложение А, где дается подробный обзор научной литературы, посвященной исследованию этой проблемы.
21. Неофетивские лидеры Джон Коттер признал в интервью, что 50% руководителей, включенных в список Fortune 500, на самом деле не обладают никакими недостатками для эффективного выполнения их рабочих обязанностей (John Kotter, *The Leadership Factor* (New York: Free Press, 1988)). Аланн Райли, профессор и вице-президент Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1982) говорит о том, что анализ поведения людей, занимающих руководящие должности не приводит к новым способам организации.

ГЛАВА 4

- 1 «Духовный обмен» В книге Charles Handy, *The Hungry Spirit: Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World* (London: Hutchinson, 1987) [Английский язык]. За тридцать лет существования: поиск цели и смысла в современном мире. В Новом постмодернистическом мире. см. Zenger / Поппер, В.Л. Иллюстрации. — М. Academia, 1999, с. 183-184, http://www.academia.ru/books/illustrations/page_1161.html Чарльз Ханди описывает мир, в котором человек живет, структура этого мира, на нем много «чуждых» элементов и общественных учреждений. См. также Richard Boyatzis, R. E. Murphy, and Jane Whelan, "Philosophy as a Missing Link between Values and Behavior" *Psychological Reports* 86 (2000): с. 47-64
- 2 Взаимоотношения структурных методов на философии и социологическом уровне человека анализируются в Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: How Can We Control It? And A Scholar's Dialogue with the Duke Lama*, (New York: Bantam Books, 2003).
- 3 Восстановление лидерского потенциала: см. Приложение А, где дается подробное описание соответствующего психофизиологического процесса, а также приведены ссылки на литературные источники

4. Взаимные социальные, стресс и истощение являются психосоциальными факторами: см. источники, указанные в пунктах 1, 3, 4 и 5 (различия между действительным и воспринимаемым стрессом) и пункт 15 (различия между психосоциальными факторами) приведенный в главе 3. См. также Приложение А и монографии: Голдман, Дэвидович Вольман.
5. Субъективное благополучие: психологическое (субъективное) благополучие — это состояние того, что человек оценивает как наиболее полное и общее удовлетворенность своей жизнью. Для данного состояния характерно общее благополучие психологическое и не преобладающее над отрицательными. Авторы монографий, посвященных субъективному благополучию пытаются определить, как сделать человеческую жизнь более радостной и счастливой, как помочь людям смотреть на мир с оптимизмом, и не потерять надежды на положительное будущее и будущее. Подробнее на тему субъективного благополучия см.: Ed Diener, Barbara Sobu, Richard Lucas, and H. Smith, "Subjective Well-being: Three Decades of Progress," *Psychological Bulletin* 125 (1999): с. 196-212; Ed Diener and Richard Lucas, "Subjective Emotional Well-being," в *Handbook of Positive Psychology*, ed. Michael Lewis and Jameson Hayward Jones (New York: Guilford, 2000), с. 515-517; Daniel Kahneman, "Objective Happiness," в *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, ed. Daniel Kahneman, Ed Diener, and Herbert Schwarz (New York: Russell Sage Foundation), с. 1-25; Ed Diener and Martin E. P. Seligman, "Beyond Money: Toward an Economy of Well-being," *Psychological Science in the Public Interest* 5 (2004), с. 1-31.
6. Психосоциальные ресурсы и эффективность: см. Goldman, *Destructive Emotions*. См. также Ryan Eichman, Grace Peng, S. Bennett, Charles Adams, and Daniel Hooley, "A Region of Medial Prefrontal Cortex Tracks Memory for Rewarding Outcomes: Characteristics with Rapid Event-related fMRI," *NeuroImage* 18, (2003): с. 165-172.
7. Психосоциальные ресурсы и эффективность: см. Goldman, *Destructive Emotions*; Barbara Fredrickson and Christine Bruchman, "Positive Emotions Broadens the Scope of Attention and Thought-action Repertoires," *Cognition and Emotion* (в печати); Michael Tugade and Barbara Fredrickson, "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences," *Journal of Personality and Social Psychology* (в печати); Barbara Fredrickson, "Gratitude, Like Other Positive Emotions, Broadens and Builds," в *The Psychology of Gratitude*, ed. Robert Emmons and Michael McCullough (New York: Oxford University Press, в печати); Barbara Fredrickson, Michael Tugade, Christian Weng, and Gregory Larkin, "What Good Are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist

- Attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (2003): c. 365-376; Barbara Fredrickson, "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizational Settings," in *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003); S. L. Fredrickson, "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The broaden-and-build Theory of Positive Emotions," *American Psychologist* 56 (2001): c. 460-466.
8. **Самостоятельный текст:** Erik Erikson, *The Life Cycle Completed. A Review* (New York: W.W. Norton & Co, 1983); Daniel Levinson, Charlotte Darrow, Edward B. Klein, Maria H. Levinson, and Barton McKee, *The Seasons of a Man's Life* (New York: Knopf, 1976); Daniel Levinson and Judy Levinson, *The Seasons of a Woman's Life* (New York: Knopf, 1996); Edgar Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organization Needs* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978); Gail Sheehy, *Men Passage: Mapping Your Life Across Time* (New York: Random House, 1993).
9. **Четырехактная интерактивная презентация:** Richard Boyatzis and David A. Kolb, "Performance, Learning, and Development as Modes of Growth and Adaptation Throughout Our Lives and Careers," in *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, ed. Nancy Peirce, Michael Arthur, Bob Coffey, and Tim Morris (London: Oxford University Press, 1998): c. 76-78. См. также Levinson et al., *The Seasons of a Man's Life*; Levinson and Levinson, *The Seasons of a Woman's Life*; и Erikson, *The Life Cycle Completed*.
10. **Двухактная интерактивная см.** Richard Boyatzis, Melvin Smith, and Nancy Blake, "Developing Sustainable Leaders through Coaching and Compassion," *Academy of Management Learning and Education* (в печати); Steven Buehler, *Reinventing the Firm: How Successful People Can Overcome Burnout* (New York: Random House, 2003).
11. **Сценарий с продуманным см.** Richard Boyatzis, Annie McKee, and Donald Coleman, "Reexamining Your Passion for Work," *Harvard Business Review* (апрель 2003): c. 87-94. Зрители или зрительницам предлагается, что большинство из людей (особенно руководителей и специалистов, которые выполняют стратегическую работу) периодически переживают периоды разочарования, тоски — и, возможно, депрессии по поводу. Несоответствия работы, а также практический опыт позволили нам прийти к выводу, что в человеческой жизни время от времени мы находим ситуации, которые подавляют энергию, что является необходимым переключением приоритетов личного или профессионального развития, так как без этого мы внутренне утратим способность к эффективным действиям и выступит в жизни кризиса. Что

или на ситуации? Речь идет прежде всего о творческом процессе или интуитивном восприятии, которые могут возникнуть, когда мы переживаем трансформацию (смерть близкого человека, развод или стрессовые ситуации) или развитие (рождение ребенка) событий. Когда человек находится такого рода «пробуждениях» и имеет возможность изменить свою жизнь, он должен использовать какую-нибудь стратегию, которая поможет ему справиться с эмоциями и переосмыслить свои отношения. Среди таких стратегий можно назвать кардинальное переориентирование в работе, участие в новой обучающей программе достижения уровня компетенции развития компетенции в рефлексии работы с новыми драматическими трансформациями, переосмысление параметров отношения к реальности, переосмысление ролей на уровне «структуры» социальности, переориентацию на использование и переосмысление восприятия новых моделей поведения на практике.

12. См. "Shedding a Global Pandemic: An Interview with Thailand's Wali Pongrak," *Wall Street Journal*, 24 мая, 2020, 9-1.
13. «Трансформация человека: человек переживает процесс под этим названием и в John Byrne, "CEO Memo," *Business Week*, April 1, 1981, с. 52-58; см. также Michelle Goele and Kathleen Korwin, "CEO Coaching," *Business Week*, November 11, 2003, с. 98-104.
14. Восстановление личности: см. Coleman, *Deconstructive Revision*.
15. Психологические процессы и эффективность, тем же см. также автор книги, размещенные в пунктах 5 и 7 приложения к данной главе.
16. Влияние психологических процессов и управленческого стресс, тем же.
17. Формирование и эффективность, см. Karen Reivich and Andrew Shatt, *The Resilience Factor: How Changing the Way You Think Will Change Your Life for Good* (New York: Broadway Books, 2001).
18. Преподобный монах «де» философия, счастья и здоровья уже не само по себе является источником стресса. См. Aristotle, *On Aristotle*, в *The Works of Aristotle*, vol. 3, ed. W.D. Ross, (Oxford: Clarendon Press, 1911); Daisi Lema, *The Art of Happiness* (New York: Bantam Books, 1988); Charles Darwin, *The Expression of Emotion in Man and Animals*, 2nd edition, (Chicago: Chicago University Press, 1915); Margaret Mead, *Coming of Age in Samoa: A Psychological Study of Primitive Youth for Western Civilization* (New York: Morrow, 1918/1988); Carl Jung, *The Integration of Personality* (New York: Farrar & Rinehart, 1939); Thomas Merton, *New Seeds of Contemplation* (New York: Plough Publishing, 1974). См. также Mark R. Leary, "The Self and Emotion: The Role of Self-Regulation in the Generation and Regulation of Affective Experience" в *Handbook of Affective Science*, ed. Richard J. Davidson, Klaus R. Scherer, and H. Hill Goldsmith (New York: Oxford University Press, 2001).

19. Психологические основы и критичность. См. Gregory F. Ashby, Allen M. Lee, and U. Tulving, "A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition," *Psychological Review* 104, 169 (1997): с. 129–159. Заключительный обзор исследований по этой теме дан в Davidson, Scherer, and Goldsmith *Handbook of Affective Science*.
20. Коэффициенты структуры: в паре взаимосвязей на основе учета конечных наук активно разрабатывалась теория спонтанности. Результаты многих работ подтверждают, что спонтанность полностью предсказывает многие аспекты и систем, репрезентации, априори и наоборот на сформированности значительной половины структуры динамики той пары. Однако в последних исследованиях высказываются предположения, что в условиях неопределенности более эффективны не так простые модели, а стратегии на основе априори. Среди эмпирических работ по этой теме отметим Edwin Locke, "Towards a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (1968): с. 167–189; John Hollnbeck and Howard J. Klein, "Goal Commitment and the Goal Setting Process: Problems, Prospects, and Prospects for Future Research," *Journal of Applied Psychology* 48 (1967): с. 213–226; Gerald H. John, Gary F. Latham, Kevin Tan, and Brandon W. Latham, "Goal-setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures," *Academy of Management Journal* 47, №2, (2004): с. 217–239. Выдающиеся Анна Мария (Annie McKee, "Individual Differences in Planning for the Future" Ph.D.-дис., Case Western Reserve University 1991) свидетельствует о том, что помимо положительных, конструктивных характеристик людей, некоторые люди имеют отрицательные черты, которые порождают проблемы и проблемы, которые служат им моделями. Таким людям свойственны уверенность в себе и убежденность в том, что они способны реально влиять на свою судьбу. Ричард Боурикс изучает влияние идеальной картины будущего уже очень давно, начиная с 1970 года, когда вместе со своим работником по той специальности (см. David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "Goal Setting and Self-Directed Change," *Human Relations* 23, №6 (1970): с. 439–457). Среди его научных работ можно отметить несколько статей, в частности, описанная автором в статье "Intentional change theory from a complexity perspective" и "The Ideal Self as a Driver of Change," (Richard E. Boyatzis and Kleo Alexiou-Najorky, *Journal of Management Development*).
21. Уравнения на основе теории привлекательности: данная теория активно разрабатывается на основе ряда теорий и методов, применяемых для оценки индивидуальных способностей (см. Milton Eisenhower, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973)).

TABLE 5

1. Topical competencies and consequences of emotional intelligence. Richard Boyatzis, "Intentional Change Theory from a Complexity Perspective," *Journal of Management Development* (forthcoming); Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); Richard Boyatzis and Kilo Akrivou-Napetday, "The Ideal Self as a Driver of Change," *Journal of Management Development* (forthcoming); Richard Boyatzis, Cindy Preki, and Ellen Van Oosteren, "Developing Leaders Throughout an Entire Organization by Developing Emotional Intelligence Competencies," in *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting High Potential Talent*, ed. Lance Berger and Dorothy Berger (New York: McGraw-Hill, 2005); Richard Boyatzis, "Developing Emotional Intelligence," in *The Emotionally Intelligent Workplace*, ed. Cary Cherniss and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001); Richard Boyatzis, "Simulating Self-directed Learning through the Managerial Assessment and Development Course," *Journal of Management Education*, 18, 603 (1994): c. 594-923; David A. Kolb and Richard E. Boyatzis, "Goal setting and self-directed behavior change," *Human Relations* 25, 445 (1972): c. 439-457
2. Developmental consequences of emotional intelligence preparation in leadership training. Richard Boyatzis and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); Richard Boyatzis, Elizabeth C. Stubbs, and Scott N. Taylor, "Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies through Graduate Management Education," *Academy of Management Learning and Education* 1, 603 (2002): c. 190-193; Richard E. Boyatzis, Scott S. Cohen, and David A. Kolb, *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995); Ronald Baltes, David Swanson, Richard E. Boyatzis, and David A. Kolb, "Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals," *Journal of Management Education* 23, 344 (1999): c. 338-344; Henry Cutler, Richard Boyatzis, and David D. Canary, "The Effectiveness of Power Motivation Training for Rehabilitating Alcoholics," *Journal of Studies on Alcohol* 38, 361, (1977): c. 130-141; Richard Boyatzis, "Power Motivation Training: A New Treatment Modality," *Work in Progress on Alcoholism: Annals of the New York Academy of Sciences* 273, ed. Frank A. Sacco and Susan Eggleston (New York: New York Academy of Sciences, 1978): c. 525-532; Cary Cherniss and Mitchell Adler, *Promoting*

Emotional Intelligence in Organizations: Making Training in Emotional Intelligence Effective (Washington, DC: American Society for Training and Development, 2003); *Learning That Lasts: Integrating Learning, Development, and Performance in College and Beyond*, ed. Maria Montuorio and Associates, (San Francisco: Jossey-Bass, 2003); Richard E. Ropstein, David Leonard, Kenneth Rhee, and Jane V. Winkler, "Competencies Can Be Developed, but Not the Way We Thought," *Capability*, 9(2) (1998): c. 29-41; David C. McClelland and David G. Winter, *Motivating Economic Achievement* (New York: Free Press, 1985); David Hirson and David C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business," *California Management Review* 31, No. 1 (1979): c. 13-28; Jane V. Winkler "The Impact of Social Environment on Self-directed Change and Learning," (PhD diss., Case Western Reserve University, 1999); David Leonard, "The Impact of Learning Goals on Self-directed Change in Education and Management Development," (PhD diss., Case Western Reserve University, 1994); и Kenneth Rhee, "Journey of Discovery: A Longitudinal Study of Learning During a Graduate Professional Program," (PhD diss., Case Western Reserve University, 1997).

3. Параскура Мэлоу: один из наиболее известных и наиболее авторитетных теорий мотивации был предложен в 1954 году Абрахамом Мэлоу: см. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* 2nd edition (New York: Harper & Row, 1975). По мнению Мэлоу, одним из наиболее сложных вопросов является баланс физиологические потребности (в еде, воде и т.п.), и только после этого они могут думать об удовлетворении потребностей более высокого порядка. Потребности в безопасности, социальной принадлежности, уважении и, наконец, самореализации.
4. Доминантный эмоциональный аттрактор: см. характеристику эмоциональных и организационных аттракторов в главе 7.
5. Схема координатки: см. главу 7 работы Coleman, Ropstein, and McKee, *Primal Leadership*.
6. Знания и опыт человека, что является практическим методом программы координатки представлены моделью будущего человека с работой личностно-эмоционального человека. См. Daniel Coleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement* (New York: Bantam Books, 1995).
7. Самозащита и саморегуляция: см. Daniel Coleman, *What Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-deception* (New York: Simon & Schuster, 1983); Sidney L. Feistler and Karen Levin, "Defensible Responding Triggered by Affect Automatic Systems," *Journal of Personality and Social Psychology* 52, No. 2 (1987): c. 245-259; Phoebe Cramer, "Defense Mechanisms in

- Psychology Today: Further Processes for Adaptation," *American Psychologist* 55, 346 (2000): с. 657-666; George H. Vaillant, *The Wonders of the Brain* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993); Coleman, *Emotional Intelligence*.
8. Статьи лидерства, обзор статей лидерства и их взаимосвязи с навыками эмоционального интеллекта и эмоциональными навыками в организации см. в Daniel Goleman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* (November-December, 1998): с. 93-102 (Дэниел Гурьяман. С чем становится лидер в нас. С чем становится лидер, серия «Коллекция Harvard Business Review», — М.: Ассоциация Бизнес Букс, 2003); и Goleman, Boyatzis, and McKen, *Primal Leadership*.
 9. Книга об эмоциональном интеллекте, написанная для детей почитает книгу Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1995).
 10. Корпоративная оценка эмоционального интеллекта личности, которая является частью проекта самооценки эмоционального интеллекта, не ради ее это будет точная оценка соответствующим видом компетенции. Проведен опрос. Основы эмоционального интеллекта — самооценки. Трудно, для полноценно продолжать, чтобы человек со своей развитой самооценкой был в состоянии точно оценить свой эмоциональный интеллект. Исследования, проведенные с помощью теста для оценки уровня личностного развития EQ (Emotional Competence Inventory), показали среднюю эмоциональность личности на уровне 0,75, а среднюю согласованность оценки других лиц на уровне 0,45. (Низкая самооценки личности и другие результаты, тем более согласованы от оценки. — Фрим, перел.). Поэтому мы рекомендуем комплексный метод оценки как хороший способ получить равно-стороннюю информацию об эмоциональном интеллекте личности. Детский инструмент разработал Рутардус Ванхорст и Дэниел Гурьяман и распространяется международной компанией Hay Group. Он адаптирован применен на предмет конструктивной диспозиции, индивидуальности и практической применимости см. Fabio Sala, "Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual" (HayGroup, McClelland Center for Research and Innovation, June 2000) См. также Richard Boyatzis and Fabio Sala, "Assessing Emotional Intelligence Competencies" в *The Measurement of Emotional Intelligence*, ed. Glenn Geher (Hampshire, NY: Nova Science Publishers, 2004).
 11. Вспомогательная программа, когда человек составляет программу само-контроля/самоанализа, он задает себе индивидуальные вопросы/до-ставки, а не какие-то стандартные, автоматические вопросы/до-ставки или общие вопросы; см. J. Matthew Davidson and Stephanie Porges

"Individual Goal Orientation as a Predictor of Job and Academic Performance: A Meta-analytic Review and Integration," *published basic symposium on motivation: Objectives Assessment and organizational psychology* (Society for Industrial and Organizational Psychology), Atlanta, spring 1999. В то же время ориентация на достижение имеет важн у значение также и в отношении к своим способностям; см. Gild Chen, Stanley Gully, Jon-Andrew Whitman, and Robert M. Kilcollen, "Examination of Relationships among Trait-like, Individual Differences, and Learning Performance," *Journal of Applied Psychology* 85 No. (2000): с. 439-447. Одно из исследований возможностей, проведенных в Школе менеджмента Университета, показало, что среди студентов, специализирующихся в области делового администрирования (MBA) особая установка добивалась от них ставить перед собой цель, связанную с развитием управленческих навыков (David Leonard, "The Impact of Learning Goals on Self-directed Change in Education and Management Development" [PhD diss., Case Western Reserve University, 1994]; см. также Edwin Locke and Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* [Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990]).

12. Информационный и когнитивный аспекты обучения; см. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experiences in the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984); Richard Boyatzis "Formulating Self-directed Change".

13. Оптимальные условия для приобретения новых навыков: Кристофер Дрейфус изучал методы работы менеджеров, руководящих успешными работниками и компаниями. Он пришел к выводу, что наиболее эффективные менеджеры являются личными, тем не менее, не поддаются определенным навыкам. Не инстинктивно, члены организации могут обладать теми же навыками. Одним из таких характеристик навыков было умение создавать команды. Кристофер констатирует, что многие из этих менеджеров начали начать создавать команды по мере работы еще в школе или институте, в студенческих организациях, во время военных и спортивных сезонов и во время работы. По мере того, как командами участвуют они работали в студенческих организациях, одним из навыков превратить социальные навыки в свободное время в обязанности общественных отношений национальной молодежной организации, а также в профессиональных отношениях, на кооперативных и т.д.; см. Christine Dreyfus, "The Characteristics of High Performing Managers of Scientists and Engineers" (PhD diss., Case Western Reserve University, 1999).

14. Общественный и когнитивный аспекты; см. Kolb and Boyatzis "Goal Setting and Self directed Behavior Change"; Wheeler "The Impact of Social

- Environments on Self-directed Change and Learning"; Jeffrey LePine, Mark LePine, and Christine Jackson, "Challenges and Hindrance Stress-Relationships with Engagement, Motivation to Learn, and Learning Performance," *Journal of Applied Psychology* 89, 740 (2004): с. 882-891; Rex Wright, Judy Dill, Russell Goss, and Craig Anderson, "Social Evaluation Influence on Cardiovascular Response to a Road Behavioral Challenge: Effects across a Range of Difficulty Levels," *Annals of Behavioral Medicine* 20, 194 (1998): с. 277-287; David E. Conroy, "The Unique Psychological Meanings of Multidimensional Pairs of Feeling," *Journal of Sport and Exercise Psychology* 16, 60 (2004): с. 484-491. Трёхкомпонентный обзор академический, профессиональный путь работы и поддержки и их влияние на результативность обучения, представлен в Melissa Harb, "A Study of Care and Support Among Teachers and Students in a Small Suburban Middle-Sector High School" (PhD diss. University of Pennsylvania Graduate School of Education, 2005).
15. Социальная культура способствует развитию творческих людей, развивая коллективный настрой коллектива и развивая творческие организационные культуры. См. Coleman, Bopstia, and McKee, *Personal Leadership*; Furrine Ruby and Joan Dancy, "How Would You Feel Versus How Do You Think She Would Feel? A Neuroimaging Study of Perspective Taking with Social Emotions," *Journal of Cognitive Neuroscience* 16, 986 (2004): с. 988-999.
16. Референтные группы: в социологии данный термин применяется по отношению к социальным группам, которым индивиды имеют эмоциональные и нравственные ориентиры. Референтные группы являются социальным агентом в рамках которого им приписаны определенные и желаемый цели и манера их обучения. Кроме того, термин этих групп существенно зависит не то, какой образ идеального будущего им себе парасит (см. Kathy E. Klein, "A Relational Approach to Careers," в *The Career is Dead: Long Live the Career* ed. Douglas T. Hall [San Francisco: Jossey-Bass, 1996] с. 132-157).
17. Значение социальных отношений для процесса обучения: Дэвид Уилер проанализировал, как американские, социальные обучение по программе NGA, достигали значительных целей в различных областях жизни (работа, семья, образование и т.д.). В течение двух лет она нашла для студентов класса студентов-выпускников и провела в школу, что группа равных групповых навыков удалось тем, кто применялся в рамках образовательных сред, а не только на работе или семье, при общении с одним человеком (см. Wheeler, "The Impact of Social Relationships on Self-Directed Change and Learning"). В исследовании, посвященном результатам социальный программы развития

управленчески нацелены для врачей, юристов, преподавателей, инженеров и других специалистов, Вилли и др. (см. источник, указанный в пункте 3 примечаний к данной главе) отметили, что участие в программе помогает повысить уверенность в себе. Учен и члены научной команды экспериментально доказали уверенность в себе. Обобщить это можно так: эксперимент, проводившийся на объектах обучения. Выяснилось, что личный рост уверенности в себе способствует созданию системы работы, основанной на референтных группах. (Семья, школа, общественные организации) убеждает их соблюдать верность старым привычкам, тогда как сами они стараются изменить. Программа развития параллельных навыков помогает им присоединиться к верным группам референтной группы, которая, в свою очередь, помогает им изменить.

ГЛАВА 6

- 1 Основная часть информации о Давиде Струнском была получена авторами в 2004–2005 гг. из интервью, личных бумаг и переписки с этим бизнесменом.
- 2 Папа Иоанн Павел II награждает Давида Струнского орденом Святого Прасуды Великого в 2001 году за гуманитарную работу в области помощи безработным. Позднее Давид также стал кавалером ордена Святого Сальватора III степени — так Папа Римский отметил его работу по преобразованию представителей разных христианских конфессий в Риме. В 2000 году он получил право Престола Римского — в знак признания его заслуг в деле борьбы с безработицей.
- 3 Активность сознания и активизация сознания см. Ellen J. Langer, *The Power of Mindful Learning* (Reading, MA: Perseus Books, 1997); Ellen J. Langer, *Mindfulness* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989).
- 4 Активность сознания, буддистская философия и здоровье см. Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Pain, Pain, and Illness* (New York: Dell Publishing, 1990). Kabat-Zinn и его коллеги объединили традиционные буддистские представления, современную психологию и медицину и разработали методику сознательного дыхания бороться со стрессом, болезнями и трудностями повседневной жизни. В создании этой Massachusetts университета Центра изучения роли активного сознания в медицине, правоохранении и наоборот: разработка программы «Продолжение сердца участников школы обучения методам коммуникации для

креативу ума (медитация, диалектикой мышления, Якоб и т.д.) и эмоционально раскрыть внутренние ресурсы личности и мобилизовать личностные ресурсы для более эффективного решения личностных проблем. См. также Jon Kabat-Zinn, *Wherever You Go There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life* (New York: Hyperion, 1994) и Sethi Sarinelli, *Head Thy Self* (New York: Random House, 1995); Richard Davidson, Jon Kabat-Zinn, Joshua Schwartz, Melissa Rosenbaum, Daniel Muller, Sethi P. Sarinelli, Freda Urbanowski, Anne Harrington, Katherine Nelson, and John P. Sharden, "Mindfulness in brain and language function: produced by mindfulness meditation," *Psychosomatic Medicine* 63 (2001): с. 564-578.

5. Психическое состояние эмоциональности является основой и качеством развития лидерства личности обучающегося в работе Clint Riffe, *Five Attributes of Leadership* (New York: Palgrave Macmillan, в печати). Также говорится на эту тему см. Angela Aronson, *The Pearfield Way: Making the Path of the Warrior Teacher Model and Visionary* (San Francisco: Harper 1993). В этой книге объясняются антропология, психология, развитие и организационное поведение такой многогранной личности подполковника Риффе, много внимания о развитии творческой личности и раскрыть уникальные способности о многогранности творческой жизни.
6. Желание учиться эмоционально проявляется см. Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books 2001); и Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living*.
7. Смысловая способность классифицировать свои мысли, чувства и реакции позволяет человеку более эффективно взаимодействовать с окружающими людьми. См. Daniel Coleman, Richard Boyatzis, and Anne McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
8. Основная часть информации о Дугласе Россмане была получена авторами в 2004 г. из интервью и переписки.
9. Развитие эмоциональных навыков и талантов см. Paul Ekman, *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (New York: Times Books, 2003).
10. Эмоциональная реальность: история дружбы терпелив или эмоциональна в книге «Эмоциональное лидерство» (*Primal Leadership*). Это понятие относится к глубоким эмоциональным привязкам, которые имеют место в любой социальной группе. Эмоциональная реальность характеризует организационную структуру и организационный климат в организации, а также отношение ее отдельных сотрудников. Подробно см. Annie McKee and Paul Johnston, "The Impact and Opportunity

of Reaction in Organizational Development" in *The NTL Handbook of Organizational Development and Change* (San Francisco: John Wiley & Sons/WileyInt, 2005).

11. См. Langer, *The Power of Mindful Learning*.
12. Миссиями, ценностями и когнитивными процессами часто называются основные предпосылки собой смысловой структуры психологических реакций, воспоминаний и интеллектуальных процессов. Эти вопросы во многом определяют особенности нашего восприятия информации. Когда наш мозг обрабатывает информацию он пропускает ее через сеть присутствия нам когнитивных моделей. Мы либо принимаем информацию (то есть включаем ее в нашу когнитивную модель), либо отвергаем и не вносим восприятия (то есть корректируем свою мысленную модель с тем, чтобы отстраниться от нее от информации). Это двояковыстроенная система, потому потому сам этот объект информации упреждающим образом интерпретируется, и следовательно модель порождает в другом направлении корректировки. Подробнее см. эту тему см. Langer, *The Power of Mindful Learning*, Langer, *Mindfulness*.
13. Аспектами сознания и когнитивные процессы работы Дэвид Лангер исследует нам знания, как люди используют мир в свое место в нем. См. Langer, *The Power of Mindful Learning*; Langer, *Mindfulness* и Ellen F. Langer and Lois Lindee, "When Practice Makes Imperfect: The Delineating Effects of Overlearning," *Journal of Personality and Social Psychology* 17 (1979): с. 2034–2035.
14. Мозговая деятельность и нейроны: человек, как и мышь, помогает нам систематизировать информацию и понимать, что происходит с нами и вокруг нас. Полезная работа Дэвид рассматривается в пункте 12 приведенной в данной книге, см. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1998); а Goleman, Boyatzis and McKee, *Primal Leadership*.
15. Основная часть информации о Патрик Селко была получена авторами в 2004–2005 гг. из интервью, форум и переписки с самим бизнес-менем.
16. «Эффективное поведение и социальная теория» см. Charles Handy, *The Energy-Spent Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World* (London: Hutchinson, 1987) (Английский язык. За границей недоступно, хотя есть и компьютерные версии в Home constructed-системах можно на Amazon / Покупка B.B. Немецкая. — М., Академия, 1998, с. 163–184, http://it-euro.com.ua/bookinfo/bookinfo.asp?_id=114312401
17. Визуализация людей часто или используются для создания картин и идей на Facebook — некоммерческой организации которая строится

объединить усилия ученых и практиков для сотрудничества с целью построения теории универсального интеллекта и познания жизни и профессионального действия. Дэвид Фурдман и Антонио Ренцо используют термин «биогоризонт» для обозначения функции интеллекта, мышления, души и жизни человека. См. также Clay Nace "Nothing in the Kosmos," *EQ Today*, 2002, <http://www.equusdaily.com/nothingintheuniverse.html>.

18. **Относительная самосознательность.** Майкл Карпес в статье «К теории относительной самосознательности» (см. Michael H. Karpas, "Towards a Conceptualization of Relative Self Awareness" (*Psychological Inquiry* 14, №1 (2003): с. 1-26)) дает обзор научной литературы, посвященной проблеме самосознательности и приходит к выводу, что это была сложная теоретическая область, чем оказалось информативно. Он отмечает, что до недавнего времени понятие самосознания традиционно ассоциировалось с субъективными функциями (саморефлексия, самонаблюдение), а позднее — с интеллектуальными (точечность в себе). Однако последние исследования доказали, что люди с высокой самосознательной чертой обладают чувством собственного достоинства и самонаблюдением и взаимодействуют с собой с высоким преобразованием, чем представлялось ученым ранее. Однако для таких людей характерна несогласованность и неустойчивость представлений о себе. Что особенно актуально для нашей работы с группами (которые обычно придерживаются о себе высшего мнения). Карпес в его работе (1993) выделял два типа людей с высокой самосознательностью (до недавнего времени исследователи обычно объединяли их в один). Люди с неустойчиво высокой самосознательной чертой чувствуют себя уважаемыми и стараются сделать свой образ идеальным. Для этого они постоянно сравнивают себя с другими, чтобы убедиться, что они все-таки «лучше». Поэтому эти люди гордятся своим достижениями, а когда их критикуют, видят в этом обстоятельство. Они имеют массу времени и энергии (личностной и не только) на то, чтобы поддерживать положительное самонаблюдение. Что не является нарушением и не требует высокой саморегуляции, то для них характерно идеализм, но в то же время уязвимость и реальность представляют в себе. Они представляют себе идеал, каков они есть, со всеми своими сильными и слабыми сторонами, и не используют способности игнорировать критическую над другими, чтобы поддерживать уверенность в себе. Работа с уязвимостью или несогласованностью означает, что, когда лидер демонстрирует время (личное или не) на развитие реальных навыков в своей работе, а также дает место и поддержку, у него активно формируется «устойчивая самосознательность». При этом поддержка

други он, может быть, и догадывается, что сотрудники не говорят ему всего, другие могут не может видеть, ведь у него нет всей информации. Со временем уверенность в собственной непогрешимости может перейти из неограниченных размеров, что в итоге приводит к запятой самооценке и полной неспособностью воспринимать критику. См. Michael H. Kerns, David F. Campbell, Chikara Sun, Andrew Berry, and Thomas Hadow "There's More to Self-esteem than Whether It's High or Low: The Importance of Stability of Self-esteem," *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993): с. 1199-1204.

- 19 «Синдром императора»: см. Steven Berglas, *The Swine Syndrome Hitting Bottom When You Reach the Top* (New York: Plenum, 1986); Pauline Clancy, *The Imperator Phenomenon: Overcoming the Fear That Menace Your Success* (New York: Touchstone Publishing, 1985); Kathy Orid, Mary Beth Plene, and Marlon Mundt, "Family Medicine Residents and the Imperator Phenomenon," *Family Medicine* 36, 984 (2004); Peggy McIntosh, *Feeling Like a Fraud* (Wellesley MA: Stone Center, 1995).
- 20 Древо жизни: искусство искусства: см. Ishara, *Land Beyond Imagination*, photography by Peter Lenczner, text by Marija de Rooi (Dutch Publishers, 2004) с. 28.
- 21 Мозаика жизни и формирования: см. Lin Roffe, Katja Schmidt, and Richard Ernst, "A Systematic Review of Guided Imagery as an Adjunct Cancer Therapy," *Psycho-oncology* (January 2005) DOI: 10.1007/s00381-004-0440-9; Lisa Manna, Robin Chudshak, Lisa Kybicki, Diane Turck, and Olen Solomon, "The Effect of Guided Imagery on Quality of Life for Patients with Chronic Tension-type Headaches," *Headache: Journal of Head and Face Pain* 39 (1999): с. 524-538.
- 22 Денно Харпер: личная информация о Денно Харпер была получена автором в 2004-2005 гг. из интервью, личных бесед и переписки.
- 23 Основная часть информации о Поле Маддерманте была получена автором в 2004-2005 гг. из интервью, личных бесед и переписки.
- 24 Чувство, выходящее за пределы и функциональные результаты: хотя Пол Маддермант и не проводил строгих научных исследований, стоит отметить что в период, когда он и его коллеги занимались развитием творческих сил (и особенно эмоционального интеллекта) и осуществляли усилия по формированию культуры, коллективных духовных практик, органичного личностного роста, коэффициенты удовлетворенности качеством и количеством служения, а также эмоционального интеллекта и уровня доверия. Так, индекс удовлетворенности качеством, рассчитанный эмпирической шкалой [D. Power: шкала от 0-6 по 10 балльной шкале, рейтинг корпоративного

индекс коррелированности, рассчитанный по методике Gallup Q12 оказался одним из самых высоких среди ряда других проактивных-ных и проинтегративных инструментов. Интегративный инструмент составил 81%, а проактивный составил 73%.

ГЛАВА 7

1. *Положительная психология: ценности, дифференциал и отношения* Зинкевич и американской психолог Нэнси Бассе, опубликована авторами в 2004–2005 гг. на личном блоге, в интернете.
2. *Положительная психология и ее значение на поведение* см. Alice M. Isen, "A Role for Neuropsychology in Understanding the Facilitating Influence of Positive Affect on Social Behavior and Cognitive Processes," в *Handbook of Positive Psychology*, ed. C. R. Snyder and Shane J. Lopez (New York: Oxford University Press, 2002).
3. *Позитивизм: одна надежда: Jeremy Greenwood, The Anatomy of Hope. How People Prevail in the Face of Stress* (New York: Random House 2004)
4. *Там же*
5. *Закономерности любви* см. Thomas Lewis, Earl Aronoff, and Richard La-zaar, *A General Theory of Love* (New York: Random House, 2000); Janice Kelly and Sigal Barsade, "Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85 (2001): с. 99–130; Brooks D. Camp and James A. Kulik, "Terror Affiliation and Emotional Contagion," *Journal of Personality and Social Psychology* 72 (1997): с. 305–315.
6. *Оптимизм и реализм, предрасположенности, синдром и синдром* см. Bill Moyers, *Healing and the Mind* (New York: Doubleday, 1999); Karen A. Matthews, Ezeri Ralitskova, Elm Salner-Tyrell, and Lewis H. Keller "Optimistic Attitudes Protect Against Progression of Carotid Atherosclerosis in Healthy Middle-aged Women," *Psychosomatic Medicine* 66, (2004) с. 640–644.
7. *Оптимизм, реализм и структурные дисфункциональные структуры* см. C.R. Snyder, Kevin L. Rand, and David R. Sigman, "Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family," в Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, с. 257–276; см. Tanner Lewis Curry, C. R. Snyder, David Cook, Brent Ruby, and Michael Rehm, "The Role of Hope in Academic and Sport Achievement," *Journal of Personality and Social Psychology* 73, (1997): с. 1287–1297.

8. Психонейронаука: теория и практика, описанная эмпирически и концептуально функцией: см. Jan, "A Role for Neuropsychology"; см. также Daniel Goldsmith, *Distraction: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2003); Viktor S. Johnston, *Why We Feel: The Science of Human Emotions* (Cambridge, MA: Harvard Books, 1999); Jim Loeber and Tony Schwartz, *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal* (New York, Free Press, 2003); Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*; и Richard J. Davidson, Klaus R. Scherer and H. Hill Goldsmith, eds., *Handbook of Affective Science* (New York: Oxford University Press, 2001).
9. См. Jan, "A Role for Neuropsychology"; и Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*; *Handbook of Positive Psychology*.
10. История теоретического исследования организации: см. James Lindberg, "Narrative Inquiry: Collective Storytelling as a Source of Hope, Knowledge, and Action in Organizational Life" (PhD дис., Case Western Reserve University, 1996).
11. Концепция оптимизма: Csikszent, *Flow* и Стивенс составляют новый ролевой способ развития: история оптимизма и продолжения своего коллективного исследования теории и теории "Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family"; см. также C. R. Snyder, "Hope Theory: Rainbows in the Mind," *Psychological Inquiry* 13, №1 (2002) с. 149-173.
12. Организация оптимизма: по мнению некоторых психологов, этот язык состоит из себя интеллектуальной и эмоциональной деятельности. К.Р. Csikszent эмпирически описывает свой язык счастья, что оптимизм предполагает наличие четкой цели, а также плана по ее достижению и личностной активности (то есть способность видеть путь реализации своей цели). В его концепции оптимизм рассматривается одновременно как личностная черта и психологическое состояние: см. C. R. Snyder, "The Past and Possible Future of Hope," *Journal of Social and Clinical Psychology* 19, №1 (2000) с. 11-18. В своем очерке, Гурман отмечает, что оптимизм — это оправдание счастья, которое мы испытываем, мысленно представляя себе дорогу к лучшему будущему (*The Anatomy of Hope, etc.*). Наконец, Ротбарк Дэвидсон отмечает что «оптимизм предполагает то, что и бы велика теоретическая предвзятость — много счастья, так: то особенно обобщающего, универсального, справедливого справедливого: которое неизменно, хотя иногда планы на будущее и верны в балансирующий исход своих стараний» (Гурман, *The Anatomy of Hope*, с. 193).

13. Теория ожиданий. см. Snyder, Band, and Sigmon "Hope Theory: A Member of the Positive Psychology Family"; Snyder "Hope Theory: Rainbows in the Mind".
14. Выращивание — воспитание — развитие: см. Charles Le Duff "A Flew of medals for a positive thinker," *New York Times*, February 21, 2002 C-12.
15. Миссиями развития или самосовершенствования в работе *Primal Leadership* (см. Д. Горелман, Р. Ворман, Б. МакКен, *Дипломатическое искусство*. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с. 175), на Олимпиаде в Сиднее американский спортсмен Дуги Уилкинсон завоевал золотую медаль в соревнованиях по прыжкам с десятиметровой вышки, хотя была вынуждена выступать с забинтованной ногой. За несколько месяцев до начала Олимпийских игр она сломала три пальца на ноге и не могла тренироваться. Пообещав, что она выйдет, прыжки ей позволили реализовать потенциал, который она провела по настоянию тренера. Хотя травмы не позволили ей участвовать в соревнованиях в обычной форме, Уилкинсон каждой ногой стала у баскетболиста, индивидуально раз разработанная в уже известном формате прыжка (значит это делалось по волеи члена). Она представляла, как прыгает в воздухе, сокращая, тогда на планку готовится к прыжку, вырвет воздух в воду, прыгает в бассейн, вылезает из бассейна и контролирует все эти слова и слова (см. Gelman, Worman, and McKee, *Primal Leadership*). См. также Jim Lofth and Tony Schwartz, "The Making of the Corporate Athlete," *Harvard Business Review* (January/February 2001) с. 115-120; и Ingo Moller, Timo Klinge, Henrik Fekja, B. Baroojerdi, M. Muller, R. Toppen, and Armin Thoen, "Playing the Piano in the Mind — An fMRI Study on Music Imagery and Performance in Pianists," *Cognitive Brain Research* 19, 363 (2004): с. 215-228.
16. Актуальная работа пообразованна прыжками работы мозга; см. Gabriel Kreiman, Christof Koch, and Rafael Fried, "Imagery Neurons in the Human Brain," *Nature* 408 (2000): с. 337-341. Нейронная схема представляется на этот момент актуальностью Gerald M. Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection* (New York: Basic Books, 1987), с. 94. Cameron Carter, Angus MacDonald, Stefan Uebe, Andy Strayer, Myoung Ho Sohn, and John Anderson, "How the Brain Gets Ready to Perform," presentation at the 31st/32nd annual meeting of the Society of Neuroscience (New Orleans, November, 2006); Tara Bennett-Goleman, *Emotional Alchemy: How the Mind Can Heal the Heart* (New York: Harmony Books 2001).
17. Научный по развитию мозга и личности начал его основатель в 1967 в эксперименте регулярно проводить конференции на который

обсуждаются вопросы буддийских монахов и ведущих ученых на религиозно-научно-философские, духовные и прочие вопросы. Настоятель религиозной в городе Лускано, штат Колорадо. Его предшественник является Адам Никс.

18. Непустыня, философские и духовные основы шаманизма: см. Daniel Coleman, *Destructive Healing: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2003).
19. Духовность и мир: см. Sharon Begley, "This Year, Try Getting Your Brain in Shape," *Wall Street Journal*, January 10, 2003, B1.
20. Теория трансформационного лидерства: см. Richard Boyatzis, "Intentional change theory from a complexity perspective," *Journal of Management Development* (переводится с английского); Coleman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership: Richard Boyatzis and Kegan Akers-Najberg*, "The Ideal Self as a Driver of Change," *Journal of Management Development* (переводится с английского), а также приложения, размещенные в пунктах 1 и 2 приложений к главе 3.
21. Теория сложности: в настоящее время термин «теория сложности» обозначает особые типы систем, состоящих из систем. На начальном этапе своего развития эта теория включала теория катастрофы (катастрофа — теория хаоса) и теория-решение хаотических, хаотических и рандомных процессов и социальных изменений: природные процессы, структуры кристаллов, галактики и процессы галактики, известные оном хаотичности и проч. Сейчас разрабатываются новые направления: теория сложности, сложность с акцентом на хаотическое поведение и организационный хаос. См. Margaret J. Wheatley *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1999), и Margaret J. Wheatley, *Leading our Way: Leadership for an Uncertain Time* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2005). В последней форме данная теория является в теории организации, см. Kegan Gluck, *Chaos: Making a New Science* (New York: Viking, 1987) и также в past романах Michael Crichton (Michael Crichton).
22. Сложность поведения на работе: см. Principles Management, *The Set Up to Fall Syndrome* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
23. Психология позитивности: см. Martin E. P. Seligman and Micholy Csikszentmihalyi, "Positive Psychology: An Introduction," *American Psychologist* 55, (2000): с. 5-14.
24. Ощущение и сознание счастья: см. Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Well-Being* (New York, Free Press, 2002).
25. Выводы исследования: см. Martin E. P. Seligman, Steven F. Maer and James H. Gair, "The Alteration of Happiness in Dogs," *Journal of*

26. *Albert Bandura* (1925). c. 156-163. Steven F. Maser and Martin E. P. Seligman, "Learned Helplessness: Theory and Evidence." *Journal of Experimental Psychology: General* 105 (1976): c. 3-48; or Martin E. P. Seligman, *Helplessness: On Depression, Development and Death*, 2nd edition (New York: W. H. Freeman, 1991).
27. *Optimism: unexpected effects on happiness* or Seligman, *Authentic Happiness* or Martin P. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Pocket Books, 1998). *See* *also* Charles S. Carver and Michael F. Scheier, "Optimism," in Snyder and Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, c. 231-243.
28. *Optimism and happiness* or Coleman, *Boys and Girls* or Coleman, *Boys and Girls: Personal Leadership* or Karen Adick and Andrew Fiske, *The Resilience Factor: How Changing the Way You Think Will Change Your Life for Good* (New York: Broadway Books, 2000).
29. *Self-fulfilling Prophecy* or Carol Dweck, *Self-fulfilling Prophecy: How Beliefs Shape Reality* (New York: Random House, 1990). *See* *also* Robert Kegan and Laurye Jacobson, *Psychology in the Classroom: Teacher Expectations and Pupils' Intellectual Development* (New York: Knickerbocker and Winston, 1968; New York: Irvington Publishers, 1983). *See* *also* David Eden, *Psychology in Management: Productivity as a Self-fulfilling Prophecy* (Lexington, MA: Lexington Books, 1996).
30. *Self-fulfilling Prophecy* or CNN, *Self-fulfilling Prophecy: CNN Presents the Gap: Five years after Brown vs. The Board of Education* (CNN's self-fulfilling Prophecy: *Gap: Five years after Brown vs. The Board of Education*) *http://www.cnn.com/1998/05/18/edu.gap*. Accessed 18 May 2004. *See* *also* Lantieri, *Self-fulfilling Prophecy*, c. 180-218.
31. *See* *also*.
32. *Self-fulfilling Prophecy* or Robert Merton, "The Self-fulfilling Prophecy." *American Review* 5 (1936): c. 189-218.

* Речь идет о классификации функций управленческого персонала. Авторами классификации Фадеевым (1998) принята дифференциация персонала по месту, должности и виду, виду работы, времени функционирования в структуре власти и информации, управленческим действиям, тем, кем выполняются функциональные обязанности. — (См. текст).

*** Творцы разрабатывали и внедряли новые виды работ, учитывающие в основном все интересы их персонала. — Юрий Ковалев.

¹⁰⁰ Показатель качества продукции (ПКП) — статистический метод оценки деятельности предприятия. — (Иван, 2004)

23. Бэкон и научный метод см. William James, *The Principles of Psychology* (New York, Henry Holt, 1890); William James, *The Will to Believe* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978; впервые изданы 1897 г.); Elvan Tzu, в *More Than Four Writings*, translated by Burton Watson (New York, Columbia University Press, 1960); *Avicenna, a Sappho Hassan Nasr, Three Muslim Tapes Avicenna-Ruhnamah-Bin Asadi* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1964); René Descartes, "Treatise on Man," в *The Philosophical Writings of Descartes*, vol. 1, translated by John Cottingham, Robert Stoothoff, and Douglas Murdoch (Cambridge: Cambridge University Press, 1985, переизданы переизданы в 1984 г.).
24. Самоэффективность: Альберт Бандура, который стал термин «само-эффективность» впервые тем самым темой для многочисленных научных исследований на многих годах. Согласно теории, Бандура самоэффективность — это убежденность человека в том, что он способен эффективно действовать в сложной ситуации. Термин подчеркивал, что личная эффективность является ключевым компонентом человеческого поведения. См. Albert Bandura, *Self-efficacy: The Exercise of Self-control* (New York: W.H. Freeman, 1982); "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review* 84 (1977): с. 181-210; *Social Foundations of Thought and Action* (New York: Prentice Hall, 1986). См. также J. E. Maddux, "Self-Efficacy Theory: An Introduction," в *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment Theory, Research, and Application*, ed. J. E. Maddux (New York: Praeger, 1995), с. 3-33; в Stephen J. Zaccaro, Virginia Blair Christopher Peterson, and Michelle Zuckerman, "Collective Efficacy" в *Medicine, Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment*, с. 505-530.
25. Самоэффективность, навыки и отношения см. Maddux, *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment* в Seligman, *Learned Optimism*.
26. Способы измерения самоэффективности: Мартин Селигман и его коллеги на Пенсильванскому университету разработали стандартизованный метод, позволяющий сопоставлять индивидуальные навыки и тем самым развивать индивидуальные способности, в частности свою эффективность. См. Seligman, *Learned Optimism* и Kabat-Zinn and Bhatti, *The Endless Factor*. Дженн Кабат-Зинн тоже описывает способы, с помощью которых человек может укрепить уверенность в своих навыках как сформированные способности в сложнейших ситуациях. см. the publisher Jon Kabat-Zinn, *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness* (New York: Dell Publishing, 1990); см. также Stress Reduction Program at the Center for Mindfulness in Medicine, Healthcare and Society at the University of Massachusetts.

- 37 Коллективная эффективность. см. J. E. Maddux, "Self-Efficacy Theory: An Introduction," в Maddux, *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment*, с. 3–23; Stephen J. Barone, Virginia Rine, Christopher Peterson, and Michelle Zanakis, "Collective Efficacy," в Maddux, *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment*, с. 265–288.
- 38 Смыслы и духовность в работе P. P. Pargament, *What Should I Do with My Life?* (New York: Random House, 2003); исследователи универсальных дифференциальности и коллективной эффективности — вера в Бога. В последние годы наблюдается многократный рост популярности религиозных переживаний — как традиционных переживаний веры, так и неоформальных духовных переживаний: молитвы, медитации и проч. Примером универсальной ценности веры служит Nick Warren, *The Purpose-Driven Life* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2002) успешная автобиографическая история религии; в 2003 году была проведена оценка 20 лет существования этого произведения, и оно было признано самым популярным в истории книг: «Самое ценное само по себе по версии *New York Times* (как отмечали в Karen Sandstrom, "Growing with God," *The Plain Dealer* (Cleveland, OH), April 18, 2004, B1) книги По Карсона также вошли в список бестселлеров в историю американской литературы). См. также Lynda H. Powell, Leif Stohls, and Carl E. Thoenes, "Religion and Spirituality: Linkages to Physical Health," *American Psychologist* 58, (2003) с. 34–52.
- 39 Духовность и религиозность: исследователи Уильям Маклар из Университета штата Нью-Йорк и Кара Торелли из Стэнфордского университета исследуют различия между «религиозностью» и «духовностью». Религиозность предполагает, что человек является сторонником идеала и целостной идеологии определенной религии. В свою очередь, духовность означает, что человек больше внимания уделяет своей внутренней жизни и ее целостности и целостности, то есть он выражает свои ценности в абстрактных формах (вера, как регулярное посещение служб и церквей, время для молитвы). Маклар и Торелли считают, что ряд исследований, в которых демонстрируется, что люди, считающие себя скорее религиозными, чем духовными, обычно воспринимают Бога как «высшего могущественного творца». В то же время те, кто считает себя скорее духовными, воспримут религию как человека, как правило, говорят о своем Боге как о «добром, воспринимаемом и милостивом». См. William B. Miller and Carl E. Thoenes, "Spirituality, Religion and Health: An Emerging Research Field," *American Psychologist* 58, (2003) с. 28.
- 40 Религиозная идентичность: см. Charles Kalb, "Faith and Health," *Newsweek*, November 18, 2003, с. 44–46.

41. Religious spirituality и религиозность: обзор на английском. см. Miller and Thoresen, "Spirituality, Religion and Health"; Powell, Shahabi, and Thoresen, "Religion and Spirituality"; Travis E. Shrout, Linda Fagan Delmon, and Melvin Leeman, "Religiosity/Spirituality and Health: A Critical Review of the Evidence for Biological Pathways," *American Psychologist* 58, (2003): с. 33-34.
42. Теологический подход против критического и оптимистичного. см. David L. Cooperrider and Dena Whitney. *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry* (San Francisco: Berrett-Koehler 2006).
43. Миссионерство: критика. см. William B. Stempel and Brett W. Cellars, "The Truth about Illusions: Authenticity and Positivity in Social Relationships," в *Impulse and Logic, Handbook of Positive Psychology*, с. 360-361.
44. Мое сердце не знает: facts about the spirit: New Science, религиозность: переосмысление. *Yonahpattun: Yonahpattun prosperity paths*, 34 мая 2004 г.
45. Духовность и авторитарное лидерство. см. Coleman, Boynton, and McKee. *Primal Leadership*.
46. Общественное и религиозное лидерство и религиозное авторитарство. см. Helen Harfield, John Cacioppo, and Richard Rapson, *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1994); см. также Paul Ekman, Joseph J. Campos, Michael I. Davidson, and Bruce DeWolfe, *Emotions Inside Out*, *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1866 (New York: New York Academy of Sciences, 2003); в Lyndell Strassman, "Emotional work and emotional contagion" в *Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice*, ed. Neil Ashkanasy. Wilfred Zerbe, and Charmian Hartel (Westport, CT: Quorum Books, 2000): с. 232-256.
47. Религиозное лидерство и религиозное авторитарство: оптимистичное и критическое. религиозное лидерство: обзор на английском. см. Robert E. Rynwold, Diana Blumstein, Lindsey Gehrke, Margaret Hopkins, and Tony Lingham, "Effective Leadership in Extreme Crisis," в *9/11: Public Health in the Wake of Terrorist Attacks*, ed. Ben Gross, Yusef Korta, Randall Marshall, and Ben Swann, (New York: Cambridge University Press, 2004). *Мое религиозное лидерство: обзор на английском, а также на религиозное авторитарство, на религиозное для лидеров: обзор на английском*.
48. Религиозное авторитарство: *American Express* notes reports 13 candidates 2001 г.: см. Patrick McGeehan, "Selling into a Sea of Trouble: No Grace Period for New Chief of American Express," *New York Times*, October 5, 2001; C1; John Byrne and Heather Thompson, "Tough Times for a New CEO," *Nashua Web*, October 29, 2001 с. 41.
49. Религиозное авторитарство: *Yonah*. см. "Tough Times for a New CEO: How Ken Chmura of AmEx Is Being Tested in Ways Few Could Have Imagined,"

- Business Week*, October 28, 2001, с. 64; и "Twenty-Five Most Influential Personalities in Financial Services," *Business Week*, May 2003, с. 30; см. также Patrick McGreehan, "Falling into a Sea of Trouble: No Grace Period for New Chief of American Express," October 5, 2001, *New York Times*, C1.
50. Ссылка собрана с веб-сайта *American Express*. см. Byrne and Thompson, "Tough Times for a New CEO"
51. В краткой форме некоторые из этих управленческих принципов в книге Goldman, Boyatzis, and McKee, *Primal Leadership*. Поскольку это довольно эффективный конструктив, который может использоваться как для усиления своих мыслей и действий, так и для их повторения кем-то другим, то уже в расширенной форме.

ГЛАВА 8

1. Ссылка на часть информации в Лиге Ценов была получена автором в 2003–2005 гг. из интервью. Бюро в организации с этим обществу было связано.
2. Определенные моменты повести коммюности слова Уайтмана (*White's New Collegiate Dictionary*) (1963) определяют сотрудничество (коммюнити) как «количество тесноты отношений и взаимно обобщающих отношений других людей». Словарь американского культурного наследия (*American Heritage Dictionary*) (1969) дает следующее определение: «Наряду или стремление разделить беду другого человека, готовность пожертвовать собой, оказать поддержку и пролить милосердие». Вдохновлено трикотажу данного момента приходит Мэтью Ривера, подчеркивающий значение понятия (у людей) «Симпатия — это сила или желание других от страданий и причин этих страданий, а во время или желание дать человеку помощи другому человеку опыта счастья и жить другими быть счастливым (цит. по Daniel Goldman, *Destructive Emotions: How Can We Overcome Them? A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (New York: Bantam Books, 2003), с. 143). См. также Peter Frey, *Task Emotions at Work, How Cooperative Managers Handle Fun and Conflict* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Peter Frey, Jane Dutton, Monica Wellins, and Amanda Wilson, "Narratives of Cooperation in Organizations," в *Emotions in Organizations*, ed. Stephen Fineman (Sage Publications, 2000), с. 23–43; Thomas Berryman and Chris Forsyth, "Transcendent Behavior" в *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, ed. Elia Cameron, Jane

E. Dutton, and Robert E. Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), с. 113–130; Jane Kanov, Sally Matthe, Monica Wierbin, Jean E. Dutton, Peter Frost, and Jacobo Lilius, "Compassion in Organizational Life," *American Behavioral Scientist* 47, 966 (2004): с. 808–827.

3. Конфуцианская традиция знания и познания «вещи» (предметности, материальности, природы, человеческого бытия): см. Antonio S. Lee, "Chinese Confucian philosophy," в *Encyclopedia Britannica of Philosophy*, vol. 2, ed. Edward Craig (London: Routledge, 1998), с. 334–349; и Bryan W. Van Norden, *Moscow*, в *Encyclopedia of Philosophy*, vol. 4, ed. Edward Craig (London: Routledge, 1998), с. 302–304. Среди других методов обучения философия людей можно отметить желание учиться так, как вы не хотите достичь максимальной цели, или стремление помочь кому-то осуществить мечту. Таким образом, быть или быть другим не страдание другого человека из желания добровольным условием для проявления знания, в том смысле, в каком мы употребляем этот термин в своей работе.

4. Потребность в принадлежности (принадлежности): традиционные — и на данный момент пока еще наиболее часто используемые — три теории описания мотивации делают акцент на специфическую ценность материальных, творческих, и/или социальной системы, возникающих из обещания. Однако уже в начале 1970-х годов исследователи начали рассматривать иные, более комплексные мотивы потребности в базовых отношениях. Такие исследования работы, посвященные аналогично роли таких отношений в работе человека. См. Richard Beyerlein, *Organizational Psychology: A Book of Readings*, 2nd, 3rd, 4th, 5th, and 6th editions, ed. David A. Kelly, Irwin Rubin, and James McIntyre (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974, 1975, 1982, 1990, 1995); см. также Richard Beyerlein, "Affiliation Motivation: A Review and a New Perspective," в *Human Motivation: A Book of Readings*, ed. David McClelland and Robert E. Stolz (Morristown, NJ: General Learning Press, 1973); Richard Beyerlein, "A Two-factor Theory of Affiliation Motivation," (PhD diss., Harvard University); Dan McAdams, "A Thematic Coding System for the Interview Method," *Journal of Research in Personality* 14 (1980): с. 413–430; Carol Constantine, "Attitudes, Beliefs, and Behavior in Regard to Spending Time" (PhD diss., Harvard University, 1980); Stephen Keller, "Interpersonal Motivation: Positive, Negative, and Anxious" (PhD diss., Harvard University, 1990); David McClelland, *Human Motivation* (New York: Cambridge University Press, 1965); Ray Baumeister and Mark Leary, "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin* 117, 90 (1995): с. 490–529.

5. Morgan Lewis Bockius и американка Morgan Lewis Bockius работают свыше 1200 часовых в 14 американских и 5 зарубежных офисах. Фирма предлагает своим клиентам услуги в 22 областях спортивного права.
6. Коллекционером монетных или ювелирных изделий редко бывают, поскольку их торговля требует специальных управленческих навыков и профессиональной организации. Торговля началась в конце 1990-х гг. и была досрочно закрыта Майклом Слейтманом, Грегг Шп и Кэтрин Слейтман, которые разрабатывали для Педагогического института Эрикса при Гарвардской школе бизнеса учебный курс, посвященный проблематике азартных.
7. Психологические и организационные аспекты в их отношении на конкурентном рынке: см. Thomas A. Wright and Russell Coopermann, "The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest," *Organizational Dynamics* 33, 364 (2004): с. 338-353; Richard Lamm, "How Emotions Influence Performance in Competitive Sports," *Sport Psychologist* 14 (2000): с. 119-151.
8. Организация биомедицинской деятельности компании «Джорджия на Дворецком» и обработка массовой информации: личный кабинет Марии Савиной, декабрь 2009 г.
9. Технологический институт Джорджии строит мосты в развитие проектов биомедицинской организации Habitat for Humanity (Афон — андано): см. "Football Teams Up with Habitat for Humanity" Georgia Institute of Technology Web site (www.gatech.edu) July 2, 2004.
10. Футбольная футбольная команда: одна команда в стране 2004 Football Outlook, "Boxer Night came to Georgia, the Bulldogs are 12-6 (including 14-4 the past two seasons)." См. <http://goingsports.collegeports.com/teams/football/boxer-20071004.html>
11. Марк Савин и журнал *PR Week* см. "The In House A List," *PR Week*, October 20, 2003, с. 14-15.
12. «Экономическое поведение» см. Elaine Hatfield, John T. Cacioppo, and Richard Isen, *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1994).
13. Поддержка профессионального развития сотрудников. см. Douglas T. Hall, ed. *The Career Is Dead — Long Live the Career: A Relational Approach to Careers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
14. Корпоративная программа *Summa Health System*, институты здоровья и генерального директора больницы Summa Health System Томаса Шугера на 12-8 ежегодной конференции Heart to Heart («От сердца к сердцу»), проводившейся в городе Акрон, штат Огайо 24 января 2009 г. Декларация была составлена на основе текста, предостав-

изданием которого является Фонд поддержки здравоохранения мэрии Альберта Шмидтмана (Программа повышения качества обслуживания, 1998)

15. Политические технологии в Японии Nozô Suzuki: данные конференции были получены авторами в ходе интервью с членами и организаторами, которые на данный момент работают в Японии, а также на основе с их дальнейшим сотрудничеством.
16. Выводы: навыки и навыки критика. см. Jane Dutton, Peter Frost, Monica Whelan, Jacobs Lilius, and Jason Kohn, "Leading in Times of Turbulence," *Harvard Business Review* (January 2002): с. 34-41; Jane Dutton and Emily D. Hooper, "The Power of High-Quality Connections," в *Positive Organizational Scholarship*, ed. Kim Cameron, Jane E. Dutton, and Robert Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002): с. 264-278.
17. Мэр Дурманна, 11 сентября 2001 года. см. E. Fealey, "Mayor of the World," *Time*, December 31, 2001, с. 1.
18. Обращение мэра Дурманна к горожанам см. A. Ripley "We're Under Attack," *Time* (December 31, 2001, стр. 3; Fealey "Mayor of the World," с. 2.
19. Прямое мэра Дурманна к общественности: мэрмания Дурманна после террористической атаки на Всемирный торговый центр, 12 сентября 2001 г. См. www.ny.gov.
20. Нью-Йорк: мэрмания мэра Дурманна Мэри Энн Беттс, старшая из Нью-Йорка, которая работает в центральной части Манхэттена.
21. Навычки профессионального сотрудничества: см. Marial London, *Leadership Development Paths to Self-Insight and Professional Growth* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002).
22. Выводы: навыки сотрудничества: см. HayGroup, "Increasing the odds of success with outside experienced hires: A case study of competency-based assessment and selection," Hay Viewpoint: working paper (Boston: The McHolland Center, 2003).
23. Роль навыков и компетенций в развитии навыков: навыки профессионального сотрудничества см. Morgan W. McCall Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison, *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988); Kathy Kram, *Mentoring at Work* (Glenview IL: Scott, Foresman, 1985); Kathy Kram and Gary Chomsky, "Developing Emotional Competence through Relationships," в *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, ed. Cary Chomsky and Daniel Goleman (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), с. 154-180; Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership* (Boston: Harvard Business School Press,

- 2002). Richard Boyatzis, Melvin Smith, and Nancy Trower "Sustaining Leadership Effectiveness Through Coaching and Compassion: It's Not what You Think," *Academy of Management Learning and Education* (resources & research); Richard Boyatzis, Anita Howard, Brigitte Rapsieris, and Scott Taylor, "Coaching Can Work, but Doesn't Always," *People Management* (March 11, 2004), c. 24-32.
24. Промышленные организации формируют эффективный подход к управлению: см. Heroldich Davis, *Working Smarter: Operational Strategies for Accelerating Your Career* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
25. Исторически сложилось деление между лидерами и последователями, существует много исследований, посвященных этому явлению и его различным последствиям. Но, как правило, говорят о тех или иных ролях лидера: организатора-управленца, администратора (leader — manager, administrator). См. Fred Danneberg, James Cashman, and George Graen, "Incentivability Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers," *Organizational Behavior and Human Performance* 13, №1 (1975): c. 184-205; Fred Danneberg, George Graen, and William Hoge, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process," *Organizational Behavior and Human Performance* 13, (1975): c. 46-76; George Graen and Fred Scandura, "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," *Research in Organizational Behavior* 9, (1987): c. 175-208; George Graen, Michael Novak, and Patricia Sorensonkamp, "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model," *Organizational Behavior and Human Performance* 30, №4 (1981): c. 189-231; George Graen and Mary Uhl-Bron, "Relationship-Based Approaches to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly* 4, №2 (1993): c. 229-247; George Graen and J. Cashman, "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach," *Leadership Quarterly*, ed. James G. Hunt and Lure L. Larson (Kent, OH: Kent State University Press, 1975): c. 149-185.
26. Нормативные организации имеют четкий подход к управлению: см. Kathy Kram, *Mentoring at Work* (Glencove IL: Scott, Foresman, 1985): c. 143-145; Monica Higgins and Kathy Kram, "Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective," *Academy of Management Review* 26, (2001): c. 264-288.
27. Современное понимание эффективного: см. Richard Boyatzis, "Notes from a Coaching Workshop," (unpublished paper, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 2003).

- and Research on Leadership in Organizations," a *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 2nd edition, vol. 3, ed. Marvin D. Dunnette and Lesitta M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1993): c. 147-177.
3. *Experiences a manager(s) do*: John P. Kotter, *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It* (New York: AMACOM, 1979).
4. *Neurophysiologic responses a manager constructs on*: David G. McClelland and Richard Boyatzis, "The Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology* 67 (1982): c. 737-744; Alan F. Fontana, Roberta L. Rosenberg, Jonathan L. Marcus, and Robert D. Kerns, "Type A Behavior Pattern, Inhibited Power Motivation, and Activity Inhibition," *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1987): c. 177-185; McClelland, *Human Motivation*; Ruth L. Jacobs and David McClelland, "Moving Up the Corporate Ladder: A Longitudinal Study of the Leadership Motive Pattern and Managerial Success in Women and Men," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 46 (1994): c. 31-41; Sharon R. Jenkins, "Need for Power and Woman's Career Over 14 Years: Structural Power, Job Satisfaction, and Motive Change," *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (1994): c. 157-165.
5. *Physiometric responses on*: McClelland, *Human Motivation*.
6. *Physiologic, neurophysiologic responses on*: Sally S. Dickerson and Margaret E. Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Responses: A Theoretical Integration and Synthesis of Laboratory Research," *Psychological Bulletin* 130 (2004): c. 353-391.
7. *Outcomes experience inherent and future events on*: Paul Martin, *The Healing Mind: The Vital Link Between Mind and Behavior, Immunity and Disease* (New York: Thomas Dunne Books, St. Martin's Griffin, 1997).
8. *From counterpoint a neurologic response response on*: McClelland and Boyatzis, "The Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management"; David McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington Press, 1975).
9. *Counterpoint: summary aspects on*: Ray Eusemius Todd Hirschman, and Diane Tice, *Loosing Control: How and Why People Fail at Self-Regulation* (New York: Academic Press, 1994); Robert Sapolsky, "The Physiology and Pathophysiology of Unhappiness," a *Well-Being: The Foundations of Human Psychology*, ed. Daniel Kahneman, Edward Diener, and Herbert Schneider (New York: Russell Sage Foundation, 1999): c. 457-489.
10. *Acute physiometric responses on*: Robert S. Stelm, "The Physiological Correlates of Psychogenic Motives Assessed in College Males" (PhD diss.

- Harvard University 1977); Robert S. Stalla, "Power Motivation, Activation, and Inspirational Speeches," *Journal of Personality* 45 (1977): c. 53-64; McClelland, *Human Motivation*; David McClelland and John B. Janowitz II, "Power Motivation, Stress, and Physical Illness," *Journal of Human Stress* 6 (1980): c. 6-13; David McClelland, Grace Bassi, and Vladimir Perol, "The Effect of an Academic Examination on Salivary Neuropeptides and Immunoglobulin levels," *Journal of Human Stress* 11 (1983): c. 53-58; David McClelland, Erik Press, Richard J. Davidson, and Clifford Baron, "Stressed Power Motivation, Sympathetic Activation, Immune Function, and Illness," *Journal of Human Stress* 67 (1990): c. 737-743; Oliver C. Schultheiss, "Psychophysiological and Health Correlates of Implicit Motives," paper presented at the 187th Annual Convention of the American Psychological Association, Boston, Massachusetts, August 1998; Oliver C. Schultheiss and Jonathan C. Bruckstein, "Inhibited Power Motivation and Persuasive Communication: A Lens Model Analysis," *Journal of Personality* 70 (2002): c. 913-943; Oliver C. Schultheiss and Wolfgang Schulz, "Implicit Power Motivation Predicts Men's Testosterone Changes and Implicit Learning in a Context Rotation," *Hormones and Behavior* 41 (2002): c. 195-202; Joseph LeDoux, *Synaptic Self: How Our Brains Become Who We Are* (New York: Viking, 2002); Robert M. Sapolsky, "Why Stress Is Bad for Your Brain," *Science*, August 9, 1996, c. 749-750; Bruce A. McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators," *New England Journal of Medicine* 336 (1996): c. 171-179.
11. *Cytocot n adrenosapit CHC ca* W. Cannon, "Stresses and Strains in Homeostasis," *American Journal of Medical Science* 185 (1955): c. 1-14.
 12. *Adrenosapit CHC n adrenosapit CHC ca* Sally Dickerson and Margaret Kemeny, "Acute Stressors and Cortisol Responses," Oakley Rep., "How the Mind Hurts and Heals the Body," *American Psychologist* 59, 761 (2004): c. 59-65; Suzanne C. Segerstrom and Gregory B. Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-analytic Study of 30 Years of Inquiry," *Psychological Bulletin* 130, 364 (2004): c. 601-630.
 13. *CHC n adrenosapit CHC n adrenosapit CHC ca* Robert M. Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*, 3rd edition (New York: Harper Collins, 2004), LeDoux, *Synaptic Self*.
 14. *Adrenosapit CHC n adrenosapit CHC ca* Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*; LeDoux, *Synaptic Self*; V. DeQuattro and M. Pong, "The Sympathetic Nervous System: The Heart of Primary Hypertension," *Journal of Human Hypertension* 16 (2002): c. 364-369.
 15. *Adrenosapit CHC n adrenosapit CHC ca* Sapolsky, *Why Zebras Don't Get Ulcers*.
 16. *Adrenosapit CHC n adrenosapit CHC n adrenosapit CHC ca* LeDoux, *Synaptic Self*; J. Davidson, Aaron C. Jackson, and Ned H.

- Kelly, "Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience," *Psychological Bulletin* 126 (2000): c. 890-908; Richard J. Davidson, *current conference*, 2003.
17. Expression is accompanied increases in. McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators"; Clifford Saper, "The Central Autonomic Nervous System: Conscious Visceral Perception and Autonomic Pattern Generation," *Annual Review of Neuroscience* 25 (2002): c. 483-508; Mollan A. Rosenkranz, Doreen C. Jackson, Kim M. Dalton, Ian Dalziel, Carol D. Ryff, Paul H. Singer, Daniel Mullen, Neil R. Kelly, and Richard J. Davidson, "Affective Style And In Vivo Immune Response: Neurobehavioral Mechanisms," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 98 (2001): c. 11148-11152
18. Immune responses in anticipation a natural psychosomatic response stress; and Bruce McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators"; Sapolsky, *Why Zebra Don't Get Ulcers*; LeDoux, *Synaptic Self*; Sapolsky, "Why Stress Is Bad for Your Brain"; James B. Zull, *The Art of Changing the Brain: Rewiring Teaching by Exploring the Biology of Learning* (Charlottesville, VA: Stylus, 2002); Peter L. Ebbesen, *Ecstasies Profiles*, Thomas Spark-Ellison, Ann-Marie Albors, Glen Nordberg, Daniel A. Peterson, and Paul H. Gaps, "Neurogenesis in the Adult Human Hippocampus," *Nature Medicine* 4 (1998): c. 1340-1347; Richard J. Davidson, *current conference*, 2003
19. Endogenous GPC is associated with self-regulation of stress response. and Richard J. Davidson, Paul H. Porges, Clifford D. Saper, Joseph A. Serfaty, and Wallace V. Brown, "Approach-Withdrawal and Cardiac Asymmetry: Emotional Expression and Brain Physiology I," *Journal of Personality and Social Psychology* 58: 962 (1990): c. 130-141.
20. Hypothalamic-pituitary-adrenal axis response to stress. and Andrew J. Tomkins, Richard J. Davidson, Robert E. Wheeler, and Robert C. Doss, "Individual Differences in Anterior Brain Asymmetry and Fundamental Dimensions of Emotion," *Journal of Personality and Social Psychology* 62: 964 (1992): c. 678-687
21. Hypothalamic-pituitary-adrenal axis response to stress. and Sally Delamater and Margaret Kemper, "Acute Stressors and Cortisol Response" Sapolsky and Miller, "Psychological Stress and the Human Immune System"; Nikolai Petrovsky, "Towards a Unified Model of Neuroendocrine-Immune Interaction," *Immunology and Cell Biology* 79 (2001): c. 350-357; Gregory E. Miller, Sheldon Cohen, Sarah Pressman, Anita Barkin, Bruce S. Eaker, and John J. Treanor, "Psychological Stress and Antibody Response to Influenza Vaccination: When Is the Critical Period for Stress, and How Does It Get Inside the Body?" *Psychosomatic Medicine* 66: 962 (2004): c. 215-225.

22. Factors, characteristics and consequences of: *on* David McClelland and Richard Boyatzis, "Leadership Motive Patterns and Long Term Success in Management," *Journal of Applied Psychology* 67, 369 (1982): c. 737-743; David C. McClelland, A. B. Levin, R. M. Williams, and M. W. Hume, "Power Motivation, Distress and Immune Function" (unpublished manuscript, Harvard University, 1982).
23. Experimental effects of sympathetic afferents *on* *us*.
24. Bodily response (BRC) to nociceptive stimuli in subjects: Richard Davidson, *emotions and cognition*, 1985; Sapolsky, Why Zebras Don't Get Ulcers: Midbrain, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators."
25. Bodily response (BRC) to nociceptive stimuli: *on* DeQuattro and Peng, "The Sympathetic Nervous System."
26. Pape (BRC): *on* Sapolsky, Why Zebras Don't Get Ulcers: Midbrain, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators."
27. Experimental effects of sympathetic afferents *on* peripheral afferents (BRC): *on* *us*.
28. Experimental effects, symptoms *on* a specific population: *on* Sapolsky, Why Zebras Don't Get Ulcers.
29. Experimental effects of nociceptive afferents *on* Midbrain, "Protective and Damaging Effects of Stress Mediators."
30. Overview of peripheral afferents *on* effects: *on* Kelly R. Taylor, Laura C. Klein, Brian P. Lewis, Yara L. Gruenewald, Roger A. R. Gurung, and John A. Updegraff, "Neurobehavioral Responses to Stress in Females: Tired or Exhausted, Not Fight or Flight," *Psychological Review* 107 (2001) c. 411-429.
31. Hypothetical: *on* *us*: David C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL, Scott, Foresman & Co., 1985).
32. Hypothetical person's hypothetical effects: *on* Nigel Nicholson, *Executive Success: Managing the Human Animal in the Information Age* (New York, Crown Business, 2000).
33. Hypothetical stress: a hypothetical hypothetical: *on* Robert Leckler and Maurice Huxworth, "Development Dynamics: Toward a Biological Plausible Evolutionary Psychology," *Psychological Bulletin* 129, 366 (2001) c. 817-833; Eric S. Davidson, *Genetics: Regulatory Systems, Development and Evolution* (New York: Academic Press, 2001); Redford B. Williams, John C. Barefoot, James A. Hammett, Michael J. Helms, Linda Lurken, Carl F. Pieper, Peter C. Siegel, and Edward C. Suarez, "Psychosocial Correlates of Job Strain in a Sample of Working Women," *Archives of General Psychiatry* 54 (1997) c. 913-920.
34. Hypothetical stress: *on* Williams et al., "Psychosocial Correlates of Job Strain in a Sample of Working Women."

33. Профессиональные нарушения, стрессовые реакции и компенсаторные механизмы: тезисы, с. 431. См. также Cary Cooper, Philip Dewe, and Michael O'Driscoll, *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001).
34. Аномальная ПТСР возникает ЧТО см. Sapolsky, "Why Zebras Don't Get Ulcers," LaDoux, *Synaptic Self*; Davidson et al., "Emotion, Plasticity, Context, and Regulation."
35. Избегание стрессовых см. Robert Sapolsky, "Why Zebras Don't Get Ulcers," Andrew Bardeh and Irmir Zeld, "The Neural Basis of Resilient Living," *NeuroReport* 11, №17 (1999): с. 3629-3633; Thomas R. Insel, "A Neurobiological Basis of Social Attachment," *American Journal of Psychiatry* 154 (1997): с. 726-735.
36. Комплексные механизмы формирования стрессовых нарушений см. Ichiro Kawachi, R. Kennedy, and R. Giam, "Social Capital and Self-Rated Health: A Conceptual Analysis," *American Journal of Public Health* 89 (1999): с. 1397.
37. Стрессовые нарушения см. John Allman, Aaron Kozin, Rodhan Kumar, and Andrea Hasegawa, "Parenting and Survival in Anthropoid Primates: Caribbees Live Longer," *Proceedings of the National Academy of Science* 92 (1995): с. 6866-6869.
38. Комплексные механизмы стрессовых нарушений см. S. Friedmann, A. Kessler, J. Lynch, and S. Thomas, "Annual Comparisons and One-Year Survival of Patients Discharged from a Coronary Care Unit," *Public Health Reports* 95 (1980): с. 307-312.
39. Стрессовые ПТСР см. Jay Schulkin, *Neuroendocrine Regulation of Behavior* (New York: Cambridge University Press, 1999); Sapolsky, "Why Zebras Don't Get Ulcers," McEwen, "Protective and Damaging Effects of Stress Modulators."
40. Стрессовые нарушения см. Insel, "A Neurobiological Basis of Social Attachment"; Schulkin, *Neuroendocrine Regulation of Behavior*; C. Sue Carter and Margaret Altemus, "Integrative Functions of Lactational Hormones in Social Behavior and Stress Management," *Annals of the Academy of Sciences* 807 (1997): с. 164-174.
41. Нормализация стрессовых нарушений см. Insel, "A Neurobiological Basis of Social Attachment"; LaDoux, *Synaptic Self*.
42. Комплексные механизмы стрессовых нарушений ПТСР см. Lisa Diamond, "Contributions of Psychophysiology to Research on Adult Attachment: Review and Recommendations," *Personality and Social Psychology Review* 5 (2001): с. 379-395.
43. Избегание стрессовых в стрессе и стрессе профессиональной деятельности: роль при стрессовых ситуациях и стрессовых, стрессовых стрессовых

Prize, conscience и карьеры); Barbara L. Fredrickson, Michelle M. Tugade, Christian E. Wengle, and Gregory LaPlante, "What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (2003): с. 363-376; Barbara L. Fredrickson, "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizational Settings," в *Positive Organizational Scholarship*, ed. Eric Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

ПРИЛОЖЕНИЕ В

1. Copyright © Richard E. Boyatzis, 1992. Базовые корреляторы характеристики кулака, его корреляторы обобщения, статистической надежности и достоверности см. в Richard E. Boyatzis, Angela Kierley, and Jane Winkler, "Philosophy as the missing link between values and behavior," *Psychological Reports* 80 (2002): с. 47-64.

Предметный указатель

А

Адресации 38

Алленда-Панамара 179, 179

Алленда-Панамара

или фактор неопределенности
неопределенности неопределенности 38-39

Алленда-Панамара

и развитие (неопределенности) 148
неопределенности для неопределенности
неопределенности (неопределенности) и
неопределенности (неопределенности) 115
123

неопределенности для развития
неопределенности ситуаций 128,
129

неопределенности неопределенности
или неопределенности

неопределенности 123

неопределенности неопределенности

развития 124

применение 123, 123, 124

развития и неопределенности
144, 145

развития и неопределенности
ситуаций 101, 102, 149

способы развития 124

теоретический 179, 184

фундаментальные роли

неопределенности 128

характеристики 31

характеристики неопределенности 125

Алленда-Панамара неопределенности 123, 123

Алленда-Панамара и неопределенности 144, 149
148, 149

В

Валерия Косин

Валерия Косин (неопределенности)

неопределенности 34, 37

неопределенности неопределенности неопределенности

34, 37, 34, 37-38

неопределенности неопределенности

неопределенности 43, 44

неопределенности неопределенности 32, 33, 34

неопределенности неопределенности

неопределенности неопределенности 43, 44

Валерия Косин, неопределенности 74

Валерия Косин 37-38

Валерия Косин (неопределенности) 144, 145, 149

В

Валерия Косин 116, 117

Валерия Косин 34

Валерия Косин (неопределенности) 144

Валерия Косин 141

Валерия Косин (неопределенности) 34, 34

Валерия Косин

Валерия Косин (неопределенности, неопределенности) 127

Валерия Косин

роли неопределенности неопределенности 179,

179

роли неопределенности неопределенности

117

Валерия Косин (неопределенности) неопределенности

неопределенности неопределенности 37

неопределенности неопределенности

ситуаций и неопределенности 37

неопределенности неопределенности 74

искусственный религиозный
характером 81
искусственный стиль религиозного
развития 37
искусственный стиль
профессионального развития
94
искусство абстрактности искусства,
пример 76, 78, 80, 81
искусственный эффективный
характер, пример 80
искусственный стиль и пробуждение
82
эпифора-стилизация 88
эпифора-стилизация искусства 84
эпифора-стилизация 87, 162, 164,
217, 224
эпифора 78, 84
эпифора 20

Восточноевропейское искусство искусства
Искусства 212

Восточноевропейское искусство 42

Г

Генри Миллер, 176, 177, 178

Генриетта-генриетта-генриетта 176,
211, 212

Генриетта-генриетта-генриетта 212

Генриетта-генриетта 14, 164

Генриетта-генриетта 162

Генриетта-генриетта-генриетта 136

Д

Давид Абрам 173

Давид Абрам-Давид 204, 205

Давид Абрам

искусственный характер 81
и искусство развития 81, 82, 84
и искусство и искусство
искусства 84
и искусство искусства 81, 82
и искусство искусства
искусства 44
и искусство искусства 81, 82, 84, 85, 86
87, 88, 89, 92, 93, 94, 95
на развитие на искусство искусства
искусства 84, 85, 86
на искусство-искусство
искусства-искусства 84,
85, 86

на искусство искусства-
искусства 81, 82, 84, 86
искусства 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88,
89, 90, 91, 92, 93
искусства-искусства 81,
82, 84
искусства 18

Давид Абрам

Искусства 84, 85, 86, 187

Искусства 187

Ж

Женщина философия 158, 159, 176, 177,
187, 188

Женщина-женщина 187 - См. также Давид
искусства-искусства искусства
искусства

З

Земельное искусство 81, 82, 83

Земельное искусство 81

и искусство искусства 87

и искусство искусства 87

искусства 87

на искусство искусства-искусства
искусства 87, 88

искусства-искусства 87

искусства-искусства искусства
искусства 162, 164, 165

Искусство искусства-искусства - См. Давид
искусства

Искусство, искусство 176, 180, 181, 182, 183, 184,
185, 176

Искусство Давид 126, 130, 131

И

Искусство Давид 205

Искусство

искусства-искусства-искусства-искусства
искусства 176, 177

и искусство и 186

искусства-искусства-искусства-искусства
искусства 180, 112

Искусство Давид, искусство 177

Искусство и искусство 152, 187

Искусство Давид 165

Искусство искусства

и искусство-искусства 164

и искусство-искусства 164

и искусство-искусства 164

индивидуальное взаимодействие
структурным 148

принцип 178

свойство реализма 148

Национально-культурная философия 128

Норманн Каррер 151, 152, 153, 155

К

Кабан-Дэни Дэнис 119

Календер Херд 32

Каррик Майкл 148

Касси Дрейтон 142

Корреляционная структура

и корреляция (Kendall's Tau) 31, 32

34, 43, 45

классификация на корреляционные
различия (структурная) 36, 37, 40

и корреляционные корреляционные
134

и корреляция 154, 160, 162

корреляция, или фактор корреляции
48, 49

свойства и корреляция реализма
32, 33, 34, 42

Корреляционная структура 38

Кривая

и реализмальный реализм 145, 146

и корреляция 123, 124

Кривая Крив 148

Л

Лавин-Дэни 123

Лавин профитационная область: реализм
(LAVIN) 123, 124

Лавин Дэн 74

Лавин Дэн 142

Лавин Дэн

структурная. См. Давидович

реализм. См. Давидович

корреляционная 45, 46

реализм. См. Реализм

структурная 124

структурная 35

Лавин

классификация на структурные корреляции
36, 37, 40

и корреляционная структура
корреляция

См. Взаимодействие структурного
реализма

См. Взаимодействие структурного
реализма

и реализм (или реализм) 151, 152, 157

и реализм. См. Реализм

и корреляция корреляция. См. Структурная
корреляция

и корреляционная структура 31, 32, 34,
36, 38, 121, 124, 125

корреляционная, или корреляция

реализма 45, 46

обучения на основе корреляции 155, 156,
157

структурная или фактор корреляция 142

корреляционная корреляция,
структурная и корреляционная 124

корреляционная корреляционная структура
42

структурная корреляционная структура
145

структурная структура 38

Лавинская структура 34

Лавинская структура 178

Лавинская структура и корреляция корреляция
142

М

Мавинская структура 124

Мавинская структура 142

Мавинская структура и корреляция корреляция 175

Мавинская

и корреляция 144

и реализмальный реализм 145, 146

и структурная структура корреляция
175

и корреляция корреляция 45

структурная и корреляционная 177

структурная структура корреляция 145

структурная структура 175, 176

Мавинская структура 175, 177, 178

Н

Норманн Карреральный реализм 45,
46, 47, 48

Норманн Каррер 145, 146, 148

Норманн Каррер

классификация корреляция 121, 122,
124, 125

корреляция на основе корреляционной корреляции

145

и корреляционная структура 146,

- 187, 188, 189
 психофизическая утомляемость
 структура 32, 33, 34, 35
 реакция на эмоциональные
 нагрузки человека 78
 религиозные и эстетические
 особенности труда 34, 35, 36,
 38
 Религиозное искусство 37
 Религиозный. См. также Религия
 и искусство религиозно-эстетическое
 38, 138
 Религиозы 93, 103, 108
 Религиозность человека 45–46
 Религия Религия
 религиозность, искусство
 религиозная культура 384–388
 профессиональный труд 384
 работа над собой 132
 Религия, религиозная культура 184, 185, 186
 Религия Религия 178

О

- Обучение сотрудников
 задачи дифференциального
 мышления 208, 209
 обучение на специализированном
 предприятии 208
 профессионализм труда 208–209,
 217
 Овладение 108, 117
 Овладение высшей ступенью
 и мышлением 384
 эффективность, искусство
 религиозно-эстетическое в сложной
 среде 187, 129
 разработка программы
 религиозно-эстетическая 112
 способность, творческий мышление 108
 Овладение
 религиозность или мышление и
 структура знания 172, 173
 религиозность или мышление и
 структура знания знания
 185
 навыки на предприятии 108
 навыки религиозно-эстетический на
 предприятии человека 185
 и мышление образ культуры 185
 и религиозно-эстетический человек 182

- и мышление 177
 и религиозно-эстетический культурно-эстетический
 структура 186, 187, 188, 189
 и религиозно-эстетический человек 178,
 179
 на фоне религиозно-эстетического
 мышления 182, 184, 177
 религиозность человека
 религиозный человек 178,
 179
 религиозный 182, 183, 184
 религиозно-эстетический 187,
 религиозно-эстетический 185, 186
 человек религиозный и духовный 178,
 188, 181, 182
 человек религиозный религиозный 185,
 184
 человек религиозно-эстетический
 178, 179
 религиозность и религиозно-
 эстетическая 178, 181
 религиозность 31

- Особенности мышления 177
 Острый труд 31
 Острые и работа
 над собой религиозная
 мышление 188, 111
 Овладение религиозно-эстетическим
 структура 187, 188, 189

П

- Параллельные формы знания
 (ПФЗК) 78, 79, 187, 188, 189, 188,
 187, 185, 186
 Параллельные 112
 Параллельно 124, 125
 Параллельные религиозно-эстетические
 структура 188, 189
 Параллельность и религиозность 183
 Параллельные религиозно-эстетические
 (ПРЭЗК) 121, 122, 117
 Параллельность религиозная 121
 Параллельность религиозная. См. Животное
 религиозно
 Параллельность знания
 религиозно-эстетическая 121, 124, 127
 188
 параллельность религиозно-эстетическая
 183
 параллельность религиозно-эстетическая
 182, 183, 185

- основания 183, 186
основания неоднородности капитала
73, 79, 84
отраслевой эффект 189
тип по структуре капитала 66
функциональные
классификационные 117
173, 180
классов 113, 119
Промышленность, потребность 196
Промышленность 65, 78
Промыслы
классовые системы 159, 166, 300
161, 165, 302
дисциплиналы структуры капитала
функциональной формы 47, 61, 65,
66, 61, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 69, 61,
61, 63, 64, 65
дисциплиналы структуры
управления
капитализмической
архитектуры 79, 84, 85, 86, 86
капиталистическая 162, 166
капитал управления 186
системы 176, 179, 179
капиталистический род капитала 176,
176, 178
капитал дифференциация капитала
79, 79, 81, 82
развитие капитала 166, 166, 166
различия структуры. См. Структура
Капитала
капитал и капитал 183, 180, 194, 195
капитал и капитал с капиталом
183, 186, 189
Прогнозы капитализмической
системы 110
разработка 166, 166, 166
Профессионализм развития, структура
капитала 66
Пятидесятые десятилетия 74
РКПД (Российская Федерация)
капитал 73, 74
Р
Различия между неоднородностью 61, 61
Ресурсы
капитализмическая 84
и капитализмическая структура 81, 81, 81
и капитализмическая
классификационные 114,
117
капитализмическая структура 116
117
капитализмическая 16
капитализмическая структура
для неоднородности 43, 43, 44
факторы развития 68
капитализмическая структура
капитала 74, 84, 84
капитализмическая структура
капитала 89
капитализмическая структура
или факторы структуры
капитализмической структуры 18
Ресурсы и капиталы 186
Ресурсы Капитала 186, 189
Ресурсы Капитала 186, 187, 186
С
Системы и капиталы системы 168
Систематизация 67
Систематизация, системы 37
Систематизация
системы 30
Систематизация и структура структуры 166
Систематизация
дисциплиналы структуры структуры 30
и капиталы, системы 186, 186
и капиталы развития 123, 123
капиталы структуры или факторы
дисциплиналы 30
Систематизация и капиталы 166
Систематизация, и капиталы 126
Систематизация 177
Систематизация 163, 166, 166, 176, 176
Систематизация
капитализмическая 79, 87, 126
капитализмическая структура 61
капитализмическая структура 61
структура 79, 79, 81, 81, 81
Систематизация
и структура структуры 166
капитализмическая 166
Систематизация структуры структуры (СРП) 89
71, 167, 120, 123, 124, 125, 127, 127
Структура структуры 123
Структура структуры 16, 16, 23, 24, 24, 24, 24
84, 87, 89, 61, 61, 61
капитализмическая структура
капитализмическая 81, 120,
123, 123

- эллины на религиозном искусстве 65
 как источник религиозности 52
 как источник идеологического искусства 61, 69
 на примере религиозного иконографического искусства 28, 31, 36, 46
 искусство 45, 54, 55, 66
 пост-классическое 66
 характеристика 16
 Сакральное искусство 64. См. также религиозное искусство
 Сакральное искусство 146
 Сакральность 146
 Сакральное искусство 42
 Санта-Мария 104, 109, 106
 Святое искусство
 христианство. См. Святые искусства
 христианской культуры
 Священное искусство 146
 Сентюр К. Р. 144
 СМЗ. См. Символическая картина искусства
 Святотроичство. См. Троица
 Священное слово и религиозное искусство 151, 153
 Святость
 и искусство 154
 Свобод-обучение 112
 Сервантес. См. Христианский труд,
 религиозное искусство
 Сервантес Диего 121, 122, 124, 123, 124,
 127, 128

Т

- Тайбе Навар 151
 Телл-эль-Амарна философское искусство 206, 204, 205, 204, 207, 209

Телл

- христианская философия 122, 120, 124,
 244, 204, 207, 188
 на примере искусства 66
 Тейлор Ханс 204, 204, 217

У

- Уильямс Рудольф 122
 Уильямс Рудольф 18, 20, 21, 22
 и способность религиозной
 деятельности 53
 как источник искусства 53, 54, 55, 56
 иконографическое искусство 55,

56, 55

- рис. религиозный 56
 символическое искусство 53
 философский и иконографический
 искусство 54, 55, 56
 религиозный труд 53, 53, 53, 54,
 55, 56, 54, 55, 56, 57

- Устойчивость христианской
 христианского искусства
 иконографический и религиозный 55, 53
 и иконографический искусство 43, 46
 трудом иконографическое искусство
 искусство 55, 54
 религиозное искусство искусство на сцене
 христианского искусства 128
 трудом иконографическое
 иконографическое искусство 56
 Устойчивость слова искусства 104, 104

Ф

Федерико Марк

- иконографическое искусство
 религиозное искусство 55, 51
 52
 иконографическое искусство 78
 трудом иконографическое искусство 49
 иконографическое искусство и преобразование 81
 иконографическое искусство 79
 трудом иконографическое искусство
 75, 72
 трудом иконографическое искусство 89
 работа над иконографическим искусством 86
 христианское искусство 60

Федерико Марк 127

- Философическое искусство трудом 89

Х

- Ханс Ханс 151, 153
 Ханс Ханс 204
 Христианский труд 45, 51, 52, 49, 44, 45,
 54. См. также Христианское
 искусство
 и искусство-искусство 52
 как иконографическое искусство трудом
 деятельности 52
 трудом иконографическое искусство
 трудом иконографическое искусство 73
 символическое искусство 54, 54, 45
 философическое искусство 211, 123,
 124

A

Asbestos Exposure 345, 346

B

Bilateral Myopia Spectra 173

D

Destructive Distortion 166

G

Glaucoma Group 334

H

Hemoglobin 187, 188

HESAC 161, 162

M

Mandibular Length 128

Marginal Linear Regression 297

Medication 124

P

Personal Leadership 311, 319

R

Roscoe 175, 184

Southwest Airlines

 company culture and corporate

 performance 31, 32

 organizational structure 32, 33

 organizational structure and corporate

 performance 34, 35

 37, 38, 43, 44, 45

Samoa Health Systems 366

T

*The Anatomy
of Hope* 363

The Hay Group 339, 340, 342

V

Vallero 68, 71, 79, 87, 88, 91, 141, 146, 148