**Характеристики трудноуправляемых служащих**

Люди, заработавшие ярлык  "трудных", получают его по разным причинам. Когда группе опытных менеджеров был задан вопрос: "Кем вам трудно управлять?", они выработали следующий список характеристик и практических определений:

* ленивые: просто делают недостаточно;
* злые: "загрязняют" свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим  поведением;
* беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что это обязательно происходит;
* эмоциональные: слишком "купаются" в своих чувствах;
* аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
* занимающие оборонительную позицию: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
* ожесточенные: "носятся" со старыми обидами;
* уклоняющиеся: активно избегают света;
* бесчувственные: им нет дела до окружающих;
* неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
* самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
* запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.
Когда перечень был завершен, один менеджер выпрямился и спросил: "А что мне делать с одним тут - он страдает всем этим сразу?"

Улучшение взаимоотношений
Простых способов улучшить трудные взаимоотношения не существует; некоторым удалось достичь высокой квалификации в своей "трудности". Несмотря на это, мы обнаружили, что ряд подходов увеличивает вероятность успеха:

* Поставьте себя на место другого человека. Как он или она смотрят на мир? Что значит быть в его положении?
* Поразмыслите над тем, что интересует другого человека. Во что он или она вкладывает свои силы? О чем они  говорят?
* Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы или обстоятельства, приведшие к переменам в нем?
* Можете ли вы установить образец?
* Работайте над созданием открытых отношений. Это приведет каждого из вас к необходимости мириться с другим.

В общем, необходимо справиться с "трудными" людьми. По крайней мере, ставкой здесь является наше представление о себе. Если у вас есть проблема взаимоотношений с кем-либо, которую вы не можете преодолеть, вы тем самым сеете семена неудачи; если вы будете работать над ней, вам реально удастся улучшить взаимоотношения. Однако и в попытках улучшить взаимоотношения имеются определенные вредные стороны. Вы можете:

* Потратить время впустую.
* Создать враждебное отношение, нарушив статус-кво.
* Оказаться замученным людьми, требующими массы внимания с тех пор, как оказались вскрытыми их глубинные проблемы.
* Проиграть в столкновениях, представляющих собой слабо замаскированную личную борьбу с победителями и побежденными.

Несмотря на возможные недостатки, совершенно явны общие выгоды от улучшения трудных взаимоотношений. …Испытание опытного руководителя состоит в способности справляться со всеми поступающими к нему на работу и превращать малообещающий материал в результативное рабочее подразделение.

Создание атмосферы, благоприятствующей личному росту.

Между отношением руководителя и обстановкой в коллективе существует прямая зависимость. Один из наиболее важных показателей деятельности руководителя - сколько энергии люди готовы вкладывать в свою работу и личное развитие. Некоторые менеджеры создают климат, способствующий энергичным и конструктивным усилиям, тогда как другие воздействуют на подчиненных подобно ливню во время концерта под открытым небом.

Личности сильно разнятся по тем усилиям, которые они направляют на собственное развитие. Некоторые люди посвящают себя расширению своего потенциала, а другие предоставляют жизни течь своим чередом с такой же отрешенностью, с какой смотрели бы третьесортный телеспектакль. Рутина повседневной жизни позволяет многим людям обходиться лишь частью своих потенциальных возможностей, однако в чрезвычайных обстоятельствах эти люди могут, сами удивляясь этому, проявлять стойкую и продуктивную энергию.

Эффективные менеджеры глубоко воздействуют на освобождение и направление человеческой энергии. В их обязанности входят также уяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия. Некоторые менеджеры знают, как создать прекрасно стимулирующую среду, другие - окружает себя скучающими и угрюмыми людьми, чьи нужды в личном развитии остаются неизвестными и неудовлетворенными.

Развитие мастерства
О компетентности человека можно судить по уровню мастерства. Настоящий мастер знает, какие есть исходные материалы (сырье), и способен изготовить из этих ресурсов высококачественный продукт. Мастер всегда реалист и берется лишь за выполнимые поручения. Слово мастер обычно применяется по отношению к квалифицированным рабочим, но заключающаяся в этом слове идея имеет более широкий смысл. Мастерские опыт и отношение к делу могут быть в равной степени присущи уборщику на фабрике и ученому-исследователю. В любой профессии - от гимнаста на трапеции до настройщика пианино - люди приобретают нужные навыки путем изучения образцов высококачественной работы и за счет усердного стремления получить необходимые знания и опыт.
 Руководитель задает вопрос: какой максимальный уровень мастерства по плечу данному работнику? Когда этот вопрос задается применительно к конкретному человеку, то ответ сравнивается с нынешними показателями, а разница между ними как раз и составляет развитие мастерства, которого надо добиться. Ошибкой было бы соглашаться на средние показатели, потому что настоящую гордость за свою работу рождают только показатели выше средних.
 Эффективный менеджер помогает каждому подчинённому: 1) уяснить разрыв между нынешними показателями и совершенством; 2) существенно повысить показатели. В ходе этого процесса руководитель помогает каждому человеку учиться путем оценки показателей, советов, обратной связи и использования возможностей работы для повышения опыта.

 Характеристика среды, способствующей обучению.
Если микроклимат в коллективе способствует подлинному интересу к обучению, то многие проблемы, связанные с устареванием людей, теряют остроту. Концепция устаревания (морального износа) взята из области техники, но она применима и по отношению к людям. Человека можно охарактеризовать как морально устаревшего, если его кругозор, приспосабливаемость и применимость ограничены настолько, что он не в состоянии справиться с ситуациями и решениями, которых требует от него процесс работы. Как правило, морально устаревший человек старше средних лет, однако корни этого положения кроются в предшествующем периоде жизни. Это становится очевидно, если сравнить различные трудовые эффекты от постаревших людей и заметить, что некоторые люди сумели избежать потери энергии и приспосабливаемости, которые обычно ассоциируются с периодом зрелости.
Помогая людям работать над своим личным ростом, руководители могут тем самым заметно улучшить микроклимат, ослабляющий эффект личного морального износа. Явление морального износа не зависит от должности и может подстерегать как руководителя компании, так и электрика, поэтому руководителю тоже нужно принимать меры, чтобы остаться открытым и гибким. Климату, способствующему обучению людей, свойственны многие из перечисленных ниже признаков:

* Люди четко определяют цель, которую нужно достичь.
* Люди объективно пересматривают свой опыт (навыки).
* Личное развитие каждого планируется.
* Люди готовы рисковать, не боясь показаться смешными.
* На развитие трудовых навыков выделяются ресурсы.
* Для развития людей используется каждая открывающаяся возможность.

Преодоление ограничений, препятствующих развитию коллектива.

На пути от незрелости к зрелости и эффективности коллектив может вдруг обнаружить, что рост затормозился. Один из симптомов появившихся ограничений - это низкая энергия и невысокие результаты. Полезно проанализировать наиболее типичные ограничения, потому что, поняв их, легче решить проблемы коллектива. Мы выделяем десять ограничений, с которыми коллективы часто сталкиваются.

Ограничение 1.
Непригодность руководителя.
Руководство - это, возможно, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива.
Хороший руководитель всегда обращает особое внимание и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Можно выделить несколько слагаемых успеха. Эффективный руководитель коллектива:

* Честен по отношению к убеждениям других людей, и они тоже считают его честным.
* Использует делегирование полномочий в качестве средства достижения цели и развития.
* Имеет четкие критерии.
* Хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность.
* Обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива.
* Способен воспринимать надежды, опасения и нужды своих сотрудников, уважает их достоинство.
* Честно и прямо смотрит в лицо фактам.
* Поощряет развитие каждой группы в целом.
* Устанавливает и поддерживает эффективные приемы работы.
* Старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения, воодушевленности и вознаграждения.

Ограничение 2.
Неквалифицированные сотрудники.
Коллектив - это больше, чем сумма индивидуальных дарований. Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут работать вместе. В любом коллективе есть разнообразные функции, и анализ таких "ролей" помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить: "поставщика идей", "аналитика", "направляющего", "планирующего", "сдерживающий фактор" и несколько "исполнителей". Бывает, что каждый сотрудник,  берет на себя одну или больше из перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится восполнить этот пробел.
Если членам коллектива не хватает элементарных навыков, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой. Потребности в тех или иных качествах неодинаковы в различных коллективах.

Ограничение 3.
Неконструктивный климат.
Часто оказывается, что в коллективе объединены люди с самым разным прошлым, с весьма различными ценностными установками и жизненными планами. Коллективный подход расцветает и поощряет быть личностью.
Преданы ли сотрудники задачам коллектива - вот один из признаков положительного климата. Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из сотрудников лично не решит направить свою энергию на коллективные цели. Рост преданности - это показатель зрелости коллектива. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и им лучше удается активное достижение совместных целей, причем сопричастность вызывает огромное удовлетворение. В коллективе возникают теплые отношения, со¬четающие прямоту и честность с заботой о благе каждого.
Еще один важный аспект коллективизма - это поддержка. В одном случае коллектив позволяет чувствовать себя сильнее и увереннее; в другом - люди жалуются, что у них идет постоянная грызня. Хорошо, когда есть высокая степень взаимной поддержки. Ее нужно соизмерять с открытым противопоставлением, при котором все важные вопросы открыто ставятся и обсуждаются. Если между сотрудниками возникают разногласия, то о них лучше сказать во всеуслышание. Когда важные вопросы остаются невысказанными, климат в коллективе становится оборонительным - люди скрывают свои взгляды, предпочитая быть удобными, а не естественными.

Ограничение 4.
Нечеткость целей.
Первый шаг к успеху - это понять, к чему вы стремитесь. Способная и зрелая команда людей обычно бывает в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты. Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собственной целью. Добиться такого согласия бывает нелегко, но, судя по опыту, это существенная предпосылка успешной коллективной работы, и стоит попробовать.
Если нет ясного видения цели, то, как следствие, отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. Эффективный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных. Полезные коллективные цели обычно отвечают следующим признакам:

* Цели обсуждаются и разделяются всеми заинтересованными сотрудниками.
* Области ответственности определяются при участии каждого и всех.
* Во главу угла ставятся результаты, а не планы действий.
* Цели ставятся таким образом, чтобы четко указать требуемый результат, способы оценки и периодичность контроля.
* Изменение внешних обстоятельств может вносить коррективы в поставленные цели.
* Цели должны по возможности ставиться: а) конкретно; б) с привязкой к срокам; в) так, чтобы поддаваться измерению.

Коллективные и индивидуальные цели нужно менять с течением времени. Есть бесконечное множество примеров того, как коллективы имели ясные цели вначале, но поплатились за свое неумение корректировать их впоследствии. Коллектив, который глядит вперед, предвидит трудности, использует все возможности, конкретизирует цели в зависимости от опыта, - такой коллектив в конечном счете добьется успеха.

Ограничение 5.
Низкие результаты работы.
В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает напористости для выполнения задания. В итоге результаты оказываются низкими, несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы - получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования.
Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий. Внутри коллектива достижения признаются и вознаграждаются. Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание их личного вклада столь же ценно, сколь некая сумма наличными. Люди получают гораздо большее удовлетворение от работы в коллективе, где результаты значительно выше средних. Стремление к совершенству даже в повседневных и бытовых делах - это великий стимул. Он способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность.

Ограничение 6.
Неэффективность методов работы.
Разумные методы работы и эффективный процесс принятия решений нужны любому коллективу. Особого внимания заслуживают такие вопросы:

* Каким образом принимаются решения.
* Сбор и представление информации.
* Взаимосвязи внутри и вне коллектива.
* Эффективность распоряжения ресурсами.
* Процесс анализа решений.
* Как оцениваются новые задачи.
* Критерии измерения эффективности.

В хорошем коллективе методы работы отточены настолько, что они становятся неформальной, но строгой дисциплиной. Люди научаются применять качественные критерии к своим заседаниям. Отдельные сотрудники приобретают личные навыки, которые получают признание и используются в коллективе. На заседаниях царит дух компетентности, и редко бывает скучно. Коллектив быстро движется вперед и поддерживает высокий темп, но при этом высокий уровень личного внимания и простота общения обеспечивают разработку всех относящихся к делу вопросов.

Ограничение 7.
Нехватка открытости и конфронтация.
В некоторых коллективах образуется некий заговор, когда люди и события не анализируются критически. Здесь тормозится свободный поток суждений и комментариев для создания доброжелательного микроклимата. Члены коллектива могут препятствовать открытости по нескольким причинам:
Вежливость: члены коллектива считают, что общественный этикет исключает конфронтацию.
Боязнь "потерять лицо": людям кажется, что критика со стороны коллег может привести к падению их авторитета.
Нежелание "раскачивать лодку": сотрудники считают, что критика обнажает слабости и подрывает моральный климат.
Недостаток квалификации: члены коллектива понимают преимущества тщательного анализа, но просто не чувствуют в себе умения конструктивно проводить его; им не хватает нужного умения анализировать и проводитъ личные сопоставления.
Полезно анализировать постфактум как конкретные проекты, так и повседневную работу. На таких разборах коллектив учится. Этот аспект коллективной работы мы называем "критика". Люди собираются вместе, чтобы обсудить сильные и слабые стороны проделанной работы, открыто высказывают свои личные суждения и принимают, отрицательные оценки без озлобления.
Чтобы добиться успеха, члены коллектива должны уметь высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать разногласия и проблемы без страха показаться смешными и не опасаясь мести. Если члены коллектива не желают выражать свои взгляды, то впустую теряется много энергии усилий и творчества. В эффективно работающих коллективах не избегают щепетильных и неприятных вопросов, а берутся за них четко и прямо.
Столкновение взглядов, если его направлять должным образом и конструктивно использовать, ведет к росту взаимопонимания между сотрудниками. Результатами позитивного конфликта становятся открытость, ослабление напряженности, улучшение отношений и рост доверия. Из негативных конфликтов произрастают недоверие и враждебность.

Ограничение 8.
Неразвитые сотрудники.
Эффективная работа коллектива должна сводить воедино умения всех сотрудников. При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладают коллективы с высоким уровнем индивидуальных способностей. Способности могут не зависеть от образования, квалификации и опыта. Иные менеджеры имеют, казалось бы, все нужные знания и навыки, однако им никогда не удается достичь заметных результатов. У других же образовательный уровень бывает низким, и на первый взгляд кажется, что им не хватает управленческих навыков, но, несмотря на это, их дела идут невероятно успешно.
Коллектив - это средство для развития каждого сотрудника. При поступлении новых сотрудников важно, чтобы их включали в дело с пониманием, но твердо. Коллектив должен предъявлять требования, а новый сотрудник - понимать, что здесь не получится работать кое-как. Каждый сотрудник должен ощущать свою сопричастность как привилегию. Мы определяем развитых сотрудников по таким признакам:

* Энергичен.
* Умеет совладать со своими эмоциями.
* Готов открыто изложить свое мнение.
* Может изменить свою точку зрения под воздействием аргументов, но не силы.
* Хорошо излагает свое мнение.

Специалисты отмечают, что сильные члены команды имеют некоторые личные черты, отличающие их от менее эффективных коллег. Неумеющие достичь многого в индивидуальной работе обычно исповедуют пассивный подход к жизни, стремясь вернуться к стабильности. Их пугает все новое и неизвестное, и они пытаются по возможности избежать этого. Такие сотрудники не склонны разбираться в себе и своих убеждениях, и поэтому чужое мнение и критика воспринимаются ими как угроза, не приносящая никакой пользы. Их жизнь была бы более счастливой в окружении слабых сотрудников, но этого нет, и они не могут вынести, когда кто-то другой успешно выходит из трудного положения.
 Напротив, те, кто часто добивается успешных результатов, тяготеют к активному отношению к жизни. В их руках дело спорится, и они ищут себе новых трудностей. Они хотят знать о себе побольше и заинтересованы в получении обратной связи от коллег. Они приветствуют конструктивную критику, признают, что время и энергия имеют пределы, и поэтому пытаются наилучшим образом применить эти свои ценные ресурсы. Сильные сотрудники - это лучшая поддержка для самих себя, и они прибавляют силы коллективу.

Ограничение 9.
Низкие творческие способности.
Эффективный коллектив способен генерировать творче¬ские идеи и осуществлять их. Коротко остановимся на процессе творчества. Прежде всего надо уяснить цель - понять, какого именно "звена" не хватает. Затем нужна свежая идея. Она может логически вытекать из хорошо известного хода мыслей, но может быть и радикально новым решением. В самом начале идея редко имеет ясную форму и детально разработана. Ее надо развить, расширить, углубить и упростить, а затем проверить. (Идея должна "работать", иначе это просто предмет для научной дискуссии.) Этому процессу часто способствует особый вид коллективной работы. Разделим процесс творчества на пять стадий:

* Определение задачи - недостающего звена.
* Создание идей в зародыше.
* Развитие наиболее ценных идей.
* Проверка.
* Применение новой идеи.

Многое зависит от трудно поддающейся описанию совместной склонности к новшествам. Некоторым организациям удалось достичь того, что работа там захватывает, и в таких случаях жизнь буквально бьет ключом. Один опытный менеджер сказал, что главная задача управления - высвободить скрытую энергию, заключенную в сотрудниках. Занудливое повторение бессмысленных задач только увеличивает разочарование, подавляет жизненные силы, энтузиазм и творчество. С организационной точки зрения это опасно, так как лишает систему творческого потенциала и усиливает сопротивление переменам.
Хорошо развитое умение прини¬мать решения при многих неизвестных имеет много общего с творчеством.

Ограничение 10.
Неконструктивные отношения с другими коллективами.
По работе обычно приходится иметь дело с другими коллективами, но иногда качество такого взаимодействия низкое. Довольно часто связи неудовлетворительны, общих целей не хватает.
Говоря о своей работе, менеджеры часто употребляют термины из области спорта: "играть на выигрыш", "набирать очки", определять "название игры". Эти выражения доказывают, что люди думают о своей работе и с помощью каких мысленных образов они объясняют происходящее. Лидеру коллектива отводится особая роль в укреплении связей с другими коллективами, и он в силах сделать многое для предотвращения враждебности и возникновения сотрудничества. Следуя приведенной ниже схеме, лидер коллектива может помочь преодолению межличностного конфликта:

* Найдите общие цели.
* Добейтесь личного взаимопонимания.
* Изыщите возможности для регулярного совместного решения проблем.
* Создайте климат доверия.

Характеристики руководителя с высокой способностью формировать коллектив.

Организация коллектива - это мощный рычаг управления, потому что он создает энергичную, эффективную и ответственную группу людей с большим потенциалом. Руководители с высокой способностью создавать коллектив отвечают признакам, изложенным в правой колонке таблицы, а те, кому не удается выработать коллективный подход, - в левой.

|  |  |
| --- | --- |
| **Низкая способность**Не обладает достаточными навыками руководстваНепоследователенИсповедует антиколлективные взглядыПодбирает неподходящих сотрудниковНедостаточно заботится о других в коллективеНе умеет создать положительный климатНедостаточно интересуется результатом работыНечетко представляет себе роль организацииНе владеет эффективными методами работыНе умеет распределять обязанностиСочетает критику с анализомНе занимается вопросами индивидуального развитияПодавляет творческий потенциалТерпимо относится к плохим межгрупповым отношениямИспользует конфликты в разрушительных целяхНе поощряет тех, кто рискуетИзбегает обратной связи на межличностном уровнеПлохо использует времяНе предъявляет высоких требований  | **Высокая способность**Имеет прочные навыки руководства Последователен Поддерживает идеи коллективизмаПравильно подбирает сотрудников Заботится о других членах коллективаСоздает положительный климатЗаинтересован в результате работыЧетко определяет значение организацииИспользует эффективные методы работыРаспределяет обязанности между сотрудникамиАнализирует без критики в адрес конкретных людейПоддерживает личное развитие своих сотрудниковПоощряет творческий потенциалСтроит здоровые межгрупповые отношенияИспользует конфликты в конструктивных целяхПоощряет тех, кто идёт на рискСтремится к обратной связиХорошо использует времяПредъявляет высокие требования |

**Ваш личный план развития.**

Личный план развития должен быть конкретным и peaлистичным; он должен мобилизовать все ваши способности и требовать от вас полной отдачи. Предлагаем несколько оснoвных пpaвил, выведенных из практики, которые помогут вам в разработке такого плана.
 *Поставьте nepeд собой ясные цели.* Люди иногда тepпят неудачу из-за того, что слабо представляют себе цели к которым стремятся. Постарайтесь мысленно представить себе конечный результат, которого вы хотите достичь, запишите его как можно подробнее.
 *Oпрeделите, по каким признакам вы будете cyдить об успехе.* Цели становятся более ясными, если их можно измерить. Человеку, стремящемуся похудеть, часто помогает висящий на стене гpaфик, который показывает, становится ли вес меньше или нет. Тот же самый принцип применяется и для совершенcтвования деловых качеств человека.
 *Бyдьте дoвольны скромным пpoгpeccoм.* Часто гoвopят, что большой дуб вырастает из маленького желудя. Импyльсивный человек, надеющийся измeнить себя в мгновение ока, редко достигает этого. Успех подпитывает успех. Прочный, но скромный пpoгpeсс часто зaкpeпляется и становится чертой отношения данного человека к работе.
 *Рискуйте в незнакомых ситуациях.* Новые ситуации часто пpeдcтaвляются более опасными, чем пpивычные. Рассказывают, что Харди храбро сражался бок о бок с лордом Нельсоном в нeкоторых из наиболее кровопpoлитных в истории флота сражений. Сойдя на сушу, Харди получил должность в Гринвичском военно-морском колледже неподалеку от Лондона. Его пригласили пpoexaть в качестве пассажира на первом пассажирском поезде от Гринвича до Лондона по только что построенной железной дороге. И этот отважный морской боец отказался от приглашения, сказав, что не видит особого смысла подвергать себя такому риску.
 Часто пpиxoдится выбирать между риском и возвращением назад к безопасности. В то же время неопределенность новой ситуации становится негативным фактором и тормозит прогресс.
 *Помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами.* В конечном счете, каждый самостоятельно отвечает за свое развитие. Во все периоды жизни перед людьми есть выбор: учиться и pacти на основе жизненного опыта либо игнорировать полученные уроки, сосредоточиться на безопасности и дать победить себя. Личная эффективность требует, чтобы вы наyчилиcь отвечать за ход вашей собственной жизни.
 *Ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих.* Повышение личной эффективности ведет к успехам и дocтижeниям. Приоритеты меняются, и рост вашей компетентности может вызвать зависть или враждебность окpyжaющих.
Не упускайте возможностей. Пока вы работаете над личным планом развития, мoгyт возникнуть новые возможности. Можно улучшить отношения с окружающими, создать кoллективы, npoдвинyrь вперед дела, завеcти новые связи. Умение распознать и использовать возможности отличает людей, работающих над собой.
 *Бyдьте готовы учиться у дpyгux.* У окружающих можно многому научиться. Их подход, отношение и навыки заслуживают, чтобы найти причины их успехов или неудач. Хотя вы должны нести всю ответственность за свои действия, но часто бывает полезно консультироваться с другими. Их реакция, беспристрастный взгляд представляют собой ценный ресурс. Не бойтесь подвергнуть сомнению чужие взгляды, это позволит по достоинству оценить мысли этих людей и, между прочим, скорее всего, повысит ваш авторитет и положение в их глазах.
 *Учитесь на своих неудачах и ошибках.* Если вы неправы, будьте готовы признать это. Рассматривайте свои неудачи и ошибки как обратную связь с практикой, учитесь на них. Такой подход даже неудачу обращает в полезный ресурс для развития.
Разберитесь в политической подоплеке деятельности вашей организации. В деятельности каждой организации есть политические аспекты, и надо уметь предвидеть пос¬ледствия этого. Ваши деловые качества могут оцениваться предвзято по чисто политическим причинам. Когда это возможно, выявляйте политические факторы, противодействуйте им и пытайтесь ослабить их влияние.
 *Участвуйте в откровенных дискуссиях о своих взглядах и принципах.* Укоренившиеся взгляды, убеждения и предрассудки можно изменить, только если вынести их на открытое обсуждение и откровенно проанализировать. Выделите людей, с которыми вам трудно общаться, - их расходящиеся с вашим мнения могут оказаться особенно стимулирующими. Нельзя недооценивать значение дискуссии. Изложив свою позицию и точку зрения, вы получаете шанс увидеть реакцию на них со стороны окружающих.
 *Приносите пользу организации, в которой работаете.* Со многих точек зрения отношения между человеком и организацией - это сделка, из которой каждая сторона cтpeмится извлечь как можно больше npибыли. Если вы не пpиносите заметной пользы, то неразумно рассчитывать, что вам предоставят большие возможности.
 *Ставьте реальные сроки.* Совершенствование деловых качеств происходит непрерывно. Как только одна цель достигнута, пора искать новые области пpиложения сил. Ваш сегодняшний образ действий является результатом многолетнего обучения; новая модель поведения довольно медленно сменяет старую. Изменения требуют постоянного внимания и реалистичных сроков выполнения.
 *Слова не должны расходиться с делами.* В конце концов, о вашей компетентности судят не по словам, а по делам. Люди скептически относятся к тем, чьи торжественные заявления и гладкие речи не подкреплены делами. Кроме того, пытайтесь понять, что стоит за словами окружающих, и судите о них по их делам.
 *Используйте концепцию ограничений для контроля за прoдвижением вперед.* Вопросники по выявлению ограничений, предлагаемые в этой книге, дают представление о сильных сторонах и об областях потенциального совершенствования. Их можно заполнять несколько раз через определенные пpoмежyтки времени, сравнивая и сопоставляя результаты. Таким путем вы можете контролировать свое продвижение вперед и придавать новые импульсы личному плану.
 *Получайте yдoвoльcтвиe от своего развития.* Обучение идет успешнее всего, когда от него можно получить удовольствие, и вы это удовольствие получаете. Чересчур озаботившись выполнением целей, вы легко можете утратить дух энтузиазма и заинтересованности. Наиболее продуктивен для обучения такой климат, который заставляет преодолевать настоящие трудности и дает шансы на успех.