

## Глава 2

# Будьте лучшими в своей уникальности

---

*Будьте собой — знайте себя — развивайте себя*

### Будьте собой

Бьюсь об заклад, вы слышали этот совет много раз и прежде. Я точно слышал. И наверняка вам говорили и на работе, и дома, что быть собой означает быть заслуживающим доверия, надежным, естественным, а если вам это не удастся, то вы уже потерпели провал, потому что никто не захочет пойти за вами далеко в будущее.

Интересно, что при каждом удобном случае люди дают советы. Они советуют вам быть собой на собеседовании при приеме на работу или на первом свидании, чтобы помочь вам успокоить нервы и снять напряжение. Они считают, что вам мешает ваша скованность. Расслабьтесь. *Будьте собой.*

Легче сказать, чем сделать. В действительности быть собой намного труднее, и многие не хотят этого признавать.

Вспомните случаи, когда вам приходилось видеть кого-нибудь из коллег или кого-то по телевидению и вы сразу же замечали, что этот человек держится неестественно. В 2008 году во время предварительных президентских выборов в Соединенных Штатах, помню, я следил за новостями и все время качал головой, когда различные кандидаты с трудом пытались отстоять свое место, но проваливались снова и снова. Я помню видеосюжет о приезде

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

Барака Обамы в Пенсильванию, где он отставал по количеству голосов: он, надев ботинки для боулинга, отправляется на дорожку, пытаясь наладить взаимоотношения с избирателями — представителями рабочего класса. Как же раздражала его манера бросать мяч! Не из-за отсутствия навыков, а потому, что в нем чувствовалась напряженность, натянутость и скованность. И наоборот, он был намного раскованнее и приветливее на другом мероприятии, где играл с избирателями в свой любимый баскетбол. Сразу было видно, что это его игра. Кстати, тогда он сделал довольно много результативных бросков.

Примерно в то же самое время пресса неодобрительно писала о Хиллари Клинтон, которая в одном из баров Индианы пила виски и пиво целыми кружками. На своем сайте Gawker высмеивал ее за использование единственного способа обратиться к рабочим — пить «как в студенческом братстве» (не говоря уже о ее предпочтении именно канадского виски). Еще на одном мероприятии в Нью-Гэмпшире, когда один из избирателей спросил ее, как ей удается так держаться изо дня в день, она застыла, а потом ответила: «Это нелегко, и я не смогла бы выдержать, если бы страстно не верила, что я поступаю правильно. Эта страна дала мне столько возможностей. И я не хочу, чтобы мы скатились назад». Такое проявление эмоций поразило людей своей искренностью. Она набрала большое число голосов и продолжала выигрывать в предварительных выборах в Нью-Гэмпшире.

Раз уж я привожу политические примеры, посмотрим на кандидата от Республиканской партии Джона Маккейна. Он известен как человек независимых взглядов, всегда отстаивающий то, во что он верит, иногда даже задевая свою партию. Но когда он выбрал Сару Пэйлин в качестве партнера на выборах, поползли слухи, что этим он сделал одолжение независимому сенатору Джо

Либерману, и его рейтинг доверия в некоторой степени снизился. Его попытки убедить американцев в том, что он сам выбрал ее партнером и что ни один из членов его партии не оказывал на него давления, прозвучали неубедительно.

Суть вот в чем: эти политики — невероятно талантливые люди. Плюс ко всему у них есть консультанты, помогающие им создавать свой имидж, привлекательный для публики, и все же они часто ошибаются и делают неверные шаги, когда пытаются быть такими, каковыми они не являются на самом деле. Быть верным себе — это каждодневная задача, ни для кого она не является легкой, и это не зависит ни от должности, ни от титула.

## Быть по-настоящему искренним и открытым

Люди занимаются реальными делами, когда они это понимают. Они всю жизнь сохраняют свои принципы, остаются верными своим убеждениям, никогда не отступают. Каждый из нас может назвать имена таких людей, и мы часто приходим к единому мнению, что такие разные фигуры, как Нельсон Мандела, Махатма Ганди, Опра Уинфри, Мухаммед Али и Уинстон Черчилль, являются (или являлись) реальными примерами, ставшими свидетельством того, что неподдельность и честность могут проявляться по-разному.

Я называю это «истинной честностью», что означает способность быть самим собой даже в самых сложных ситуациях.

И здесь всегда возникает парадокс: чтобы вдохновлять других, будучи лидером, вы должны знать собственный характер, а кроме того, уметь признаться в том, что вы недостаточно себя знаете. Вы должны быть уверенным в себе, но в то же время чувствительным и восприимчивым. Мне самому пришлось столкнуться

с такой парадоксальной ситуацией в 1996 году, когда в сорок три года я стал президентом KFC.

Прежде мне никогда не приходилось быть президентом чего бы то ни было, хотя руководить каким-нибудь бизнесом было долгосрочной целью в моей карьере. Я был взволнован. И мне действительно хотелось, чтобы все получилось, чтобы я мог успешно развивать бренды, чтобы благоприятно влиять на людей, с которыми я работаю. Я хотел улучшить бизнес, осуществив перемены, чтоб получить удовлетворение своей работой. Но подобно большинству людей, имеющих благие намерения, я прошел трудный путь осознания того, что мне удастся плохо. Например, никогда в своей жизни я не мог сказать заранее подготовленную шутку.

В конце первого года моего президентства я собрал на встречу в центральном офисе в Луисвилле директоров ресторанов нашей компании, а их было около двух тысяч человек. Дела в бизнесе шли все лучше, и я хотел дать им возможность отметить достигнутые успехи и вдохновить всех на будущие свершения в том же духе. Когда мы готовились к этому мероприятию, кому-то в офисе пришла в голову мысль создать видеофильм и показать его по дороге из отеля к месту проведения мероприятия. Это должно было стать своего рода приветствием директорам и настроить их на то, что ожидает их дальше.

Видеофильм (со мной в качестве комментатора) начинался с розыгрыша из шоу Дэвида Леттермана, там был мой вступительный монолог и приводился список лучшей десятки в стиле Леттермана. Когда фильм показывали, можно было подумать, что я считаю шутки с телесуфлера или что меня даже нет в том же самом автобусе, а фильм идет без моего участия. Единственными взрывами смеха, которые звучали во время показа, были звуковые треки, вставленные техниками.

У меня до сих пор вызывает раздражение тот парень в фильме. У него нет ничего общего со мной. Я никогда не держусь официально, а здесь видна какая-то натянутость. Я никогда не умел правильно пользоваться телесуфлерами, предпочитая им записи на бумаге, по старинке. Единственным эпизодом в фильме, который действительно удался, был тот, где я отбрасываю в сторону текст и требую принести куриные ножки, которые всегда имелись у нас в запасе для проведения детских мероприятий. Дальше я становлюсь самим собой и иду по центральному офису KFC, беседуя со всеми, кого встречаю на пути, обо всем, начиная с истории Полковника Сандерса, основателя сети KFC, и заканчивая нашей кухонной лабораторией.

Я показывал этот фильм на семинарах по лидерству в течение ряда лет, и всегда он вызывал смех (надо мной, конечно, а не над моими шутками). Нетрудно научиться замечать неестественность поведения других людей. Самое важное то, что, показывая этот ролик, я не скрываю ни от кого, насколько мне самому ненавистен мой провал. Быть собой означает не скрывать свои слабости от других.

Позволять другим видеть вашу уязвимость, наверное, трудно для большинства из нас, но в мире бизнеса понятие «быть самим собой» еще более осложняется тем, что приходится общаться с разного рода людьми и при этом оставаться верным себе. Разумеется, вы не можете сказать коллегам или гостям: «Я такой, какой я есть, хотите — принимайте меня таким, хотите — нет». Это возможно только в том случае, если вы не собираетесь продолжать дело. Вместо этого задумайтесь, как оставаться самим собой, чтобы это способствовало росту вашей притягательности и влияния, а не отталкивало от вас людей, а также способствовало гармоничному развитию вашей корпоративной культуры.

СЕО компании PepsiCo Индре Нуйи тоже пришлось с этим столкнуться, когда она впервые приехала в Соединенные Штаты из Индии. «Мне много раз приходилось чувствовать себя не в своей тарелке, и иногда я задавала себе вопрос: смогу ли я приспособиться?» — рассказывала она мне. Чтобы не переделывать саму себя, Индра нашла другие способы адаптироваться. Один из них был связан с ее любовью к крикету, который в этой стране совсем не был популярен. Но здесь увлекались бейсболом и другими играми с мячом и битой. Поэтому она занялась бейсболом и вступила в местную команду New York Yankees, прочитала множество книг, пока не смогла свободно говорить на данную тему. «Освоив бейсбол, — говорила она — я могла уже сказать, что действительно полюбила этот вид спорта и команду Yankees, и мне уже не надо было притворяться».

Нуйи могла бы таким же образом изучить все о футболе или заняться гольфом, чтобы больше соответствовать своим американским коллегам, но это не соответствовало бы ее личности и ее интересам. В то же время она не позволила себе расслабиться и заявить: «Мне плевать, как эти глупые американцы проводят свое свободное время. А если эти ребята хотят узнать меня лучше, пусть спросят у меня, какая я». Но она стала искать способы сближения с людьми, что помогло и ей, и другим. «Вместо того чтобы изменить себя и стать другой вопреки себе, я адаптировалась и приспособливалась, но таким образом, что продолжала чувствовать себя комфортно». Чтобы понять, как лучше адаптироваться в новой среде, требуется время, и Индра нашла для себя уникальный и подходящий способ.

### Проверка установок

Обратитесь к инструменту (на стр. 40) «Выбирайте раскрепощающие установки». В каждой из глав этого раздела вам будет предложено

продумать ваш образ мышления относительно каждой текущей темы. Спросите себя: способствует ли мой образ мыслей тому, чтобы я совершенствовался как лидер и достигал больших успехов? Или это происходит благодаря моей удачливости? Существуют ли более эффективные установки, которые я мог бы перенять?

*«Всегда имеется возможность расти, совершенствоваться  
и изменить себя к лучшему»  
или*

*«Я не нуждаюсь ни в каких изменениях. Я хорош такой, какой есть»*

## Знайте себя

Нам также мешает быть самими собой незнание самих себя, особенно в начале карьеры. Требуется время и опыт, чтобы добиться доверия, и знания, чтобы успешно достичь этого.

Мне пришлось работать со многими высокообразованными людьми, получившими дипломы магистров бизнес-администрирования (МВА) в престижных частных университетах, в то время как у меня была лишь степень бакалавра, причем даже не в сфере бизнеса. Я изучал журналистику в университете Миссури. Я был другим, и я это знал. Но потребовалось некоторое время, прежде чем я осмелился это признать. Как глупо я себя вел! Когда заходил разговор о том, кто и где получил диплом МВА, я искал предлог выйти, чтобы избежать ответа на этот вопрос.

К счастью, со временем я понял, что утаивание не приведет к достижению моих целей. Пусть у меня нет МВА, но я многое сделал для получения знаний, которые мне нужны будут в дальнейшем. Будучи главой маркетингового отдела Pepsi-Cola, я как-то пришел к CEO компании Крейгу Ведерапу и попросил его назначить меня директором по операционной деятельности, хотя на тот момент я не имел в этом абсолютно никакого опыта.

Тем не менее я знал, что не хочу заниматься маркетингом всю жизнь, и если я стремлюсь к расширению возможностей, значит, мне нужен более широкий опыт. Мы с Крейгом были в хороших отношениях, но выбор явно был не в мою пользу. Поэтому я предложил ему сделку: проверить меня на этой должности, и если я провалюсь, он может отправить меня обратно в маркетинг и даже уволить — как он посчитает нужным. Он дал мне шанс. И ни один из нас никогда не пожалел об этом.

*Я чувствовал себя вполне комфортно в собственной шкуре, хотя имел массу внутренних проблем. Когда мы преобразовались в открытую компанию, у меня очень плохо получались выступления на публике... Значит, мне необходимо было этому научиться. Когда наш бизнес еще только начинался, я никого не вел за собой, но я был членом многих спортивных команд... И меня озарило: черт возьми, если я смогу заставить всех ощутить, что мы одна команда, то мы сможем всё!*

Боб Уолтер, CEO Cardinal Health

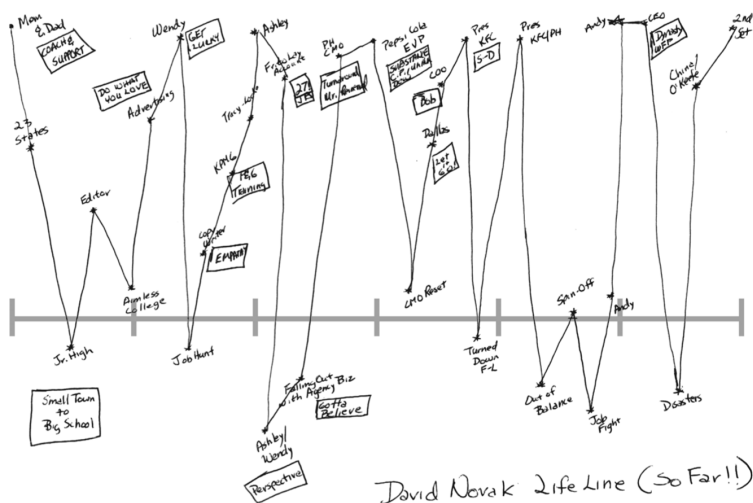
Самоанализ — это идея, которая снова и снова будет встречаться в этой книге, потому что без этого вы не можете стать лучше в том, что вы делаете. Каждому руководителю важно знать, кто он сейчас и где он был прежде. Следующее упражнение является своего рода приглашением к тому, чтобы пристально посмотреть на свое прошлое и подумать о тех событиях, которые оказали особенно сильное влияние на ваше формирование, ваши ценности, ваши цели. Как пример я привожу здесь мою линию жизни. В нее включены и события, о которых упоминал выше. Я смотрю на нее сейчас и делаю дополнения время от времени,



чтобы напомнить себе, где я находился прежде, чему научился  
и какие уроки давались мне нелегко.

Знания не приходят внезапно из ниоткуда, и это упражнение продемонстрирует вам, кто или что помогло вам в приобретении знаний.

## Моя линия жизни



## Упражнение «Линия жизни: познай себя»

Чтобы стать лучше, определите, кто вы и как вы оказались там, где вы сейчас находитесь. Используйте это упражнение как возможность поразмышлять над этими вопросами и лучше себя узнать. Найдите на это время. Включите в свою линию события личной жизни и вашей профессиональной деятельности, которые тем или иным образом повлияли на вас.

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

### Указания

1. Вычерчивая линию жизни, отметьте ее ключевые события, такие как окончание высшего учебного заведения, женитьба, утраты, профессиональные возможности и так далее, а также другой опыт: достигнутые победы, пережитые кризисы, преодоленные страхи, занимаемые позиции и полученные уроки.
2. Расставьте точки над и под горизонтальной линией, соответствующие интенсивности переживаний, которые сопровождали каждое из событий и случаев.
3. Когда вы будете уверены, что указали все события и случаи, сформировавшие вас, соедините точки линией. Добавляйте пометки, надписи, рисунки — все, что делает интереснее вашу линию жизни. Все, что делает ее более личной.

### Развивайте себя

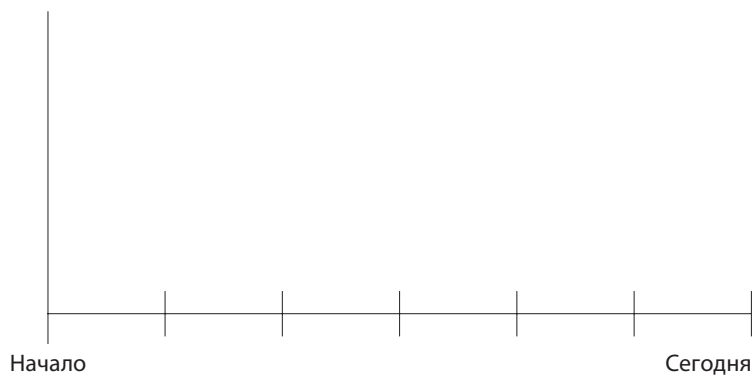
Я начинал с рекламного бизнеса, и у меня неплохо получалось. Довольно рано, в двадцать семь лет, я стал руководить Frito-Lay, одним из гостей нашего агентства.

Мой тогдашний шеф считал, что я никогда не сглаживаю острые углы. Кроме того, я был лет на десять моложе своих гостей. Он считал, что меня следует немного пообтесать, и отправил меня в Даллас к консультанту по имиджу, которого звали Джек Байрем. Это был человек-легенда, он работал со многими влиятельными руководителями и знаменитостями, включая Джонни Карсона, ведущего телешоу Tonight Show.

От Джека я узнал потрясающие вещи о самоанализе и естественности поведения. Но что еще важнее, он учил меня постоянно

## Ваша линия жизни

Верхние  
точки



Начало

Сегодня

Нижние  
точки

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

задумываться над тем, как я могу улучшить эти черты. Ну, вот ты познал себя, а дальше что?

Чтобы в своей самооценке я мог подняться на следующий уровень и сосредоточить свое внимание на том, куда двигаться дальше, Джек давал мне выполнять очень простое упражнение, которое называлось «три на пять». Он просил меня написать на карточке размером три на пять дюймов короткие ответы на два простых вопроса:

*Что я представляю собой сегодня?*

*Как я могу стать лучше завтра?*

Я каждый раз проделываю это в Новый год. Найдется ли более подходящее время для проведения оценки: где ты сейчас и где ты хочешь быть через год? К примеру, в прошлый Новый год я ответил на вопросы следующим образом:

*Кто я сейчас?*

- \* Эмоциональный/убежденный
- \* Созидательный
- \* Инстинктивный
- \* Нацеленный на результат
- \* Стремящийся к уравновешенности

*Как я могу стать лучше завтра?*

- ➔ Сдерживать себя/не давить на других
- ➔ Не отвлекаться, пока не завершу работу
- ➔ Равновесие фактов, действий и дисциплины
- ➔ Прилагать еще больше настойчивости
- ➔ Больше быть дома/оставаться в хорошей форме

**СДЕЛАТЬ ЭТО!!!**

Чтобы вы лучше поняли, как это может работать, я объясню вам на одной из пар, взятых из этого примера. Я, естественно, очень эмоциональный человек, это полезная черта для любого

руководителя, так как позволяет мотивировать людей, поднимать их дух. Но учитывая ту власть, которой я облечен по должности, и тот факт, что я обладаю сильными убеждениями, эмоциональность может и напугать, особенно тех членов команды, которые меня плохо знают. Поэтому я должен делать все что могу, чтобы быть уверенным, что побуждаю их высказывать свою точку зрения. Особенно задавая вопросы тем, кто не любит раскрывать свои мысли.

Я творчески мыслящий человек и больше всего люблю генерировать новые идеи. Это звучит неплохо, но здесь может таиться опасность. Может наступить день, когда мне нечем будет заняться. Такие дни некоторые используют как возможность расслабиться и отдохнуть. Но только не я. Предоставленный самому себе, я начинаю размышлять о том, что еще можно сделать в нашей компании, еще до завершения текущих проектов. Это плохо. Потому что это означает поиск деятельности, а не активное действие. Но так как я вижу это в себе, то могу над этим работать. Именно этим я и занимался в этом году.

### **Упражнение «3 × 5: развивайте себя»**

Для выполнения этого простого упражнения нужна карточка 3 × 5", чтобы ответить на два вопроса: где вы находитесь сегодня в своей карьере и в личном развитии и где вы хотите находиться в будущем.

Я прошу вас сделать это упражнение прямо сейчас на оставленном для этого месте, а также делать это постоянно на протяжении всей карьеры. Все, что вам потребуется для этого, — карточка 3 × 5" и немного времени на размышления.

#### **Кто я сейчас?**

Напишите четыре-пять ключевых слов, которые передают то, как вас сейчас воспринимают другие. Будьте честны перед собой. Подумайте о реакции со стороны других и о том, что вы увидели сами в себе.

Кто я сейчас?	Более эффективно
---------------	------------------

**Каким образом я могу стать эффективнее?**

Напишите, как вы можете стать лучше. Как вы можете использовать свои сильные стороны? Как вы можете исправить или компенсировать более слабые черты? Закончив этот упражнение, обращайтесь к этой карточке почаще, чтобы настроиться на совершение задуманного. Я свою карточку даже заламинировал и прикрепил на своем рабочем столе, чтобы видеть каждый день.

Будьте лучшими в своей уникальности.  
Станьте своим шедевром

Успешные лидеры знают, что это долгий процесс — на всю жизнь. Даже достигнув вершины, вы никогда не перестаете работать над собой. Вы должны продолжать самопознание, чтобы понимать, какой вы руководитель и как вы можете продолжать расти и совершенствоваться дальше.

Уоррен Баффет, один из настоящих реалистов, которых я знаю, именно такой. Мне нравится у него учиться. У нас есть традиция: я имею честь приглашать его на ланч в KFC в Омахе, где расположен центральный офис его компании Berkshire Hathaway, и мы разговариваем обо всем, что нас волнует.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

За одним из таких ланчей, когда он поглощал нашего цыпленка по оригинальному рецепту (добавив неимоверное количество соли), я спросил, чего он ожидает, приобретая компании.

— Я ищу компании, которыми управляют художники, работающие над незаконченным полотном.

Мне понравилась проведенная аналогия, она напомнила мне о том, что бизнес — это бесконечный процесс развития. Это также заставило меня задуматься: а как появляются великие полотна? Находите некоторое сходство с собой? Ни у кого нет такой ДНК. Нет никого подобного вам. Выдающиеся лидеры — это те, кто понимает, что нет никого, подобного им, что они обладают уникальным набором слабостей и сильных черт, увлеченностей и знаний и что их работа никогда не закончится.

*Мы не сможем стать кем хотим, если остаемся такими, как есть.*

Макс де При,  
автор книг и бывший CEO компании Herman Miller

## Как быть собой

Я говорил на эту тему однажды, проводя занятия по программе «Вести людей за собой», и кто-то сказал мне: «Ну, вам-то легко быть самим собой. Вы ведь CEO. Вы можете быть каким вам захочется, а другие должны подстраиваться под вас. А как я могу это делать?» Это был хороший вопрос. Да, правда, сейчас мне это легче, но я же не всегда был CEO. Оглядываясь на свой трудовой путь. Много раз мне хотелось перейти на следующую ступень, но чтобы там оказаться, требовалось решить, что надо

делать и кем мне надо быть. И каждый раз я приходил к одному и тому же — мне надо быть самим собой и на этом стоять.

*Ты родился оригиналом, не умри копией.*

Джон Мейсон, писатель

Вот несколько способов, как помочь себе оставаться самим собой независимо от того, делаете ли вы карьеру:

- *Придерживайтесь убеждения:* быть собой — единственный путь для меня. Признайтесь, что это ключ к созданию надежных и доверительных отношений с другими людьми.
- *Изучите свою натуру.* Ничто не заменит времени и опыта. Создание своего ноу-хау придаст вам уверенности.
- *Изучите свое окружение.* Быть самим собой не означает игнорировать свое влияние на окружающих людей. Вспомните пример с Индрой Нуйи: в бизнесе вы должны быть собой, но при этом вписываться в корпоративную культуру.
- *Будьте самокритичны.* Всегда добивайтесь получения обратной связи, чтобы знать об отношении к вам других людей. Спрашивайте их, что они сделали бы на вашем месте.
- *Честно признавайте, если вы чего-то не знаете.* Это приносит несказанное облегчение, и если вы так будете поступать, то увидите, как много людей привлечете к себе.
- *Говорите и думайте о себе в позитивном ключе.* Напомните себе о своих сильных качествах, и ваши достоинства



помогут вам поверить в успех. А если в душу начнут заползать сомнения в себе, самое время оглянуться на свою жизнь, чтобы вспомнить, как далеко вы уже ушли, оставляя все негативное в прошлом. Мы все должны осознавать, что от нашего взгляда на жизнь зависит наше поведение по отношению к другим людям и разным ситуациям в повседневной жизни. Поэтому настройте свои мысли на позитив, насколько это возможно. Попробуйте, и вы увидите: невозможно, думая позитивно, одновременно испытывать негативные чувства!

- *Выйдите из зоны комфорта.* Используйте свой уникальный талант, раздвиньте границы своих возможностей. Марк Чу, президент Yum! China, начинал свою карьеру с должности директора в ресторане McDonald's. Он очень живой, искрометный оратор, когда говорит на родном языке, но, когда я впервые встретил его в 1997 году, английским он едва владел. Теперь он выступает перед советом директоров по-английски и может даже отпускать шутки. Никогда не знаешь до конца своих способностей. Я, между прочим, знаю по-китайски только «привет», «спасибо» и «создавайте больше!».

Еще меня спрашивают вот о чем: «Как можно оставаться собой, если вы не согласны с начальником?» На это я отвечаю: «Работать вместе, работать врозь». Под этим я подразумеваю, что когда вы вместе со своей командой, то всегда смелее высказываете свою точку зрения. И спать вы будете крепче оттого, что вам удалось высказаться. Если ваш шеф решается идти другим путем, то поддержите его в этом. Вы сделали все возможное, вы

оставались верны себе, но в то же время вам надо смириться с тем, что шеф есть шеф. Этим вы продемонстрируете, что независимо мыслите и можете править бал в команде. А это и есть тот самый ключ, который поможет вам подняться по служебной лестнице в любой компании.

## Как помочь другим оставаться самими собой

Если вы лидер, ваша ответственность не заканчивается на том, чтобы оставаться самим собой. Вы должны убедить и тех, кем руководите, в том, как важно для них быть собой. Вот несколько идей, которые могут пригодиться:

- *Верьте во всех людей.* Отмечайте индивидуальности. Даже если личности в вашей команде окажутся очень разными, но при этом каждый работает ради достижения тех же самых целей и руководствуется похожей системой ценностей, направленной на уважение других, и чувством личной ответственности, это хорошо. Я называю это «единством ценностей и различием стилей». Позвольте людям, которыми вы руководите, достичь успеха по-своему и не быть вашими точными копиями.
- *Создавайте планы индивидуального развития.* Нет ничего лучше отлаженной конструктивной обратной связи. Цените достоинства людей и находите время на то, чтобы понять, что придает им силы. Помогайте им найти способы, позволяющие стать еще более деятельными.

- *Создайте безопасную гавань.* Обеспечьте им возможность свободно высказываться, разделяйте с ними их точку зрения, цените их индивидуальность. Позволяйте людям не соглашаться с вами, а когда они с вами согласны, не забудьте их поблагодарить за это.
- *Открыто интересуйтесь точкой зрения других людей и их знаниями.* Не ждите, когда они заговорят. Спросите их о том, что им известно и что они думают о том или ином вопросе.

## Анализ и ваши действия

Занимаясь самооценкой и выполняя упражнения в конце каждой главы, задумайтесь о том, как те, кого вы ведете за собой, могли бы охарактеризовать ваши лидерские качества. Спросите мнение коллег и членов команды, если потребуется. Даже если вы считаете, что вы очень хороши в какой-то определенной области, постарайтесь задуматься, как вы могли бы стать еще лучше в этом. Мы нацелены на прорывные результаты, а это значит, что недостаточно быть просто очень хорошим.

Данные вопросы составлены для того, чтобы выделить ваши слабые и сильные стороны и определить, что вы можете еще сделать, чтобы стать еще лучшим лидером, а следовательно, лучше подготовиться к достижению своей Смелой цели.

### Самооценка

Дайте себе оценку по следующим пунктам относительно того, как стать лучше	Зоны роста	Сильные стороны
1. Я никогда не притворяюсь другим		
2. Я признаю свои слабые и сильные стороны как руководителя		
3. Я никогда и ни перед кем не скрываю своих ценностей и принципов		
4. Другие оценивают мое поведение как предсказуемое, заслуживающее доверия и последовательное		
5. Я непрерывно работаю над тем, чтобы стать настолько эффективным руководителем, насколько это возможно		

### Упражнения

Посмотрите еще раз на свою линию жизни и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие события на вашей линии жизни оказали самое большое влияние на тот путь, которым сегодня вы ведете людей за собой?
2. Кто оказал самое сильное влияние на вашу линию жизни? Кто вел вас за собой?
3. Какие качества больше всего вас восхищают в лидерах, оказавших на вас самое значительное влияние? Что вы могли бы предпринять, чтобы быть такими, как они, но в то же время оставаться самим собой?