

РАЗУМНЫЙ
POST

УИТНИ
ДЖОНСОН

РАЗУМНЫЙ



система обучения
и развития своей
команды

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 005.95
ББК 65.240
Д42

Smart Growth: How to Grow Your People to Grow Your Company by Whitney Johnson

© 2022 Whitney Johnson

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA)

via Alexander Korzhenevski Agency (Russia).

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Джонсон, Уитни.

Д42 Разумный рост : система обучения и развития своей команды /
Уитни Джонсон ; [перевод с английского М. Стефанец]. — Москва :
Эксмо, 2023. — 288 с. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-171081-1

Рост – это цель каждой компании. Помочь сотрудникам раскрыть свой потенциал, дать им возможность стать теми, кем они хотят быть — это то, к чему стремится разумный руководитель.

В своей книге автор предлагает уникальную S-образную систему обучения. Она помогает лидерам эффективно развиваться самим, развивать своих людей и обеспечить стабильное продвижение компании.

УДК 005.95

ББК 65.240

ISBN 978-5-04-171081-1

© М. Стефанец, перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

«Потрясающая книга. От нее невозможно оторваться. При глубокой идее, структура книги изящна и проста».

— **СТИВЕН М. Р. КОВИ**,
автор бестселлера «Скорость доверия»

«В вопросах личностного роста Уитни Джонсон мало равных. И эта книга — настоящий шедевр. Модель Уитни отличается простотой и представляет высокую ценность для обучения. Но это не самое главное. Мне очень нравится анализ примеров. Надо сказать, что люди, с которыми она встречалась, и истории, которые они ей рассказывали, впечатляют. Это не только серьезное исследование, но и по-настоящему увлекательная книга».

— **ТОМ ПИТЕРС**,
соавтор бестселлера «В поисках совершенства»

«Уитни Джонсон разработала четкую концепцию и конкретные практические рекомендации о том, как полюбить свою жизнь и достичь наилучших результатов в работе, а замечательные истории со страниц книги служат этому отличным примером. Мне очень понравилось!»

— **КИМ СКОТТ**,
автор бестселлеров New York Times
«Радикальная прямота» и «Просто работай»

«Эта книга сама по себе является инновацией. Она зацепила меня с первого предложения, а с каждым последующим становилась все интереснее. Мы созданы для того, чтобы расти, раскрывать собственную личность. Уитни Джонсон приглашает читателя в путешествие, которое начинается с желания и силы расти и заканчивается тем, что выводит нас за пределы ограничивающих убеждений к состоянию внутренней свободы и постоянного развития. Книга “Разумный рост” обязательна к прочтению для всех, кто заинтересован в развитии компании наиболее эффективным способом».

— **БОБ ПРОКТОР**,
автор бестселлера «Вы родились богатым»

«“Разумный рост” — блестяще и прекрасно написанная книга. Истории захватывают все внимание читателя, а их научное обоснование и практичность органично вписываются в сюжет. Уитни Джонсон — собиратель мудрости, и она любезно делится информацией, которую собрала. Она ведет нас туда, куда мы хотим пойти, даже если мы боялись туда идти. “Разумный рост” полезен для вас, вашей команды и вашего бизнеса. Мне понравилась эта книга, и вам она тоже понравится».

— **КЭРОЛ КАУФМАН**,
основательница Института коучинга при
Медицинской школе Гарварда, старший консультант
по вопросам лидерства в Egon Zehnder

«Уитни Джонсон блестяще раскрывает суть процесса роста и показывает нам не только как начать что-то новое, но и как продолжать двигаться вперед, даже когда это трудно. Благодаря удивительным историям “Разумный рост” читается на одном дыхании. Ценные практические сведения делают эту книгу незаменимой для лидеров бизнеса, которые стремятся повысить эффективность работы своих компаний».

— **ВАЛА АФШАР**,
главный евангелист Salesforce по вопросам
цифровой трансформации

«Если бы я была главой корпорации, я бы хотела, чтобы каждый управленец в моей компании прочитал эту гуманную, увлекательную и реалистичную книгу о создании высокоэффективных команд с высокими темпами роста».

— **РИТА МАКГРАТ**,
профессор Школы бизнеса Колумбийского университета,
член общества самых влиятельных стратегических
мыслителей мира и автор бестселлера «Заглянуть за угол»

«В книге “Разумный рост” так много запоминающихся концепций и вдохновляющих историй, что я не могу выделить какую-то одну. К концу книги вы будете готовы учиться и развиваться, а также учить и развивать свою команду такими способами, о которых вы даже не ду-»

мали раньше. Эта книга является громким напоминанием о том, что каждый человек имеет основополагающее значение для развития и изменений в нашей экосистеме».

— МЕЛИССА ВЕРНЕК,
директор по персоналу в Kraft Heinz

«Я постоянно учусь у Уитни Джонсон. “Разумный рост” исследует взаимосвязь между ростом отдельных людей и ростом компаний, на которую часто не обращают внимание. Книга предоставляет ценную информацию для решения новых задач и успешного руководства командами специалистов разного профиля».

— ДЖАСТИН ОСОФСКИ,
главный операционный директор в Instagram*

«Рост и перемены часто связаны с медленной реализацией и разочарованиями не только для нас самих, но и для нашего бизнеса. Экспертное мнение Уитни Джонсон в “Разумном росте” в корне меняет это представление! Эта книга полна ярких историй, исследований и глубоких идей, она содержит всю необходимую информацию для успешного роста. Ее стоит прочитать!»

— МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ,
автор бестселлеров «Триггеры», Моjo
и «Прыгни выше головы»

«Сегодня даже телефоны, часы, телевизоры и холодильники называют умными. Вот и в своей книге Уитни Джонсон выработала разумный подход к обучению и росту. “Разумный рост” изменит ваш взгляд на обучение — с его помощью я уже открыла новые захватывающие перспективы для роста и развития. Пожалуй, эта книга является самым умным продуктом из всех!»

— ДЖЕЙМС М. ЦИТРИН,
руководитель отдела международной практики компании
Spencer Stuart, соавтор книги Leading at a Distance

* Социальные сети Facebook и Instagram запрещены на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

«Уитни Джонсон написала глубокую книгу, полную ценных советов и замечательных идей, которая поможет вам выйти на верный курс обучения и роста. Большинство авторов здесь бы и остановились, но Уитни идет дальше и рассказывает нам о том, как помочь другим в вопросах обучения и роста. Просто гениально. Bravo!»

— **НЭНСИ ДУАРТЕ**, генеральный директор Duarte Design, автор бестселлеров Slide:ology и Resonate

*Клейтону Кристенсену — за то,
что подарил жизнь концепции
S-образной кривой.*

Оглавление

Введение 13

Значение S-образной кривой
для лидеров разумного роста 30

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ТОЧКА СТАРТА

1 Исследователь 35

2 Собиратель 73

Краткая информация о значении точки старта
для лидеров разумного роста 106

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ЗОНА НАИЛУЧШЕГО ВОСПРИЯТИЯ

3 Акселератор 117

4 Метаморф 140

Краткая информация о значении зоны наилучшего
восприятия для лидеров разумного роста 163

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ
МАСТЕРСТВО

5 Якорь 175

6 Восходитель 195

Краткая информация о значении точки
мастерства для лидеров разумного роста 218

7 Экосистема 231

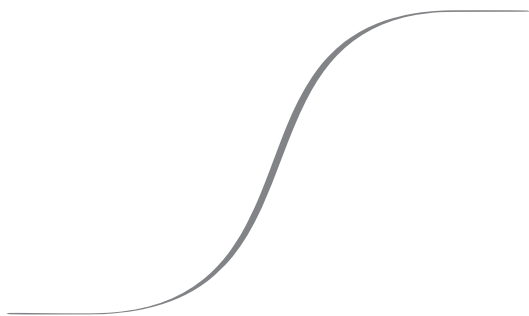
Краткая информация о значении экосистемы
для лидеров разумного роста 255

Эпилог 260

Примечания 264

Выражение благодарности 281

Об авторе 285



Введение

Каждый из нас проживает тысячи жизней, ведь каждый день мы становимся немного другими людьми. Изменения не происходят скачком, мы проходим путь в миллион шагов. Самый важный шаг, который человек может сделать, — это всегда следующий.

БРЭНДОН САНДЕРСОН

Рост — это наша установка по умолчанию.

Жизненная ситуация Астрид Туминес казалась безвыходной¹. Она была шестым из семерых детей. Когда девочке исполнилось два года, семья уехала из небольшой островной деревни в провинции Филиппин и поселилась в трущобах в городке Илоило. Ее отец зарабатывал 50 долларов в месяц. Когда Астрид исполнилось пять, ее мать ушла из семьи, и вся ответственность за воспитание младших детей легла на плечи пятнадцатилетней сестры девочки, Марли. Они жили в небольшом доме с полом из бамбуковых планок прямо над морем. Там не было воды, канализации и электричества. Марли стирала на руках. Готовить — преимущественно рис — приходилось на костре.

Когда я брала у Астрид интервью для подкаста «Как совершить личный прорыв», она сказала, что помнит, как готовила

рис в пять–шесть лет и боялась сжечь дом во время одной из таких готовок. В те редкие дни, когда семья могла позволить себе купить курицу на обед, Марли сама разделявала птицу и готовила ее на костре. Из сгущенного молока с сахаром она делала конфеты *йема*, которые младшие дети продавали в школе, — таким им удавалось немного подзаработать.

Католические монахини из ордена Дочерей милосердия устроили Астрид и ее сестер в специальную школу для детей из малообеспеченных семей. Астрид была худшей в классе по успеваемости, и девочку посадили за самую дальнюю парту на последнем ряду. «Место для самого глупого ребенка», — вспоминает Астрид. Она усердно работала, чтобы в конце первого учебного года стать лучшей и «сидеть за первой партой». «Я научилась читать. Я научилась считать. Я открылась новому миру знаний, который оказался настоящей сказкой», — говорит Астрид. В школьной библиотеке она корпела над книгами о далеких экзотических местах, таких как Нью-Йорк. Астрид разрешила себе мечтать о том, что однажды она будет там жить.

Едва ли кто-то мог подумать (кроме, пожалуй, самой Астрид), что она окончит Гарвард (магистр советологии) и Массачусетский технологический институт (кандидат политических наук), выучит русский язык, станет директором в Microsoft и возглавит американский университет с более чем сорока тысячами студентов — и это лишь немногие из ее выдающихся достижений.

Я познакомилась с Астрид, когда она жила и работала в городе ее мечты — Нью-Йорке. Она только закончила обучение по стипендиальной программе Высшей школы Кеннеди в Москве и работала со старшими коллегами и реформаторами, которые помогли разрушить Берлинскую стену, — такими людьми, как Эдуард Шеварднадзе и Михаил Горбачев. Она была личностью. Твердой, непреклонной в своих намерениях.

Я была в восторге от нее. Мое удивление тогда было мимолетным, но после случайной счастливой встречи с ней же в бо-

стонском аэропорту несколько лет назад, я спросила себя: «Что движет Астрид Туминес?»

В ходе подробного интервью с Астрид я узнала о ее стремлении реализовать свой потенциал. В человеческой природе заложено желание учиться и расти. Все мы с рождения запрограммированы на прогресс. У нас разные жизненные обстоятельства и интересы, но нами движет одно. Однако жизнь может приглушить это врожденное желание. Многим из нас во взрослом возрасте становится скучно на работе или в личной жизни. Появляется чувство, что мы застряли на одном месте.

Если вы читаете эту книгу, вы готовы меняться и расти. Возможно, вы не знаете, с чего начать, или думаете, что у вас ничего не получится. Если вы обладаете желанием и готовностью развиваться, но текущие обязательства тяготят вас и заставляют сомневаться в своих силах; если вы уже начали, но хотите, чтобы процесс протекал еще быстрее; если вы хотите предоставить окружающим вас людям возможности для развития и являетесь руководителем, который хочет освоить практики развития способностей сотрудников и планирования преемственности, или топ-менеджером, который стремится увеличить прибыль компании, — эта книга для вас.

Как известно, основополагающее значение для развития в любой компании имеет личность, поэтому отправная точка для нашего разговора о росте — это вы.

Вот некоторые из вопросов, на которые вы найдете ответы в этой книге:

- Почему, несмотря на желание учиться, бывает так сложно решиться на перемены и осуществить их?
- Как достигнуть результатов и сохранить импульс?
- Почему мы устаем от того, что делаем, и даже теряем мотивацию, стоит нам достигнуть значительного прогресса? Почему мы так быстро теряем ко всему интерес?