

## ПОЧЕМУ НУЖНО ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ:

1) Доход компаний, усвоивших технику «SmartTribes», ежегодно возрастает на 201%, продуктивность членов команды увеличивается до 50%, а их эмоциональная вовлеченность, преданность и ответственность — до 100%.

2) 63% людей, применяющих технику «SmartTribes», уже в течение шести месяцев получают повышение должности.

3) Вы сможете увидеть, куда движется рынок, и прийти туда первым.

## ОТЗЫВЫ НА ТЕХНИКУ ТИМБИЛДИНГА «SMARTTRIBES»

«Спасибо вам за вклад в развитие американского предпринимательства».

*Президент Билл Клинтон*

«Техника Кристин применима к огромному количеству проблем».

*Билл Гейтс*

«С самой первой встречи Кристин задавала мне вопросы, которые мне еще никто никогда не задавал. За первые девяносто дней мы создали и обсудили новую задачу, видение и ценности, которые увеличили вовлеченность всей команды, запустили новую программу, которая показала первые результаты уже в течение сорока восьми часов, и создали новые кадровые структуры. Наши лидеры стали более ответственными и влиятельными, они научились более четко ставить задачи, и самое главное — энергия сотрудников стала более направленной. «SmartTribes» заметно повлияла на наш дальнейший рост».

*Джефф Хоффман, вице-президент  
и главный управляющий «Baxter Manufacturing»*

«Когда мы работали с нашим последним клиентом, благодаря Кристин лейтмотивом работы стали размышления и тимбилдинг. Все взбодрилось, и в итоге каждый перевел свою карьеру и жизнь на следующий уровень. Прикладные техники Кристин, помогающие саморазвитию, налаживанию связей и получению результата, пришлись как нельзя кстати. Результат был ошеломляющим!»

*Ким Хопкинс, вице-президент  
«Business Banking, National City Bank»*



**SmartTribes**

**Как команды  
становятся  
успешными  
вместе**

**КРИСТИН КОМАФОРД**



ЭКМО

МОСКВА 2015

УДК 65.011  
ББК 65.290-2  
К63

Christine Comaford

SMARTTRIBES. HOW TEAMS BECOME BRILLIANT TOGETHER  
Portfolio/Penguin

**Комафорд, Кристин.**

К63 SmartTribes. Как команды становятся успешными вместе / Кристин Комафорд ; [пер. с англ. Е. Тортуновой]. — Москва : Эксмо, 2015. — 272 с. : ил. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-71952-5

SmartTribes – инновационный подход к корпоративной культуре, который поможет любой компании достичь невиданных высот.

Кристин Комафорд, автор этой книги, сразу ставшей бестселлером в списке New York Times, делится ценными секретами о том, как раскрыть творческие способности команды, увлечь людей новыми задачами, повысить их заинтересованность и получить впечатляющие результаты от работы. В книге эссенция ее 30-летнего опыта работы по построению корпоративной культуры в ведущих мировых компаниях.

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-71952-5

© Christine Comaford Associates, LLC, 2013  
© Тортунова Е., перевод на русский язык, 2015  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

Посвящается лидерам и членам «SmartTribes»,  
с которыми мне повезло работать в прошлом,  
с которыми я работаю сейчас  
и с которыми я буду работать в будущем.  
Вы вдохновляете меня.

*Кристин Комафорд*



# Содержание

Предисловие Маршалла Голдсмита 11

**ВСТУПЛЕНИЕ. Мое обещание, или Доход от инвестиций в технику «SmartTribes»** 13

Начните отсюда, чтобы узнать, что такое «SmartTribes» и почему такой вклад будет выгодным

## ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

### **ПОЧЕМУ КАЖДОМУ ЛИДЕРУ НУЖНА КОМАНДА «SMARTTRIBES»**

**1. Как крупные компании попадают в тупик?** 23

Как лифт, проходящий по этажам, бизнес проходит через точки кривой роста — по крайней мере, мы надеемся, что проходит. Вы двигаетесь либо вперед, либо назад. Куда идет ваш бизнес и что есть переломный момент? Мы откроем вам правду о том, как крупные компании попадают в тупик и перестают расти.

**2. Связь между вашим мозгом и вашим поведением** 38

Человеческий мозг ищет безопасности, принадлежности и смысла. Множество научных управленческих практик, как и бессознательные паттерны человеческого поведения, могут подталкивать наших сотрудников к затормаживанию роста и к боязни инноваций.

## ЧАСТЬ ВТОРАЯ

### ПЯТЬ АКТИВАТОРОВ «SMARTTRIBES»

- 3. Сосредоточенность. Яркие сверкающие объекты — НЕ ваши друзья** 57
- Сосредоточенность — основа всего. Вы должны контролировать ситуацию сейчас, а не вчера и не завтра. Эти техники помогут вам собраться в нужный момент и сделать все, что необходимо.
- 4. Ясность: недостаточно украсть трусы** 68
- Что общего между «Южным Парком» и ясностью? Ясность подразумевает, что вы открыто выражаетесь, у вас открытое видение, открытые намерения. Это также значит, что из пяти типов коммуникации, которые мы используем, только два типа приводят к результатам.
- 5. Ответственность: передвиньте иголку** 89
- Людам нравится думать, что они ответственны за свои обязательства. Но так ли это? Данные здесь техники применения факторов, влияющих на ход событий, позволяют группе людей достичь настоящей всеобъемлющей ответственности, заставляя их работать, как сплоченная команда по гребле.
- 6. Влияние: предрешение исхода, или Утяжеление игральных костей** 106
- Каждый лидер хотел бы стать более влиятельным. Нейронаука предоставляет удивительный и простой способ повышения уровня влияния путем усиления чувства защищенности, принадлежности и важности. Такие методы помогают нам лучше справляться с задачами, лучше продавать, а также эффективнее разговаривать с влиятельными людьми. Они даже могут наладить нашу личную жизнь.
- 7. Метапрограммы: усовершенствование техник влияния** 126
- Если вы хотите поднять свое влияние на новый уровень, то существует эффективный и простой способ погружения в чужой мир. Он позволяет вам видеть через глаза других людей, дышать их легкими, а также испытывать те чувства, что испыты-



вают они. Освоение метапрограмм многое меняет в бизнесе, в общественной и личной жизни.

## **8. Стабильные результаты** 148

Одной из основных опасностей большого количества изменений, происходящих в кратчайшие сроки, является то, что мы вкладываем в них слишком много усилий, чувствуем себя выгоревшими и останавливаемся. Если мы пообещаем сотруднику награду за нестабильные усилия, то, скорее всего, он закончит дело, получит обещанную награду и уйдет. В данной главе рассказывается, как получать стабильные результаты без выгорания.

### ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

## **СОЗДАЙТЕ СВОЮ СОБСТВЕННУЮ КОМАНДУ «SMARTTRIBES»**

## **9. Как происходят преобразования** 167

Изменить организацию — это как развернуть баржу. Учитывая, что все не так просто, вам нужно обратиться к системе, а не к симптомам. Вам понадобятся хорошие инструменты влияния, большой вклад и понимание того, как изменения влияют на подсознание.

## **10. Как сделать команду «SmartTribes» реальностью. Четыре фактора устойчивой команды «SmartTribes»** 188

Вы знаете пять активаторов «SmartTribes» и знаете, как измениться, влияя на систему, а не на ее частности. Настало время поговорить о четырех ключевых факторах, необходимых для создания и поддержания команды «SmartTribes».

## **11. Лидерство и упрощение культуры** 198

Есть ли у вас синдром основателя?

## **12. «SmartTribes»: что делать с изолированностью, саботажем и системными ошибками** 209

Если вы чувствуете себя зверем, загнанным в угол, значит вы застряли в устаревшей системе мышления и управления, саботаж в компании начинает возрастать.

<b>13. Умная компания: правильный человек на неправильном месте</b>	219
В вашей компании есть неприкасаемые? Когда мы ставим людей не на свое место, мы создаем хаос.	
<b>14. «SmartTribes»: обратная сторона таланта</b>	228
К вашим лучшим сотрудникам плохо относятся? Может, потому, что они застряли в культуре хаоса?	
<b>15. Резюме. Как измерить окупаемость инвестиций вашей команды</b>	238
Здесь мы предлагаем вам полезный график, чтобы вы выбрали те инструменты, которые понадобятся вам для управления компанией. Мы также вспоминаем, какой возврат инвестиций мы прогнозировали в начале книги, и уточняем, на верном ли мы пути.	
Благодарности	248
Об авторе	251
Приложение	253
Примечания	267

# Предисловие Маршалла Голдсмита

«**S**martTribes» — это динамичная книга, полная полезных советов для директоров, которые хотят создать позитивную атмосферу в своей компании.

В этой прекрасной книге Кристин Комафорд предлагает нам системный подход к созданию того, что она называет «SmartTribes», — культуры компании, которая поможет достичь невиданных высот. Ее подход уникален тем, что он создан изнутри. Он помогает нам изменить экосистему компании и добиться долгосрочных результатов.

Учитывая то, что меня недавно признали теоретиком лидерства номер один в мире (по версии Thinkers50, учрежденным Гарвардским университетом), я могу сказать, что кое-что знаю о поведенческих изменениях и тренингах, и Кристин всегда попадает в цель во время своих рассуждений по поводу эмоциональных рычагов. Она называет их «эмоциональные ловушки», это такие маленькие ловушки, которые в течение дня напоминают вам о человеке, об отношениях, о ситуации на работе. Эти рычаги вошли в наше сознание, когда мы были совсем маленькими, и начали работать уже во взрослой жизни. Они могут удерживать успешных людей от того, чтобы они стали еще более успешными.

На самом деле любой человек стремится к повторению того поведения, за которым следует улучшение. И чем успешнее мы становимся, чем больше улучшений мы замечаем, тем скорее мы приходим к такому заключению — я веду себя так, я успешен, значит, я успешен, потому что я так себя веду. Вовсе не так!

Способ, который предлагает Кристин, поможет вам вырваться из замкнутого круга, особенно когда это вам вредит. Ее техника также поможет вам, как лидеру, показать вашим подчиненным, как добиться желаемого результата. Цель Кристин — помочь вам улучшить вашу работу и вовлеченность. И если вы сделаете все, как сказано на страницах этой книги, так и получится.

Так что готовьтесь к запуску в новое измерение уровня исполнения задач. С Кристин в качестве проводника вы будете поражены результатами!

Жизнь прекрасна.

МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ,  
автор бестселлеров «Можно»  
и «Что привело вас туда, не приведет вас сюда»,  
а также теоретик лидерства номер один в мире

# Вступление.

## Мое обещание, или Доход от инвестиций в технику «SmartTribes»

**Л**юк, директор процветающей среднезападной транспортной компании, едва справлялся с 63-процентным ростом. Он не мог достаточно быстро нанимать людей, его команда все время была на грани, у него было 12 непосредственных подчиненных, и он все время работал. Самым главным для него вопросом было: что произойдет раньше — сердечный приступ или развод, прежде чем он достигнет цели — продать компанию за 500 миллионов долларов?

Люк подошел ко мне после моего выступления на объединенном мероприятии Stanford-MIT, где я описывала процесс оптимизации компании в период быстрого роста. После короткого диалога все стало ясно — я была ему нужна. Мы применили технику из этой книги к его бизнесу, и вот что случилось — Люк стал поддерживать темпы роста, далее он распределил работу по непосредственным подчиненным, помог руководящей группе сфокусироваться на задаче и в итоге вывел компанию из кризиса. Сегодня его компания стоит 425 миллионов долларов, в следующем году он будет готов продать ее за 500. Его цель теперь в пределах досягаемости, его команда — счастлива и нацелена на работу, и супружеская жизнь тоже наладилась.

Когда мне звонят руководители, они хотят от своих команд и от себя трех вещей — поднять уровень исполнения, увеличить количество инноваций и развить эмоциональную вовлеченность. Они двигаются к следующему уровню доходов, и то, что работало в прошлом, больше не работает.

Они загнаны в угол.

Они застряли. Они не получают тех результатов, которых хотят.

Вам это знакомо?

Вам нужен не просто тактический совет. Вам нужен системный подход, который изменит культуру вашей компании изнутри, и результаты появятся сами по себе. В этой книге я собираюсь научить вас создавать «SmartTribes», культуру внутри компании, которая поможет вам достичь невиданных высот.

Почему эта методика так называется? «Smart» (умный, сообразительный) — потому, что для появления новых идей должна главенствовать активная, инновативная часть мозга. В таком состоянии мы можем воспользоваться всеми нашими внутренними ресурсами и сделать сознательный выбор, не поддаваясь страху. Мы способны предвидеть прекрасное будущее и чувствовать себя вовлеченными в него.

Почему «Tribe» (племя)? Есть причина, по которой это слово стало модным, — последние исследования показали, что наше чувство безопасности напрямую зависит от чувства принадлежности. Когда чувство принадлежности отсутствует, появляется страх. И та часть мозга, которая отвечает за выживание, начинает управлять вами, а изобретательная часть отходит на задний план. «Племя» — это всегда совместная работа, совместные цели, эмоциональная вовлеченность. Наше чувство племени усиливается благодаря культуре компании, которую мы улучшим, прочтя следующие главы. И даже если вы работаете один, у вас все равно есть команда — это могут быть клиенты, друзья, занимающиеся похожими вещами, или техподдержка. Очень немногие проекты могут быть завершены одним человеком, работающим в вакууме.

В качестве лидеров мы часто, не желая этого, заставляем членов нашей команды работать с той частью мозга, которая старается выполнить задачу наиболее быстрым способом. Это может происходить в том случае, если компания:

- находится в процессе быстрого роста, когда внутренние приоритеты часто смещаются и команда должна все время адаптироваться к новым условиям;
- не может дать четких указаний;

- имеет несостоятельных ответственных лиц и плохую связь между членами команды;
- имеет культуру, в которой «слепые пятна» и неправильное поведение лидеров не имеют никакого отклика;
- имеет нерешенный конфликт и/или неправильную расстановку главных лиц компании;
- меняет свою бизнес-модель или выполняет полную смену курса.

Все из вышеперечисленного достаточно распространено в растущих компаниях. И все это может поставить компанию в ситуацию панической атаки, или того, что в этой книге называется «животное состояние», без доступа ко всем ресурсам мозга.

«Человеческое состояние» — это когда у нас есть полный доступ к изобретательству, решению проблем, к высокой сознательности и эмоциональной вовлеченности. Мы все хотим, чтобы наша компания росла, а изменения — это всегда часть роста. Так что всем нам нужно выучить техники, позволяющие избежать «животного состояния». Если вся культура вашей компании завязана на «человеческом состоянии», тогда вы вовлечены в технику «SmartTribes». Это значит, что ваша команда стала племенем.

В чем же суть культуры «SmartTribes»? Даже во время изменений и роста такая команда сфокусирована на задаче и действует правильно. Она всегда ответственна за свои обещания и может влиять на происходящее. Также у нее есть энергия и энтузиазм, чтобы делать то, что должно быть сделано.

Если ваша команда пока другая, но вы хотите, чтобы она стала такой, или вы хотите еще более улучшить свою команду, эта книга покажет вам, как это сделать, как понять, чего вы хотите, и как использовать эту технику, чтобы достичь желаемого результата. Предложенные в книге техники просто выучить, просто использовать, а еще они позволят вам и вашей команде двигаться дальше, достигнуть следующего переломного момента и пройти его, не останавливаясь.

Они дадут вам возможность оставить ваших конкурентов далеко позади. Звучит заманчиво?