

БРЭЙДИ БРИМ-ДЕФОРЕСТ

международный эксперт
по трансформации организаций



СИСТЕМА МАЛЫХ КОМАНД

Радикальный способ повысить
эффективность бизнеса



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

Менеджер от бога. Все, что нужно
знать об управлении людьми

Брэйди Брим-ДеФорест

**Система малых команд.
Радикальный способ повысить
эффективность бизнеса**

«ЭКСМО»

2024

УДК 005.95/.96
ББК 65.290-5

Брим-ДеФорест Б.

Система малых команд. Радикальный способ повысить эффективность бизнеса / Б. Брим-ДеФорест — «Эксмо», 2024 — (Менеджер от бога. Все, что нужно знать об управлении людьми)

ISBN 978-5-04-245745-6

Некоторые компании похожи на болото. В них постоянно вязнешь в бюрократии, миллионе согласований, размытой ответственности. Но даже болото может приносить пользу и деньги, если его... осушить. Об этом и говорит Брэди Брим-ДеФорест – международный эксперт по трансформации организаций, консультант компаний из списка Fortune 1000. Он объясняет, что корпоративное болото начнет «работать», только когда компания перейдет к системе небольших самостоятельных команд. Поэтому автор предлагает эксперимент. Соберите из своих сотрудников автономную команду на один проект – как подобрать нужных людей, узнаете из книги. И если вам понравится результат – а он понравится, – следуя инструкции от Брэди, вы сможете масштабировать успех и просто наслаждаться результатом. А еще автор рассказывает: – зачем нужна стратегическая избыточность; – почему команда из пяти человек добьется более значимого результата в сжатый срок, чем целый отдел; – как и зачем объединять узкопрофильных и универсальных специалистов в одной команде.

УДК 005.95/.96

ББК 65.290-5

ISBN 978-5-04-245745-6

© Брим-ДеФорест Б., 2024

© Эксмо, 2024

Содержание

Предисловие от сэра Мартина Соррела	7
Введение	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Брэди Брим-ДеФорест

Система малых команд. Радикальный способ повысить эффективность бизнеса

Brady Brim-DeForest.

Smaller is Better: Using Small Autonomous Teams to Drive the Future of Enterprise.

Copyright © 2024 by Brady Brim-DeForest

© С. Антонов, перевод на русский язык, 2026

© А. Марчук, обложка, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026



«Брэди Брим-ДеФорест знает о возможностях и трудностях больших организаций, а также о способах внедрения инноваций и снижения рисков. Вчитайтесь в его слова».

– сэр Мартин Соррелл

Я посвящаю эту книгу моему партнеру, жене и лучшему другу, Джессике, без которой она никогда не была бы написана.

Предисловие от сэра Мартина Соррела

Мне хорошо знакомы трудности крупных компаний – 33 года я был основателем и генеральным директором WPP. За это время он превратился в крупнейший в мире холдинг рекламных и маркетинговых услуг. Теперь, как основатель и исполнительный председатель S4Capital, я имею честь вести команду, которая помогла тысячам клиентов развить бизнес, добиться результатов и принести прибыль акционерам и рынку. У больших корпораций – особые и интересные проблемы. Им приходится каждый день принимать глобальные решения, которые влекут за собой значительные финансовые последствия.

Однако не всегда испытание инновационных идей в крупном масштабе оправдано. Рынки неизбежно меняются вслед за ходом истории, а жизненные циклы продуктов подходят к концу – вероятно, всё быстрее из-за стремительного развития технологий. Чтобы сохранять финансовые показатели, большим компаниям нужно перенять сильные стороны малого бизнеса. То есть адаптироваться, начать экспериментировать и создавать продукты и услуги, которые будут идеально соответствовать будущему. Разница между провалившимися и преуспевающими организациями часто сводится к качеству и слаженности их команд.

Когда я впервые встретил Брэди Брим-ДеФореста, меня впечатлил его подход к управлению изменениями в организациях и список клиентов, с которыми он работал. Но также меня удивил акцент в его практике на небольшие команды: я считал, что крупномасштабная эффективность ценна сама по себе, даже на уровне отделов. Однако по мере знакомства с методами Брэди и после слияния с его компанией я изменил мнение. Малочисленные команды с высокой автономией внутри крупных организаций дают более качественные, быстрые, эффективные результаты... Которые зачастую несоизмеримы с выделенными ресурсами. Компактные группы работают продуктивнее и приносят больше пользы, чем крупные подразделения.

Меньше – действительно значит лучше.

Я рад сообщить, что книга Брэди оказалась чрезвычайно полезной и содержательной. Это практическое руководство по трансформации: шаг за шагом объясняет, как перейти от бюрократического «бизнеса как обычно» к гибкой системе автономных команд – подходу, который Брэди так успешно применял в крупных компаниях из самых разных отраслей.

В первых шести главах – у каждой из которых своя тема – он описывает модель небольших команд, а во второй половине книги рассказывает, как ее внедрить. Некоторые разделы, например о мгновенной обратной связи, содержат крайне неочевидные принципы. И аргументы автора звучат убедительно. Я считаю эту книгу мощным инструментом для повышения прибыли.

Брэди привнес массу нестандартных решений в нашу компанию S4Capital – и все они пошли нам на пользу. Например, подход Formula.Monks к управлению полностью распределенными автономными командами через четкие метрики был для нас новым. Но, когда мы увидели его эффективность, то приложили все усилия, чтобы повсеместно внедрить метод в организации. Его идеи об эффективном управлении командами бесценны.

Потому я и пишу это предисловие. Отдача правильно организованных сотрудников превосходит все ожидания. Поэтому вашей компании нужны эффективные автономные команды – и я настоятельно рекомендую эту модель. Брэди Брим-ДеФорест хорошо знаком с трудностями крупных организаций и знает, как внедрять инновации и снижать риски. Прислушайтесь к его словам.

Введение

Адам хватается за голову. На часах 19:00, а он всё еще в офисе. Его команда не уложилась в сроки. Опять. И опоздала с релизом. Опять.

Только что его вызвали к вице-президенту – отчитаться за провалы. Адам и сам знал, что ПО для навигационных систем автомобилей далеко от идеала. Да и могло ли быть иначе, если требования сыплются как из рога изобилия, а приоритеты меняются каждый день?

Вице-президент ограничился предупреждением: «Разрабатывай быстрее или потеряешь работу». Адам на грани. Он хочет делать качественный продукт. Как и каждый из тридцати членов команды. Все выкладываются на полную, но добиваются в лучшем случае посредственных результатов. Хуже того – они понимают: их труд не нужен ни компании, ни клиентам.

«Так больше продолжаться не может, – думает Адам. – Нужно что-то менять».

Мечты о качественной работе

Адам уже десять лет работает в крупном североамериканском подразделении CarCo. Он поднялся по карьерной лестнице и научился лавировать в бюрократии, «продавать» идеи начальству и мастерски согласовывать любые инициативы.

Но также Адам достаточно умен и амбициозен, поэтому стремится создавать по-настоящему крутые продукты и радовать клиентов. Он смотрит на бывших коллег, которые работают в подобных Google компаниях, и вспоминает, что когда-то выбрал эту фирму, потому что верил в нее. Мечтал однажды показать друзьям софт, которым можно гордиться. Такой, который они с командой сделали своими руками. К сожалению, чем больше он старается, чем больше сил вкладывает в свой отдел, тем дальше ускользает эта мечта. Он чувствует, что связан по рукам и ногам.

Его команда запуталась в паутине противоречивых технических требований и жестких планов по функционалу. Каждый день превращается в каторгу. Они работают сверхурочно уже два года и моральный дух опустился ниже нуля. Только за прошлый месяц уволились трое.

А на этой неделе их навигационное ПО в очередной раз сравнили с продуктом конкурентов – и результат не в их пользу. Индекс лояльности клиентов упал на 20 пунктов. Новые функции только ухудшили ситуацию на рынке.

Адам надевает куртку. Ему нужно прокатиться по городу и наконец понять, что делать дальше.

Больше чем конвейер

Опыт работы Адама в крупной корпорации не уникален. Многие предприятия работают как фабрики. Они стремятся к единообразию, а не качественному результату. Фактически, большинство систем управления качеством (например, ISO) в крупных организациях вовсе не оценивают объективное качество продукции, а смотрят на степень соответствия операций установленным регламентам. Даже если они ведут бизнес в пропасть, руководство большинства компаний останется довольным – до поры до времени, – если процессы выполняются последовательно и в срок. В корпоративной среде единообразие превыше всего.

Однако работа команды Адама – как и многих других подразделений – не сводится к простому производству деталей. В сфере интеллектуального труда просто следовать процедурам недостаточно, чтобы создать качественный продукт. Более того, излишняя стандартизация может отвлекать от реальных задач.

Каждый проект Адама уникален. Каждая функция требует свежего подхода к решению новых проблем. Хотя Адаму однажды удалось убедить вице-президента не поощрять разработчиков за объем написанного кода – страшно представить, как много забагованной абракадабры они бы после этого настроили. Команду по-прежнему оценивают по количеству реализованных функций, а не по их качеству, удобству использования или интеграции в автомобильные системы.

Хуже того – вице-президент уже заявил: он ожидает, что количество выпускаемых функций увеличится, потому что они внедряют ИИ-инструменты.

Каждая попытка Адама сосредоточиться на качестве снижает количественные показатели и приводит к взысканиям. Команду воспринимают не как группу специалистов, которые способны решать сложные задачи, а как конвейер, который производит функции по требованиям руководства. Фактически, людей просят выполнить план, который не учитывает реальные потребности клиентов.

К счастью, Адам понимает, что система поощряет не те показатели. Скорее всего, вы тоже. Стремление к единообразию – даже с использованием передовых инструментов – противоречит самой идее инноваций. Компании, которые слишком долго остаются в зоне комфорта, в долгосрочной перспективе могут и *будут* отставать от конкурентов.

Что же следует предпринять вместо этого?

Есть способ лучше

Раз вы читаете эту книгу, значит стремитесь делать хорошие продукты. Вам важно преуспевать и приносить клиентам или покупателям пользу. Если вы возглавляете команду, то заботитесь о ее счастье и профессиональных победах. К сожалению, скорее всего вы тоже на грани. Прогресс кажется невозможным из-за гнета корпоративной машины. Поэтому приходится тратить время на ошибки других людей, черепашими темпами двигаясь к посредственным результатам. Это извечная проблема крупных организаций.

К счастью, выход есть. Кардинальное переосмысление принципов работы даст возможность начать двигаться вперед. Да, в очень крупных предприятиях тоже – я видел такое множество раз.

Корпорации могут быть такими же гибкими, как и небольшие компании. То есть нужно сосредоточиться на том, что действительно важно. Более того, это может освободить руководство от операционных решений и дать сотрудникам возможность концентрироваться на результате, а не на процессе. Всё вместе это способно радикально ускорить развитие бизнеса.

Но для этого придется принять новую парадигму. Парадигму небольших автономных команд.

Меньше значит лучше. Даже – особенно – в условиях масштаба.

Разумная и эффективная методика для масштаба

Уже более двадцати лет я консультирую крупные компании: учу их использовать небольшие автономные кросс-функциональные команды так, чтобы они приносили значимые результаты.

Методика проверена, но не директивна. Она не указывает людям, как правильно работать и какие инструменты использовать. Напротив, с ее помощью появляется система принципов и практик. Их создали, чтобы дать больше возможностей самому важному человеку – непосредственному исполнителю. Этот метод переворачивает традиционную иерархию и позволяет принимать решения не верхам, а низам. То есть превращает начальство в поддерживающую структуру для людей, которые больше всех могут влиять на результаты организации.

Зачем убирать руководство с дороги? В очень крупных предприятиях даже самая умная группа лидеров превращается в «бутылочное горлышко»: все согласования затягиваются на дни или недели. В масштабе такая система совершенно неэффективна. Но если разрешить исполнителям принимать решения, которые относятся непосредственно к их работе, мы значительно сократим временные затраты. Именно эта скорость жизненно важна. Зачастую, после такого шага возрастает и эффективность, поскольку у ответственных людей уже есть вся необходимая информация, чтобы действовать самостоятельно.

Более того, небольшие автономные команды высокоэффективны и по другим причинам. Бюрократия похожа на песок; ходить по пляжу сложнее и энергозатратнее, чем по твердой земле. То же самое происходит, когда вы пытаетесь выстроить сотрудников внутри неповоротливой бюрократической машины – то есть тратите их энергию на задачи, которые в итоге не приближают к цели. А если дадите исполнителям возможность принимать повседневные решения в рамках четкой системы, основанной на задачах, то получите дополнительный импульс. Именно он приведет к значимым результатам.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.