




БРЭЙДИ БРИМ-ДЕФОРЕСТ

международный эксперт
по трансформации организаций

СИСТЕМА МАЛЫХ КОМАНД

Радикальный способ повысить
эффективность бизнеса

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва

УДК 005.95/.96
ББК 65.290-5
Б87

Brady Brim-DeForest
Smaller is Better: Using Small Autonomous Teams to Drive the
Future of Enterprise

Copyright © 2024 by Brady Brim-DeForest

Перевод с английского *Семена Антонова*

Брим-ДеФорест, Брэйди.

Б87 Система малых команд. Радикальный способ повысить эффективность бизнеса / Брэйди Брим-ДеФорест ; [перевод с английского С. Антонова]. — Москва : Эксмо, 2026. — 320 с. — (Менеджер от бога).

ISBN 978-5-04-225201-3

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 Брэйди 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 Брэйди, 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

© С. Антонов, перевод на русский язык, 2026
© А. Марчук, обложка, 2026

ISBN 978-5-04-225201-3

© 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.*

Оглавление

Предисловие от сэра Мартина Соррела	11
Введение	14

Глава 1. Да, вы должны всё поменять	29
---	----

ЧАСТЬ I. МОДЕЛЬ КОМАНД

Глава 2. Вместе, а не порознь	49
Глава 3. Сосредоточенность на миссии	75
Глава 4. Радикальная прозрачность	96
Глава 5. Моментальная обратная связь	120
Глава 6. Непрерывное развитие	155

ЧАСТЬ II. ПРИНЦИПЫ ВНЕДРЕНИЯ

Глава 7. Никакого частичного внедрения	183
Глава 8. Работайте поэтапно	209

ЧАСТЬ III. ЭТАПЫ

Этап 1. Основы	221
Этап 2. Доверие и обратная связь	240
Этап 3. Развитие успеха	258
Этап 4. Больше команд	276

ЧАСТЬ IV. УПРАВЛЯЯ ПЕРЕМЕНАМИ

Глава 9. Медленнее — значит быстрее	285
---	-----

ОГЛАВЛЕНИЕ

Заключение	304
Думайте о малом.....	306
Изменение культуры.....	309
Уроки внедрения	312
Меньше значит лучше	313
К слову о малом.....	314
Благодарности	315
Об авторе	317

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.