**Вам «команду» или команду?**

**О парадоксах командного строительства**

Беседа с Громовым А.Ю., Смирновым М.В.

Источник: журнал «Персонал-микс», 2003

**Михаил Смирнов (МС):** Сегодня понятия «команда», «команда менеджеров» вошли в моду. Вообще-то команда - понятие не новое... Команды отдают, выводят на поле. А вот что делают с командой менеджеров? Спрашивается, о чем песня? О том, как менеджеры отдают команды? Или о том, что есть некоторый коллектив, имеющий одну общую задачу, один мяч на 22 бугая, как у Аркадия Райкина? Или это команда корабля? Но, извините, на корабле.

**Александр Громов (АГ):** Кроме менеджеров матросов и спортсменов есть спасатели. И они все - команда.

**МС:** Да. Есть команда корабля. А команда офицеров - что-то я ни разу не слышал. В зондеркоманде, специальной команде, существует командир. Но все остальные - исполнители. Какие они менеджеры? Все - спецы, пригнанные друг к другу, собранные по определенному принципу. В этом смысле и корабль - отличный пример: там должен один заниматься ведением корабля, другой - силовой установкой, третий - боевой частью корабля или грузовой. Что мы имеем в виду, когда говорят «команда»? Вот первый вопрос.

**АГ:** Таких клише в западной литературе за последние пять- семь лет можно набрать «выше крыши»! Это и реинжиниринг, и коучинг, это и управление по целям, и vision, и т.д., и т.п. Но совершенно точно, все такие модные клише существуют, поскольку опираются на здравый смысл и возможность практического применения неких технологий. Поэтому, можно говорить о том, что существует нечто, связанное с построением реальных команд, во всяком случае, в бизнесе. В каком плане?

В бизнесе команда - это коллектив людей, объединенных одной целью и с четко расписанными ролями (функциями). Т.е. нечто сродни и спортивной команде, и команде корабля. По аналогии можно было бы говорить, и о хирургической команде. Там есть некоторая общая цель. Люди, которые делают операцию, знают, что им нужно в результате, например, пересадить какой-нибудь орган. Там есть распределение обязанностей: есть анестезиолог, хирург, ассистенты. И, только слаженно работая, они могут выполнить операцию. Там нет времени на осуществление управления, у них кризисная ситуация, как правило. Там нужна натренированность, когда каждый знает точно, в какое время он должен вступить в игру и какова его функция, и другие точно знают, сколько времени он будет действовать, и что именно он сделает.

**МС:** То есть четкая цель и экстраординарная ситуация, да? Здесь кроме экстраординарной ситуации есть два обстоятельства. Первое, некогда (идет операция!) обсуждать друг с другом что-нибудь, некогда спрашивать начальника: вот здесь разрез или не здесь?

Управление из функциональной и отделенной от работы деятельности превращается в то, что погружено внутрь команды и внедрено жестко в навыки работы. И раз управление внутри команды, оно и опереться должно на что- то внутри нее. И оно опирается уже не на страх быть наказанным большим начальником, а на социальное (командное) взаимодействие. И получается, что команда начинает работать иначе. Это колоссально сложное управление. Но только тогда вылезают великие магические эффекты.

Итак, команда - это управление изнутри - это первое. И второе - оно сразу же ложится на механизмы социальной регуляции, на жесточайшее социальное давление. А когда такое нужно? Да, когда внешняя среда требует этого экстраординарного усилия, либо потому что она враждебна, либо потому, что хочется подняться на гору Эверест. Ну вот такой кураж. Вы говорите - цель у команды. Не просто цель. У команды из ряда вон выходящая цель, например.

**АГ:** Делать уникальную операцию по пересадке. Понимаете, на операции по аппендициту команда практически не нужна. Там нужен один хирург, который успеет скомандовать двум ассистентам, что им нужно сделать.

**МС:** А не означает ли это, что когда стали появляться проектные структуры, возникло какое-то новое образование, и его стали называть командой?

**Ред.:** Проектная команда?

**АГ:** Да. Может быть, в некоторых проектах и в некоторых программах и нужны команды. Но опять-таки это не командный менеджмент. Это команды специалистов: там будет проектировщик, конструктор, технолог, экономист, финансист и т.д. Там будут исполнители конкретных действий в конкретных областях.

**МС:** Опять же откуда возник интерес делать команды из проектных групп? Когда некоторые компании посчитали, что проект, развиваясь в обычном режиме, создаст новый продукт за два года, а чтобы конкурентные преимущества реально создать, нужно в разы уменьшить время разработки новых продуктов.

**АГ:** Нужны ли команды в российском бизнесе? Да. Еще как нужны! Но только совсем не там, где их пытаются создавать. Команды нужны сейчас в КБ заводов, в технологических центрах, там, где мы отстаем по продукту, по технологии и т.д.

**Ред.:** А нужны ли менеджерские команды?

**АГ:** Они нужны не «где», а «когда», и они нужны тогда, когда у организации не остается других более дешевых, более простых способов осуществления координации деятельности компании. Представим себе мегакорпорацию, отделения которой в Африке, Китае, России, Польше, в Америке и т.д. Руководители всех этих отделений действуют независимо, но они должны стремиться к единой цели и должны понимать друг друга. Когда рынки очень динамичные и менеджерам согласованно надо действовать как в операционной. Тогда нужны менеджерские команды. И когда организация достигла такой фазы развития, тогда миссия начинает работать как инструмент управления, потому что команда держится на единых сверхзадачах или сверхценностях.

**МС:** А если нет реальной взаимозависимости действий между людьми, потенциальными членами команды, то и дергаться не надо.

Если кто-то в Африке торгует себе и торгует, да и ладно. Или если это горизонтальный холдинг: там Макдоналдс, там Макдоналдс, там Макдоналдс, то зачем собирать из менеджеров команду? Командиры в римском легионе должны были собираться во время боя, потому что их действия взаимозависимы: если один провалился в обороне, то второму нечего «пилить» в атаку. Согласованность в действиях должна быть в момент возникновения действий, а до этого нужно предсказать и рассчитать: ты через три часа будешь делать то- то, через четыре - то-то, через пять - то-то, и от точности взаимных прогнозов зависит осмысленность деятельности каждого. Поэтому-то и идея «команд» так хороша для динамичных рынков? Взаимосогласованность должна возникать в момент, когда надо срочно действовать.

**Ред.:** То есть это все-таки очень высокий уровень неопределенности?

**МС:** С одной стороны. А с другой стороны, обязательная взаимозависимость. Если каждый независим, какая тут может быть команда? Я играю в волейбол, а вы в водное поло. И еще одно нужно не просто поиграть, а выиграть, совершить прорыв. Вот генерал некой блефующей бизнес - команды решил, что надо в два раза увеличить объем продаж, услуг и т.д. Вот хочу - сказал! Это волшебное «хочу» предпринимателя...

**АГ:** Которое, собственно, и двигает бизнес.

**Ред.:** Команда сорняк или тепличное растение?

**АГ:** Все-таки команда возникает или ее создают?

**МС:** А вы выращиваете дерево или оно растет?

**Ред.:** Вообще дерево само растет.

**МС:** А вы его не выращиваете?

**АГ:** Я его могу посадить, но не выращиваю.

**МС:** Вот это уже точка зрения. Один говорит: я выращиваю сад. Второй говорит: я за ним ухаживаю. Третий говорит: я наблюдаю за тем, как природа что-то создает, а я ее верный слуга. Это уже акцент. И где одно отличается от другого?

**АГ:** В развитии команды выделяют три этапа: формирование (Forming), переходный период, когда возникают какие-то сложности (Storming) и, наконец, период ее слаженной деятельности (Performing). И давайте-ка посмотрим на условия, которые нужны для того, чтобы такая слаженность могла быть достигнута, и все это начало работать. Должны быть архипрофессионалы. Это чтобы потом Performing состоялся. Это раз.Два - они должны хорошо знать смежные области, с которыми взаимодействуют.Три. Нужен наработанный (для этого самого Performing) набор условных знаков, то есть нужна тренировка совместной работы и управления

**МС:** Та самая социальная регуляция. И еще масса социальных штучек возникает, потому что с групповой динамикой никуда не деться, она есть, а значит, будут обиды, будут недовольства, будет решение вопроса о том, мы тут друзья или не друзья. Значит надо, чтобы каждый член этой группы умел регулировать эти вещи, умел работать в конфликте, умел распознавать эту самую динамику и игнорировать ее или управлять ею и т.д. То есть набор навыков, которые нужны для того, чтобы команда начала работать, - гигантский.

**АГ:** Сейчас есть расхожее мнение: мы работаем в нефтяной промышленности, и у нас есть команда. Захотим, можем уйти в электромашиностроение и сделаем электромашиностроение таким же успешным, как нефтяной бизнес, потому что у нас слаженная команда, мы понимаем, что такое бизнес. Это так или нет?

**МС:** Отчасти так. А что останется? Улетят все предметные, профессиональные способности. Если я хорошо что-то понимал в хирургической операции, то вовсе не факт, что на волейбольной площадке, выйдя в составе тех же шестерых, мы будем так же здорово пальчиками работать.

**АГ:** Наверное, в управлении они будут делать то же самое.

**МС:** И всем будет ясно, когда надо встать и замолчать, потому что кто-то хмыкнул. Вот эта социальная часть может остаться. Но, правда, здесь следует сделать оговорку. Эта оговорка точно подмечена, и она часто звучит. Мы создаем на самом деле не бизнес. Мы создаем команду, которая способна поднять любой бизнес. Мы говорим об экстраординарных условиях, о ситуациях, когда действительно нужна команда менеджеров, и она может реально сработать. Здесь есть задача прорыва, есть та самая цель.

**Ред.:** Тимбилдинг (teambuilding): пикник или восхождение?

**АГ:** В западном управлении понятие тимбилдинг часто применятся к совершенно другому: к командам рабочих, к командам специалистов, к проектным командам, а не к управленческим командам.

**МС:** Чтобы продукт сделали.

**АГ:** Да, чтобы продукт сделали. Так вот, один из элементов тимбилдинга, например, сплавиться по речке. Да, потренируемся на другой деятельности, потому что слаженность нужна, взаимопонимание.

**МС:** Но в чем суть экстремальных групповых тренировок вроде сплава, восхождения, туристского подхода? Для того, чтобы профессиональные способности, профессиональные роли не забили социальные связи, колечко социальной связи надо вынуть из профессионального контекста, то есть теперь футболисты поиграют не в футбол, а в баскетбол, спецы сходят в горы.

**АГ:** Если команда менеджеров, например, работала на олигопольном рынке, а ринется на массовый, где много мелких конкурентов и другие механизмы, а они не знакомы с этой средой, можно считать, что начинать придется с начала. Другое дело, что, конечно, те самые экстранавыки, которые у них есть, им помогут быстрее, может быть, чем другой группе, стать успешными.

**МС:** Спортсмен, успешный в одной области, очень часто быстрее достигает успеха в другом виде спорта по той простой причине, что просто есть навыки достижения профессионального мастерства, общие навыки включения в социальный контекст команды, чем бы команды ни занимались.

**Ред.:** Руководитель и команда: кто кем управляет?

**АГ:** Заметьте, команда не может находиться под управлением. Нельзя так, что вот отдельно есть генеральный директор, а у него в управлении некая команда. Команда сама собой управляет. Либо он там, внутри.Вообще-то вроде бы хорошо, вот наш генерал нанял специалистов, они сформировали команду. Дальше команда самоуправляема. И зачем ей генерал? А разрушить команду у нас в России гораздо тяжелее, чем на Западе. Но разрушать приходится, потому что они становятся неуправляемы, обзаводятся собственными целями и т. д. А сколько мы знаем примеров, когда команда целиком снимается с одного бизнеса и образует другой, конкурентный. Еще три-четыре года назад рынок просто пестрел такими событиями.

**МС:** Сейчас порог входа в бизнес по деньгам стал побольше.

**АГ:** А надо сказать, что более грамотные менеджеры по персоналу на этот факт обращали внимание еще лет пять назад. И Андрей Сыроватский, и Тамила Железняк говорили на конференциях о том, что в российском бизнесе команды надо уметь уничтожать, а не только создавать.

**МС:** Это реальность (и не только в российском бизнесе), когда команда начинает сохранять себя для сохранения самой себя, и эта деятельность становится подчас основной. Если ей не хватает места или простора в рамках данной организации, она уходит в другую, может организовывать новый бизнес, может еще чего-нибудь делать.

**АГ:** Как отношения любого тренера с командой не просты, так же непросто работать с командой в бизнесе. Может оказаться, что команда из-под меня ушла, формирует собственные цели и т.д. И здесь ключевой момент: у команды должны быть экстраординарные цели. Как только они теряются, команда начинает скорее сама их формировать и это уже цели самосохранения.

**Ред.:** В самом деле, поехать на пикник или пойти на Эверест?

**МС:** Чем измерить время, которое необходимо для создания команды? Да опытом! Может пройти 20 лет, но эта хирургическая группа не выполнила ни одной успешной операции. Поэтому, с одной стороны, классные тренинги дают действительно уплотнение времени. Но мы с Александром просто не верим, что в три дня или в пять дней при всей интенсивности, которую можно там достичь, реалистично сделать «команду». Полученный опыт должен в костях осесть, его же надо укладывать еще в рамки обычной, а не тренинговой действительности.

**АГ:** Но заметьте, что можно спортивную команду, ну, не экстрауровня, а просто хорошую команду, создать, пожалуй, за год. Но смотрите, что они делают в этот год: они только и занимаются тренировками.

**МС**: А менеджерские команды не могут этого себе позволить, они должны всё это время осуществлять деятельность. У них на тренировки времени-то всего ничего.

**АГ:** А воспринимать их деятельность как тренировку. Если мы говорим, что они независимо действуют: один финансы считает, другой какие-то коммерческие сделки заключает.

**Ред.** : И в разных кабинетах сидят.

**МС:** В разных кабинетах. А где взаимозависимость? Значит тогда сначала тренировка, а потом в индивидуальной деятельности я могу как-то учитывать обстоятельства моего соседа слева или моего соседа справа по тренировке и кабинету.

**АГ:** А если мы их всех посадим в одно помещение, появится эта социальная связь между ними, появится ли от этого команда? Сама по себе команда не появится. Появится группа, групповая динамика пойдет - это, безусловно.

**МС:** Но деятельность реальной менеджерской команды, если она состоит из людей, отвечающих за некоторые части производственного процесса: один - за закупку, другой - за что-то другое, - не может осуществляться всё время вместе. И зачастую, работая вместе, они будут просто мешать друг другу. Например, я звоню по телефону, и вы звоните по телефону, и я уже с вами обмениваюсь другими сигналами - вы мне помеха. Соломоново решение: должно быть место и время, где и когда менеджеры могли бы взаимодействовать. Площадка нужна. Может ли она быть их единственной рабочей площадкой? Наверное, нет.

**АГ:** Может быть, поэтому устраивают все эти пикники для менеджеров?

**МС:** Безусловно, и это тоже.

**АГ:** Но там, на пикнике, что происходит? Там социальные связи немножко регулируются, выстраиваются, другой взгляд на человека появляется. Но если уж про команду говорить, то спуск по реке эффективнее, чем пикник.

**МС:** То есть люди специально ищут возможности найти общее пространство в физическом смысле, в котором можно постоять вместе, вместе что-то поделать: мясо понарезать, костер пораздувать. Один - щепочку, другой - спичечку. Вот это взаимодействие возникает. Но заданный сюжет пикников не очень богат, ритуализован, о чем сказал Саша, а количество, интенсивность, я бы сказал, жизненная значимость событий, которые возникают, скажем, при спуске по бурной реке.

**АГ:** Это несколько иная ситуация

**МС:** Итак, понятие «команда», пришедшее из зарубежного опыта, чаще всего, подразумевает команду исполнителей, для которых важно некоторое сверхнапряжение, создаваемое социальным давлением за счет того, что говорят: это ваш кусок, делайте своё дело, свой автомобиль собирайте, свой дом стройте, делайте вместе и лучше всех - это же ваше лицо, на вас все смотрят и друзья-соратники сплачивают ряды. Перенос на команду менеджеров возник значительно позже. Экстраординарные условия заставляют выжимать масло друг из друга с помощью социальных механизмов. Социальное давление - вещь страшная, вещь колоссально мощная. И вообще чувство команды. С одной стороны, меня сплотили. Что такое сплоченность? Со всех сторон прижали. Те, кто ходили в строю, знают, что это такое. Итак, социальное давление нужно для того, чтобы устремить, усилить, сверхусилия получить. Спрашивается, сверхусилия для чего? Есть ли такая действительно экстраординарная цель?

**АГ:** Может, обойтись на уровне управления? Оно дешевле.

**МС:** Так вот, есть некоторые ситуации, при которых команда действительно полезна. Вдруг хирургу стало плохо, он откидывается назад. И что, скажут больному: ты тут полежи четыре часа, мы хирурга приведем в норму? Да нет, кто-то перехватит скальпель и начнет доделывать операцию. Это взаимозаменяемость, есть еще куча командных эффектов, их можно перечислять. Обычно перечисляют позитивные эффекты. А негативные? Социальное давление. Колоссальная зависимость: влево шаг, вправо шаг - нельзя.

**Ред. :** Голова выше - значит с плеч?

**АГ:** Отступил - отступник.

**МС:** А что такое социальная обструкция - кто хоть один раз испытал знает, насколько это просто на физиологию действует, это тяжело, очень тяжело.

**АГ:** Соответственно, работа в стрессогенной ситуации.

**МС:** На износ. Это действительно сверхдавление. Второй негативный эффект. Вот эта сплоченность, как наркотик, это действительно колоссальное чувство. Мощная энергия гуляет. Если всё время ко мне внимание, я весь во внимании к другим людям, это мощнейший наркотик. И группа не хочет распадаться, даже вопреки здравому смыслу, и ее надо уничтожать. Я всегда говорю нашим руководителям: господа, сплоченности хотите? А где вы-то по отношению к этой сплоченной группе? Если снаружи, то вам туда не войти.

**Ред. :** А изнутри-то не выйти.

**МС:** Да. Абсолютно точно. А если внутри, то либо ты говоришь так, как хочет группа, и только чуть-чуть ее можешь подвигать, либо команда говорит: да пошел он!.. у него неправильно всё. И саботируют. То есть сплоченная группа имеет некие законы. Значит, если мы продолжаем идти на Эверест, всё прекрасно. Но мы спустились вниз, и что - так же мы теперь должны ехать до дому? Все вместе ходить в туалет?

**Ред.:** Если вы говорите, что команда - это сплоченный организм, но изменились условия, и дальше что? Их гнать надо?

**АГ:** Мало того, что гнать, еще разгонять. Не гнать, а разгонять, чтобы они попали в разные места, что касается бизнеса во всяком случае.

**МС:** Как у любого реального явления, у команды есть две стороны.

Это инструмент, мощный и потому необходимый только тогда, когда есть непременно все те условия, о которых мы говорим. Но если команда формируется, то рано или поздно роль того (возвращаюсь к идее, кто растит дерево), кто сказал: ребята, а не стать ли нам командой, может здорово измениться, и он будет сильно отличаться от героя, который позвал в этот замечательный путь. И могут сказать: ты, конечно, позвал нас на Эверест, но ты на самом деле а) не альпинист, б) не мужик, а нытик и т. д. Ну, позвал генерал в дорогу. И что? Потом команда выясняет, что с точки зрения тех норм, которые они выработали, он не тянет. Может многое произойти. Я поливал-поливал дерево, а оно почему-то не ветвиться стало, а вверх подалось. Хотя, в общем, рост я хотел и получил, но не совсем такой. И предсказать, какая именно веточка, как именно вытянется и каким листочками обрастет, я не могу.

**АГ:** И еще два момента, на которые надо обратить внимание. Прежде всего, дело-то не только в социальной связке, но и в том, чтобы каждый был архиспециалистом в своей области. И еще мало того, что в своей области, еще и в смежные умел залезать, прихватывать оттуда и т.д. И это как-то все время в тимбилдинге, во всяком случае в тех предложениях, которые я на рынке вижу, упускается вообще. Это первый момент, который нельзя упускать. Второй момент - очень важна еще мотивационная составляющая. Когда доросли люди до того, что сказали: нет, не только за деньги мы уже готовы работать, мы еще хотим самоуважения, самореализации и т.д., это значит возникли естественные условия для формирования команды на низовых уровнях, значит надо поддержать этот процесс. А у нас здесь пока сложности есть - насыщения материальными благами не наступило. Что касается менеджерских команд высокого уровня, там понятно, там мотивационные составляющие, конечно, работают. А вот что касается создания команд специалистов, как оказалось, там важно понимать, что вообще-то этим людям и платить надо немало для того, чтобы у них работали другие потребности, чтобы прежде всего они трудились за самореализацию, за самоуважение, а значит, чтобы был достойный уровень жизни, гарантии в будущем и т. д. В наших условиях это не всегда можно сделать.

**Ред.:** Нужно ли в команде высокую дифференциацию оплаты создавать?

**АГ:** Один из тезисов Андрея Сыроватского: для того, чтобы убить команду, надо ввести серьезную дифференциацию в оплате.

Зачем забивать гвоздь с помощью компьютера?

**МС:** Можно включать командный инструмент, формировать команду, пестовать, месяцы на это ухлопать, но весь вопрос только в том, зачем мы рвемся к инструменту сложного уровня, когда есть простые...

**Ред. :** Зачем гвоздь забивать с помощью компьютера?

**МС:** Да. Зачем командный дух? Может быть, надо четко разделить зоны ответственности между менеджерами, договориться о целевых ориентирах и контрольных механизмах. И это прояснит отношения между людьми, улучшит их взаимодействие.

**АГ:** В большинстве случаев, когда мы получали заказ на создание команды, мы начинали задавать вопросы: ребята, а вы планировать умеете, контроль, координацию осуществлять умеете, а вы регламенты строить умеете, у вас структура выстроена? И оказывалось, что просят инструмент архивысокого уровня, ту самую волшебную палочку, а на самом-то деле не хватает банальных навыков...

**МС:** Да, и кроме того, не решено еще, в каких границах располагается ответственность конкретных менеджеров.не определены зоны ответственности и полномочия, рабочие взаимодействия. Чаще всего получается, как раз так: вот мы новую структуру делаем, нам нужна команда. Нет возражений. Давайте посмотрим структуру. Говорят: мы ее нарисовали. Славно. И как, работает? Нет. Ну что ж, хорошо, что нарисовали, вовсе без иронии, это хорошо, что вы об этом подумали, хорошо, что вы посмотрели, как могут быть распределены зоны ответственности. А люди поняли это, приняли это, чтобы практически пользоваться этим? Нет, не приняли. Так надо, чтобы поняли и приняли. И работа по закреплению зон ответственности, проще, чем «команду» строить. Я не могу сказать, что это за полчаса решается, но там не социальные связи налаживаются. Просто определяется: ты чем занимаешься? А ты чем занимаешься? Вот давай договоримся, что ты будешь заниматься этим и таковы твои полномочия, а ты будешь заниматься этим. Возникает некоторая упорядоченность, что понятие «организационная структура» и подразумевает. После чего возникает разговор о том, что для того, чтобы этим куском самостоятельно управлять, нужно уметь выстраивать те самые планы, контролировать их выполнение, контролировать людей.

**АГ:** В чем заключается наш тезис? В большинстве случаев, когда, по мнению руководителей, требуется «команда», на самом деле требуется разграничение зон ответственности или рост ремесленного мастерства менеджеров. Но в редких случаях нужна именно «команда».

**Ред.:** Как вы оцениваете: команда - это скорее мода (пришло что-то с Запада) или все-таки это желание вот ту щуку выловить, рыбку золотую или волшебную палочку найти?

**МС:** И то, и другое. Выбрасывается на прилавок некое лекарство, которое лечит от всего: от облысения до.

**АГ:** От облысения и геморроя одновременно.

**МС**: Потом выясняется, что область применимости уже, и вообще анальгин хорошо справляется только с головной болью. И на короткое время.

**АГ:** А еще имеются противопоказания.

**МС:** Авторами новомодных рецептов в бизнесе движет не только корысть, но еще некоторое любопытство, а нельзя ли с помощью этого перевернуть земной шар и решить все проблемы. Тем более, что об ограничениях и противопоказаниях пока еще сведений не накопилось. Поэтому мода на менеджмент идеи, в этом смысле, - это искушение найти нечто фантастически эффективное.

**АГ:** И потом, понимаете, предпринимательский дух всегда связан с любознательностью и любопытством. И тем более нормально - попробовать новый инструмент. Другое дело, что должна рано или поздно появиться реалистичность.

**МС:** В реинжиниринг уже поиграли-поиграли и поняли, что можно перестраивать бизнес-процессы с меньшей помпой и большей осмысленностью.

**АГ:** То же самое в свое время было с системным подходом, с АСУ на предприятиях. Стало ясно, что, если автоматизировать беспорядок, то будет автоматизированный беспорядок. Сначала надо управление построить, а потом его автоматизировать. Что касается российского бизнеса, я бы просто большими буквами на плакате написал: господа предприниматели, создавайте команды в ваших конструкторских бюро, в ваших НИОКРах, в ваших отделах разработок, там, где будущее лежит, там, где продукты разрабатываются, там, где у этой команды одну сверхзадачу за другой есть зачем ставить.

**МС:** А в менеджерских коллективах или ансамблях разберитесь с зонами ответственности, договоритесь о правилах взаимодействия, об этих самых регламентах. Их на первом этапе хватит для внесения большего порядка и определенности в совместную работу. Пока вполне хватит. Вам этого мало? Вам действительно нужны экстраординарные усилия, чувство плеча и т. д.? Ну, что же, тогда, как говорится, нечего делать. Раз река впереди, придется плавать. Но тогда давайте адекватно оценивать ситуацию.

**АГ:** Что это не три дня, что за это придется заплатить не столько деньгами, сколько рисками совершенно другого рода.

**МС:** Надо иметь ту площадку, куда вместе садиться. Надо определить, зачем нам всё это надо, какой наш Эверест, ради которого стоит включить сверхнапряжение социальных регуляторов командной работы?!