

АЛЕКСАНДР ЛУЗИН

МЕНЕДЖМЕНТ

ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

**Наблюдения, размышления,
обобщения и рекомендации
управленческого консультанта**

Введение

*Люди — это ресурс, а не затраты.
Питер Друкер*

Эта книга может вам оказаться весьма полезной, если вы размышляете о том, как стать «лидером-невидимкой», о котором писал в 7-м веке до новой эры знаменитый китайский философ Лао-Цзы. А именно, лидером, который успешно достигает поставленные цели и при этом работники говорят «мы сделали это сами». Т. е., по большому счёту, в ней речь идёт о том, как «управлять, не управляя», как создать и постоянно совершенствовать организацию здравого смысла, пронизанную духом эмпатии, действующей на принципах самоорганизации, где не один, а много лидеров, где царит командный дух, где каждый ощущает себя не «работником», а «партнёром», ответственным за достижение общей цели. Одним словом – полная идиллия, возможно с усмешкой, подумаете вы. Да, идиллия, а почему бы к ней не стремиться, ведь такая организация, как магнит, притягивает и удерживает ценных специалистов, выживает в самых тяжелых условиях, быстро адаптируется, на лету схватывает и осваивает инновации, постоянно учится и совершенствуется, а главное, порождает у работников-партнёров желание каждое утро идти на работу.

Конечно, и в такой организации временами приходится использовать «ручное управление», в первую очередь – на первоначальных фазах её становления, в кризисных ситуациях и во время глубинных преобразований. Однако лидер стремится максимально быстро перевести её в режим «автопилотирования» и сконцентрироваться на выполнении трёх важнейших задач:

1. Формирование образа будущего компании.
2. Освобождение от всего устаревшего.
3. Непрерывное совершенствование.

Этот набор, возможно, резко контрастирует с тем, который вы сегодня используете, ведь он подразумевает, что большую часть рабочего времени лидер проводит вне кабинета, а там, где реально оттачивается конкурентное преимущество – в службе маркетинга, в конструкторском бюро, в лабораториях, производственных цехах. Это управление «хождением» наделяет лидера уникальной возможностью избежать посредников и самому держать руку на «пульсе» происходящего. Посещение партнёрских компаний и предприятий конкурентов, участие в национальных и международных конференциях и разного рода встречах с лидерами бизнеса позволяет ему «заглянуть в будущее», выстроить и корректировать корпоративное «видение» – «радар» для прокладки маршрута в желанное будущее – и определиться с тем, что следует сделать для его воплощения в жизнь.

В книге вы найдёте примеры лучших практик и конкретные рекомендации относительно того, как «руководить из будущего», но в основном она посвящена дизайну человек ориентированной организации, который даёт ответ на два важнейших вопроса: что следует переустроить и как это осуществить. Выводы и рекомендации подготовлены в основном в процессе моей консультационной работы и посещения компаний-лидеров. В ней практически отсутствует изложение принципов и теорий менеджмента, за исключением коротких эссе о реальном вкладе в формирование человеческого измерения менеджмента восьмью гуру управления.

Монография включает около 50 статей, как коротких 2–3 страничных эссе, так и более длинных 5-15 страничных очерков, расположенных в алфавитном порядке по названию конкретных тем, которым они посвящены. Большинство из включённых эссе были написаны в первой декаде 2000-х годов и вошли в мою монографию «Ключевые концепции современного менеджмента» (Альпина Бизнес Букс, 2007г.); при подготовке данной публикации они были переработаны и дополнены. Вошедшие в монографию очерки написаны в течение последних пяти лет и опубликованы в журнале «Business Excellence».

В данную работу незримый, но важный вклад внесли десятки коллег, клиентов, читателей и участников моих семинаров и учебных программ. Я приношу им всем искреннюю благодарность. Без их идей, отзывов и конструктивной критики, я бы едва ли смог подготовить эту монографию. С особой благодарностью хочу отметить важный вклад редакторов: Натальи Лисицыной (Альпина Бизнес Букс) и Ольги Андреевой (Business Excellence) в подготовку к печати публикаций, вошедших в данную монографию. Я также очень признателен художнику Дмитрию Цветкову за создание уникальных визуальных образов многострадального Сидорова и его шефа, юмористические диалоги которых, надеюсь, вызовут у вас улыбку.

В заключение хочу выразить мою глубокую признательность четырём специалистам по управлению, которые сыграли определяющую роль в моей профессиональной судьбе. Это профессор Гавриил Попов, который поставил меня, инженера-механика, на «лыжню» экспертов по управлению, приняв меня в начале 70-х в свою молодую команду «управленцев» на экономическом факультете МГУ и оказавшего неоценимую помощь в подготовке и защите моей кандидатской диссертации по проблемам управленческого

консультирования. Академику Абелу Аганбегяну, который предоставил мне, ещё в начале моей профессиональной карьеры, уникальную возможность публиковать статьи в журнале ЭКО и оказал поддержку в продвижении идей консультирования. Гуру управления Тому Питерсу (Tom Peters), который помог мне открыть новое видение и осознать определяющую роль в управлении человеческого фактора. Профессору Полу Стребелу (Paul Strebelt), IMD (Лозанна, Швейцария), который ввёл меня в мир организационных изменений и оказал и оказывает неоценимую поддержку в моей профессиональной деятельности.

1. АЛЬЯНС СТРАТЕГИЧЕСКИЙ, или В ПОИСКАХ МЕЖКОРПОРАТИВНОЙ СИНЕРГИИ

Все мы — ангелы об одном крыле.

*И летать мы можем
лишь в объятиях друг друга.*

*Лучено де Крещенцо —
итальянский писатель*



Италия, Турин. Я в производственном цеху маленького (всего 10 работников) итальянского молокозавода. Джованни, один из двух партнеров — совладельцев фирмы, с энтузиазмом показывает мне, как создается самый популярный на Севере Италии мягкий сыр «моцарелла». Вот мы у расфасовочного автомата, всасывающего в себя с завидной скоростью через рукав из тонкого пластика и герметически закупоривающего белые шарики сыра, плавающие в специальном растворе. Мое внимание привлекла изображенная на упаковке продукта торговая марка знакомого мне молочного кооператива, расположенного в окрестностях Турина. На мой безмолвный вопрос Джованни ответил, что производит «моцареллу» под пятью торговыми марками для таких же малых компаний, как и его собственная.

Необходимость начать работать на своих прямых конкурентов была связана с выходом на их традиционный рынок гигантов розничной торговли, таких как Carrefour и Auchan. Мелкие производители оказались перед выбором: либо закрыть производство, которое неожиданно стало нерентабельным, либо найти возможность радикально поднять его эффективность.

Решение было найдено: группа мелких производителей договорилась о продуктовой специализации, при которой один для всех разливает молоко в пакеты, другой упаковывает йогурты, Джованни специализируется на производстве мягких сыров. При этом традиционный покупатель не ощутил произошедших перемен — на прилавке все те же молочные продукты, тех же марок, того же вкуса. Однако на деле произошли воистину кардинальные изменения: традиционные предприятия, ранее производившие широкую гамму молочных продуктов, превратились в узкоспециализированные. Установив новейшее высокопроизводительное автоматизированное оборудование, они многократно увеличили объемы выпускаемой продукции и резко снизили удельные затраты. Характерно, что при всем при этом самостоятельность участников не пострадала: даже тесно сотрудничая, они по-прежнему остаются юридически независимыми компаниями-конкурентами.

Типы межфирменной кооперации

Альянс дорога с двусторонним движением, и он, по определению, должен быть взаимовыгодным.

Межфирменная кооперация, при которой сохраняется независимый статус участников, относится к категории «альянсов». Если сотрудничество охватывает ключевые моменты деятельности компаний и приобретает долгосрочный характер, как в приведенном выше примере, оно получает название «стратегического альянса».

Под аморфным зонтиком термина «альянс» скрывается широкий спектр форм межфирменной кооперации. Здесь и нелегальные соглашения, и картельные объединения, нацеленные на дележ рынка, и всевозможные типы совместных предприятий, и межфирменные соглашения, базирующиеся на передаче лицензионных прав, и совместное проведение исследований и разработок и многое-многое другое.

Ускорение научно-технического прогресса, глобализация экономики и непрерывный рост конкуренции делают все более проблематичным возможность выживания компаний в одиночку, без вступления в различные альянсы. При этом размер компании не имеет значения. Участие в альянсах так же актуально для Джованни с его 10 работниками, как и для General Electric с 300 тысячами сотрудников. Знакомство с практикой компаний мирового класса показывает, что каждая из них связана незримой сетью взаимоотношений с большим числом сторонних организаций различного типа и размера. При этом, как ни странно, доминирующими выступают альянсы между прямыми конкурентами.

Зачем вступать в альянс

Основные цели, преследуемые созданием стратегических альянсов:

- **быстрый вход** и закрепление на новых рынках посредством создания совместных предприятий и сотрудничества с прямыми конкурентами;
- **снижение рисков** и затрат при проведении исследований и разработок посредством обмена данными, специалистами, создания совместных целевых проектов или путем финансирования исследований, проводимых независимыми исследовательскими центрами;
- **ускорение разработки** и начала выпуска новой продукции за счет сотрудничества с субподрядчиками в рамках вертикального партнерства;
- **совместный выпуск** капитала и наукоемкой продукции (в первую очередь, в аэрокосмической и оборонной отраслях) на основе горизонтального партнерства;
- **создание принципиально новых видов** продукции за счет кооперации компаний из различных отраслей;
- **совместное противостояние экспансии** более мощных конкурентов за счет производственной специализации и кооперации по закупкам, производству и продажам.

Помимо вышеперечисленных, официально декларируемых целей, нередко создателями стратегических альянсов преследуются и **иные цели, как правило, тщательно маскируемые:**

- возможность «держать руку на пульсе» партнера-конкурента;
- заимствование уникального научного и производственного ноу-хау;
- овладение техникой и методами, используемыми конкурентом в организации и управлении компанией;
- формирование у партнера стойкой зависимости, что может дать возможность в будущем диктовать ему свои условия.

Взаимное недоверие (небезосновательное, как показывает практика) и отсутствие каких-либо серьезных юридических гарантий того, что ваш партнер завтра не покинет альянс, являются теневой стороной этого вида межфирменной кооперации. В связи с чем возникают серьезные, нередко непреодолимые разногласия, затягивающие процесс согласования и увязки. Компании теряют время, да еще несут значительные материальные, так называемые «транзакционные», потери.

Альтернативой альянсу может служить поглощение или слияние. Консолидация через объединение позволяет снять ряд проблем, возникающих при создании альянсов, однако порождает другие, не менее серьезные проблемы. Важнейшие из них: необратимость процесса («поглотил — так поглотил») и часто возникающий конфликт корпоративных культур объединившихся компаний. Процент неудачных слияний весьма высок: 40–60% по разным оценкам. Чтобы уменьшить риск, многие компании предпочитают следовать двухступенчатой стратегии: начинать кооперацию с создания альянса и после приобретения опыта совместной работы решать вопрос о слиянии.

В заключение

Альянс - дело тонкое и рискованное. Но если ваша компания желает быстро расти, в одиночку едва ли это удастся. Кооперация и консолидация позволят значительно ускорить процесс продвижения (возможно, в разы), кроме того, появляется возможность снизить коммерческие риски, высвободить и сосредоточить ресурсы на наиболее перспективных направлениях. При этом всегда следует помнить, что альянс дорога с двусторонним движением, и он, по определению, должен быть взаимовыгодным. Его основная цель - достижение взаимного синергетического эффекта.

Как писал Бернард Шоу: «Если у Вас есть яблоко и у меня есть яблоко, и если мы обмениваемся этими яблоками, то у Вас и у меня остается по одному яблоку. А если у Вас есть идея и у меня есть идея и мы обмениваемся идеями, то у каждого из нас уже по две идеи.»

2. АНЛЕНИНГ, или ИСКУССТВО ОСВОБОЖДЕНИЯ ОТ ОКОВ ПРОШЛОГО

*На вопрос, какая наука самая необходимая,
Антисфен ответил:
«Наука забывать ненужное».*

Я искренне завидую своему компьютеру — у него есть одно громадное преимущество. Он не только легко и быстро приобретает новые знания (посредством инсталляции новых программ), но столь же легко и быстро их «забывает», стирая из памяти устаревшие. Если я с грехом пополам в состоянии еще пополнять свои знания, то со вторым дело обстоит из рук вон плохо. Так случилось, что я проигнорировал необходимость обменять в установленный срок отечественное водительское удостоверение на французское. Результат: пришлось как новичку сдавать экзамены. После 30 лет пребывания за рулем я ощутил себя абсолютным болваном, сидя рядом с местным инструктором. Подъезжая к каждому второму повороту, я повторял одни и те же ошибки: включал указатель поворота, не удосужившись бросить взгляд в зеркало заднего вида и повернуть голову, забывал перейти на нижнюю передачу, не включал указатель поворота при перестроении и т.д. У меня опускались руки, казалось, было легче научиться с нуля, чем пытаться переучиться. Единственное утешение — похоже, в этом я не одинок.

Анленинг (unlearning — разучение) — освобождение от укоренившихся стереотипов, ошибочных или устарелых знаний и понятий, методов выполнения работ, установок, отношений и т.д.

Как ни удивительно, большинство управленцев склонны игнорировать само существование проблемы «анленинга» и продолжают многократно наступать на одни и те же грабли. В результате инвестиции в переобучение персонала часто не оправдываются, попытки изменить методы работы и деловое поведение оказываются безрезультатными. Причина этих и множества подобных им неудач заключается в том, что невозможно освоить новое, не расставшись со старым. Мы склонны не брать в расчет временные, материальные и иные затраты, необходимые для освобождения от устаревших знаний, навыков, поведенческих стереотипов. Не учитываем тот факт, что эта работа часто оказывается более тяжелой и длительной, чем приобретение новых знаний и навыков.

Оказывается, людям особенно трудно, а порой и невозможно изменить свое поведение из-за так называемых «ментальных моделей» — сложившихся взглядов, отношений, лежащих в основе поведенческих стереотипов работников. Мы с сожалением убеждаемся, что практически нельзя переделать закоренелых «бракоделов». Недаром в 90-е годы в объявлениях о вакансиях на предприятиях розничной торговли и в сфере питания в России часто встречалось примечание: «Не распространяется на бывших работников социалистической службы сервиса».

Ниже приведена условная схема последовательности шагов, которые необходимо сделать, чтобы изменить деловое поведение человека. **Непосредственно научение — лишь один, причем не самый большой, этап достижения желаемого результата.** Так, человек будет готов к восприятию нового, когда осознает необходимость получения новых знаний. В свою очередь, это чувство возникает при неудовлетворенности существующей ситуацией, отношениями, используемыми методами выполнения работы и т. д.

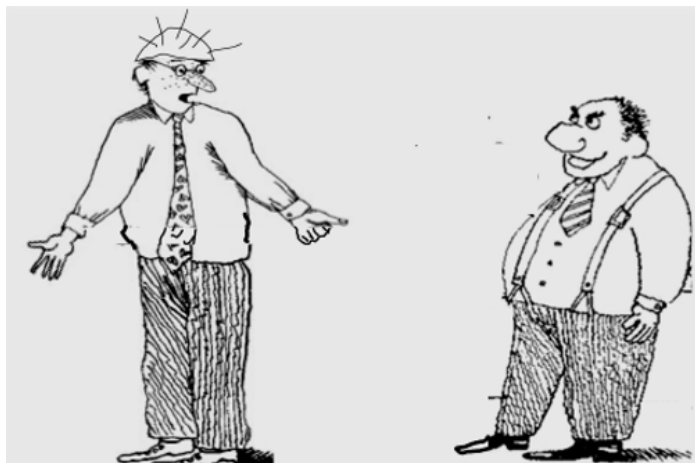


Рис 1. Основные этапы цикла: разучение - научение

Новое знание должно «вытеснить» старое, занять его место. Однако час то старое не спешит сдаваться. В связи с этим стратегия освобождения от прошлого включает еще две, обычно весьма продолжительные фазы. Первая — это фаза формирования нового поведенческого стереотипа, во время которой часто наблюдается возврат к прошлому. Такое поведение связано с накоплением так называемой «инновационной усталости», когда незаметно для самих себя мы возвращаемся в привычное исходное состояние. Дабы избежать этого, требуется постоянный контроль над процессом освоения нового.

Но даже, казалось бы, полный переход к новому не означает, что процесс анленинга завершен. На практике довольно часто наблюдаются случаи «рецидива». Поэтому ваша инновационная стратегия должна предусматривать необходимость еще одной длительной фазы — «фиксации» нового делового поведения. Самым верным способом подобной «фиксации» будет «сжигание мостов» — создание таких условий, когда сотрудник не сможет работать по-старому, даже если захочет. Этому могут помочь технические, организационные и административные меры или их совокупность.

Важно помнить, что научению должно сопутствовать разучение и что решение этой двуединой задачи, как правило, требует удвоения выделяемых управленческих и прочих ресурсов.



Сидоров, поздравляю с завершением анленинга!
 Похоже очистка мозга прошла успешно,
 и ты не будешь больше глючить.
 Однако, есть маленькая проблема.
 Впопыхах, перед удалением твоей памяти,
 мы забыли сделать её бэкап.

4. БЕНЧМАРКИНГ или ГОНКА ЗА ЛИДЕРОМ

*Тот, кто знает врага и самого себя,
может не бояться сотен сражений.*

Сунь-цзы, «Искусство войны»



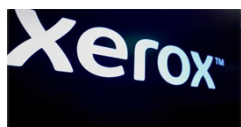
Я был искренне удивлен тем, что маленькая производственная компания, больше похожая на мастерскую, затерянная в индустриальном комплексе в Мумбае (до 1995 г. — Бомбей), способна производить современное гидравлическое оборудование. Трудно было представить, как они изготавливают прецизионные детали на этом сильно изношенном универсальном металлорежущем оборудовании. Видя мое недоумение, молодой владелец компании Раджи пояснил: «Мы тоже сначала думали, что это невозможно, но помог случай. Нашей команде удалось провести целый день на заводе — в индийском филиале ведущего британского производителя подобных изделий. Увиденное заставило нас

полностью перестроить производственный процесс, отказаться от попыток самим выпускать некоторые прецизионные компоненты, ввести жесткую систему контроля качества и сделать многое другое. Но самое главное, оно породило страстное желание создать изделие, не хуже британского, и мы это уже почти сделали.

Прошло три года, у ребят сложилось мнение, что они уже достигли совершенства. Но это не так, есть еще куда двигаться вперед. На следующей неделе в Мадрасе проходит международная выставка гидравлического оборудования, где будет представлено много интересного. Я уже приобрел билеты, мы останавливаем на неделю производство, и все летим туда. Конечно, это сильный удар по бюджету, но я уверен, что затраты быстро окупятся. Ведь это уникальная возможность познакомиться с мировыми лидерами и осознать то, что путь до совершенства еще далек и нужно спешить».

Бизнес многое может перенять от спорта. Цель каждого спортсмена — оказаться на высшей ступени пьедестала почета, даже если пребывание на ней будет мимолетным. Чтобы побеждать, нужно хорошо знать соперника, его технику, приемы, режим. Недаром спортсмены и их тренеры фиксируют на видео и внимательно разбирают поэлементно технику и тактику основных соперников. То же и в бизнесе: компании используют все дозволенные, а порой и недозволенные методы, чтобы понять, посредством каких преимуществ конкуренты удерживают лидирующие позиции. **Способность отслеживать динамику совершенствования отраслевых лидеров, заимствовать и оперативно внедрять все новшества, способствующие сокращению разрыва, становится определяющей для достижения успеха в конкурентной борьбе.** Неудивительно, что всё большую популярность получают специальные управленческие инструменты по мониторингу конкурентов (benchmarking) и заимствованию передового опыта (best practices).

Появление бенчмаркинга



Термин «бенчмаркинг» приобрел нынешнюю трактовку лишь в конце 1970-х гг., когда терпящая огромные убытки компания Херох направила ряд высших управляющих и экспертов в Японию, чтобы понять, как доселе малоизвестной компании Fuji удалось отобрать у нее, безусловного мирового лидера, значительную часть рынка копировальной аппаратуры. Кроме изучения технических достижений

посланцы Херох вникали в специфику организации труда и управления предприятиями как непосредственных конкурентов, так и компаний других отраслей. При этом в качестве базисной методологии бенчмаркинга использовались концептуальные наработки Бостонского института стратегического планирования (США). Всё это позволило корпорации Херох значительно укрепить свои позиции за счет резкого снижения издержек

и повышения производительности труда. С тех пор бенчмаркинг стал частью бизнес-стратегии Хегох, равно как и многих других компаний, перенявших ее опыт. Однако справедливости ради следует заметить, что японские предприятия широко использовали идеи бенчмаркинга задолго до высадки десанта экспертов Хегох. «Японское экономическое чудо» в значительной степени обязано именно бенчмаркингу — скрупулезному и доскональному изучению и копированию продуктов и технологий североамериканских и европейских компаний.

Ну, а если немного углубиться в историю, то пальму первенства, по-видимому, придется отдать первому консультанту по управлению — Фредерику Тейлору, который еще 100 лет назад практиковал изучение и распространение наиболее совершенных форм организации труда. Однако только в последние 30 лет бенчмаркинг прочно вошел в арсенал важнейших инструментов бизнес-менеджмента и получил всемирное признание.

Зачем нужен бенчмаркинг

- Во-первых, и это самое важное, бенчмаркинг **дает возможность увидеть себя со стороны** — объективно проанализировать свои сильные и слабые стороны.
- Во-вторых, направленное изучение компаний — отраслевых лидеров **позволяет определиться со стратегическими ориентирами** для ликвидации отставания и выхода на лидирующие позиции.
- В-третьих, благодаря бенчмаркингу, можно **почерпнуть новые идеи** как в производственной сфере, так и в области сбыта.
- В-четвертых, регулярный бенчмаркинг позволяет **держат руку на пульсе конкурентов** и действовать проактивно.
- В-пятых, бенчмаркинг представляет **альтернативу традиционному стратегическому планированию** от достигнутого, открывая возможность перейти к планированию на основе анализа показателей конкурентов.

Основные типы бенчмаркинга

- **Внутренний** — сопоставление работы подразделений собственной компании, выявление передового опыта и его распространение.
- **Конкурентный** — отслеживание и анализ различий в ключевых показателях с предприятиями конкурентов, заимствование их опыта.
- **Межотраслевой** — сравнение компании с непрямыми конкурентами по определенным параметрам, функциям, процессам.

Следует помнить, что сопоставление с «эталонной» компанией не устраняет необходимость отраслевого мониторинга. Такой анализ дает представление об общей динамике отрасли, помогает выявить лидеров и рассчитать потенциальную прибыльность планируемых изменений.

Заимствование передового опыта

Что касается концепта лучшей практики, то можно повседневно убеждаться в его эффективности. Недаром говорят, что лучше один раз увидеть, чем десять раз услышать. Вот лишь один пример. Слияние автомобильных корпораций Daimler-Benz и Chrysler, к удивлению экспертов и руководства компании, принесло ощутимую выгоду не от объединения сбытовых сетей и унификации компонентов, а от обмена визитами на уровне инженерного и производственного состава. Внедрение «мелочей», таких как способ нанесения клея на уплотнитель двери и т. п., заимствованных у партнеров, вылилось в реальную экономию в миллионы долларов.

Это была хорошая новость, а теперь немного о проблемах.

Во-первых, проводить конкурентный (по сути, наиболее важный) бенчмаркинг **чрезвычайно сложно**. За исключением тех случаев, когда компании договариваются о взаимном обмене конфиденциальной информацией, ее приходится добывать. Нередко это выливается в промышленный шпионаж. Большинству приходится

довольствоваться скупой официальной информацией, содержащейся в открытых отчетах фирмы, и пытаться самостоятельно «расшифровать» ее по косвенным данным, получаемым от клиентов, дилеров, экспертов.

Во-вторых, прямое сопоставление — **дело весьма иллюзорное**. Различия в технологии, процессах, масштабах, уровне межфирменной кооперации и аутсорсинга, даже в формах бухгалтерского учета,

фактически ставят под сомнение саму возможность проведения прямых сравнений по важнейшим параметрам.

В-третьих, сама по себе «гонка за лидером» в современном быстро меняющемся мире не является оптимальной стратегией для достижения успеха. **Имитаторы, в т. ч. очень искусные, редко становятся победителями.** Даже если им улыбнется фортуна и компания вырвется вперед, через некоторое время она неизбежно потеряет «украденный» инновационный заряд и распрощается с лидерством.

ИТОГИ

Чтобы расти, компании должны вырваться из порочного круга конкурентного бенчмаркинга.... Простое подражание выдающейся компании не сделает ваш бизнес выдающимся.

Том Питерс

Бенчмаркинг необходим в первую очередь для того, чтобы держать руку на пульсе конкурентов и иметь реальное представление о своем месте в постоянно меняющемся деловом мире. Кроме того, бенчмаркинг может служить мощным мотивационным фактором, являясь источником информации для ваших сотрудников о результатах их коллег из компаний-конкурентов. Непосредственное знакомство с чужим опытом или даже

опытом других подразделений вашей организации может служить важным источником новых идей. Так что вопросами бенчмаркинга следует заниматься серьезно.

Однако, при этом **желательно руководствоваться больше здравым смыслом**, нежели теоретическими измышлениями консультантов по бенчмаркингу, которые обязательно постараются навязать вам продолжительную, неимоверно запутанную и, соответственно, дорогую программу действий. Помните, что для успешной навигации в деловом мире намного важнее, чем доскональное сканирование деятельности конкурентов, иметь общее представление о тенденциях и динамике в вашем сегменте рынка, а для этого консультанты не требуются. Необходимую информацию можно найти в многочисленных исследованиях и аналитических отчетах. Наряду с этим полезно использовать любые возможности для развития формальных и неформальных контактов с партнерскими и конкурирующими компаниями. Прямое общение позволит вам открыть новые источники ценной информации для бенчмаркинга. Только помните, что движение на этой дороге — двухстороннее.



Он бы не смог это сделать,
если бы следовал правилам бенчмаркинга.

В заключение опять немного о спорте. Традиционно прыгуны в высоту преодолевали планку грудью вниз. Однако на летних Олимпийских играх 1968 г. Дик Фосбери дерзнул пролететь над ней спиной и совершил революцию в этом виде спорта. Этого бы никогда не произошло, если бы он следовал прописным правилам бенчмаркинга. **Борясь за лидерство, не пытайтесь быть копией конкурента, каким бы великим он ни казался, — оставайтесь собой.**

Мир покоряется оригиналу!



— Сидоров, кстати, о бенчмаркинге.
Для того чтобы наши показатели выросли,
найди для сравнения компанию послабее

5. БЕСПОЛЕЗНАЯ РАБОТА или БЕЗВОЗРАТНО УТЕРЕННЫЙ НЕВОСПОЛНИМЫЙ РЕСУРС

*Нет ничего бесполезнее,
чем эффективно выполнять работу,
делать которую вообще не нужно.
Питер Друкер*

Образ «специалиста», который создал советский артист и писатель-сатирик Аркадий Райкин, — бездельник, лежащий на кровати и размышляющий о том, как всем будет выгодно, если он не пойдет на работу, — за прошедшие 30 лет приобрел еще большую актуальность. Никчемность, а нередко и вредоносность многих детей и внуков этого персонажа особенно проявилась во время пандемии коронавируса, когда возникла необходимость массового перевода сотрудников на дистанционную форму занятости. Многие работодатели неожиданно открыли для себя, что их компании вполне могут обойтись без услуг псевдоспециалистов, бесполезность которых ранее была малоразличима.

*До 80% работ,
выполняемых офисным
персоналом, не несут
какой-либо ценности для
клиентов.*

Проблема эффективности белых воротничков становится всё острее, и это неудивительно, если учесть, что:

- только за период с 1910 по 2000 г. в США и ряде других индустриально развитых стран численность синих воротничков — работников, занятых в промышленности, сельском и коммунальном хозяйстве, — сократилась на три четверти, а армия офисного персонала за этот период утроилась;
- при выполнении производственных заказов от 50 до 80% временных затрат приходится на офисные операции;
- затраты на офисных работников, как правило, удорожают себестоимость продукции на четверть и более;
- ответственность за нереализованный потенциал компании и упущенные возможности также в основном лежит на белых воротничках;
- до 80% работ, выполняемых офисным персоналом, не несут какой-либо ценности для клиентов.

Несмотря на то, что суммарные затраты на закупку информационных технологий в мире еще 10 лет назад превысили суммарные затраты на закупку всех традиционных технологий, в США производительность офисного труда с 1950-х гг. выросла не больше чем на 50%, что по крайней мере в 10 раз меньше, чем в производственном секторе. Коэффициент полезного действия офисного персонала незначительно превышает КПД паровоза и редко достигает 20%.

Рассмотрим основные причины потери самого ценного и не возобновляемого ресурса — рабочего времени, а также пути избавления от бесполезной работы и бесполезных работников.

Безвозвратно утраченный невосполнимый ресурс



Из моего окна виден железнодорожный переезд, к которому уже к шести утра выстраивается длинная очередь автотранспорта. Я как-то подсчитал, что в часы пик автомобилистам приходится простаивать в этой очереди по 15-30 мин. В Российской Федерации около 23 тыс. таких переездов, в одной Московской области их более 500, и их ежедневно пересекает порядка 30 млн автомобилей. Это «горлышко бутылки» дороги, где водителям приходится в разы снижать скорость, а помимо этого шлагбаумы закрыты для автотранспорта от четырех до восьми часов в сутки. Если предположить, что каждый автомобиль теряет на ожидание и переезд в среднем пять минут, то общая потеря составит около 2,5 млн рабочих часов, или 625 млн руб. в день в денежном выражении. Если пересчитать на год, то это более 155 млрд — сумма, сопоставимая с объемом средств, ежегодно выделяемых из государственного бюджета РФ на строительство и ремонт дорог.

Что же делать? Когда машина медленно пробирается через ямы и колдобины переезда, решение напрашивается само. Нет сомнения, транспортный поток можно ускорить вдвое и при этом резко снизить вероятность аварий. Требуется для этого не так уж много: улучшить дорожное покрытие, таким образом, чтобы автомобиль не преодолевал препятствие, а свободно прокатывался по ровной поверхности. Однако кардинальное решение лежит в строительстве подземных или надземных переездов. Зарубежный опыт подсказывает, что с этой задачей можно справиться эффективно и в короткие сроки путем привлечения частного капитала. В Московской области такая программа уже реализуется.

Если теперь с дороги переместиться в офис производственной или сервисной компании, то и здесь можно увидеть множество «шлагбаумов», правда, виртуальных, с длинными очередями документов, ждущих «зеленого света». Это ожидание одобрения или подписи начальника, согласования и резолюции других отделов и служб или пролёживание документа на столе временно отсутствующего «незаменимого» работника. Время, потерянное у таких «шлагбаумов», часто в разы превышает время, непосредственно затраченное на подготовку документа или выполнение какой-либо другой офисной работы. Но, как ни парадоксально, при совершенствовании офисных операций и процедур эти операции — пожиратели времени редко учитываются.

На практике есть простой и действенный способ высветить офисные «шлагбаумы», значительно сократить время ожидания перед ними или совсем от них избавиться. Это придание статуса первоочередной задачи радикальному сокращению срока выполнения заказа или разработки и вывода на рынок нового продукта. Задачи, по реальному вкладу в решение которой оценивается работа всех без исключения сотрудников. Опыт ряда зарубежных и российских компаний, задавшихся этой целью, свидетельствует, что суммарные временные затраты при этом могут быть сокращены на 50%, а нередко на 80% и более. Конечно, это требует изменения организационной культуры, ломки функциональных барьеров, передачи основной оперативной работы вновь созданным межфункциональным командам. Но это того стоит.

Ненужная работа

Если спросить любого офисного служащего, какую ненужную работу ему приходится выполнять чаще всего, то он почти наверняка ответит, что это составление многочисленных справок и отчетов. В ряде случаев их подготовка занимает 10–15% рабочего времени. Причём сотрудник считает, что это «мартышкин труд», так как эти отчеты никто не читает. В тех случаях, когда руководитель вдруг начинает их читать и требовать еще более подробных отчетов, у исполнителя неизбежно возникает нервозность и неуверенность, которая, как правило, также отрицательно сказывается на результатах деятельности. Человек начинает тратить больше времени на размышления о том, как лучше представить работу в отчете, нежели о том, как ее лучше выполнить.

Мало кто осознаёт, что офисная работа, которая считается полезной, на самом деле частично или полностью такой не является.

Офисный персонал также часто сетует на поспешно поставленные или недостаточно точно сформулированные задачи, следствием чего является никому не нужная работа или необходимость переделывать уже сделанное. Последние опросы показывают: каждый второй офисный сотрудник считает, что вынужден тратить треть рабочего времени на бесполезный труд.

Однако мало кто из опрошенных осознает, что работа, которая считается полезной, на самом деле частично или в значительной степени такой не является. Если исходить из того, что полезность определяется величиной реального вклада сотрудника в повышение ценности производимых изделий и предоставляемых

услуг клиентам, то реальный вклад оказывается непропорционально мал по сравнению с затраченными усилиями. В основном энергия исполнителей затрачивается на операции, которые не направлены непосредственно на приращение этих ценностей и являются по своей сути имитацией полезной деятельности.

В чем же проблема, что делает работу офисного персонала настолько малоэффективной? Рассмотрим **три основные причины**.

1. **Неспособность или нежелание выполнять задачи сразу по мере их поступления.**

Из производственной практики известно, что каждая повторная установка изделия на станок для обработки требует значительных затрат времени и усилий, поэтому делается всё возможное, чтобы обработка изделия прошла с минимальным количеством переналадок. Нечто подобное наблюдается и при выполнении офисных операций: каждое повторное возвращение к документу или проекту требует дополнительного времени на его нахождение и восстановление в памяти того, что сделано и что предстоит сделать. В условиях многозадачности, когда исполнитель вынужден постоянно отвлекаться и переключаться с одной работы на другую, временные потери на «переналадку» могут составлять до 15–20% рабочего времени.

2. **Незавершенные работы порождают необходимость в дополнительных непроизводительных операциях.**

Наличие незавершенных дел помимо необходимости их классификации, хранения, поиска требует также решения вопросов, касающихся их приоритетности, согласования с руководством новых сроков их выполнения, а это, в свою очередь, потеря времени на малопродуктивные консультации и совещания, составление отчетов и т.д. Постепенно все эти действия и операции, практически не создающие новых, реальных ценностей, за которые готов платить клиент, становятся в офисной работе доминирующими. Сотрудники попадают в ситуацию, когда время для реальной производительной работы постоянно сокращается и помимо своего желания они перемещаются в новое измерение фиктивной, имитационной деятельности. Кстати, измерение вполне комфортное, желание вырваться из которого у большинства со временем угасает.

3. **Имитация продуктивной деятельности создает новые рабочие места для бесполезных работников.**

И чем активнее эти бесполезные работники, чем они изобретательнее, тем больше времени они отнимают у специалистов, приносящих реальную пользу. Последние всё больше оказываются в плену начальников, контролеров, аналитиков, которые ни в коей мере не способствуют выполнению их производственных задач, отнимают у них время и энергию.

Возникает вопрос: можно ли избежать этой «вторичной» работы, не формирующей дополнительной ценности для клиента и дохода для компании? И если нет, то как ее свести к разумному минимуму? Наиболее ярким примером решения этой задачи является система, которую я уже упоминал в своих других публикациях, система пополнения по мере необходимости полок магазинов розничной торговли Walmart, осуществляемого непосредственно внешними поставщиками. При этом, у Walmart отпадает надобность в содержании собственного персонала для «вторичной» работы по приему, хранению, доставке и размещению продукции на полках.

Многие производственные компании, взявшие на вооружение инструментарий QRM (быстрореагирующее производство), сумели сократить сроки выполнения заказов вдвое и более, отказавшись от функциональной структуры в пользу ячеистой, где весь комплекс офисных и производственных операций осуществляется самоуправляемыми многодисциплинарными командами специалистов. Хороший пример резкого сокращения «вторичной» работы — российские центры государственных услуг «Мои документы», где эффективно используется принцип одного окна.

Бесполезные работники



В начале 1980-х; прогуливаясь с приятелем-журналистом по одной из московских улиц, я заметил в окне полуподвального помещения заваленные бумагами столы и сидящих за ними женщин, вооруженных деревянными счетами и железными арифмометрами. Рядом лежал кулек с пряниками и кипел электрический чайник. «Вот еще один приют для бесполезных работников», — заметил я. Приятель парировал: «Позволь с тобой не согласиться в бесполезности подобных заведений, они вовсе не предназначены для того, чтобы что-то производить. **Они являются опорной точкой для времяпровождения.** Да, большинство этих работниц даже не представляют, для чего заполняют цифрами многометровые простыни, но, скорее всего, и не пытаются это узнать. Смысл их пребывания в этом подземелье — пообщаться, обменяться новостями, отпроситься у доброго начальника, чтобы сбежать в соседний универмаг, выпить чайку и, может быть, еще сделать домашнее задание для ленивого сынка. И конечно, дважды в месяц расписаться в ведомости за получение мизерной зарплаты».

Прошли десятилетия, но порой, посещая штаб-квартиры современных компаний в России и за рубежом, я ловлю себя на мысли, что перенесся на машине времени в ту же подземную контору, только теперь она оснащена компьютерами, а ее обитатели — мобильными телефонами. Но все работники точно так же, как и тогда, собрались не для того, чтобы создавать новые ценности для клиентов, они здесь опять же для времяпровождения.

Они здесь не для того, чтобы создавать ценности для клиента, а для времяпровождения.

На первый взгляд ситуация парадоксальная. Казалось бы, компания, ориентированная на прибыль, не может позволить себе роскошь содержать армию бездельников, офисного планктона и «надзирателей» — многочисленных управленцев среднего и нижнего звена. Тем не менее это так. Правда, когда наступают не лучшие времена и индекс прибыльности перемещается в красную зону, руководство быстро и без сожалений освобождается от этого балласта, что само по себе является свидетельством никчемности псевдорботников. Однако следует отметить, что по мере восстановления прибыльности компании она опять начинает обрастать офисным балластом.

В чем причина живучести офисных бездельников? На мой взгляд в том, что **высшее руководство компании нуждается в них, как короли — в многочисленных придворных**. Как свита призвана улаживать короля, делать его жизнь более вольготной и приятной, так и основная задача офисного планктона — делать жизнь высшего руководителя более комфортной и беззаботной. «Камердинеры», «пажи», «фрейлины» улаживают руководителя подготовленными с учетом его вкусовых предпочтений справками, отчетами, аналитическими записками, маркетинговыми исследованиями, прогнозами и прочими офисными «блюдами». Они существуют в параллельном измерении относительно тех сотрудников, которые заняты реальной деятельностью: поиском клиентов, подготовкой предложений, заключением контрактов, разработкой новых изделий, совершенствованием производства.



Однако, они редко переступают границу своего измерения, не желая напрягаться и опасаясь того, что их неспособность приносить конкретную пользу компании станет очевидной.

Управленцы среднего звена выступают в роли промежуточных приводных шестерен между руководством и производственными и другими подразделениями. Реальная ценность этой передаточной инстанции была поставлена под сомнение еще на начальных этапах становления автоматизированных управленческих информационных систем, но она до сих пор существует во многих компаниях, сдерживая свободный поток информации между субъектом и объектами управления, подавляя низовые инициативы, препятствуя формированию прямого диалога между руководством и объектами управления. Тем не менее многие руководители, в первую очередь, авторитарного склада, **всё еще чувствуют потребность в этих «оловянных солдатиках»**, готовых без осмысления и обсуждения выполнить любой приказ, каким бы неразумным и контрпродуктивным он ни был.

Надо отметить, что позволить себе роскошь содержать многоуровневую управленческую пирамиду могут лишь крупные корпорации, да и те, в основном, от нее отказываются. Пример — такие международные компании, как Berkshire, IKEA, ABB, Carefour, которые в разы сократили численный состав служащих головных офисов. Дэниел Бернанд, бывший генеральный управляющий Carefour, инициатор коренной перестройки корпорации, с гордостью отмечал: **«У нас 110 тысяч работающих в мире и только 35 — в штаб-квартире»**.

Что касается средних и малых компаний, где практически нет заводов для размножения офисного планктона, то их основной задачей является своевременное освобождение от сотрудников, необходимость, на каком-то этапе, в которых отпала полностью или частично. К ним относятся в первую очередь охранники, бухгалтеры, юристы, специалисты по HR и информационным системам и персонал многочисленных вспомогательных служб. Их функции могут быть переданы по аутсорсингу внешним поставщикам услуг, что позволит не только обеспечить качественное выполнение профессиональных задач, часто с меньшими финансовыми затратами, но и, что обычно не берется в расчет, избавиться от «вторичной» непродуктивной работы.

Итоги

- Наиболее эффективным способом ликвидации временных потерь является **ориентация всего персонала компании на единую цель — кардинальное сокращение времени** выполнения производственных заказов или разработку и выведение на рынок новой продукции.
- Необходимо **избавить оперативный персонал от непродуктивной работы по составлению справок и отчетов** или свести ее к минимуму.

- **Организовать работу нужно так, чтобы заказы выполнялись по мере их поступления, без образования очереди и многократного к ним возвращения.** Это позволит резко ускорить выполнение заказов. При этом число непосредственно занятых сотрудников в любом случае окажется значительно меньшим, чем то, которое бы понадобилось для выполнения «вторичной» непродуктивной работы.
- **Ни в коем разе не жертвуй работниками — обладателями уникальных компетенций,** обеспечивающих конкурентное преимущество компании, следует оценить целесообразность передачи внешним провайдерам профессиональных и сервисных стандартных услуг, которые могут быть выполнены ими более качественно и эффективно.

И в конце

Полезно вспомнить слова гуру управления Уильяма Эдвардса Деминга о том, что **за ошибки и потери, в основном ответственна принятая система организации труда, а не исполнители.** А организация труда — это прерогатива и обязанность руководителя.



Удалёнка - уникальная возможность
доиграть не доигранное в детстве

6. БИЗНЕС-ДУЭТЫ ИННОВАЦИОННЫЕ, или ДЛЯ РОЖДЕНИЯ ПРОРЫВНОЙ ИННОВАЦИИ, КАК И РЕБЁНКА, НУЖНЫ ДВОЕ.

*Дружба, рожденная бизнесом,
значительно лучше бизнеса,
рожденного дружбой.
Джон Рокфеллер
первый долларовый миллиардер
в истории человечества*

Здравый смысл подсказывает: если не хочешь проблем в будущем, то создавай бизнес в одиночку. Подтверждение тому — огромное количество «разводов» — разделов бизнеса бывшими партнерами. Но, как показывает практика, тем не менее, у каждой второй крупнейшей мировой компании был не один, а два «отца-основателя». А что касается инновационных компаний, то, по крайней мере, две из трех — творение «бизнес-дуэтов». Что же это за феномен? Не претендуя на глубину раскрытия феномена инновационных пар, постараюсь ответить на четыре важных вопроса:

1. **Чем обеспечивается высокая эффективность инновационных «бизнес-дуэтов».**
2. **Почему «дуэт», а не «трио» или «квартет».**
3. **Как находят друг друга будущие партнёры.**
4. **Что обеспечивает многолетнюю нерушимость и сплоченность «дуэта».**

В числе компаний, выбранных в качестве примера, есть и «долгожители», давно отпраздновавшие свой столетний юбилей и продолжающие успешно развиваться, и «подростки», еще не отметившие своего десятилетия, но уже получившие мировую известность. Некоторые заняты в производственном, другие в сервисном секторе экономики, третьи создают виртуальные продукты. Объединяет их всех высокая инновационность и то, что они творение рук двух «отцов-основателей».

Почему «дуэт»?

*Наличие в «бизнес дуэте»
рядом с «техническим гением»
промоутера-маркетолога
повышает шансы на успех
более, чем в 6 раз!*

Любой предприниматель, в каком бы бизнесе он ни был задействован, скажет вам, что, если вы в состоянии справиться с бизнесом в одиночку, не ищите партнера. Партнер — это дополнительные проблемы, головная боль, или еще хуже — угроза получить «нож в спину». Поэтому большинство традиционных компаний, алгоритм создания которых хорошо отработан, учреждаются индивидами или близкими родственниками. Реальная необходимость в партнере возникает, когда учредитель-одиночка оказывается не в состоянии справиться с «букетом» неординарных проблем, которые при этом необходимо решать одновременно и очень быстро. Этот «букет» достается практически всем инновационным стартапам, вынужденным решать две разноплановые задачи с высоким уровнем неопределенности, а именно: разработка принципиально нового продукта и формирование для него новой рыночной ниши.

Решение этой двуединой задачи, как правило, не по силам для учредителя-одиночки. Ведь очень редко талантливый изобретатель одновременно обладает даром коммерсанта-промоутера, а исследователь-теоретик хваткой менеджера-организатора. Неудивительно, что большинство экспертов при перечислении уникальных преимуществ инновационных «бизнес-дуэтов» ставят фактор функциональной взаимной дополняемости партнеров на первое место. Так, согласно исследованию группы MicMichelle Hammond, наличие в «бизнес-дуэте» рядом с «техническим гением» талантливого промоутера-маркетолога повышает шансы стартапа на успех более, чем в шесть раз! Кроме того, такие дуэты значительно более успешны в привлечении венчурного капитала, жизненно необходимого для становления стартапа.

В нашей «великолепной двадцатке» каждый второй «дуэт» учредителей — союз изобретателя и промоутера-коммерсанта. При этом трудно сказать, чей вклад является более ценным. Если бы не обаяние, коммуникабельность и способность втираться в доверие к кредиторам и дистрибьюторам коммерсанта Генри Стронга, то молчаливому затворнику-изобретателю Джорджу Истману едва ли удалось начать собственное производство и сбыт еще далеких от совершенства фотопластин и в дальнейшем создать в партнерстве с Генри мировую фото империю Kodak. Без этой помощи он едва ли бы поднялся выше уровня руководителя исследовательской лаборатории.

Не исключено, что тренер по легкой атлетике Билл Бауэрман так бы и продолжал до конца жизни подрабатывать индивидуальным пошивом шиповок для стайеров-олимпийцев, если бы не напор и

коммерческий талант его молодого подопечного — легкоатлета Фила Найта. Альянс дизайнера спортивной обуви и блестящего коммерсанта со временем вылился в создание мирового лидера по производству спортивной одежды — корпорации Nike.

Скромный итальянский дизайнер одежды Валентино Гавани, впоследствии ставший во главе знаменитого модельного дома Valentino, откровенно признавал, что «ничего другого не умеет, кроме конструирования одежды» и что своему коммерческому успеху он полностью обязан партнеру — промоутеру Джанкарло Джаметти.

Эти примеры заставляют усомниться в правомерности часто используемого экспертами сравнения «бизнес-дуэтов» с двухмоторным самолетом. Более уместной представляется другая метафора: **второй партнер — это не просто дополнительный мотор, это скорее крылья, позволяющие самолету оторваться от земли и набрать высоту.** Многие учредители признаются, что они так бы и не решились уйти в «свободное плавание», если бы не было рядом надежного, динамичного и настойчивого партнера. Стив Возняк — создатель компьютера Apple и будущий соучредитель одноименной компании — даже не помышлял о том, чтобы начать собственное дело. В своем недавнем интервью, он отметил: «Я бы никогда не покинул Hewlett-Packard. Для меня это была работа на всю жизнь». Стиву Джобсу, его партнеру, не так давно ушедшему от нас в лучший мир, потребовалось много времени и сил, дабы убедить своего тезку распрощаться с Hewlett-Packard. Чтобы сделать это, он не только освободил Возняка от решения каких-либо проблем, не связанных с разработкой компьютера, но и нашел спонсора, который выплачивал ему зарплату, равную той, которую тот получал на Hewlett-Packard. Нечто подобное пришлось сделать и Сабиру Бхатия — инициатору создания Hotmail, чтобы убедить своего будущего партнера Джека Смита распрощаться в данном случае уже с компанией Apple. Дабы поддержать семью своего нерешительного партнера, он стал выплачивать ему половину своей зарплаты.

Отдавая должное важности функционального взаимного дополнения партнеров, было бы упрощением считать его единственной формулой успеха инновационных стартапов. Во всяком случае, вторая половина компаний нашей двадцатки были основаны партнерами-обладателями близких или идентичных профессиональных компетенций и навыков. Тем не менее они демонстрировали (и демонстрируют поныне) не меньшую эффективность, чем вышеописанные тандемы из инноваторов и промоутеров. Это в равной степени относится как к традиционным производственным и сервисным, так и к новым, высокотехнологическим компаниям.



Показательным примером является дуэт двух «мороженщиков»: Барт Баскин и Ирв Роббинс, которые, женившись на сестрах, решили объединить свои «сладкие» предприятия. Вместо ожидаемой скептиками взаимной конкуренции и дублирования функций, «дуэт» продемонстрировал исключительную инновационность и эффективность. Они реализовали свои «идентичные» таланты в создании более 1000 новых разновидностей этого сладкого продукта, создали инновационную концепцию: «новый аромат мороженого на каждый день месяца» и развили крупнейшую мировую франчайзинговую сеть Baskin-Robbins из 6000 специализированных кафе и производственных отделений, расположенных в 34 странах мира. Многие эксперты вообще относят их к числу основателей самой концепции франчайзинга.

Почти на сто лет раньше такой же путь прошли основатели славной компании Procter and Gamble. Уильям Проктер, владелец маленького свечного завода, и Джеймс Гэмбл, владелец мыловарни — сходных во многом производств, также стали родственниками, женившись на сестрах. Создав единую фирму, они диверсифицировали производство и со временем стали крупнейшим мировым поставщиком сотен наименований товаров для домашнего хозяйства.

Количество и спектр решаемых задач инновационных стартапов столь многогранны и широки, что вопрос о дублировании функций партнерами обычно даже не стоит. Более того, им часто приходится вторгаться в новые для них сферы и приобретать непрофильные знания и навыки. Как правило, у них нет средств и возможностей делегировать кому-либо решения возникающих задач до того, как они смогут «стать на ноги» и доказать на практике свою состоятельность и кредитоспособность. Поэтому на первый план в «бизнес-дуэте» выходят способности и качества партнеров, призванные взаимно дополнить и усилить членов бизнес-тандема.

Как правило, успешными партнерами становятся если не прямые противоположности, то личности, резко отличающиеся друг от друга. Такие отличия обычно порождают дискомфорт и порой даже отторжение. Всем нам свойственно тянуться к тем, с кем у нас много общего: в прошлом опыте, в привычках, в манерах, в подходах к решению проблем и т. д. Но это не то, что требуется для успешного бизнес-дуэта. Здесь требуется взаимное дополнение, а не повторение, дублирование одних и тех же качеств и компетенций. Каждый должен четко и объективно представлять то, что он привносит в партнерство, а что — его партнер. Сделать это непросто, ведь, как подметил исследователь бизнеса Род Вагнер: «нам всем свойственно недооценивать силу сильных и слабость слабых способностей и достоинств, которыми мы располагаем». Сила истинного партнерства в том, что оно позволяет избавиться от этой «куриной слепоты», иметь четкое представление о сильных сторонах и слабостях друг друга, но самое главное — принять и ценить индивидуальность и отличия своего партнера. В таком случае нет нужды стремиться быть совершенными во всем и, соответственно, иметь возможность сосредоточиться на тех направлениях, где мы более компетентны.



Звёздные дуэты

Весьма показательно, что большинство партнеров — учредителей успешных стартапов, опрошенных исследовательской группой Gallup, сошлись во мнении, что они с партнером необходимы друг другу и взаимно усиливают друг друга. Каждый делает что-то лучше, чем партнер, и наоборот. Важно отметить, что при создании инновационных дуэтов явно просматривается парадокс, который можно сформулировать как: органическая потребность во взаимном дополнении при высоком уровне самодостаточности партнеров. Действительно, среди успешных дуэтов мы не видим «слабеньких», «сереньких» индивидов. Здесь вполне уместна кавказская поговорка о том, что нельзя создать орла сложением двух куриц. Каждый участник успешных инновационных тандемов смог бы и в одиночку достичь больших высот на профессиональном поприще или в бизнесе. Таким образом, **речь идет не о механическом сложении ноу-хау, а о слиянии творческой энергии индивидов**, объединенных единой долгосрочной целью и видением, то есть о синергии — взаимном усилении двух самодостаточных индивидуумов.

На пути к достижению этой цели им нередко приходится расширять, модифицировать или менять исходные компетенции, а иногда даже первоначальный профиль компании. Как показывает практика, эффективное партнерство рождает не бизнес по заданной кальке, а новый особый микросоциум, способный адаптироваться и генерировать новые бизнесы. Недаром считается, что **стартапы в основном гибнут не из-за нехватки финансов, а из-за слепой приверженности одной единственной бизнес-идее**. Компания 3M первоначально была создана, чтобы изготавливать точильные круги, сейчас она производит более 600 типов разнопрофильной продукции, востребованной практически в любой из всех сфер жизнедеятельности человека.

Почему не «трио» или «квартет»?

«Трио» и тем более «квартет» среди успешных инновационных стартапов скорее исключения, чем правило. К сожалению, не существует (по крайней мере, мне не удалось найти) исследования, объясняющие данную закономерность. Поэтому ограничимся лишь общими наблюдениями.

Возьмем фактор «равенства» или «паритета» партнеров, считающийся ключевым в достижении синергетического, усилительного эффекта партнерства. Равные права и, соответственно, равная ответственность, полная отдача, ситуативное лидерство, эффективные коммуникации, быстрота принятия решений, взаимодополняемость и взаимозаменяемость — все это производные «паритета». Если достижение желаемого равенства — паритета в случае «дуэта» является задачей трудной, но решаемой, то в случае «трио», а тем более «квартета», как свидетельствуют исследования психологов, это практически исключено.



В «трио» неизбежно срabатывает эффект «русской тройки», где всегда имеется «коренник» — главный и «пристяжные» — младшие партнеры. Соответственно меняются как сама суть партнерства, так и «правила игры». Неизбежно возникает иерархия и как следствие: борьба за лидерство, двухступенчатая система принятия решений, необходимость согласований и отчетов. Все это ведет к потере драгоценного времени на непродуктивные дискуссии, увязки и убеждения. Примеров успешных «бизнес-квартетов» еще меньше, так как появление плюс одного партнера не только усложняет, но возводит в степень указанные проблемы. Такое партнерство всегда находится под угрозой оказаться

заблокированным, если участники вдруг повздорят и разделятся на две равные по численности непримиримые фракции.

В нашей двадцатке есть лишь одна компания — американская мотоциклетная корпорация Harley-Davidson, с четырьмя партнёрами-основателями. Но, по сути, компания была задумана и учреждена двумя энтузиастами мотоциклетного дела: Уильямом С. Харлеем и Артуром Дэвидсоном. Лишь позже к ним присоединились еще два младших партнера — братья Артура: Уильям и Уолтер. В любом случае практика свидетельствует о том, что **«бизнес-треугольники» и «бизнес-квадраты», даже весьма успешные на стартовом этапе, в дальнейшем, как правило, распадаются**, в то время как «парное бизнес-катание», подобно семейным парам, может продолжаться десятилетиями.

Как формируются «бизнес-дуэты»?

Являясь в своем большинстве интровертами, создатели успешных компаний не сторонники «любви с первого взгляда». Они, как правило, избегают выстраивать долгосрочные отношения на базе спонтанных знакомств, предпочитая партнерство с теми, с кем «съели вместе пуд соли», познали друг друга в радости и горе. Из нашей двадцатки практически все партнеры-основатели были знакомы друг с другом, по крайней мере, пару лет до создания компании, а в двух случаях были друзьями детства. Деловые отношения членов нашей двадцатки сложились в результате:

- 7 партнерств — совместной работы в одной и той же компании;
- 5 партнерств — присоединения второго партнера к разработчику бизнес-идеи;
- 4 партнерства — совместной учебы;
- 2 партнерства — долгой дружбы;
- 2 партнерства — женитьбы на сестрах.

Многие из нас, включая автора данной статьи, поплавились потерей друзей, переоценив значение прошлой дружбы для обеспечения прочности создаваемого бизнеса.

Следует особо отметить тот факт, что наименьшее количество успешных партнерств создано близкими друзьями и лицами, связанными семейными отношениями. Этот факт противоречит нашим традиционным представлениям. Тем не менее **практика показывает, что традиционная «бытовая» дружба, как не может показаться странным, плохо коррелируется с требованиями, которые накладывает инновационное партнерство на его членов.**

Традиционная дружба, как правило, формируется между индивидами, схожими между собой по темпераменту, интересам, образу мышления и т. д. А как уже отмечалось ранее, сила бизнес-партнерства как раз в обратном — в том, что объединяются индивиды не с одинаковым, а своим оригинальным мышлением, обладающие отличными, но взаимодополняющими качествами, привычками и знаниями. Один может быть робким и застенчивым, другой — врожденным коммуникатором, один — обладателем математического склада ума, другой, наоборот, мыслящий образами, один видит перспективы, другой — риски и т.д.

Если мы обратимся к нашим двум «дуэтам», возникшим на почве долгой дружбы, то увидим, что их составили резко отличающиеся друг от друга индивиды. Кроме того, важно отметить, что их дружба базировалась не на любви к совместному времяпровождению, а на общих профессиональных увлечениях, которые и легли в основу их стартапов: у Харлея и Дэвидсона, основателей компании Harley-Davidson, — конструирование и постройка мопедов, у Билла Гейтса и Пола Аллена, основателей Microsoft, — вычислительная техника и программирование.

Многие из нас, включая автора данной статьи, поплавились потерей друзей, переоценив значение прошлой дружбы для обеспечения прочности создаваемого бизнеса. Опыт показывает, что «классическая» дружба редко перерастает в долгосрочные партнерские отношения, значительно чаще происходит обратное — совместный бизнес порождает конфликты, ставящие крест на прошлой дружбе. В этом случае уместна аналогия с замужеством на почве сексуального влечения, здесь и там партнерство круто замешано на эмоциях и иллюзорных ожиданиях, не лучших спутниках в преодолении трудностей и тягот новой компании или семьи.



Эффективное бизнес-партнерство больше схоже с индийским традиционным «договорным» браком, базирующимся на предварительном тщательном взаимном изучении будущих партнеров. При этом подразумевается, что любовь (в случае партнерства — взаимное доверие и привязанность) культивируется и крепнет в процессе совместной жизни (работы). У членов успешных инновационных тандемов со временем, в процессе преодоления трудностей, оттачиваются особые отношения, более крепкие и стойкие, чем обычная «бытовая» дружба. Без преувеличения эти отношения можно сравнить с военным братством, родившимся на поле сражений или со связкой скалолазов,

пекущихся за жизнь партнера не меньше, чем за свою собственную. Подтверждением тому результаты опроса большого числа успешных бизнес-дуэтов, сделанного командой Gallup. Так, большинство респондентов сошлись во мнении; что нижеприведенные заявления напрямую относятся к их «дуэтам»:

- получаем не меньше удовлетворения от успеха друг друга, чем от своего собственного;

- мой партнер пойдет на серьезный риск ради меня, и я готов поступить также;
- для меня партнер, как родной брат.

Помимо этого, психологическая совместимость подобных бизнес-танDEMов, по-видимому, не уступает совместимости космонавтов. И это неудивительно, ведь им приходится находиться в повседневной «связке» годы, а то и многие десятилетия. Дж. Джакометти, один из создателей корпорации Valentino, отмечал, что «если сложить все время, проведенное нами (им и его партнером В. Гаравани) врознь в течение полувека, то в сумме едва ли наберется больше восьми недель». Неудивительно, что **участники бизнес-дуэтов, прошедшие закалку инновационным стартапом, как правило, становятся друзьями-побратимами «до гроба»**. Во всяком случае, в нашей двадцатке не один из «дуэтов» не прекратил существования из-за внутреннего конфликта или психологической несовместимости партнеров.

В нашем списке Top 20 большинство бизнес-дуэтов сложилось из коллег по совместной работе. Так, например, Масару Ибука и Акио Морита, создатели корпорации Sony, пережили вместе тяготы Второй мировой войны, работая бок о бок на оборонном предприятии. Побудительным моментом создания компаний Black&Decker и The Home Depot послужило желание соучредителей отомстить своим бывшим работодателям за недооценку их уникальных способностей. Два Стива — Джобс и Возняк — создали собственную компанию, потеряв надежду убедить своего работодателя Hewlett-Packard запустить в производство разработку Wozniak — персональный компьютер Apple. Пять будущих инновационных «дуэтов» свела вместе учеба или исследовательская работа в университетах, причем примечательно, что в четырех случаях это был Стэнфорд. Первыми оказались Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард, будущие соучредители компании Hewlett-Packard. Они учились вместе на инженерной программе, однако по-настоящему их сблизил трудности, которые им пришлось преодолеть в двухнедельном походе. Там, по-видимому, и проявилось совпадение их ценностных ориентиров и жизненных установок.

Второй звездной парой стал дуэт двух аспирантов: Джерри Янга и Эрнста Фило, которые, познакомившись в 1990 году, вместо работы над диссертациями проводили время за компьютерами в поисках путей ускорения нахождения нужной информации в интернете. Результатом их совместных изысканий стал знаменитый веб-портал Yahoo. По их стопам, с небольшим отставанием, шел другой дуэт аспирантов: Лэрри Пейдж и Сергей Брин, которые, несмотря на постоянные споры между собой, сумели сдружиться и совместно создать в 1998 году самую мощную поисковую систему Google. Две слушательницы курса MBA этого же университета Джанет Краус и Кэти Шербрук ознаменовали окончание учебы созданием самой инновационной сервисной компании мира — Circles.

Если в описанных выше случаях идея стартапа явилась плодом совместных поисков членов «дуэта», то в пяти случаях, о которых речь пойдет ниже, она первоначально была разработана одним человеком. Второй партнер подключился к ее доработке и продвижению на более позднем этапе. Такой «второй ступенью» по запуску стартапа на «орбиту» стал Генри Стронг в компании Kodak, Джанкарло Джаметти в Valentino, Фил Найт в Nike, Стив Джобс в Apple и Джеффри Сколл в eBay. Однако, как было отмечено ранее, их вклад нельзя назвать второстепенным — без него едва ли мы стали свидетелями становления этих компаний — мировых гигантов.

Как ни странно, **успешные бизнес-партнерства формируются значительно реже на семейной основе**. Вероятно, сказывается иерархичность, свойственная традиционному семейному укладу и конкуренция между братьями, зарождающаяся еще в раннем детстве и растущая по мере их возмужания. Для семейных компаний характерно наличие старших и младших партнеров, что, как показывает практика, вполне приемлемо для традиционных бизнесов, но противоречит самой сути инновационных стартапов. Исключение из этого правила в нашем случае составляют два ранее упомянутых «тандема» создателей Procter and Gamble и Baskin-Robbins Ice Cream. Но опять же в основе этих «дуэтов» лежит не семейственность, а здравый расчет — усиление бизнеса за счет соединения потенциала уже имеющих у партнеров однопрофильных компаний.

В заключение данного раздела несколько слов о гендерном факторе. Во-первых, процент инновационных стартапов учрежденных женщинами - предпринимателями, хотя и растет, но все еще очень низок и, по имеющемуся данным, в США не превышает 15% от общего числа. В нашу двадцатку вошла одна очень успешная инновационная сервисная компания Circles, готовая оказать вам практически любой тип услуг: будь то выгул собаки; покупка продуктов, продажа дома или организация похорон. В основе лежит оригинальная разветвленная сеть консьержей, связанных с сотнями малых специализированных сервисных компаний. Успеху тандема способствуют повышенная чувствительность к запросам клиента и особый женский шарм.

Нужно отметить, что «смешанные» (мужчина и женщина) бизнес-танDEMы встречаются очень редко. Результаты немногочисленных исследований этого феномена позволяют сделать вывод о том, что определенные различия в психологии и физиологии мужчины и женщины крайне затрудняют совместное преодоление стрессов и трудностей при создании новых компаний. Кроме того, стереотипное представление окружающих о смешанном бизнес-танДЕме как о паре, которую объединяет нечто большее, чем бизнес, часто является причиной дополнительных проблем и недоразумений.

При всем при этом имеются яркие примеры инновационных стартапов, осуществленных семейными парами. В частности: очень успешным оказался семейный «дуэт» певицы Дэси Армаз и голливудского актера

и продюсера Люсила Бэлла, создателей компании Desilu Productions, заложившей в начале 50-х годов прошлого столетия основу многомиллиардной телевизионной развлекательной индустрии и превратившей Голливуд в телевизионную столицу мира. Представляется, что на самом деле за многими успешными учредителями-одиночками стоят их жены, внёсшие, если не равный, то, по крайней мере, значительный вклад в создание нового венчура. Данный феномен «двойного тандема» ждет еще своих исследователей.

Что обеспечивает многолетнюю нерушимость и сплочённость бизнес-дуэта?

Как отмечалось выше, инновационные бизнес-дуэты демонстрируют поразительную прочность и жизнестойкость как в тяжелые годы становления, так и во времена успеха и процветания компании. В чем секрет этого долгосрочного единения, как правило, очень различных по складу и характеру индивидов? Когда читаешь интервью членов успешных дуэтов, сразу отмечаешь, что они очень редко говорят от первого лица и вместо «я» используют «мы», «нам» и чаще ссылаются на вклад партнера, нежели на свой. Как бы это ни звучало сентиментально и неправдоподобно, но в своем большинстве эти индивиды являются альтруистами, по крайней мере, по отношению к своему партнеру. Это в корне противоречит традиционным бизнес-теориям «борьбы за выживание» последователей Дарвина, где главным является принцип самосохранения и самообогащения. Тем не менее, характерная для альтруиста, готовность жертвовать своим благополучием ради другого (в данном случае бизнес-партнера) оказывается весьма продуктивной, а возможно и единственно приемлемой философией, обеспечивающей выживание и развитие инновационных стартапов.

Если движение обеспечивает устойчивость велосипеда, то ранее обсуждавшиеся равенство партнеров обеспечивает сохранение хрупкого равновесия бизнес-дуэта. На чем базируется это «равенство»? Во всяком случае, не на доскональном учёте и «аптечном взвешивании» вклада каждого. Всегда чей-то вклад больше и ценнее, однако истинные партнеры предпочитают это не замечать и считать его равным. Большинство респондентов опроса партнеров успешных стартапов от Gallup уверены, что **партнерство обречено на развал, если партнеры не разделяют следующие утверждения:**

- мы несем одинаковую нагрузку;
- нам вовсе не нужно учитывать, кто сделал больше, а кто меньше и какое вознаграждение получил;
- мы считаем себя равными — никто из нас не лучше другого.

При этом лишь 16% представителей проблемных компаний на вопрос о том, считают ли они, что их усилия должным образом оцениваются, ответили положительно. Предвзятое отношение к себе и другим свойственно большинству из нас, и субъективность в оценке своего вклада и вклада партнера может легко привести к конфликту, порой фатальному. Здесь очень часто на первый план выходят эмоции, заглушающие логику и здравый смысл. В значительной степени эффект равенства достигается за счет высокого уровня толерантности, доброжелательного и терпимого отношения к поступкам партнера.

Толерантность, подобно автомобильному амортизатору, смягчает движение и оберегает от аварий. Она ограждает партнерство от губительного эффекта неизбежно возникающих недопонимания, разногласий, раздражения и обид. Респонденты, ранее упомянутого опроса успешных «бизнес-дуэтов», подтвердили исключительную важность следующих утверждений: мы фокусируемся на сильных сторонах партнера, а не на слабостях; мы принимаем партнера таким, каким он есть, и не пытаемся изменить друг друга; мы относимся с пониманием к ошибкам партнера.

Сокровенная мечта

У каждой инновационной компании есть свое «секретное оружие» — большая и гуманная мечта, объединяющая партнеров и являющаяся долгосрочным ориентиром ее развития. Такой мечтой для Дункана Блэка и Алонсо Деккера было создание электроинструмента, который бы позволил каждому желающему создать собственный «ремонтный цех» на дому и отказаться от услуг сантехников и электриков.

И это им удалось.



Black&Decker Manufacturing Co. стала первооткрывателем гигантского рынка под названием «Сделай сам». У партнеров — основателей Apple была своя мечта: привнести персональный компьютер в каждый дом. И она тоже сбылась. Равно, как и мечта партнеров — основателей Sony 50-х годов прошлого столетия: создать продукцию, которая позволит изменить плохой имидж японской продукции, сделать так, чтобы «Made in Japan» звучало гордо. **Общая цель и близость позиций в оценке окружающего мира — гарантия успеха. И наоборот, расхождение в ценностной ориентации является миной замедленного действия, которая неизбежно взорвется, причем в**

самый неподходящий момент. Ведь важно, чтобы совпадала не только целевая ориентация — то, чего мы хотим достигнуть, но и ценностная — для чего нам это нужно и чем мы при этом готовы пожертвовать.

Вышесказанное получило подтверждение результатами исследования компании Gallup. Большинство опрошенных членов успешных «бизнес-дуэтов» были солидарны со следующими утверждениями:

- у нас единая цель (видение);
- у нас сходные жизненные позиции;
- мы исповедуем единые ценности, мы сходимся в понимании предназначения и долгосрочной миссии нашего совместного дела.

Как бы ни были предрасположены к альянсу партнеры, отсутствие единства стратегического видения и миссии неизбежно приведет к развалу «дуэта». Его «разорвут» разнонаправленные вектора базисных устремлений. Важно при этом отметить, что единство стратегического видения необязательно предполагает полное совпадение базисных мотивов и личных целей партнеров. Мотивы могут не только различаться, но и изменяться, возникать с новой силой и уходить на второй план. Это может быть связано с личными предпочтениями, привычками, семейным положением и многим другим. Один партнер может быть движим желанием сделать долгосрочные накопления на строительство дома, другой мечтает о покупке нового лимузина уже в этом году. Нет проблем в различии мотиваторов до тех пор, пока они не входят в противоречие с тем, что вышесказанными установками.

Доверяя - доверяй

Доверие с полным основанием можно сравнить со страховочным канатом у альпинистов, обрыв которого чреват гибелью.

Ключевым фактором, обеспечивающим сплоченность «дуэта», является доверие. Путь инноваторов полон рисков и неопределенности, только вера в способности партнера, в то, что он, как и вы, сделает все от себя зависящее и не предаст вас в трудный момент, могут обеспечить конечный успех. Доверие с полным основанием можно сравнить со страховочным канатом у альпинистов, обрыв которого чреват гибелью. Более того, если нет доверия, то партнерство вообще теряет смысл. Ведь недоверие вынуждает «вести двойную игру» — соблюдать формальные правила партнерства и одновременно подстраховываться, исходить из худшего, скрывать информацию, готовить для себя «запасной аэродром». В этих случаях партнеры забывают истину, гласящую, что невозможно добиться доверия, не доверяя.

Нарушение доверия одним партнером порождает встречное недоверие, подозрительность, а накопленное раздражение чревато серьезными конфликтами, порождающими обиды, а те, в свою очередь, приводят к желанию мщения и сатисфакции. Как утверждают психиатры, сладость мщения сопоставима со сладостью шоколада, так как формируется в той же области мозга, ответственной за удовольствия.

Недаром, такой популярностью пользуются фильмы, снятые в жанре «экшен», фабула которых базируется на «справедливой» мести. Будучи чисто эмоциональной категорией, «месть» заставляет индивида совершать действия, наносящие ущерб не только обидчику, но и ему самому. Аргументация, диктуемая здравым смыслом, заглушается эмоциональным «шумом» и сладостью мщения. Желание свести счеты вовлекает участников в действия, разрушительные для бизнеса.

Так или иначе возможность возникновения серьезных конфликтов в любом, даже самом успешном альянсе всегда остается, и лучше на ранней фазе согласовать меры по их предотвращению и разрешению. Интересно, что широко бытующее мнение о том, что лучше «не загонять внутрь» агрессивные эмоции, а дать им выплеснуться наружу, на поверку оказалось ошибочным. Так, крупномасштабный эксперимент, проведенный в 2002 году в Iowa State University, показал, что избивание манекена «обидчика» совсем не снимало, но усиливало агрессию «мстителя».

Прямо противоположный результат был получен, когда «обиженных» попросили описать всё позитивное, что они могли бы вывести из данного конфликта. У большинства участников эксперимента это позволило снизить или свести на нет накопленную агрессию. **Прямой и откровенный диалог, где каждый из участников искренне пытается понять мотивы поведения оппонента, является наиболее действенным средством для «бескровного» разрешения неизбежно возникающих конфликтов.**

Думать вслух

И, конечно, невозможно не упомянуть важную роль межличностных коммуникаций. На первом этапе становления партнерства эффективные коммуникации позволяют повысить взаимопонимание и уменьшить количество допускаемых ошибок, на последующих — обеспечить высокую синхронизацию действий. Хорошие партнеры понимают друг друга с полуслова. Но «полуслово» в данном случае — скорее аллегория, чем свидетельство того, что партнеры мало говорят друг с другом. Наоборот, настоящее партнерство — это непрерывный диалог, результатом которого являются изменения и развитие.

Полное доверие открывает возможность для конструктивного «думанья вслух», когда для обсуждения представляются еще плохо сформированные догадки, сомнения. Очень часто подобные идеи через отражение в мозгу партнера получают неожиданно быстрое развитие или становятся отправным

моментом для рождения новой, качественно отличной идеи. В этих случаях начинает действовать эффект синергии, когда создается большее, чем способны создать два человека в одиночку. И наоборот, когда начинаются не договоры, игра «в молчанку», происходит быстрая эрозия доверия и партнерство трансформируется в свою противоположность. Хорошие коммуникации требуют доверия, без них доверия быть не может.

А как в России?

У вас, уважаемый читатель, возможно, возникнет вопрос: «А как у нас в России обстоит дело с этим «инновационным партнерством»?» К сожалению, при подготовке данной работы мне не удалось найти каких-либо результатов исследований на данную тему или описательных кейсов. Однако, нет сомнения, что такие партнерства существуют, тем более что с одним из них, с компанией «Агросоюз», мне удалось познакомиться на Украине. Два партнера-учредителя с нуля подняли многопрофильный аграрный производственный комплекс и уже второе десятилетие продолжают успешно развиваться. Если смогли это сделать два украинских деревенских парня, почему не смогут другие? Будем надеяться, что изложенные выше идеи помогут вам, уважаемый читатель, сделать меньше ошибок и быстрее двигаться к намеченной цели при раскрутке инновационных стартапов.

12 предостережений и рекомендаций

- 1. Бизнес-партнерство подобно замужеству: вступить в него можно только тогда, когда убежден, что без него не сможешь обойтись.*
- 2. Если дорожите дружбой, то не ищите бизнес-партнеров среди друзей, слишком велик риск их потерять.*
- 3. Партнерство — это союз равных. Действия с позиции силы также чреваты крахом партнерства, как и с позиции слабости. Здорово оценивайте свой вклад и вклад партнера.*
- 4. Убедитесь в совместимости, окунувшись на недельку — другую вместе с партнером в «несовместимые» с нормальной жизнью условия экстремального туризма или полевой работы.*
- 5. Как до женитьбы порой полезно пожить в гражданском браке, так и формальному заключению партнерства всегда должна предшествовать большая совместная работа.*
- 6. До вхождения в партнерство нужно четко представлять пути выхода из него, когда в этом возникнет необходимость (а это очень вероятно). «Пути выхода» должны быть четко прописаны в соответствующем договоре.*
- 7. Невозможно идти вместе в разные стороны. Убедитесь, что у вас имеется единое долгосрочное видение (именно долгосрочное) с партнером и согласие о путях и средствах его достижения.*
- 8. Если вы не готовы полностью доверять партнеру, то вы не готовы для партнерства. Нельзя создать доверительную атмосферу без доверия.*
- 9. Если партнер не готов вложить в стартап все свои сбережения и заложить дом (если имеет) или машину, то стартап скорее всего не стартует. (Разумеется, это в равной степени относится и к вам.)*
- 10. Будьте требовательны к себе и толерантны к слабостям и ошибкам партнера. Может быть, в этом случае вы будете более или менее объективны в оценке реальной ситуации.*
- 11. Согласуйте заблаговременно свои роли и обязанности в партнерстве. Регулярно проводите обсуждение хода дел и улаживайте возникающие разногласия, не откладывая, по мере их появления.*
- 12. Не давайте искрам конфликтов спалить партнерство, предусмотрите «огнетушители» — заблаговременно согласованные процедуры разрешения споров и конфликтов и четко следуйте инструкции по их применению*