

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	7
<b>Часть I</b> Основные принципы партнерства	
<b>Глава 1</b> Плюсы и минусы совместного бизнеса.....	13
<b>Глава 2</b> Правильное начало: Партнерское соглашение.....	39
<b>Часть II</b> Это всего лишь бизнес	
<b>Глава 3</b> Видение и стратегическое направление партнеров.....	61
<b>Глава 4</b> Куски пирога: вопросы собственности.....	73
<b>Глава 5</b> Роли и должности, полномочия и статус.....	95
<b>Глава 6</b> Деньги: извлечение и распределение .....	113
<b>Глава 7</b> Корпоративное управление .....	125
<b>Часть III</b> Внутренняя сторона партнерства	
<b>Глава 8</b> Стили руководства и совместная работа.....	139
<b>Глава 9</b> Личностные ценности партнеров .....	153
<b>Глава 10</b> Разве это справедливо? .....	165
<b>Глава 11</b> Как получить желаемое: сила ожиданий.....	181

<b>Часть IV</b>	Будущее ближе, чем кажется	
<b>Глава 12</b>	Только представьте: сценарное планирование .....	195
<b>Глава 13</b>	Основные моменты разрешения конфликтов.....	203
	Приложение: Партнерское соглашение Star Systems.....	215
	Благодарности.....	251

## ВВЕДЕНИЕ

На вопрос, почему я создал компанию, чьей единственной задачей является разрешение конфликтов между предпринимателями, я всегда отвечаю, что деловые партнерства оказали на мою жизнь, как и на жизнь миллионов других людей, немалое влияние. Качество деловых партнерств определенно сказывается — позитивно или негативно — на всех их участниках, и я хотел сделать так, чтобы это влияние было как можно позитивнее. При написании данной книги я преследовал аналогичную цель: познакомить настоящих и будущих партнеров с Партнерским соглашением, которое поможет им воплотить в жизнь не ночные кошмары, но мечты.

На моем счету три партнерства. Первое я заключил в возрасте примерно восьми лет. Мой брат Ларри, тринадцатилетний предприниматель, разносил газеты, а я, по крайней мере в своем воображении, выступал в качестве его младшего партнера. Мне казалось, это было идеальное партнерство. Вся ответственность лежала на плечах Ларри. В его задачу входила обязательная ежедневная доставка газеты *Post-Crescent* ко всем подписчикам, невзирая на дождь, жару или снег по колено. Как младший партнер, я мог сопровождать его, когда мне заблагорассудится. Насколько я помню, подобное желание возникало у меня только по субботам весной и осенью и только в хорошую погоду, и тогда, в мирные предрассветные часы, я разъезжал вместе с Ларри на велосипеде. Помимо этого, я помогал ему пересчитывать деньги. В те времена за все платили наличными, и некоторые клиенты рассчитывались серебряными долларами. Этих серебряных долларов у Ларри было полным-полно, он казался мне самым богатым старшим братом на свете. У меня дух захватывало от моей доли — сколько бы там ни выходило, — ведь я получал ее серебром. Партнерство казалось восхитительно выгодным.

Примерно в это же время состоялось мое знакомство со вторым партнерством: отец вместе с отцом и четырьмя братьями матери решили основать семейную строительную компанию. Это решение принесло нам, детям, билеты на места в первом ряду на драматический спектакль под названием «Семейный бизнес». Я узнал, что партнерства в мире взрослых гораздо сложнее и мудренее, нежели мои детские идиллические представления о них.

Любые семейные бизнесы — это увлекательные партнерства с невероятно сложной динамикой. Они составляют основную часть мировой экономики\*. Но, несмотря на экономический успех, семейные бизнесы, как ни прискорбно, отличает нестабильность партнерских взаимоотношений. Страсти, разгоравшиеся во время частых семейных собраний, которые переросли в затяжное судебное разбирательство (я расскажу о нем чуть позднее), выплескивались за пределы бизнеса. Именно мой интерес к динамике партнерства породил увлеченность психологией и в 1980-х годах побудил меня специализироваться на семейной терапии.

Третья встреча с партнерствами заставила меня сменить сферу деятельности и послужила толчком к написанию данной книги. В инциденте участвовали моя жена Кэти Бок и ее партнеры, владельцы весьма успешного бюро путешествий. Подготовив все необходимые юридические документы, они тем не менее не обсудили некоторые нюансы и попытались уладить их *после* того, как стали партнерами. Понятное дело, возникшие разногласия, равно как и различия характеров, затрудняли совместную работу. В скором времени два партнера выдвинули против Кэти и четвертого партнера иск о нарушении фидуциарных обязательств. В свои разборки они втянули и меня, вынудив давать показания. Сидя в кабинете адвоката, я рассказывал о том, что знал, в то время как диктофон фиксировал каждое произнесенное слово. Ситуация давила своей абсурдностью. Четыре партнера не могли найти общий язык друг с другом из-за отсутствия четкого подробного договора и при этом пытались разрешить конфликт с помощью агрессивных юридических приемов.

Потратив на гонорар адвоката примерно \$100 000, партнеры Кэти отзывали иск и согласились продать свою долю. Размышляя впоследствии над этим случаем, причисленным мною к «классическим» партнерским конфликтам, я решил разработать более разумный и эффективный метод разрешения споров. Так, в 1990 году появилась компания Business Mediation Associates.

Изначально перед Business Mediation Associates (позднее переименованной в BMC Associates) стояла одна цель: помогать совладельцам разрешать конфликты. Памятуя о серьезности проблем, с которыми столкнулись наш семейный бизнес и фирма моей жены, я пришел к выводу, что в такой работе не обойтись без эффективной и слаженной команды. Поэтому в нашей компании работают посредники-профессионалы в области бизнеса, юриспруденции, финансов и психологии. Выступая в качестве примирителей в спорах, мы прослеживали развитие конфликтных ситуаций. Я понимал, насколько важно продумать, как поделиться этими знаниями с другими партнерами, ведь тогда книг о налаживании грамотных партнерских

\* Joseph H. Astrachan, ed. «Editor's Note», *Family Business Review* 2004, 16, № 4 (2204).

отношений еще не существовало. Если бы при создании партнерства Кэти с партнерами могли обратиться к надежному источнику информации или если бы при организации совместного бизнеса члены моей семьи могли руководствоваться некими правилами, они избежали бы ненужных расходов и нервотрепки. Сегодня в помощь владельцам компаний написано тысячи книг, охватывающих практически все мыслимые аспекты создания и управления собственным бизнесом: от набора сотрудников и покупки подходящей офисной мебели до выбора оптимальной организационно-правовой формы. Создается впечатление, что авторы обошли вниманием лишь один нюанс, угробивший множество компаний: что делать, если (или когда) владельцы не могут ужиться друг с другом.

Люди, занятые в бизнесе — строительстве, туризме, производстве или консалтинге, — являются специалистами в своем деле, а не в построении партнерских отношений. «Партнерское соглашение» предлагает краткий курс о том, как быть партнерами. Книга имеет практическую, а не теоретическую, направленность. Она освещает все вопросы, которые будущие партнеры должны обсудить и согласовать с тем, чтобы выработать четкое представление о дальнейшем сотрудничестве. В центре процесса составления соглашения сосредоточены межличностные и деловые вопросы, прояснение которых позволяет устранить из соглашения любую неопределенность. К ним обычно относятся такие деликатные вопросы, как деньги, принятие решений, право собственности, равноправие, образы жизни и ценности будущих партнеров. Подобные вопросы, конечно же, затрагиваются, как было в случае моей жены и ее партнеров, но не прорабатываются досконально. В своих договоренностях партнеры нередко оставляют толику неопределенности, которая постепенно нарастает как снежный ком, пока однажды не превращается в грозовую тучу, омрачающую каждую беседу партнеров. Чтобы ни один из этих деликатных и болезненных вопросов, доставляющих партнерам столько беспокойства, не был упущен из виду, все они должны быть учтены при составлении соглашения.

Хотя данная книга раскрывает юридические, деловые, финансовые и межличностные проблемы, она не «сборник готовых рецептов» и конкретных обязательств партнеров друг перед другом. В ней поднимаются типичные вопросы и даются рекомендации относительно переговоров и соглашений, применимые к уникальным ситуациям любых партнерских союзов. Вы также найдете в ней разработанные нами упражнения, которые помогут вам серьезно проработать любые деликатные моменты.

Но соглашение — не только структурированный процесс, это еще и продукт, документ, который партнеры могут предоставить своим адвокатам для составления юридических документов и который они могут использовать как практическое руководство в дальнейшей совместной работе.

По мере изменения жизненных обстоятельств этот документ может периодически обновляться и корректироваться.

Составление соглашения, как и создание бизнеса, — процесс творческий. Нет одинаковых партнеров с одинаковыми соглашениями. Нет двух одинаковых партнерских соглашений, хотя одно соглашение представлено в качестве образца в приложении, с тем чтобы читатели представляли, о чем идет речь. Даже если вы с партнерами не включите в свое соглашение все перечисленные в данной книге положения, обязательно подробно обсудите каждое из них. Я изложил их в логическом порядке, однако строгое соблюдение последовательности не критично, поскольку все важные вопросы находятся в сложной взаимосвязи друг с другом. Вы вольны читать в любом порядке, но обязательно ознакомьтесь с каждой главой хотя бы вскользь. Возможно, вскроется какой-либо нюанс, о котором вы даже не подозревали.

При написании книги я руководствовался одной целью: чтобы люди не тратили время на склеивание разбитых отношений, а укрепляли существующие партнерства и предотвращали деструктивные конфликты. Несмотря на то что не все идеи в равной степени актуальны для разных партнеров, надеюсь, из этой книги вы почерпнете массу полезной новой информации, которая поможет избежать деструктивных конфликтов и заложить прочный фундамент для партнерских отношений на многие годы вперед. В любом партнерстве судьба партнеров затрагивает не только их самих, но и многих других людей. На кону слишком высокие ставки, а потенциальных партнеров подстерегает слишком много ловушек и подводных камней, чтобы они готовились к началу сотрудничества спустя рукава и не вкладывали время и силы в оздоровление существующих отношений. Прочтя эту книгу, вы сможете незамедлительно приступить к планированию и созданию более крепкого и жизнеспособного партнерства.

Часть I

# **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПАРТНЕРСТВА**



## **Глава 1**

# Плюсы и минусы совместного бизнеса



Сегодня деловой мир направо и налево разбрасывается модным словечком «партнерство». Телефонная компания желает быть моим «партнером в процессе коммуникации», а врач из Kaiser Permanente — «партнером в заботе о здоровье». Владельцам компаний постоянно твердят о выгоде партнерских отношений с клиентами, сотрудниками, поставщиками и даже конкурентами. Злоупотребление этим словом привело к тому, что оно утратило свое исконное значение: в бизнесе под ним подразумевается объединение двух или более людей, которые вместе вкладывают свои деньги и таланты и идут на риск. Все, что делают партнеры — создают или строят, — они делают сообща. Они рискуют ради прибыльного и стабильного дела.

Эта книга рассказывает о деловом партнерстве, не учитывая в большинстве случаев юридический статус партнеров. Они могут объединиться в товарищество или корпорацию. Могут совместно владеть имуществом или быть сопродюсерами бродвейского мюзикла. Главное — наличие у них обязанностей по отношению друг к другу, ведь действия одного сказываются на всех остальных. В подобном контексте партнерство представляется, скорее, состоянием души.

Стремление к партнерству объясняется одной простой причиной: преуспеть в бизнесе гораздо проще вместе с партнером, чем без него. Деловых людей, которые добились значительного успеха, объединив свои сильные стороны, гораздо больше, нежели предпринимателей-романтиков, прошедших огонь и воду в гордом одиночестве. В ежегодном списке сотни самых быстро растущих компаний, составляемом журналом *Inc.*, партнерства занимают примерно две третьих. Они же преобладают и в ежегодном списке самых успешных компаний журнала *Entrepreneur*\*. У истоков подавляющего большинства процветающих компаний стоят партнеры.

Научные исследования подтверждают важную роль партнерства. Проанализировав выборку из 2000 компаний, исследователи из Центра изучения предпринимательства Университета Маркетта классифицировали самые успешные из них как «компании, демонстрирующие гиперрост», а те, что занимают нижние строчки рейтинга, — как «компании, у которых замедленный рост». Лишь 6% компаний из первой категории были основаны

---

\* Беседа со Стивом Купером, редактором журнала *Entrepreneur*, состоявшаяся 4 февраля 2004 года.

предпринимателями в одиночку\*. В 94% случаев у этих компаний имелось два и более основателей. Разительный контраст: предприниматели-одиночки основали почти половину компаний с замедленным ростом.

Имена партнеров-основателей увековечены в названиях многих самых знаменитых и влиятельных компаний в истории бизнеса. Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард, например, или Чарльз Доу и Эдвард Джонс (у которых, кстати, имелся и третий партнер — Чарльз Бергштрессер). Иногда истоки партнерства менее очевидны. EMC, мировой лидер на рынке услуг и продуктов для хранения информации, была основана в 1979 году Ричардом Иганом (Richard Egan), буква «Е», и Роджером Марино (Roger Marino), буква «М». (За буквой «С» скрывается третий человек, не принимавший участия в создании компании.) Основателями компании, которая знает о кадрах абсолютно все, Manpower Inc., являются Элмер Уинтер и Аарон Шейнфелд. Compaq Computer Corporation — детище трех инженеров из Texas Instruments. Intel — плод совместных усилий Гордона Мура и Роберта Нойса. Идея создания Home Depot принадлежит Берни Маркусу и Артуру Бланку. Даже у Билла Гейтса — многие годы считавшегося единственным основателем Microsoft — был партнер, Пол Аллен. Данный список можно продолжать еще очень долго.

## **Притягательность владения собственным бизнесом**

Обычно люди вступают в партнерские отношения, поскольку хотят владеть бизнесом. Им, разумеется, принадлежат не все 100%, но большинство людей предпочитают владеть частью бизнеса; это лучше, чем не владеть ничем.

Зачастую стать владельцем собственного бизнеса можно лишь при наличии партнеров. Партнеры восполняют недостающее звено — деньги, знания, идеи, умения, связи, средства, патенты, все что угодно, — необходимое предпринимателю для конечного успеха.

Какие же преимущества дает владение бизнесом? Прежде всего свободу. Те, кто работает на других, несвободны. Возможно, в партнерстве свобода имеет некоторые ограничения, то есть определенные обязательства партнеров друг перед другом, но наемный труд и владение собственным бизнесом в плане свободы разделяет огромная пропасть.

У многих людей стремление владеть бизнесом проистекает из творческого побуждения. Одни видят в собственном бизнесе возможность создать нечто свое. Для других это дорога к менее возвышенной цели — богатству. Богатство как цель потенциально опасно для партнерства. Партнеры,

---

\* Leslie Brokaw, "The Truth about Start-ups", Inc. Magazine's Guide to Small Business Success (Boston: Gruner and Jahr, 2000), 29–33.

преследующие сугубо своекорыстные цели, обязаны предупреждать остальных о двигающих ими мотивах, поскольку жажда личной финансовой выгоды не всегда позволяет принимать решения, идущие на пользу бизнесу или другим партнерам.

## Преимущества партнерства

Партнерство дает людям нечто большее, чем просто владение компанией. Многие предпочитают разделять ответственность за бизнес. Некоторые бизнесы по самой своей сути предполагают наличие нескольких партнеров — каждый со своим уровнем ответственности и обязанностей. Врачи, к примеру, объединяются с практической целью совместных дежурств по вызову. Кроме того, разделение обязанностей по интересам или способностям не только повышает шансы на успех предприятия, но и делает весь процесс приятнее.

Партнерства предоставляют людям возможность заняться тем, на что они не решились бы в одиночку, или справиться с делом лучше. Перед теми, кто объединяет свои силы, открываются новые перспективы. Наличие партнеров повышает интеллектуальную мощь. Если выставить трех совладельцев против предпринимателя-одиночки, то в большинстве случаев три совладельца окажутся в три раза сообразительнее и эффективнее\*, если только не погрязнут в дразгах или, по-научному, «аффективных конфликтах»\*\*. Более того, партнерства позволяют быстрее использовать появляющиеся возможности, ведь в современном бизнесе именно скорость является залогом успеха.

В психологическом аспекте наличие партнера позволяет разделить с другим человеком эмоциональный груз владения бизнесом. С партнером мы чувствуем себя увереннее, потому что рискуем меньше, потому что «мы в этом деле вместе». Предприниматели-одиночки чаще всего жалуются на то, что никто не понимает, какая колоссальная нагрузка ложится на их плечи. Даже супруги, которые стараются проявлять максимум сочувствия и участия, не понимают до конца всех сложностей управления бизнесом, если сами не варятся в этом котле. Кто-то, обзаведясь партнером, преодолевает страхи, ранее мешавшие ему сделать первый шаг.

Кому-то работать с партнером просто веселее, чем в одиночку. Если бы единоличное владение компанией было единственным вариантом, многие люди вообще не стали бы затевать собственный бизнес; пришлось бы

---

\* A. C. Amason, "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal* 39 (1996): 123–148.

\*\* Ann Mooney and Patricia Holahan, "Managing Conflict in Teams: Gaining the Benefits and Avoiding the Costs", рабочий доклад, Технологический институт Стивенса, школа технологического менеджмента Хой, 2004.

## Преимущества наличия партнеров

- Партнер принимает на себя часть обязанностей и бремени ответственности;
- партнер может выполнять работу, которая вам неинтересна и с которой вы плохо справляетесь;
- партнерство открывает перспективы, недоступные одиночкам, в том числе позволяя достичь лучших результатов;
- вы быстрее используете появляющиеся возможности;
- вы можете наслаждаться дружбой с равным себе, вместо того чтобы сидеть в гордом одиночестве на вершине;
- даже на самых высоких руководящих позициях всегда имеется возможность для совместного творчества и принятия решений.

заплатить слишком высокую цену — в виде стресса и переживаний. Работа на равных с человеком, которым не можешь командовать ты и который не может командовать тобой, способствует установлению таких отношений, какие невозможны ни с одним подчиненным.

## Культивирование синергии

Самое восхитительное преимущество партнерства — колоссальный потенциал для синергии. Объединяя свои сильные стороны, партнеры не только способствуют упрочению своего бизнеса, но и расширяют его возможности.

Наглядным примером синергии служит компания Enforcer Products, расположенная в Джорджии. В 1977 году ученый по имени Уэйн Биасетти основал Enforcer Products с целью производства разработанных им пестицидов и средств бытовой химии. В лаборатории он творил настоящие чудеса, но ему был нужен человек, который занимался бы маркетингом и продажами — в противном случае его продукция никогда бы не появилась на рынке. Уэйн предложил Джиму Биггсу стать его партнером и отвечать за эти аспекты бизнеса. Биасетти, разумеется, мог нанять коммерческого директора, однако он хотел работать бок о бок рядом с таким же увлеченным человеком, каким был сам.

По мере расширения компании два партнера обнаружили в бизнес-цепочке слабое звено. Возникла потребность в третьем человеке, который взял бы на себя административные и финансовые вопросы. Ни Биасетти, ни Биггсу не хватало для этого ни знаний, ни терпения. Они нашли Эда Буша и предложили ему стать совладельцем. Словно три ножки табурета, они обеспечивали компании устойчивость и прочность, которых она бы лишилась, не будь в команде одного из них. Вместе они сумели поднять Enforcer Products до того уровня, когда целое значительно превосходит

совокупность составных элементов. В 1997 году партнеры продали компанию National Service Industries.

Создать синергию партнеры могут и не разделяя деятельность на столь очевидно разные направления. Практика Фила Хиггинботама, успешного и энергичного врача-ортодонта из Спартанберга, Южная Каролина, выросла настолько, что он больше не мог принимать новых пациентов. Ему был необходим второй врач. Хиггинботаму хотелось найти такого партнера, с которым можно было легко поладить и который дополнял бы его. Одним словом, он стремился к синергии.

По просьбе Хиггинботама, желающего проверить свою совместимость с потенциальным партнером Эриком Нисом, я оценивал их личностные особенности и ценности. Тесты показали схожесть ценностей, но значительные различия характеров. В одном из тестов результаты практически совпадали по трем категориям из четырех, но оказались диаметрально противоположными в четвертой категории. Согласно результатам теста, Хиггинботам относился к людям «чувствующим», а Нис — к людям «думающим». Эти две категории людей по-разному смотрят на мир, интерпретируют происходящее вокруг и строят отношения.

В таких ситуациях неизбежно возникают вопросы, которые нельзя оставлять без ответов: эти различия сделают нас сильнее или разведут в противоположные стороны? Их следствием станет синергия или лишняя головная боль? Более подробно на этом каверзном вопросе я остановлюсь в главе 8, но, как правило, чем сильнее различия, тем больше потенциальные преимущества и тем выше риск конфликтов. Хиггинботам обсудил результаты тестов непосредственно с Нисом. Вместе они продумали, как могут проявиться эти различия в повседневной жизни, как обернуть их в свою пользу, а также как поступить, если различия превратятся в помеху.

Хиггинботам предложил Нису стать партнером в клинике. Увидев, с какой чуткостью и уважением Хиггинботам относится к пациентам, тот согласился. Как складываются их партнерские отношения? Различия в характерах «дали потрясающие результаты, — говорит Хиггинботам, — потому что наличие разных типов поведения идет работе только на пользу. У нас, к примеру, было пару случаев, когда я испытывал огромную жалость к пациенту, хотя и не должен был». Слишком сильно развитая эмпатия порой доставляет проблемы. Теперь Нис отвечает за трезвую оценку ситуации и не позволяет злоупотреблять добротой коллеги.

Синергию между партнерами можно культивировать по-разному. Потенциал есть у тех отношений, где партнеры готовы изучать свои отличительные и сходные качества и использовать различия к взаимной выгоде. При успешном исходе партнеры добиваются результатов, которых никогда не достигли бы в одиночку. Но, как ни прискорбно, так случается не всегда.

## Риски партнерства

Учитывая, сколько всего зависит от успешного партнерства — благополучие партнеров, финансовая стабильность (зачастую выплата ипотечных кредитов), репутация, обеспеченная старость, не говоря уже о душевном покое, — нетрудно понять, почему партнерства считаются рискованной затеей. В проведенном несколько лет назад опросе журнал *Inc.* интересовался у бизнесменов, считают ли они партнерства плохой идеей\*. Две трети респондентов ответили утвердительно. На вопрос «Почему?» большинство пояснили, что отрицательно относятся к совладению из-за «неизбежных конфликтов» и «неоправданных ожиданий» партнеров. В ходе проводимого опроса\*\* исследователи Университета Миннесоты обнаружили, что аналогичные опасения свойственны и членам семейного бизнеса. Примерно половина родственников, работавших в таких компаниях, испытывали сомнения в правильности своего выбора. Беспокойство и неловкость они объясняли опять-таки межличностными конфликтами. Заканчивающиеся крахом партнерства — вкуче с нарушенными обещаниями, финансовыми катастрофами и кошмарными судебными спорами, — будучи отнюдь не редкостью в деловом мире, оставляют глубокое впечатление у участников.

Многочисленные беседы с профессиональными бизнес-консультантами убедили меня в том, что они также выступают против партнерств. Причины всегда приводятся одни и те же: партнерам слишком трудно ладить друг с другом, выход из партнерства сопряжен с большими трудностями, а неудача чревата слишком высокой ценой. (В частном разговоре некоторые консультанты со смехом признаются, что подобный скептицизм в немалой степени обусловлен их личным печальным опытом.)

Никто, разумеется, не обзаводится партнером, если есть основание подозревать серьезные конфликты. Консультанты правильно предупреждают: даже при низкой вероятности конфликтов все равно не стоит рисковать, как часто и бывает, неудачное партнерство обойдется слишком дорого.

## Цена неудачи

Нередко люди относятся к партнерству чересчур легкомысленно, а все потому, что не осознают, насколько высокой может оказаться цена неудачи. И это неудивительно, ведь, создавая новый бизнес, никто не планирует прогореть. Зачастую нелегко выразить эту цену в конкретных цифрах. Она

---

\* "Are Partners Bad for Business", *Inc.* (February 1992): 24.

\*\* Paul Rosenblatt, Leni de Mik, Roxanne Marie Anderson and Patricia Johnson, *The Family in Business* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).

## Цена конфликтов между партнерами

- Негативное эмоциональное влияние на партнеров и их близких.
- Они губительны для отношений между самими партнерами.
- Убытки от недоработок партнера, порой в течение длительного периода времени.
- Время, напрасно потерянное партнерами, которые тратят его на разбирательства, а не на менеджмент и деятельность, приносящую прибыль.
- Неудовлетворенность работой, частые прогулы и низкая производительность среди сотрудников, вовлеченных в разборки владельцев.
- Потери, связанные с увольнением сотрудников (зачастую лучших), не желающих быть втянутыми в конфликт.
- Расходы на посредников-примирителей, третейский суд и судебные процессы.
- Расходы на выкуп доли партнера.
- Потеря прибыли из-за ухода партнера.
- Расходы и время на поиск и подбор нового партнера или сотрудника.
- Снижение производительности партнеров и руководителей, вынужденных помогать новому партнеру или сотруднику влиться в коллектив.
- Судебные споры после расставания, связанные с нарушением пункта о запрещении конкуренции, действующим в отношении бывших партнеров.

тем не менее может составлять огромные суммы, и потенциальные партнеры должны отдавать себе в этом отчет.

Любой конфликт между партнерами приводит к эмоциональному напряжению и может разрушить даже давние отношения. Он надолго поглощает все внимание партнеров, причем не только на работе, но и за ее пределами. Мне доводилось слышать, как предприниматели называли раздражение, вымещаемое на своих супругах, «сопутствующим ущербом»; по признанию некоторых, именно это постоянное нервное напряжение и заставило их выйти из партнерства.

При этом речь не идет о конфликтах серьезных или драматичных. Военные действия малой интенсивности обходятся очень дорого, поскольку из-за них партнеры начинают хуже работать. Разъедающее изнутри недовольство, сомнения в справедливости условий партнерства — все это приводит партнеров к апатии. Низкая производительность порой становится хронической, и тогда в течение нескольких месяцев или даже лет партнеры получают более *низкие* результаты, чем предприниматели-одиночки. В таких отношениях отсутствует не то что синергия, а даже простая кооперация.

Несколько лет назад я столкнулся с классическим тому примером. С самого момента основания консалтинговой фирмы 15 лет назад отношения между двумя партнерами не задалась. Все это время они пребывали

в состоянии тихо зреющего конфликта. Они обратились в BMC Associates в надежде на «оздоровление» отношений.

Опишу ситуацию в двух словах. Формально партнерство было равноправное, но одна из женщин, Джени, считала, что вторая, Роберта, давит на нее. Чувствуя себя на вторых ролях, Джени перестала выкладываться на работе так, как раньше. Таким образом она выражала недовольство поведением Роберты. Кроме этого пассивно-агрессивного способа она больше ничего не смогла придумать. Однако ее тактика дала прямо противоположные результаты: Роберта восприняла низкую производительность коллеги как подтверждение ее неготовности к самостоятельной работе и считала себя вправе взять бразды правления в свои руки. Попав в классический порочный круг, партнеры серьезно подпортили свои отношения, а фирма понесла существенные, если не сказать больше, финансовые убытки.

Даже если один из партнеров недорабатывает совсем чуть-чуть, потери в долгосрочной перспективе и для него самого, и для остальных партнеров, и для бизнеса в целом могут оказаться колоссальными. Даже незначительный конфликт отнимает у партнеров массу времени и сил. Меня всегда потрясало то, насколько глубоко можно увязнуть в таком конфликте. Результативная и прибыльная деятельность стопорится. Общие убытки из-за потерянного времени, переводимые на зарплаты и прибыли партнеров, не могут не шокировать.

Для работников нет ничего страшнее, чем междоусобные войны владельцев. Даже если сотрудники не принимают в них личного участия, они так или иначе в них вовлечены. Нередко приходится слышать о сотрудниках, вынужденных принимать чью-либо сторону. Представитель одной компании как-то пожаловался, что вражда достигла такой степени, что сотрудникам приходилось носить свитера с именем одного из двух партнеров! И не важно, насколько работники посвящены в подробности споров между партнерами; между ними начнутся пересуды и перешептывания, даже если им вообще ничего не известно. Чем сильнее накаляется атмосфера внутри компании, тем чаще случаются прогулы среди сотрудников. Производительность и удовлетворение от работы резко сокращаются — а озабоченные своими дрязгами владельцы ничего не замечают.

В чувство они приходят только тогда, когда сотрудники принимают искать другую работу. Даже если падение производительности ускользает от внимания, нельзя не заметить, как ценные кадры бегут с тонущего корабля. По некоторым авторитетным оценкам, затраты на замещение одного сотрудника обходятся в сумму, эквивалентную его годовой зарплате. К ним относятся издержки вследствие простоев, издержки неиспользованных возможностей, затраты на поиск, подбор и обучение новых людей. Для ключевых позиций эти затраты приравниваются к совокупной зарплате

за год или два. В случае компаньонов, не являющихся партнерами, — скажем, в юридических фирмах — такие затраты составляют примерно \$350 000.

Как только партнеры осознают, во что им в действительности обходятся конфликты, они пытаются самостоятельно уладить проблему. Если попытка не увенчивается успехом, доведенные до отчаяния партнеры назначают примирителем своего бухгалтера или юриста. Этот вариант редко дает желаемые результаты. Если переговоры вдруг застопорятся, кто-нибудь из партнеров может обвинить советчика в предвзятости. С этого момента посредник сходит со сцены и как примиритель, и, вероятнее всего, как доверенное лицо.

Партнеры, увязшие в бесперспективных переговорах, могут нанять адвокатов. Нередко кто-то из них обращается за юридической помощью тайком. Остальные партнеры рано или поздно об этом узнают или начинают что-то подозревать и также нанимают адвокатов, ведь никому не хочется остаться без защиты. Не успеют они и глазом моргнуть, как в компании разворачиваются активные военные действия. Все боятся откровенных разговоров. К тому же адвокаты запрещают своим клиентам говорить друг с другом в открытую. При этом не имеет равным счетом никакого значения, какими мотивами они руководствуются: интересами клиента или своими собственными. Партнеры лишают себя возможности урегулировать конфликт мирным путем, как только нанимают адвокатов и снимают с себя ответственность за самостоятельное разрешение проблемы.

Издержки партнеров в случае судебных процессов могут достигать астрономических сумм. Недавняя тяжба между двумя партнерами, предоставляющими финансовые услуги, была оценена одним из них почти в \$2 млн. Тяжба между совладельцами семейного бизнеса Хафтов обошлась им в \$40 млн судебных издержек. Совладельцам маленькой компании, пытающимся через суд урегулировать рядовой конфликт, придется выложить порядка \$100 000.

Если партнеры предпочитают третейский суд или же он предусмотрен соответствующим пунктом партнерского соглашения, они все равно не сэкономят много денег. Третейский суд, как и судебный процесс, отличается элементом состязательности, несмотря на то, что он проводится вне судебной системы и является процессом, скорее, частным, а не публичным. Председательствует на процессе обычно отставной судья; у каждой стороны имеется свой адвокат. Адвокаты подают ходатайства, снимают показания, представляют нужные документы и доказательства, стараются опровергнуть доказательства и показания свидетелей противной стороны, выступают с заключительной речью. Весь процесс напоминает обычный суд. Единственное преимущество третейского суда — дела о партнерствах обычно рассматривают в первую очередь и поэтому арбитражное разбирательство занимает не так много времени как судебное. Объясняется

это простотой процесса. Многие адвокаты ненавидят третейские суды как раз по причине их интенсивности: разворачиваются те же военные действия, только более стремительно. Нет ничего удивительного в том, что статья в *Harvard Business Review* назвала использование третейского суда в бизнес-спорах «еще большим кошмаром, чем тот, которому он должен был положить конец»\*.

В ходе третейского суда, как и в ходе судебного процесса, постороннее лицо выслушивает показания, оценивает их в соответствии с действующим прецедентным правом и законами, определяет правоту участников и выносит решение. Главная цель — победить. Для достижения этой цели одному партнеру приходится доказывать, что остальные партнеры должны проиграть. Отношения редко выдерживают такое.

В результате ожесточенных схваток по крайней мере один из партнеров вынужден продать свою долю. Отношения не выдерживают столь сокрушительного удара. При выкупе части бизнеса расходы, как правило, не ограничиваются стоимостью доли изгнанного участника. В редких случаях партнеры предварительно подписывают соглашение о покупке и продаже, в котором прописывается стоимость, не подлежащая опровержению. Однако чаще всего кто-то из партнеров оспаривает стоимость выкупаемой доли, что влечет за собой дорогостоящую оценку. Но и оценка обычно не помогает разрешить конфликт, поскольку вокруг нее разгораятся не менее жаркие баталии.

Когда наш семейный бизнес погряз в затяжном и дорогостоящем конфликте из-за выкупа компании, моя собственная семья на себе испытала всю болезненность этих процедур. Из-за различий в ценностях, характерах и политике управления одна из пяти семей более или менее добровольно решила покинуть компанию, принадлежавшую представителям трех поколений. Члены выбывшей семьи ссылались на соглашение о покупке и продаже, составленное много лет назад и предусматривающее метод оценки выкупаемой доли. И хотя метод оценки был прописан в соглашении черным по белому, члены моей семьи постоянно спорили из-за точного значения некоторых важных пунктов, и в результате судебный процесс затянулся более чем на семь лет. На одни только судебные издержки были потрачены баснословные суммы.

Мои кузены, покинувшие компанию, поступили именно так, как поступают многие партнеры, выходя из бизнеса: открыли рядом магазин, конкурирующий с семейным предприятием. Началась ценовая война. Семейная компания понесла большой ущерб. После расставания партнеры нередко продолжают заниматься прежним делом, но под другим именем. Подобное происходит даже при наличии пункта о запрещении конкуренции.

---

\* Todd B. Carver and Albert A. Vondra, "Alternative Dispute Resolution: Why It Doesn't Work and Why It Does", *Harvard Business Review* (May 1994): 120.

И поскольку бывшие партнеры питают друг к другу враждебные чувства, конкурентная борьба идет не на жизнь, а на смерть. Это еще одна цена, которую партнерам приходится платить за конфликт: появление нового конкурента, который изнутри знает ваш бизнес и пытается увести ваших клиентов и сотрудников.

В результате конфликта моя семья понесла огромные потери. Люди, ранее жившие душа в душу, перестали разговаривать друг с другом, хотя никто не скрывал своей злости и боли. Вражда даже дошла до того, что некоторые члены семьи демонстративно отказались появляться на свадьбах и похоронах.

Неприятная история моей семьи не редкость. Каждая история уникальна, но все они до печального похожи. Бостонская общественность наблюдала за перипетиями конфликта между партнерами Legal Seafoods. На протяжении последней трети прошлого столетия перед глазами нью-йоркцев разворачивалась драма с участием четырех братьев Деллорто, грызущихся из-за остатков семейной кулинарной легенды Manganaro Foods\*. Семейные отношения навсегда разрушились в 1961 году, когда братья разделили между собой бизнес из-за расхождений в стилях управления и подходов к менеджменту. Однако официальное разделение компании со 110-летней историей не улучшило отношений между братьями. Как часто случается, юридическое решение повлекло за собой бесконечную череду судебных исков, которые не давали вражде утихнуть. Несколько десятилетий братья шли войной друг на друга, продавая итальянские лакомства в соседних ресторанах, в то время как в судебных залах велась ожесточенная борьба за использование названий Manganaro и Него-Вой. За пределами суда они не общались. И лишь недавно братья смогли достичь согласия — без суда.

Один из представителей следующего поколения Деллорто, Энтони, признался, что эта вражда отравила семейные отношения: он никогда не разговаривал со своими кузинами, дочерьми своего дяди Сальваторе, хотя росли они бок о бок. «На фотографиях с моего крещения присутствуют мои кузины, а я даже не знаю, кто они такие».

## Партнеры — это невидимая группа

Учитывая множество плюсов, свойственных партнерствам, и колоссальные потери, сопутствующие разрыву партнерских отношений, можно предположить, что на тему мотивов поведения и ошибок партнеров проведено неисчислимое количество исследований. Но по этому вопросу написано

---

\* Tara Bahrapour, "Family Feud: Manganaro's Against Manganaro's", *New York Times*, May 14, 2000, p. B1.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)