

Дмитрий
Самигуллин

Юлия
Славецкая

Партнёрский интеллект

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ СОЗДАТЬ
СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС В ПАРТНЁРСТВЕ



Партнёрство
как игра

Дмитрий Самигуллин
Юлия Славецкая
Партнёрский интеллект

<https://litres.ru/74413997>

SelfPub; 2026

Аннотация

Представьте, что создание бизнес-партнёрства — это игра. Только ставки в ней реальные: деньги, доверие, репутация и годы совместной работы. В этой игре невозможно победить благодаря удаче. Здесь выигрывают те, кто умеет договариваться, слышать друг друга и заранее обсуждать правила.

«Партнёрство как игра» — книга-тренажёр, которая проведёт вас через восемь этапов формирования здорового партнёрства. Вас ждут практические задания, которые помогут увидеть собственные сильные стороны, ожидания и ограничения.

Эта книга поможет понять, нужен ли вам партнёр, каким он должен быть и как построить отношения, которые станут вашим главным конкурентным преимуществом.

Содержание

От авторов	4
Пролог	9
Делать бизнес одному или с партнёром	11
Раунд 1. Кто вы и ваш партнёр?	17
Раунд 2. Выбор партнёра: цели, мотивация и потенциал	34
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Партнёрский интеллект

От авторов

Приветствуем вас, дорогой читатель!

Мы — Дмитрий Самигуллин и Юлия Славецкая — архитекторы бизнес-партнёрств, соавторы деловой игры «Партнёрский интеллект» и практики, которые уже много лет помогают предпринимателям договариваться о правилах «игры» в общем бизнесе.

И да, мы сами партнёры. В работе, в проектах, в создании этой книги. Мы знаем, как бывает сложно договариваться, как легко поссориться из-за мелочи и как важно сохранять уважение, когда вы по-разному смотрите на одно и то же. А ещё нам известно, как многое меняется, когда честный разговор между партнёрами всё-таки происходит.

Бизнес часто строится на эмоциях и вере в то, что «если мы хорошие люди, всё получится». Люди вдохновляются идеей, находят единомышленника, чувствуют «химию» и говорят:

— *Мы на одной волне, давай делать этот проект вместе!*

А потом, когда бизнес уже запущен, идут к юристу с просьбой:

— *Составьте между нами партнёрский договор (соглашение). А если вы хороший юрист, то знаете, что в нём на-*

писать.

Но договор — это не страховка от недопонимания. Юридическая форма важна, но она бессильна, если у партнёров нет навыка разговаривать и договариваться. Спойлер: его можно прокачать.

Так, накопленный опыт собственного партнёрства, оформления чужих бизнес-отношений, фасилитации, а также обучение медиации привели нас к практике проведения партнёрских сессий как к самостоятельному направлению деятельности. Это особый формат разговора между совладельцами бизнеса. За время встречи партнёры успевают обсудить всё, что обычно копится годами: ожидания, страхи, сценарии «а что если». Это встреча, на которой можно спокойно и честно посмотреть друг на друга и сказать: «Вот как я это вижу».

Мы помогаем людям не просто оформить партнёрство на бумаге, а создать фундамент, на котором можно строить бизнес.

Мы каждый день видим, как партнёрские сессии спасают компании, предотвращают конфликты и сохраняют отношения. Иногда партнёры после сессии осознают, что готовы двигаться дальше вместе. А иногда — что пора расстаться. И то, и другое — результат.

Мы понимаем, что многим людям непросто сесть за стол переговоров и открыто обсудить сложные вопросы потенциального партнёрства. Но мы уверены, что **сложный про-**

цесс может быть приятным. Так появилась бизнес-игра «Партнёрский интеллект». Мы сделали её для предпринимателей, совладельцев бизнесов и тех, кто только задумывается о совместном деле. Игра уже хорошо зарекомендовала себя и для развития управленческих команд. Вот какими инсайтами и эмоциями делятся участники:

Сергей Булаев, о снователь компании «ЛЕТО», руководитель Архитектурного бюро, председатель Комитета по молодёжному предпринимательству самарского представительства «Опоры России»

Сергей пришёл на игру, чтобы сформировать полное представление о здоровом партнёрстве и понять, при каких условиях такое партнёрство формируется. Сразу после игры он поделился:

«Игра действительно даёт новые инструменты и напоминает о важности тех инструментов, которыми я пользуюсь не совсем системно. Ухожу с пониманием того, как действовать и что усилить, чтобы здоровое партнёрство сложилось»

Максим Белопухов, генеральный директор «Агри Партс Рус»

«Я думал, это будет как-то вяленько, если честно. Кто-то будет более активный, кто-то будет отсиживаться, отмалчиваться, но результат, конечно, превзошёл все ожидания. Во время игры я увидел, что каждый способен рассуждать, спорить, высказываться — это тоже важно.

Почему? Когда в обычном рабочем режиме просишь высказать своё мнение, то скажут всего 2—3 человека. Здесь вообще такого не было — это прям здорово. Мозговой штурм на любую проблематику — крутой инструмент. Сели, поговорили, каждый высказался, и уже может родиться нестандартное решение»

Анастасия Конькова, м енеджер отдела закупок «Агри Парте рус»

«Я лично участвовала в этом первый раз. Когда мы сюда шли, я не знала, что это будет. Настрой был получить живые эмоции. И в моменте это было очень круто, нейронные связи ликовали сегодня. Мы работаем много лет уже в сложившихся отделах, а сегодня я в очередной раз поняла, что мы реально можем круто работать в команде, независимо от того, как мы разбиты. Это возможность посмотреть на нашу команду по-другому. Это всегда добавляет какую-то перчинку. Спасибо за креативность, за этот классный, яркий подход»

Наш главный фокус: мы создаём инструменты для собственников бизнеса, которые хотят строить партнёрства осознанно и безопасно. Именно поэтому по мотивам игры «Партнёрский интеллект» мы написали эту книгу.

Если после её прочтения вы скажете:

— Теперь я понимаю, как говорить с партнёром открыто и безопасно...

Это значит, мы достигли цели. Потому что партнёрство

начинается не с идеи проекта и не с юридического договора.
Оно начинается с разговора.

Пролог

Вы держите в руках эту книгу — значит, у вас есть идея, которую невозможно реализовать в одиночку. Или бизнес, где всё вроде работает, но что-то не так. А может, вы просто устали быть тем, кто «тащит», и ищете того, кто будет рядом, на равных. Так или иначе, вы здесь, а стало быть, готовы к главному испытанию: понять, какой вы компаньон и нужно ли вам вступать в партнёрство.

Отметьте на шкале ваш опыт в бизнес-партнёрстве



Перед вами не просто книга. Это игра, где вы — главный герой. Каждая глава станет миссией. Каждый выбор — зеркалом ваших принципов и ценностей. Каждое решение — шагом к тому, чтобы увидеть, кто вы в партнёрстве на самом деле.

В этой книге мы создали подробную карту, чтобы было

проще ориентироваться в мире партнёрства. Сейчас вы находитесь на стартовой точке. Впереди вас ждут 8 раундов со своими сложностями и испытаниями. Они помогут определить ваши сильные стороны и ожидания от будущего партнёрства, нащупать страхи и понять, какие ловушки могут встретиться вам на пути. Выполняйте задания, следуя нашим инструкциям и прокачивайте навыки создания здоровых партнёрских отношений. Вам понадобится только ручка и таймер, чтобы не уходить в долгие размышления во время прохождения раундов. А в конце каждого этапа вы сможете получить мотивационную карточку «Эндорфиниум».

После прочтения этой книги у вас будет «компас», который подскажет, в каком направлении двигаться для достижения лучшего результата в бизнесе — с партнёром или без него.

Перед тем как сделать первый шаг, нужно ответить самому себе на два важных вопроса:

1. Зачем мне нужен партнёр?
2. Есть ли лучшие альтернативы партнёрству?

Делать бизнес одному или с партнёром

Партнёрство ради партнёрства — плохая идея. Если вы можете нанять профильных специалистов и привлечь деньги через сторонних инвесторов или кредит, партнёр с финансовой или экспертной составляющей может быть и не нужен. Иногда деньги от банка решают задачу лучше, чем доля в компании, и без лишних конфликтов. Многие предприниматели приходят к нам на бизнес-игру «Партнёрский интеллект», чтобы понять, необходим ли им партнёр на самом деле.

Екатерина Гришкова, б ухгалтер, финансист, экономист, руководитель сети аптек

Екатерина пришла на игру в поисках ответа на вопрос: «Нужен ли мне вообще партнёр?» После игры она поделилась вот такими мыслями:

«Мне показалось, что всё было легко, интересно, азартно. Для меня это новый опыт, в моей бизнес-жизни были разные отношения, но партнёрства в чистом виде не случалось. Теперь потенциальному партнёру я задам на 50% больше вопросов. Ну и ещё я вдруг осознала очень простую, но неочевидную истину: партнёрство — это не всегда 50/50. Это любые договорённости, которые устраивают обе сто-

роны».

Наталья Никонова, о снователе брендов «Баранкино» и «Слойка»

Наталья развивает бизнес-проекты с супругом и пришла на игру из предпринимательского интереса и с целью понять, нужен ли их делу ещё один партнёр.

«Игра — огонь, — сказала Наталья сразу после окончания сессии, — получила множество инструментов, которые помогут двигаться в сторону партнёрства с большей уверенностью. Партнёр — это не только про деньги».

Спустя пару недель после игры Наталья рассказала, что решила не вступать в партнёрские отношения с предпринимателями, которых рассматривала для своего проекта, и это её очень обрадовало.

Часто многие думают: «Если будет второй или третий партнёр, то успех придёт сам собой». К сожалению, это миф. Нет достоверной статистики, подтверждающей, что компании с двумя или тремя партнёрами чаще достигают большей капитализации. Например, даже у Ноама Вассермана в «Главной книге основателя бизнеса» собраны данные на базе успешных американских партнёрств. И они отражают только тех, кто выжил. Представьте: 88% компаний из списка Fortune 500 исчезли с рынка за последние 60 лет¹. А сколько бизнес-проектов с несколькими партнёрами развалилось на старте? Никто не считал. Порой мы видим только выбор-

¹ Источник: American Enterprise Institute

ку успешных. Поэтому партнёрство — это не гарантия резкого роста, но хороший инструмент, который нужен на определённом этапе развития компании.

Как понять, что вам нужен бизнес-партнёр? Например, у вас уже есть несколько проектов, и вы честно понимаете, сто процентов внимания одному из них вы просто не можете уделить. Не потому что не хотите, а потому что физически не получается. И тогда возникает необходимость в человеке, который сможет подхватить, поддержать, прикрыть в нужный момент. Кто сможет быть вовлечён полностью, даже когда вы временно выпадаете из процессов.

И вот здесь важный момент — это, как правило, не человек в найме. Это тот, кто тоже готов рисковать, вкладываться, нести ответственность. Готов потерять деньги, если проект не выгорит. И именно поэтому это уже партнёр, а не просто управляющий. Ключевая особенность партнёра как раз в том, что он берёт на себя часть рисков. Риск — это обратная сторона ответственности. Если вы зовёте человека в партнёрство, вы делите не только прибыль и решения, но и риски. Это совсем другой уровень включённости.

Да, можно развиваться по модели филиальной сети: ставить директоров на местах, прописывать стандарты, управлять централизованно. Но не всем этот формат подходит. Многим предпринимателям хочется, чтобы человек был не просто исполнителем, а соучастником — болел за результат, чувствовал ответственность, чтобы было общее «мы». По-

этому прежде чем строить какую-либо модель, важно сначала разобраться с собой: зачем вам партнёр, что вы хотите делегировать, а что не готовы отдавать. Понимание этого — основа зрелого партнёрства.

Партнёрство — это объединение капиталов для достижения общих целей.

О каких капиталах идёт речь?

1. Экономический капитал — деньги, материальные или нематериальные активы.
2. Человеческий капитал — ваше рабочее время, профессиональные знания и навыки.
3. Социальный капитал — репутация, деловые, профессиональные контакты и социальные связи.

Так, иногда партнёр нужен, чтобы открыть новый бизнес или чтобы масштабировать уже существующее дело. Кроме того, партнёр может задействовать свой опыт и экспертизу в улучшении бизнес-процессов, продвижении, разработке продукта. Иногда наличие партнёра усиливает доверие со стороны клиентов, что поможет развитию компании на рынке. Часто в партнёрство вступают по психологическим причинам — одному страшно, хочется разделить риски.

Мы с коллегами проводили опрос предпринимателей, чтобы узнать, почему они задумываются о поиске партнёров. Исходя из ответов выделили три основные причины. Результаты вы можете видеть на диаграмме.

Причина поиска партнёров для бизнеса



Как показывает практика, причин для поиска партнёра может быть множество. Однако прежде чем вступать в партнёрство, нужно определить — действительно ли у потенциального компаньона есть то, ради чего вы его привлекаете: компетенции, связи, ресурс.

Важно: в партнёрстве заложен огромный потенциал, но оно должно быть осознанным. Такой тип взаимоотношений работает только если вы чётко понимаете, зачем это вам и какую ценность каждый из участников приносит в бизнес. Всё остальное — риск и лишние сложности.

Задание 1

В списке ниже отметьте причины, по которым вы хотели бы оформить партнёрство.

- Открытие нового бизнеса
- Страшно одному
- Разделить риски
- Не хватает экспертизы
- Нет денег
- Масштабирование бизнеса
- Делегирование части задач
- Открытие нового направления
- Усиление бренда

Итак, перед вами развилка: идти одному или искать партнёра. Какой шаг сделаете? На этом этапе важно задать себе честный вопрос: зачем вам партнёр и партнёрство, что вы хотите в нём получить и что готовы привнести. Ответ на него поможет двигаться дальше более осознанно. Если выбираете второй путь, то добро пожаловать в мир партнёрства. Перелистывайте страницу, чтобы начать игру и выбрать своего персонажа.

Раунд 1. Кто вы и ваш партнёр?

*Ваша личность — ваш главный ресурс
в партнёрстве.*

У каждого из партнёров свои навыки, мотивация и методы управления бизнесом. Именно поэтому в момент «выбора персонажа» закладывается будущий успех или провал всей миссии. Вы можете искать и найти множество идеальных партнёров. Но если вы сами не понимаете, кто вы как партнёр, то это изначально плохой фундамент для будущего сотрудничества. И для начала давайте зафиксируем стартовые характеристики вас как игрока.

Задание 2.

Поставьте таймер на 3 минуты и заполните анкету-визитку

ВИЗИТКА

1. *Имя*
2. *Сфера деятельности*
3. *Компетенции, которыми вы обладаете*
4. *Ценности, которыми вы руководствуетесь в бизнесе*

Прежде чем строить партнёрские отношения, важно разобраться: а какой я на самом деле? Определить это можно с помощью систем типирования. Они позволяют увидеть себя со стороны и лучше понять, как вас воспринимают другие.

Это даёт удивительный эффект.

Иногда то, что вам кажется энергией и инициативой — со стороны может восприниматься как хаос и непоследовательность. Например, вы считаете, что просто занимаетесь развитием проекта: сегодня одно, завтра другое, двигаетесь вперёд, а партнёры видят, будто вы каждый день придумываете что-то новое и иногда даже противоположное.

И наоборот, когда разбираете тип партнёра, видите, какие у него сильные стороны, вы вдруг начинаете замечать — то, что раньше раздражало, на самом деле спасает проект. Осторожность, вдумчивость, скрупулёзность партнёра — это не тормоз, это баланс вашей импульсивности. И тогда задача уже не в том, чтобы «переделать» компаньона, а в том, чтобы поработать со своим раздражением и научиться видеть пользу в различиях.

Существует множество различных методик и техник типирования людей. Приведём несколько самых популярных и базовых инструментов:

1. Код Адизеса РАЕІ — это модель из четырёх ролей, необходимых для эффективного функционирования компании:

- Р — производитель;
- А — администратор;
- Е — предприниматель;
- І — интегратор.

Она помогает оценить, как распределены эти роли у кон-

кретного руководителя, а также стадию жизненного цикла компании.

2. Модель DISC — это поведенческая модель, основанная на четырёх типах личности:

D — доминирование;

I — влияние;

S — постоянство;

C — соответствие.

Модель была разработана психологом Уильямом Марстоном в 1928 году, а позже адаптирована для бизнес-применения. Она помогает понять стиль поведения человека, его мотивы и предпочтения в определённых ситуациях, а также сильные и слабые стороны.

3. Модель Томаса Эриксона — это типология личности, основанная на цветовой системе:

— красный — лидер, доминирующий, целеустремлённый, любит контроль и власть;

— жёлтый — общительный, вдохновляющий, энергичный, ориентирован на людей и общение;

— зелёный — миротворец, стабильный, надёжный, избегает конфликтов;

— синий — аналитик, педантичный, стремится к точности, анализу и соблюдению правил.

Модель описывает поведенческие характеристики, темперамент и систему ценностей четырёх основных типов людей, чтобы помочь лучше понять себя и повысить качество ком-

муникации с окружающими.

4. Теория Редмонда Белбина — это концепция командных ролей, которая разделяет поведение людей в команде на девять типов, или ролей, способствующих эффективной работе.

Роли можно разделить на три группы:

— интеллектуальные — генератор идей, аналитик-стратег, специалист;

— социальные — координатор, душа команды, исследователь ресурсов;

— действия — реализатор, мотиватор, педант.

Понимать, как устроены вы и ваш партнёр, необходимо на любом этапе: при запуске бизнеса, в действующем проекте, в момент кризиса или роста. Хорошо, если вы оба пройдёте типирование и обсудите результаты. Это основа для разговора о ваших различиях, возможных точках трения и о том, чего вы можете не видеть.

Если вы с партнёром одинаковые по типированию, то, значит, у вас в отношениях могут быть перекосы. Например, два активных «D» по DISC — предприниматели, которые стремительно идут вперёд, не просчитывая шагов, не думая, что там с финансами и есть ли покупатель на их продукт. Вместе они активно действуют, но могут лишать проект устойчивости. А если типы разные, партнёры видят проект под разными углами: один тянет к действию, другой предпочитает просчитать детали.

И здесь важно уметь слышать друг друга, тогда рождается баланс, а когда нет, появляются конфликты. Совместимости не существует. Есть навыки — договариваться, понимать и слышать друг друга.

Задание 3.

Поставьте таймер на 3 минуты

Дополните фразы:

1. В партнёрстве я силён/сильна в ...
2. Мне важно, чтобы партнёр ...
3. Меня раздражает, когда партнёр ...
4. Моя уязвимость как партнёра — ...

Получите карточку «Эндорфиниум»:

#подумайобэтом

«Партнёрство — это не о том, чтобы найти кого-то, кому можно доверять, а о том, чтобы найти кого-то, кто будет доверять вам».

Уэйн Хайзенга

Серия «Мысли»

**партнёрский
интеллект.**

Как ваши сильные стороны могут всё испортить

У каждого из нас есть сильные стороны. Это то, что делает нас эффективными, заметными, продвигает вперёд. Мы ценим эти качества, гордимся ими, строим на них карьеру и бизнес. Но в партнёрстве всё может повернуться иначе, и то, что раньше помогало — вдруг начинает мешать.

Например:

«Он решительный» → «Он давит и не слушает»

«Она гибкая» → «Она не выполняет договорённости»

Важно честно ответить себе: какие мои сильные качества могут негативно повлиять на партнёрство. И не просто продумать для себя, а обязательно обсудить это с партнёром. Да, мы выбираем партнёров за их положительные качества, но готовы ли мы принимать крайние проявления этих же качеств? Необходимо сесть и вместе сформулировать: какие у каждого сильные стороны и как они могут проявляться в разные моменты. Так вы снижаете риск пиковых напряжений — тех самых ситуаций, когда «всё было хорошо», а потом вдруг стало сложно.

Задание 4.

Из этих 16 положительных качеств выберите 4, которые, по вашему мнению, наиболее свойственны вам:

Смелость

Эффективность

Целеустремлённость
Тяга к соперничеству
Умение слушать
Любовь к порядку
Убедительность
Спонтанность
Неуступчивость
Желание избегать конфликтов
Воодушевлённость
Оптимизм
Готовность соглашаться
Аналитическое мышление
Серьёзность
Прилежность
Поставьте таймер на 3 минуты

А теперь подумайте и запишите: как эти положительные качества могут негативно повлиять на ваш проект или партнёрство?

Важно: одни и те же ваши с партнёром качества со временем могут восприниматься по-разному. Не потому, что человек изменился, а потому что изменилось наше восприятие.

Есть хорошая практика — мы называем её «Перспектива партнёрства: до и после». Она помогает увидеть, как меняется наше восприятие. Например, на старте партнёрства воодушевление другого человека, возможно, вас и подтолкнуло начать бизнес. Его энергия, вера, драйв — вот то, че-

го вам не хватало, чтобы решиться. Проходит время — и та же энергия начинает раздражать. Он всё так же воодушевлён, всё так же бежит вперёд, но теперь вам кажется, что он несётся куда-то, не слушает, не согласовывает.

Это важный момент: партнёр не стал другим. Он не стал хуже, безумнее или непредсказуемее. Он каким был, таким и остался. Просто мы начали воспринимать это по-другому. Вот почему важно осознавать обратную сторону сильных качеств.

Как типичные сильные стороны превращаются в ловушки?

— Контроль, который помогает выстраивать процессы, начинает душить инициативу.

— Харизма, которая вдохновляла, вдруг становится «слишком много его».

— Скорость, которая толкала вперёд, превращается в поспешность.

Задание 6.

Поставьте таймер на 3 минуты

Посмотрите на таблицу трансформации восприятия качеств партнёра «до» партнёрства и «в процессе». Обсудите результат с вашим партнёром. Договоритесь, что вы будете делать, если партнёр начнёт проявлять обратную сторону своих сильных качеств.

ПРОФИЛЬ ПОВЕДЕНИЯ DISC	ДО: МЫ ВОСПРИНИМАЕМ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ПАРТНЁРА КАК	ПОСЛЕ: МЫ ВОСПРИНИМАЕМ НЕДОСТАТКИ ПАРТНЁРОВ КАК
D (доминирование)	Смелость Эффективность Тяга к соперничеству Целеустремлённость	Безрассудство Трудоголизм Излишняя агрессивность Упрямство
I (влияние)	Воодушевлённость Оптимистичность Убедительность Спонтанность	Возбудимость Неумение трезво мыслить Манипулятивность Неорганизованность
S (стабильность)	Непоколебимость Методичность Готовность соглашаться Умение слушать	Нежелание меняться Медлительность Нерешительность Необщительность
C (сознательность)	Аналитическое мышление Серьёзность Любовь к порядку Прилежность	Придирчивость Замкнутость Перфекционизм Трудоголизм

Портрет партнёра: какой он должен быть и ожидания от его участия

Нас часто спрашивают: как найти партнёра? Как понять, какой человек действительно подойдёт? Мы придерживаемся такой формулировки:

Идеальный партнёр — это единые принципы и ценности + взаимодополняющие цели

При этом важно понимать: идеальное партнёрство — это скорее ориентир, эталон, к которому стоит стремиться, а не обязательное условие, без которого ничего не получится. Для выстраивания здоровых отношений необходимо взаим-

ное согласие.

Мы не рекомендуем бездумно идти в партнёрство. Ценности — это действительно фундамент отношений. Но союзы с различными взглядами на те или иные вопросы не обречены, они требуют большей осознанности и договороспособности партнёров. Если различия есть, их важно обсудить и зафиксировать: что мы делаем, а что нет, где наши границы и правила, чтобы разные взгляды не разрушили партнёрство.

Например:

— Для одного не исполнить обязательства по договору с клиентом — не трагедия, потому что прибыль важнее, а для другого — это главное правило «клиенты — наше всё».

— Один может считать честность фундаментальной ценностью и всегда говорить правду, даже если это приведёт к неприятностям, в то время как другой делает акцент на комфорте в отношениях и предпочитает избегать острых углов, иногда умалчивая правду во благо мира в коллективе.

— Для одного бизнес — это всё, а для другого — лишь часть жизни. И совместное время с семьёй, например, может быть в приоритете.

На старте такие различия иногда кажутся несущественными, но со временем они могут стать причиной серьёзных конфликтов. Именно поэтому важно не стремиться к недостижимому идеалу, а понимать, к чему вы хотите прийти в партнёрстве, и быть готовыми работать над этим.

Задание 7.

Поставьте таймер на 3 минуты

Продумайте портрет вашего идеального партнёра и ожидания от его участия в проекте:

— Какими специальными навыками он должен обладать, какие качества характера и особенности личности вас устроят?

— Опишите обязанности и определите, сколько времени партнёр должен уделять вам и работе над проектом.

Чек-лист «Ваш идеальный партнёр — кто он?»

Отметьте, какие черты для вас важны в партнёре:

— Спокойствие и последовательность

— Готовность к риску

— Прозрачность в финансах

— Умение вдохновлять

— Чувство юмора

— Быстрая реакция на изменения

— Стратегическое мышление

— Уважение к личным границам

— Свой вариант.

Ещё один немаловажный элемент этой формулы — доверие. В нашем понимании, доверие — это, с одной стороны, уверенность в том, что партнёр будет соблюдать договорённости, а с другой — состояние, при котором не страшно показать свою уязвимость.

Если вы не доверяете партнёру, то будете постоянно проверять, контролировать, сомневаться. Это разрушает и отно-

шения, и бизнес-процессы. По статистике, компании с низким уровнем доверия в партнёрствах несут в пять раз больше транзакционных издержек².

Доверие нельзя в полной мере прописать в соглашении. Оно формируется и развивается со временем. И здесь важно понимать, что доверие бывает разным и проходит несколько стадий развития (по модели Левицки и Банкера).

Первая стадия — доверие на расчёте.

Это начальный уровень, основанный на оценке рисков, выгод и санкций за нарушение. Оно неустойчиво, так как держится на внешних факторах — контрактах, правилах, возможных последствиях.

Вторая стадия — доверие на знании.

Формируется через повторные взаимодействия и предсказуемость поведения. Партнёры узнают сильные и слабые стороны друг друга, и за счёт этого растёт уверенность. Это более устойчивый уровень, но он требует времени.

Третья стадия — доверие на тождестве.

Это самый глубокий уровень, где происходит совпадение ценностей, целей и интересов. Такие отношения становятся по-настоящему устойчивыми, а ошибки и сбои не разрушают партнёрство, если сохраняется общее понимание принципов.

При этом важно учитывать: доверие не является чем-то единым и абсолютным. Нормально одновременно и дове-

² По данным Dyer & Chu, 2005

рять, и не доверять партнёру в разных областях. Например, вы можете полностью доверять человеку в финансах и управлении, но не доверять ему в вопросах коммуникации или, скажем, в умении вести переговоры. Это не противоречие, а реальность живого партнёрства.

И если вы чувствуете тревогу, напряжение, недосказанность — стоит подумать, хотите ли вы строить с этим человеком общее дело и на каком уровне доверия вы находитесь сейчас. Доверие требует постоянной работы. Его нужно поддерживать, как систему — проверять, обновлять, подстраивать. Именно это и позволяет со временем переходить от базового уровня к более глубокому и устойчивому партнёрству.

Красные флаги, или С кем не стоит вступать в партнёрство

Спойлер: почти с любым человеком можно выстроить партнёрские отношения — вопрос только в том, насколько вы готовы учитывать особенности друг друга.

Совет эксперта:

— Прежде чем начинать с кем-либо полноценное совместное дело, постарайтесь реализовать с ним какой-то небольшой проект или найдите способ временно поработать на таких условиях, которые позволят каждому безболезненно выйти из бизнеса.



Бизнес — это люди. И партнёр может стать вашим трамплином к успеху, а может слегка затруднить маршрут. Слегка, потому что всё поправимо, но зачем искать приключений, если можно их обойти? Есть типаж, с которыми нужно быть особенно внимательными и осторожными.

1. Человек, у которого уже был неудачный опыт партнёрства, и при этом он во всём обвиняет других.

Если в его рассказах всегда звучит: «Мне просто не повезло с партнёрами», — это сигнал. Такой человек склонен не брать ответственность за происходящее, а перекладывать её на окружающих. С этим можно работать, но только если ответственность и правила игры заранее чётко зафиксированы.

2. Человек, который считает себя самым умным.

Фразы вроде «Все вокруг ничего не понимают», «Я тут

один вижу картину целиком» — уже повод насторожиться. Такой человек часто не слышит других, обесценивает чужое мнение и тянет одеяло на себя. Это не значит, что с ним категорически нельзя вступать в партнёрство, но нужны жёсткие рамки и договорённости.

3. Человек, который никогда не был в партнёрстве.

Для него это новый опыт: он не понимает, как делятся роли, как принимаются совместные решения, где проходят границы ответственности. Здесь потребуется больше времени и терпения, чтобы не столкнуться с разочарованием уже на старте.

4. Новичок в бизнесе.

Отсутствие предпринимательского опыта — отдельный маркер. Такой человек не знает, как принимать решения в условиях неопределённости, не сталкивался с кассовыми разрывами, с тем, что прибыль — это не всегда деньги на счету. Здесь есть вероятность, что партнёрские отношения будут сложнее, чем с опытным предпринимателем.

Наихудший сценарий — сочетание нескольких типов: нет опыта предпринимательства или был неудачный партнёрский опыт и присутствует склонность думать, что он всегда прав. С таким «комбо» нужно подходить особенно осторожно: взвесить, насколько незаменимы его компетенции. Бывают ситуации, когда человек нужен несмотря ни на что — например, у него уникальная экспертиза. В этом случае важно максимально аккуратно подойти к оформлению партнёр-

ских отношений: зафиксировать роли, зоны ответственности, правила коммуникации. Далее мы будем подробно говорить о том, как выстраивать эти договорённости и как «дышать» в партнёрстве, чтобы даже сложные типажи не становились проблемой, а наоборот — помогали бизнесу расти.

Задание 8.

Поставьте таймер на 5 минут

Это упражнение поможет изучить друг друга и избежать «разочарований» в будущем. Обсудите с партнёром разные ситуации и как вы себя в них ведёте:

Как вы принимаете решения?

Как справляетесь со стрессом?

Как справляетесь с рутинными задачами?

Задайте себе вопрос: «Сможем ли мы наладить плодотворное сотрудничество, учитывая всё, что я узнал о партнёре?»

Создайте карточку партнёрского профиля:

1. Поведенческий стиль (DISC): _____

2. Управленческая роль (PAEI): _____

3. Архетип: _____

4. Сильные стороны: _____

5. Уязвимости: _____

6. Что меня раздражает в потенциальном партнёре:

7. Цель: чего я хочу от партнёра: _____

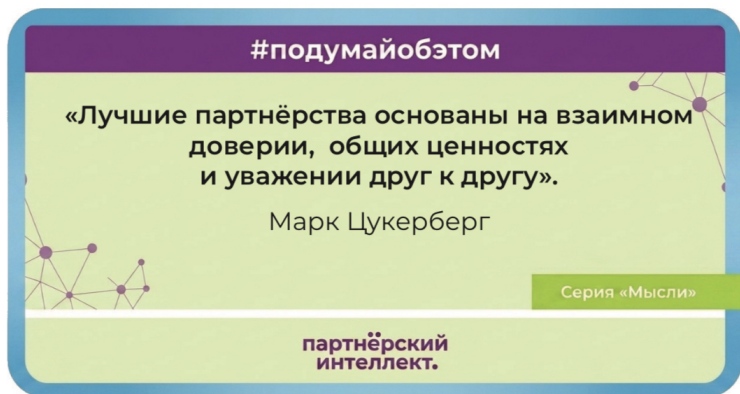
Пройдите вместе с партнёром этот уровень, выполните за-

дания, заполните карточки и сравните. Обсудите: насколько вы усиливаете друг друга? Что нужно учесть, прежде чем идти дальше?

Переход к следующему раунду возможен, когда вы чётко понимаете:

1. Какой вы партнёр.
2. Какой партнёр вам подходит, а какой — точно нет.
3. Чем вы с партнёром усиливаете проект, а в чём можете тормозить.

Получите карточку «Эндорфиниум»:



Раунд 2. Выбор партнёра: цели, мотивация и потенциал

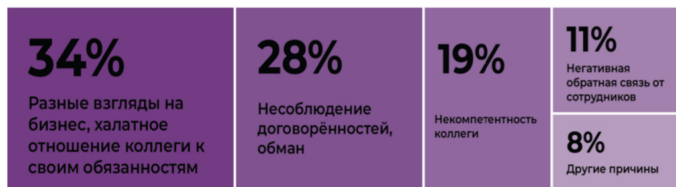
Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.

<i>Луций Анней Сенека</i>

Поздравляем, вы успешно прошли первый раунд, определили, какой вы партнёр и какого человека хотите видеть рядом с собой в бизнесе. Теперь настало время сделать следующий шаг: выбрать подходящего партнёра и двигаться дальше по маршруту игры.

Прежде чем объединяться с кем-то, важно понять три вещи: цель, мотивацию и потенциал конкретного партнёрства. К сожалению, пока статистика неутешительная — каждый третий предприниматель расстаётся с партнёрами по бизнесу. Причин может быть масса: от некомпетентности до несоблюдения договорённостей. Но чаще всего партнёры расходятся, обнаружив, что у них разные взгляды на бизнес.

Можно выделить следующие причины расхождения партнёров:



Цели партнёров — ключ к взаимопониманию

Разные бизнес-цели часто приводят к тому, что со временем партнёры расходятся. Самый распространённый сценарий: один партнёр смотрит на бизнес в долгосрочной перспективе, готов вкладывать и ждать, а другой хочет сразу высокий доход и не готов долго держать деньги в проекте. Классическая история: споры об инвестициях, капитальных и временных вложениях.

Приведём реальный пример из нашей практики. Предприниматель объединился с партнёрами, чтобы построить завод. Каждый вложил в дело определённые ресурсы, но спустя время их союз развалился. А всё потому, что они совершили ошибку — не обсудили на старте, для чего вступают

в этот бизнес. Оказалось, что компаньоны предпринимателя изначально преследовали только финансовые цели, а он хотел в первую очередь построить завод, чтобы создать 2000 рабочих мест. Соответственно, когда его партнёры достигли определённого капитала, они просто вышли из бизнеса, а он остался один.

Как можно не допустить такого исхода? Чётко проговорить цели каждого партнёра. И в этой конкретной ситуации был вариант создать партнёрство даже при разных целях — прописать в соглашении договорённость, что достигнув одной из них, партнёры садятся и обсуждают, что делать дальше. Цели могут меняться. Сейчас предприниматель хочет построить завод на 2000 мест, а партнёр — заработать на собственный дом и машину мечты. Предположим, через год последний построит дом, купит машину и, возможно, захочет и дальше заниматься развитием завода. А значит, партнёрство может продолжиться, но уже на новых условиях.

Поэтому, если вы видите перспективу в партнёрстве на данный момент, но цели расходятся, обсудите все нюансы. Нет правильного и неправильного партнёрского соглашения, есть конкретные договорённости, которые устраивают все стороны. Например, по закону при учреждении компании её можно создать на определённый срок или бессрочно. И это следует закрепить в уставе. Так и в партнёрстве — можно его создать на конкретный срок, а можно приурочить к событию, допустим, заработали 1 млрд. Это не значит, что

после вы обязательно разойдётесь или прекратите деятельность. Но у вас будет точка «Б», и она тоже важна. Это возможность подготовиться к будущему разговору, сесть и снова всё обсудить: «Что мы имеем? Бизнес вообще работает? Его надо тащить дальше?» Иногда партнёры годами тянут проект, который ничего не приносит, хотя рядом есть «золотое поле». Поэтому периодические проверки «Мы вообще зарабатываем?» — это норма, и заранее установленный срок партнёрства помогает такие проверки не откладывать.

Отношения — это про способность честно говорить друг с другом, договариваться заново и не бояться обсуждать эффективность. Это то самое доверие, которое должно быть между партнёрами: «Я понимаю, чего хочешь ты, и мне это комфортно. И если мы не увидим перспектив для сотрудничества, то не пойдём дальше вместе».

Задание 9.

Поставьте таймер на 7 минут

Мы собрали разные модели и форматы партнёрств. Каждая категория сопровождается вопросами для обсуждения, которые помогут вам понять, как именно вы хотите строить отношения и какие правила совместной работы установить с самого начала.

Отметьте подходящие вам варианты в списке ниже и ответьте на вопросы, чтобы понять, каким вы видите партнёрство. Сравните ответы с вашим партнёром и обсудите их.

1. По количеству партнёров:

- два
- три
- более трёх

Могут ли партнёры принимать решения не в полном составе?

Могут ли партнёры проводить совещания не в полном составе?

По каким вопросам какой состав собирается и принимает решения?

2. По сроку партнёрства:

- срочные
- бессрочные

Этот бизнес для себя или на продажу?

Передадим в наследство детям?

3. По конфигурации ролей партнёров:

- инвестор + эксперт

Принимает ли инвестор участие в управлении и принятии решений?

Как оформляется вклад инвестора?

- эксперт + эксперт

Чем партнёры усиливают друг друга, если у них одинаковая экспертность?

Как будут «делить» клиентов?

- владелец + сотрудник

Что будет с долей, если сотрудник перестанет выполнять трудовую функцию?

Участвует ли сотрудник в покрытии кассовых разрывов?

Как сотрудник видит свой рабочий день/неделю в качестве владельца?

— коллаборации брендов

Какая форма отчётности по проекту?

Кому что останется по окончании срока партнёрства?

4. По распределению долей:

Какая доля партнёров во владении?

Какая доля партнёров в принятии решений?

Какая доля партнёров в распределении прибыли?

Какая доля партнёров в покрытии убытков и кассовых разрывов?

5. По социальным ролям партнёров:

— друзья

— семья

— бывшие коллеги

— другое

Как партнёры будут разделять личное и рабочее время?

Как партнёры будут разделять личные и рабочие отношения?

Могут ли партнёры одновременно уезжать в отпуск?

6. По конфигурации подчинения или роли в бизнесе:

У кого из партнёров помимо роли владельца будет роль руководителя или исполнителя?

Как партнёры будут отчитываться друг перед другом?

7 По типу личности: DISC, PAE

Готовы ли партнёры обсуждать друг с другом особенности своего типа личности?

Готовы ли партнёры вырабатывать правила поведения в партнёрстве, для того чтобы трения и разногласия не переросли в конфликты?

8. По этапам развития компании:

— стартап «давай-давай»

— фаза устойчивого развития

9. По конфигурации трудовых функций:

Будут ли у партнёров трудовые функции?

Как будут распределены зоны ответственности между партнёрами?

Будет ли предусмотрена оплата за выполнение этих функций?

10. По конфигурации капиталов:

— экономический

— социальный

— человеческий

11. По виду и масштабу бизнеса:

— капиталоемкий

— трудоёмкий

— B2C

— B2B

Кто наш клиент?

Как партнёры видят свой бизнес через 5, 10 лет?

12. По опыту партнёров:

- Какой опыт у вас и ваших потенциальных партнёров?
- Есть ли опыт совместной работы или ведения бизнеса?
- Есть ли релевантный отраслевой опыт?

Задание 10.

Поставьте таймер на 3 минуты

Обсудите и запишите глобальную цель вашего бизнес-партнёрства.

Это поможет синхронизироваться по масштабу и декомпозировать цель.

Ожидания и реальность: как распознать истинную мотивацию партнёров

Люди приходят в партнёрство по разным причинам. Чаще всего за ресурсом другого партнёра: опыт, связи, экспертиза, деньги, время. Иногда просто страшно начинать одному или «вместе веселее». Очень часто встречается страх, что партнёр может обмануть, забрать бизнес или клиентов. Иногда эмоции замаскированы под рациональные доводы: «вдвоём надёжнее». Но если копнуть глубже, мотив часто один — избежать риска, переложить часть ответственности.

Есть только один способ понять, что же на самом деле движет вашим партнёром, — поговорить. Именно откровенный, честный разговор позволяет увидеть настоящую мотивацию.

Нужно на старте обсудить, кто будет «крутить педали», а кто — строить маршрут. Например, кто и в каком объёме отвечает за продукт, кто — за маркетинг, кто — за продажи. Важно изначально договориться, что именно каждый делает, какие ожидаемые результаты его работы и в какой срок будут реализованы. И если партнёры понимают, что не хотят заниматься какой-то частью, — это тоже нормально. Тогда нужно честно договориться, например, о найме человека на эту роль, сразу заложить бюджет и сроки. Это и есть взрослая договорённость.

Если этого не сделать, партнёрство может пойти по негативному сценарию. Допустим, вы думаете, что компаньон будет работать в проекте и вкладывать своё время, а он представляет себе партнёрство так: вы работаете, а он «занимается стратегией» и даёт советы. Вроде оба честны, но делают разные ставки. В результате один ждёт действий, другой — признания. А потом наступает конфликт.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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