

## Искусство сотрудничества: как наладить полезное и эффективное взаимодействие с людьми и организациями

Коллеги, мы подготовили для вас небольшую серию статей на тему «Искусство сотрудничества». Она была опубликована на [нашем канале в Телеграм](#). Здесь же вы можете прочитать все публикации сразу.

Будем говорить о том, какие инструменты помогают наладить взаимно полезное и эффективное взаимодействие с другими людьми и организациями. Ведь известно, что в одиночку сегодня можно решить лишь немногие проблемы.

Мы не просто так обращаемся к вам, как к коллегам, потому что партнерское взаимодействие — одна из наших общих главных ценностей. И мы хотим поделиться с вами фишками и инструментами, которые помогают превращать простое сотрудничество в искусство.

### **Чек-ин и чек-аут: инструмент для эффективного взаимодействия с партнерами**

Итак, первый инструмент – это чек-ин и чек-аут. Да-да, как в аэропорту: этот инструмент ввела в HR работу авиакомпания Swiss Airlines еще в 1990-е годы. Поводом послужили трудности, которые испытывала команда в повседневном общении сотрудников друг с другом.

Пилоты, стюардессы, персонал сели вместе и обсудили, что происходит и что можно изменить? Они пришли к выводу, что нужно «зачекинить» свой ментальный багаж – по примеру того, как пассажиры регистрируют багаж в аэропорту. В нашем случае речь идет об эмоциональном багаже – волнениях, семейных трудностях, с которыми каждый человек приходит на работу. Но они не должны мешать выполнению рабочих задач.

И команда договорилась об эксперименте: каждое утро они вставали в кружок и приветствовали друг друга «чек-ином» — в 1-2 предложениях они делились тем, как они себя чувствуют, с каким настроением пришли на работу. Через короткое время они увидели, что такое простое средство им помогло лучше настроиться друг на друга и концентрироваться на рабочих задачах. Они начали вечером делать чек-ауты, в конце дня, чтобы оставить «рабочий багаж» на работе, и дома сосредоточиться на семейных делах.

## Как работает этот инструмент?

- Чек-ин не является панацеей от всех проблем в коммуникациях. Но он помогает структурировать коммуникации команды, создать внутреннее пространство для команды – отделить рабочее и личное, усилить эффект присутствия, фокусироваться на задачах, и, в результате, повысить эффективность взаимодействия команды в целом.
- Чек-ин развивает необходимые навыки — эмпатию, слушание, умение формулировать то, что происходит «здесь и сейчас».
- Чек-ин помогает услышать голос каждого сотрудника, укрепляет понимание того, что каждый человек важен.
- Существенное правило – не комментировать то, что сказал другой человек – не задавать вопросы, не оценивать, не критиковать.

## Четыре этапа устойчивого сотрудничества

Как наладить устойчивое сотрудничество и в чем причины возможных неудач с новыми партнерами? Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, зачем именно вам нужен партнер, когда и как вы принимаете решение найти партнера для реализации той или иной идеи. Как правило, партнеры нам нужны для более эффективной работы и для устойчивого развития организации.

С чего начать? Конечно, с составления плана, который включает в себя поиск партнеров, формирование стратегии взаимодействия и планирование конкретных мероприятий. Можно выделить 4 основных этапа этой работы:

### 1. Изучите потенциальных партнеров и пригласите их к сотрудничеству:

- а. Определите круг ваших потенциальных партнеров, исходя из направления деятельности, географии, круга проблем, которые они решают, степени их влияния и желания работать сообща
- б. Сформируйте общую картину/видение проблемы и того, как ваше взаимодействие поможет ее решить
- с. Выберите наиболее подходящий метод вовлечения потенциального партнера в сотрудничество

*Где можно найти тех, кто заинтересован в сотрудничестве с нами и обладает нужными нам компетенциями и опытом?*

*Прежде всего, в вашем окружении – в той среде, в которой вы живете и работаете: местное сообщество, потребители ваших услуг или поставщики, другие заинтересованные стороны — стейкхолдеры. Те НКО, которые включают стейкхолдеров в свою экосистему – приглашают их на своих совещания, обсуждают с ними свои планы и отчеты и т.д., — легче находят партнеров. И поэтому первый, самый очевидный «секрет» успешного сотрудничества – пригласить тех, кого вы знаете и с кем уже имели дело.*

**Но для некоторых новых задач может оказаться очень полезным, если вы нарисуете портрет пока неизвестного вам партнера и обсудите, где его можно найти.**

## 2. Построение взаимодействия и формализация взаимоотношений:

- a. Проясните общие цели и имеющиеся ресурсы
- b. Спланируйте вместе совместную деятельность, договоритесь об основных принципах и о средствах коммуникации
- c. Закрепите договоренности и разработайте структуру управления процессом взаимодействия

## 3. Реализация плана сотрудничества, мониторинг и оценка результатов:

- a. Обеспечьте регулярное информирование о достижениях, договоритесь о том, как вы будете друг другу давать обратную связь – посредством личных встреч, онлайн совещаний, писем и благодарностей, отчетов и т.п.
- b. Фиксируйте результаты – чего удалось достичь, и что не получилось. Вносите необходимые изменения
- c. Создайте механизмы обучения новым компетенциям, если такая потребность выявилась в процессе сотрудничества

## 4. Сохранение, развитие и расширение воздействия:

- a. Создайте структуры управления и внедрите их в практику
- b. Обсудите новые идеи сотрудничества

*А в следующей части будут конкретные советы практиков о том, как построить успешное сотрудничество.*

## Как построить успешное сотрудничество? 10 практических советов

Мы разобрали 4 этапа для формирования стратегии взаимодействия, поделились инструментом чек-ин и чек-аут. Теперь наши любимые советы от знатоков и практиков.

- 1) Ваши **ожидания должны быть реалистичными** – не нужно считать, что ваш партнер сделает невозможное. Составьте список ваших ожиданий по отношению к партнерам.
- 2) Свои **проблемы решайте сами** – не считайте, что это должны сделать ваши партнеры.
- 3) Не ждите инициативы от других – **делайте первый шаг сами**.
- 4) В начале **проанализируйте, какие у вас есть ресурсы и возможности** для совместной работы, только потом предлагайте сотрудничество.
- 5) **Развивайте диалог**, в котором все стороны получают равную возможность высказаться; не перетягивайте одеяло на себя, не критикуйте, развивайте активное слушание.
- 6) **Делитесь с партнерами** своим видением ситуации, обсуждайте вместе новые возможности совместного решения проблем.
- 7) **Играйте по правилам**, о которых вы с партнерами договорились.
- 8) Составьте **список обязательств**, которые вы как партнер берете на себя, и время от времени проверяйте, как у вас получается их выполнять.
- 9) Помните о том, что **сотрудничество – это процесс**, к которому нужно подходить системно, постоянно пересматривая цели и задачи взаимодействия.
- 10) **Список возможных рисков** поможет вам лучше понять, что вы ожидаете друг от друга и что может произойти несмотря на все прилагаемые усилия. Избежать разочарования вы сможете, если составите план минимизации рисков и альтернативных решений.

## Шесть советов, как минимизировать риски в новом сотрудничестве

Завершая нашу серию материалов об искусстве сотрудничества, хотим дать вам шесть подсказок, которые помогут минимизировать риски в новом сотрудничестве. *Прежде всего, подходите к сотрудничеству как к процессу, постоянно пересматривая не только цели и задачи взаимодействия, но и взаимные ожидания друг от друга. Список возможных рисков, составленный в самом начале, вам поможет избежать разочарования при возникновении сложностей и неудачах – а они неизбежно будут!*

**План минимизации рисков и альтернативных решений – спасательный круг в критических ситуациях.** Он может выглядеть по-разному, например, так:

1. Делайте ставку на людей, но закрепляйте договоренности письменно – таким образом вы убедитесь, что вы одинаково понимаете то, о чем договорились. Пропишите все важные условия сотрудничества, даже если этого не требует закон – это ваша страховка на случай возникновения осложнений.
2. Взвесьте те обязательства, которые вы на себя берете, сможете ли вы их выполнить в любых обстоятельствах. Если нет, делайте оговорки, опишите то, что произойдет, если ситуация изменится.
3. Работайте в правовом поле, не соглашайтесь на серые или мошеннические схемы.
4. Поинтересуйтесь тем, какова деловая и личная репутация вашего потенциального партнера.
5. Если в вашей рабочей истории есть сложные моменты, сами предложите партнеру обсудить их, объясните, что произошло и как вы решили ситуацию.
6. Отдельно проанализируйте скрытые проблемы и угрозы, составьте план альтернативных решений – минимальное и оптимальное. Обсудите с партнерами, при каких обстоятельствах сотрудничество станет невозможным и его придется прекратить.

***Выстраивайте качественное профессиональное общение! Вместе мы сможем больше!***