



ДАЙДЖЕСТ КОРПОРАТИВНОЙ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

# SAPIENS

ЛЮДИ. РАЗВИТИЕ. КАРЬЕРА



# ПАРТНЕРСТВО

№ 25, ИЮНЬ 2021

**ПРИРОДА  
ПАРТНЕРСТВА**

6

**КАК ЦИФРОВАЯ ЭПОХА  
МЕНЯЕТ БИЗНЕС**

ДМИТРИЙ ЛУШИН

10

**ВЕДУЩАЯ  
КОМПЕТЕНЦИЯ  
XXI ВЕКА**

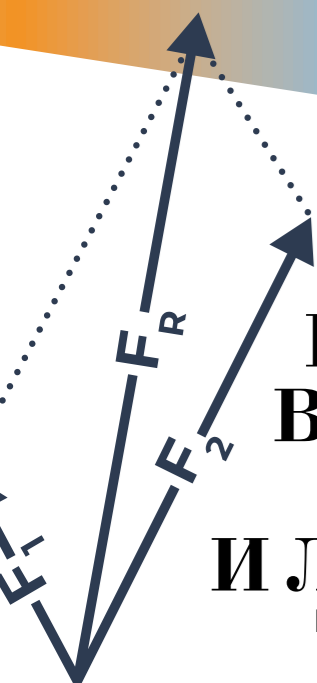
ПАВЕЛ ЛУКША

4

**ПАРТНЕРСТВО  
В ИЕРАРХИИ:  
ПАРАДОКС  
ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ**

ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО

19



УЛЬЯНА РАВЕДОВСКАЯ

**И ЗАБЛУЖДАТЬСЯ РАД...**

23

**ПРОСТРОИТЬ УМНЫЙ  
ГОРОД ЗА 5 МЕСЯЦЕВ —  
МИССИЯ ВЫПОЛНИМА**

КСЕНИЯ СУХОТИНА

26

**ПАРТНЕРЫ — ОСНОВНОЙ  
АКТИВ И ДВИЖУЩАЯ  
СИЛА ЛЮБОГО ПРОЕКТА**

ТАТЬЯНА СМЕРНОВА

29

УЛЬЯНА РАВЕДОВСКАЯ

**КТО МЫ ДРУГ ДРУГУ?**

32



ЮЛИЯ  
УЖАКИНА

# ДОРОГИЕ КОЛЛЕГИ!

генеральный директор  
Корпоративной  
Академии Росатома

В этом номере Sapiens мы обратились к такой общечеловеческой ценности, как партнерство. Современная эпоха индивидуализма обострила дискурс о формах взаимодействия в обществе, степени доверия в высококонкурентной среде и средствах достижения цели. Вместе с прогрессом науки и техники эволюционировали и межличностные отношения. Усилилась роль команд, выросла ценность обмена информацией, усложнились коммуникации. Наилучшие результаты «в забеге на длинные дистанции» показывают связи, пронизанные идеей партнерства. Причем это касается всех сфер жизни — как внутри коллектива и за пределами организации, так и в семье, в личных взаимоотношениях.

В Росатоме есть много хороших примеров партнерств. О двух из них — создании первого в России «умного города-курорта» совместно с Правительством Ставропольского края

и муниципалитетом города Железноводска, а также развитию функции «Управление имуществом» в организациях Росатома — мы расскажем на страницах дайджеста. Философия партнерства проявляется в Росатоме в контексте клиентоцентричности. Мы стремимся выстраивать крепкие партнерские отношения с нашими клиентами. Ценим в сотрудниках умение слышать и слушать партнера, конструктивно решать конфликтные ситуации. Для этого важны такие качества, как уважение и внимательность к потребностям другого человека, а также ответственность за взятые обязательства.

В этом выпуске мы собрали не только успешные кейсы о партнерстве, но и мнения экспертов о трансформации человеческих взаимоотношений в современном цифровом мире и перспективах кооперации.

Желаю вам приятного чтения и надежного партнерского плеча!

# ПРИРОДА ПАРТНЕРСТВА

«ТОТ, КТО ЛЮБИТ ПО-НАСТОЯЩЕМУ КАКОГО-ТО  
ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА, ЛЮБИТ ВЕСЬ МИР».

Эрих Фромм

**В** современных условиях директивные методы управления не всегда дают желаемый результат, особенно когда речь идет о нестандартном подходе к решению масштабных и уникальных задач. Мы считаем, что партнерство как форма взаимодействия помогает сделать проект успешным и при этом получить синергетический эффект от командной работы.

## ПАРТНЕРСТВО КАК ЯВЛЕНИЕ

**Понятие партнерства применяется в разных сферах:**

- в законодательстве, где это отношения между людьми, в основе которых лежат общие интересы, взаимная помощь и солидарность, уважение и доверие, доброжелательность и симпатия;
- в деловых отношениях, когда речь идет о согласовании интересов участников производственного процесса — работников и работодателей, компаний-заказчиков и исполнителей — на основе сотрудничества;
- в семейных отношениях, когда супруги стремятся к взаимному уважению, ставят перед собой общие цели, искренне интересуются делами друг друга, умеют вести диалог, распределяют между собой ответственность, права и обязанности.

По происхождению слово «партнер» французское — **partenaire**, однако и в английском языке есть однокоренные слова — **parcener** (сонаследник), **portion** (доля, часть, порция), **partition** (разделение, распределение). Иначе говоря, партнер — тот, с кем что-либо разделяют, наследуют что-то.

Слово «партнер» относительно молодое — в XIX веке им обозначали отношения участников совместной деятельности: выступления, танца или игры. А в XX веке партнером стали называть человека, с которым вместе ведут дела — это уже деловой или торговый партнер.

По значению к «партнерству» близко слово «товарищество» — объединение людей с едиными целями и общим имуществом. Такое взаимодействие людей появилось еще в Древнем Риме для обозначения союза семейно-наследственного характера. Товарищество было синонимом братства. Речь шла о взрослых братьях, которые не забирали свою долю наследства и не отделялись от семьи, а оставляли все причитающееся им имущество и земли в общем пользовании. Быть частью товарищества значило иметь определенные преимущества, а именно возможность не только покрывать все свои потребности (как личные, так и семейные) из общего имущества, но и отдавать появляющиеся долги.

В средневековой Германии подобные товарищества назывались **Gesammte Hand** (дословно «собранная рука») — от обычая при заключении сделок братья за руки для подтверждения мысли, что все участники действуют как один человек.



## ФОРМУЛА ПАРТНЕРСТВА

Партнерство как социальный феномен взаимодействия людей имеет определенную структуру — оно складывается из частей, которые в совокупности дают партнерам ощущение комфорта и уверенности в завтрашнем дне.

Современный психолог Евгения Проскурякова предложила формулу партнерства, которая отчасти напоминает составляющие зрелой любви, описанные Эрихом Фроммом. В своем трактате «Искусство любви» немецкий ученый, социолог и психоаналитик описал четыре составляющие любви так:

- забота, которая трактуется как внимательность, чуткость и заинтересованность в жизни другого человека, интерес к его переживаниям, желаниям и потребностям;
- уважение, то есть способность видеть в другом человеке личность, которая может являться такой, какая она есть на самом деле, когда один не пытается переделать другого, не стремится контролировать его;
- ответственность, под которой понимается желание и стремление сделать жизнь своего спутника более наполненной и счастливой;
- знание, которое предполагает интерес к личности другого, к его качествам, желаниям и стремлениям, прошлому, настоящему и будущему.

Е. Проскурякова, взяв эти четыре элемента за основу, дополнила их и создала уникальную формулу партнерства, которая включает в себя уважение как признание ценности партнера и его мнения, интерес к партнеру, наличие общей цели, диалог как форму контакта, договор о взаимодействии и разделении ответственности. Рассмотрим более подробно все эти компоненты.

## Партнерство как социальный феномен складывается из частей, которые в совокупности дают партнерам ощущение комфорта и уверенности в завтрашнем дне.

**1. УВАЖЕНИЕ** — это основа партнерства, то, без чего оно в принципе не может состояться. Это признание ценности и значимости личности партнера и его мнения. Уважение предполагает наличие в отношениях справедливости и равноправия. Важно учитывать интересы каждой стороны и прислушиваться к чужому мнению, доверять и внимательно относиться к убеждениям партнера, проявлять вежливость и деликатность.

Уважать других может только психологически и психически зрелая личность, которая никогда не позволит себе пренебрежения к партнеру, не станет грубить и хамить, обманывать

и манипулировать, ставить свои интересы выше интересов остальных. Немецкий философ Иммануил Кант считал, что уважение устанавливает норму человеческих отношений.

**2. ИНТЕРЕС** — в партнерстве важно, чтобы люди были интересны друг другу, чтобы они стремились узнать особенности и потребности другого, увидеть в партнере реального человека с его сильными и слабыми сторонами характера, плюсами и минусами, понять и принять его. Отсутствие интереса делает бесполезным все остальные усилия построить партнерские отношения и часто связано с признанием

## Именно ответственность — одна из наиболее трудных составляющих партнерских отношений.

себя исключительной личностью, привычкой фокусироваться только на себе, игнорировать потребности других и ставить себя над ними.

**3. Партнер** связывает **ОБЩАЯ ЦЕЛЬ**, она помогает им действовать согласованно, вместе преодолевать препятствия, искать возможности выхода из возникающих ситуаций, помогать друг другу. Чем более значима цель, тем крепче отношения между партнерами. И здесь очень важно осознавать три значимых аспекта партнерских отношений, связанных с целеполаганием:

- Четкое понимание, чего я хочу. Чем более осознанно сформулированы собственные желания, тем легче выстраиваются отношения. Согласия добиться практически невозможно, если человек говорит об одном своем желании, на деле стремясь к иному. Чтобы понять свои истинные потребности, задайте себе вопросы: для чего мне это нужно, когда я это получу, что мне это даст, что я буду чувствовать
- Понимание того, что хочет партнер. Для этого нужно не только четко озвучить свои желания, но и услышать чаяния партнера. Если же возникают даже минимальные разногласия, важно их обговорить и устранить, чтобы уверенно двигаться в одном направлении
- Умение согласовать цели всех партнеров, признавая ценность каждой из них, не игнорируя или не ранжируя их, чтобы в итоге прийти к определенному соглашению или договору об их удовлетворении или реализации

**4. Чтобы** выяснить позицию партнера, договориться, как двигаться к общей цели, составить стратегические и тактические планы, необходимо вести **ДИАЛОГ**. Главное в партнерском диалоге — равноправие

собеседников, когда каждый должен быть услышан, а любое мнение принято к обсуждению без осуждения. Если остаются сомнения по поводу того, верно ли понята позиция партнера, необходимо задавать уточняющие вопросы, не перебивать, давать возможность высказаться. Таким образом, диалог — это открытое обсуждение мнения каждого партнера.

**5. Еще** один важный этап построения партнерских отношений — умение договориться о **ВЗАИМОДЕЙСТВИИ** и разделить **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**. Причем договор может быть заключен как в письменной форме, когда стороны ставят подписи под документом, так и в устной, скрепленной рукопожатием, главное — чтобы в нем были отражены права и обязанности каждой стороны.

Знание собственных прав и умение ими пользоваться неразрывно связаны с признанием и уважением прав партнера. Невозможно в партнерских отношениях реализовывать права асимметрично, признавая их только в одностороннем порядке.

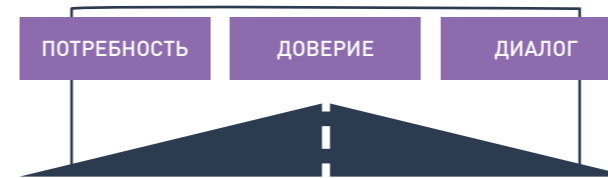
Один из основных пунктов договора — ответственность партнеров за себя и свои действия. Ответственность — это возможность принятия самостоятельного решения, выбор стратегии поведения, совершение определенных действий и умение прогнозировать их последствия. И именно ответственность — одна из наиболее трудных составляющих партнерских отношений. Если человек не может (не хочет или не умеет) сам принимать решения и держать слово, то он (скорее, по привычке) заберет себе все права, оставив другому возможность отвечать за все, что произошло или произойдет. Однако в таком случае речь о равноправном партнерстве идти не может.

Партнерство — это добровольное соглашение о сотрудничестве между двумя или более сторонами, в котором все участники договариваются взаимодействовать для достижения общей цели или выполнения определенной задачи, разделяют риски и ответственность, затраты и прибыли. Партнеры изначально должны быть равны, однако они могут договориться о чем-либо преимуществе (ведущей роли) в определенной ситуации. К примеру, старшим партнером может быть тот, кто старше, опытнее, имеет определенные (полезные для общего дела, для достижения общей цели) знания, умения и навыки, у него больше прав и обязанностей, а значит, и ответственности тоже больше.

Партнерские отношения прекращаются, когда сотрудничество становится невыгодным, когда одна из сторон перестает что-либо вкладывать в отношения или общее дело, когда одна из сторон перестает доверять другой.

## ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Для реализации успешных партнерств необходимы не только грамотно выстроенные взаимодействия



с партнерами, но и отлаженные внутрикорпоративные процессы.

Одним из основных критериев корпоративной культуры, настроенной на партнерство, является следование принципу «ПДД: потребность, доверие, диалог». Это своего рода правила дорожного движения внутри корпорации. Эти принципы отражают то, как следует работать с партнерами в рамках одной организации. На первом этапе — выявление потребностей всех заинтересованных сторон, затем — выстраивание доверительных отношений на основе диалога.

Выявление потребностей — важный этап выстраивания эффективных партнерских отношений. Это не всегда просто, так как бывают ситуации, когда цели партнера не лежат на поверхности или когда партнер сам с ними не до конца разобрался и ему необходимо в этом помочь. Если не разобраться в целях и желаниях ваших клиентов и партнеров, а также в ваших собственных, то дальнейшее движение не будет иметь четкого направления, как путь в никуда. Именно цели партнеров определяют траекторию совместной работы. Если партнеры не знают о потребностях друг друга, то конфликт не заставит себя долго ждать.

Что может помочь понять и реализовать потребности? Прежде всего, открытый диалог. Диалог в компании, настроенной на партнерство, крайне важен, поскольку без грамотно отлаженной коммуникации как внутри команды, так и за ее пределами проблематично налаживать взаимодействие и вести продуктивную работу. Ведь могут меняться экономическая повестка, позиция сторон, условия работы и многое другое. В таких ситуациях все, что остается, — это вести диалог, обсуждать пути выхода из затруднительных положений, делиться своим мнением и стараться услышать своих коллег, партнеров и клиентов. Коммуникация — это основа корпоративной культуры. От способности слышать коллег, подчиненных, руководителей, клиента, существовать с ними в едином информационном поле и понимать ключевые процессы своей организации зависят скорость принятия решений и качество результата.

Если вы хотите реализовать новый проект, вопрос доверия внутри компании, лояльности со стороны сотрудников, представителей различных управлений и отделов будет очень актуальным. Это то, без чего двигаться вперед будет крайне проблематичным. Работа по выстраиванию доверия внутри команды, между партнерами, отделами, с клиентами — сложный процесс, который требует не только времени, внимания, усилий и взаимного уважения. Для создания доверительных партнерских отношений требуются честность, открытость и готовность к прямому разговору, фокусировка на потребностях партнера, готовность

к сотрудничеству и стремление к выстраиванию долгосрочных отношений, когда на первый план выходит не финансовая прибыль, а удовлетворение потребностей каждого человека.

## СЕМЬЯ КАК ПРОЕКЦИЯ

«Партнерские отношения в семье» — согласитесь, звучит довольно необычно. Гораздо привычнее для нашего менталитета такое семейное устройство, как патриархат, когда все решает мужчина, или матриархат, если в семье главенствует женщина. А партнерство подразумевает равные права и обязанности, умение договориться о том, кто за что отвечает. Многие считают такие отношения утопией, а если и встречаются партнерские семьи, говорят, что в них нет места любви. Однако они заблуждаются, потому что партнерство в семье — это и есть истинная любовь, основанная на взаимном уважении и искреннем интересе друг к другу, умении открыто говорить



о своих желаниях, решать возникающие конфликты, а не замалчивать их, договариваться о том, как распределить бюджет, воспитывать детей, где и когда отдыхать и т. д. Партнерский брак часто более крепкий и счастливый, потому что оба супруга — зрелые личности, уважающие себя и с уважением относящиеся к своему партнеру.

Партнерские отношения в семье отличаются тем, что супруги прекрасно понимают важность брака и оберегают свою любовь и свои отношения, они не борются за власть, не стремятся самоутвердиться за счет своего партнера, они доверяют друг другу, не ссорятся по мелочам и всегда готовы помочь своему супругу.

Еще один плюс партнерских семейных отношений заключается в том, что привычка уважать партнера, вести открытый диалог, обсуждать ситуации, ставить общие цели, помогать и с благодарностью принимать помощь переносится и на трудовую деятельность. И тогда человек чувствует себя абсолютно счастливым: он с удовольствием утром идет на работу, занимается делами, а вечером с радостью возвращается домой.

Так и замыкается партнерский круг — от внутрисемейных отношений до взаимодействия с коллегами, а для управленцев — с партнерами по бизнесу и с целыми корпорациями. И в основе партнерской стратегии всегда лежит любовь. 🌟

# КАК ЦИФРОВАЯ ЭПОХА МЕНЯЕТ БИЗНЕС

## ДМИТРИЙ ЛУШИН

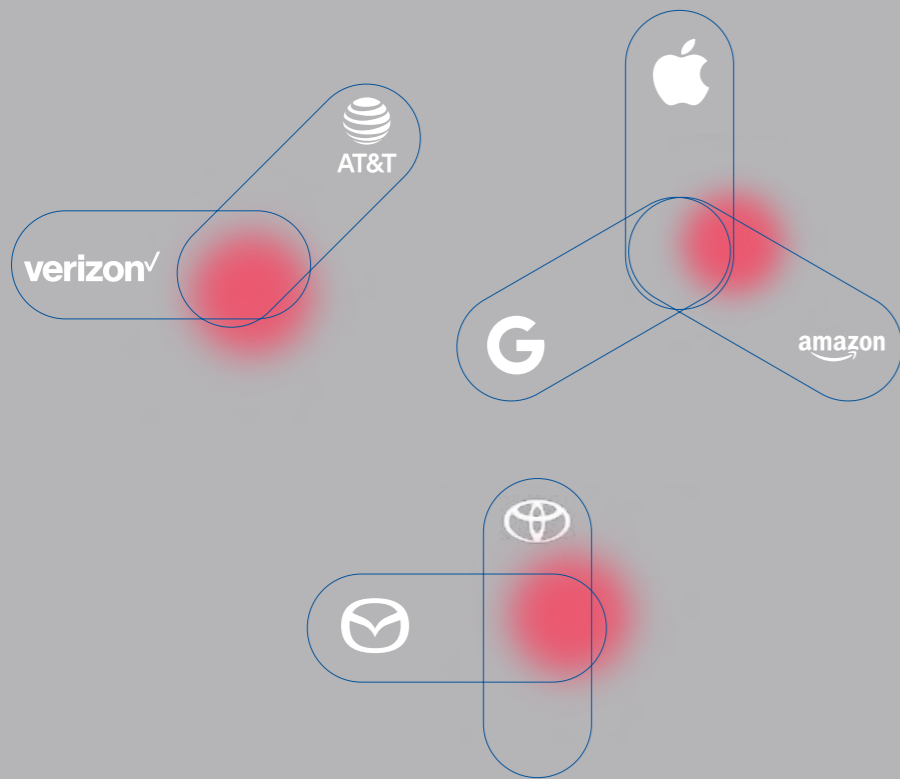
руководитель программ  
Центра проектных  
компетенций Корпоративной  
Академии Росатома



**П**артнерство в доцифровую эпоху выглядело довольно просто. Организации кооперировались со своими поставщиками, совместно с которыми создавали продукты, нужные рынку, и противостояли своим конкурентам, производящим похожие продукты или сервисы. Конечные потребители привлекались и информировались с помощью рекламы, односторонне направленной на максимально широкий круг пользователей, и практически не имели возможности влиять на развитие продуктов и сервисов организации. Но все изменилось. В первую очередь изменился подход организаций в восприятии себе подобных. Заклятые конкуренты стали искать возможности в объединении своих усилий для расширения совместной доли рынка. Так, например, Apple, Google и Amazon объявили о партнер-

**Осознание пользователей и клиентов как равноценных и очень значимых партнеров — это то абсолютно новое, что принесла нам цифровая эпоха.**

стве на растущем рынке систем «умного дома» с целью создания единой экосистемы, поддерживающей все устройства этих компаний. Это позволит значительно повысить объем рынка таких систем и привлечь большое количество новых пользователей, которых раньше отпугивала необходимость привязываться только к одному производителю. Toyota и Mazda обмениваются последними разработками своих конструкторов для прорыва в области создания новых дизельных и гибридных двигателей. Более того, партнерство конкурентов может быть направлено и на создание новых сервисов и формирование новых рынков. К примеру, телекоммуникационные гиганты AT&T и Verizon совместно разрабатывают новые области применения для внедряемой технологии 5G, чтобы значительно



увеличить количество потенциальных пользователей этой технологии.

Но все же партнерство между организациями — вещь не новая

и привычная. А вот осознание пользователей и клиентов как равноценных и очень значимых партнеров — это то абсолютно новое, что принесла нам цифровая эпоха. Мы наблюдаем массу примеров, когда один пост в соцсетях может серьезно повлиять на репутацию компании, дать толчок к использованию привычных вещей по-новому и кардинально изменять целые отрасли. Организации столкнулись с фактом того, что довольные пользователи могут бесплатно продвинуть организацию и ее продукты лучше, чем многомиллионные рекламные кампании, и предлагать новые идеи и улучшения продуктов без масштабных исследований на тему «Что же нужно нашим клиентам?». Это привело к увеличе-

нию каналов общения с пользователями, уменьшению барьеров и сокращению дистанции между

### Наиболее удачные партнерства сейчас построены на создании **успешного клиентского опыта.**

пользователями и руководителями организаций, принимающими решения. В результате организации сейчас представляют своих клиентов намного четче, чем когда-либо раньше, и способны развиваться не только с помощью глобальных изменений, но и ежедневных мелких улучшений по результатам обратной связи от клиентов, которые в совокупности дают не менее эффективные результаты.

Кроме того, возможность быстрого и разнообразного доступа организации к своим пользователям и наоборот позволяет значительно быстрее решать их проблемы. Проблемы и недовольство клиентов будут всегда. Но для пользователей очень важно не чувствовать

себя оставшимися с проблемой один на один. А для организаций важно, чтобы проблема не превращалась в негативный опыт клиента, которым он поделится с окружающими. Если организация узнает о проблемах своего клиента своевременно (или даже раньше, чем пользователь сам осознает эту проблему), это позволяет значительно уменьшить влияние проблемы на лояльность клиента в целом. А быстрое решение этой проблемы и поддержка клиента в процессе ее решения могут, наоборот, даже повысить позитивное отношение клиента к организации. Так, например, телекоммуникационные компании отслеживают состояние своих сетей, и их системы могут определить, есть ли у звонящего клиента проблема, после чего автоматически сообщают ему ориентировочные сроки восстановления и могут добавить какие-либо бонусы в качестве компенсации за простой сервиса.

Эти изменения в подходах к партнерству значительно меняют требования к устройству и образу

действий организаций. Организации должны перестроиться, чтобы иметь возможность проводить быстрые эксперименты и разработки новых продуктов по принципу fail fast («проваливайся быстро» — то есть, даже если эксперимент закончится неудачей, вы не

потратите на него много времени и ресурсов, но приобретете бесценный опыт), а также гибко подстраиваться и быстро реагировать на внешние обстоятельства. Это может достигаться разными способами: снижением бюрократии и уменьшением количества вертикальных уровней в организационной структуре, созданием продуктовых команд с высоким уровнем полномочий, внедрением принципов Agile и т. п.

Кроме требований к организациям, возникают и новые требования к инструментам

### Все большее значение приобретают **коммуникативные навыки.**

коммуникаций, а также к знаниям и навыкам как управленцев, так и рядовых специалистов. С увеличением каналов коммуникаций увеличилось и количество возможных точек контакта, а это значит, что партнерские отношения теперь зависят не только от высшего менеджмента, отделов продаж и поддержки пользователей, но и практически от каждого сотрудника организации.

Одним из самых важных изменений в партнерских отношениях в цифровую эру стало изменение фокуса направленности. Наиболее удачные партнерства сейчас построены не на обмене знаниями и активностями между компаниями, а на создании успешного клиентского опыта. То есть партнерство осуществляется не для совместного прорыва или общих выгод от совместной деятельности, а для решения вполне конкретных проблем или потребностей конечного пользователя. Осоз-

на возрастает с каждым днем, личных встреч становится все меньше, и в такой ситуации от сотрудников организаций требуются глубокое понимание нюансов письменной коммуникации, знание культурных особенностей и хорошо развитый эмоциональный интеллект.

И конечно, быть гибкими и готовыми на эксперименты, действовать по принципу Agile должны не только организации, но и люди в них. Это крайне важное условие для достижения успеха в современном быстро меняющемся мире.



# ВЕДУЩАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

ПАВЕЛ  
ЛУКША



**руководитель международной инициативы «Глобальное будущее образования», профессор практики центра развития образования Школы управления «Сколково»**

**П**очему человечество, можно сказать, обречено на партнерство и какие новые формы кооперативных отношений появляются в современном мире — в специальном интервью Sapiens с руководителем международной инициативы «Глобальное будущее образования», профессором практики Школы управления «Сколково» Павлом Лукшей.

## XXI ВЕКА

### «ТКАНЬ» ПРОДУКТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА

— Павел, насколько, по вашему мнению, понятие партнерства подвержено трансформации?

— XX век стал веком индивидуализма — масс-медиа, культура, психология начали формировать у людей понимание, что каждый из нас является самостоятельной и уникальной личностью. Эта во многом правильная идея способствовала сильной перестройке общественных институтов в сторону человекоцентричности, раскрытию индивидуального потенциала. Но у нее есть и обратная сторона, которая заключается в том, что люди все больше концентрируются на своем личном благополучии, проявляют эгоизм, теряют способность к диалогу и кооперации.

Нужно понимать, что все, чего достигло человечество за свою многовековую историю, — это результат кооперации множества людей. Более того, эволюция человечества на протяжении многих тысячелетий шла именно по пути развития коллективных форм сотрудничества, их усложнения. Когда-то люди жили маленькими кочевыми племенами, потом перешли к оседлому образу жизни и стали собираться в поселения и города, появились государства, армии, корпорации. Сейчас в связи с распространением новых коммуникационных технологий мы переживаем следующий этап эволюции кооперации — развитие сообществ, горизонтальных сетевых структур и пр. Поэтому, конечно же, эволюция партнерства будет продолжаться.

**Я понимаю партнерство как кооперацию равных, когда один потенциально может обойтись без другого.**

— В какую сторону, как вы думаете?

— Во-первых, давайте определим само понятие. Я понимаю партнерство как «кооперацию равных», когда каждый из участников партнерства потенциально может обойтись без другого, то есть самодостаточен, но при этом обладает необходимыми ресурсом и силой, чтобы дать другому какую-то дополнительную ценность. Из этой позиции самодостаточности и взаимодополнительности люди или организации вступают в паритетные отношения, выстраивают такую форму кооперации, которая усиливает и развивает и тех и других, дает им новые возможности. По такой модели работают и бизнес-партнерства, и семейные партнерства, и любые другие.

На протяжении тысячелетий партнерства были в основном локальными и, как правило, диадными (парными). Например, учитель и ученик, два бизнесмена и т. д. А сейчас развивается два очень важных новых тренда.

Первый заключается в том, что партнерства перестают быть только диадными, становятся более сложными альянсами. Например, современную научную проблему сейчас уже не решить малым коллективом, она требует партнерства, в котором зачастую участвуют сотни исследовательских команд по всему миру. Они должны договориться об общих смыслах и двигаться в одном направлении, вкладывая время и ресурсы.

Второй тренд — это нелокальность. До недавнего времени партнерства предполагали плотный контакт участников в одном месте. Но с появлением Интернета у нас появляется возможность строить сетевую модель, когда люди, рассредоточенные по всему миру, могут сотрудничать и достигать



продуктивных результатов — даже если они никогда не встречались вживую. Естественно, что форм партнерства становится больше: «человек — организация», «сеть — сеть» и пр. И возможных задач, которые эти партнерства могут решать, тоже становится больше. Организация партнерств перестает быть искусством или персональным везением, а превращается в управляемый процесс. Можно даже специально развивать компетенцию по выстраиванию отношений, по формированию среды, в которой партнерства успешно сосуществуют и процветают. В международном контексте это иногда называется словом «ткачество» (по-английски — **weaving**). Для «ткачества» нужно обладать целым рядом навыков: способность создавать доверительную атмосферу (а это предполагает удержание определенных протоколов коммуникации, ненасильственных, поддерживающих искренность и открытость), умением работать не только с рациональными целями, но и с эмоциональной составляющей отношений. Такая работа создает «ткань» продуктивного партнерства.

## ИГРЫ НА КООПЕРАЦИЮ

— В своем доковидном выступлении на «Зимнем острове» вы сказали, что человек постепенно теряет автономность и начинает взаимодействовать с неживыми системами, которые иногда бывают даже умнее нас. Возможно ли истинное партнерство человека с искусственным разумом?

— Это очень интересный вопрос. Пока он еще очень футурологический, потому что в мире пока не существует по-настоящему автономных искусственных систем, обладающих способностью к самостоятельному действию

и коммуникации. Зато уже есть сложные нейросети, способные решать нестандартные задачи и делать небанальные выводы, то есть давать человеку дополнительную ценность. Скажем, есть системы, которые картируют поле научных проблем и указывают на то, какие проблемы пока не решены, в каком направлении стоит развивать

## Социальные системы будут нас склонять в сторону того, чтобы мы все учились быть партнерами.

научные исследования. Думаю, что лет через пять могут появиться системы, которые по-настоящему станут партнерами разработчиков и исследователей.

Уже сделано много шагов к партнерству человека и искусственного интеллекта. Языковые генераторы пишут научные, журналистские и даже художественные тексты, близкие по

— Давайте вернемся в наше время. Как вы считаете, можно ли не быть партнером сейчас?

— Я думаю, что тенденции индивидуализма в нашей стране и в мире очень сильны. Многие люди сейчас — особенно в пандемию — начали действовать эгоистично, по принципу «своя рубашка ближе к телу», игнорировать общие интересы. Но у такого поведения есть цена — мы живем в цифровом мире, где у каждого человека есть цифровой след, поэтому совершенные нами ошибки, эгоизм и обман сразу превращаются в репутацию. И все более сложно сделать что-то, что не будет иметь долгосрочных последствий. Отсюда простой вывод: чем более ценна для людей кооперация — а она, как мы говорили, имеет высокую ценность для общества, —

насколько способны сотрудничать. Выяснилось, что если люди играют друг с другом всего один раз, то они склонны обманывать друг друга, конкурировать. Но если участники повторяют игру несколько раз, то появляется эффект, который называется «санкции»: люди, которые были более настроены на кооперацию, начинают наказывать тех, кто некооперативен, и через некоторое время вся система «выруливает» в сторону кооперации. Эти эксперименты проводились множество раз, есть условия, при которых «эгоисты» могут победить — но, как правило, «в долгую» выигрывают люди, ориентированные на сотрудничество.

В этом смысле, конечно же, можно не быть партнером, но это начинает иметь последствия. И социальные системы

— Вы считаете партнерство компетенцией или чем-то иным?

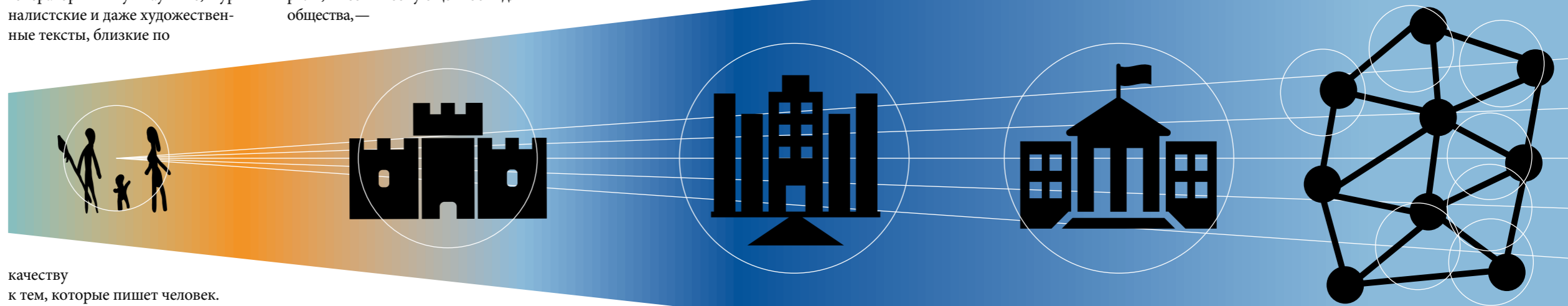
— Партнерство является компетенцией в том плане, что надо уметь сотрудничать, договариваться, чувствовать других и понимать их потребности, формировать и удерживать общие цели. Но это и набор внутренних установок. Допустим, если я буду искать в других людях врагов или конкурентов, то сотрудничать с ними я не смогу, даже если у меня есть все компетенции. Получается, что партнерство — это чуть больше, чем просто компетенция, это компетенция (то есть способность делать определенные вещи) плюс ценностные установки.

— Какие топ-3 компетенций вы бы назвали для успешного партнерства?

участвуют живые люди — не роботы, которые пытаются достичь оптимального результата, а именно люди, которые хотят жить качественной жизнью, поэтому очень важна забота об их благополучии, которая, в частности, предполагает эмоциональную поддержку, сочувствие и сопереживание.

## ЛИБО ТЫ ПАРТНЕР, ЛИБО ТЫ ВНЕ СИСТЕМЫ

— Давайте обсудим партнерство человека с организацией. Например, в Сбербанке четко прослеживается идея: «Я лидер, мы команда, все для клиента». В Росатоме внедряют



качеству к тем, которые пишет человек. Появилась первая инвестиционная компания, в которой искусственный интеллект официально входит в совет директоров. Понятно, что пока это немного позерство, но в целом показывает, куда мы движемся. Искусственный интеллект, скорее всего, не будет доминировать, по крайней мере, в обозримом будущем — но очевидно, что мы будем относиться к техносфере все больше как к «субъекту», научимся общаться с цифровыми системами почти так же, как общаемся с людьми — а они, в свою очередь, будут нам помогать.

тем больше будут ограничиваться эгоистичные, некооперативные формы поведения. Поэтому я считаю, что тот, кто хочет достигать значимых и долгосрочных результатов в современном мире, должен быть настроен на партнерство.

Это подтверждают исследования на базе теории игр, проведенные еще в середине прошлого века. Людей сажали друг против друга и давали им разные задачи на кооперацию типа «дилеммы заключенного». Ученые смотрели, как ведут себя участники эксперимента, какие выбирают стратегии,

будут нас склонять в сторону того, чтобы мы все учились быть партнерами. К примеру, компании, в которых важно научно-техническое и художественное творчество, — в них культура партнерства распространяется быстрее, потому что это одно из условий продуктивного творчества. И когда в компанию, где приняты нормы взаимной открытости и поддержки, приходит человек, который эти нормы нарушает, коллектив его быстро отвергает.

— Первое — это коммуникативные компетенции: умение разговаривать и ясно донести свою мысль, но так же и даже более важно умение слушать и слышать другого.

Второе — умение формировать общие цели и достигать их, действуя в логике «взаимного выигрыша», win-win.

Третье, что мне кажется тоже очень важным, — это эмпатия. Важно признать, что в партнерстве

клиентоцентричные процессы и продукты. Как вы думаете, почему организации так активно развивают культуру партнерства?

— Вы правильно отметили, что организации становятся все более клиентоцентричными. Усложняется ландшафт конкуренции. Монополия может в принципе не обращать внимания на потребности клиентов — поэтому,

## Мир сильно изменился, поэтому стоит хотя бы маленькими шажками двигаться к открытости, учиться доверять и строить взаимовыгодные отношения на равных.

к примеру, «Почта России» или Водоканал пока про клиентоориентированность думают сильно меньше. Причина, по которой Сбербанк вынужден стать клиентоориентированным, заключается в том, что есть огромное количество других банков, многие из которых агрессивно наращивают клиентскую базу, работают с молодежью и средним классом, если не повышать качество клиентского сервиса, то люди уйдут. А уж если компания стремится выйти на новые глобальные технологические рынки, как Росатом, то тут точно без клиентоориентированности не обойтись. На технологических рынках очень важны доверие, способность слышать запрос клиента, нужна максимально эффективная кооперация разработчиков и производителей, то есть глобальные технологические игроки должны быть мастерами партнерств.

В экономике есть понятие транзакционных издержек, то есть сколько времени и ресурсов мы тратим на то, чтобы договориться друг с другом и поддерживать наши договоренности. Партнерство — это в первую очередь способ снизить транзакционные издержки, чтобы быстрее, качественнее и дешевле сделать то, что в другой раз делалось бы очень долго. Если у вас есть сеть партнеров, на которых вы можете опереться, или внутренние партнеры, то вы справляетесь с задачей во много раз быстрее. Это сильное конкурентное преимущество.

— Иными словами, ты либо партнер, выстраиваешь сеть и выживаешь, либо тебя просто поглощают?

— Да, и ровно по этой причине мы должны говорить не только об отдельных партнерствах, но

и об экосистемах. Все бизнес-экосистемы выстроены как системы взаимовыгодных партнерств разнотипных игроков, взаимодействующих друг с другом вокруг некоторой ключевой инновации. Сейчас стало модно использовать слово «экосистема» — но в реальности в нашей стране очень мало настоящих экосистем, это не просто группы компаний в холдинге, а нечто большее. В реальных экосистемах сотрудничество строится на независимости и в то же время взаимосвязи компаний. К примеру, компания Apple — это на самом деле «зонтик» для экосистемы из свыше 400 независимых компаний, каждая из которых держит критический компонент общей технологии и интеллектуальной собственности — но за счет партнерств ей удается производить самую востребованную бытовую электронику и оставаться в топе капитализации. Apple гарантирует всей экосистеме занятость и доход. В этих отношениях есть взаимозависимость, но она похожа на связь элементов организма, когда хорошо работает каждый орган по отдельности и здорово все тело, при этом рука не главнее ноги, просто есть мозг, который их всех координирует. Экономика будущего будет строиться вокруг подобных экосистем разного масштаба.

— Что является обратной стороной медали партнерских отношений? Кажется, что двум людям проще договориться, чем десятистам.

— Да, это действительно так. Есть известная африканская поговорка: «Если хочешь идти быстро — иди один, если хочешь идти далеко — иди вместе». В этом смысле мне кажется, что

в партнерстве главное, чтобы стоимость переговоров о том, что и как нужно делать, не была слишком высока. Все равно нужен «дирижер», «ведущий» партнерства, который готов взять на себя риски. Важен баланс между бизнес-целесообразностью, эффективностью, скоростью — и открытостью, готовностью слушать, воспринимать и т. д.

— Павел, спасибо. Какой совет вы бы дали человеку, который только что осознал, что он не партнер и ему нужно двигаться в сторону партнерства?

— Самоосознание, рефлексия — это уже очень хороший знак. За таким осознанием часто следует то, что называется метанойей или, как говорится в святоотеческой традиции, покаянием, то есть решение трансформироваться, преодолеть свои предыдущие паттерны. Для начала надо разобраться: что мешало раньше сотрудничать, почему не получалось быть партнером? Быть может, есть дефицит компетенций — но скорее всего вопрос именно в установке на партнерство, точнее, в ее отсутствии. К примеру, человек не доверяет, боится, опасается предательства. Это как раз об обратной стороне партнерства — всегда есть риск столкнуться с ненадежностью и даже предательством. К сожалению, в России, особенно после 1990-х годов, сильна установка на закрытость, многие люди имели опыт, когда их подводили, «кидали», обманывали, грабили, и они боятся новых партнерств. Но, на самом деле, за последние 20 лет мир во многих отношениях изменился в лучшую сторону, поэтому стоит хотя бы маленькими шажками двигаться к открытости, учиться доверять и строить взаимовыгодные отношения «на равных». К сожалению, всегда могут встречаться люди, которые не способны к совместной работе, но постепенно вы научитесь их выявлять, и в конечном счете с вами останутся только надежные партнеры. 🔄

# ПАРТНЕРСТВО В ИЕРАРХИИ:

## ПАРАДОКС ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ

ПАВЕЛ  
БЕЗРУЧКО



консультант в области организационного развития и управления персоналом, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»

## РЕЗУЛЬТИРУЮЩИЙ ВЕКТОР

Для меня партнерство—это кооперация двух или нескольких людей ради достижения общей цели. Ключевое понятие здесь—«общая цель», или «сверхзадача», разделяемая всеми, важная для всех по тем или иным причинам: если ее нет, то и смысл в партнерстве отсутствует.

Кооперация возникает, когда людям нужно сообща достичь определенных результатов. Ради этого они начинают объединять усилия, при необходимости помогать друг другу. Вспомните курс школьной геометрии и понятие «результрующий вектор»—это сумма векторов, а не величина каждого по отдельности. Если люди работают вместе, тогда мы фиксируем, что партнерство есть, потому что их совокупный—результрующий—вектор складывается. Если векторы движения гасятся, то есть, условно, каждый тянет одеяло на себя, то дело стоит на месте или движение идет не в направлении к общей цели, а в другую сторону,—и тогда мы констатируем, что партнерства нет.

Безусловно, у каждого есть своя функциональная специфика, но в идеале мы должны прийти к такому состоянию, когда итоговый вектор больше, чем несколько исходных.

## ИЕРАРХИЯ СТАТУСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Партнерство в системе «руководитель — подчиненный» отличается от партнерства равностатусных коллег, особенно если рассматривать традиционную организацию, назовем ее иерархической. Кстати, управленческую иерархию как порядок подчиненности низших звеньев высшим я считаю наиболее эффективной формой организации работы для крупных производственных компаний.

Руководитель располагает полномочиями ставить подчиненным цели и определять задачи, контролировать их выполнение и в итоге добиваться достижения цели. Кроме этого, у руководителя есть полномочия распределять ресурсы, которые сами подчиненные не могут (да и не должны) добывать.

Равностатусные руководители разных подразделений формально не наделены полномочиями ставить друг другу задачи. Но это право может быть дано им временно. То есть мы говорим, что Петров, который на время проекта руководит финансовым подразделением, вправе в рамках этого конкретного проекта ставить цели отделу продаж, отделу логистики, отделу качества, потому что на данный момент он выполняет руководящие функции. Но

вне выделенного проекта полномочий целеполагания у него нет.

В зрелой культуре управления менеджер никогда не будет ставить задачи в административно-командном тоне. Для примера представим такую ситуацию: я вас вызвал и говорю: «Иван, вынь да положи завтра это и это. Свободен. Жду тебя в 9 утра». Что я сделал? Я использовал авторитарную постановку задач, потому что не спросил, все ли вам понятно, есть ли собственные идеи по поводу выполнения задания. Я не вступил с вами в коммуникацию, я вас, простите, использовал как вещь. Но сумел создать соответствующий настрой, мотивацию, точнее демотивацию, а потом буду удивляться, почему вы не то сделали.

У рядом стоящих коллег нет возможности быть авторитарными (и это, наверное, неплохо), но они могут в нормальном режиме о чем-то попросить друг друга или договориться. Ну, например, есть команда руководителей функций конкретного предприятия, и перед ними стоит общая цель—повысить объем производства, получить за отчетный период

авариям, инцидентам. Я, как руководитель одной функции, прихожу к вам, руководителю другой функции, и говорю: «Иван, у нас есть такая-то цель, чтобы ее достичь, нужно сделать... (перечисляю задачи), моя функция сделает... (называю конкретные действия), от вас нам нужна такая-то помощь». Если вы человек разумный, то мы сможем договориться о совместных действиях, и в результате вы скажете: «О'кей, сделаем, потому что это соответствует нашей общей цели».

Или вы можете вступить со мной в конструктивный диалог, возразив: «Ты знаешь, сейчас не могу, потому что у меня все люди заняты, но могу завтра. Или мне нужны дополнительные ресурсы».

Что я хотел показать этими примерами? Что в зрелой иерархии—не авторитарной иерархии статусов, а меритократической иерархии способностей—нет особого значения, кто кому подчиненный и кто кому начальник, потому что люди достаточно умны, кооперативны и понимают, что есть общие цели, и если они правильно поставлены, то сотрудничать для их достижения—разумно и выгодно. Это хорошая ситуация, я не называю ее идеальной, потому что для меня это норма.

Но есть отклонения от нормы, когда, например, вы руководитель финансовой функции и перед вами стоит задача сокращения дебиторской задолженности, а я, допустим, руководитель функции продаж и мне нужно увеличить их объем. И вот я к вам прихожу и говорю: «Иван, мне, чтобы увеличить продажи, нужно, чтобы ты сделал... (перечисляю желаемые действия)». А вы отвечаете: «Нет, я это не могу, потому что мне это не надо, у меня свои задачи».

Почему возникла проблема? Иван некооперативный? Павел плохо общается? Ничего подобного, это проблема в системе целеполагания. Вместо того чтобы мотивировать руководителей функций на достижение общих результатов, она подталкивает их к выполнению частных задач, когда разнонаправленные векторы компенсируют друг друга.

## КУЛЬТУРА ПАРТНЕРСТВА В ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ

Много ли вы видели хорошо построенных иерархий, где есть внятная кадровая политика и система, которая эту кадровую политику реализует? Я могу привести список проверочных вопросов, которые помогут выяснить качество вашей иерархии.

1. **Есть ли в вашей организации необходимое и достаточное (не избыточное) количество уровней управления?** Необходимое с учетом горизонта планирования, масштаба управляемости, распростра-



ненных практик менеджмента и т. д. Правильно ли «нарезаны» функции (их можно назвать маятником централизации и децентрализации), сколько полномочий им дано и сколько полномочий дано основному бизнесу?

2. **Оптимально ли это распределение для текущего этапа жизни организации?** Условно понятно, что все организации переживают волны централизации и децентрализации. Иногда, если вы работаете в корпоративной академии, полезно отдавать обучение в поле, иногда его, наоборот, полезно из поля выделить, стандартизировать и консолидировать в корпоративный университет или корпоративную академию. Для одних программ полезнее одно, для других—иное.

3. **В достаточной ли мере цели, которые стоят перед менеджерами, отражают общие цели организации для конкретного эшелона уровня управления?** Кто несет ответственность за работу функционального подразделения? Найдены ли оптимальный баланс между общими целями и функциональными задачами в карте целей

конкретного руководителя или эта карта его куда-то перекашивает?

4. **А люди подходящие работают?** Во-первых, с точки зрения их профессиональной квалификации, во-вторых, с точки зрения их управленческой квалификации и горизонта мышления и, в-третьих, с точки зрения их человеческих качеств, включая личные ценности и способности к взаимодействию с другими людьми. То есть это оптимальные, нормальные люди, которые справляются со своими задачами? Или одну часть этих людей надо срочно развивать, а другую поменять, потому что слишком долго и дорого развивать и не факт, что получится.

Эти вопросы можно продолжать до бесконечности, и если с ответами на них все в порядке, то, наверное, можно добавить еще такие вопросы: «Эта идеально или оптимально выстроенная иерархия нас ограничивает? Надо ли нам искать какую-то новую организационную модель типа «бирюзы», или холакрации?» Важно, что постановка вопроса про ограничения иерархией имеет смысл только в том случае, когда

из этой модели управления извлечен максимум, но абсолютное большинство организаций в России еще даже не приблизились к решению этой задачи.

И еще одно важное дополнение. Герман Греф много говорит о модели «мультимодальной» организации Run-Change-Disrupt. Хорошо выстроенная управленческая иерархия наилучшим образом решает задачи Run (эффективность процессов производства). Она хорошо справляется и с Change (поддерживающими улучшениями), но очень плохо умеет делать Disrupt (подрывные инновации). Для подрывных инноваций лучше подходят проектные команды, обособленные от остальной организации подразделения, или дочерние компании. Я думаю, что будущее большинства крупных компаний—за мультимодальностью.

## КООПЕРАТИВНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В социальной психологии есть понятие «ошибка атрибуции»—то есть приписывание человеку

ответственности за вещи, за которые он априори ответственность взять не может, не хочет, да и не должен. Например, у двух руководителей КРП стоят разные, тянущие в разные стороны, понятно, что они оба будут работать на свои КРП и зарабатывать свои бонусы, а не работать на общие цели. Чья это ответственность? Правильно, их вышестоящего руководителя, который не скоординировал цели подчиненных. Значит, это неправильный руководитель, который откровенно не тянет. А теперь чья ответственность? Разве этого человека? Ничего подобного! Это HR виноват и тот руководитель, который его собеседовал, тот, кто им управляет, тот, кто терпит в своей команде несоответствующего человека. Мы слишком легко приписываем людям некооперативность и слишком мало внимания обращаем на системные факторы, которые чаще всего «забывают» все личностные.

Есть 5% людей, которые кооперативны всегда, во всех обстоятельствах, и просто чемпионы, образцы для подражания. 5% тех, кто никогда ни с кем не кооперируется—такие асоциальные элементы. И есть 90% нормальных людей, которые проявляются кооперативными или некооперативными в зависимости от того, в какую систему они попадают, к чему она их подталкивает и на что ориентирует.

Руководителям высшего звена необходимо создавать такие обстоятельства, которые будут способствовать развитию кооперативности у этих 90% сотрудников. Например, в команде работает Иван, он хороший человек, профессионал, но привык мыслить узкофункционально, по типу «Все, что выходит за мои границы, меня не касается, не моя ответственность». Что с ним делать—перевоспитывать или заменить? Но есть другой вариант—постоянно, систематически давать Ивану обратную связь, четкую и конкретную, разговаривать, критиковать, когда

он мыслит свою функцию излишне узко, и хвалить, когда мыслит ее правильно. Если это делать хотя бы месяца два-три, то Иван поймет, как нужно работать, как именно быть кооперативным, как верно выстраивать отношения с коллегами, как понимать границы и случаи, когда она должна быть твердая, а когда ее надо расширять в интересах всей организации.

Не надо учить людей быть кооперативными, надо создать такие обстоятельства, которые в них открывают лучшее, формулировать общие цели, которые будут понятны, осмыслены, выгодны для того, чтобы их совместно достигать. 5% хронически некооперативных людей научить этому невозможно. А 90%—можно к этому подтолкнуть, побудить, внушить правильную систему координат, в которой людям будет легко и выгодно договариваться. И это работа вышестоящего руководителя, лидера команды. Не надо ждать, что люди будут какими-то чудачками,

которые «научатся сотрудничать», а затем сядут и ни с того ни с сего начнут обсуждать и договариваться (хотя раньше этого не делали). Они работой заняты.

**Итак, подведем итоги, резюмируем обязанности вышестоящего руководителя иерархии для развития кооперативности, а значит, партнерства:**

1. Интегрировать сверхзадачу. Сделать ее понятной и выгодной для всех.
2. Оптимально для достижения сверхзадачи распределить цели, полномочия, ответственность, уровни управления, функциональные обязанности.
3. Правильно подобрать и расставить людей на ключевые позиции (чтобы у них были отличные и деловые, и личностные качества), которые потенциально могут договариваться и совместно добиваться достижения поставленных общих целей. 🔄

## ГЛОССАРИЙ

**Меритократия** (букв. «власть достойных», от лат. *meritus* «достойный» + др.-греч. *κράτος* «власть, правление») — принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка. Первое значение термина соответствует системе, в которой руководители назначаются из числа специально опекаемых талантов; второе предполагает создание начальных условий для объективно одаренных и трудолюбивых людей, чтобы они в будущем имели шанс занять высокое общественное положение в условиях свободной конкуренции.

**Холакратия** (от англ. *holacracy*) — система управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей холакрии самоорганизующихся команд, вместо управленческой иерархии.

**Холархия** — иерархия вложенных друг в друга холонов. В свою очередь, **холон** (от англ. *holon*) — нечто, одновременно являющееся и целым само по себе, и частью чего-то еще. Холон — система или явление, которое само по себе является целым, но вместе с этим представляет собой часть еще большей системы. Каждая система может рассматриваться в качестве холона — от субатомных частиц до вселенной в целом. В качестве примера естественной холакрии, то есть состоящей из холонов иерархии, можно привести цепочку: атомы — молекулы — клетки — организм и т. д.

**«Бирюзовые» компании, или «бирюзовое» управление.** Термин ввел консультант и бывший партнер McKinsey & Company Фредерик Лалу в 2014 году в книге «Открывая организации будущего» и выявил три ключевых принципа, отличавших эти компании: самоорганизация (компания децентрализована, поощряется инициатива на локальном уровне), целостность (сотрудники воспринимаются не в качестве человеческих ресурсов, а как обычные люди со всеми своими потребностями и эмоциями), эволюционная цель (то есть расширение бизнеса и извлечение прибыли не главное, в приоритете — социальная значимость проекта).

# И ЗАБЛУЖДАТЬСЯ РАД...

## УЛЬЯНА

## РАВЕДОВСКАЯ



руководитель отдела методологии  
Корпоративной Академии Росатома

**И** попытки настроить партнерские отношения в организации и отрасли могут встречать неожиданные преграды. Иногда людям нравится идея партнерства чисто теоретически. А если обратиться к практике, то можно обнаружить привычные мысли, которые мешают меняться. Мы назвали такие мысли заблуждениями о партнерстве. И вот некоторые из них.

## Партнерство на горизонтальном уровне означает необходимость выполнять работу за кого-то, вплоть до «взять на себя их функции».



Если так понимать партнерство, тогда стремиться к нему и правда не всегда захочется.

В большинстве случаев партнерство, то есть практика взаимного усиления, реализуется настройкой информационных потоков так, чтобы каждый получал доступ к информации, которая позволит ему сделать свою работу лучше, быстрее и легче. Реже партнерство требует от нас не торопиться отстаивать решение, которое выгодно только нам, а искать такое, которое даст максимальный эффект и нам, и другим заинтересованным сторонам. Это бывает не так легко, но возможно. И настройка информационных потоков, и поиск взаимоусиливающих решений не требуют делать чужую работу.

## Делиться своей рабочей информацией с коллегами из других департаментов, организаций и дивизионов не нужно.

В ряде случаев это и правда требование безопасности, но не во всех. Отсутствие коммуникации вызывает информационные разрывы, то есть принципиально разная осведомленность о рабочем вопросе. Разрывы особенно сильны в кросс-функциональном, кросс-организационном и кросс-дивизиональном взаимодействии. Это приводит не только к затягиванию и дублированию работы, но и к конфликтам с последующим избеганием коммуникации.

**Информационный обмен не происходит в силу нескольких причин:**

- кажется, что все знают то же, что и я;
- не хочется перегружать информацией;
- информация кажется важной только для меня.

Настройка движения информации требует диалога с коллегами о том, какая информация будет им помогать, их усиливать, упрощать работу или делать ее более точной.



## Люди вокруг меня — это оппоненты или даже враги, которых нужно победить. За исключением нескольких человек, как правило, близкого окружения.



Метафорически можно описать это так: человек как будто прячется в окопе, «воюя» против коллег из других подразделений, руководства и подчиненных. Все, против кого он «воюет», воспринимаются как не очень профессиональные, компетентные, надежные и т. д. И стратегии взаимодействия выбираются, исходя из такого своеобразного восприятия. Управляет таким поведением сильнейший, неосознаваемый, эволюционно закрепившийся механизм, поэтому так сложно заметить его влияние. Механизм имеет название «Мы — Они», благодаря ему мы делим людей на своих (и благоволим им, объединяемся с ними и выше их оцениваем) и чужих (и ниже их оцениваем, противопоставляем себя им).

Очень полезно регулярно отслеживать, против кого и за что я «воюю». Скорее всего, «война» не нужна, есть более оптимальные способы добиться желаемого.

## Все будет решено руководством, обсуждать нечего или бессмысленно.



На многих уровнях управления люди отрицают необходимость взаимодействия с коллегами, так как задачи и способы их решения определяются руководством и регламентами. «Мы можем обсуждать и находить любые варианты, но все должно согласовываться, или решения будут спущены сверху, поэтому наши обсуждения не имеют смысла». Какие-то решения и правда принимаются руководством. Но если каждый ждет решений только от своего руководителя, то в конечном итоге все (даже самые мелкие вопросы для всех организаций отрасли) решает один человек. Это невозможно в силу многих причин.

Если мы согласовываем отдельные или даже многие решения, это не значит, что мы бесправны, беспомощны и лишены голоса.

Обычно человек не замечает воздействие таких убеждений. Убеждения работают как предустановленные правила. Требуется регулярный, честный анализ собственного опыта, честный перед собой, чтобы заметить, что мешает вам настраивать партнерские отношения.

### После совещаний, проектов, более или менее значимых этапов работы спрашивайте себя:

- Сделал ли я так, чтобы мой коллега смог получить более значимый результат и работать ему было легче? Я усилил его как сотрудника?
- Какую цель я на самом деле преследую?
- Что будет, если мой коллега своих рабочих целей достичь не сможет или достигнет с опозданием, не в полной мере?
- Чего я опасюсь в совместной работе с данным человеком?
- Против кого я борюсь? Почему?

Отвечайте на вопросы, не приукрашивая ответы. В этом случае получите возможность управлять собственной эффективностью во взаимодействии с коллегами. 🔄

# ПРОСТРОИТЬ УМНЫЙ ГОРОД ЗА 5 МЕСЯЦЕВ

КСЕНИЯ  
СУХОТИНА

Умный город — это прежде всего отлаженные связи и процессы.



Генеральный директор  
АО «Русатом  
Инфраструктурные  
решения»

## МИССИЯ ВЫПОЛНИМА

**В** 2020 году Росатом совместно с правительством Ставропольского края и муниципалитетом города Железноводска создал первый в России умный город-курорт. Трудно представить, чтобы этот проект был реализован без партнеров и эффективного с ними взаимодействия. Что такое умный город и в чем его отличие от обычного города?

Умный город — это прежде всего отлаженные связи и процессы. Это возможность с помощью современных технологий улучшить анализ и достоверность информации о происходящем в городе, вовлечь людей в принятие решений. Это также возможность обеспечить эффективную работу ЖКХ, транспорта, региональных, муниципальных органов власти, социальной сферы. Это обязательный базис безопасности проживания, устойчивости территорий к чрезвычайным ситуациям, вызовам экологической безопасности.

В рамках проекта удалось реорганизовать жизнь города по очень важным направлениям, которые затрагивали и развитие туризма, и цифровизацию, и модернизацию ЖКХ, и другие сферы. Были созданы новые туристические сервисы, например мобильное приложение «Туристический гид», интерактивные панели, налажена аналитика их посещаемости. В городе заработал Единый ситуационный центр, включающий аппаратный комплекс, АРМ «Сити-менеджер», дашборд главы города, единую систему управления контентом. На улицах Железноводска были установлены 35 модулей интегрированной цифровой платформы «Умный город». Нельзя было обойти стороной вопрос ресурсов ЖКХ. В рамках проекта был обновлен учет коммунальных ресурсов, установлены датчики учета загрузки баков ТКО,

налажен мониторинг вызова ТКО. Особое внимание было уделено развитию туристических объектов (услуги видеонаблюдения с распознаванием лиц, умный бювет) и городской территории по стандартам умного города (умные остановки, умные пешеходные переходы, мониторинг транспорта).

Нам удалось обеспечить базовую компоненту, которая позволяет правильно учитывать коммунальные ресурсы города. Важно, что город приобрел источник постоянных, достоверных данных — это хорошие



АО «Русатом Инфраструктурные решения» — дивизион Госкорпорации «Росатом», разработчик цифровых решений и отраслевой интегратор по направлениям «Умный город», «Централизация систем ресурсоснабжения», «Чистая вода».

Обычный город за время своего существования обрастает таким количеством связей, элементов, компонентов внутри, которые приводят к тому, что информация передается неэффективно, нарушается взаимодействие с теми или иными субъектами внутри

# ПАРТНЕРЫ —

ОСНОВНОЙ АКТИВ  
И ДВИЖУЩАЯ СИЛА ЛЮБОГО ПРОЕКТА

**В** современных условиях директивные методы управления не всегда дают желаемый результат, особенно когда речь идет о нестандартном подходе к решению масштабных и уникальных задач. Мы считаем, что партнерство как форма взаимодействия помогает сделать проект успешным и при этом получить синергетический эффект от командной работы.

**ТАТЬЯНА  
СМИРНОВА**



**Директор Департамента  
имущественного комплекса  
Госкорпорации «Росатом»**


экономические показатели проекта, потому что город перестал тратить лишние деньги. Было реорганизовано городское пространство. Учитывая курортную специфику Железноводска, были установлены нормы потребления воды и других ресурсов. Платформа «Умный город» использовалась в Едином ситуационном центре, на рабочих местах сотрудников муниципалитета, на дашбордах, уличных интерактивных панелях. Удобно, когда жители могут подойти, посмотреть всю информацию, задать вопрос. Благодаря такой комплексной системе город стал более привлекательным и современным.

Важный момент — партнерство с регионом. Регион — это не формальный заказчик, а партнер, ответственный за результат и влияющий на него вместе с исполнителем. Губернатор инициировал этот проект в рамках федеральных проектов «Жилье и городская среда» и «Цифровая экономика», а также взял на себя контроль исполнения. Регион помогал синхронизировать туристические и инфраструктурные ресурсы края, вовлекал сотрудников в развитие цифровизации городского управления. Городские власти взяли на себя реализацию задач по подготовке площадок и взаимодействию

с ресурсными организациями. Все это помогло не только успешно реализовать проект, но и начать тиражировать его по семи городам Ставропольского края.

В рамках этого проекта мы также реализовали большое количество партнерских соглашений. В частности, было заключено несколько субподрядных договоров: на отдельное оборудование, на строймонтаж, на дру-

гие виды работ. И все это в рамках государственного контракта. В этом скрывались как возможности, так и вызовы. Возможности таких бизнес-партнерств заключались в расширении компетенций, усилении проектной команды. К ограничениям можно отнести снижение возможности управления рисками.

Проект был реализован в кратчайшие сроки — в течение пяти месяцев. Несмотря на такой вызов, он оказался очень успешным. Проект был признан победителем грантового федерального конкурса «Лучшая муниципальная практика» в номинации «Умный город», что также дало возможность городу получить средства на дальнейшее развитие. 

**В рамках проекта удалось реорганизовать жизнь города по очень важным направлениям, которые затрагивали и развитие туризма, и цифровизацию, и модернизацию ЖКХ, и другие сферы.**

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

В 2020 году мы поставили амбициозную цель — составить Планы развития функции «**Управление имуществом**» в организациях отрасли по показателям эффективности управления недвижимым имуществом для всех организаций прямого управления (56 организаций, в контуре которых — 358 организаций). Конечно, мы могли бы пойти по проторенному, привычному для сотрудников маршруту: разработать определенную форму, составить инструкцию по заполнению, затем собрать и проанализировать материал, сформировать отчет и представить его вышестоящему руководству. Но мы решили пойти другим путем, сместив фокус внимания на партнерство как способ взаимодействия в команде и внутри департамента и с дивизионами (по функции).

Идея выстраивания партнерских отношений со стейкхолдерами для **Департамента имущественно-го комплекса (ДИК)** не нова. Ранее совместно с Корпоративной Академией Росатома мы уже проводили сессию дизайн-мышления со стейкхолдерами внутри Госкорпорации и в дивизионах. Анализ полученных данных дал нам более глубокое понимание того, кто является нашими основными контрагентами и потребителями услуг внутри отрасли, с кем мы чаще всего взаимодействуем и чего от нас ждут партнеры. Кроме того, мы получили ценный опыт выстраивания внутренних коммуникаций.

Именно поэтому, приступая к созданию Планов развития и обговаривая формат организации работы, мы решили, что это должно быть не контрольное мероприятие, а результат диалога, договоренностей всех сторон, когда мы вместе ищем сильные стороны и зоны развития, взаимодействуем на принципах партнерства.

**Можно распределить обязанности, договориться о сферах ответственности, о том, как собирать данные и как читать показатели.**

## ВАЖЕН НЕ ТОЛЬКО РЕЗУЛЬТАТ, НО И ПРОЦЕСС

Для нас важно, что проделанная работа кроме основного эффекта (мы собрали и проанализировали огромный объем информации, получили необходимые результаты) дала еще и дополнительный — опыт партнерства. Именно это взаимодействие представляет наибольший интерес, поэтому расскажем подробнее, что и как происходило, как строилась работа, как она повлияла на жизнь нашей функции в отрасли.

В начале пути были опасения, что невозможно обработать такой огромный массив информации, но, когда мы с коллегами начали обсуждать формы и способы взаимодействия, оказалось, что можно распределить обязанности, договориться о сферах ответственности, о том, как собирать данные и как читать показатели. Все это было очень интересно, ведь у нас в Росатоме разные и предприятия, и формы их деятельности, и направления, и формы владения имуществом.

**В своей работе мы ориентировались на следующие принципы построения партнерских отношений:**

- общая цель и взаимный интерес;
- распределение обязательств и сфер ответственности;
- создание договоренностей;
- высокий уровень коммуникаций;
- доверие и взаимоуважение между партнерами.

**Вопросов, по которым требовалось договориться, было определено немало: как проводить анализ, какие использовать алгоритмы, как должен выглядеть итоговый документ и многое другое. Для качественной и эффективной работы мы сделали следующее:**

- сформировали в ДИК четыре кросс-функциональные группы из представителей разных отделов;
- определили 10 основных показателей по имущественному комплексу, которые будем анализировать;
- распределили между группами дивизионы и организации прямого управления.

Все это, на наш взгляд, усилило работу, ведь функция у нас хоть и одна — управление имуществом, а специализация отделов разная. К тому же это позволило комплексно посмотреть на весь ход выполнения задачи с точки зрения партнерских отношений, обмена компетенциями, их аккумулирования. И мы поняли, что партнеры — основной актив и движущая сила любого проекта или компании.

**Основные наблюдения, сделанные в ходе реализации проекта:**

- форматы и механизмы анализа показателей и составления планов группам «сверху» не задавались — это была живая, творческая работа; директивно было только распределение по группам (специально, чтобы «перемешать» отделы), все остальное — результат договоренностей участников: внутри групп, между группами, между группами и функциональными работниками в дивизионах и организациях прямого управления;


обсуждались и согласовывались планы развития на год, отмечались сильные стороны и зоны роста, — это был ценный опыт, в том числе и для «прокачивания» переговорных навыков.

Кстати, переговорным навыкам мы уделяли особое внимание, формируя их на специальном тренинге Корпоративной Академии: мы учились слушать, правильно отвечать и возражать, задавать вопросы, конструктивно доносить до партнера свою позицию.

**Сейчас, когда эта огромная работа выполнена, мы можем сказать об очевидных плюсах такого формата:**

1. Взаимодействие внутри самого ДИК улучшилось, ведь сейчас сотрудники не просто знают, чем занимаются «соседние» отделы, но и более глубоко вникли в особенности и нюансы этой работы, следят за новыми проектами «соседей» и представляют, чем они живут.
2. Сотрудники научились видеть и воспринимать друг друга в качестве партнеров.
3. Повысился уровень коммуникаций, без которого невозможно было бы достичь такого количества договоренностей.
4. Были стерты структурные границы: сотрудники любого уровня могли напрямую общаться с руководителями функции, что позволило им почувствовать себя более значимыми.
5. Коммуникации с дивизионами происходили в рабочем порядке без официальной переписки.
6. Среди сотрудников сформировались доверие и взаимное уважение, чему способствовал формат встреч, на которых присутствовали как участники группы, так и представители предприятия.
7. Встречи проходили в формате диалога, во время которого сверялись позиции по дальнейшему направлению движения и срокам, обсуждались сильные стороны и зоны роста.

Кроме того, новая форма работы в условиях «удаленки» позволила поддерживать контакт как между сотрудниками департамента, так и с отраслью, адаптироваться и активно применять новые способы коммуникаций, повысить вовлеченность работников и освоить новые компетенции, индивидуально и неформально подойти к каждому дивизиону, предприятию, получить конструктивную обратную связь от организаций. В какой-то мере данный проект позволил нам наиболее гладко и эффективно перейти к дистанционной работе, наладить нужную коммуникацию в такой сложный с точки зрения организации работы период.

И сейчас мы можем смело говорить о том, что партнерство в команде и функции, когда в коллеге по цеху сотрудник видит, чувствует партнера, соратника, с которым связан общей целью, — это хороший инструмент формирования культуры партнерства не только для взаимодействия внутри компании, но и для выстраивания внешних коммуникаций. 



- в группах по-разному распределялись обязанности и строились коммуникации с дивизионами, и такая саморегуляция повысила вовлеченность сотрудников, поддерживала интерес к работе и создала возможности своего рода «внутренней» стажировки, развития компетенций;
- группы сами напрямую общались с организациями и совместно с ними разрабатывали планы;
- когда планы были готовы, вместе с начальниками отделов были проведены итоговые встречи с организациями (всего 56 встреч), где

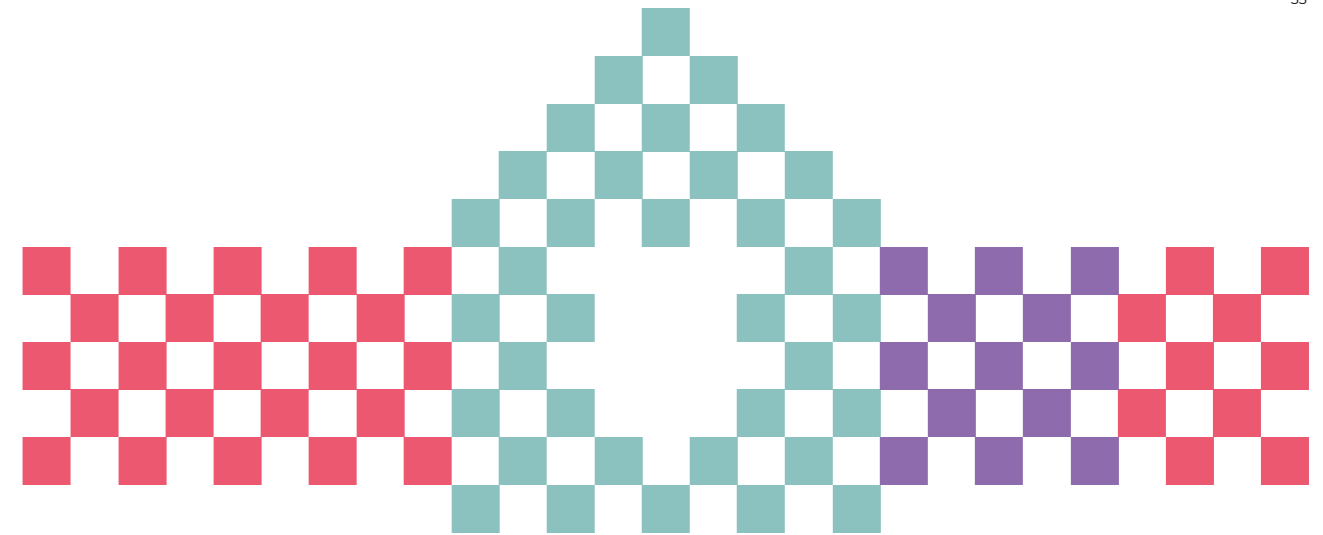
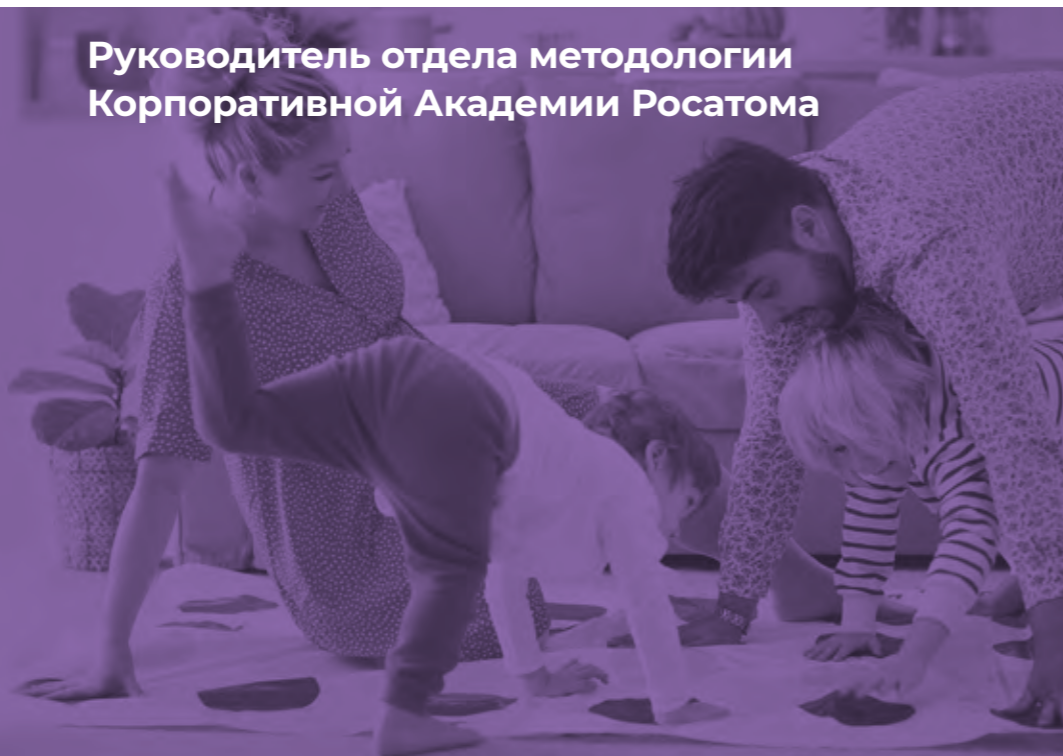


# КТО МЫ *ДРУГ ДРУГУ?*

Мы уже говорили о том, что партнерство актуально не только в рабочем взаимодействии, но и в личных отношениях людей, в семье, дружбе. В личных отношениях построить партнерство бывает не легче, чем в бизнесе. Опыт партнерства в разных контекстах может быть источником ответов, идей, размышлений.

## УЛЬЯНА РАВЕДОВСКАЯ

Руководитель отдела методологии  
Корпоративной Академии Росатома



**П**артнерство базируется на уважении между людьми. А уважение означает отношение друг к другу как к равно важным, ценным, одинаково достойным внимания.

Партнерство в семье — отношения между равными членами семьи, в которых поддерживается баланс «брать — давать».

**И это не принцип «зуб за зуб, глаз за глаз». Это сложнее, так как содержание того, что дается и берется,**

- не обязательно симметрично, то есть может быть совершенно разным;
- соответствует нуждам, потребностям, привычкам, установкам, в том числе неосознаваемым, составляющим сложную динамическую систему.

**Партнерство часто описывают как «вместе всего больше, чем одному». Такой союз дает больше возможностей, чем ограничений.**

Настоящее партнерство возможно, например, между супругами, но невозможно между родителями и детьми. Предназначение родителей — давать, чтобы дети реализовались в жизни и отдавали уже своим детям, а не возвращали родителям обратно, когда подросли.

**Наиболее острые вопросы в партнерстве, на мой взгляд, такие:**

- Как определить, что баланс «брать — давать» достигнут, что каждый получает и отдает в равновесии?
- Что происходит, когда что-то в «брать — давать» перевешивает?
- Кто определяет, что давать?

### ПАРТНЕРЫ

Что именно могут брать и давать партнеры в семье: внимание, заботу, материальное обеспечение, восхищение, эмоциональную поддержку, телесные ощущения, жизненный тонус, ощущение любви или безопасности, интерес, волнения, чувствование себя живым/нужным/красивым и т. д. Партнерство всегда двустороннее, то есть оба человека что-то дают и что-то берут. И это больше не про конкретные дела, рубли, события. Это про переживания, состояния, ощущения. Подсчет, кто сколько раз вынес мусор или свозил в отпуск, не приводит к достижению баланса.

Баланс достигается легче, если партнеры хорошо понимают, что необходимо им самим, а что необходимо партнеру и каким образом необходимое

**Хороший признак достигнутого баланса — вам хватает энергии для жизни.**

получать и давать. Например, уверенность, что любим, каждый человек получает по-своему: одному нужны слова, другому — прикосновения, третьему — подарки. Бывает очень нелегко узнать, как именно партнер берет от вас то, что ему нужно и важно.

Хороший признак достигнутого баланса — вам хватает энергии для жизни. Это, безусловно, очень субъективное переживание.

Когда отношения не партнерские, союз переживается как истощающий.

Партнерство часто описывают как «вместе всего больше, чем одному». Такой союз дает больше возможностей, чем ограничений.

Если баланс не достигается или постоянно теряется, партнерство, как правило, прекращает свое существование. Например, брак разваливается. А если брак не распался, то либо обмен происходит чем-то другим, что партнеры не осознают, либо это не партнерство, а другие отношения. Нередко в браке супруги выстраивают скорее «детско-родительские» отношения между собой. Например, один постоянно ждет, что второй придет и возьмет на себя все заботы, будет холить и лелеять, будет всегда сильным, здоровым и жизнерадостным. А как только этот второй устает или заболевает, первый разочаровывается. Это модель не партнерских отношений. Это попытка (может быть, вполне успешная) быть в отношениях «ребенок — родитель». У такой модели есть и свои выгоды для обоих, и свои ограничения.

Чтобы занять партнерскую позицию в отношениях, перестать ждать отношения мамы или папы от того, кто мамой или папой быть не может, нужно повзрослеть, созреть. Не всем это удастся к концу юношеского возраста.

## ДЕТИ

Настоящее партнерство с детьми невозможно. Но возможны отношения из взрослой позиции, отношения, пропитанные уважением. И такая позиция родителя позволяет ребенку быстрее становиться взрослым: иметь свое мнение, быть уверенным в своих силах, чувствовать ответственность, не бояться, выстраивать отношения с другими людьми на принципах партнерства.

Такая позиция для родителя бывает большим вызовом, так как требует сначала признания за ребенком права иметь другое мнение, ошибаться, действовать самостоятельно.

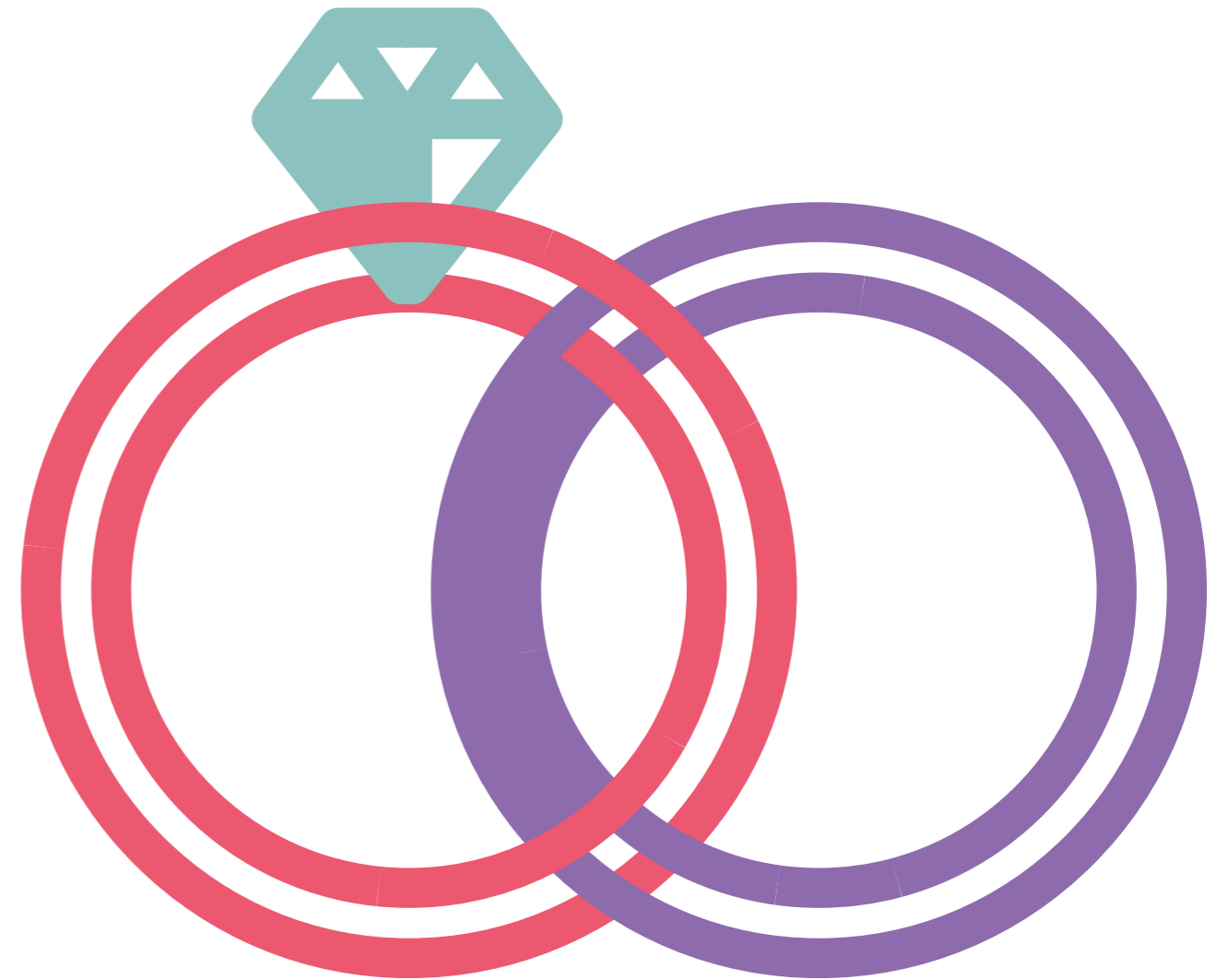
### Вопрос, актуальный для любого союза: кто же определяет, что именно давать?

- Тот, кто отдает? «Отдам, чего в избытке, чего не жаль, что самому мешает, что в себе люблю»?
- Или тот, кто получает? «Дай мне то, что подпитывает, усиливает, что необходимо»?

Легче реализовывать первый вариант. А лучший ли это вариант?

Обычно хочется про себя сказать, что мы выбираем неэгоистическую позицию и действуем партнерски, из заботы. Реальность может быть далека от нашего представления о ней.

Нам легче замечать, что мы хотим получить, чем то, что мы отдаем. Так же, как мы вдыхаем легче, а выдох часто задерживаем, создавая препятствие для течения жизненной энергии. Поэтому полезно сосредоточиться на отдавании в партнерстве: что и как вы отдаете, в чем испытывает потребность ваш партнер, как он может брать то, что вы готовы ему отдать. 🔄



**Чтобы занять партнерскую позицию в отношениях, перестать ждать отношения мамы или папы от того, кто мамой или папой быть не может, нужно повзрослеть, созреть.**

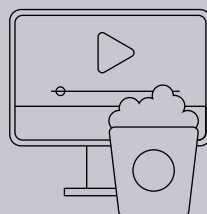
# Полезные материалы от экспертов Корпоративной Академии в социальных сетях



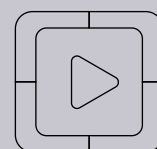
Подкасты



Книги



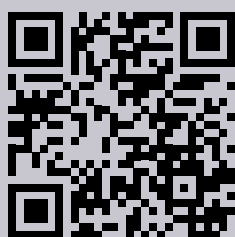
Фильмы



Ролики



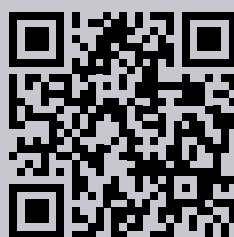
@academyrosatom



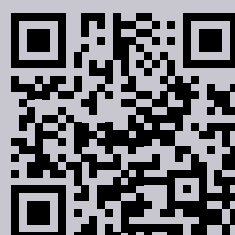
Корпоративная  
Академия Росатома



@academy\_rosatom



academy\_rosatom



Корпоративная  
Академия Росатома

