

Сътрудничество: Какво трябва да знаят МСП?

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Съдържание

1	Въведение.....	1
1.1	За наръчника	1
1.2	Какво представлява процеса на управление на сътрудничеството?	2
2	Разбиране на концепцията или какво представлява сътрудничеството?	4
2.1	Как се прави?	4
2.2	С кого мога да си сътруднича?	5
2.2.1	Вътрешно сътрудничество	5
2.2.2	Външно сътрудничество	5
3	Създаване на стратегия, или как управлявам сътрудничеството на работното място? ...	11
3.1	Как да поставим целите си	11
3.1.1	Управление по цели (MBO – Management by Objectives)	11
3.1.2	SMART цели	12
3.1.3	Сравнителен анализ (<i>бенчмаркинг</i>)	14
3.2	Планирайте как ще управлявате сътрудничеството във вашата организация	15
3.3	Изберете какъв вид сътрудничество да приложите	15
3.3.1	Разполагате ли с всички необходими експертни знания и умения вътре в организацията?	16
3.3.2	Как да създадете екип за сътрудничество?	17
3.3.3	Как да подобрите общуването?	19
3.3.4	Как да сътрудничим успешно?	22
3.3.5	Как да намерим правилния партньор/и?	24
4	Разработване на процес на сътрудничество за иновации.....	27
4.1	Какво представлява?	27
4.2	Какво трябва да направим?	28
4.1	Как Сътрудничеството ще направи бизнеса ми по-иновативен?	30
5	Как да управлявам процеса на сътрудничество?	31
5.1	Ключови фактори за успех.....	31
5.1.1	Култура.....	32
5.1.2	Лидерство	32
5.1.3	Комуникация.....	34
5.1.4	Организационна структура.....	34
5.1.5	Намиране на правилния партньор.....	35



6	Измерване на въздействието – Карта за оценка за сътрудничество	36
	36	
6.1	Какво представлява?	36
6.2	Как се използва?	37
6.2.1	Изграждате заявлението си за цел	38
6.2.2	Разработване на дневния ред за промяна.....	38
6.2.3	Направете карта.....	38
6.2.4	Създайте много добри мерки.....	38
6.2.5	Стартирайте някои инициативи	39
6.2.6	Представяне на информацията	39
6.3	Крайт на четенето.....и началото на вашето сътрудничество!	42

Списък на фигурите

Фигура 1: 5-те етапа на управление на сътрудничеството	2
Фигура 2: Групи, с които потенциално може да си сътрудничите.....	7
Фигура 3: Общи видове външно сътрудничество.....	8
Фигура 4: MBO процес	11
Фигура 5: 4 SMART правила	12
Фигура 6: Шаблон за SMART цели	13
Фигура 7: Екип за сътрудничество	16
Фигура 8: Причини за външно сътрудничество.....	24
Фигура 9: Как да разработим процес на сътрудничество.....	28
Фигура 10: 4 основни въпроса от балансираната карта за оценка.....	37
Фигура 11 Пример за дизайн на слайд от картата за оценка.....	39
Фигура 12: Пример за балансирана карта за оценка на бизнеса	40

1 Въведение

Като собственик/управител на МСП, вече знаете, че не сте изолирана единица, а част от по-голям пазар със свои социални и бизнес взаимоотношения. Трябва да си сътрудничите с други, за да придобиете конкурентно предимство. Сътрудничеството позволява на вас (и вашия персонал, ако имате такъв) да придобиете нови умения и ресурси. То може да събере различни групи заедно, да подобри възможностите за успешна креативност и иновации, да разреши проблеми и да спомогне за използването на външен потенциал.

Сътрудничеството е ... уважителен, съвместен творчески процес, който включва ... хора, процеси и инструменти, които (ви) позволяват да реагирате по-ефективно, ефикасно и елегантно на променящите се нужди на съвременната практическа среда.

1.1 За наръчника

Понастоящем сигурно използвате един или повече видове сътрудничество, вероятно в рамките на и извън вашата организация. Питали ли сте се някога, как можете да получите най-доброто предимство от съвместната работа? Целта на този наръчник е да обясни сътрудничеството от гледна точка на предприемачите (особено на малките и средни предприятия, или МСП). Ние ще ви помогнем да анализирате сътрудничеството по структуриран начин, за да разберете как да го управлявате така, че да стигнете до успешни иновации в бизнеса си. Ще ви посочим ключовите фактори за успех, които трябва да вземете предвид при управлението на процеса на сътрудничество и ще ви помогнем да разберете кой вид сътрудничество е подходящ за вашата организация (и персонал).

Влиянието на бизнес сътрудничеството върху иновациите се изучава от десетилетия. Този наръчник се основава на Европейския стандарт за управление на иновации – CEN/TS 16555-5 (повече информация в CEN/TS 16555-1).

То ще отговори на следните въпроси:

- Как управлението на сътрудничеството съответства на иновациите?
- Как мога аз (моята организация, служители) да спечеля от управлението на сътрудничеството?
- Кой вид сътрудничество мога да приложа в моята организация?
- Как мога аз (моята организация, служители) да приложа процеса на сътрудничество в моята организация?
- Как мога аз (моята организация, служители) да намеря правилните партньори за сътрудничество?
- Кои фактори влияят на процеса на сътрудничество в моята организация?

Наръчникът е структуриран в 5 части и проследява процеса на управление на сътрудничеството, от определението на това, какво е сътрудничество, до ключовите фактори за успех при приложението на управление на сътрудничеството в една организация.



От време на време ще виждате този символ в документа. Отделете малко време, за да направите упражненията, тъй като това ще ви помогне да приложите съветите.

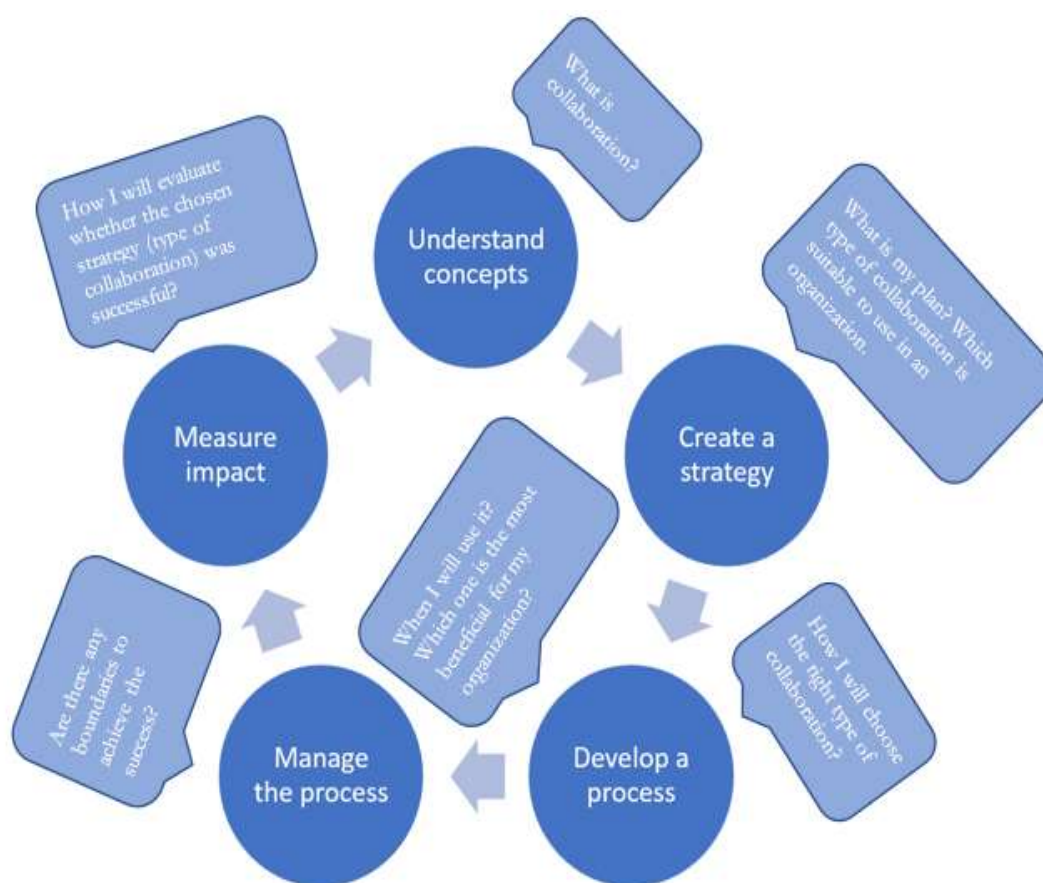


Наръчникът включва инструменти, които са обозначени с този символ. Много от тях не са специфични само за управление на креативността и може вече да са ви познати.

След като вече се запознахте с това, какво представлява наръчника, да започнем, като разгледаме 5-те етапа на управление на сътрудничеството и направим общ преглед на тяхното значение.

1.2 Какво представлява процеса на управление на сътрудничеството?

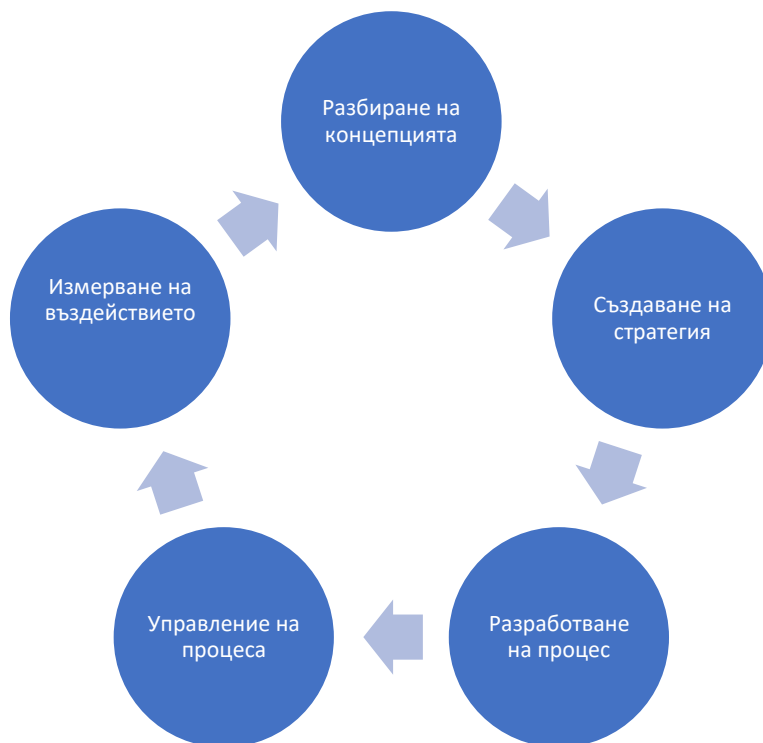
Съществуват около 5 етапа в процеса на управление на сътрудничеството.



Фигура 1: 5-те етапа на управление на сътрудничеството

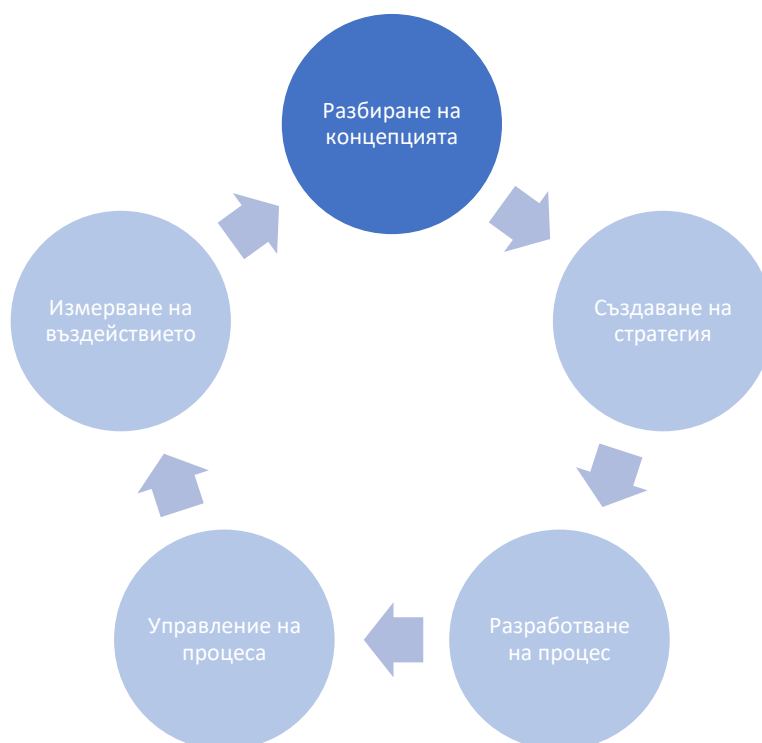
[от ляво-надясно и от горе-надолу: правоъгълните кутии] 1) Как да оценя дали избраната стратегия (вид сътрудничество) е била успешна? 2) Какво представлява сътрудничеството? 3) Какъв е моят план? Кой вид сътрудничество следва да се приложи в една организация? 4) Съществуват ли граници за постигането на успех? 4) Кога ще го приложат? Кой е най-ползотворен за моята организация? 5) Как да избира правилния вид сътрудничество?

Кръглите:



*Всеки етап съответства на един раздел от наръчника.
Готови ли сте да научите повече? Продължавайте да четете!*

2 Разбиране на концепцията или какво представлява сътрудничеството?



Сътрудничеството е дейност, която обединява умения, с които организацията не разполага, при по-малко разходи и/или чрез споделяне на риска за допринасяне към обща цел. За да бъде успешно едно сътрудничество, то трябва да бъде изградено, поддържано и обогатявано като култура във фирмите и екипите по проекти.

Иновациите може да възникнат от взаимодействието на хора с различни умения и опит, които решават проблеми или генерират идеи, които създават стойност. Сътрудничеството е от голямо значение за увеличаване на потенциала за иновации и, съответно, е от ключово значение за иновациите.

Сътрудничеството е дейност, която обединява умения и ресурси, с които организацията не разполага за допринасяне към общи цели.

2.1 Как се прави?

На много високо ниво, може да си сътрудничите успешно, като изгълнявате следното:

- Съгласувате общи намерения
- Определите една дефиниция на успех
- Създадете споделено ниво на ангажираност
- Постановите общи цели чрез преговаряне
- Разделите цялата задача на под-задачи

- Разпределите под-задачите за изпълнение от подходящите хора и накрая,
- Комбинирайте изпълнените под-задачи, за да получите по-добър резултат, отколкото можете да постигнете сами.

Всяко лице трябва да има ясна позиция в групата и ролята му да е свързана с тези на другите. Всеки трябва да разбира конкретната си роля, както и цялостната визия на проекта, което представлява един „танц“, чиито хореографи са ръководителите на екипа.

Продуктивността зависи изцяло от работата в екип и начинът, по който хората се събират и работят заедно като екип за постигането на обща цел. Работим в екип всеки ден. Също така, редовно създаваме и разрушаваме екипи, често без да се замисляме какви са последствията от действията ни. Групата хора, с които си сътрудничите е тази, която в крайна сметка определя успеха или провала на работата ви, така че има смисъл да обмислите как хората могат ефективно да работят заедно и как да се възползвате от това, за да управлявате правилно сътрудничеството и да постигнете успех.

Управлението на сътрудничеството може най-общо да се разглежда като действието на работата в екип за постигането на обща цел в рамките на определен период от време.

2.2 С кого мога да си сътруднича?

Хората, с които си сътрудничите може да са вътрешни и/или външни за организацията. По-късно ще обсъдим как да решим кой вид сътрудничество да изберем, а засега да видим кратко описание на всеки вид.

2.2.1 Вътрешно сътрудничество

Ако имате служители, те си общуват и сътрудничат ежедневно и тази работа в екип е от основно значение за вашия бизнес. Сътрудничеството и работата в екип често се определят като „развиване и използване на съвместните взаимоотношения, за да се улесни постигането на работни цели“. Като концепция, съвместната работа изглежда изключително ясна. Въпреки това, като се включат фактори като пол, раса, култура и много други елементи, понякога тя не е никак лесна. В раздела за ключовите фактори за успех ще обсъдим начините, по които можем да я направим по-успешна.

2.2.2 Външно сътрудничество

Съществуват много потенциални източници на външни ресурси и капацитет за сътрудничество, които са достъпни за малки предприятия като вашето и могат да предоставят стимул и капацитет за иновации, като например:

- Участие в мрежи и насърчаването на споразумения за сътрудничество между фирми
- Сътрудничество с университети и изследователски агенции
- Сътрудничество с други организации, понякога конкурентни.

**Какви са ползите от външното сътрудничество в организациите?
Помислете за някой път, когато сте си сътрудничили с друга група – какви
бяха най-полезните резултати?**



Сътрудничеството може да е намалило разходите,
допринесло с допълнителни експертни знания и умения в
проекта или повече идеи от свежи гледни точки.

Външното сътрудничество може да допълни ключови компетенции, намали разходите или да допринесе с допълнителни експертни знания и умения към проекта. То може и да спомогне за постигането на обща цел – разработване на нов световен продукт/услуга или подготвяне на оферта към важен потребителски институт. Може да доведе до изследвания, които да бъдат използвани и изведени на пазара и, също така, позволява по-широк набор от дисциплини, към които да се обърнем за генериране на идеи за нови продукти и услуги.

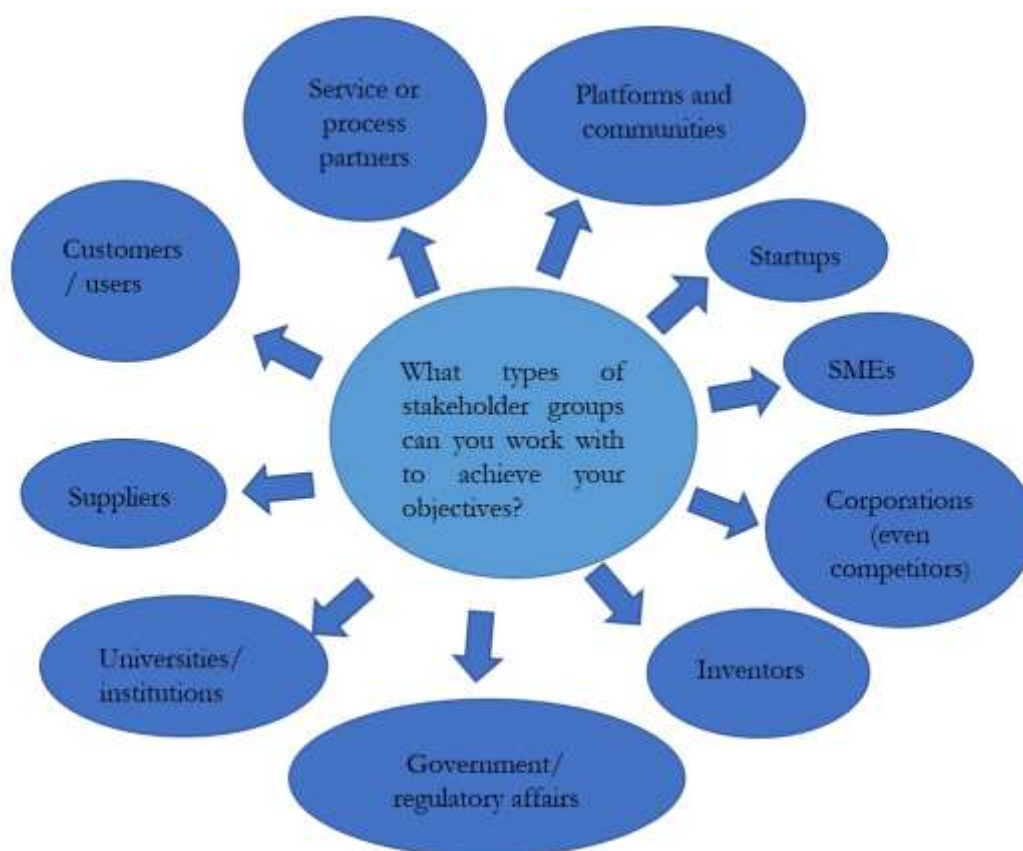
Изследванията показват, че бъдещето на ръководството чрез сътрудничество зависи от уменията на ръководителите да се ангажират и да си сътрудничат с бизнеса, правителството и социалните сектори. **“Ако развием правилното сътрудничество, може да постигнем велики неща, непостижими при самостоятелна работа”**.

Когато си сътрудничите с други групи от заинтересовани страни, само ентузиазъм не е достатъчен. Повечето сътрудничества започват с взаимно уважение между две организации или лица. И двете страни трябва да се уважават и да имат споделени ценности.

**Помислете за видовете хора или групи, с които вече сте си сътрудничили
или може да си сътрудничите в бъдеще.**



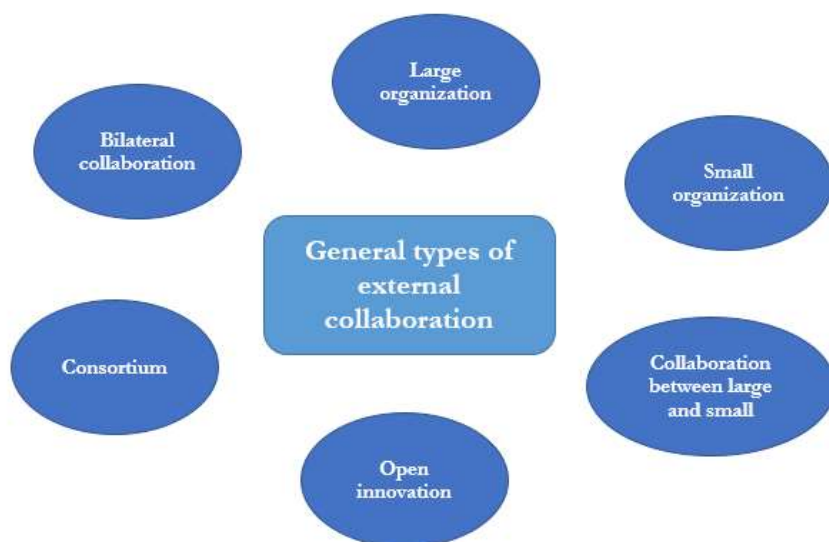
Вероятно съществуват много разнообразни такива!
Погледнете долната картинка и вижте дали разпознавате
някои от следните като видове заинтересовани страни, с които
преди сте си сътрудничили или може да си сътрудничите в
бъдеще.



Фигура 2: Групи, с които потенциално може да си сътрудничите

[от център към първа стрелка горе вдясно, „Платформи“, по часовниковата стрелка]: С какви видове групи от заинтересовани страни може да работите, за да постигнете целите си?
 1) Платформи и общности 2) Начинаещи предприятия 3) МСП 4) Корпорации (дори конкуренти) 5) Изобретатели 6) Правительство/регулатори 7) Университети/институции 8) Доставчици 9) Клиенти/потребители 10) Партньори по услуга или процес

Съществува голям потенциал за сътрудничество! Различните групи заинтересовани страни, които току-що разгледахме, може най-грубо да бъдат разделени, както е показано на долната диаграма. Вижте някои ключови моменти, които трябва да се вземат предвид при всеки вид.



Фигура 3: Общи видове външно сътрудничество

[От център надолу, по часовниковата стрелка]: Общи видове външно сътрудничество 1) Отворена иновация 2) Консорциум 3) Двустранно сътрудничество 4) Голяма организация 5) Малка организация 6) Сътрудничество между голяма и малка организация

Отворена иновация

Основната идея зад отворената иновация е, че в един свят на широко разпределени знания, където границата между една организация и нейната среда става все по-пропусклива, организациите не могат да си позволят да разчитат изцяло на вътрешните си знания. Вместо това, те трябва да се опитват да ги допълват с външни знания като, например, купуват, лицензират, или генерират съвместно процеси или изобретения от или заедно с други организации.

Консорциум

Консорциумът представлява асоциация или комбинация от множество партньори. От изключително значение е предварително да се постигне съгласие относно начина на работа на консорциума и правата на интелектуалната собственост.

Двустранно сътрудничество

Двустранното сътрудничество е опростена версия на консорциум, при която участват двама партньори. Независимо от това, трябва да бъдат решени същите въпроси.

Голяма организация

За една голяма организация, партньорството с по-малка организация може да осигури достъп до специфична технология, бързина и гъвкавост. При тях може да има по-

слабо управление, липса на ресурси и да се обезсърчат от темпото на взимане на решения в по-голямата организация. Големите организации, които желаят да сътрудничат трябва да:

- Сведат бюрократията и документацията до минимум, пропорционално на размера на проекта.
- Обмислят създаването на ограничен, специфичен за проекта, екип в съответствие с размера на по-малката организация-партньор.
- Обсъдят очакванията от партньорството.
- Бъдат справедливи и умерени.

Малка организация

Една малка организация, която си партнира с по-голяма организация, може да получи достъп до ресурси, особено специализирани такива, и по-голямо пазарно въздействие. От друга страна, процесите на големите организации може да затрупат една малка организация. Малките организации, които желаят да сътрудничат, трябва да:

- Бъдат уверени и вярват в проекта, както и да останат непредубедени.
- Бъдат подготвени с добре представено предложение и бизнес план, който показва какви ще са ползите за всяка страна от съвместното начинание.
- Определят очакванията относно отчитането и управлението.
- Създават доверие още в началото. Ако страните не могат да работят заедно по открит начин и с доверие, трябва да са готови да изоставят партньорството.
- Подхождат с доверие, тъй като големите организации имат нужда от време, преди да поемат големи финансови и ресурсни ангажименти. Въпреки това, трябва да се договорят разумни срокове за взимане на решения, особено ако отговорът ще е „не“, тъй като това може да позволи на страните да потърсят алтернативни партньори.
- Установят, дори и да е налице голямо несъответствие в размера, дали партньорите, с които си сътрудничат, споделят същите ценности, движещи сили и общи ценности. Ако такива не са налице, впоследствие може да възникнат трудности.
- Идентифицират ясно и регистрират интелектуалната собственост, преди да подхождат към потенциален партньор за сътрудничество (често големите организации изискват това като предпоставка).

Сътрудничество между големи и малки организации

Партньорствата трябва да са взаимноизгодни за всички участници, дори когато последните се различават значително по размер, въпреки че голямата разлика в размера често се възприема като потенциална пречка за сътрудничество. Културните различия и скорост на взимане на решения са две области, в които може да възникнат проблеми. Въпреки това, съществуват няколко начина, по които организациите може да се подготвят да работят с други, различни по размер. Може би най-важната дейност и за двете страни е изготвянето на споразумение за партньорство, но, както току-що беше описано, въпросите, на които всяка от страните трябва да обърне внимание, са различни.



Преди да започнете съвместната дейност, трябва да създадете своята стратегия или план.

3 Създаване на стратегия, или как управлявам сътрудничеството на работното място?



Няма една стандартна техника за въвеждане на сътрудничество в една организация, но съществуват много начини да се опитаме да направим това, като някои от тях може да са ви от полза. Настоящият раздел съдържа няколко предложения как да стимулирате и помогнете на служителите си да сътрудничат, като започнем с определянето на слабите области и създаването на официални планове за справяне с тях. Както при всяка значима промяна в практиката, добра идея е да изготвите план или стратегия, която да ви предостави насоки с ясни стъпки за реализация и да определи как ще измервате успеха.

3.1 Как да поставим целите си

Съществуват много инструменти, които може да използвате за поставяне на цели, и може би вече разполагате с техника или инструмент, който използвате. Ако ли не, ето 2 начина, по които може да поставяте своите цели по сътрудничество - *MBO* и *SMART* цели.

3.1.1 Управление по цели (MBO – Management by Objectives)

Управлението по цели (MBO) е процес на определяне на съгласувани цели на ниво организация, които да бъдат постигнати, така че служителите и тези на ръководни длъжности да разбират своите роли и задължения по постигането им. MBO процесът включва пет стъпки, показани по-долу.



Фигура 4: MBO процес

[От ляво надясно, по стрелките, светлосините – отъясно наляво]: 1) Кратък преглед на организационните цели 2) Поставяне на целите за постигане от служителите 3) Оценка на изпълнението 4) Награда 5) Мониторинг на напредъка 5а) Яснота на целите 5б) По-добра мотивация 5в) Комуникация и координация

1. **Преглед на организационните цели** – дава ясна представа на цялостните цели на организацията.
2. **Поставяне на работни цели** – може да се наложи среща между вас и вашите служители за съгласуване на работните цели, които трябва да бъдат постигнати до края на определен период от време.
3. **Мониторинг на напредъка** – през редовни интервали от време, вие и вашите служители проверявате дали се постигат целите.
4. **Оценка на изпълнението** – измерване на изпълнението на служителите в края на обичаен оперативен период, за да се оцени дали те са постигнали целта.
5. **Награда** – награждавайте служителя въз основа на постигането на целите.

Как мислите, че това може да помогне на сътрудничеството?



Стимулира удовлетворението от работата и ангажираността, подобрява взаимоотношенията вътре в организацията и засилва ангажираността с целите, тъй като те не са наложени от други.

3.1.2 SMART цели

Всеки има различни цели. Но как може да сте сигурни, че сте поставили цели, които ще са ви от полза? Един от начините е използването на SMART правилата. Описанието на целите в SMART формат ще осигури яснота по отношение на това, какво се опитвате да постигнете, както и кога и как.



Фигура 5: 4 SMART правила

S – (specific) Конкретни. Кажете какво ще направите. Използвайте думи, които описват действия

M – (measurable) Измерими. Осигурете начин за оценка. Използвайте метриката на целевите данни.

A – (achievable). Постижими. В рамките на вашия обхват. Възможно е да бъдат постигнати, достижими.

R – (relevant). Значими. От значение за работната ви позиция. По някакъв начин подобрява бизнеса.

T – (time-bound). Обвързани с краен срок. Кажете кога ще бъдат изпълнени. Бъдете конкретни откъм дата или времева рамка.

SMART целите са конкретни, измерими, постижими, значими и обвързани с краен срок. Предлагаме да разработите две или три *Smart* цели, които да ви помогнат да концентрирате усилията си по Управление на сътрудничеството в определена времева рамка – три, шест, девет или дванадесет месеца.



Използвайте следния шаблон, за да изготвите собствени SMART цели, или го споделете с екипа си, да изготвят те свои. Повторете за всяка цел.

Конкретна ли е?	Определя ли целта какво трябва да бъде постигнато и докога?
Измерима ли е?	Може ли да бъде измерена и как?
Постижима ли е?	Възможно ли е да бъде изпълнена в рамките на зададения срок?
Значима ли е?	Ще бъде ли полезна и подходяща?
Обвързана ли е със срок?	Какъв период от време сте определили за постигане на тази цел?

Фигура 6: Шаблон за SMART цели

Ето един пример как се използва шаблон.

Пример за SMART цел: Целта е да достигнем 300 000 нови уникални посетители на сайта на месец (Мелани Болк, Стратег по фирмено развитие, BAMF Media)

Конкретна ли е?	Да. Целта определя какво трябва да бъде постигнато и за какъв срок.
-----------------	---

Измерима ли е?	Да. Целта е измерима в рамките на Google Analytics.
Постижима ли е?	Целта е 20% увеличение на настоящия им брой посещения на сайта, което е постижимо при положение, че имат допълнителен бюджет и тримесечният срок е реалистичен, но все пак амбициозен.
Значима ли е?	Да. Измерването на всички посещения на сайта ще даде голям брой, но няма да спомогне за целта да се привлекат нови посетители. Следователно, те избират да проследят новите уникални посетители на сайта, за да могат да отделят всеки един нов посетител.
Обвързана ли е с краен срок?	Да. Те определят срок от три месеца за постигането на тази цел.

3.1.3 Сравнителен анализ (бенчмаркинг)

Може да използвате и сравнителен анализ, за да получите оценка на текущото състояние на фирмата и външната бизнес среда, за да определите пропуските и да откриете начини за подобряване на изпълнението и изпълнение на целите, след като те бъдат определени.

Може да използвате сравнителния анализ по следните три ключови начина:

Сравнителен анализ на процесите

За да разберете по-добре вашите процеси, сравнете изпълнението спрямо вътрешни и външни критерии за сравнение, и потърсете начини за оптимизиране и усъвършенстване на процесите. Идеята е, че ако разберем как водещите фирми провеждат един процес, може да намерите начини да направите своите процеси по-ефективни, по-бързи и по-ефективни.

Сравнителен анализ на стратегии

Сравняват стратегии, бизнес подходи и бизнес модели, за да подобрите собственото си стратегическо планиране и да определите стратегическите си приоритети. Идеята е да разберете какви са стратегиите, залегнали в основата на успешните фирми (или екипи, или бизнес звена), и да ги сравните с вашите, за да намерите начини как да сте по-конкурентноспособни.

Сравнителен анализ на изпълнението

Той включва събирането на информация колко добре се справяте по отношение на резултатите (което може да означава всякакви неща, от прираст на приходите до удовлетвореност на клиентите) и сравняване на тези резултати вътрешно и външно. Може да се отнася и до сравнителен анализ на функционалното изпълнение, като

например сравнителен анализ на екипа по Човешки ресурси (чрез използване на метрични показатели като *employee net promoter score* /процент на служителите, които биха препоръчали фирмата като работно място/ или анкети за ангажираност на служителите) или екипа по маркетинг (например, измерване на *net promoter score* /процент клиенти, които биха препоръчали продукта/ или популярност на марката).

Преди да започнете сравнителния анализ, трябва да отговорите на следния въпрос:



Ще ви бъде ли от полза да потвърдите или откриете силните и слаби страни на вашата организация чрез емпирични данни?



Ако отговорът е да, изпълнете следните:

1. Решете какъв ще бъде предметът на сравнителния анализ.
2. Определете мерките за изпълнение.
3. Оценете капацитета на фирмата ви.
4. Определете фирмите, които ще бъдат включени в сравнителния анализ.
5. Проучване на избраните фирми.
6. Анализирайте събраните данни и подгответе план за действие.

3.2 Планирайте как ще управлявате сътрудничеството във вашата организация

Управлението на сътрудничеството е ефективното и ефикасно управление на взаимоотношенията на сътрудничество между отделни и сравнително независими организации или индивиди, с цел подобряване на тяхната конкурентоспособност. По-нататък в наръчника ще разкажем повече относно как да управлявате процеса на сътрудничество, но засега най-важните неща, които трябва да знаете за управлението на сътрудничеството са следните:

- Това е сложен процес на взимане на решения, с решения на всички нива на мениджмънт.
- Основната цел е да се задоволят нуждите на хората, които си сътрудничат.
- Всички дейности трябва да се извършват в съответствие със съгласуваните принципи на управление и сътрудничество.
- Трябва да намерите подходящия баланс между усилията, насочени към търговски успех, и тези за поддържане на целите на сътрудническите си страни.
- Трябва да се концентрирате върху постигане на целите чрез ефективно използване на ресурсите.

3.3 Изберете какъв вид сътрудничество да приложите

Изборът на вида на сътрудничеството зависи много от вида на дейността, която ще извършвате. Ако искате да извършите анализ на медицински уред, може да е удачно да създадете общност от външни експерти. За дейност, при която се изисква

информираност на потребителите за даден продукт, би било подходящо външно сътрудничество в мрежа, където могат да се съберат глобални данни и мнения. При добавянето на сървър към вашата сървърна ферма, би било най-успешно да се избере сътрудничество във вътрешен екип. В зависимост от това, какво се опитвате да постигнете, може да използвате и трите изброени вида сътрудничество! Следват някои въпроси, които ще ви помогнат да вземете решение, но помнете, че може да приложите повече от един вид сътрудничество или да смените вида при промени в работата.

3.3.1 Разполагате ли с всички необходими експертни знания и умения вътре в организацията?

Ако е така, изберете вътрешно сътрудничество. Този подход има много предимства. Членовете на екипа вероятно се познават, може да определите ясни задачи и трансфер на задачите, всеки разбира своята установена роля. Това е като футболен отбор. Всички познават своите позиции, роли и как да си взаимодействат един с друг. Проблемът при този подход обаче е, че екипът може да разполага с много тясна гледна точка, която да не насърчава иновации. Като знаете за този проблем предварително, може да се справите с него.

Както беше вече споменато, сътрудничеството изисква от хората в група да изпълняват своите задължения и да уважават правата на другите. За да се постигне ефективно сътрудничество, динамиката на екипите трябва да се разбира като едно цяло, съставено от отделни части – лидер, последователи, които работят заедно (т.е. екип), и екип, ръководен от лидер (т.е. екип за сътрудничество). По същество, хората искат да бъдат ръководени, а не управлявани. Лидерството се основава на връзката между лидери, последователи, и тяхната обща цел.



Фигура 7: Екип за сътрудничество

[Екип + Лидер = Сътрудничество]

„По същество, хората искат да бъдат ръководени, а не управлявани“.

Ако решите, че са ви необходими повече експертни знания и умения, изберете външното сътрудничество. Както вече прочетохте, има много различни видове групи, с които може да си сътрудничите, всяка със своите характеристики. Малко по-нататък ще обсъдим как да намерите точната група хора за външно сътрудничество.

3.3.2 Как да създадете екип за сътрудничество?

Много хора си мислят, че е лесно да се създаде екип за сътрудничество. Това обаче не е така! Екипът ви трябва да е внимателно структуриран, така че да поддържа ефективно поведение, разработва иновативни решения и постига успешни резултати. В екипите за сътрудничество, всички членове на екипа участват активно в процеса по планиране и контрол. Управлението се разглежда не като дейност само за мениджърите, а като част от ролята на всички членове на екипа. Това създава висока степен на прозрачност и споделено понятие за качество сред членовете на екипа..

Следват някои насоки как да създадете успешен екип.

1. Investing in signature relationship practices, e.g., investing in physical areas that will encourage collaboration, such as open plan offices or spaces for teamwork.

2. Modelling collaborative behaviour. Practice what you preach!

3. Creating a “gift culture.” This can be done through mentoring and coaching, enabling necessary networks to be built.

4. Ensuring the requisite skills. Professional development that focuses on building relationships, communicating well, and resolving conflicts will help people in the workplace develop the skills they need for collaboration and teamwork.

5. Supporting a strong sense of community. Building community builds collaborative practice.

6. Assigning team leaders who are both task- and relationship-oriented. Both are key to being a successful team leader!

7. Building on heritage relationships. People feel more comfortable when they know each other, so build on this and put at least some people who know each other on the same team.

8. Understanding role clarity and task ambiguity. Understanding roles and responsibilities is key, and essential for functional cooperation.

[1. Инвестиране в ключови практики по взаимоотношения, например, инвестиране във физически области, които насърчават сътрудничеството, като отворени офиси или пространства за работа в екип 2. Моделиране на сътрудническо поведение. Практикувайте това, което проповядвате! 3. Създаване на култура на „подаряване“. Може да се постигне чрез менторство и инструктиране, като се дава възможност за изграждане на необходимите мрежи 4. Осигуряване на необходимите умения. Професионалното развитие, което е фокусирано върху изграждане на взаимоотношения, добра комуникация, и решаване на конфликти, ще помогне на хората на работното място да развият уменията, които са им нужни за сътрудничество и работа в екип. 5. Поддържане на силно чувство за общност. Изграждането на общност изгражда сътрудничество. 6. Определяне на

ръководители на екипи, които са ориентирани към задачите и към взаимоотношенията. И двете са ключови за успешния ръководител на екип! 7. Надграждане на вече създадените взаимоотношения. Хората се чувстват по-комфортно, когато се познават, така че – възползвайте се от това и назначете поне двама, които вече се познават, в един и същ екип. 8. Разбиране на яснотата на ролите и двусмислеността на задачата. Разбиране на ролите и отговорностите е ключово и от основно значение за добре функциониращото сътрудничество.]

Екипите за сътрудничество почти винаги допринасят за успешни резултати от проекта и иновации. При някои това не се случва заради един или повече нефункционални начини на поведение, които лесно може да бъдат поправени. Изследванията показват, че осигуряването на различни гледни точки върху едно проектно решение помага на екипите да избегнат основни грешки. Екипите за сътрудничество предлагат повече възможности за нови идеи, които придвижват иновациите. Това се дължи на различния произход и разнообразен опит на членовете преди да се присъединят към екипа. И накрая, съвместната работна среда насърчава само-мотивацията и самоувереността на хората и удовлетвореността от тяхната работа.

Екипите за сътрудничество почти винаги допринасят за успешни резултати от проекта и иновации.

Някога работили ли сте в екип от много талантиливи личности, които са били задминати от друг екип без подобни очаквания за успех? Защо мислите, че е станало така?



Причината може да е била в ръководството или състава на екипа.

Ръководството сигурно е било фактор. Ръководителите, които знаят как да извлекат най-доброто от екипа, обединяват хората около обща цел и могат да ръководят екипа така, че да постигнат изключителни резултати. Причината може да е била и съставът на екипа. Сигурно е било отделено внимание на това как е събран екипа, не само чрез постигане на баланс на умения, опит и експертни знания, но и напасване на личности, така че да се предостави на екипа възможно най-добър старт и съвместни инструменти за предстоящата работа.

Докато не винаги е възможно да се събере идеалният екип, малко повече осъзнатост по въпроса би помогнала на екипите да работят заедно и сплотено и със споделено разбиране къде биха могли да възникнат проблеми. Необходима е повече осъзнатост кои сме като хора и как това се отразява на ежедневните ни работни взаимоотношения.

Разгледахме различните влияния и видове приоритети, друг важен фактор, разбира се, е какви сме ние като личности, как предпочитаме да работим, общуваме и да си взаимодействаме с другите.

Ясно е, че хората са „шарени“. Например:

- Тези, които предпочитат да са подредени и организирани, използват списъци и графици.
- Тези, които са по-социални, предпочитат да работят с други.
- Обратно, тези, които са по-въгъбени в себе си, предпочитат да обмислят и обработват нещата самостоятелно преди да споделят идеите си.
- Има го и креативния, идеен тип хора, които не са толкова практични в подхода си.



Повече информация относно различните начини да помогнем на хората да определят своите предпочитания за общуване и взаимодействие с другите може да намерите тук:

- Майерс-Бригс: <http://www.myersbriggs.org>
- Белбин: <http://www.belbin.com>
- Кърси: <http://www.keirsey.com>

Разбира се, типовете личности, или показатели за поведение, определят само предпочитания за начина, по който хората предпочитат да се държат. Това не изключва те да проявят поведение извън техния „тип“ в определени ситуации, в отговор на натиск или други приоритети – просто защото хората са такива. Но ако знаете как се държат те и как предпочитат да общуват, може по-лесно да създадете успешен екип.

3.3.3 Как да подобрите общуването?

Както току-що споменахме, хората имат различни предпочитани начини на общуване, но всички общуваме ежедневно – чрез реч, езика на тялото, по телефона, или писмено. Може да подобрите сътрудничеството като обмислите как вие и останалите от екипа общуват и, ако е необходимо, да въведете някои подобрения в тази област.

„Мъдрите хора говорят, защото имат какво да кажат, а глупациите – защото са длъжни да кажат нещо.“



Съвети за по-успешно общуване

Съвет №1: Трябва да знаем с кого говорим (и как предпочитат те да общуват – да говорят или по електронна поща?)

Съвет №2: Използвайте прост, ясен език (казвайте точно толкова, колкото е нужно, за да разберат посланието ви)

Съвет №3: Въвлечете слушателите си в разговора (искайте обратна връзка)

Съвет №4: Реагирайте, когато се обръщат към вас (за да разберат, че сте чули съобщението им)

Съвет №5: Уверете се, че ви разбират (търсете признаци, че хората ви разбират)

Съвет №6: Развийте уменията си за слушане (не прекарвайте времето в мисли какво ще кажете вие – слушайте какво се говори)

Съвет №7: Търсете нагледни признаци, че слушателят ви разбира и е съгласен/не е съгласен с вашето послание

Съвет №8: Поддържайте зрителен контакт

Съвет №9: Уважавайте публиката си

Съвет №10: Бъдете положителни



Може да подобрите общуването и докато извършвате други задачи, като например, решаване на проблеми. Пробвайте следната забавна игра с вашия екип, за да им помогнете да разберат как различните хора обмислят и реагират на проблеми.



Игра „Шест шапки“



Може да използвате тази техника, когато се опитвате да намерите решение на проблем. Но може да я използвате и като начин да:

- Насърчите иновативно мислене
- Усъвършенствате техники за решаване на проблеми



- Усъвършенстване на комуникативни умения
- Насърчаване на неформално общуване
- Спомогане за изграждане на екипа (*тиймбилдинг*)
- Развитие на емпатията.

На високо ниво, правилата са следните:

1. Координаторът обяснява проблемът, който следва да бъде решен, или иновацията, която да бъде въведена.
2. Сложете си една шапка и обсъдете проблема от гледна точка на нейния цвят.
3. Сменете шапките и повторете дискусията.
4. Координаторът съставя списък с потенциалните решения.

Когато си сътрудничим и минем през различните гледни точки, получаваме не само по-широк списък с потенциални решения, но и помагаме на екипа да осъзнаят как обикновено реагират на решаването на проблеми и как другите мислят по различен начин.

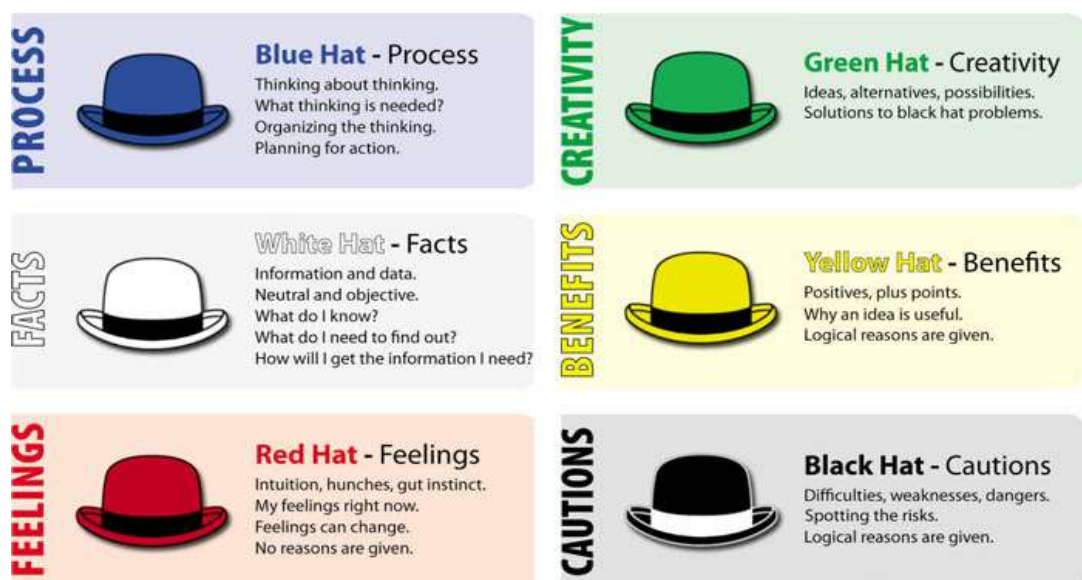
Всеки играч представя неговата/нейната гледна точка спрямо ролята, която той/тя играе. Другите играчи могат да изразят своето мнение и да се включат в дискусията. Не позволявайте на никой да реагира с насмешка или да обезсърчава другите. Подобно на „мозъчна атака“ (*брейнсторминг*), лоши идеи няма.

Когато темпото на дискусията се забави и изглежда, че всичко е казано, играчите могат да сменят шапките си и да повторят играта. Координаторът може да разпредели ролите. Ако някой е имал много възражения към играча с червената шапка, например, нека те да пробват тази позиция.

Координаторът си води бележки (записва) с цел да **изброи потенциалните стратегии за решаване на проблема, както и рисковете и ползите на всяка от тях.**

На по-късен етап, координаторът може да излезе с ново предложение за решаване на проблема и да повтори играта.

Всеки член на екипа (може и повече от един, ако екипът е по-голям) слага една от шапките на главата си. Шапката може да е истинска или виртуална, което означава, че човекът е в една от следните роли:



[Синя шапка – процес: Мислене за мисленето. Какво мислене е необходимо? Организиране на мисленето. Планиране на действията.

Зелена шапка – креативност. Идеи, алтернативи, възможности. Решения за проблемите на „черната шапка“.

Бяла шапка – факти. Информация и данни. Безпристрастно и обективно. Какво знам? Какво трябва да разбера? Как да получа необходимата информация?

Жълта шапка – ползи. Положителни страни, предимства. Защо е полезна една идея. Предоставяне на логични причини.

Червена шапка – Чувства. Интуиция, инстинкт. Така се чувствам в момента. Чувствата може да се променят. Не се предоставят причини.

Черна шапка – предупреждения. Трудности, слаби страни, опасности. Забелязване на рисковете. Предоставят се логични причини.]

3.3.4 Как да сътрудничим успешно?



Ето и няколко практически съвета за насърчаване на висококачествено сътрудничество:

Какво да правим	Как да го правим
Разработете споделена цел, която вдъхновява всички участници	Проучете въпроса „Какво може да направим само ако работим заедно, което никой от нас не може да свърши сам?“ Намирането на отговор на този въпрос – по начин, който е смислен както от професионална, така и от лична гледна точка за участниците – е от ключово значение, за да може групата да се фокусира и функционира ефективно.
Постигнете съгласие за	Добре обмислените насочващи принципи и ясно формулираните действия са безполезни ако не бъдат въведени

ангажираност и отчетност	в действие. Обобщете ги на карта за оценка, която групата може да използва, за да следи и разсъждава относно изпълнението след всяка среща. Ръководителите играят важна роля в насърчаването на обмислянето дали екипът изпълнява целите си и колко добре си сътрудничи групата.
Разяснете ролите и правата по вземане на решения	Отделете време, за да сте сигурни, че разбирате как състава, размера и структурата на вашия екип влияят върху вземането на решения. По-малките и близки от географска гледна точка екипи често могат да разчитат на по-демократични методи за взимане на решения, защото предизвикателните проблеми може да бъдат решавани чрез лични срещи. Екипи, които са по-глобално разпределени изискват по-голяма структурираност и разграничаване по отношение на ролите и процесите на взимане на решения.
Създайте системи и процеси за комуникация и координация	Постоянството на ръководителя в прилагането на ясна и открита комуникация задава тона на неговия или нейния екип и организация. В контекста на сътрудничеството, прозрачността е жизненоважна. Тя спомага за постигане на доверие и продуктивност, докато криенето и несподеляне на знания и информация ги подриват. Ръководителите трябва да се уверят и, че всички разбират конкретно какво се очаква по отношение на споделянето на информация и реагиране на комуникации.
Впрегнете колективния интелект	Много ръководители са доста консервативни в подканянето на другите да споделят мнение, но често прозрението, от което най-много се нуждаят, може да дойде само от по-широка мрежа от заинтересовани страни. Поставете си предизвикателството да намерите начин да експериментирате със социалната медия на фирмата, за да получите идеи по ключови стратегически въпроси от хора по всички нива на организацията.
Осигурете отчетност за резултатите	От самото начало осигурете доверие във вашия екип и текуща оценка за задълбочаване на това доверие или определяне на областите, в които има нужда от помощ. Бъдете ясни относно това, за какво се доверявате на другите да свършат и какво означава взаимна отчетност. Бъдете достатъчно самоуверени да споделяте щедро заслугата за постигнатото. Най-вече, бъдете надеждни и отговорни. Правете това, което казвате, че ще направите.

3.3.5 Как да намерим правилния партньор/и?

Трябва да знаете точно какво искате и какво сте готови да дадете в замяна преди да предприемете сътрудничество. Определете каква е мотивацията ви за партньорството. Ето някои причини, споделени от други МСП, за решението да изберат външно сътрудничество, които може да ви дадат идеи:



Фигура 8: Причини за външно сътрудничество

[текст]: Защо да избира външно сътрудничество? 1) Технологии:

- ❖ намиране и разработване на нови технологии и подходи, с което не бихме могли да се справим сами
- ❖ Изследване на нови технологии, тенденции и пазари
- ❖ Развитие на по-добър експериментален капацитет

2) Проекти:

- ❖ „Решаване на проблеми, следване на възможности и повече варианти за изпълнение на това.“
- ❖ „За по-добро приложение на двете страни на разрушението – защита и атака.“
- ❖ „Споделяне/смекчаване на риска от иновативни проекти.“
- ❖ „Бързо доказване на техническата и/или комерсиална жизненост на проекти.“
- ❖ „За промяна на корпоративната култура.“

3) Продукти:

- ❖ „Разработване на по-добри продукти и услуги.“
- ❖ „Намаляване на разходите за научноизследователски, развойни и иновативни дейности.“
- ❖ „Възлагане на външни изпълнители на определени научноизследователски и развойни дейности.“
- ❖ „Придобиване на достъп до нови знания.“

4) Пазар:

- ❖ „Идентифициране на нови бизнес възможности.“
- ❖ „Създаване на нови маркетингови средства (краудсорсинг).“
- ❖ „Лицензиране/продажба на вътрешни идеи, технологии и/или интелектуална собственост на други.“
- ❖ „Съкращаване на времето за стигане до пазара.“
- ❖ „Развитие на бизнес, базиран на платформи.“
- ❖ „За да станем конкурентно непредвидими.“

Трябва да подготвите ясен бизнес казус (съществува голям обем публично достъпна информация как се прави това), след което изберете вашия партньор/партньори. Понякога намирането на партньор е лесната част, тъй като може да съществуват лице или организация, които изглежда, че пасват идеално – защото разполагат с експертните знания, умения или интелектуална собственост, които са ви необходими.

Стъпки	Вземете предвид	Не забравяйте:
Съберете всички потенциални партньори за сътрудничество	Местни власти Национални правителства Социални партньори Предприемачи Бизнеса НПО Образователния сектор Научния сектор Представители на обществото	Партньорите може да • сътрудничат • се конкурират • пренебрегват • се съпротивляват на мащабни промени • предпочитат краткосрочни или дългосрочни решения
Договорете принципи на партньорство	Равни права или споразумение за партньорство	Финансиране на предприемачески или НПО дейности. Разделете стратегическите и индивидуалните решения, за да избегнете конфликт на интереси.
Договорете собствеността	Партньорите трябва да се споразумеят за обща стратегия, основана на споделен (единодушно приет) анализ.	Постигнете консенсус, приемерте, че някои въпроси може да представляват проблем за една група, но да не се приемат като такъв от други.

Може да създадете една от следните групи.

Намеси „от горе-надолу“

Сътрудничество между малък брой мощни заинтересовани страни: правителство, проекти, финансирани от международни донори и частни търговски групи. Те поддържат своите приоритети, знания и ценностни системи. **Участието на други заинтересовани страни е малко или никакво. Планирането е от горе-надолу.**

Модифицирани намеси „от горе-надолу“

Сътрудничеството е между малък брой мощни заинтересовани страни: правителство, проекти, финансирани от международни донори и частни търговски групи. Има възможност за получаване на информация от други заинтересовани страни относно техните интереси и знания преди взимането на решения. **Има известно участие поради това набиране на информация, но планирането е пак от горе-надолу.**

Намеси с по-широко участие

Програмата се изготвя и притежава от малък брой мощни заинтересовани страни, но се изпълнява чрез планиране *от долу-нагоре*. Групите заинтересовани страни участват в оценките и решения за дейностите по програмата на конкретни места се взимат съвместно. **Тези дейности се управляват съвместно от програмата и бенефициерите и се оценяват съвместно.**

Участвали ли сте някога в сътрудничество, което в началото е изглеждало страхотно, но просто не се е получило? Какви фактори мислите, че може да доведат до този неуспех?



Различни ценности и Интереси | Рискът, отговорността, отчетността и ползите не са споделени
| Партньорството е създадено само с цел печалба **|**
Неравенството по отношение на ресурси и експертни знания влияе отрицателно на взимането на решения |
Партньорите не могат да идентифицират и решат вътрешните проблеми | Един партньор има цялата власт за задвижване на процесите | Партньорите не са избрани достатъчно внимателно

4 Разработване на процес на сътрудничество за иновации



Процесът на сътрудничество е по-добър от традиционния процес, стига всички да разбират, че той представлява перспектива и начин на взаимодействие един с друг и с организацията, а не просто тактика, или набор от умения/инструменти. Той може да предостави ясен и подробно разработен начин за постигане на цели чрез съвместна работа.

Сътрудничеството води до осезаеми, значителни и устойчиви резултати като се придвижва от етапите на формиране до съвместно участие и действия.

4.1 Какво представлява?

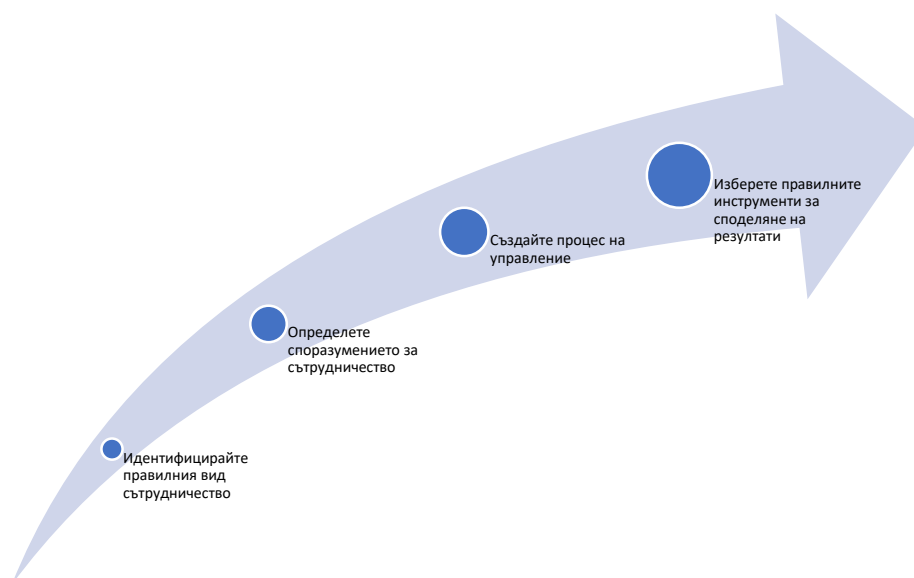
В един успешен процес на сътрудничество, доверието между членовете надделява над първоначалната подозрителност и участниците работят за удовлетворяване не само на техните, но и на интересите на всички членове и организацията, като се вземат предвид всички гледни точки.

Старайте се да избегнете следните три клопки при предприемането на процес на сътрудничество:

1. Надценяване на икономическата стойност на сътрудничеството
2. Подценяване на разходите по сътрудничеството (изразени във време, пари и инфраструктура)
3. Пренебрегване на пропуснатите ползи, свързани с участието в съвместни проекти вместо в други видове проекти.

На по-ниско ниво, трябва да определите необходимите изисквания за адекватно развитие на процеса, както и необходимата поддържаща инфраструктура за тяхното изпълнение. Помислете за:

1. Синхронизиране на процеса.
2. Оперативна съвместимост на информационната система/информационна и комуникационна технология (ИС/ИКТ)
3. Допълнителни умения
4. Съгласуване между дейностите.



Фигура 9: Как да разработим процес на сътрудничество

4.2 Какво трябва да направим?

Етапи	Описание	Какво да направим?
Идентифицирайте правилния вид сътрудничество	Когато решите каква е причината за сътрудничеството и какво се надявате да постигнете	Определете причините за иновация и степента на амбициозност. Насърчавайте проявите на сътрудничество като част от иновативния процес. Изберете партньор или партньори в зависимост от това, къде се намирате вие в процеса. Вградете целта в стратегията на вашата организация, подкрепяна от ръководството и приемана от служителите и други заинтересовани страни.
Определете споразумението за сътрудничество	Когато постигнете ясно разбирателство между всички страни.	Включете ролите (кой какво изпълнява), отговорностите (всяка страна следва да носи отговорност), задълженията (какви парични средства или други активи дължи на групата всяка от страните, правата на страните (както ще получи всяка от страните от сътрудничеството) и управлението на начинанието и интелектуалната собственост.

Създайте процес на управление

Когато искате да постигнете всички цели на процеса на управление

Включете процес на управление с график за постигането ѝ, процес на решаване на проблеми за откриване и разрешаването им, и процедура за случаи на ескалация.

Стандартизирайте инициативи по процеса (постановите процедури и инструменти, ако е необходимо).

Синхронизирайте с други ключови бизнес инициативи.

Насърчавайте постоянно усъвършенстване на бизнес процесите.

Определете инструментите на процеса и отговорностите.

Определете „собственика“ на процеса.

Създайте процеси за управление на промените, ако такива не са вече налице.

Превърнете се в по-гъвкава организация в отговор на промените.

Поощрявайте качество на инициативи по процеса.

Изберете правилните инструменти за споделяне на резултатите

Когато сте постигнали резултати, които искате да споделите с вашите партньори

Съществуват много потенциални канали на сътрудничество, например, по телефон, срещи, съобщения в реално време, електронна поща, форум, Wiki, споделяне на файлове.

Определете инструменти и канали за всеки вид дейности по сътрудничеството в рамките на организацията.

Проследете какво се е случило и кога, така че ако настъпят значителни промени, те да са видими за всички.

4.1 Как Сътрудничеството ще направи бизнеса ми по-иновативен?

Може да решите да предприемете сътрудничество на различни етапи от иновативния процес. Например, може без проблем да излезете със страхотна идея (особено ако приложите съветите от Наръчника „Креативност“ на INCREMenta!), но на по-късен етап от процеса да решите, че имате нужда от помощ за решаване на проблем. Тъй като всички етапи от иновативния процес са важни, сътрудничеството е от полза през целия такъв.

Иновацията представлява реализацията на нов или значително подобрен продукт, услуга, процес или работна практика. Тя включва подбор, разработване и успешна реализация на креативни идеи, и разрешаване на всякакви практически проблеми, които може да ви попречат да реализирате идеята. С други думи, тя е практическата реализация на креативна идея.

Иновацията е практическата реализация на креативна идея

5 Как да управлявам процеса на сътрудничество?



Много от културните бариери пред сътрудничеството са широко разпространени както вътре в самите организации, така и между тях. Съществува мнение, че програмисти (например) от различни фирми, които се срещнат на барбекю, могат по-лесно да общуват и обменят информация, отколкото хора от различни отдели на една и съща организация. Следователно, организациите трябва да създадат култура на споделяне и, в много от случаите, да преодолеят политическата съпротива към съвместната работа между отделните звена.

Съвместната работа е трудна. Не става въпрос за топли и мирни взаимоотношения без несъгласия. Тук става въпрос за култивиране на най-добрия възможен и предизвикателен начин на мислене, стигане до границите на взаимоотношенията чрез спор и оспорване, изследване и изпитване, слушане и осмисляне. Това е една среда на контрасти – действия и размисъл, безопасност и риск, изпитания и награди. Тя обаче трябва да бъде и култура на топлина и уважение, смиреност и гордост, чувствителност и твърдост. Предизвикателството е, че хората ще гледат на проблема от различни позиции, отразяващи техния опит, обстоятелства и умения.

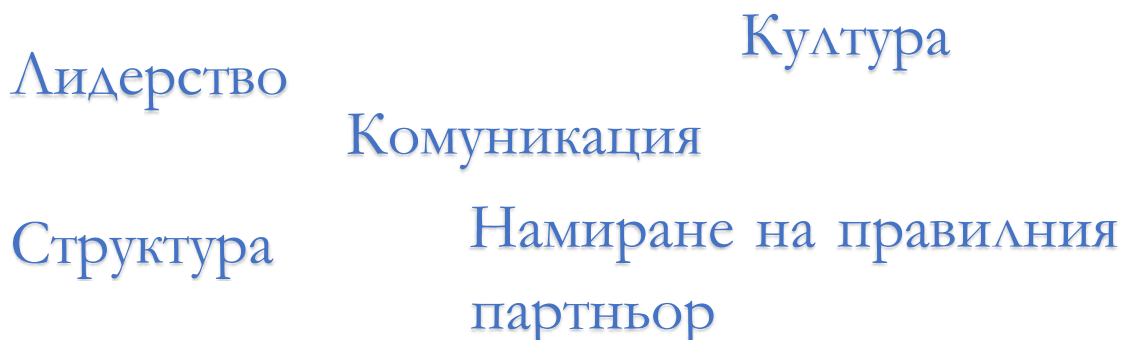


Кои фактори мислите, че могат да повлияят на сътрудничеството?

Много фактори могат да повлияят на сътрудничеството, например, стратегия, комуникация и култура. Следва кратко представяне на някои основни фактора.

5.1 Ключови фактори за успех

При управлението на сътрудничеството трябва да имате предвид следните 5 ключови фактора за успех:



5.1.1 Култура

Фирмите, които създават култура и климат на генериране, трансфер и използване на знания, се справят по-добре. Културата е сбор от основни ценности и системи от вярвания, които придават смисъл на организациите, и се създава от широк набор от вътрешни и външни влияния, някои от които са трудни за управление. Културата на вашата организация може да помогне или да попречи на сътрудничеството.

Може да:

1. Развиете видима връзка между **споделянето на знания** и практическите бизнес цели
2. Интегрирате **създаването и трансфера на знания** в съществуваща ключова бизнес инициатива
3. Синхронизирате структурите на **награда и признание** в подкрепа на трансфера и рециклиране на знания
4. Се стараете да насърчавате **доверие, съдействие и управление на конфликти** във вашия бизнес.

5.1.2 Лидерство

Ефективното лидерство е важно за успешното сътрудничество и иновации. Лидерите може да повлияят на групата така, че да постигнат техните цели, като определят и комуникират целите изграждат доверие и вдъхновяват работата в екип.

Може да:

1. Поставете иновациите като редовна тема за обсъждане
2. Осигурете част от средствата ви да са насочени към иновативни проекти.
3. Се уверите, че служителите имат необходимото време и обучение за сътрудничество.
4. Определете очаквания и се подгответе да изслушате всякакви гледни точки.
5. Предоставите на хората време да решават проблеми самостоятелно.
6. Предоставите пространство за конфликти и несъгласия.
7. Направите комуникацията и решаването на проблеми прозрачно.



Може да пробвате и следната техника за съвместно решаване на проблеми, като чрез поемането на съвместно решаване на проблеми с ясни цели, лидерите е по-вероятно да открият интелигентни, креативни решения, които да помогнат на екипа да напредне в изпълнение на мисията си:

Действие	Описание	Как помага сътрудничеството
----------	----------	-----------------------------

Откриване на проблема	Определете произхода на проблема, какво се е случило и защо	Разширете фокуса си. Планирайте интегриран подход, който взима под внимание ролите и целите на всички участващи ключови лица.
Откриване на факти	Отделете време да разберете какво се е объркало, какви решения са вече изпробвани	В зависимост от естеството на проблема, използвайте техники за събиране на възможно най-много информация (говорете с ключови източници на информация, наблюдавайте, събеседвайте, проведете изследвания).
Дефиниране на проблема	Открийте къде се корени проблемът	Ако поправите само това, което виждате на повърхността, проблемът почти сигурно ще възникне отново и ще изисква решаване отново и отново. Затова, включете други, за да стигнете до корена на проблема.
Откриване на идеи	Направете списък на потенциалните стратегии за решаване на проблема, заедно с рисковете и ползите, свързани с всяка от тях	Включете други в изброяването на потенциални стратегии за решаване на проблема, заедно с рисковете и ползите, свързани с всяка от тях.
Избор и оценка	Прочетете казуси, събеседвайте с експерти и онлайн бизнес симулационни игри	Прочетете казуси, събеседвайте с експерти и играйте онлайн бизнес симулационни игри.
Планиране	Преди да приложите дадено решение, оценете неговото въздействие.	Проведете дребномащабно проучване и измерете реакцията. Получете мнения, особено от опитни лица.
Прокарване на идеята	Популяризирайте идеята си сред другите членове на екипа	Идентифицирайте ключовите влиятелни личности във фирмата или сред клиентите ви и се уверете, че сте ги включили в процеса.
Действие	Освежете уменията си за управление на проекти?!	Създайте действия стъпка-по-стъпка за решаване на проблема, заедно със стратегия за комуникации за уведомяване на заинтересованите страни и график за изпълнение.

5.1.3 Комуникация

Сътрудничеството улеснява съвместното обогатяване на идеи. Комуникацията сред служителите и с външни лица стимулира тяхното представяне. Следователно, колкото по-добре си взаимодействат членовете един с друг и с ключови външни лица, толкова по-добро е тяхното представяне.

5.1.4 Организационна структура

Структурата на вашата организация е ключов фактор за успеха на сътрудничеството. Това включва определяне на правомощията, отговорностите, ролите и задачите, разпределени на всеки участник. Дори и да не работят по едно и също нещо, служителите ви могат да се поучат от опита на другите и да приложат тези нови знания в работата си. Смесването на служители позволява на хора с различен социален и професионален опит да се поучат от опита на своите колеги от различна гледна точка. Така те могат да допринесат със свежи идеи към проекта, като премислят нещата извън зоната си на комфорт.

При външното сътрудничество, въпреки че всяко дружество запазва своята организационна структура, понякога е от полза да се определи между-организационната структура с цел по-бързо взимане на решения, както и по-лесно управление на комплексността на асоциацията за сътрудничество.

Помислете за:

1. Ръководството на сътрудничеството
2. Съвместимостта на стиловете на управление
3. Съвместно взимане на решения
4. Мулти-дисциплинарни екипи.

Повечето съюзи се определят от споразумения за ниво на обслужване (SLA), които постановяват какво се ангажира да предостави всяка страна, а не какво страните се надяват да спечелят от партньорството. Споразуменията за ниво на обслужване наблягат на оперативни показатели за ефективност вместо на стратегически цели и често тези показатели остаряват с промените в бизнес средата. Управителите на съюзи не знаят дали да се придържат към оригиналните условия или да ги предоговорят. По това време, ръководителите на фирмите са се върнали към управлението на своите организации и не са проследили дали визията им за синергия се реализира. Мениджърите на средно ниво, които координират съюза, но не разполагат с ясен начин за привеждането на визията на ръководителите си в действие, просто се фокусират върху постигане на оперативните цели на SLA, вместо да работят отвъд организационните граници, за да превърнат съюза в стратегически успех. Тъй като мениджърите обикновено остават под политиките по човешки ресурси и следват пътеките за кариерно развитие на тяхната организация-майка, те нямат голям стимул да вложат особена енергия в проекта.

5.1.5 Намиране на правилния партньор

Вече обсъдихме важното значение на намирането на правилния партньор, но си струва да го повторим, тъй като то е изключително важно за успеха на сътрудничеството. И двете страни в сътрудничеството трябва да определят какво искат от партньорството и какво са готови да дадат, за да го постигнат. От ключово значение е и да се сключи споразумение за сътрудничество, за да се осигури ясно разбирателство между всички страни.

Трябва да вземете предвид и други фактори, като:

- Провеждане на лични срещи
- Осигуряване на изпълнителен спонсор на високо ниво.
- Осигуряване на одобрение за участието – дори и за задължително поведение.
- Създаване на споделено чувство за целенасоченост.
- Предоставяне на награди – вътрешни или други – за участие
- Включване на служителите на ранен етап в процеса.

6 Измерване на въздействието – Карта за оценка за сътрудничество

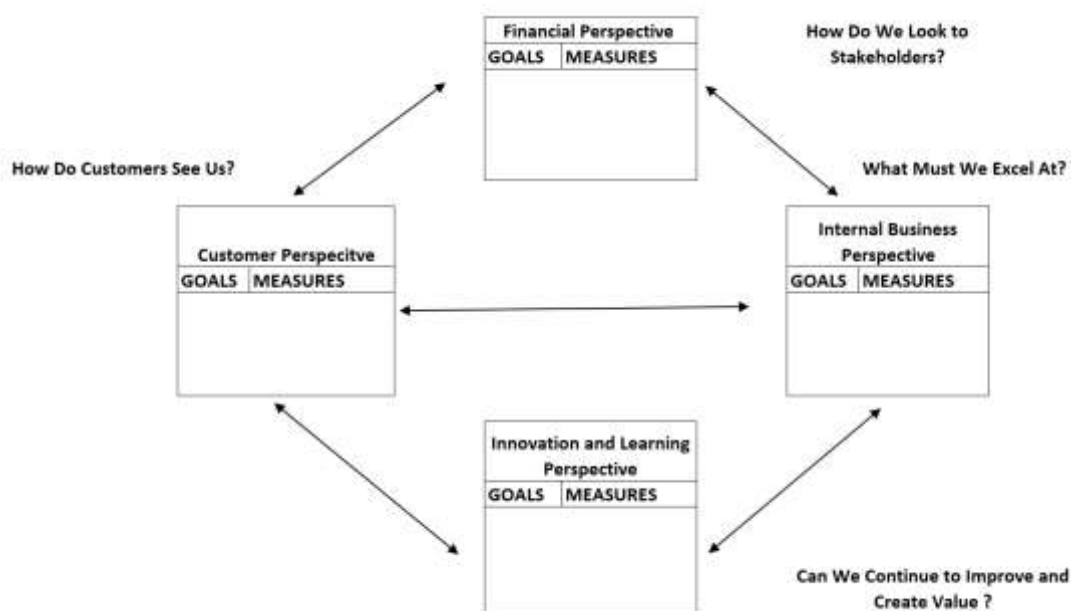


6.1 Какво представлява?

Картата за оценка е разпространен инструмент за оценка на определени процеси или действия. Може да сте използвали такава преди за бизнес план или друго изискване на фирмата. Анализът на ефективността на определени аспекти на фирмата ви позволява да взимате добре осведомени решения въз основа на данните, получени от анкети и интервюта. Картата за оценка може да ви помогне да съгласувате определени части от плана ви. Информацията в нея постъпва от проучвания от страна на мениджмънта, служители и клиенти, и описва подробно изпълнението на проект или екип.

Балансираната карта за оценка ви позволява да разгледате бизнеса от четири важни гледни точки. Тя предоставя отговори на следните четири основни въпроса:

- Как ни виждат клиентите? (гледна точка на клиента)
- В какво трябва да превъзхождаме другите? (вътрешна гледна точка)
- Можем ли да продължим да се усъвършенстваме и да създаваме стойност? (инновации и учене)
- Как изглеждаме пред акционерите? (финансова гледна точка)



Фигура 10: 4 основни въпроса от балансираната карта за оценка

[От ляво надясно и от горе - надолу]: 1) Как ни възприемат клиентите? 1а) Гледна точка на клиента: цели / мерки

1б) От гледна точка на иновации и учене: цели / мерки

2) Може ли да продължим да се усъвършенстваме и създаваме стойност?

3) В какво трябва да превъзхождаме другите?

3а) От вътрешна гледна точка на бизнеса: цели / мерки

4) Как изглеждаме пред акционерите?

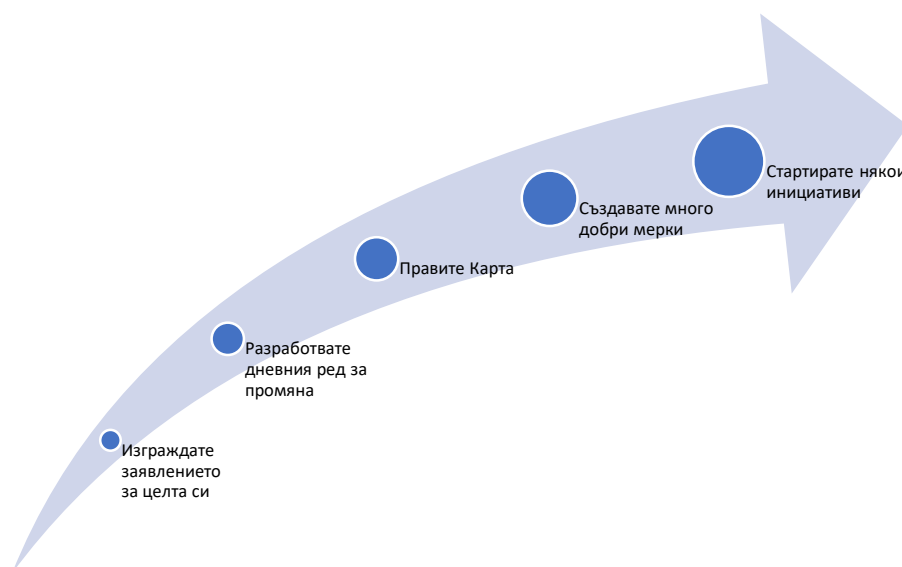
4а) Финансова гледна точка: цели / мерки

Използвайте Балансираната карта за оценка, за да преведете вашата бизнес мисия и стратегия в конкретни цели и мерки.

6.2 Как се използва?

Може да гледаме на балансираната карта за оценка като на циферблатите и индикатори в пилотска кабина. За сложната задача да навигират и управляват самолета, пилотите се нуждаят от подробна информация за много аспекти на полета. Трябва им информация за горивото, скоростта на въздуха, надморска височина, пеленг, дестинация, и други индикатори, които обобщават състоянието на настоящата и предвидената среда. Ако разчитаме само на един инструмент, това може да бъде фатално. По сходен начин, сложната задача на управление на организация в наши дни изисква от мениджърите да имат поглед върху изгълнението в няколко области едновременно.

Да разгледаме стъпките, които следваме за създаване на Балансирана карта за оценка.



6.2.1 Изграждате заявлението си за цел

Заявлението за цел предава ясно как ще се различавате от своите конкуренти, и трябва да включва следните три различни аспекта:

1. Цел
2. Предимство
3. Обхват.

По-просто казано, заявлението за цел казва на света какво ще направите (ващата цел), как ще спечелите (ващото предимство) и къде ще го направите (вашият обхват).

6.2.2 Разработване на дневния ред за промяна

Ако заявлението за цел гледа навън, то дневният ред за промяна трябва да гледа навътре. Какво трябва да подобрите във вашата организация, за да реализирате заявлението за цел? Какви лостове може да задействате, за да задвижите промяната? Дневният ред за промяна е просто представяне на промените, които ще се случат във вашата организация докато изпълнявате стратегията си.

6.2.3 Направете карта

Без карта, която да ви насочва към дестинацията ви, много лесно може да се отклоните по пътя на изпълнение на стратегията. Картата на стратегията е просто визуално представяне, на една страница, на вашите стратегически цели, с връзки между причина и следствие. Тя представя картина на вашата стратегия по разбираем за всички начин.

6.2.4 Създайте много добри мерки

След като сте изготвили картата е време да помислите за мерките. Мерките служат за две неща: те ви помагат да управлявате (разберете какво не работи успешно) и да мотивирате (хората реагират на това, което се измерва, дори то да не е обвързано с възнаграждение). Изберете мерките, които ще ви помогнат да движите вашата стратегия напред.

6.2.5 Стартирайте някои инициативи

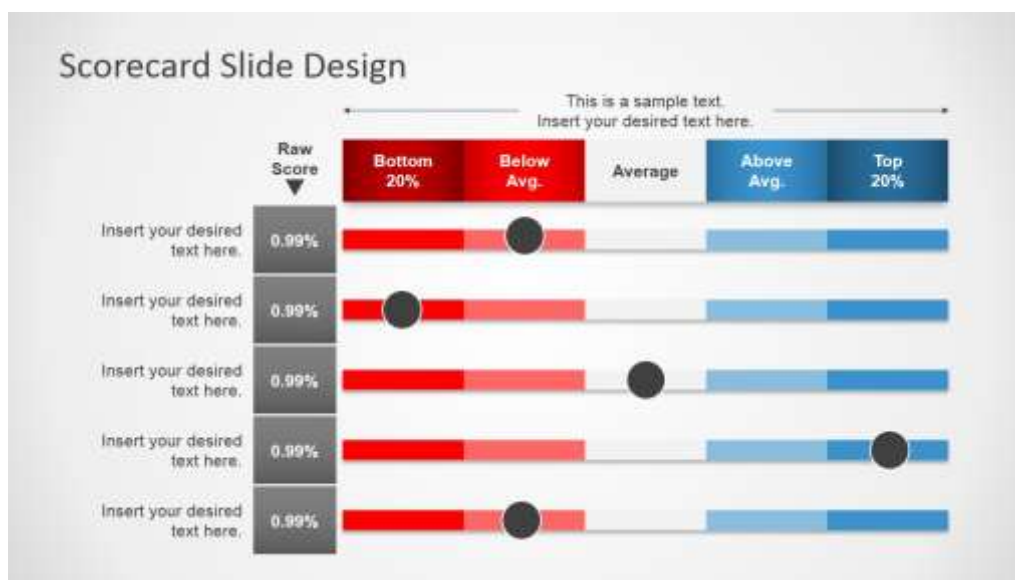
Инициативите (или проекти) са това, което вдъхва живот на вашата стратегия. Какви проекти трябва да стартирате, за да изпълните тази стратегия? И, също толкова важно, какво трябва да спрете да правите, за да се фокусирате върху вашата стратегия?

6.2.6 Представяне на информацията

Използваме **Scorecard Slides for PowerPoint**, тъй като са идеални за оценки на служители и фирмени отчети. Те са широко разпространени и достъпни. Може да редактирате данните и графиките на картата за оценка, така че да отговарят на вашите собствени спецификации. PowerPoint слайдовете може да се редактират и са лесни за адаптиране, но може да използвате и други шаблони, които намирате за полезни.

Имате три възможности за представяне на информацията, като използвате един и същ табличен формат. Първият вид използва звездички за указване на резултата в таблицата. Колоните са оцветени в ярки цветове за по-лесно разпознаване. Вторият вид съдържа същите звездички, но няма оцветени колони. Колоните на последния слайд са показани в червено, сиво и синьо. Специфичните точки са показани с кръгли сиви PowerPoint форми.

Фигура 11 Пример за дизайн на слайд от картата за резултат



За да използвате балансираната карта за оценка, трябва да определите цели за време, качество, изпълнение и обслужване, след което да преведете тези цели в конкретни мерки.

Ето един пример как висшите ръководители в ЕСІ са я използвали. Те определиха следните общи цели за изпълнение по отношение на клиента: по-бързо стигане до пазара на стандартни продукти, подобряване на времето на клиентите до пазара, да станем предпочитания доставчик за клиентите чрез партньорства с тях, разработване

на иновативни продукти, съобразени с нуждите на клиентите. Ръководителите преведоха тези общи цели в четири конкретни цели и определиха подходяща мярка за всяка, както е показано на диаграмата по-долу. За проследяване на конкретната цел – предоставяне на непрекъснат поток привлекателни решения, ЕСИ измери процента продажби на нови продукти и процента продажби на фирмени продукти. Информацията беше налична в организацията. Определени други мерки обаче принудиха фирмата да потърси информация отвън. За да оцени дали фирмата постига целта си да предоставя надеждни и отзивчиви доставки, ЕСИ се обърна към клиентите си.

Ето пример за изходния резултат:

ECI's Balanced Business Scorecard			
Financial Perspective		Customer Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow	New products	Percent of sales from new products
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division	Responsive supply	Percent of sales from proprietary products
Prosper	Increased market share and ROE	Preferred supplier	On-time delivery (defined by customer)
		Customer partnership	Share of key accounts' purchases
			Ranking by key accounts
			Number of cooperative engineering efforts
Internal Business Perspective		Innovation and Learning Perspective	
GOALS	MEASURES	GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs. competition	Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield	Manufacturing learning	Process time to maturity
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency	Product focus	Percent of products that equal 80% sales
New product introduction	Actual introduction schedule vs. plan	Time to market	New product introduction vs. competition

Фигура 12: Пример за балансирана карта за оценка на бизнеса

Балансирана карта за оценка на бизнеса

Финансова гледна точка		Гледна точка на клиента	
Цели	Мерки	Цели	Мерки
Оцеляване Успех Просперитет	Паричен поток Прираст в продажбите на тримесечие и оперативен доход по отдели Увеличен пазарен дял и възвращаемост на капитала	Нови продукти Отзивчиви доставки Предпочитан доставчик Партньорство с клиенти	Процент на продажбите на нови продукти Процент на продажбите на фирмени продукти Навременна доставка (определена от клиента) Дял на покупките от ключови клиенти Брой на съвместните начинания
Вътрешна гледна точка на бизнеса		Иновации и учене	
Цели	Мерки	Цели	Мерки
Технологичен капацитет Производствено превъзходство Продуктивност на дизайна	Производствена геометрия спрямо конкуренцията Времетраене на цикъла Себестойност на единица продукция Доход Технологична ефективност Инженерна ефективност	Технологично лидерство Производствено учене Фокус на продукта Време до пазара	Време за разработване на технологии от следващо поколение Време за процеса да стигне до зрялост Процент от продуктите, които се равняват на 80% от продажбите Въвеждане на нови продукти в

Въвеждане на нови продукти	График на реалното въвеждане спрямо планираното		сравнение с конкуренцията
----------------------------	---	--	---------------------------

6.3 Краят на четенето.....и началото на вашето сътрудничество!

Вече би трябвало да сте наясно, че Сътрудничеството е полезно за вас и вашия бизнес. То може да ви помогне да се справите с нови умения, решавате проблеми чрез различни гледни точки, и да подобрите възможностите си за креативност и иновации.

Докато четохте тези материали, помислихте за:

- Как управлението на сътрудничеството се привежда в подкрепа на иновациите
- Как може да спечелите от управление на сътрудничеството
- Кой вид сътрудничество може да приложите във вашата организация
- Как може да приложите процеса на сътрудничество във вашата организация
- Как може да намерите правилните партньори за сътрудничество
- Какви фактори влияят на процеса на сътрудничество във вашата организация.

Като цяло, научихте, че мениджмънта чрез сътрудничество е все по-важен източник на конкурентно предимство в днешните бизнес среди, силно свързани в мрежи, основани на работа в екип, и ориентирани към партньорство. Научихте и че определени фактори са ключови за успешното сътрудничество. Докато някои фактори, като култура, ръководство, организационна структура и комуникация са от жизнено значение както за вътрешното, така и за външното сътрудничество, най-важното за външното сътрудничество е намирането на правилния партньор.

Иновациите може да възникнат от взаимодействията между хора с различни умения и опит, които могат да решават проблеми или да генерират идеи, които създават стойност. Сътрудничеството е изключително важно за увеличаване на потенциала за иновации и, съответно, ключово за иновациите.

На много високо ниво, сега знаете, че може да постигнете успешно сътрудничество, като изпълните следните:

- Изберете правилния партньор
- Постигнете съгласие относно споделени намерения
- Определете една дефиниция на успех
- Създадете споделено ниво на ангажираност
- Установите общи цели чрез преговори
- Разделете цялата задача на по-малки задачи
- Разпределете задачите на „собственици“, които да ги изпълняват, и накрая:

- Комбинирате работата, така че да получите резултат, който е по-добър от това, което може да постигнете сами.
- Ако усъвършенствате вътрешното сътрудничество, добра идея е служителите ви да се движат заедно с вас, и да се уверите, че те се чувстват като част от процеса.

Би трябвало вече да разполагате с някои практически стратегически инструменти, които може да използвате по пътя, като балансираната карта за оценка, за да преведете своята бизнес мисия и стратегия в конкретни цели и мерки и процеса на сътрудничество за иновации.

Надяваме се, че вече се чувствате уверени в използването на тези материали за подобряване на сътрудничеството и използване на ползите от него за вашия бизнес.

