

Συνεργασία: Τι πρέπει να γνωρίζουν οι ΜμΕ;

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Πίνακας περιεχομένων

1	Εισαγωγή.....	1
1.1	Τι πραγματεύεται αυτό το εγχειρίδιο;.....	1
1.2	Ποια είναι η διαδικασία διαχείρισης της συνεργασίας;.....	2
2	Κατανόηση των εννοιών ή τι είναι συνεργασία;.....	4
2.1	Πώς το κάνω;.....	4
2.2	Με ποιον μπορώ να συνεργαστώ;.....	5
2.2.1	Εσωτερική συνεργασία.....	5
2.2.2	Εξωτερική συνεργασία.....	5
3	Δημιουργία στρατηγικής ή πώς να διαχειριστώ τη συνεργασία στον χώρο εργασίας;.....	11
3.1	Πώς να θέσετε τους στόχους σας.....	11
3.1.1	Διαχείριση βάσει στόχων (MBO).....	11
3.1.2	Στόχοι SMART.....	12
3.1.3	Συγκριτική αξιολόγηση.....	14
3.2	Σχεδιάστε πώς θα διαχειριστείτε τη συνεργασία στον συνεταιρισμό σας 16	
3.3	Επιλέξτε τον τύπο συνεργασίας που θα χρησιμοποιήσετε.....	16
3.3.1	Έχετε όλη την τεχνογνωσία που χρειάζεστε στο εσωτερικό της εταιρίας;.....	16
3.3.2	Πώς θα δημιουργήσετε μια ομάδα συνεργασίας;.....	17
3.3.3	Πώς θα βελτιώσετε την επικοινωνία;.....	20
3.3.4	Πώς θα συνεργαστείτε με επιτυχία;.....	22
3.3.5	Πώς θα βρείτε τον σωστό εταίρο ή εταίρους;.....	24
4	Αναπτύξτε μια διαδικασία συνεργασίας για την καινοτομία.....	27
4.1	Τι είναι;.....	27
4.2	Πώς το κάνω;.....	28
4.1	Πώς θα κάνει η συνεργασία την εταιρεία μου πιο καινοτόμο;.....	30
5	Πώς διαχειρίζομαι τη διαδικασία της συνεργασίας;.....	31
5.1	Καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας.....	31
5.1.1	Κουλτούρα.....	32
5.1.2	Διοίκηση.....	32
5.1.3	Επικοινωνία.....	34

5.1.4	Οργανωτική δομή	34
5.1.5	Εξεύρεση του κατάλληλου συνεργάτη	35
6	Μέτρηση του αντίκτυπου - Πίνακας επιδόσεων συνεργασίας	36
6.1	Τι είναι;	36
6.2	Πώς τον χρησιμοποιώ;.....	37
6.2.1	Οικοδομήστε τη δήλωση σκοπού σας.....	38
6.2.2	Σχεδιάστε την ατζέντα των αλλαγών σας	38
6.2.3	Φτιάξτε έναν χάρτη.....	38
6.2.4	Δημιουργήστε κατάλληλα μεγέθη μέτρησης.....	38
6.2.5	Ξεκινήστε μερικές πρωτοβουλίες.....	39
6.2.6	Παρουσιάστε τα στοιχεία	39
6.3	Το τέλος του διαβάσματος και η αρχή της συνεργασίας σας!	41

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1:	Τα 5 στάδια της διαχείρισης της συνεργασίας	2
Εικόνα 2:	Ομάδες πιθανών συνεργατών	7
Εικόνα 3:	Γενικοί τύποι εξωτερικής συνεργασίας	8
Εικόνα 4:	Διαδικασία MBO.....	11
Εικόνα 5:	4 κανόνες SMART	13
Εικόνα 6:	Πρότυπο στόχου SMART.....	13
Εικόνα 7:	Ομάδα συνεργασίας	17
Εικόνα 8:	Λόγοι εξωτερικής συνεργασίας	24
Εικόνα 9:	Πώς να αναπτύξετε μια συνεργατική διαδικασία	28
Εικόνα 10:	4 βασικές ερωτήσεις που θέτει ο πίνακας εξισορροπημένης αξιολόγησης	37
Εικόνα 11	Παράδειγμα σχεδίου διαφανειών πίνακα αξιολόγησης	39
Εικόνα 12:	Παράδειγμα πίνακα εξισορροπημένης αξιολόγησης επιχείρησης	41

1 Εισαγωγή

Ως ιδιοκτήτης / διευθυντής μιας ΜμΕ, γνωρίζετε ήδη ότι δεν είστε μια απομονωμένη οντότητα, αλλά μέρος μιας μεγαλύτερης αγοράς, με κοινωνικές και επιχειρηματικές σχέσεις. Για να κερδίσετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι απαραίτητο να συνεργάζεστε με άλλους. Η συνεργασία σας δίνει τη δυνατότητα (και στο προσωπικό σας, αν έχετε) να αποκτήσετε νέες δεξιότητες και πόρους. Μπορεί επίσης να φέρει κοντά διαφορετικές ομάδες, να βελτιώσει τις ευκαιρίες επιτυχημένης δημιουργικότητας και καινοτομίας, να λύσει προβλήματα και να συμβάλει στην αξιοποίηση δυνατοτήτων από έξω.

Η συνεργασία είναι... μια ευλαβική διαδικασία από κοινού δημιουργίας που περιλαμβάνει... ανθρώπους, διαδικασίες και εργαλεία που (σας) επιτρέπουν να ανταποκριθείτε πιο αποτελεσματικά, αποδοτικά και κομψά στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του σημερινού επαγγελματικού περιβάλλοντος.

1.1 Τι πραγματεύεται αυτό το εγχειρίδιο;

Προς το παρόν, πιθανότατα χρησιμοποιείτε έναν ή περισσότερους τύπους συνεργασίας, ενδεχομένως εντός ή εκτός της εταιρείας σας. Έχετε ποτέ αναρωτηθεί, «πώς μπορώ να επωφεληθώ περισσότερο από τη συνεργασία;» Σκοπός αυτού του εγχειριδίου είναι να επεξηγήσει τη συνεργασία από την άποψη των επιχειρηματιών (ειδικότερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που ονομάζονται και ΜμΕ). Θα σας βοηθήσουμε να αναλύσετε τη συνεργασία με δομημένο τρόπο, ώστε να δείτε πώς μπορείτε να τη διαχειριστείτε για να σας οδηγήσει σε επιτυχημένη καινοτομία της επιχείρησής. Θα επισημάνουμε τους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας τους οποίους πρέπει να λάβετε υπόψη στη διαχείριση της διαδικασίας συνεργασίας και θα σας βοηθήσουμε επίσης να κατανοήσετε το είδος της συνεργασίας που αρμόζει καλύτερα στην επιχείρησή (και το προσωπικό) σας.

Η επίδραση της επιχειρηματικής συνεργασίας στην καινοτομία έχει μελετηθεί για δεκαετίες. Αυτό το εγχειρίδιο βασίζεται στο Ευρωπαϊκό Πρότυπο Διαχείρισης της Καινοτομίας – CEN/TS 16555-5 (με περισσότερες πληροφορίες στο CEN/TS 16555-1).

Θα απαντήσει στις εξής ερωτήσεις:

- Πώς συνδυάζεται η διαχείριση της συνεργασίας με την καινοτομία;
- Πώς μπορώ εγώ (η εταιρεία μου, το προσωπικό μου) να επωφεληθώ από τη διαχείριση της συνεργασίας;
- Ποιο είδος συνεργασίας μπορώ να εφαρμόσω στην εταιρεία μου;
- Πώς μπορώ εγώ (η εταιρεία μου, το προσωπικό μου) να εφαρμόσω τη διαδικασία συνεργασίας στην εταιρεία μου;
- Πώς μπορώ εγώ (η εταιρεία μου, το προσωπικό μου) να βρω συνεργάτες;

- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία συνεργασίας στην εταιρεία μου;

Το εγχειρίδιο αυτό δομείται σε 5 μέρη, ακολουθώντας τη διαδικασία διαχείρισης της συνεργασίας, από τον ορισμό της συνεργασίας ως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για την εφαρμογή της διαχείρισης της συνεργασίας σε μια εταιρεία.



Κάθε τόσο, στο έγγραφο θα συναντάτε αυτό το σύμβολο. Αφιερώστε ένα λεπτό για να ολοκληρώσετε τις ασκήσεις, καθώς αυτό θα σας βοηθήσει να εφαρμόσετε τις συμβουλές.

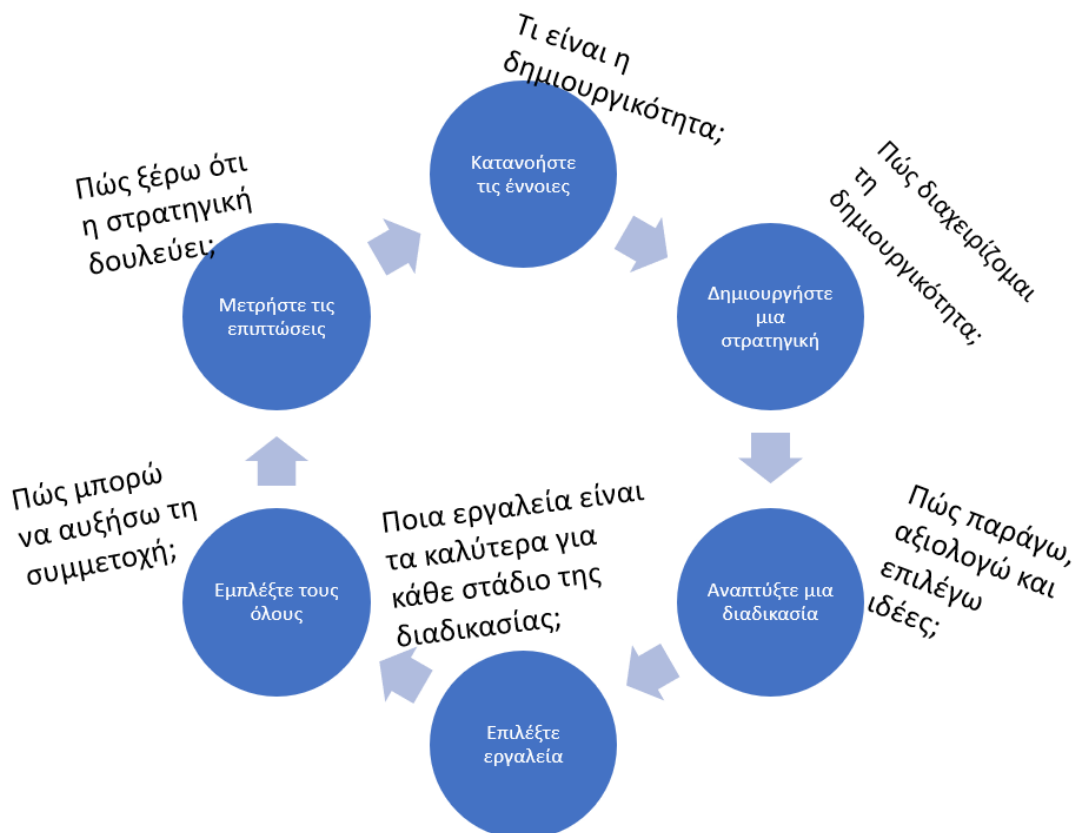


Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει εργαλεία τα οποία επισημαίνονται με αυτό το σύμβολο. Πολλά από αυτά δεν αφορούν αποκλειστικά τη διαχείριση της δημιουργικότητας, οπότε ενδέχεται να τα γνωρίζετε ήδη.

Τώρα που έχετε εξοικειωθεί με το εγχειρίδιο, ας ξεκινήσουμε βλέποντας τα 5 στάδια της διαχείρισης της συνεργασίας και μια επισκόπηση του τι σημαίνουν.

1.2 Ποια είναι η διαδικασία διαχείρισης της συνεργασίας;

Υπάρχουν, χοντρικά, 5 στάδια στη διαδικασία διαχείρισης της συνεργασίας.



Εικόνα 1: Τα 5 στάδια της διαχείρισης της συνεργασίας

*Το κάθε στάδιο αντιστοιχεί σε ένα κεφάλαιο του
εγχειριδίου. Είστε έτοιμοι να διαβάσετε περισσότερα;
Συνεχίστε, λοιπόν!*

2 Κατανόηση των εννοιών ή τι είναι συνεργασία;



Η συνεργασία είναι μια δραστηριότητα που συγκεντρώνει δεξιότητες και πόρους που ο ίδιος ο οργανισμός δεν έχει, με μικρότερο κόστος ή/και με κατανομή των κινδύνων, για να συμβάλει σε έναν κοινό στόχο. Για να είναι επιτυχής, η συνεργασία πρέπει να οικοδομηθεί, να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί σε όλο το εύρος της κουλτούρας των εταιρειών και των ομάδων εργασίας.

Η καινοτομία μπορεί να αναδυθεί από τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε ανθρώπους με διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρίες, που είτε επιλύουν προβλήματα είτε γεννούν ιδέες που παράγουν αξία. Η συνεργασία είναι πολύ σημαντική για την αύξηση της δυνατότητας για καινοτομία και είναι της ίδιας ζωτικής σημασίας με αυτήν.

Η συνεργασία είναι μια δραστηριότητα που συγκεντρώνει δεξιότητες και πόρους που ο ίδιος ο οργανισμός δεν έχει, για να συμβάλει σε έναν κοινό στόχο.

2.1 Πώς το κάνω;

Σε πολύ υψηλό επίπεδο, μπορείτε να συνεργαστείτε με επιτυχία κάνοντας τα εξής:

- συμφωνώντας σε κοινές προθέσεις
- καθορίζοντας έναν μοναδικό ορισμό της επιτυχίας
- δημιουργώντας ένα κοινό επίπεδο δέσμευσης
- καθορίζοντας κοινούς στόχους με διαπραγμάτευση
- διαιρώντας ολόκληρη την εργασία σε επιμέρους εργασίες
- διανέμοντας τις επιμέρους εργασίες στα κατάλληλα άτομα προς ολοκλήρωση και, τέλος,
- συνδυάζοντας τις ολοκληρωμένες επιμέρους εργασίες ώστε να έχετε ένα αποτέλεσμα καλύτερο από εκείνο που θα είχατε επιτύχει μόνοι σας.

Το κάθε άτομο θα πρέπει να κατέχει μια ευδιάκριτη θέση μέσα στην ομάδα και οι ρόλοι τους θα πρέπει να σχετίζονται. Ο καθένας πρέπει να κατανοεί τον συγκεκριμένο ρόλο του, καθώς και το όραμα του όλου έργου, σε έναν «χορό» που θα χορογραφούν οι αρχηγοί της ομάδας.

Παραγωγικότητα σημαίνει ομαδική δουλειά και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συναντώνται και δουλεύουν μαζί ως ομάδα, για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Καθημερινά εργαζόμαστε σε ομάδες. Τακτικά, επίσης, δημιουργούμε

και διαλύουμε ομάδες, συχνά χωρίς να σκεφτούμε τις συνέπειες του τι κάνουμε. Είναι αυτή η ομάδα ανθρώπων, με την οποία συνεργάζεστε, που τελικά θα καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της δουλειάς σας. Έχει νόημα, λοιπόν, να σκεφτόμαστε πώς μπορούν οι άνθρωποι να συνεργάζονται αποτελεσματικά και πώς να επωφεληθούν από αυτό, για να διαχειριστούν επιτυχώς τη συνεργασία προς την επιτυχία.

Η διαχείριση της συνεργασίας μπορεί να θεωρηθεί ευρέως ως η πράξη της συνεργασίας στα πλαίσια μιας ομάδας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό πλαίσιο.

2.2 Με ποιον μπορώ να συνεργαστώ;

Αυτοί με τους οποίους θα συνεργαστείτε μπορούν να βρίσκονται εντός ή/και εκτός της εταιρείας σας. Θα συζητήσουμε πώς θα αποφασίσετε ποιο είδος συνεργασίας να επιλέξετε αργότερα, αλλά, προς το παρόν, ιδού μια σύντομη περιγραφή του κάθε είδους.

2.2.1 Εσωτερική συνεργασία

Αν έχετε προσωπικό, επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους κάθε τόσο. Αυτού του είδους η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη για την επιχείρησή σας. Η συνεργασία και η ομαδική δουλειά ορίζονται ως «ανάπτυξη και χρήση συνεργατικών σχέσεων για τη διευκόλυνση της επίτευξης των εργασιακών στόχων». Ως έννοια, η συνεργασία φαίνεται τόσο απλή. Ωστόσο, με τόσα στοιχεία που παίζουν ρόλο, όπως το φύλο, η φυλή, η καταγωγή και πολλά άλλα, μερικές φορές απέχει πολύ από το να είναι απλή. Σε επόμενο κεφάλαιο για τους κρίσιμους παράγοντες της επιτυχίας, θα συζητήσουμε τρόπους να την κάνουμε πιο επιτυχημένη.

2.2.2 Εξωτερική συνεργασία

Υπάρχουν πολλές πιθανές πηγές πόρων και ικανοτήτων εξωτερικής συνεργασίας στις οποίες θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως η δική σας, για να παρέχουν ερεθίσματα και δυνατότητες καινοτομίας, όπως:

- η συμμετοχή σε δίκτυα και η προώθηση συμφωνιών εταιρικής σχέσης μεταξύ επιχειρήσεων
- η συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικούς φορείς
- η συνεργασία με άλλες εταιρείες, μερικές φορές και με ανταγωνιστές.

Ποια είναι τα οφέλη της εξωτερικής συνεργασίας των εταιρειών; Σκεφτείτε κάποια φορά που είχατε συνεργασία με κάποια άλλη ομάδα. Ποια ήταν τα πιο χρήσιμα αποτελέσματα;



Η συνεργασία ενδέχεται να έχει οδηγήσει σε μειωμένα κόστη, να έχει φέρει συμπληρωματική εξειδίκευση σε ένα έργο ή περισσότερες ιδέες από φρέσκες οπτικές.

Η εξωτερική συνεργασία μπορεί να συμπληρώσει τις βασικές ικανότητες, να μειώσει το κόστος ή να φέρει συμπληρωματική εξειδίκευση σε ένα έργο. Μπορεί, επίσης, να βοηθήσει στην επίτευξη ενός κοινού στόχου, όπως η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος/ μιας νέας υπηρεσίας παγκοσμίου εμβέλειας ή η υποβολή προσφοράς σε μια σημαντική οργάνωση πελατών. Μπορεί να αποδώσει έρευνες οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν και να διατεθούν στην αγορά και επιτρέπει την πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών κλάδων για την παραγωγή ιδεών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

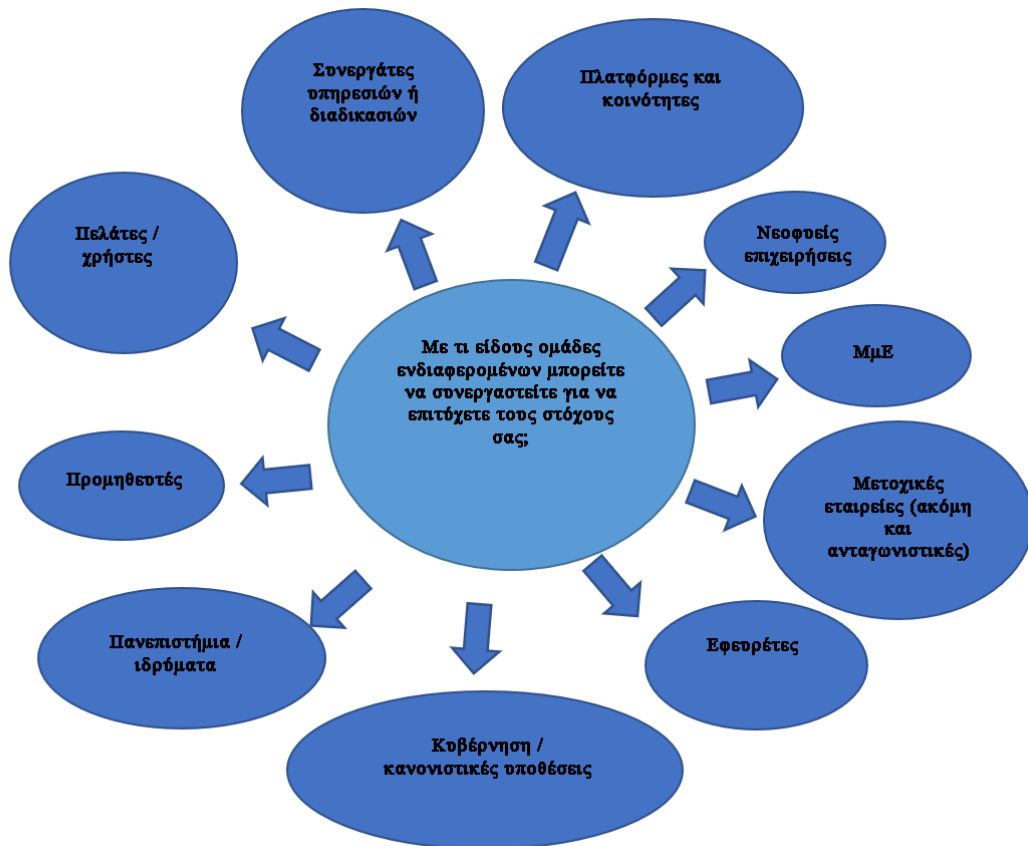
Έρευνες δείχνουν ότι το μέλλον της ηγεσίας της συνεργασίας εξαρτάται από την ικανότητα των ηγετών να δεσμεύονται και να συνεργάζονται με την επιχείρηση, την κυβέρνηση και τους κοινωνικούς τομείς. *«Αν καλλιεργήσουμε τη σωστή συνεργασία, μπορούμε να επιτύχουμε τα μεγάλα πράγματα που είναι αδύνατα, όταν εργαζόμαστε μόνοι μας».*

Όταν συνεργάζεστε εξωτερικά με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, ο ενθουσιασμός δεν είναι αρκετός. Οι περισσότερες συνεργασίες ξεκινούν με τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ δύο εταιρειών ή φορέων. Και τα δύο μέρη πρέπει να σέβονται το ένα το άλλο και να έχουν κοινές αξίες.

Σκεφτείτε το είδος των ανθρώπων ή ομάδων με τις οποίες έχετε ήδη συνεργαστεί ή θα μπορούσατε να συνεργαστείτε στο μέλλον.



Πιθανόν υπάρχει μεγάλη ποικιλία! Ρίξτε μια ματιά στην παρακάτω εικόνα και δείτε αν αναγνωρίζετε κάποιον από τους παρακάτω ως είδος ενδιαφερομένων με το οποίο έχετε συνεργαστεί ή θα μπορούσατε να συνεργαστείτε στο μέλλον.



Εικόνα 2: Ομάδες πιθανών συνεργατών

Υπάρχουν πολλές δυνατότητες για συνεργασίες εκεί έξω! Οι διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων που είδαμε μόλις μπορούν να χωριστούν όπως στο ακόλουθο διάγραμμα. Συνεχίστε να διαβάζετε για να δείτε ορισμένα κύρια χαρακτηριστικά του κάθε τύπου.



Εικόνα 3: Γενικοί τύποι εξωτερικής συνεργασίας

Ανοιχτή καινοτομία

Η κεντρική ιδέα πίσω από την ανοιχτή καινοτομία είναι ότι σε έναν κόσμο ευρείας διάδοσης της γνώσης, με τα όρια μεταξύ της εταιρείας και του περιβάλλοντος να γίνονται όλο και πιο διαπερατά, οι εταιρείες δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά να βασίζονται εξ ολοκλήρου στην εσωτερική τους γνώση. Αντ' αυτού, θα πρέπει να ψάχνουν να τη συμπληρώσουν με γνώση από έξω, για παράδειγμα, μέσω αγορών, αδειοδότησης ή συμπαραγωγής διεργασιών ή εφευρέσεων από ή με άλλες εταιρείες.

Κοινοπραξία

Μια κοινοπραξία είναι μια ένωση ή ένας συνδυασμός πολλών εταιρών. Είναι πολύ σημαντικό να συμφωνηθούν εκ των προτέρων ο τρόπος λειτουργίας της κοινοπραξίας και η κυριότητα της πνευματικής ιδιοκτησίας.

Διμερής συνεργασία

Η διμερής συνεργασία είναι μια απλούστερη εκδοχή της κοινοπραξίας, στην οποία συμμετέχουν δύο εταίροι. Παρ' όλ' αυτά, πρέπει να αντιμετωπιστούν τα ίδια ζητήματα.

Μεγάλες εταιρείες

Για μια μεγάλη εταιρεία, ένας μικρότερος εταίρος μπορεί να φέρει πρόσβαση σε μια συγκεκριμένη τεχνολογία, ταχύτητα και ευελιξία. Σε μια μεγαλύτερη εταιρεία, μπορεί επίσης να υπάρχει ασθενέστερη διοίκηση, να μην διαθέτει πόρους και να

υπάρχει απογοήτευση από τον ρυθμό λήψης αποφάσεων. Οι μεγάλες εταιρείες που επιθυμούν να συνεργαστούν πρέπει:

- Να ελαχιστοποιήσουν τη γραφειοκρατία, σε μέγεθος ανάλογο του μεγέθους του έργου.
- Να εξετάσουν το ενδεχόμενο να στήσουν μια περιορισμένη ομάδα, στα όρια του συγκεκριμένου έργου, που θα αντανακλά το μέγεθος του μικρότερου εταίρου συνεργασίας.
- Να συζητήσουν τις προσδοκίες από τη συνεργασία.
- Να είναι δίκαιες και λογικές.

Μικρές εταιρείες

Μια μικρή εταιρεία που συνεργάζεται με μια μεγαλύτερη μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε πόρους, ιδιαίτερα στους εξεζητημένους, και μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αγορά. Από την άλλη μεριά, οι διαδικασίες των μεγάλων εταιρειών μπορούν να «πνίξουν» μια μικρότερη. Οι μικρές εταιρείες που επιθυμούν να συνεργαστούν πρέπει:

- Να έχουν πεποίθηση και πίστη στην πρόταση, διατηρώντας ταυτόχρονα ανοιχτό πνεύμα.
- Να έχουν προετοιμάσει μια πρόταση με άψογη παρουσίαση και ένα επιχειρηματικό σχέδιο που να δείχνει πώς κάθε συμβαλλόμενο μέρος θα επωφεληθεί από το κοινό εγχείρημα.
- Να καθιερώσουν προσδοκίες αναφορών και διοίκησης.
- Να εδραιώσουν την εμπιστοσύνη σε πρώιμο στάδιο. Αν δεν μπορούν να συνεργαστούν τα δύο μέρη με τρόπο ανοιχτό και αξιόπιστο, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αποχωρήσουν.
- Να έχουν υπομονή, καθώς οι μεγάλες εταιρείες χρειάζονται χρόνο προτού προβούν σε μεγάλες δεσμεύσεις οικονομικές και πόρων. Εντούτοις, θα πρέπει να συμφωνηθούν εύλογες προθεσμίες για τις αποφάσεις, ειδικά εάν η απάντηση είναι «όχι», καθώς αυτό μπορεί στη συνέχεια να ελευθερώσει τα μέρη να βρουν εναλλακτικούς εταίρους.
- Να προχωρήσουν στη σύσταση, ακόμη και αν υπάρχει μεγάλη διαφορά στα μεγέθη, εφόσον οι συνεργαζόμενοι εταίροι μοιράζονται τις ίδιες αξίες, κίνητρα και κοινές επιδιώξεις. Αν δεν υπάρχουν αυτά, τότε μπορεί στον δρόμο να προκύψουν δυσκολίες.
- Να καθορίσουν με σαφήνεια και να καταχωρήσουν την πνευματική ιδιοκτησία, προτού προσεγγίσουν έναν πιθανό εταίρο συνεργασίας (συχνά οι μεγάλες εταιρείες θέτουν αυτό ως προαπαιτούμενο).

Συνεργασία μεταξύ μεγάλης και μικρής εταιρείας

Οι εταιρικές σχέσεις θα πρέπει να παρέχουν αμοιβαίο όφελος σε κάθε συμμετέχοντα, ακόμη και όταν έχουν πολύ διαφορετικό μέγεθος, αν και μια πολύ μεγάλη ανισότητα στο μέγεθος συχνά θεωρείται πιθανό εμπόδιο στη συνεργασία. Οι διαφορές στην κουλτούρα και την ταχύτητα λήψης αποφάσεων είναι δύο περιοχές όπου μπορούν να προκύψουν προβλήματα. Ωστόσο,

υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορούν οι εταιρείες να προετοιμαστούν για να δουλέψουν με εταίρους διαφορετικού μεγέθους. Η πιο σημαντική, ίσως, δραστηριότητα και για τους δύο εταίρους είναι να κάνουν μια σύμβαση συνεργασίας, αλλά υπάρχουν διάφορα θέματα στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή από κάθε πλευρά, όπως μόλις περιγράφηκε.

Προτού ξεκινήσετε τη συνεργατική σας δραστηριότητα, πρέπει να δημιουργήσετε τη στρατηγική ή το σχέδιό σας.

3 Δημιουργία στρατηγικής ή πώς να διαχειριστώ τη συνεργασία στον χώρο εργασίας;



Δεν υπάρχει τυποποιημένη τεχνική για την καθιέρωση της συνεργασίας σε μια εταιρεία, υπάρχουν όμως πολλοί τρόποι να δοκιμάσετε, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί να σας φανούν χρήσιμοι. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει ορισμένες προτάσεις για τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να ενθαρρύνετε και να βοηθήσετε το προσωπικό σας να συνεργαστεί, ξεκινώντας από τον εντοπισμό των αδύνατων σημείων και καταστρώνοντας

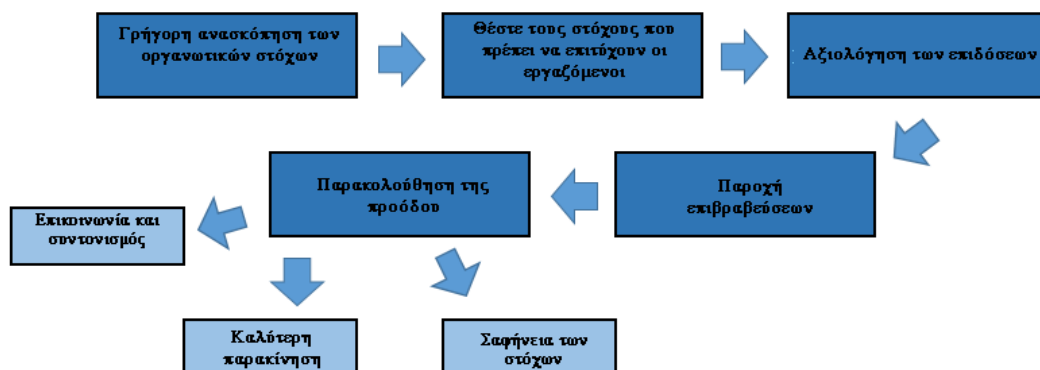
επίσημα προγράμματα για την αντιμετώπισή τους. Όπως και με οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στην πράξη, είναι καλή ιδέα να δημιουργήσετε ένα σχέδιο ή μια στρατηγική που θα σας καθοδηγήσει με σαφή βήματα στην υλοποίηση και θα καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα μετράτε την επιτυχία.

3.1 Πώς να θέσετε τους στόχους σας

Υπάρχουν πολλά εργαλεία που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για τον καθορισμό των στόχων και ίσως να έχετε ήδη κάποια τεχνική ή κάποιο εργαλείο που σας αρέσει να χρησιμοποιείτε. Αν δεν έχετε όμως, ιδού 2 τρόποι με τους οποίους θα μπορούσατε να ορίσετε τους στόχους την συνεργασία, η διαχείριση βάσει στόχων (MBO) και οι στόχοι SMART.

3.1.1 Διαχείριση βάσει στόχων (MBO)

Η Διαχείριση βάσει στόχων (MBO) είναι μια διαδικασία καθορισμού των συμπεφωνημένων σε επίπεδο εταιρειών στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, έτσι ώστε η διοίκηση και οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τους ρόλους και τα καθήκοντά τους για να τους προσεγγίσουν. Η διαδικασία MBO περιλαμβάνει πέντε βήματα, όπως περιγράφονται παρακάτω.



Εικόνα 4: Διαδικασία MBO

1. **Ανασκόπηση των στόχων του συνεταιρισμού** – σας δίνει μια σαφή εικόνα των γενικών στόχων του συνεταιρισμού.
2. **Καθορισμός στόχων εργαζομένων** – εσείς και το προσωπικό που ενδεχομένως έχετε θα συναντηθείτε για να συμφωνήσετε τους στόχους των εργαζομένων που πρέπει να επιτευχθούν ως το τέλος μιας συγκεκριμένης περιόδου.
3. **Παρακολούθηση προόδου** – σε τακτά χρονικά διαστήματα, εσείς και το προσωπικό σας θα ελέγχετε αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι.
4. **Αξιολόγηση επιδόσεων** – μετράτε τις επιδόσεις των εργαζομένων στο τέλος της κανονικής περιόδου λειτουργίας, για να αξιολογήσετε αν έχουν επιτύχει τον στόχο.
5. **Επιβράβευση** – επιβραβεύετε τον εργαζόμενο με βάση την επίτευξη των στόχων.

Πώς νομίζετε ότι μπορεί αυτό να βοηθήσει τη συνεργασία;



Ενθαρρύνει την ικανοποίηση και τη δέσμευση στην εργασία των εργαζομένων, βελτιώνει τις σχέσεις εντός του συνεταιρισμού και αυξάνει τη δέσμευση απέναντι στους στόχους, επειδή δεν επιβάλλονται από άλλους.

3.1.2 Στόχοι SMART

Ο καθένας έχει διαφορετικούς στόχους. Πώς όμως θα βεβαιωθείτε ότι έχετε δημιουργήσει στόχους που θα σας βοηθήσουν; Ένας τρόπος να γίνει αυτό είναι με τη χρήση των κανόνων SMART. Αν γράψετε τους στόχους σας με μορφή SMART, θα εξασφαλίσετε ότι έχετε καθορίσει σαφώς τι προσπαθείτε να επιτύχετε, καθώς και το πότε και πώς.



Εικόνα 5: 4 κανόνες SMART

Οι στόχοι SMART είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά δεσμευτικοί. Σας προτείνουμε να αναπτύξετε δύο ή τρεις στόχους SMART που θα σας βοηθήσουν να εστιάσετε τις προσπάθειές σας για διαχείριση της συνεργασίας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ίσως τρεις, έξι, εννέα ή δώδεκα μήνες.



Χρησιμοποιήστε το ακόλουθο πρότυπο για να σχεδιάσετε τους δικούς σας στόχους SMART ή μοιραστείτε το πρότυπο με την ομάδα σας, ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν τους δικούς τους.

Επαναλάβετε για κάθε στόχο.

Είναι συγκεκριμένος;	Καθορίζει ο στόχος τόσο τι πρέπει να επιτευχθεί όσο και πότε;
Είναι μετρήσιμος;	Μπορεί να μετρηθεί και πώς;
Είναι εφικτός;	Είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί εντός του χρονικού πλαισίου;
Είναι σχετικός;	Θα είναι χρήσιμος και κατάλληλος;
Είναι χρονικά δεσμευτικός;	Τι χρονικό διάστημα έχετε θέσει για την επίτευξη αυτού του στόχου;

Εικόνα 6: Πρότυπο στόχου SMART

Ορίστε ένα παράδειγμα που θα σας βοηθήσει να κατανοήσετε καλύτερα πώς να χρησιμοποιείτε το πρότυπο.

Παράδειγμα στόχου SMART: Στόχος είναι να φτάσετε τους 300.000 νέους μονοσήμαντους επισκέπτες ανά μήνα (Melanie Balke, στρατηγικός αναλυτής ανάπτυξης, BAMF Media)

Είναι συγκεκριμένος;	Ναι. Ο στόχος καθορίζει τόσο τι πρέπει να επιτευχθεί όσο και πότε.
Είναι μετρήσιμος;	Ναι. Ο στόχος είναι μετρήσιμος μέσω Google Analytics.
Είναι εφικτός;	Ο στόχος είναι μια αύξηση κατά 20% των σημερινών επισκεψέων, η οποία είναι εφικτή, δεδομένου ότι υπάρχει επιπλέον κονδύλιο και το χρονικό πλαίσιο τριών μηνών είναι ρεαλιστικό, ενώ εξακολουθεί να είναι φιλόδοξη.
Είναι σχετικός;	Ναι. Η μέτρηση όλων των επισκεπτών της ιστοσελίδας θα έδινε ένα μεγάλο νούμερο, αλλά δεν θα βοηθούσε το στόχο να δουν καινούρια μάτια την ιστοσελίδα. Συνεπώς, επιλέχθηκε να παρακολουθούν τους νέους μονοσήμαντους επισκέπτες της ιστοσελίδας, ώστε να ξεχωρίσουν κάθε νέο επισκέπτη.
Είναι χρονικά δεσμευτικός;	Ναι. Η περίοδος που ορίστηκε για την επίτευξη αυτού του στόχου ήταν τρεις μήνες.

3.1.3 Συγκριτική αξιολόγηση

Μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε τη συγκριτική αξιολόγηση για να αξιολογήσετε την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησής σας και το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ώστε να εντοπίσετε τα κενά και να ανακαλύψετε τρόπους βελτίωσης της απόδοσης και ικανοποίησης των στόχων σας, αφού τους θέσετε.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη συγκριτική αξιολόγηση με τους εξής τρεις κύριους τρόπους:

Συγκριτική αξιολόγηση διαδικασιών

Για να σας βοηθήσει να κατανοήσετε καλύτερα τις διαδικασίες σας, συγκρίνετε τις επιδόσεις με εσωτερικά και εξωτερικά σημεία αναφοράς και βρείτε τρόπους βελτιστοποίησης και βελτίωσης των διαδικασιών σας. Η ιδέα είναι ότι, κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο οι κορυφαίοι των επιδόσεων ολοκληρώνουν μια διαδικασία, μπορείτε να βρείτε τρόπους για να κάνετε τις δικές σας διαδικασίες πιο αποδοτικές, πιο γρήγορες και πιο αποτελεσματικές.

Συγκριτική αξιολόγηση στρατηγικής

Αυτή συγκρίνει στρατηγικές, επιχειρηματικές προσεγγίσεις και επιχειρηματικά μοντέλα για να ενισχύσετε τον δικό σας στρατηγικό σχεδιασμό και να καθορίσετε τις στρατηγικές σας προτεραιότητες. Η ιδέα είναι να κατανοήσετε ποιες στρατηγικές στηρίζουν τις επιτυχημένες επιχειρήσεις (ή ομάδες ή επιχειρηματικές μονάδες) και στη συνέχεια να συγκρίνετε αυτές τις στρατηγικές με τις δικές σας για να εντοπίσετε τρόπους ώστε να είστε πιο ανταγωνιστικοί.

Συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων

Αυτή συνεπάγεται τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με το πόσο καλά τα πάτε όσον αφορά τα αποτελέσματα (κάτι που μπορεί να σημαίνει οτιδήποτε, από την αύξηση των εσόδων έως την ικανοποίηση του πελάτη) και τη σύγκριση αυτών των αποτελεσμάτων εσωτερικά ή εξωτερικά. Αυτή μπορεί επίσης να αναφέρεται στη συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργικών επιδόσεων, όπως για παράδειγμα η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης της ομάδας ανθρώπινου δυναμικού (με μετρήσεις όπως ο δείκτης NPS ή οι έρευνες αφοσίωσης προσωπικού) ή της ομάδας μάρκετινγκ (μέτρηση του δείκτη NPS ή της αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος, για παράδειγμα).

Προτού ξεκινήσετε τη συγκριτική αξιολόγηση, θα πρέπει να απαντήσετε στην ακόλουθη ερώτηση:



Θα ήταν χρήσιμο να επιβεβαιώσετε ή να ανακαλύψετε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες των εταιριών σας μέσω εμπειρικών δεδομένων;



Αν η απάντηση είναι ναι, κάντε τα ακόλουθα:

1. Αποφασίστε για τι θέλετε να κάνετε συγκριτική αξιολόγηση.
2. Προσδιορίστε τα μεγέθη μέτρησης των επιδόσεων.
3. Αξιολογήστε τις δυνατότητες της δικής σας εταιρείας.
4. Προσδιορίστε με ποιες εταιρείες θα κάνετε σύγκριση.
5. Διεξάγετε έρευνα των επιλεγμένων εταιρειών.
6. Αναλύστε τα δεδομένα που συλλέξατε και αναπτύξτε ένα σχέδιο δράσης.

3.2 Σχεδιάστε πώς θα διαχειριστείτε τη συνεργασία στον συνεταιρισμό σας

Η διαχείριση της συνεργασίας είναι η αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των σχέσεων σε έναν συνεταιρισμό μεταξύ ξεχωριστών και σχετικά ανεξάρτητων εταιριών ή ατόμων, με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Θα μιλήσουμε περισσότερο για τον τρόπο διαχείρισης της διαδικασίας συνεργασίας στη συνέχεια σε αυτό το εγχειρίδιο, αλλά προς το παρόν, τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να ξέρετε για τη διαχείριση της συνεργασίας είναι τα εξής:

- Είναι μια πολύπλοκη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.
- Κύριος στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων που συνεργάζονται.
- Όλες οι δραστηριότητες πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τις συμπεφωνημένες αρχές διαχείρισης και συνεργασίας.
- Πρέπει να βρείτε την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στις προσπάθειες εμπορικής επιτυχίας και τη διατήρηση των στόχων των συνεργαζόμενων μερών.
- Πρέπει να εστιάσετε στην επίτευξη του στόχου μέσω αποτελεσματικής χρήσης των πόρων.

3.3 Επιλέξτε τον τύπο συνεργασίας που θα χρησιμοποιήσετε

Η επιλογή τύπου συνεργασίας εξαρτάται από το είδος της δραστηριότητας που πρόκειται να εκτελέσετε. Αν θέλετε να αναλύσετε μια ιατροτεχνολογική συσκευή, ίσως πρέπει να δημιουργήσετε μια κοινότητα εξωτερικών ειδικών. Σε μια δραστηριότητα όπου απαιτείται ευαισθητοποίηση σχετικά με το καταναλωτικό προϊόν, θα πρέπει να αναζητηθεί συνεργασία με κάποιο εξωτερικό δίκτυο όπου θα συγκεντρώνονται δεδομένα και απόψεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Η προσθήκη ενός διακομιστή συστοιχία διακομιστών σας θα λειτουργήσει καλύτερα με μια εσωτερική ομάδα συνεργασίας. Ανάλογα με το τι προσπαθείτε να επιτύχετε, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε και τους 3 τύπους συνεργασίας που μόλις αναφέρθηκαν! Ακολουθούν ορισμένες ερωτήσεις που μπορείτε να θέσετε στον εαυτό σας για να μπορέσετε να αποφασίσετε, αλλά να θυμάστε ότι μπορείτε να χρησιμοποιήσετε περισσότερους από έναν τύπους ή να αλλάξετε τύπο καθώς μεταβάλλεται η δουλειά.

3.3.1 Έχετε όλη την τεχνογνωσία που χρειάζεστε στο εσωτερικό της εταιρίας;

Αν ναι, επιλέξτε την εσωτερική συνεργασία. Αυτή η προσέγγιση έχει πολλά πλεονεκτήματα. Τα μέλη της ομάδας πιθανότατα γνωρίζονται μεταξύ τους, μπορείτε να καθιερώσετε σαφείς εργασίες και παραδοτέα μεταξύ εργασιών και όλοι κατανοούν τον ρόλο τους. Είναι σαν μια ομάδα ποδοσφαίρου. Όλοι ξέρουν τις θέσεις τους, τα παιχνίδια και πώς να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Το πρόβλημα με αυτή την προσέγγιση όμως, είναι ότι η ομάδα μπορεί να έχει πολύ

στενές προοπτικές, πράγμα που αποθαρρύνει την καινοτομία. Ωστόσο, αν το γνωρίζετε αυτό εξ αρχής, μπορείτε και να το πολεμήσετε.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η συνεργασία προϋποθέτει τα άτομα μιας ομάδας να εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους και να σέβονται τα δικαιώματα των υπολοίπων. Για να είναι αποδοτική η συνεργασία, η δυναμική των ομάδων πρέπει να ιδωθεί ως ένα σύνολο που αποτελείται από διακριτά μέρη: ηγέτης, ακόλουθος, ακόλουθοι που συνεργάζονται (δηλαδή, ομάδα) και ομάδα με επικεφαλής (δηλαδή συνεργατική ομάδα). Εν πολλοίς, οι άνθρωποι θέλουν να καθοδηγούνται, όχι να διοικούνται. Η ηγεσία στηρίζεται σε μια σχέση μεταξύ των ηγετών, των ακολούθων και του κοινού στόχου τους.



Εικόνα 7: Ομάδα συνεργασίας

«Εν πολλοίς, οι άνθρωποι θέλουν να καθοδηγούνται, όχι να διοικούνται».

Αν αποφασίσετε ότι χρειάζεστε περισσότερη τεχνογνωσία, τότε αναζητήστε εξωτερική συνεργασία. Όπως έχετε διαβάσει ήδη, υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη ομάδων με τις οποίες μπορείτε να συνεργαστείτε, κάθε μια με τα δικά της χαρακτηριστικά. Θα πούμε λίγο αργότερα πώς μπορείτε να βρείτε την κατάλληλη ομάδα ανθρώπων για εξωτερική συνεργασία.

3.3.2 Πώς θα δημιουργήσετε μια ομάδα συνεργασίας;

Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η δημιουργία μιας ομάδας συνεργασίας είναι εύκολη. Κι όμως, δεν είναι! Η ομάδα σας πρέπει να δομηθεί με προσοχή, ώστε να υποστηρίζει την αποτελεσματική συμπεριφορά, να αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις και να παράγει επιτυχημένα αποτελέσματα. Στις ομάδες συνεργασίας, όλα τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου. Η διοίκηση δεν είναι μια δραστηριότητα μόνον για τους διευθυντές, αλλά αποτελεί μέρος του ρόλου όλων των μελών της ομάδας. Έτσι δημιουργείται υψηλό επίπεδο διαφάνειας και κοινή συνείδηση της ποιότητας μεταξύ των μελών της ομάδας.

Ακολουθούν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για το πώς μπορείτε να δημιουργήσετε μια επιτυχημένη ομάδα.

1. Επενδύοντας σε πρακτικές σχέσεων που φέρουν την υπογραφή σας, π.χ. επενδύοντας σε φυσικούς χώρους που ενθαρρύνουν τη συνεργασία, όπως ανοικτούς χώρους γραφείων ή χώρους για ομαδική εργασία.

2. Όντας υπόδειγμα συνεργατικής συμπεριφοράς. Εφαρμόστε αυτά που κηρύσσετε!

3. Δημιουργώντας μια κουλτούρα του «χαιρίζω». Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συμβουλευτικής και καθοδήγησης, εκπαίδευσης στην οικοδόμηση των αναγκαίων δικτύων.

4. Εξισοφάζοντας τις ακαιτούμενες δεξιότητες. Η επαγγελματική εξέλιξη που επικεντρώνεται στην οικοδόμηση σχέσεων, στην καλή επικοινωνία και στην επίλυση των συγκρούσεων θα βοηθήσει τους ανθρώπους στον χώρο εργασίας να αναπτύξουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για συνεργασία και ομαδική εργασία.

5. Υποστηρίζοντας ένα έντονο αίσθημα κοινότητας. Οικοδομώντας την κοινότητα οικοδομείται και η συνεργατική πρακτική.

6. Διορίζοντας αρχηγούς στις ομάδες που είναι ταυτόχρονα προσανατολισμένοι τόσο στην εργασία όσο και στις σχέσεις. Και τα δύο είναι σημαντικά για έναν επιτυχημένο αρχηγό ομάδας!

7. Οικοδομώντας επάνω σε κληρονομημένες σχέσεις. Οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα όταν γνωρίζουν ο ένας τον άλλο, γι' αυτό οικοδομήστε πάνω σε αυτό και βάλτε τουλάχιστον ορισμένους ανθρώπους που γνωρίζουν ο ένας τον άλλον στην ίδια ομάδα.

8. Κατανοώντας τη σαφήνεια του ρόλου και την ασάφεια των εργασιών. Η κατανόηση των ρόλων και των ευθυνών είναι βασική και απαραίτητη για τη λειτουργική συνεργασία.

Οι ομάδες συνεργασίας, σχεδόν πάντοτε, συνεισφέρουν σε επιτυχημένα αποτελέσματα εργασιών και στην καινοτομία. Εκείνες που αποτυγχάνουν, είναι επειδή υπάρχει μία ή περισσότερες δυσλειτουργικές συμπεριφορές, οι οποίες είναι εύκολο να επιδιορθωθούν. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι όταν έχουν πολλά μάτια επάνω στη λύση ενός πρότζεκτ, οι ομάδες αποφεύγουν τραγικά λάθη. Οι ομάδες συνεργασίας προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες για νέες ιδέες, προωθώντας την καινοτομία. Αυτό οφείλεται στη διαφορετική προέλευση και προηγούμενη εμπειρία των μελών, πριν γίνουν μέλη της ομάδας. Τέλος, τα εργασιακά περιβάλλοντα συνεργασίας ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να αυτοεμπνεύονται, να έχουν αυτοπεποίθηση και να είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους.

Οι ομάδες συνεργασίας, σχεδόν πάντοτε, συνεισφέρουν σε επιτυχημένα αποτελέσματα εργασιών και στην καινοτομία.

Έχετε δουλέψει ποτέ με μια ομάδα πολύ ταλαντούχων ατόμων που την απόδοσή της ξεπέρασε μια ομάδα χωρίς τέτοιες προσδοκίες επιτυχίας; Γιατί πιστεύετε ότι συνέβη αυτό;



Ίσως να έφταιγε η ηγεσία της ομάδας ή η σύνθεσή της.

Πιθανότατα η ηγεσία έπαιξε ρόλο. Οι ηγέτες που ξέρουν πώς να επωφεληθούν από την ομάδα ενώνουν τους ανθρώπους σε έναν κοινό σκοπό και μπορούν να οδηγήσουν την ομάδα να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα στην πορεία. Μπορεί επίσης να έπαιξε ρόλο η σύνθεση της ομάδας. Ίσως εξετάστηκε προσεκτικά ο τρόπος δημιουργίας των ομάδων, εξισορροπώντας όχι μόνο τις δεξιότητες, την εμπειρία και την εμπειρογνομosύνη, αλλά και το πόσο ταιριάζουν οι άνθρωποι μεταξύ τους, ώστε να δοθεί στην ομάδα η καλύτερη δυνατή εκκίνηση και τα συλλογικά εργαλεία για την δουλειά που ακολουθεί.

Όπου αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, το να συγκεντρωθεί η ιδανική ομάδα, λίγο περισσότερη ευαισθητοποίηση σε αυτό το θέμα θα βοηθήσει τις ομάδες να συνεργαστούν συλλογικά μέσω μιας αμοιβαίας κατανόησης του πού θα μπορούσαν να προκύψουν προβλήματα. Πρέπει να έχουμε μεγαλύτερη επίγνωση για το ποιο είμαστε ως άνθρωποι και πώς αυτό χρωματίζει τις καθημερινές σχέσεις εργασίας μας.

Ενώ έχουμε εξετάσει διάφορες επιρροές και ατζέντες, υπάρχει βεβαίως ο παράγοντας του πώς είμαστε ως άνθρωποι, πώς προτιμούμε να δουλεύουμε, να επικοινωνούμε και να αλληλεπιδράμε με άλλους.

Προφανώς, οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους. Για παράδειγμα:

- Εκείνοι που τους αρέσει η τάξη και η οργάνωση και χρησιμοποιούν λίστες και προγράμματα.
- Εκείνοι που είναι πιο εξωστρεφείς και προτιμούν να τα βρίσκουν με τους άλλους συζητώντας.
- Στον αντίποδα, εκείνοι που ίσως είναι πιο εσωστρεφείς και προτιμούν να επεξεργάζονται και να σκέφτονται τα πράγματα μόνοι τους, προτού μοιραστούν τις ιδέες τους.
- Οι δημιουργικοί, οι τύποι της ιδέας, που η προσέγγισή τους δεν είναι και τόσο πρακτική.



Λεπτομέρειες σχετικά με τους διάφορους τρόπους που βοηθούν τους ανθρώπους να εντοπίσουν τις προτιμήσεις τους για επικοινωνία και εμπλοκή με άλλους μπορούν να βρεθούν εδώ:

- Myers Briggs: <http://www.myersbriggs.org>
- Belbin: <http://www.belbin.com>

- Keirsey: <http://www.keirsey.com>

Φυσικά, οι τύποι προσωπικότητας ή οι δείκτες συμπεριφοράς δείχνουν μόνον τις προτιμήσεις των ανθρώπων σε σχέση με τον τρόπο που προτιμούν να συμπεριφέρονται. Αυτό δεν αποκλείει ότι συμπεριφέρονται έξω εκτός του «τύπου» τους σε συγκεκριμένες καταστάσεις, ανταποκρινόμενοι σε πιέσεις ή άλλες πολιτικές - επειδή αυτό είναι αυτό που κάνουν οι άνθρωποι. Αλλά, έχοντας επίγνωση του τρόπου με τον οποίο ενεργούν και επιθυμούν να επικοινωνούν, μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε μια πιο επιτυχημένη ομάδα.

3.3.3 Πώς θα βελτιώσετε την επικοινωνία;

Όπως μόλις αναφέραμε, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας, αλλά όλοι επικοινωνούμε καθημερινά, είτε λεκτικά, είτε μέσω της γλώσσας του σώματος, είτε μέσω τηλεφώνου ή μέσω γραπτών μέσων. Μπορείτε να κάνετε την συνεργασία σας πιο επιτυχημένη, εξετάζοντας πώς επικοινωνείτε εσείς με την υπόλοιπη ομάδα και κάνοντας κάποιες βελτιώσεις εάν χρειαστεί.

«Οι σοφοί μιλούν γιατί έχουν κάτι να πουν. Οι ανόητοι επειδή πρέπει να πουν κάτι.»



Συμβουλές για πιο επιτυχημένη επικοινωνία

Συμβουλή #1: Να ξέρετε σε ποιον μιλάτε (και πώς του αρέσει να επικοινωνεί – του αρέσει η κουβέντα ή προτιμά τα email;)

Συμβουλή #2: Χρησιμοποιείτε απλό, σαφή λόγο (να λέτε μόνο όσα χρειάζονται για να δώσετε στον άλλο να καταλάβει)

Συμβουλή #3: Τραβήξτε την προσοχή των ακροατών σας στη συνομιλία (ζητήστε τους σχόλια)

Συμβουλή #4: Αποκριθείτε όταν σας απευθύνονται (ώστε να καταλάβουν ότι πήρατε το μήνυμά τους)

Συμβουλή #5: Φροντίστε να γίνεστε κατανοητοί (αναζητάτε ενδείξεις ότι ο κόσμος σας καταλαβαίνει)

Συμβουλή #6: Αναπτύξτε την ικανότητά σας να ακούτε (μην σπαταλάτε τον χρόνο σας σκεπτόμενοι τι θα πείτε μετά – ακούστε ό,τι λέγεται)

Συμβουλή #7: Ψάχνετε για οπτικές ενδείξεις ότι ο ακροατής σας καταλαβαίνει και συμφωνεί ή διαφωνεί με το μήνυμά σας

Συμβουλή #8: Διατηρείτε οπτική επαφή

Συμβουλή #9: Να σέβεστε το ακροατήριό σας

Συμβουλή #10: Να παραμένετε θετικοί



Μπορείτε επίσης να βελτιώσετε την επικοινωνία όταν εκτελείτε άλλες εργασίες όπως την επίλυση προβλημάτων. Δοκιμάστε το παρακάτω διασκεδαστικό παιχνίδι με την ομάδα σας για να τους βοηθήσετε να δουν πόσο διαφορετικά σκέφτονται και αντιδρούν στα προβλήματα οι άνθρωποι.



Το παιχνίδι με τα έξι καπέλα



Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτή την τεχνική όταν προσπαθείτε να επιλύσετε κάποιο πρόβλημα. Αλλά, μπορείτε επίσης να το χρησιμοποιήσετε ως τρόπο για να:

- Ενθαρρύνετε την καινοτόμο σκέψη
- Βελτιώσετε τις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων
- Βελτιώσετε τις δεξιότητες επικοινωνίας
- Υποστηρίξετε την ανεπίσημη επικοινωνία
- Συνεισφέρετε στην οικοδόμηση της ομάδας
- Βελτιώσετε την ενσυναίσθηση.

Σε υψηλό επίπεδο, το παίζετε ως εξής:

1. Ο συντονιστής εξηγεί το πρόβλημα που χρειάζεται επίλυση ή την καινοτομία που πρόκειται να καθιερωθεί.

2. Φορέστε ένα καπέλο και συζητήστε το πρόβλημα από την άποψη του χρώματός σας.
3. Αλλάζετε καπέλα και επαναλάβετε τη συζήτηση.
4. Ο συντονιστής κάνει μια λίστα με τις πιθανές λύσεις.

Με τη συνεργασία και τη σκέψη μέσα από διαφορετικές απόψεις, όχι μόνο αποκτάτε μια ευρύτερη λίστα πιθανών λύσεων, αλλά και βοηθάτε την ομάδα σας να καταλάβει πώς αντιδρούν συνήθως στην επίλυση προβλημάτων και πώς οι άλλοι σκέφτονται διαφορετικά.

Ο κάθε παίκτης παρουσιάζει τη δική του/της άποψη σύμφωνα με τον ρόλο που παίζει. Οι υπόλοιποι παίκτες μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους και να λάβουν μέρος στη συζήτηση. Μην επιτρέπετε σε κανέναν να κοροϊδεύει τις ιδέες των άλλων ή να τους αποθαρρύνει. Περίπου όπως και με το brainstorming, δεν υπάρχουν κακές ιδέες.

Όταν ηρεμεί η συζήτηση και φαίνεται ότι έχουν ειπωθεί τα πάντα, οι παίκτες μπορούν να αλλάξουν καπέλα και να παίξουν ξανά. Ο συντονιστής μπορεί τώρα να διανεμίει τους ρόλους. Εάν κάποιος διαφωνεί έντονα με τον παίκτη, για παράδειγμα, με το κόκκινο καπέλο, βάλτε τον τώρα να δοκιμάσει αυτή τη θέση.

Ο συντονιστής κρατά σημειώσεις (πρακτικά) με στόχο να **συντάξει κατάλογο με τις στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων, μαζί με τους κινδύνους και τα οφέλη που σχετίζονται με την κάθε μία.**

Αργότερα, ο συντονιστής μπορεί να βρει μια άλλη πρόταση για το πώς να λύσει το πρόβλημα και να παίξει ξανά το παιχνίδι.

Κάθε μέλος (ίσως περισσότερα από ένα, αν η ομάδα είναι μεγαλύτερη) της ομάδας βάζει ένα καπέλο στο κεφάλι. Το καπέλο μπορεί να είναι πραγματικό ή εικονικό και σημαίνει ότι το άτομο παίζει έναν από τους εξής ρόλους:

PROCESS		<p>Μπλε καπέλο – Διαδικασία</p> <p>Σκέψη για τη σκέψη. Τι σκέψη χρειάζεται; Οργάνωση της σκέψης. Σχεδιασμός δράσης.</p>	CREATIVITY		<p>Πράσινο καπέλο – Δημιουργικότητα Ιδέες, εναλλακτικές, δυνατότητες. Λύσεις στα προβλήματα του μαύρου καπέλου.</p>
FACTS		<p>Λευκό καπέλο – Γεγονότα Πληροφορίες και στοιχεία. Ουδέτερα και αντικειμενικά. Τι γνωρίζω; Τι πρέπει να ανακαλύψω; Πώς θα βρω τις πληροφορίες που χρειάζομαι;</p>	BENEFITS		<p>Κίτρινο καπέλο – Οφέλη Θετικά, συμφέροντα. Γιατί είναι χρήσιμη μια ιδέα. Δίνονται εύλογες εξηγήσεις.</p>
FEELINGS		<p>Κόκκινο καπέλο – Συναισθήματα Διάθεση, προαισθήματα, ένστικτο. Τα συναισθήματά μου αυτή τη στιγμή. Τα συναισθήματα μπορεί να αλλάξουν. Δεν δίνονται εξηγήσεις.</p>	CAUTIONS		<p>Μαύρο καπέλο – Προφυλάξεις Δυσκολίες, αδυναμίες, κίνδυνοι. Εντοπισμός των κινδύνων. Δίνονται εύλογες εξηγήσεις.</p>

3.3.4 Πώς θα συνεργαστείτε με επιτυχία;



Δίνονται εδώ ορισμένες πρακτικές συμβουλές για την προώθηση της συνεργασίας υψηλής ποιότητας:

Τι να κάνετε	Πώς να το κάνετε
Διαμορφώστε έναν κοινό σκοπό που να εμπνέει όλους τους συμμετέχοντες	Εξερευνήστε την ερώτηση «Τι μπορούμε να κάνουμε μόνο όλοι μαζί, που κανείς από εμάς δεν μπορεί να κάνει μόνος του;» Η ικανότητά σας να απαντήσετε σε αυτή την ερώτηση – με τρόπο που να είναι προσωπικά και επαγγελματικά σημαντικός για τους συμμετέχοντες – είναι ζωτικής σημασίας για να εστιάσει και να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ομάδα.
Φτιάξτε μια συμφωνία δέσμευσης και λογοδοσίας	Οι καλοσχεδιασμένες κατευθυντήριες αρχές και οι σαφώς δομημένες συμπεριφορές είναι άχρηστες αν δεν εφαρμοστούν. Συγκεντρώστε τις σε μια καρτέλα βαθμολογίας που μπορεί να χρησιμοποιεί η ομάδα για να παρακολουθεί την απόδοσή της και να προβληματίζεται μετά από κάθε συνάντηση. Οι ηγέτες πρέπει να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση του προβληματισμού σχετικά με το εάν η ομάδα τους εκπληρώνει τους στόχους της ή όχι και πόσο καλά συνεργάζονται οι ομάδες.
Αποσαφηνίστε τους ρόλους και τα δικαιώματα αποφάσεων	Αφιερώστε χρόνο για να καταλάβετε πώς η σύνθεση, το πεδίο εφαρμογής και η δομή της ομάδας σας επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Οι ομάδες που είναι μικρότερες και πιο άθικτες γεωγραφικά μπορούν συχνά να βασίζονται σε πιο δημοκρατικές μεθόδους λήψης αποφάσεων, διότι για θέματα που προκαλούν προβλήματα μπορείτε να επιληφθείτε αυτοπροσώπως. Οι ομάδες που είναι κατανεμημένες παγκοσμίως χρειάζονται περισσότερη δομή και διαφοροποίηση όσον αφορά τους ρόλους και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
Δημιουργήστε συστήματα και διαδικασίες επικοινωνίας και συντονισμού	Η δέσμευση ενός ηγέτη για σαφή, ανοιχτή επικοινωνία δίνει τον τόνο στην ομάδα και την εταιρεία του/της. Σε ένα συνεργατικό πλαίσιο, η διαφάνεια είναι ζωτικής σημασίας. Συμβάλλει στην εμπιστοσύνη και την παραγωγικότητα, ενώ η απόκρυψη ή η παρακράτηση γνώσεων και πληροφοριών τις υπονομεύει. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι όλοι κατανοούν τι αναμένεται συγκεκριμένα όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και την ανταπόκριση στις επικοινωνίες.

<p>Αξιοποιήστε τη συλλογική νοημοσύνη</p>	<p>Πολλοί ηγέτες τείνουν να είναι συντηρητικοί όταν πρόκειται να ζητήσουν γνώμες – όμως, συχνά, η ιδέα που χρειάζονται περισσότερο μπορεί να προέρχεται μόνο από ένα ευρύτερο δίκτυο ενδιαφερομένων. Προκαλέστε τον εαυτό σας να βρει τρόπους πειραματισμού με τα εταιρικά κοινωνικά μέσα για να προσελκύσετε ιδέες σχετικά με βασικά στρατηγικά ερωτήματα από ανθρώπους σε ολόκληρο τον συνεταιρισμό.</p>
<p>Εξασφαλίστε τη λογοδοσία για τα αποτελέσματα</p>	<p>Επενδύστε σε εμπιστοσύνη στην ομάδα σας από την αρχή και συνεχίστε να την έχετε σε εκτίμηση, για να εμβαθύνετε αυτή την εμπιστοσύνη ή να εντοπίστε πού χρειάζεται βοήθεια. Να είστε σαφείς σχετικά με το τι βασίζεστε ότι θα κάνουν οι άλλοι και τι σημαίνει αμοιβαία ευθύνη. Να έχετε την αυτοπεποίθηση να μοιραστείτε τα εύσημα γενναιόδωρα. Πάνω απ' όλα, να είστε αξιόπιστοι και υπεύθυνοι. Κάντε αυτό που λέτε ότι θα κάνετε.</p>

3.3.5 Πώς θα βρείτε τον σωστό εταίρο ή εταίρους;

Πρέπει να γνωρίζετε ακριβώς τι θέλετε και τι είστε προετοιμασμένοι να δώσετε ως αντάλλαγμα, προτού ξεκινήσετε μια συνεργατική επιχείρηση. Αποφασίστε ποιο είναι το κίνητρό σας για αυτή τη συνεργασία. Παραθέτουμε μερικούς λόγους που έδωσαν άλλες ΜμΕ για την απόφασή τους να συνεργαστούν εξωτερικά, κάτι που μπορεί να σας δώσει μερικές ιδέες:



Εικόνα 8: Λόγοι εξωτερικής συνεργασίας

Θα πρέπει να προετοιμάσετε ένα ξεκάθαρο επιχειρηματικό σχέδιο (υπάρχουν πολλές διαθέσιμες πληροφορίες για το πώς να το κάνετε αυτό) και στη συνέχεια να επιλέξετε τον συνεργάτη ή τους συνεργάτες σας. Μερικές φορές, η εύρεση του συνεργάτη είναι το εύκολο κομμάτι, καθώς μπορεί να υπάρχει ένα πρόσωπο ή ένας οργανισμός που φαίνεται να είναι πολύ κατάλληλος, ίσως επειδή έχει την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες ή την πνευματική ιδιοκτησία που χρειάζεστε.

Βήματα	Λάβετε υπόψη	Μην ξεχνάτε ότι:
Συγκεντρώστε όλους τους δυνητικούς εταίρους συνεργασίας	<p>Τοπική αυτοδιοίκηση</p> <p>Εθνική κυβέρνηση</p> <p>Κοινωνικοί εταίροι</p> <p>Επιχειρηματίες</p> <p>Επιχειρήσεις</p> <p>ΜΚΟ</p> <p>Τομέας εκπαίδευσης</p> <p>Επιστημονικός τομέας</p> <p>Εκπρόσωποι της κοινωνίας</p>	<p>Οι εταίροι μπορεί να είναι</p> <ul style="list-style-type: none"> • συνεργάσιμοι • ανταγωνιστικοί • αδιάφοροι • αντίθετοι σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας • υπέρ βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων λύσεων
Συμφωνείστε τις αρχές του συνεταιρισμού	Ίσα δικαιώματα ή σύμβαση συνεταιρισμού	<p>Χρηματοδότηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή ΜΚΟ.</p> <p>Διαχωρίστε τις στρατηγικές από τις μεμονωμένες αποφάσεις προς αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων.</p>
Συμφωνείστε τα θέματα ιδιοκτησίας	Οι συνέταιροι πρέπει να συμφωνήσουν σε μια κοινή στρατηγική, βασισμένη σε από κοινού (ομόφωνα αποδεκτή) ανάλυση.	Οικοδομήστε συναίνεση και αποδοχή ότι ορισμένα θέματα ίσως συνιστούν πρόβλημα για τη μία ομάδα αλλά δεν θεωρούνται ως πρόβλημα από τις άλλες.

Μπορείτε να συστήσετε μία από τις παρακάτω ομάδες.

Παρεμβάσεις από πάνω προς τα κάτω

Συνεργασία μεταξύ ενός μικρού συνόλου ισχυρών ενδιαφερομένων: κυβερνήσεων, διεθνών προγραμμάτων χορηγίας και ομάδων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Αυτές προωθούν τις δικές τους ατζέντες και συστήματα γνώσης

και αξίας. Υπάρχει μικρή ή καθόλου συμμετοχή από άλλους ενδιαφερόμενους. Ο σχεδιασμός γίνεται από πάνω προς τα κάτω.

Τροποποιημένες παρεμβάσεις από πάνω προς τα κάτω

Η συνεργασία γίνεται μεταξύ ενός μικρού συνόλου ισχυρών ενδιαφερομένων: κυβερνήσεων, διεθνών προγραμμάτων χορηγίας και ομάδων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Υπάρχει πιθανότητα να αναζητηθούν πληροφορίες και από άλλους ενδιαφερόμενους σχετικά με τα ενδιαφέροντα και τη γνώση τους, πριν από τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει κάποια συμμετοχή, λόγω της συγκέντρωσης αυτών των πληροφοριών, αλλά ο σχεδιασμός εξακολουθεί να γίνεται από πάνω προς τα κάτω.

Συμμετοχικές παρεμβάσεις

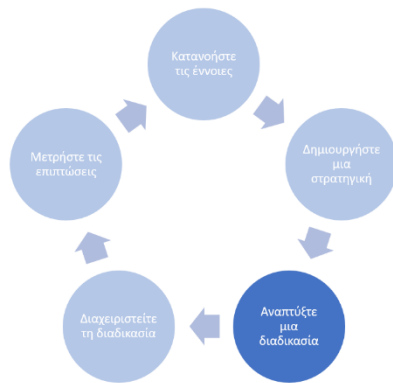
Το πρόγραμμα σχεδιάζεται από και ανήκει σε ένα μικρό σύνολο ισχυρών, αλλά υλοποιείται μέσω σχεδιασμού από κάτω προς τα πάνω. Οι ομάδες ενδιαφερομένων συμμετέχουν σε αξιολογήσεις και λαμβάνονται κοινές αποφάσεις σχετικά με δραστηριότητες του προγράμματος σε συγκεκριμένες τοποθεσίες. Οι δραστηριότητες αυτές συνδιαχειρίζονται από τους δικαιούχους του προγράμματος και αξιολογούνται από κοινού.

Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε μια συνεργασία που φαινόταν δυνητικά σπουδαία, αλλά απλά δεν λειτούργησε; Ποιο παράγοντες νομίζετε ότι το προκάλεσαν αυτό;



Διαφορετικές αξίες και ενδιαφέροντα | Οι κίνδυνοι, η υπευθυνότητα, η ευθύνη και τα οφέλη δεν μοιράζονται εξίσου | Οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται μόνον για χρηματικό κέρδος | Οι ανισότητες στους πόρους και την εμπειρογνομosύνη επηρεάζουν αρνητικά τη λήψη αποφάσεων | Οι συνεργάτες δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν και να επιλύσουν τις εσωτερικές συγκρούσεις | Ένας εταίρος έχει όλη την εξουσία να προωθή τις διαδικασίες | Οι συνεργάτες δεν επιλέχθηκαν αρκετά προσεκτικά

4 Αναπτύξτε μια διαδικασία συνεργασίας για την καινοτομία



Μια διαδικασία συνεργασίας είναι καλύτερη από μια παραδοσιακή διαδικασία, εφόσον όλοι καταλαβαίνουν ότι πρόκειται για μια προοπτική και έναν τρόπο σύνδεσης μεταξύ τους και με τον συνεταιρισμό και όχι μόνο για μια τακτική ή ένα σύνολο δεξιοτήτων/εργαλείων. Μπορεί να δώσει έναν σαφή και διεξοδικό τρόπο επίτευξης των στόχων μέσω της συνεργασίας.

Η συνεργασία παράγει απτά, ουσιαστικά και βιώσιμα αποτελέσματα, μεταβαίνοντας από τα στάδια σχηματισμού στην κοινή συμμετοχή και δράση.

4.1 Τι είναι;

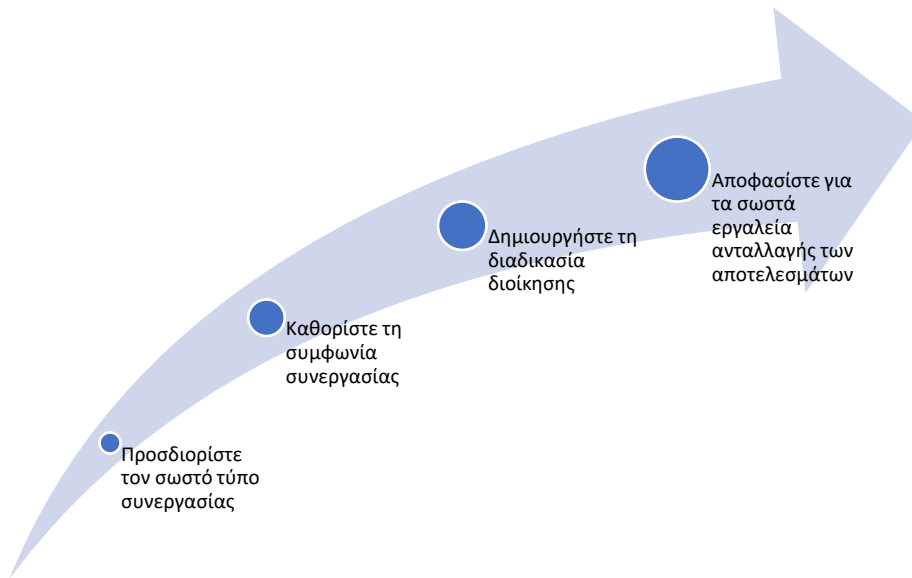
Σε μια επιτυχημένη διαδικασία συνεργασίας, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών ξεπερνά την αρχική διστακτικότητα ή τις αρχικές υποψίες και οι συμμετέχοντες εργάζονται για να ικανοποιήσουν όχι μόνο τα δικά τους συμφέροντα, αλλά και όλων των μελών και του συνεταιρισμού, με όλες τις προοπτικές να εξετάζονται

Προσπαθήστε να αποφύγετε τις ακόλουθες τρεις παγίδες, όταν ξεκινάτε μια συνεργατική διαδικασία:

1. υπερεκτίμηση της οικονομικής αξίας της συνεργασίας
2. υποτίμηση του κόστους της συνεργασίας (σε χρόνο, χρήμα και υποδομές)
3. αγνόηση του κόστους σε ευκαιρίες που συνδέεται με τη συμμετοχή σε έργα συνεργασίας, σε σχέση με άλλου τύπου έργα.

Πρέπει να ορίσετε τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επαρκή ανάπτυξη της διαδικασίας στο κατώτερο επίπεδο, καθώς και την υποδομή υποστήριξης που απαιτείται για την ικανοποίησή τους. Σκεφτείτε:

1. την ευθυγράμμιση των διαδικασιών
2. τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων και της τεχνολογίας επικοινωνιών και πληροφοριών (IS και ICT)
3. τη συμπληρωματικότητα των δεξιοτήτων
4. τον συντονισμό μεταξύ των δραστηριοτήτων



Εικόνα 9: Πώς να αναπτύξετε μια συνεργατική διαδικασία

4.2 Πώς το κάνω;

Φάσεις	Περιγραφή	Πώς θα το κάνετε
Προσδιορίστε τον σωστό τύπο συνεργασίας	Όταν αποφασίζετε γιατί θέλετε τη συνεργασία και τι προσδοκάτε να επιτύχετε	Καθορίστε τους λόγους της καινοτομίας και την κλίμακα προσδοκιών. Ενθαρρύνετε τη συνεργατική συμπεριφορά ως κομμάτι της διαδικασίας καινοτομίας. Επιλέξτε κάποιον εταίρο ή εταίρους ανάλογα με το σημείο της διαδικασίας στο οποίο βρίσκεστε. Ενσωματώστε τον στόχο στη στρατηγική της εταιρείας σας, που θα υποστηρίζεται από τη διοίκηση και θα είναι αποδεκτός από το προσωπικό και τους άλλους ενδιαφερομένους.
Καθορίστε τη συμφωνία συνεργασίας	Όταν δημιουργείτε μια σαφή αντίληψη μεταξύ όλων των μερών.	Συμπεριλάβετε τους ρόλους (ποιος κάνει τι), τις ευθύνες (κάθε μέρος θα είναι υπόλογο), τις υποχρεώσεις (ποια χρήματα ή άλλα περιουσιακά στοιχεία οφείλει κάθε συμβαλλόμενο μέρος στην ομάδα), τα δικαιώματα των μερών (τι θα λάβει κάθε μέρος από τη συνεργασία) τη διαχείριση της επιχείρησης και την πνευματική

<p>Δημιουργήστε μια διαδικασία διοίκησης</p>	<p>Όταν θέλετε να επιτύχετε όλους τους στόχους της διαδικασίας διοίκησης</p>	<p>ιδιοκτησία.</p> <p>Συμπεριλάβετε τη διαδικασία διοίκησης, περιλαμβάνοντας και ένα χρονοδιάγραμμα επίτευξης, καθώς και μια διαδικασία επίλυσης για την ανάδειξη και επίλυση των προβλημάτων και μια διαδικασία κλιμάκωσης.</p> <p>Τυποποιήστε τη δρομολόγηση διαδικασιών (καθιερώστε διαδικασίες και εργαλεία, εφόσον απαιτείται).</p> <p>Ευθυγραμμίστε τη με άλλες βασικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.</p> <p>Ενθαρρύνετε τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών.</p> <p>Καθορίστε τους ρόλους και τις ευθύνες της διαδικασίας.</p> <p>Ορίστε ποιος θα είναι ο υπεύθυνος για τη διαδικασία.</p> <p>Δημιουργήστε διαδικασίες διαχείρισης των αλλαγών, αν δεν υπάρχουν ήδη.</p> <p>Κάντε την εταιρεία περισσότερο ευκίνητη, όσον αφορά τις αλλαγές.</p> <p>Προάγετε την ποιότητα δρομολόγησης διαδικασιών.</p>
<p>Επιλέξτε τα σωστά εργαλεία για να μοιραστείτε τα αποτελέσματά σας</p>	<p>Όταν έχετε παράξει αποτελέσματα τα οποία θέλετε να μοιραστείτε με τους συνεργάτες σας</p>	<p>Υπάρχουν πολλοί δυνητικοί διάλογοι συνεργασίας, π.χ. τηλέφωνο, συναντήσεις, αποστολή άμεσων μηνυμάτων, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φόρουμ, Wiki, κοινή χρήση αρχείων.</p> <p>Επιλέξτε εργαλεία και διαύλους για κάθε είδος δραστηριότητας συνεργασίας μέσα στην εταιρεία.</p> <p>Παρακολουθείτε τι συνέβη και τότε, έτσι ώστε, όταν υπάρχουν αξιοσημείωτες αλλαγές, να μπορούν</p>

να τις δουν όλοι.

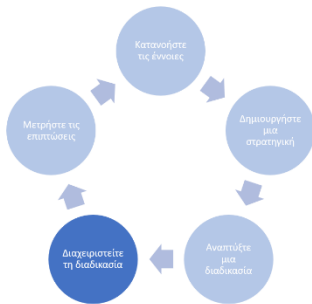
4.1 Πώς θα κάνει η συνεργασία την εταιρεία μου πιο καινοτόμο;

Μπορείτε να επιλέξετε να συνεργαστείτε σε διάφορα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας. Έτσι, για παράδειγμα, ίσως να μην έχετε κανένα πρόβλημα να βρείτε σπουδαίες ιδέες (ειδικά εάν χρησιμοποιείτε τις συμβουλές από το Εγχειρίδιο Δημιουργικότητας της INCREMENTA!), αλλά σε μεταγενέστερο στάδιο της διαδικασίας, ίσως αποφασίσετε ότι χρειάζεστε βοήθεια για την επίλυση ενός προβλήματος. Καθώς όλα τα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας είναι σημαντικά, η συνεργασία είναι χρήσιμη καθ' όλη τη διάρκεια.

Η καινοτομία είναι η υλοποίηση ενός καινούριου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος, υπηρεσίας, διαδικασίας ή εργασιακής πρακτικής. Περιλαμβάνει την επιλογή, την ανάπτυξη και την επιτυχή εφαρμογή δημιουργικών ιδεών και την επίλυση οποιωνδήποτε πρακτικών προβλημάτων που σας εμποδίζουν να εφαρμόσετε την ιδέα. Με άλλα λόγια, είναι η πρακτική εφαρμογή μιας δημιουργικής ιδέας.

*Η καινοτομία είναι η πρακτική εφαρμογή μιας
δημιουργικής ιδέας*

5 Πώς διαχειρίζομαι τη διαδικασία της συνεργασίας;



Πολλοί από τους φραγμούς λόγω κουλτούρας είναι εξίσου διαδεδομένοι στη συνεργασία όσο και μεταξύ των εταιρειών. Έχει αναφερθεί ότι οι πληροφορίες μπορούν να ρέουν ευκολότερα μεταξύ, λόγω χάρη, των προγραμματιστών λογισμικού από διαφορετικές εταιρείες που συναντώνται σε ένα μάρμπεκιου, παρά μεταξύ ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα της ίδιας εταιρείας. Οι εταιρείες, συνεπώς, οφείλουν να

δημιουργήσουν μια κουλτούρα ανταλλαγής και, συχνά, να υπερπηδήσουν την πολιτική αντίσταση που θέλει την εργασία σε συνθήκες «σωλήνα»

Η συνεργασία είναι δύσκολη. Δεν πρόκειται για θερμές, μακάριες σχέσεις χωρίς διαφωνίες. Πρόκειται για την καλλιέργεια της καλύτερης και απαιτητικής σκέψης, για το να φτάνουμε στα όριά της μια σχέση, διαφωνώντας, ανταγωνιζόμενοι, εξερευνώντας και δοκιμάζοντας, ακούγοντας και συλλογιζόμενοι. Πρόκειται για ένα περιβάλλον αντιθέσεων – δράσης και αντίδρασης, ασφάλειας και ρίσκου, δοκιμών και επιβράβευσης. Θα πρέπει, όμως, να είναι επίσης μια κουλτούρα ζεστασιάς και σεβασμού, ταπεινοφροσύνης και υπερηφάνειας, ευαισθησίας και σταθερότητας. Η πρόκληση που έχουμε να αντιμετωπίσουμε, είναι ότι οι άνθρωποι θα δουν το πρόβλημα από διαφορετικές προοπτικές, ανάλογα με την εμπειρία τους, τις συγκυρίες και τις δεξιότητες.



Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι μπορούν να επηρεάσουν τη συνεργασία;

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μια συνεργασία, όπως η στρατηγική, η επικοινωνία και η κουλτούρα. Διαβάστε παρακάτω μια σύντομη συζήτηση ορισμένων από τους κύριους παράγοντες.

5.1 Καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας

Κατά τη διαχείριση της συνεργασίας, πρέπει να λαμβάνετε υπόψη τους ακόλουθους 5 κείριους παράγοντες επιτυχίας:

Κουλτούρα
Διοίκηση
Επικοινωνία

Δομή Εύρεση του σωστού

5.1.1 Κουλτούρα

συνεργάτη

Οι εταιρείες που δημιουργούν μια κουλτούρα και ένα κλίμα δημιουργίας, μεταφοράς και χρήσης της γνώσης αποδίδουν καλύτερα. Η κουλτούρα είναι το σύνολο των θεμελιωδών αξιών και συστημάτων πεποιθήσεων που δίνουν νόημα στις εταιρείες και δημιουργείται από ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών και εξωτερικών επιρροών, μερικές από τις οποίες είναι δύσκολο να διαχειριστούν. Η κουλτούρα της εταιρείας σας μπορεί είτε να προάγει είτε να δυσχεραίνει τη συνεργασία.

Μπορείτε:

1. να αναπτύξετε έναν ορατό δεσμό μεταξύ της κοινής χρήσης της γνώσης και των πρακτικών επιχειρηματικών επιδιώξεων
2. να ενσωματώσετε τη δημιουργία και τη μεταφορά γνώσης σε μια υπάρχουσα βασική επιχειρηματική πρωτοβουλία
3. να φέρετε κοντά τις δομές επιβράβευσης και αναγνώρισης για να υποστηρίξετε τη μεταφορά και την επαναχρησιμοποίηση της γνώσης
4. να προσπαθήσετε να ενθαρρύνετε την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τη διαχείριση των συγκρούσεων στην εταιρεία σας.

5.1.2 Διοίκηση

Η αποτελεσματική διοίκηση είναι σημαντική για την επιτυχή συνεργασία και την καινοτομία. Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την ομάδα στην επίτευξη των στόχων καθιερώνοντας και ανακοινώνοντας τους στόχους οικοδομώντας εμπιστοσύνη και εμπνέοντας την ομαδική δουλειά καθορίζοντας έναν σαφή σκοπό και στρατηγική βούληση.

Μπορείτε:

1. Να κάνετε την καινοτομία ένα συνηθισμένο θέμα συζήτησης
2. Να διασφαλίσετε ότι ορισμένα από τα κεφάλαιά σας προορίζονται για έργα καινοτομίας.
3. Να εξασφαλίσετε ότι το προσωπικό έχει τον αναγκαίο χρόνο και την απαραίτητη κατάρτιση για συνεργασία.
4. Να ορίσετε προσδοκίες και να είστε έτοιμοι να ακούσετε κάθε είδους διαφορετικές απόψεις.
5. Να δώσετε στους ανθρώπους χρόνο για να επιλύσουν το πρόβλημα μόνοι τους.
6. Να αφήσετε χώρο για διαμάχες και διαφωνίες.

7. Να καταστήσετε την επικοινωνία και την επίλυση προβλημάτων διαφανείς.



Θα μπορούσατε επίσης να δοκιμάσετε την ακόλουθη τεχνική επίλυσης προβλημάτων συνεργασίας, καθώς όταν αναλαμβάνουν τη συνεργατική επίλυση προβλημάτων με σαφείς στόχους, οι ηγέτες είναι πιο πιθανό να ανακαλύψουν έξυπνες, δημιουργικές λύσεις για να βοηθήσουν την ομάδα να προχωρήσει στην αποστολή της:

Ενέργεια	Περιγραφή	Πώς βοηθά η συνεργασία
Ανεύρεση προβλημάτων	Καθορίστε την προέλευση ενός προβλήματος, τι συνέβη και γιατί	Διευρύνετε το πεδίο σας. Σχεδιάστε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που θα λαμβάνει υπόψη τους ρόλους και τους στόχους όλων των βασικών ατόμων.
Ανεύρεση γεγονότων	Αφιερώστε χρόνο για να βρείτε τι πήγε στραβά και ποιες λύσεις έχετε δοκιμάσει ήδη	Ανάλογα με τη φύση του προβλήματος, χρησιμοποιήστε τεχνικές για να συλλέξετε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες (μιλήστε με τους κατάλληλους πληροφοριοδότες, παρατηρήστε, ρωτήστε, ερευνήστε).
Προσδιορισμός του προβλήματος	Βρείτε τη ρίζα του προβλήματος	Αν διορθώσετε μόνον ό,τι βλέπετε στην επιφάνεια, το πρόβλημα, σχεδόν βέβαια, θα επανέλθει και θα πρέπει να το διορθώσετε ξανά και ξανά. Εμπλέξτε, λοιπόν, και άλλους, για να φτάσετε στη ρίζα του.
Ανεύρεση ιδεών	Καταγράψτε τις πιθανές στρατηγικές επίλυσης του προβλήματος μαζί με τους κινδύνους και τα οφέλη που ενέχει η κάθε μία	Στην καταγραφή των πιθανών στρατηγικών επίλυσης του προβλήματος μαζί με τους κινδύνους και τα οφέλη που ενέχει η κάθε μία, εμπλέξτε και άλλους.
Επιλογή και αξιολόγησή	Διαβάστε μελέτες περιπτώσεων, ειδικούς συνεντεύξεων και παίξτε ηλεκτρονικά παιχνίδια	Διαβάστε μελέτες περιπτώσεων, ειδικούς συνεντεύξεων και παίξτε ηλεκτρονικά παιχνίδια προσομοίωσης επιχειρήσεων.

	προσομοίωσης επιχειρήσεων	
Σχεδιασμός	Προτού βάλετε κάποια λύση σε εφαρμογή, αξιολογήστε τις επιπτώσεις της.	Κάντε μια έρευνα σε μικρή κλίμακα και μετρήστε τις αντιδράσεις. Πάρτε γνώμες, ειδικά ανθρώπων με περισσότερη εμπειρία.
Πώληση της ιδέας	Προωθήστε την ιδέα σας στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας	Προσδιορίστε ποια άτομα διαμορφώνουν τις εξελίξεις μέσα στην εταιρεία ή επηρεάζουν τους πελάτες σας, και φροντίστε να τα πάρετε με το μέρος σας.
Ενέργεια	Φρεσκάρете τις δεξιότητές σας στη διαχείριση έργων!	Διαμορφώστε ενέργειες βήμα-βήμα για την επίλυση του προβλήματος, μαζί με μια στρατηγική επικοινωνίας για την ειδοποίηση των ενδιαφερομένων και ένα χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή.

5.1.3 Επικοινωνία

Η συνεργασία διευκολύνει τη διασταύρωση των ιδεών. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και με εξωτερικούς συνεργάτες τονώνει τις επιδόσεις τους. Συνεπώς, όσο καλύτερη σχέση έχουν τα μέλη μεταξύ τους και με κρίσιμους εξωτερικούς συνεργάτες, τόσο καλύτερες είναι οι επιδόσεις τους.

5.1.4 Οργανωτική δομή

Η δομή της εταιρείας σας είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τη συνεργασία. Αυτή συνιστά τον ορισμό των εξουσιών, των αρμοδιοτήτων, των ρόλων και των καθηκόντων που ανατίθενται σε κάθε μέλος. Ακόμη και αν δεν εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο, οι υπάλληλοί σας μπορούν να μάθουν ο ένας από την εμπειρία του άλλου και να εφαρμόσουν τη νεοαποκτηθείσα γνώση στη δουλειά τους. Η ανάμειξη προσωπικού επιτρέπει σε εργαζομένους από διαφορετικό κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον να μάθουν από τις εμπειρίες των συναδέλφων τους από μια διαφορετική οπτική γωνία. Έτσι, μπορούν να φέρουν νέες ιδέες στο έργο, σκεπτόμενοι μέσα από τη ζώνη άνεσής τους.

Όταν κάνετε μια εξωτερική συνεργασία, παρόλο που κάθε επιχείρηση διατηρεί τη δική της οργανωτική δομή, είναι μερικές φορές χρήσιμο να καθορίσετε μια διεπιχειρησιακή δομή, η οποία όχι μόνο θα επιτρέπει γρήγορη λήψη αποφάσεων αλλά και θα συμβάλλει στη διαχείριση της πολυπλοκότητας της ένωσης συνεργασίας.

Σκεφτείτε:

1. Τη διοίκηση του συνεταιρισμού
2. Τη συμβατότητα των στιλ διοίκησης
3. Την από κοινού λήψη αποφάσεων
4. Τις πολυτομεακές ομάδες.

Οι περισσότερες συμμαχίες ορίζονται από συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών (SLA) που προσδιορίζουν το τι δεσμεύεται να παραδώσει κάθε πλευρά και όχι το τι ελπίζει να κερδίσει από τη συνεργασία. Οι συμφωνίες SLA δίνουν έμφασή στις μετρήσεις της επιχειρησιακής απόδοσης παρά στους στρατηγικούς στόχους και πολύ συχνά αυτές οι μετρήσεις γίνονται ξεπερασμένες, καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει. Οι διευθυντές της συμμαχίας δεν ξέρουν αν πρέπει να μείνουν στους αρχικούς όρους ή αν πρέπει να επαναδιαπραγματευτούν. Μέχρι τότε, οι ηγέτες των εταιρειών έχουν επιστρέψει στη λειτουργία των δικών τους επιχειρήσεων, χωρίς να παρακολουθούν τις συνεργασίες τους για να διασφαλίσουν ότι το όραμά τους πραγματοποιείται. Οι υποδιευθυντές που συντονίζουν τη συμμαχία, οι οποίοι δεν έχουν σαφή τρόπο να μετατρέψουν το όραμα του ηγέτη τους σε πράξη, εστιάζουν απλά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της SLA, αντί να εργάζονται πέρα από τα εταιρικά σύνορα για να καταστήσουν τη συμμαχία μια στρατηγική επιτυχία. Και, επειδή οι διευθυντές συνήθως παραμένουν πιστοί στις πολιτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και ακολουθούν τις διαδρομές ανάπτυξης σταδιοδρομίας της γονικής τους εταιρείας, δεν έχουν πολλά κίνητρα για να δεσμεύουν πολλή ενέργεια στο πρότζεκτ.

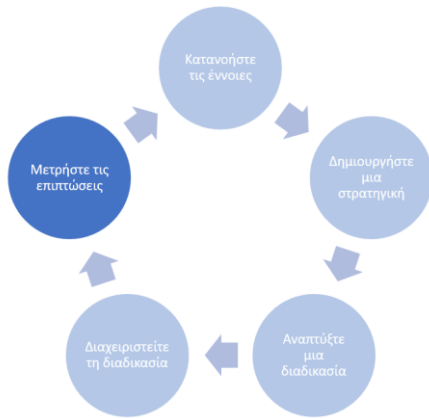
5.1.5 Εξεύρεση του κατάλληλου συνεργάτη

Έχουμε συζητήσει ήδη τη σημασία της εξεύρεσης του κατάλληλου συνεργάτη, αλλά αξίζει να κάνουμε μια επανάληψη εδώ, καθώς είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της συνεργασίας. Και οι δύο πλευρές του συνεταιρισμού πρέπει να προσδιορίσουν τι θέλουν από τη συνεργασία και τι είναι διατεθειμένες να δώσουν για να το επιτύχουν. Είναι, επίσης, ζωτικής σημασίας να τεθεί σε ισχύ μια σύμβαση συνεργασίας για την εδραίωση σαφούς συμφωνίας μεταξύ όλων των μερών.

Θα πρέπει, επίσης, να λάβετε υπόψη άλλους παράγοντες, όπως:

- Η διοργάνωση συναντήσεων πρόσωπο με πρόσωπο
- Η πρόσκληση ενός κορυφαίου στελέχους ως εισηγητή.
- Η εξασφάλιση ότι η συμμετοχή θεωρείται όχι απλώς εγκεκριμένη, αλλά ακόμη και υποχρεωτική.
- Η δημιουργία μιας κοινής συναίσθησης σκοπιμότητας.
- Η παροχή ανταμοιβής - εγγενούς ή μη - για τη συμμετοχή
- Η εμπλοκή του προσωπικού στη διαδικασία από νωρίς.

6 Μέτρηση του αντίκτυπου - Πίνακας επιδόσεων συνεργασίας



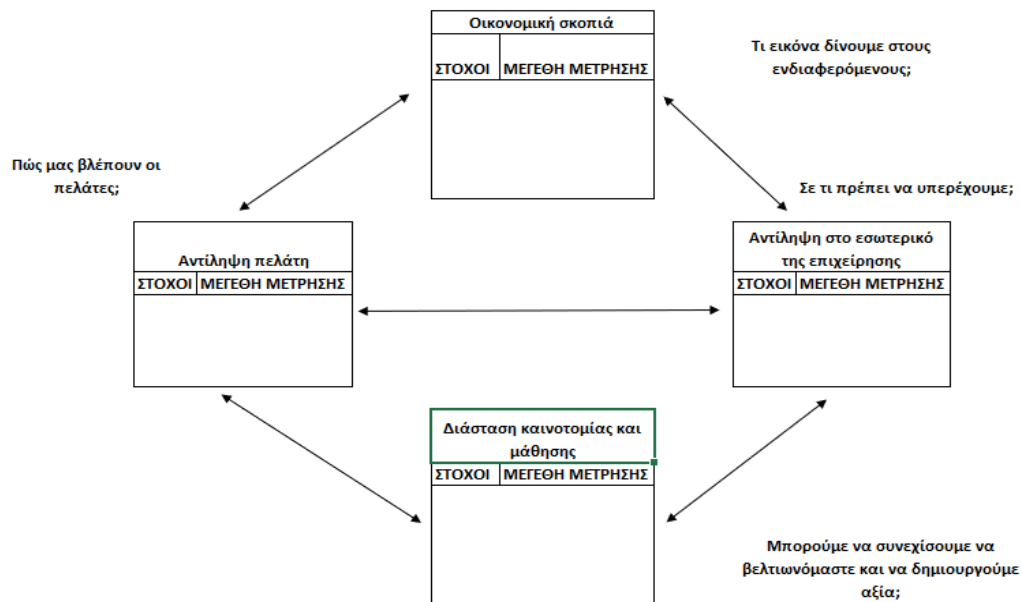
6.1 Τι είναι;

Ο πίνακας επιδόσεων είναι ένα συνηθισμένο εργαλείο για την αξιολόγηση συγκεκριμένων διαδικασιών ή ενεργειών. Ενδεχομένως να τον έχετε ξαναχρησιμοποιήσει για κάποιο επιχειρηματικό σχέδιο ή κάποια άλλη απαίτηση της εταιρείας. Αναλύοντας τις επιδόσεις συγκεκριμένων πτυχών της εταιρείας, μπορείτε να λάβετε τεκμηριωμένες αποφάσεις, με βάση στοιχεία που έχετε συλλέξει από έρευνες και συνεντεύξεις. Ο

πίνακας επιδόσεων μπορεί να σας βοηθήσει να εναρμονίσετε συγκεκριμένα μέρη του σχεδίου σας. Οι πληροφορίες του πίνακα επιδόσεων προκύπτουν από έρευνες προς τη διοίκηση, τους υπαλλήλους της εταιρείας και τους πελάτες, οι οποίες περιέχουν σχόλια σχετικά με τις επιδόσεις ενός πρότζεκτ ή μιας ομάδας.

Ο πίνακας εξισορροπημένης αξιολόγησης σας επιτρέπει να κοιτάξετε την επιχείρηση από τέσσερις σημαντικές σκοπιές. Παρέχει απαντήσεις στις ακόλουθες τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

- Πώς μας βλέπουν οι πελάτες; (σκοπιά πελάτη)
- Σε τι πρέπει να υπερέχουμε; (εσωτερική αντίληψη)
- Μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία; (σκοπιά καινοτομίας και μάθησης)
- Τι εικόνα δίνουμε στους μετόχους; (οικονομική σκοπιά)



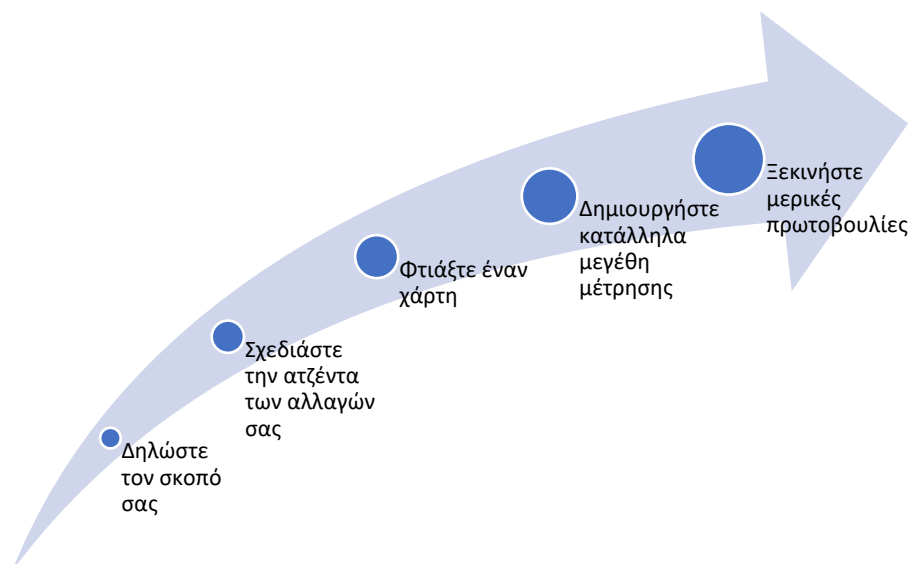
Εικόνα 10: 4 βασικές ερωτήσεις που θέτει ο πίνακας εξισορροπημένης αξιολόγησης

Χρησιμοποιήστε τον πίνακα εξισορροπημένης αξιολόγησης για να μετατρέψετε την επιχειρηματική αποστολή και στρατηγική σας σε χειροπιαστούς στόχους και μεγέθη.

6.2 Πώς τον χρησιμοποιώ;

Σκεφτείτε τον πίνακα εξισορροπημένης αξιολόγησης σαν τα κουμπιά και τους δείκτες στο πιλοτήριο ενός αεροπλάνου. Για το σύνθετο έργο της πλοήγησης και πτήσης ενός αεροπλάνου, οι πιλότοι χρειάζονται λεπτομερείς πληροφορίες για πολλές παραμέτρους της πτήσης. Χρειάζονται πληροφορίες για τα καύσιμα, την ταχύτητα του αέρα, το υψόμετρο, τη δίοπτρευση, τον προορισμό και άλλες ενδείξεις, που συνοψίζουν το τρέχον και το προβλεπόμενο περιβάλλον. Η εμπιστοσύνη σε ένα όργανο μπορεί να αποβεί μοιραία. Ομοίως, η πολυπλοκότητα της διαχείρισης μιας εταιρείας σήμερα απαιτεί οι διαχειριστές να μπορούν να βλέπουν τις επιδόσεις σε διάφορους τομείς ταυτόχρονα.

Ας ρίξουμε μια ματιά στα βήματα για τη δημιουργία ενός πίνακα εξισορροπημένης αξιολόγησης.



6.2.1 Οικοδομήστε τη δήλωση σκοπού σας

Μια δήλωση σκοπού αναφέρει με σαφήνεια τι το διαφορετικό θα έχετε από τους ανταγωνιστές σας και θα πρέπει να περιλαμβάνει τρεις διαφορετικές πτυχές:

1. Επιδίωξη
2. Πλεονέκτημα
3. Πεδίο εφαρμογής.

Για να το θέσουμε απλά, η δήλωση σκοπού λέει στον κόσμο το τι πρόκειται να κάνετε (την επιδίωξή σας), το πώς θα κερδίσετε (το πλεονέκτημά σας) και το πού θα το κάνετε (το πεδίο εφαρμογής).

6.2.2 Σχεδιάστε την ατζέντα των αλλαγών σας

Αν η δήλωση σκοπού στρέφεται προς τα έξω, η ατζέντα αλλαγών κοιτάζει προς τα μέσα. Τι πρέπει να βελτιώσετε στην επιχείρησή σας για να επιτύχετε τη δήλωση σκοπού; Ποιους μοχλούς μπορείτε να τραβήξετε για να κάνετε την αλλαγή; Η ατζέντα των αλλαγών είναι μια απλή αναπαράσταση των αλλαγών που θα προκύψουν στην εταιρεία σας καθώς εκτελείτε τη στρατηγική σας.

6.2.3 Φτιάξτε έναν χάρτη

Χωρίς έναν χάρτη να σας οδηγεί στον προορισμό σας, είναι πολύ εύκολο να πάρετε πολλές φορές τη λάθος στροφή, στον δρόμο προς την εκτέλεση της στρατηγικής σας. Ένας χάρτης στρατηγικής είναι μια απλή οπτική αναπαράσταση μίας σελίδας των στρατηγικών σας επιδιώξεων, με τις συνδέσεις αιτίας και αποτελέσματος. Ζωγραφίζει μια εικόνα της στρατηγικής σας, ώστε να μπορούν να την κατανοήσουν όλοι.

6.2.4 Δημιουργήστε κατάλληλα μεγέθη μέτρησης

Αφού φτιάξετε τον χάρτη σας, είναι η ώρα να σκεφτείτε τα μεγέθη μέτρησης. Τα μεγέθη μέτρησης κάνουν δύο πράγματα: Σας βοηθούν να διαχειριστείτε (να

καταλάβετε τι δεν λειτουργεί) και σας βοηθούν να παρακινήσετε (οι άνθρωποι ανταποκρίνονται καλύτερα σε ότι μετράται, ακόμη και αν αυτό δεν συνδέεται με ανταμοιβή). Επιλέξτε μεγέθη μέτρησης που θα σας βοηθήσουν να προωθήσετε τη στρατηγική σας.

6.2.5 Ξεκινήστε μερικές πρωτοβουλίες

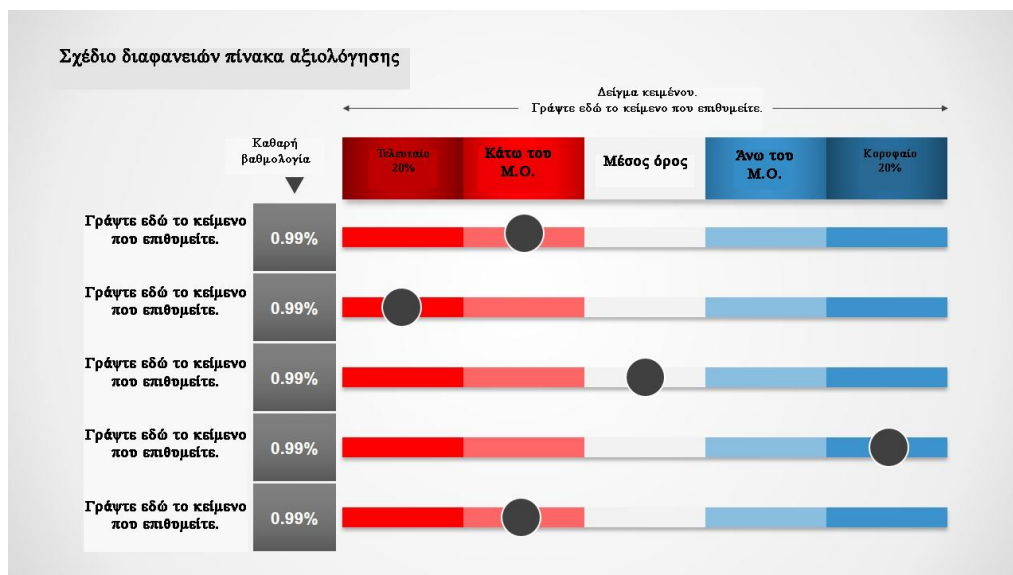
Οι πρωτοβουλίες (ή τα πρότζεκτ) είναι που δίνουν σάρκα και οστά στη στρατηγική σας. Ποια πρότζεκτ πρέπει να ξεκινήσετε, ώστε να εκτελέσετε αυτή τη στρατηγική; Και, εξίσου σημαντικό, τι θα σταματήσετε να κάνετε, ώστε να εστιάσετε στη στρατηγική σας;

6.2.6 Παρουσιάστε τα στοιχεία

Χρησιμοποιήσαμε το πρότυπο **Scorecard Slides του PowerPoint**, επειδή το θεωρούμε ιδανικό για αξιολογήσεις εργαζομένων και εκθέσεις εταιρειών. Είναι ευρέως διαθέσιμο. Μπορείτε να επεξεργαστείτε τα στοιχεία και τα σχήματα του πίνακα αξιολόγησης, ώστε να τον προσαρμόσετε στις δικές σας προδιαγραφές. Οι διαφάνειες του PowerPoint παραμετροποιούνται και προσαρμόζονται εύκολα, αλλά μπορείτε να χρησιμοποιήσετε οποιοδήποτε άλλο πρότυπο σας φαίνεται χρήσιμο.

Έχετε τρεις επιλογές για να παρουσιάσετε τα στοιχεία, εφαρμόζοντας την ίδια μορφή πίνακα. Ο πρώτος τύπος χρησιμοποιεί αστερίσκους για να δείξει τη βαθμολογία επάνω στον πίνακα. Οι στήλες είναι τονισμένες με έντονα χρώματα, για εύκολη αναγνώριση. Ο δεύτερος τύπος περιλαμβάνει τους ίδιους αστερίσκους, αλλά δεν έχει τονισμένες στήλες. Οι στήλες στην τελευταία διαφάνεια είναι κόκκινες, γκρι και μπλε. Τα συγκεκριμένα σημεία εμφανίζονται με γκριζα κυκλικά σχήματα του PowerPoint.

Εικόνα 11 Παράδειγμα σχεδίου διαφανειών πίνακα αξιολόγησης



Για να χρησιμοποιήσετε τον πίνακα εξισορροπημένης αξιολόγησης, θα πρέπει να καθορίσετε στόχους για τον χρόνο, την ποιότητα, τις επιδόσεις και τις υπηρεσίες και, κατόπιν, να μετατρέψετε αυτούς τους στόχους σε συγκεκριμένα μεγέθη μέτρησης.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα του πώς τον χρησιμοποίησαν οι ανώτεροι διευθυντές της ECI. Καθιέρωσαν τους ακόλουθους γενικούς στόχους για την ικανοποίηση των πελατών: να διαθέτουν τα συνηθισμένα προϊόντα στην αγορά νωρίτερα, να βελτιώσουν τον χρόνο των πελατών στην αγορά, να γίνουν οι προτιμώμενοι προμηθευτές των πελατών μέσω εταιρικών σχέσεων μαζί τους και να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών. Οι διευθυντές μετέτρεψαν αυτούς τους γενικούς στόχους σε τέσσερις συγκεκριμένους στόχους και όρισαν ένα κατάλληλο μέγεθος μέτρησης για κάθε έναν από αυτούς, όπως στο ακόλουθο διάγραμμα. Για την παρακολούθηση του συγκεκριμένου στόχου της παροχής συνεχούς ροής ελκυστικών λύσεων, η ECI μέτρησε το ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα και το ποσοστό των πωλήσεων από προϊόντα αποκλειστικής εκμετάλλευσης. Τα στοιχεία ήταν διαθέσιμα στο εσωτερικό της εταιρείας. Όμως, ορισμένα άλλα μεγέθη μέτρησης ανάγκασαν την εταιρεία να αντλήσει στοιχεία από έξω. Για να εκτιμήσει εάν η επιχείρηση πέτυχε το στόχο της να παρέχει αξιόπιστη και ανταποκρινόμενη προσφορά, η ECI απευθύνθηκε στους πελάτες της.

Ιδού ένα παράδειγμα αυτού του αποτελέσματος:

Πίνακας εξισορροπημένης αξιολόγησης της επιχείρησης ECI			
Οικονομική σκοπιά		Αντίληψη πελάτη	
ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΓΕΘΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΓΕΘΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
Επιβίωση	Ταμειακές ροές	Νέα προϊόντα	Ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα
Επιτυχία	Τριμηνιαία αύξηση πωλήσεων και λειτουργικά έσοδα ανά τμήμα		Ποσοστό πωλήσεων από προϊόντα αποκλειστικής εκμετάλλευσης
Ευημερία	Αυξημένο μερίδιο αγοράς και απόδοση ιδίων κεφαλαίων	Ανταποκρινόμενη προσφορά	Έγκαιρη παράδοση (καθορίζεται από τον πελάτη)
		Προτιμώμενος προμηθευτής	Κατάταξη από βασικούς πελάτες
		Εταιρική σχέση πελατών	Πλήθος προσπαθειών τεχνικής συνεργασίας
Αντίληψη στο εσωτερικό της επιχείρησης		Διάσταση καινοτομίας και μάθησης	
ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΓΕΘΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΓΕΘΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
Τεχνολογική ικανότητα	Γεωμετρία κατασκευής έναντι του ανταγωνισμού	Ηγετική θέση στην τεχνολογία	Χρόνος για την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς
Κατασκευαστική αριστεία	Χρόνος κύκλου Κόστος μονάδας Παραγωγή	Εκμάθηση διαδικασίας κατασκευής	Διάρκεια επεξεργασίας μέχρι την ωριμότητα
Παραγωγικότητα σχεδιασμού	Αποδοτικότητα προγραμματισμών Αποδοτικότητα τεχνικών μελετών	Εστίαση προϊόντος	Ποσοστό των προϊόντων που ισοδυναμούν με το 80% των πωλήσεων
Παρουσίαση νέου προϊόντος	Πραγματικό χρονοδιάγραμμα παρουσίασης έναντι του σχεδίου	Χρόνος μέχρι την είσοδο στην αγορά	Παρουσίαση νέου προϊόντος έναντι του ανταγωνισμού

Εικόνα 12: Παράδειγμα πίνακα εξισορροπημένης αξιολόγησης επιχείρησης

6.3 Το τέλος του διαβάσματος και η αρχή της συνεργασίας σας!

Θα πρέπει πλέον να έχετε κατανοήσει ότι η συνεργασία είναι κάτι καλό για εσάς και την επιχείρησή σας. Μπορεί να σας βοηθήσει να αποκτήσετε νέες δεξιότητες, να λύσετε προβλήματα μέσα από διαφορετικές οπτικές και να βελτιώσετε τις ευκαιρίες για δημιουργικότητα και καινοτομία.

Κατά τη διάρκεια της ανάγνωσης αυτού του υλικού έχετε σκεφτεί:

- Πώς συνδυάζεται η διαχείριση της συνεργασίας με την καινοτομία
- Πώς μπορείτε να επωφεληθείτε από τη διαχείριση της συνεργασίας
- Ποιο είδος συνεργασίας μπορείτε να εφαρμόσετε στην εταιρεία σας
- Πώς μπορείτε να εφαρμόσετε τη διαδικασία συνεργασίας στην εταιρεία σας

- Πώς μπορείτε να βρείτε τους κατάλληλους εταίρους για συνεργασία
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία συνεργασίας στην εταιρεία σας.

Γενικά, έχετε μάθει ότι η συνεργατική διοίκηση είναι μια ολοένα πιο ζωτικής σημασίας πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα σημερινά επιχειρηματικά περιβάλλοντα με υψηλή δικτύωση, βασιζόμενα σε ομάδες και προσανατολισμένα στις συνεργασίες. Έχετε μάθει, επίσης, ότι συγκεκριμένοι παράγοντες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη συνεργασία. Ενώ ορισμένοι παράγοντες, όπως η κουλτούρα, η διοίκηση, η οργανωτική δομή και η επικοινωνία, είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την εσωτερική όσο και για την εξωτερική συνεργασία, το πιο σημαντικό για την εξωτερική συνεργασία είναι να βρεθεί ο σωστός εταίρος.

Η καινοτομία μπορεί να αναδυθεί από τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε ανθρώπους με διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρίες, που είτε επιλύουν προβλήματα είτε γεννούν ιδέες που παράγουν αξία. Η συνεργασία είναι πολύ σημαντική για την αύξηση της δυνατότητας για καινοτομία και είναι της ίδιας ζωτικής σημασίας με αυτήν.

Σε πολύ υψηλό επίπεδο, γνωρίσετε ότι μπορείτε να συνεργαστείτε με επιτυχία κάνοντας τα εξής:

- επιλέγοντας τον κατάλληλο συνεργάτη
- συμφωνώντας σε κοινές προθέσεις
- καθορίζοντας έναν μοναδικό ορισμό της επιτυχίας
- δημιουργώντας ένα κοινό επίπεδο δέσμευσης
- καθορίζοντας κοινούς στόχους με διαπραγμάτευση
- διαιρώντας ολόκληρη την εργασία σε μικρότερες εργασίες
- διανέμοντας τις εργασίες σε άτομα υπεύθυνα να τις υλοποιήσουν και, τέλος,
- συνδυάζοντας τις εργασίες ώστε να έχετε ένα αποτέλεσμα καλύτερο από εκείνο που θα είχατε επιτύχει μόνοι σας.
- Εάν πρόκειται να βελτιώσετε την εσωτερική συνεργασία, είναι πολύ καλή ιδέα να έχετε και το προσωπικό μαζί σας και να βεβαιωθείτε ότι αισθάνονται και αυτοί μέρος της διαδικασίας.

Θα πρέπει επίσης πλέον να έχετε μερικά πρακτικά εργαλεία στρατηγικής που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε στην πορεία, όπως ο πίνακας εξισορροπημένης αξιολόγησης, για να μετατρέψετε την επιχειρησιακή αποστολή και στρατηγική σας σε απτούς στόχους και μεγέθη μέτρησης και τη διαδικασία συνεργασίας σε καινοτομία.

Ελπίζουμε τώρα να αισθάνεστε σίγουροι ότι θα χρησιμοποιήσετε αυτά τα υλικά για να βελτιώσετε τη συνεργασία σας και να αξιοποιήσετε τα οφέλη της για την επιχείρησή σας.



www.shutterstock.com · 344191121