

Współpraca: Co MŚP powinny o niej wiedzieć?

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Spis treści

1	Wprowadzenie	1
1.1	O czym jest ten przewodnik?	1
1.2	Czym jest proces zarządzania współpracą?	2
2	Zrozumienie pojęć lub czym jest współpraca?	4
2.1	Jak mam to zrobić?	4
2.2	Z kim mogę współpracować?	5
2.2.1	Współpraca wewnętrzna	5
2.2.2	Współpraca zewnętrzna	5
3	Tworzenie strategii lub jak zarządzać współpracą w miejscu pracy?	10
3.1	Jak wyznaczać swoje cele?	10
3.1.1	Zarządzanie przez cele (MBO)	10
3.1.2	Cele SMART	11
3.1.3	Benchmarking [analiza porównawcza na tle konkurencji]	13
3.2	Zaplanuj, w jaki sposób zamierzasz zarządzać współpracą w swojej organizacji 14	
3.3	Wybierz rodzaj współpracy, jaką chcesz zastosować	14
3.3.1	Czy posiadasz całą wiedzę fachową, której potrzebujesz, w ramach organizacji?	
3.3.2	Jak stworzysz wspólny zespół?	15
3.3.3	Jak poprawisz komunikację?	17
3.3.4	W jaki sposób nawiążecie efektywną współpracę?	20
3.3.5	Jak znajdziesz właściwego partnera/partnerów?	21
4	Opracowanie procesu współpracy na rzecz innowacji	25
4.1	Czym ona jest?	25
4.2	Jak mam to zrobić?	26
4.1	Jak współpraca sprawi, że mój biznes stanie się bardziej innowacyjny?	27
5	Jak zarządzać procesem współpracy?	29
5.1	Kluczowe czynniki sukcesu	29
5.1.1	Kultura	30
5.1.2	Przywództwo	30
5.1.3	Komunikacja	32
5.1.4	Struktura organizacyjna	32

5.1.5	Znalezienie właściwego partnera	33
6	Pomiar wpływu - karta wyników współpracy	34
6.1	Co to jest?.....	34
6.2	Jak jej używać?	35
6.2.1	Zbuduj swoją deklarację celu	35
6.2.2	Zaprojektuj swój program zmian.....	35
6.2.3	Zrób mapę	36
6.2.4	Opracuj wskaźniki ogólne	36
6.2.5	Uruchomienie kilku inicjatyw	36
6.2.6	Przedstaw informacje.....	36
6.3	Koniec czytania.....i początek współpracy!.....	38

Tabela rysunków

Rysunek 1: Pięć etapów zarządzania współpracą	2
Rysunek 2: Grupy, z którymi potencjalnie mogę współpracować	7
Rysunek 3: Ogólne rodzaje współpracy zewnętrznej	8
Rysunek 4: Proces MBO.....	10
Rysunek 5: 4 Zasady SMART	11
Rysunek 6: Szablon celu SMART	12
Rysunek 7: Zespół współpracujący	15
Rysunek 8: Przyczyny współpracy zewnętrznej	22
Rysunek 9: Jak rozwijać proces współpracy?	26
Rysunek 10: 4 podstawowe pytania stawiane przez zrównoważoną kartę wyników	34
Rysunek 11 Przykład projektu karty wyników - Scorecard Slide Design	36
Rysunek 12: Przykład zrównoważonej karty wyników działalności gospodarczej.....	38

1 Wprowadzenie

Jako właściciel/menedżer MŚP już wiesz, że nie jesteś po prostu samodzielnym podmiotem, odizolowanym od reszty świata, ale częścią większego rynku, z którym łączą Cię powiązania społeczne, jak i biznesowe. Aby uzyskać przewagę konkurencyjną musisz współpracować z innymi. Współpraca może pozwolić zarówno Tobie (jak i Twoim pracownikom, jeśli ich posiadasz) na zdobycie nowych umiejętności i zasobów. Może również łączyć różne grupy, zwiększać szanse na wprowadzenie kreatywności i innowacyjności, rozwiązywać problemy i pomagać w wykorzystaniu potencjału zewnętrznego.

Współpraca to.... pełen szacunku, współtworzący proces, który obejmuje... ludzi, procesy i narzędzia, które pozwalają (Tobie) skuteczniej, wydajniej i z gracją reagować na zmieniające się potrzeby dzisiejszego środowiska.

1.1 O czym jest ten przewodnik?

Obecnie, najprawdopodobniej, wykorzystujesz już jakiś rodzaj, bądź rodzaje, współpracy w ramach firmy lub poza nią. Czy kiedykolwiek zadałeś sobie pytanie: w jaki sposób mogę uzyskać największe korzyści prowadzonej współpracy? Celem niniejszego przewodnika jest wyjaśnienie aspektu współpracy z punktu widzenia przedsiębiorców (szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, zwanych również jako MŚP). Pomożemy Ci przeanalizować pojęcie współpracy w sposób ustrukturyzowany, tak, aby zobaczyć, w jaki sposób zarządzać nią, aby doprowadzić do wprowadzenia innowacji potrzebnych w Twojej firmie. Wskażemy także niezbędne czynniki sukcesu, które należy wziąć pod uwagę przy zarządzaniu procesem współpracy, a także pomożemy Ci zrozumieć, jaki rodzaj współpracy jest odpowiedni dla Twojej organizacji (i jej personelu).

Wpływ współpracy w biznesie na innowacyjność jest zagadnieniem badanym od dziesięcioleci. Niniejszy przewodnik został oparty na europejskim systemie zarządzania innowacjami - CEN/TS 16555-5 (więcej informacji w CEN/TS 16555-1).

Naszym zadaniem jest więc znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- W jaki sposób zarządzanie współpracą jest powiązane z zastosowaniem innowacji?
- W jaki sposób mogę (ja, moja organizacja, personel) skorzystać z zarządzania współpracą?
- Jaki rodzaj współpracy mogę zastosować w mojej organizacji?
- Jak mogę (ja, moja organizacja, personel) zastosować proces współpracy w swojej firmie?
- Jak mogę (ja, moja organizacja, personel) znaleźć odpowiednich partnerów do współpracy?
- Jakie czynniki wpływają na proces współpracy w mojej organizacji?

Przewodnik ten składa się z 5 części, poczynając od zdefiniowania, czym jest współpraca, a kończąc na niezbędnych czynnikach sukcesu we wdrażaniu zarządzania współpracą w organizacji.



Co jakiś czas w dokumencie zobaczysz ten symbol. Poświęć chwilę na wykonanie zawartych tu zadań, ponieważ pomogą Ci one we wdrożeniu naszych porad.

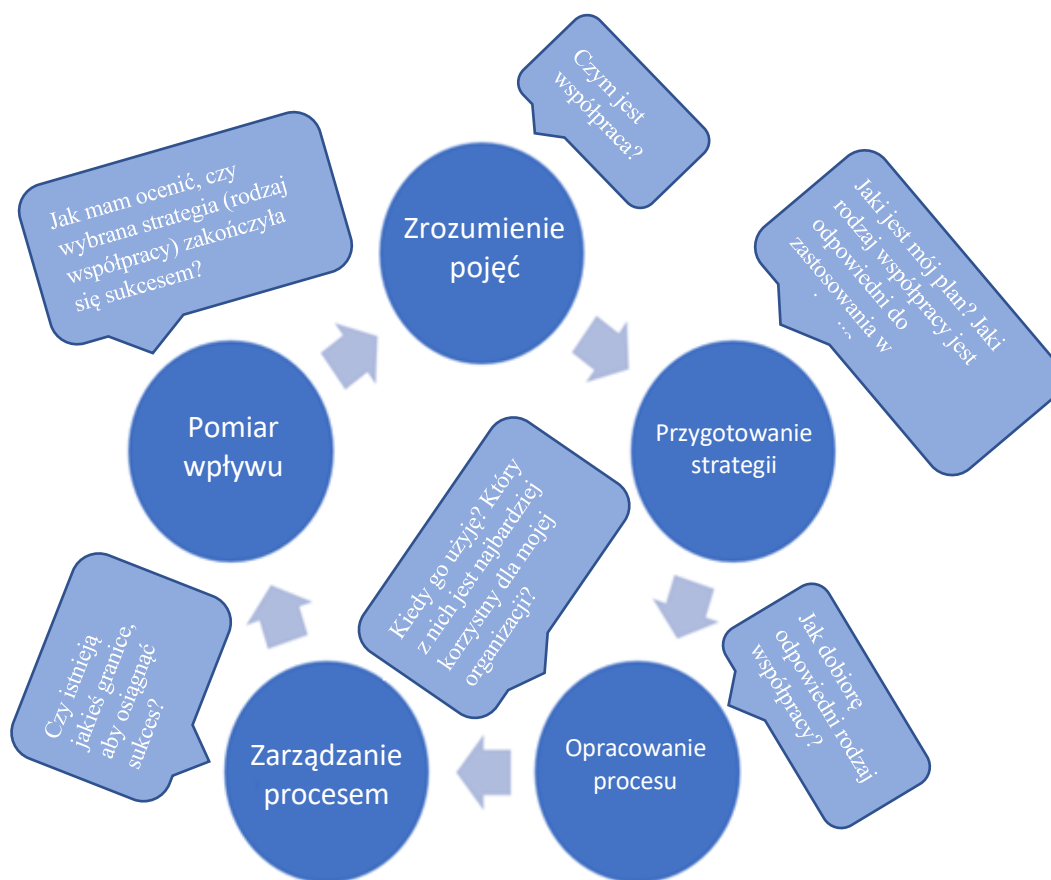


Niniejszy przewodnik zawiera narzędzia, które będą oznaczone tym symbolem. Wiele z nich wykracza poza obszar zarządzania kreatywnością i być może zapoznałeś się z nimi już wcześniej.

Teraz, gdy już znasz nasz przewodnik, zacznijmy od przyjrzenia się 5 etapom zarządzania współpracą.

1.2 Czym jest proces zarządzania współpracą?

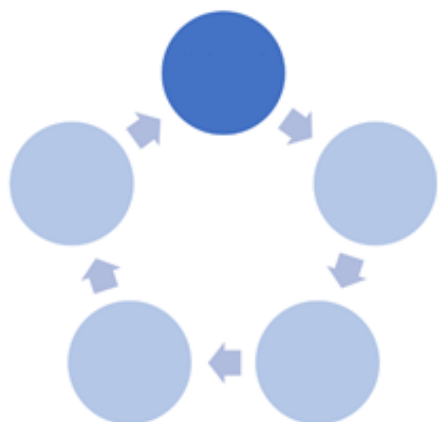
Proces zarządzania współpracą przebiega w 5 etapach.



Rysunek 1: Pięć etapów zarządzania współpracą

*Każdy etap odpowiada części niniejszego przewodnika. Chcesz
wiedzieć więcej? Czytaj dalej?*

2 Zrozumienie pojęć lub czym jest współpraca?



Współpraca to działanie, które łączy umiejętności i zasoby, których organizacja nie posiada, przy zachowaniu najniższego poziomu kosztów i/lub poprzez podział ryzyka, aby osiągnąć wspólny cel. Aby zrealizować cel, współpraca musi być budowana, podtrzymywana i rozwijana w całej organizacji i we wszystkich zespołach projektowych, jako element jej kultury.

Innowacyjność może wynikać z interakcji między ludźmi o różnych umiejętnościach i doświadczeniach, którzy albo rozwiązują problemy, albo generują pomysły stanowiące wartość. Współpraca jest bardzo ważna dla zwiększenia potencjału innowacyjnego i jako taka ma zasadnicze znaczenie dla innowacji.

Współpraca to działanie, które łączy umiejętności i zasoby, których organizacja nie posiada, aby osiągnąć wspólny cel.

2.1 Jak mam to zrobić?

Na bardzo wysokim poziomie, można skutecznie współpracować, wykonując następujące czynności:

- uzgadniać wspólne intencje
- określić jedną definicję sukcesu
- stworzyć wspólny poziom zaangażowania
- ustalać wspólne cele w drodze negocjacji
- dzielić całe zadanie na pod-zadania
- rozdzielać pod-zadania odpowiednim osobom, które będą je realizować, i wreszcie
- łączyć wszystkie pod-zadania tak, aby uzyskać wynik, który jest lepszy niż ten, który mógłbyś osiągnąć samodzielnie.

Każda osoba powinna posiadać jasno ustalone stanowisko w grupie, a role jej członków powinny być odpowiednio powiązane. Każdy z nich musi rozumieć swoją konkretną rolę, jak również mieć ogólną wizję projektu, niczym tańca, którego choreografami są przywódcy zespołu.

Produktywność to przede wszystkim praca zespołowa i to, jak ludzie spotykają się i pracują razem jako zespół, aby osiągnąć wspólny cel. Pracujemy w zespołach każdego dnia. Regularnie tworzymy i rozwiązujemy zespoły, często nie biorąc pod uwagę konsekwencji naszych działań. To właśnie od tej grupy ludzi, z którymi współpracujesz,

ostatecznie zależeć będzie sukces lub porażka Twojej pracy i dlatego też warto zastanowić się nad tym, jak ludzie mogą współpracować efektywnie na korzyść firmy, oraz jak skutecznie zarządzać współpracą w celu osiągnięcia sukcesu.

Model zarządzania opartego na współpracy może być szeroko rozumiany jako akt współpracy w zespole w celu osiągnięcia wspólnego celu w określonych ramach czasowych

2.2 Z kim mogę współpracować?

Osoby, z którymi współpracujesz, mogą pochodzić z wewnątrz, jak i z zewnątrz Twojej organizacji. W dalszej części niniejszej pracy omówimy który rodzaj współpracy wybrać, jak na razie, poniżej znajduje się krótki opis każdej z nich.

2.2.1 Współpraca wewnętrzna

Jeśli posiadasz pracowników, a oni komunikują się i współpracują ze sobą każdego dnia, taka praca zespołowa jest kluczowa dla Twojej firmy. Współpracę i pracę zespołową definiuje się jako "rozwijanie i wykorzystywanie relacji opartych na współpracy w celu ułatwienia realizacji celów zawodowych". Jako koncepcja, wspólna praca wydaje się bajecznie prosta. Jednak wzięwszy pod uwagę różnice pomiędzy pracownikami, w aspektach takich jak płeć, rasa, kultura oraz wiele innych elementów, czasami nie jest to łatwe. W dalszej części przewodnika, poświęconej niezbędnym czynnikom sukcesu, omówimy w jaki sposób sprawić, by była ona bardziej udana.

2.2.2 Współpraca zewnętrzna

Istnieje wiele potencjalnych źródeł zewnętrznych zasobów i możliwości współpracy, do których małe firmy, takie jak Twoja, mogłyby uzyskać dostęp, aby zapewnić innowacyjny bodziec oraz dodatkowe możliwości, takie jak:

- uczestnictwo w sieciach i zawieranie umów partnerskich między przedsiębiorstwami
- współpraca z uniwersytetami i agencjami badawczymi
- współpraca z innymi organizacjami, niekiedy konkurencyjnymi.

Jakie są korzyści ze współpracy zewnętrznej w organizacjach? Pomyśl o okresie pracy, w którym współpracowałeś z inną grupą - jakie były najbardziej korzystne wyniki?



Współpraca mogła doprowadzić do zmniejszenia kosztów, wnieść dodatkową wiedzę fachową do projektu lub więcej pomysłów z nowego punktu widzenia.

Współpraca zewnętrzna może uzupełniać kluczowe kompetencje, obniżać koszty lub wносить uzupełniającą wiedzę specjalistyczną do projektu. Może również pomóc osiągnąć wspólny cel - opracować nowy globalny produkt/usługę lub ofertę dla bardzo dużego klienta instytucjonalnego. Współpraca może przyczynić się do przeprowadzenia badań, które mogą być wykorzystane i wprowadzone na rynek, a także umożliwić dostęp do szerokiego wachlarza dyscyplin w celu generowania pomysłów na nowe produkty i usługi.

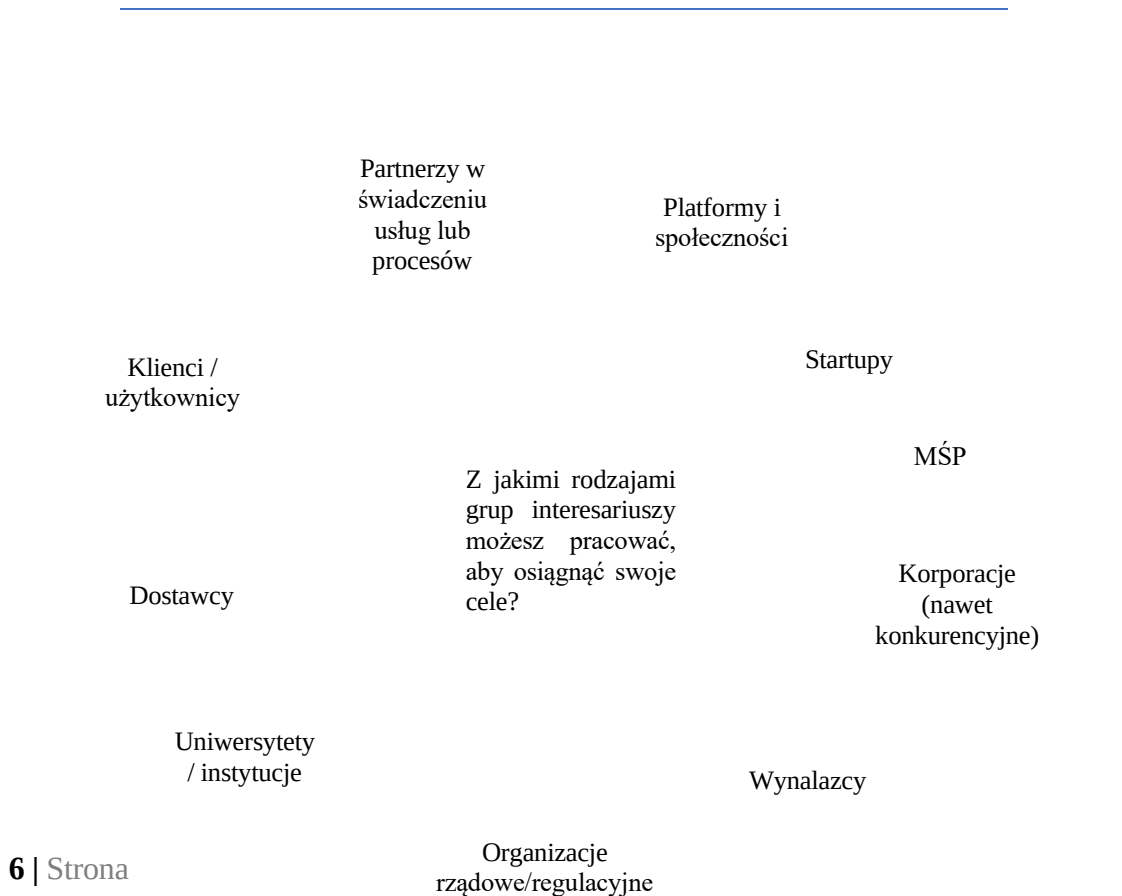
Badania sugerują, że przyszłość przywództwa opartego na współpracy zależy od zdolności przywódców do angażowania się oraz współpracy z biznesem, rządem i sektorami społecznymi *"Jeśli pielęgnujemy odpowiednią współpracę, możemy osiągnąć rzeczy wielkie, których nie da się osiągnąć, pracując w pojedynkę"*.

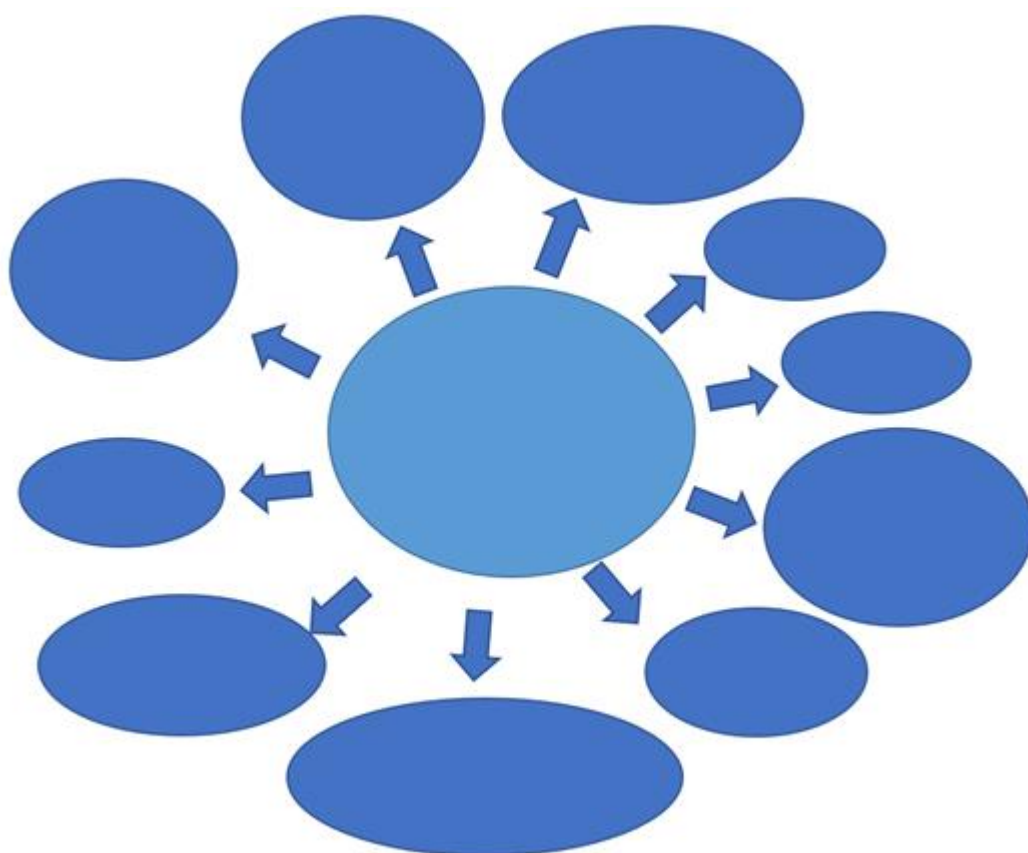
Kiedy współpracujesz zewnętrznie z innymi grupami interesariuszy, sam entuzjazm nie wystarczy. Większość współpracy rozpoczyna się od wzajemnego szacunku między dwiema organizacjami lub podmiotami. Obie strony muszą się wzajemnie szanować i wyznawać wspólne wartości.

Pomyśl o typach osób lub grup, z którymi już współpracowałeś lub z którymi mógłbyś współpracować w przyszłości.



Prawdopodobnie istnieje całkiem szeroka gama takich grup! Spójrz na poniższe zdjęcie i sprawdź, czy rozpoznałeś którykolwiek z poniższych typów interesariuszy, z którymi wcześniej współpracowałeś lub mógłbyś współpracować w przyszłości.





Rysunek 2: Grupy, z którymi potencjalnie mogą współpracować

To całkiem spore pole do współpracy! Różne grupy interesariuszy, którym właśnie się przyjrzelśmy, można z grubsza podzielić, jak na poniższym schemacie. Przeczytaj dalej, aby zapoznać się z kilkoma kluczowymi punktami do rozważenia w każdym typie.



Rysunek 3: Ogólne rodzaje współpracy zewnętrznej

Otwarta innowacja

Główną ideą stojącą za otwartą innowacją jest to, że w świecie szeroko rozpowszechnionej wiedzy, w którym granica między organizacją a jej otoczeniem staje się coraz bardziej przepuszczalna, organizacje nie mogą sobie pozwolić na wyłączone poleganie na swojej wiedzy wewnętrznej. Zamiast tego powinny one dążyć do uzupełnienia jej zewnętrznymi zasobami wiedzy, np. kupując, licencjonując lub współtworząc procesy lub wynalazki od innych organizacji lub wraz z nimi.

Konsorcjum

Konsorcjum jest stowarzyszeniem lub połączeniem wielu partnerów. Konieczne jest wcześniejsze uzgodnienie sposobu funkcjonowania konsorcjum i własności intelektualnej.

Współpraca dwustronna

Dwustronna współpraca jest prostszą wersją konsorcjum, w której uczestniczą dwaj partnerzy. Niemniej jednak niezbędne przeanalizowanie tych samych zagadnień.

Duża organizacja

W przypadku dużej organizacji, mniejszy partner może zapewnić dostęp do konkretnej technologii, szybkości i elastyczności. Mogą one również mieć słabszy system zarządzania, nie posiadać zasobów oraz frustrować się tempem podejmowania decyzji w większej organizacji. Większe organizacje pragnące współpracować powinny:

- Zminimalizować biurokrację i formalności, tak aby były proporcjonalne do wielkości projektu.

- Rozważyć utworzenie ograniczonego, specyficznego dla danego projektu zespołu, adekwatnego do rozmiaru mniejszego partnera w danej współpracy.
- Omówić oczekiwania dotyczące partnerstwa.
- Być uczciwe i działać rozsądnie.

Mała organizacja

Mała organizacja, która współpracuje z większą organizacją, może uzyskać dostęp do zasobów, zwłaszcza specjalistycznych, oraz większy wpływ na rynek. Z drugiej strony, procesy zachodzące w dużych organizacjach mogą pogrążyć te w małych. Małe organizacje pragnące współpracować powinny:

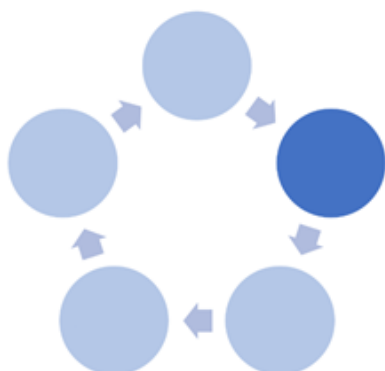
- Być pewne siebie i mieć wiarę w propozycję, pozostawiając jednocześnie otwarty umysł.
- Być przygotowane z dobrze przedstawioną propozycją i biznesplanem, który pokazuje, w jaki sposób każda ze stron odniesie korzyści ze wspólnego przedsięwzięcia.
- Ustalić oczekiwania w zakresie sprawozdawczości i zarządzania.
- Wypracować wzajemne zaufanie na wczesnym etapie współpracy. Jeśli strony nie mogą współpracować ze sobą w sposób otwarty i pełen zaufania, powinny być przygotowane do zakończenia współpracy.
- Uzbroidź się w cierpliwość, ponieważ duże organizacje potrzebują czasu, zanim podejmą duże zobowiązania finansowe oraz dotyczące zasobów. Należy jednak uzgodnić rozsądne ramy czasowe na podjęcie decyzji, zwłaszcza jeśli odpowiedź brzmi "nie", ponieważ może to pozwolić stronom na znalezienie alternatywnych partnerów.
- Ustalić, nawet jeśli istnieją duże dysproporcje w rozmiarze organizacji, czy współpracujący partnerzy wyznają te same wartości, kierują się tymi samymi celami i dążą do ich osiągnięcia. Jeśli tak nie jest, mogą pojawić się trudności.
- Jasno określ i zarejestruj własność intelektualną przed skontaktowaniem się z potencjalnym partnerem do współpracy (często duże organizacje wymagają tego jako warunku wstępnego)

Współpraca między dużymi i małymi organizacjami

Współpraca partnerska powinna przynosić obopólne korzyści każdemu uczestnikowi, nawet jeśli różnią się one znacznie pod względem wielkości, chociaż bardzo duże różnice pod względem wielkości są często postrzegane jako potencjalna przeszkoda we współpracy. Różnice kulturowe i szybkość podejmowania decyzji to dwa obszary, w których mogą pojawić się problemy. Istnieje jednak kilka sposobów, na które organizacje mogą przygotować się do współpracy z innymi organizacjami o innym rozmiarze. Być może najważniejszym działaniem dla obu stron jest stworzenie umowy partnerskiej, ale istnieją różne kwestie, na które każda ze stron powinna zwrócić uwagę, jak to zostało właśnie nakreślone.

Zanim rozpoczniesz wspólne działanie, musisz stworzyć swoją strategię lub plan.

3 Tworzenie strategii lub jak zarządzać współpracą w miejscu pracy?



Nie ma standardowej techniki wprowadzania współpracy do organizacji, ale jest wiele sposobów, które można wypróbować, a niektóre z nich mogą być przydatne właśnie dla Ciebie. Niniejszy rozdział zawiera kilka sugestii dotyczących tego, w jaki sposób można zachęcić i pomóc swoim pracownikom we współpracy, poczynając od zidentyfikowania słabych obszarów oraz opracowania formalnych planów ich rozwiązania. Jak w przypadku każdej poważnej zmiany w praktyce, dobrym pomysłem jest

stworzenie planu lub strategii, która poprowadzi Cię jasnymi krokami do jej wdrożenia i określi, w jaki sposób zmierzyć sukces danych działań.

3.1 Jak wyznaczać swoje cele?

Istnieje wiele narzędzi, których możesz używać do wyznaczania celów, być może już posiadasz technikę lub narzędzie, którego lubisz używać. Ale jeśli nie, oto dwa sposoby pomocne w wyznaczaniu celów współpracy, cele MBO i SMART.

3.1.1 Zarządzanie przez cele (MBO)

Zarządzanie przez cele (MBO) to proces definiowania uzgodnionych celów na poziomie organizacji, w sposób taki, aby kadra kierownicza, jak i pracownicy rozumieli swoje role i obowiązki. Proces MBO składa się z pięciu etapów.



Rysunek 4: Proces MBO

1. **Przegląd celów organizacyjnych** - daje możliwość jasnego zrozumienia ogólnych celów organizacji.
2. **Ustalenie celów pracownika** - Ty oraz wszyscy pracownicy, których być może masz, muszą spotkać się aby ustalić cele każdego pracownika, które mają zostać osiągnięte w danym okresie czasu.
3. **Monitoruj postępy** - w regularnych odstępach czasu. Ty i Twoi pracownicy sprawdzacie, czy cele są realizowane.

4. **Ocena wydajności** - pomiar wydajności pracowników na koniec standardowego okresu pracy, aby ocenić, czy cele zostały osiągnięte.
5. **Nagroda** - nagradzanie pracownika w oparciu o realizację celów.

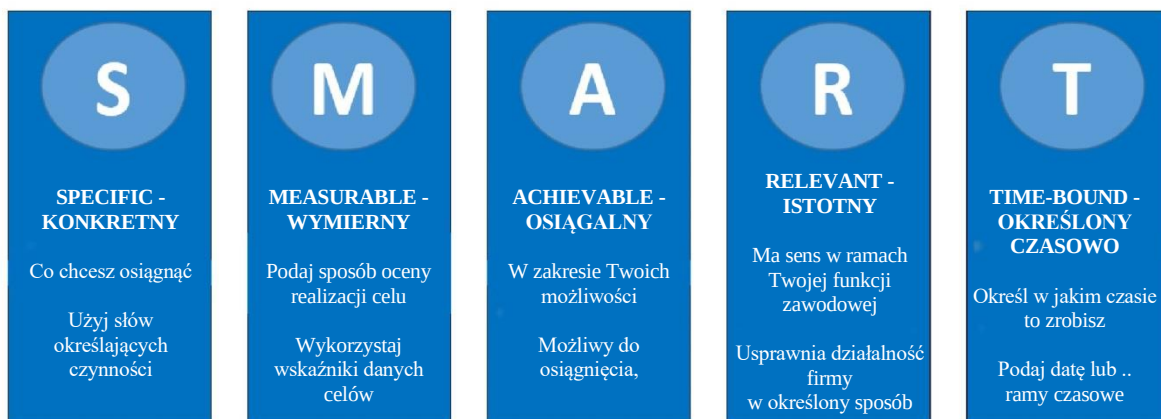
W jaki sposób proces ten może pomóc we współpracy?



Proces ten zwiększa poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników, poprawia relacje wewnątrz organizacji i zwiększa zaangażowanie w realizację celów, ponieważ nie są one narzucane przez innych.

3.1.2 Cele SMART

Każdy ma inne cele. Ale w jaki sposób upewnić się, że cele, które ustaliłeś, będą dla Ciebie korzystne? Jednym ze sposobów jest zastosowanie reguł SMART. Ustalając swoje cele w formacie SMART upewnisz się, że masz jasność co do tego, co próbujesz osiągnąć, jak również kiedy i jak.



Rysunek 5: 4 Zasady SMART

Cele SMART są konkretne, wymierne, osiągalne, istotne i określone w czasie. Sugerujemy, abyś opracował dwa lub trzy cele SMART, które pomogą Ci skoncentrować wysiłki związane z zarządzaniem współpracą w określonych ramach czasowych, wynoszących może trzy, sześć, dziewięć lub dwanaście miesięcy.



Użyj poniższego szablonu, aby określić własne cele SMART lub podziel się szablonem z Twoim zespołem, aby mógł on stworzyć swoje. Powtarzaj to dla każdego celu.

Czy jest konkretny?	Czy cel określa zarówno to, co należy osiągnąć, jak i to, kiedy?
Czy jest wymierny?	Czy można go zmierzyć i w jaki sposób?
Czy jest osiągalny?	Czy jest to możliwe w danych ramach czasowych?
Czy jest istotny?	Czy zadanie to będzie przydatne i właściwe?
Czy jest ograniczony w czasie?	Jaki okres czasu wyznaczyłeś na osiągnięcie tego celu?

Rysunek 6: Szablon celu SMART

Oto przykład, który pomoże ci lepiej zrozumieć, jak korzystać z szablonu.

Przykład celu SMART: Celem jest dotarcie do 300.000 nowych odwiedzających miesięcznie (Melanie Balke, Growth Strategist, BAMF Media)

Czy jest konkretny?	Tak. Cel określa zarówno to, co należy osiągnąć, jak i to, kiedy.
Czy jest wymierny?	Tak. Cel jest mierzalny w Google Analytics.
Czy jest osiągalny?	Celem jest zwiększenie o 20% ich obecnych wizyt na miejscu, co jest możliwe do osiągnięcia, biorąc pod uwagę dodatkowy budżet, a trzymiesięczne ramy czasowe są realistyczne, a jednocześnie ambitne.
Czy jest istotny?	Tak. Pomiar ilości wszystkich odwiedzających stronę dawałby dużą liczbę, ale nie pomógłby w uzyskaniu nowych odwiedzających. W związku z tym zdecydowano się na śledzenie nowych osób, aby wyróżnić każdego nowego odwiedzającego.

Czy jest ograniczony w czasie?	Tak. Wyznaczono okres trzech miesięcy na osiągnięcie tego celu.
--------------------------------	---

3.1.3 Benchmarking [analiza porównawcza na tle konkurencji]

Możesz również skorzystać z benchmarkingu, aby dokonać oceny obecnego stanu firmy i zewnętrznego środowiska biznesowego w celu zidentyfikowania luk i odkrycia sposobów poprawy wyników i osiągnięcia celów, gdy już zostaną one ustalone.

Benchmarking można stosować na trzy kluczowe sposoby:

Benchmarking procesów

Aby pomóc w lepszym zrozumieniu procesów, porównać wyniki w odniesieniu do benchmarków wewnętrznych i zewnętrznych oraz znaleźć sposoby optymalizacji i poprawy procesów. Idea polega na tym, że rozumiejąc, w jaki sposób najlepsi na rynku realizują dany proces, można znaleźć sposoby na zwiększenie wydajności, szybkości i efektywności własnych procesów.

Benchmarking strategiczny

Porównuje strategie, podejścia biznesowe i modele biznesowe w celu wzmocnienia własnego planowania strategicznego i określenia priorytetów strategicznych. Chodzi o to, aby zrozumieć, jakie strategie leżą u podstaw sukcesu firm (lub zespołów bądź jednostek biznesowych), a następnie porównać te strategie z własnymi, aby określić, w jaki sposób można być bardziej konkurencyjnym.

Benchmarking wydajności

Wiąże się ze zbieraniem informacji na temat tego, jak dobrze sobie radzisz pod względem wyników (które mogą być zawarte w formie wszelkich danych, począwszy od wzrostu przychodów do poziomu zadowolenia klienta) i porównywaniem tych wyników wewnętrznie lub zewnętrznym. Może to również odnosić się do benchmarkingu funkcjonalnego, takiego jak benchmarking wydajności zespołu HR (z wykorzystaniem wskaźników takich jak ocena lojalności pracowników - eNPS lub badania zaangażowania pracowników) lub zespołu ds. marketingu (np. ocena lojalności klientów lub świadomości marki).

Zanim zaczniesz realizować benchmarking, powinieneś odpowiedzieć na następujące pytanie:



Czy pomocne byłoby dla Ciebie potwierdzenie lub odkrycie mocnych i słabych stron organizacji za pomocą danych empirycznych?



Jeśli odpowiedź brzmi "tak", należy wykonać następujące czynności:

1. Zdecyduj, co chcesz porównać.
2. Określ miarę wydajności.
3. Oceniaj możliwości swojej firmy.
4. Dokonaj identyfikacji firm, które należy poddać analizie porównawczej.
5. Prowadź badania wybranych firm.
6. Analizuj zebrane dane i opracuj plan działania.

3.2 Zaplanuj, w jaki sposób zamierzasz zarządzać współpracą w swojej organizacji

Zarządzanie współpracą to skuteczne i efektywne zarządzanie relacjami w ramach współpracy pomiędzy odrębnymi i stosunkowo niezależnymi organizacjami lub osobami w celu poprawy ich konkurencyjności. W dalszej części tego przewodnika omówimy, w jaki sposób zarządzać procesem współpracy, ale na razie najważniejsze, co musisz wiedzieć o zarządzaniu współpracą, to, że:

- Jest to złożony proces decyzyjny, a decyzje podejmowane są na wszystkich szczeblach zarządzania.
- Głównym celem jest zaspokojenie potrzeb ludzi, którzy współpracują.
- Wszystkie działania muszą odbywać się zgodnie z ustalonymi zasadami zarządzania i współpracy.
- Należy osiągnąć równowagę pomiędzy wysiłkami na rzecz sukcesu komercyjnego a utrzymaniem celów współpracujących stron.
- Musisz skupić się na osiągnięciu celu poprzez efektywne wykorzystanie zasobów.

3.3 Wybierz rodzaj współpracy, jaką chcesz zastosować

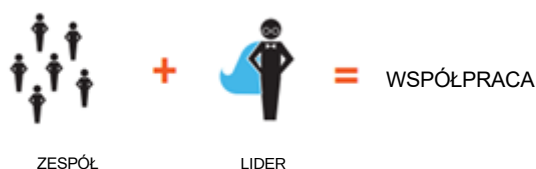
Wybór rodzaju współpracy zależy w dużej mierze od rodzaju działań, które chcesz podjąć. Jeśli chcesz przeprowadzić analizę dotyczącą urządzenia medycznego, możesz zechcieć stworzyć wspólnotę zewnętrznych ekspertów. Działanie, do którego potrzebna jest świadomość dotycząca produktów konsumenckich, nadawałoby się do zastosowania zewnętrznej współpracy w ramach sieci, w ramach której można by gromadzić dane i poglądy o zasięgu globalnym. Dodanie serwera do własnego parku serwerów najlepiej sprawdziłoby się w przypadku wewnętrznej współpracy zespołowej. W zależności od tego, co próbujesz osiągnąć, możesz użyć wszystkich 3 rodzajów współpracy, o których właśnie wspomniano! Oto kilka pytań, pomocnych przy podjęciu decyzji, pamiętaj jednak, że możesz używać więcej niż jednego typu współpracy lub zmieniać go wraz ze zmieniającą się sytuacją.

3.3.1 Czy posiadasz całą wiedzę fachową, której potrzebujesz, w ramach organizacji?

Jeśli tak, przejdź do współpracy wewnętrznej. Podejście to ma wiele zalet. Członkowie zespołu prawdopodobnie znają się nawzajem, można ustalić jasne zadania i rozgraniczenia pomiędzy zadaniami, każdy rozumie swoją ustaloną rolę. To jak drużyna

piłkarska. Wszyscy znają swoje pozycje, grę i sposoby interakcji między sobą. Problem z tym podejściem polega jednak na tym, że zespół może mieć bardzo wąską perspektywę, która nie zachęca do innowacji. Ta świadomość może pomóc Ci w walce z tym problemem.

Jak już wspomniano, współpraca wymaga tego, aby ludzie w grupie wypełniali swoje obowiązki i respektowali prawa innych. Dla efektywnej współpracy dynamika zespołów musi być rozumiana jako całość składająca się z odrębnych części: przywódcy (lidera), jego zwolennika (naśladowcy), zwolenników (naśladowców) pracujących razem (tj. zespołu) oraz zespołu kierowanego przez przywódcę (lidera) - (tj. zespołu współpracującego). Zasadniczo, ludzie chcą być prowadzeni, a nie zarządzani. Przywództwo opiera się na relacji pomiędzy liderami, zwolennikami i ich wspólnym celem.



Rysunek 7: Zespół współpracujący

"Ludzie chcą być prowadzeni, a nie zarządzani".

Jeśli uznasz, że potrzebujesz więcej wiedzy fachowej, zadbaj o współpracę zewnętrzną. Jak już przeczytałeś, istnieje wiele różnych typów grup, z którymi możesz współpracować, każda z nich ma swoje cechy charakterystyczne. Porozmawiamy nieco później o tym, jak można znaleźć odpowiednią grupę ludzi do współpracy zewnętrznej.

3.3.2 Jak stworzysz wspólny zespół?

Wiele osób uważa, że łatwo jest stworzyć zespół do współpracy. Wcale tak nie jest! Twój zespół musi być zbudowany tak, aby wspierać zachowania efektywne, opracowywać innowacyjne rozwiązania i osiągać odpowiednie wyniki. W zespołach współpracujących wszyscy członkowie zespołu są aktywnie zaangażowani w proces planowania i kontroli. Zarządzanie nie jest postrzegane jako działanie wyłącznie dla menedżerów, ale jako część roli wszystkich członków zespołu. Stwarza to wysoki poziom przejrzystości i wspólnej świadomości jakości pracy wśród członków zespołu.

Oto kilka wskazówek, jak stworzyć udany zespół.

1. Inwestowanie w praktyki związane z zawiązywaniem relacji, np. inwestowanie w obszary fizyczne, które będą zachęcać do współpracy, takie jak biura zbudowane na otwartym planie lub powierzchnie do pracy zespołowej.

2. Modelowanie zachowań wspierających współpracę. Rób sam, to co głosisz innym!

3. Tworzenie "kultury darów" [„gift culture”] Możesz osiągnąć ten cel poprzez mentoring i coaching, umożliwiając budowanie niezbędnego networkingu.

4. Zapewnienie niezbędnych umiejętności. Rozwój zawodowy, który koncentruje się na budowaniu relacji, dobrej komunikacji i rozwiązywaniu konfliktów, pomoże pracownikom w danej organizacji rozwijać umiejętności, których potrzebują do współpracy oraz pracy zespołowej.

5. Wspieranie silnego poczucia wspólnoty. Budowanie społeczności buduje praktykę współpracy.

6. Wyznaczanie liderów zespołów, którzy są zorientowani zarówno na zadania, jak i relacje. Oba są kluczem do sukcesu lidera każdego zespołu!

7. Budowanie relacji w oparciu o „wspólne dziedzictwo”. Ludzie czują się bardziej komfortowo, kiedy się znają, więc korzystaj z tego i umieść przynajmniej niektórych ludzi, którzy się znają w tym samym zespole.

8. Zrozumienie jasności ról i niejednoznaczności zadań. Zrozumienie ról i obowiązków jest kluczowe i niezbędne dla współpracy funkcjonalnej.

Zespoły współpracujące niemal zawsze przyczyniają się do sukcesu projektów i wprowadzania innowacji. Te, które tego nie robią, działają tak z powodu dysfunkcyjnych zachowań, którym łatwo zaradzić. Badania wykazały, że zwrócenie wielu oczu na dane rozwiązanie projektowe pomaga zespołom uniknąć poważnych błędów. Zespoły współpracujące to znacznie większe szanse na wygenerowanie nowych pomysłów, które przyczyniają się do rozwoju innowacji. Wynika to z różnorodności doświadczeń ich członków oraz wcześniejszych doświadczeń przed dołączeniem do zespołu. Wreszcie, środowiska pracy oparte na współpracy zwiększają poziom motywacji wewnętrznej, pewności siebie i zadowolenia z wykonywanej pracy.

Zespoły współpracujące niemal zawsze przyczyniają się do sukcesu projektów i wprowadzania innowacji.

Czy kiedykolwiek pracowałeś w zespole bardzo utalentowanych osób, które wypadły gorzej niż zespół bez takich oczekiwań sukcesu? Jak sądzisz, dlaczego tak się stało?



Powodem mogło być przywództwo lub skład zespołu.

Najbardziej prawdopodobnym czynnikiem było przywództwo. Liderzy, którzy wiedzą, jak wydobyć z zespołu to, co najlepsze, łączą ludzi we wspólny cel i mogą poprowadzić zespół do osiągnięcia wybitnych wyników. To mógł być również skład zespołu. Być może zastanawiano się, w jaki sposób buduje się zespoły, nie tylko równoważąc

umiejętności, doświadczenie i wiedzę fachową, ale także dopasowanie ludzi, aby zapewnić zespołowi najlepszy możliwy start i wspólne narzędzia do przyszłej pracy.

Tam, gdzie zbudowanie idealnego zespołu nie zawsze jest możliwe, odrobina świadomości na ten temat pomoże zespołom wspólnie pracować dzięki wzajemnemu zrozumieniu, gdzie mogą pojawić się problemy. Musimy mieć większą świadomość tego, kim jesteśmy jako ludzie i jak to wpływa na nasze codzienne relacje w pracy.

Przyjrzelśmy się już różnym czynnikom, podczas gdy pozostał nam jeszcze jeden kluczowy, czyli to, jacy jesteśmy jako ludzie, jak lubimy pracować, komunikować się i angażować w relacje z innymi.

Jak doskonale wiemy - ludzie są różni. Na przykład:

- Ci, którzy lubią być bardziej uporządkowani i zorganizowani, korzystają z list i harmonogramów.
- Ci, którzy są bardziej towarzyscy wolą pracować z innymi.
- W przeciwieństwie do tych, które są być może bardziej wycofani i wolą przemyśleć sprawy indywidualnie przed podzieleniem się swoimi pomysłami.
- Mogą sądzić, że kreatywne pomysły często nie mają praktycznego zastosowania.



Szczegóły dotyczące różnych sposobów określania preferencji w zakresie komunikacji i rodzajów relacji z innymi można znaleźć tutaj:

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

- Belbin: <http://www.belbin.com>

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

Oczywiście, typy osobowości lub wskaźniki zachowania identyfikują preferencje tylko w sposób, w jaki ludzie wolą się zachowywać. Nie wyklucza to ich zachowania poza danym "typem" osobowości w pewnych sytuacjach, w odpowiedzi na stres lub inne czynniki - bo tak właśnie robią ludzie. Ale świadomość tego, jak się zachowują i lubią komunikować, może pomóc w stworzeniu bardziej udanego zespołu.

3.3.3 Jak poprawisz komunikację?

Jak już wspomnieliśmy, ludzie mają różne sposoby komunikowania się, ale wszyscy komunikujemy się codziennie, czy to werbalnie, za pomocą języka ciała, telefonu czy środków pisemnych. Możesz sprawić, że Twoja współpraca będzie bardziej udana, rozważając sposób, w jaki Ty i reszta zespołu komunikujecie się, a następnie, w razie potrzeby, wprowadzając pewne ulepszenia.

"Mędrcy mówią, bo mają coś do powiedzenia; Głupcy, bo muszą coś powiedzieć"



Wskazówki dotyczące skuteczniejszej komunikacji

Wskazówka nr 1: Wiesz, z kim rozmawiasz (i jak te osoby lubią się komunikować - czy lubią rozmawiać, czy wolą e-mail?)

Wskazówka nr 2: Używaj prostego, bezpośredniego języka (powiedz tylko tyle, aby przejść do sedna sprawy)

Wskazówka nr 3: Zaangażuj swoich słuchaczy w rozmowę (poproś o informację zwrotną)

Wskazówka nr 4: Odpowiadaj, gdy ktoś się do Ciebie zwraca (aby rozmówcy wiedzieli, że słyszałeś ich komunikat)

Wskazówka nr 5: Upewnij się, że zostałeś zrozumiany (szukaj znaków, które świadczą, że ludzie Cię rozumieją)

Wskazówka nr 6: Rozwijaj swoje umiejętności słuchania (nie myśl o tym, co powiesz w następnej kolejności - słuchaj tego, co się do Ciebie mówi)

Wskazówka nr 7: Zwróć uwagę na znaki wizualne, świadczące o tym, że Twój słuchacz rozumie, zgadza się lub nie zgadza z Twoim komunikatem

Wskazówka nr 8: Utrzymuj kontakt wzrokowy

Wskazówka nr 9: Szanuj swoją publiczność

Wskazówka nr 10: Bądź pozytywny



Możesz również poprawić komunikację podczas wykonywania innych zadań, takich jak rozwiązywanie problemów. Wypróbuj następującą zabawną grę ze swoim zespołem, aby pomóc im zobaczyć, jak różne osoby myślą o problemach i reagują na nie.



Gra w sześć kapeluszy



Możesz użyć tej techniki, gdy próbujesz znaleźć rozwiązanie problemu. Ale możesz ją również wykorzystać jako sposób na to, aby:

- Zachęcać do innowacyjnego myślenia
- Poprawić technikę rozwiązywania problemów
- Poprawić umiejętności komunikacyjne
- Wspierać komunikację nieformalną
- Przyczyniać się do budowania zespołu
- Zwiększyć empatię.

Na wysokim poziomie, grasz w następujący sposób:

1. Koordynator wyjaśnia problem, który należy rozwiązać lub wprowadzić innowacje.
2. Załóż jeden kapelusz i omów problem z punktu widzenia koloru.
3. Zmień kapelusze i powtórz dyskusję.
4. Koordynator sporządza listę potencjalnych rozwiązań.

Współpracując i myśląc z różnych punktów widzenia nie tylko otrzymujesz szerszą listę potencjalnych rozwiązań, ale także pomagasz zespołowi uświadomić sobie, jak zwykle reaguje na rozwiązywanie problemów i że inni myślą odmiennie.

Każdy gracz przedstawia swój punkt widzenia zgodnie z rolą, jaką odgrywa. Pozostali gracze mogą wyrazić swoje opinie i przyłączyć się do dyskusji. Nie pozwalaj nikomu wyśmiewać innych pomysłów lub zniechęcać innych. Trochę jak w burzy mózgów, nie ma złych pomysłów.

Kiedy dyskusja spowalnia, wydaje się, że wszystko zostało powiedziane, gracze mogą zmienić kapelusze i zagrać ponownie. Koordynator może teraz rozdzielać role. Jeśli ktoś ma wiele zastrzeżeń do zawodnika, np. czerwonego, niech teraz spróbuje się w tej roli.

Koordynator prowadzi notatki, aby **sporządzić listę potencjalnych strategii rozwiązywania problemów wraz z ryzykiem i korzyściami związanymi z każdym z nich.**

Później koordynator może przedstawić kolejną propozycję rozwiązania problemu i ponownego zagrania w grę.

Każdy członek zespołu (może być więcej niż jeden, jeśli zespół jest większy) zakłada jeden kapelusz na głowę. Kapelusz może być prawdziwy lub wirtualny i oznacza, że osoba odgrywa jedną z poniższych ról:

PROCES		Niebieski kapelusz - Proces Myślenie o myśleniu. Jakie myślenie jest potrzebne? Organizowanie myślenia. Planowanie działań.	KREATYWNÓŚĆ		Zielony kapelusz - Kreatywność Pomysły, alternatywy, możliwości. Rozwiązania problemów z czarnym kapeluszem.	
		Biały kapelusz - Fakty Informacje i dane. Neutralny i obiektywny. Co ja wiem? Czego potrzebuję się dowiedzieć? W jaki sposób otrzymam potrzebne informacje?		KORZYŚCI		Żółty kapelusz - Korzyści Pozytywne, korzystne aspekty. Dlaczego pomysł jest przydatny. Podano logiczne powody.
		Czerwony kapelusz - Uczucia Intuicja, przeczucia, instynkt Moje uczucia teraz. Uczucia mogą się zmienić. Nie podano żadnych powodów.		ŚRODKI OSTROŻNOŚCI		Czarny kapelusz - Środki ostrożności Trudności, słabe strony, zagrożenia. Dostrzeganie zagrożeń. Podano logiczne powody.

3.3.4 W jaki sposób nawiążecie efektywną współpracę?



Oto kilka praktycznych wskazówek dotyczących promowania wysokiej jakości współpracy:

Co robić	Jak to zrobić?
Stworzenie wspólnego celu, który zainspiruje wszystkich uczestników	Przeanalizujecie pytanie: "Co możemy zrobić wyłącznie razem, czego nikt z nas nie może zrobić samodzielnie?" Umiejętność udzielenia odpowiedzi na to pytanie - w sposób, który ma znaczenie zarówno osobiste, jak i zawodowe dla uczestników - jest niezbędna, jeśli grupa ma się skupić i skutecznie funkcjonować.
Przygotuj umowę na zaangażowanie i „rozliczalność” z wykonanej pracy	Nawet najlepiej przemyślane zasady przewodnie i jasno sformułowane zachowania są bezużyteczne, jeśli nie zostaną wdrożone. Podsumuj je na karcie wyników, którą grupa może wykorzystać do monitorowania i refleksji nad wynikami po każdym spotkaniu. Liderzy mają do odegrania ważną rolę we wspieraniu refleksji zarówno nad tym, czy ich zespół osiąga swoje cele, jak i nad tym, jak dobrze współpracują ze sobą grupy.

Wyjaśnij rolę i zasady do podejmowania decyzji	Poświęć czas na zrozumienie, w jaki sposób skład, zakres i struktura zespołu wpływają na podejmowanie decyzji. Mniejsze i bardziej „zbliżone geograficznie” zespoły mogą często polegać na bardziej demokratycznych metodach podejmowania decyzji, ponieważ trudne kwestie mogą być rozwiązane osobiście. Zespoły, które są rozmieszczone globalnie, potrzebują więcej struktury i zróżnicowania pod względem ról i procesów decyzyjnych.
Opracuj systemy i procesy komunikacji i koordynacji	Zaangażowanie lidera w jasną, otwartą komunikację nadaje ton zarówno jego zespołowi, jak i całej organizacji. W kontekście współpracy przejrzystość ma zasadnicze znaczenie. Przyczynia się ona do wzrostu zaufania i produktywności, podczas gdy gromadzenie lub zatajanie wiedzy i informacji podważa je. Liderzy muszą również zadbać o to, aby każdy zrozumiał, czego się od niego oczekuje w zakresie wymiany informacji i odpowiedniego reagowania na różne formy komunikacji.
Uprząż zbiorowej inteligencji	Wielu liderów jest często dość konserwatywnych, jeśli chodzi o zapraszanie ludzi do współpracy - ale często to, czego najbardziej potrzebują, może pochodzić jedynie z szerszej sieci interesariuszy. Wyzwanie polega na znalezieniu sposobów eksperymentowania z mediami społecznościowymi przedsiębiorstw w celu pozyskania pomysłów na kluczowe pytania strategiczne od ludzi w całej organizacji.
Zapewnienie „rozliczalności” za wyniki	Od samego początku obdarz swój zespół zaufaniem - i nieustannie oceniaj, aby ten poziom zaufania pogłębić lub określić, gdzie potrzebna jest pomoc. Należy jasno określić, w zakresie jakich decyzji ufasz innym i co oznacza wzajemna odpowiedzialność („rozliczalność”). Miej odwagę hojnie doceniać innych. Przede wszystkim, bądź godnym zaufania i odpowiedzialnym. Rób to, co mówisz, że zrobisz.

3.3.5 Jak znajdziesz właściwego partnera/partnerów?

Musisz dokładnie wiedzieć, czego chcesz i co jesteś gotów dać w zamian, zanim rozpoczniesz wspólne przedsięwzięcie. Zdecyduj jaka jest Twoja motywacja do danego partnerstwa. Oto kilka powodów, które inne MSP podały jako przyczyna do podjęcia decyzji o współpracy zewnętrznej, co może dać Ci kilka pomysłów:



Rysunek 8: Przyczyny współpracy zewnętrznej

Należy przygotować jasne uzasadnienie biznesowe (istnieje wiele publicznie dostępnych informacji na temat tego, jak to zrobić), a następnie wybrać partnera/partnerów. Czasami znalezienie partnera jest łatwą częścią, ponieważ może być to osoba lub organizacja, która wydaje się świetnie dopasowana, ponieważ posiada wiedzę fachową, umiejętności lub własność intelektualną, której potrzebujesz.

Kroki	Rozważ	Nie zapomnij o tym:
Zaproś wszystkich potencjalnych partnerów do współpracy, jak:	Samorządy lokalne Rządy krajowe Partnerzy społeczni Przedsiębiorcy Przedsiębiorstwa Organizacje pozarządowe Sektor edukacji Sektor naukowy Przedstawiciele społeczeństwa	Partnerzy mogą być • współpracujący • konkurencyjni • ignorujący • odporni na zmiany na dużą skalę • mogą preferować rozwiązania krótko- lub długoterminowe

Uzgodnij zasady współpracy	Równe prawa lub umowa partnerska	Finansowanie działalności gospodarczej lub działalności organizacji pozarządowych. Oddzielne decyzje strategiczne i pojedyncze decyzje w celu uniknięcia konfliktu interesów.
Uzgodnione prawo własności	Partnerzy muszą uzgodnić wspólną strategię opartą na wspólnej (jednogłośnie przyjętej) analizie.	Wypracuj konsensus i zaakceptuj fakt, że niektóre kwestie mogą stanowić problem dla jednej grupy, ale mogą nie być traktowane jako problem przez inne.

Możesz utworzyć jedną z następujących grup.

Interwencje odgórne

Współpraca pomiędzy niewielką grupą potężnych zainteresowanych stron (interesariuszy): rządem, międzynarodowymi projektami donatorów i prywatnymi grupami przedsiębiorstw. Promują one wówczas własne programy, wiedzę i systemy wartości. **Udział innych zainteresowanych stron jest niewielki lub nie ma go wcale. Planowanie jest odgórne.**

Zmodyfikowane interwencje odgórne

Współpraca prowadzona jest przez niewielką grupę potężnych zainteresowanych stron: rząd, międzynarodowe projekty donatorów i prywatne grupy przedsiębiorstw. Istnieje możliwość uzyskania informacji od innych interesariuszy na temat ich zainteresowań i wiedzy przed podjęciem decyzji. **Przez wzgląd na gromadzenie informacji ma miejsce pewna przestrzeń na partycypacyjny model zarządzania, ale planowanie nadal odbywa się odgórnie.**

Interwencje partycypacyjne

Program został zaprojektowany i jest własnością niewielkiej grupy wpływowych interesariuszy, ale jest wdrażany poprzez planowanie *oddolne*. Grupy interesariuszy angażują się w ocenę i podejmowane są wspólne decyzje dotyczące działań w ramach programu w określonych lokalizacjach. **Działania te są współzarządzane przez program i beneficjentów oraz są wspólnie oceniane.**

Czy kiedykolwiek brałeś udział we współpracy, która wydawała się potencjalnie wspaniała, ale po prostu nie zadziałała? Jak myślisz, jakie czynniki mogły to spowodować?



Różnica wartości i interesów | Brak współdzielenia

podejmowanego ryzyka, odpowiedzialności i korzyści Partnerstwo

zostało ustanowione tylko po to, by zarabiać pieniądze

Nierówności w zakresie zasobów i wiedzy fachowej mają

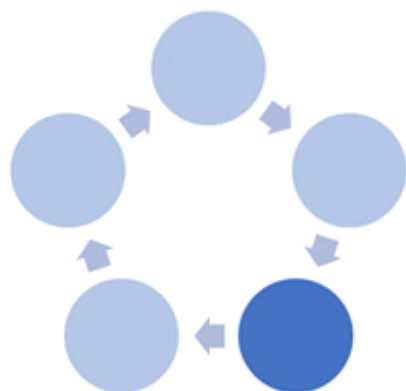
negatywny wpływ na proces decyzyjny | Partnerzy, którzy nie są w

stanie zidentyfikować i rozwiązać konfliktów wewnętrznych Jeden

partner jest w pełni zdolny do kierowania procesami | Partnerzy nie zostali wybrani

wystarczająco starannie

4 Opracowanie procesu współpracy na rzecz innowacji



Proces współpracy jest lepszy niż proces tradycyjny, o ile wszyscy rozumieją, że jest to także perspektywa i rodzaj relacji pomiędzy sobą nawzajem i organizacją, a nie tylko taktyka czy zestaw umiejętności/narzędzi. Może zapewnić jasny i rozbudowany sposób osiągania celów poprzez wspólną pracę.

Współpraca przynosi wymierne, istotne i trwałe rezultaty poprzez przejście od etapu jej formowania po wspólne uczestnictwo i działanie.

4.1 Czym ona jest?

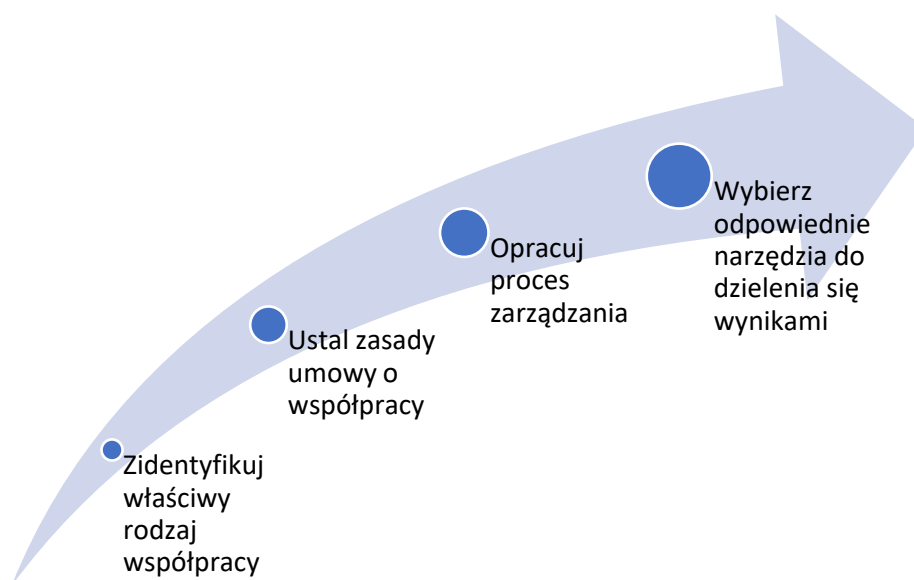
W udanym procesie współpracy zaufanie wśród członków pokonuje początkowe wahania/podejrzliwość, a uczestnicy pracują, aby zaspokoić nie tylko własne interesy, ale także wszystkich członków i organizacji z uwzględnieniem wszystkich perspektyw

Spróbuj unikać następujących trzech pułapek podczas rozpoczynania procesu współpracy:

1. przeszacowanie ekonomicznej wartości współpracy
2. niedoszacowanie kosztów współpracy (w czasie, w pieniądzu i w infrastrukturze)
3. ignorowanie kosztów alternatywnych związanych z udziałem w projektach współpracy nad innymi rodzajami projektów.

Na niższym poziomie należy zdefiniować wymagania niezbędne do odpowiedniego rozwoju procesów, jak również infrastrukturę wsparcia potrzebną do ich realizacji. Pomyśl o następujących zagadnieniach jak:

1. spójność procesów.
2. Interoperacyjność systemu informacyjnego/technologii informacyjno-komunikacyjnych (IS/ICT)
3. uzupełniające się umiejętności
4. koordynacja działań.



Rysunek 9: Jak rozwijać proces współpracy?

4.2 Jak mam to zrobić?

Fazy	Opis	Jak to zrobić
Zidentyfikuj właściwy rodzaj współpracy	Gdy już zdecydujesz, dlaczego współpracujesz i co zamierzasz osiągnąć	Określ przyczyny innowacji i skalę ambicji. Zachęcaj do zachowań opartych na współpracy w ramach procesu innowacji. Wybierz partnera lub partnerów w zależności od tego, gdzie się znajdujesz. Osadź dobrze ten cel w strategii organizacji, wspieraj jego realizację przez odpowiednie przywództwo i zdobądź akceptację ze strony pracowników i innych interesariuszy.
Ustal zasady umowy współpracy	Kiedy wypracowujesz jasne porozumienie między wszystkimi stronami.	Należy uwzględnić role (kto co robi), obowiązki (każda ze stron będzie rozliczana), zobowiązania (jakie środki pieniężne lub inne aktywa każda ze stron jest winna grupie), prawa stron (co każda ze stron otrzyma ze współpracy) oraz zarządzanie przedsiębiorstwem i własność intelektualną. Uwzględnij proces zarządzania zawierający harmonogram jego realizacji; proces rozwiązywania problemów oraz procedury ich eskalacji.

Opracuj proces zarządzania	Jeśli chcesz osiągnąć wszystkie cele procesu zarządzania	Ustandaryzuj inicjatywy procesowe (w razie potrzeby należy ustanowić procedury i narzędzia). Dostosuj je do innych kluczowych inicjatyw biznesowych. Zachęcaj do ciągłego doskonalenia procesów biznesowych. Zdefiniuj role i obowiązki procesowe. Określ właściciela procesu. Opracuj procesy zarządzania zmianami, jeśli jeszcze nie istnieją. Spraw, aby organizacja była bardziej zwinna w odpowiedzi na zmiany. Promuj jakość inicjatyw procesowych.
Wybierz odpowiednie narzędzia do dzielenia się wynikami	Wygeneruj wyniki, którymi chcesz się podzielić ze swoimi partnerami	Istnieje wiele potencjalnych kanałów współpracy, np. telefon, spotkania, komunikatory, poczta elektroniczna, forum, Wiki, udostępnianie plików. Wybierz narzędzia i kanały dla każdego rodzaju współpracy w organizacji. Śledź wydarzenia, a jeśli są jakieś znaczące zmiany, upewnij się, że każdy może je zobaczyć.

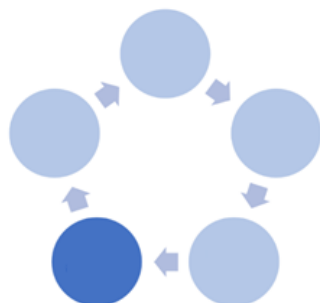
4.1 Jak współpraca sprawi, że mój biznes stanie się bardziej innowacyjny?

Możesz zdecydować się na współpracę na różnych etapach procesu innowacji. Tak więc, na przykład, możesz nie mieć problemu z wymyśleniem świetnego pomysłu (zwłaszcza jeśli używasz wskazówek zawartych w Podręczniku kreatywności INCREMENTA!), ale na późniejszym etapie procesu możesz uznać, że potrzebujesz pomocy w rozwiązaniu problemu. Z uwagi na fakt, że wszystkie etapy procesu innowacyjnego są ważne, współpraca jest przydatna w całym procesie.

Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu, usługi, procesu lub praktyki pracy. Innowacja polega na wyborze, rozwijaniu i pomyślnym wdrażaniu kreatywnych pomysłów oraz rozwiązywaniu wszelkich praktycznych problemów, które powstrzymują Cię od wdrożenia pomysłu. Innymi słowy, jest to praktyczne zastosowanie kreatywnego pomysłu

Innowacja to praktyczna realizacja kreatywnego pomysłu

5 Jak zarządzać procesem współpracy?



„silosach”.

Wiele barier kulturowych utrudniających współpracę występuje zarówno wewnątrz organizacji, jak i pojawia się pomiędzy nimi. Uważa się, że informacje mogą łatwiej przepływać między, powiedzmy, twórcami oprogramowania z różnych firm spotykających się na grillu niż pomiędzy ludźmi z różnych działów w ramach tej samej organizacji. Organizacje muszą zatem stworzyć kulturę dzielenia się informacjami i często walczyć z oporem wobec pracy w

Praca zespołowa jest trudna. Nie chodzi tu o to, że relacje mają być przytulne, miłe i bez żadnych nieporozumień. Chodzi o kultywowanie najlepszego i ambitnego sposobu myślenia, dotarcie do granic relacji w sporze i kontestowaniu, odkrywanie i testowanie, słuchanie i refleksję. Jest to środowisko kontrastu - działania i refleksji, bezpieczeństwa i ryzyka, prób i nagrody. Ale powinna to być również kultura ciepła i szacunku, pokory i dumy, wrażliwości i pewności. Wyzwanie, przed którym stoimy, polega na tym, że ludzie będą postrzegać problem z różnych perspektyw, które odzwierciedlają ich doświadczenie, okoliczności i umiejętności.



Jak myślisz, jakie czynniki mogą mieć wpływ na współpracę?

Istnieje wiele czynników, które mogą mieć wpływ na współpracę, takich jak strategia, komunikacja i kultura. Przeczytaj krótką dyskusję na temat niektórych spośród głównych czynników.

5.1 Kluczowe czynniki sukcesu

W zarządzaniu współpracą należy wziąć pod uwagę 5 następujących kluczowych czynników sukcesu:

Przywództwo Kultura

Komunikacja

Struktura Znalezienie właściwego partnera

5.1.1 Kultura

Firmy, które tworzą kulturę i klimat sprzyjający dla generowania, przekazywania i wykorzystywania wiedzy mają lepsze wyniki. Kultura to zbiór podstawowych wartości i systemów przekonań, nadających sens organizacjom, która powstaje pod wpływem szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, z których część jest trudna do zarządzania. Kultura Twojej organizacji może wspierać lub utrudniać współpracę.

Możesz:

1. ustanowić widoczny związek pomiędzy **dzieleniem się wiedzą** a praktycznymi celami biznesowymi
2. zintegrować **tworzenie i przekazywanie wiedzy** z bieżącą, kluczową inicjatywą biznesową
3. dostosować struktury **nagradzania i uznania** aby wspierać przekazywanie i ponowne wykorzystywanie wiedzy
4. wspieraj **zaufanie, współpracę i zarządzanie konfliktami** w Twojej firmie.

5.1.2 Przywództwo

Skuteczne przywództwo jest kluczowe dla ustanowienia skutecznej współpracy i innowacji. Liderzy mogą wpływać na grupę, pomagając jej realizować cele, ustanawiając i jasno je komunikując, budując zaufanie i inspirując pracę zespołową, określając jasny cel i zamiar strategiczny.

Możesz:

1. Sprawić, aby innowacja była regularnym tematem do dyskusji
2. Zadbać o to, aby część funduszy została przeznaczona na innowacyjne projekty.
3. Zapewnić personelowi czas i szkolenie niezbędne do prowadzenia efektywnej współpracy.
4. Ustalić oczekiwania i przygotować się na wysłuchanie wszystkich i odmiennych punktów widzenia.
5. Dać ludziom czas na samodzielne rozwiązywanie problemów.
6. Zapewnić przestrzeń na konflikty i nieporozumienia.
7. Sprawić, aby komunikacja i rozwiązywanie problemów były jak najbardziej przejrzyste.



Możesz również spróbować następującej techniki wspólnego rozwiązywania problemów, ponieważ wdrażając strategię wspólnego rozwiązywania problemów z jasno określonymi celami, liderzy mają większe szanse odkryć inteligentne, kreatywne rozwiązania i pomóc zespołowi w realizacji jego misji:

Działanie	Opis	Jak współpraca może pomóc
Znalezienie problemu	Określ źródło problemu, co się stało i dlaczego	Poszerz swoje horyzonty. Zaplanuj zintegrowane podejście, które uwzględni rolę i cele wszystkich zaangażowanych osób.
Ustalenie faktów	Poświęć czas na to, aby dowiedzieć się, co poszło źle i jakie rozwiązania już wypróbowano	W zależności od charakteru problemu należy zastosować techniki zbierania jak największej ilości informacji (rozmowa z kluczowymi informatorami, obserwacja, wywiad, przeprowadzenie badań).
Zdefiniowanie problemu	Znajdź źródło problemu	Jeśli naprawisz tylko to, co widzisz na powierzchni, problem prawie na pewno powróci, i trzeba go będzie naprawiać w kółko. Zaangażuj innych, aby dostać się do jego pierwotnej przyczyny.
Znalezienie pomysłu	Wymień potencjalne strategie rozwiązywania problemów wraz z ryzykiem i korzyściami związanymi z każdą z nich	Zaangażuj innych w sporządzenie listy potencjalnych strategii rozwiązywania problemów wraz z ryzykiem i korzyściami związanymi z każdym z nich.
Wybór i ocena	Przeczytaj studia przypadków, przeprowadzaj wywiady z ekspertami i graj w biznesowe gry symulacyjne online	Zapoznaj się ze studiami przypadków, porozmawiaj z ekspertami i zagraj w biznesowe gry symulacyjne online.
Planowanie	Przed wdrożeniem rozwiązania najpierw oceń jego wpływ.	Wykonaj badanie na małą skalę i zmierz reakcję. Uzyskaj opinię, zwłaszcza od bardziej doświadczonych osób.
Sprzedaż Pomysłu	Promuj swój pomysł wśród innych członków zespołu	Zidentyfikuj kluczowych liderów opinii w Twojej firmie lub u Twoich klientów i upewnij się, że zostali zaangażowani w proces.
Działanie	Odświeżyć swoje umiejętności zarządzania projektami?!	Opracuj strategię działań krok po kroku mającą na celu rozwiązanie problemu wraz ze strategią komunikacyjną aby powiadomić

		interesariuszy oraz harmonogramem wdrożenia.
--	--	--

5.1.3 Komunikacja

Współpraca ułatwia interdyscyplinarne generowanie pomysłów. Komunikacja pomiędzy pracownikami oraz partnerami zewnętrznymi stymuluje wydajność. Tak więc, im lepiej członkowie komunikują się ze sobą nawzajem, oraz z kluczowymi osobami z zewnątrz, tym lepsze są ich wyniki.

5.1.4 Struktura organizacyjna

Struktura organizacji jest kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu współpracy. Wiąże się to ze zdefiniowaniem uprawnień, obowiązków, ról i zadań przydzielonych każdemu członkowi. Twoi pracownicy, nawet jeśli nie pracują w tym samym obszarze, mogą uczyć się od siebie nawzajem i stosować tę nowoodkrytą wiedzę w swojej pracy. „Mieszanie” personelu pozwala pracownikom z różnych środowisk społecznych i zawodowych uczyć się z doświadczeń swoich kolegów, z innej perspektywy. W ten sposób mogą oni wnieść do projektu świeże pomysły, myśląc poza strefą komfortu.

W przypadku współpracy zewnętrznej, mimo że każde przedsiębiorstwo zachowuje własną strukturę organizacyjną, niekiedy przydatne okazuje się zdefiniowanie struktury międzyzakładowej, nie tylko aby umożliwić szybkie podejmowanie decyzji, ale również by pomóc w zarządzaniu złożonością wspólnego stowarzyszenia.

Pomyśl o następujących zagadnieniach jak:

1. Przywództwo we współpracy
2. Zgodność stylów zarządzania
3. Wspólne podejmowanie decyzji
4. Zespoły multidyscyplinarne.

Większość sojuszy jest definiowana przez umowy o poziomie świadczonych usług (SLA - service level agreement), które określają, co każda ze stron zobowiązuje się zapewnić, bez informacji o tym co strony mają nadzieję zyskać dzięki takiemu partnerstwu. Umowy SLA kładą nacisk na wskaźniki wydajności operacyjnej, a nie na cele strategiczne, a wskaźniki te zbyt często stają się przestarzałe w miarę zmian w środowisku biznesowym. Menedżerowie takich partnerskich przedsięwzięć nie wiedzą, czy trzymać się pierwotnych warunków, czy też je renegotjować. Do tego czasu liderzy firm powrócili już do prowadzenia własnych organizacji i nie podjęli dalszych działań, aby zapewnić realizację ich wizji synergii. Menedżerowie średniego szczebla koordynujący współpracę, którzy nie mają jasnego sposobu przełożenia wizji liderów na działania, po prostu skupiają się na osiągnięciu operacyjnych celów SLA zamiast pracować ponad granicami organizacyjnymi, aby współpraca ta przyniosła sukces strategiczny. A ponieważ menedżerowie zazwyczaj pozostają w ramach polityki kadrowej i podążają

ścieżkami rozwoju kariery w swojej organizacji macierzystej, mają niewielką motywację, aby poświęcić dużo energii na rzecz projektu.

5.1.5 Znalezienie właściwego partnera

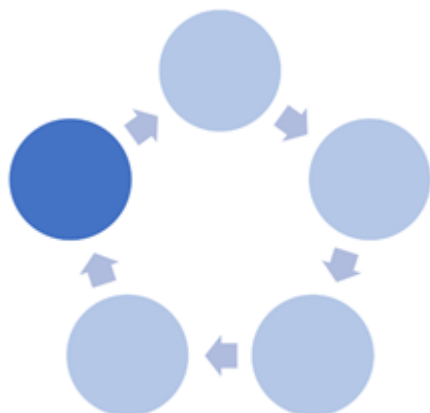
Omówiliśmy już znaczenie znalezienia właściwego partnera, ale warto je podkreślić, gdyż to czynnik kluczowy dla udanej współpracy. Obie strony współpracy muszą określić swoje oczekiwania wobec tego partnerstwa, oraz swój wkład w ich realizację. Istotne jest również wprowadzenie umowy o współpracy, ustanawiając jasne zasady pomiędzy wszystkimi stronami.

Należy również wziąć pod uwagę inne czynniki, takie jak:

- Organizowanie spotkań twarzą w twarz
- Posiadanie sponsora wykonawczego najwyższego szczebla.
- Upewnienie się, że uczestnictwo w tej współpracy jest dobrze postrzegane, a nawet obowiązkowe.
- Tworzenie wspólnego poczucia celu.
- Zapewnienie nagrody - wewnętrznej lub innej - za udział w projekcie
- Zaangażowanie personelu na wczesnym etapie procesu.

6 Pomiar wpływu - karta wyników współpracy

6.1 Co to jest?

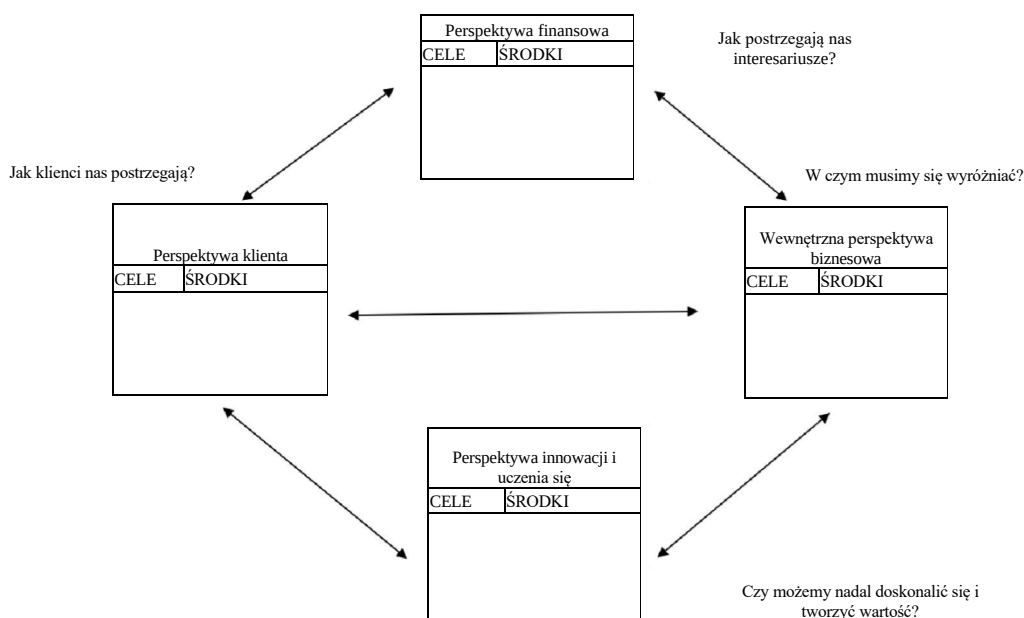


Karta wyników jest powszechnym narzędziem służącym do oceny procesów lub działań. Być może już wcześniej używałeś jej do sporządzenia biznesplanu lub na inne potrzeby firmy. Analizując wyniki niektórych aspektów działalności firmy, masz szansę podejmowania świadomych decyzji w oparciu o dane uzyskane z ankiet i wywiadów. Karta wyników może pomóc w dopasowywaniu poszczególnych części planu. Informacje w karcie wyników pochodzą z badań

przeprowadzonych przez kierownictwo, pracowników firmy i klientów, z wyszczególnieniem komentarzy dotyczących wyników projektu lub zespołu.

Zrównoważona karta wyników pozwala spojrzeć na biznes z czterech ważnych perspektyw. Udziela ona odpowiedzi na cztery podstawowe pytania:

- Jak klienci nas postrzegają? (perspektywa klienta)
- W czym musimy się wyróżniać? (perspektywa wewnętrzna)
- Czy możemy nadal doskonalić się i tworzyć wartość? (perspektywa innowacji i uczenia się)
- Jak postrzegają nas akcjonariusze? (perspektywa finansowa)



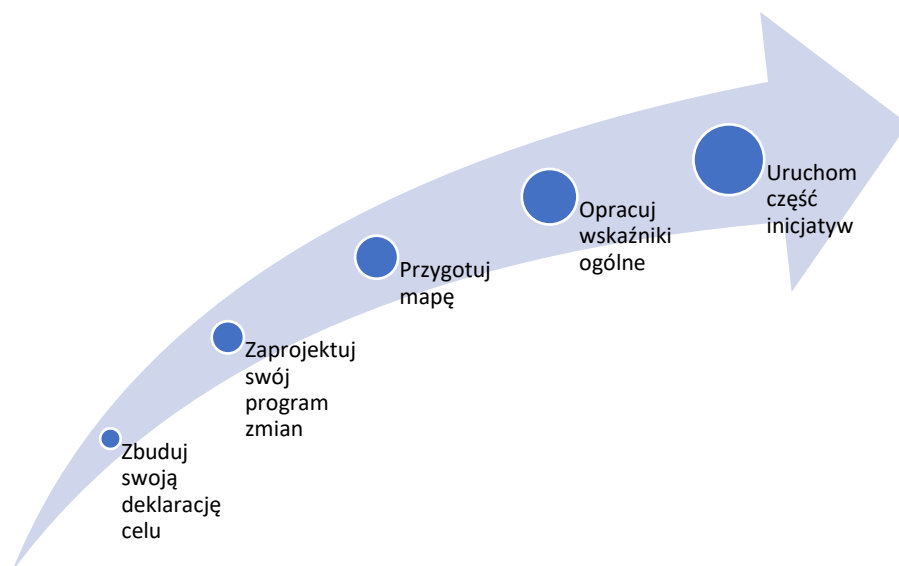
Rysunek 10: 4 podstawowe pytania stawiane przez zrównoważoną kartę wyników

Zastosuj zrównoważoną kartę wyników, aby przełożyć swoją misję biznesową i strategię na konkretne cele i działania.

6.2 Jak jej używać?

Pomyśl o zrównoważonej karcie wyników jako o wskaźnikach w kokpicie samolotu. Do realizacji zaawansowanego zadania nawigowania i prowadzenia samolotu piloci potrzebują szczegółowych informacji na temat wielu aspektów lotu. Potrzebują oni informacji na temat paliwa, prędkości powietrza, wysokości, miejsca przeznaczenia i innych wskaźników, które ilustrują obecne jak i przewidywane środowisko zewnętrzne. Poleganie wyłącznie na jednym instrumencie może być tragiczne w skutkach. Podobnie, złożoność zarządzania organizacją wymaga, aby menedżerowie mieli możliwość wglądu w wyniki w kilku obszarach jednocześnie.

Przyjrzyjmy się krok po kroku, jak stworzyć zrównoważoną kartę wyników.



6.2.1 Zbuduj swoją deklarację celu

Stwierdzenie celu jasno komunikuje, w jaki sposób będziesz się różnił od konkurencji i powinno obejmować trzy różne aspekty:

1. Cel
2. Przewagę konkurencyjną
3. Zakres.

Mówiąc prościej, Twoja deklaracja celu mówi światu, co zamierzasz zrobić (Twój cel), jak zamierzasz wygrać (Twoja przewaga) i gdzie zamierzasz to zrobić (Twój zakres).

6.2.2 Zaprojektuj swój program zmian

Jeśli deklaracja celu ma zastosowanie na zewnątrz, agenda zmian służy „do wewnątrz”. Czego potrzebujesz, aby osiągnąć lepsze wyniki w swojej organizacji, aby osiągnąć swój

cel? Jakie dźwignie trzeba pociągnąć, aby wprowadzić zmiany? Twój program zmian jest prostą reprezentacją zmian, które nastąpią w Twojej organizacji podczas realizacji strategii.

6.2.3 Zrób mapę

Bez mapy, która poprowadzi Cię do celu, bardzo łatwo jest wykonać wiele niewłaściwych zwrotów na drodze do realizacji strategii. Mapa strategiczna to prosta, jednostronicowa wizualna reprezentacja celów strategicznych, z powiązaniem przyczynowo skutkowymi. Ukazuje obraz Twojej strategii, tak, aby każdy mógł ją zrozumieć.

6.2.4 Opracuj wskaźniki ogólne

Po otrzymaniu mapy nadszedł czas, aby zastanowić się nad wskaźnikami. Wskaźniki mają dwie funkcje: Pomagają Ci zarządzać (zrozumieć, co nie działa) i pomagają Ci motywować (ludzie reagują na to, co jest mierzone, nawet jeśli nie wiąże się z tym żadna nagroda) Wybierz wskaźniki pomiaru, które pomogą Ci kierować Twoją strategią.

6.2.5 Uruchomienie kilku inicjatyw

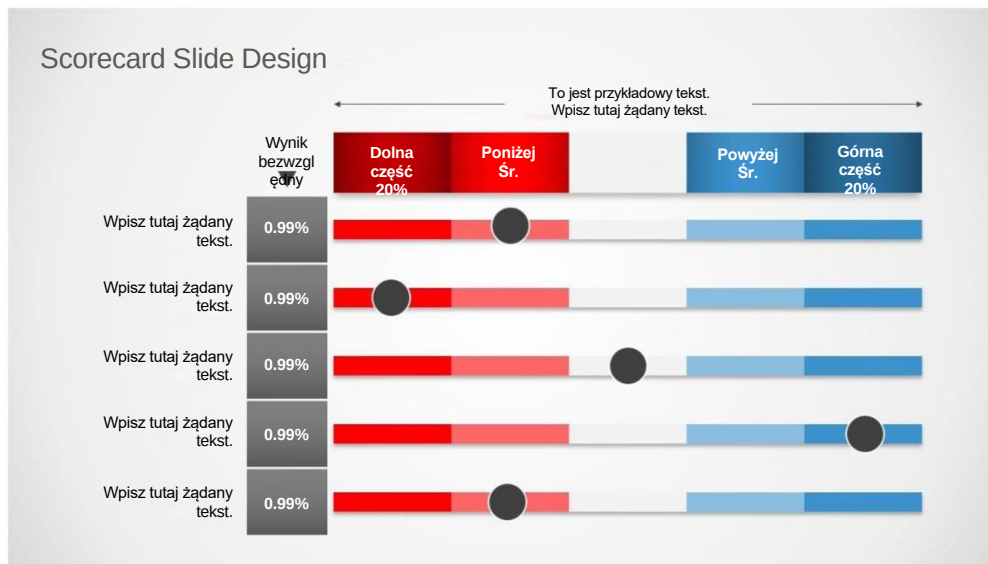
Inicjatywy (lub projekty) są miejscem, w którym realizowana jest Twoja strategia. Jakie projekty musisz rozpocząć, aby zrealizować tę strategię? I, co równie ważne, co zamierzasz przestać robić, aby skupić się na swojej strategii?

6.2.6 Przedstaw informacje

Wykorzystaliśmy **Scorecard Slides for PowerPoint**, ponieważ świetnie się sprawdzają do oceny pracowników i raportów firmowych. Są one powszechnie dostępne. Możesz edytować dane i grafikę na karcie wyników, aby dopasować je do własnych potrzeb. Suwak PowerPoint można łatwo dostosować, ale możesz też użyć dowolnego innego szablonu, który okaże się przydatny.

Masz do wyboru trzy opcje przedstawienia informacji, stosując ten sam format tabeli. Pierwszy rodzaj wykorzystuje gwiazdy, aby wskazać wynik na tabeli. Kolumny są podświetlone jasnymi kolorami w celu łatwej identyfikacji. Drugi rodzaj zawiera te same gwiazdy, ale nie posiada podświetlonych kolumn. Kolumny ostatniego slajdu są pokazane w kolorach czerwonym, szarym i niebieskim. Poszczególne punkty są przedstawiane za pomocą szarych, okrągłych kształtów PowerPoint.

Rysunek 11 Przykład projektu karty wyników - Scorecard Slide Design



Aby użyć zrównoważonej karty wyników, należy zdefiniować cele dotyczące czasu, jakości, wydajności i obsługi, a następnie przełożyć te cele na konkretne działania.

Oto przykład tego, jak starsi menadżerowie w ECI je zastosowali. Ustanowili oni następujące ogólne cele w zakresie wydajności klientów: szybsze wprowadzanie standardowych produktów na rynek, poprawa czasu klientów na wprowadzenie ich na rynek, zapewnienie klientom możliwości wyboru dostawcy poprzez współpracę z nimi oraz opracowanie innowacyjnych produktów dostosowanych do potrzeb klientów. Menadżerowie przełożyli te cele ogólne na cztery cele szczegółowe i określili odpowiednie wskaźniki dla każdego z nich, jak pokazano na poniższym schemacie. Aby śledzić konkretny cel, jakim jest dostarczanie ciągłego strumienia atrakcyjnych rozwiązań, ECI mierzył procent sprzedaży nowych produktów i procent sprzedaży produktów własnych. Informacje te były dostępne wewnętrznie. Ale pewne inne środki pomiaru zmusiły firmę do uzyskania danych z zewnątrz. Aby ocenić, czy firma osiągnęła cel polegający na zapewnieniu niezawodnych, elastycznych dostaw, ECI zwróciła się do swoich klientów.

Oto przykład zastosowania:

Zrównoważona karta wyników ECI			
Perspektywa finansowa		Perspektywa klienta	
CELE	ŚRODKI	CELE	ŚRODKI
Przetwać	Przepływy finansowe	Nowy produkty	Procent sprzedaży nowych produktów
Osiągnąć sukces	Kwartalny wzrost sprzedaży i przychodów operacyjnych w podziale na działy		Procent sprzedaży z produktów zastrzeżonych
Prosperować	Zwiększony udział w rynku i ROE	Dostawa w odpowiedzi na zapotrzebowanie	Dostawa na czas [określona przez klienta]
		Preferowany dostawca	Udział z zakupów dokonywanych przez kluczowych klientów
			Ranking według kluczowych klientów
		Współpraca z klientem	Liczba wspólnych wysiłków inżynierskich
Wewnętrzna perspektywa biznesowa		Perspektywa innowacji i uczenia się	
CELE	ŚRODKI	CELE	ŚRODKI
Możliwości technologiczne	Geometria produkcji a konkurencja	Wiodąca pozycja technologiczna	Czas na opracowanie następnej generacji
Doskonałość produkcyjna	Czas trwania cyklu Koszt jednostkowy Wydajność	Uczenie się produkcji	Dojrzałość procesowa
Wydajność projektowania	Wydajność krzemu Efektywność inżynierska	Koncentracja na produkcie	Procent produktów, które stanowią 80% sprzedaży
Wprowadzenie nowego produktu	Rzeczywisty harmonogram wprowadzania vs. plan	Czas na wprowadzenie do obrotu	Wprowadzenie nowego produktu a konkurencja

Rysunek 12: Przykład zrównoważonej karty wyników działalności gospodarczej

6.3 Koniec czytania.....i początek współpracy!

Więc teraz powinieneś zrozumieć, że współpraca to dobra rzecz dla Ciebie i Twojej firmy. Może Ci pomóc w zdobyciu nowych umiejętności, rozwiązywaniu problemów dzięki różnym spostrzeżeniom oraz zwiększyć szanse na kreatywność i innowacyjność.

W trakcie czytania tych materiałów myślałeś:

- W jaki sposób zarządzanie współpracą jest dostosowane do innowacji
- Jak można skorzystać z zarządzania współpracą?
- Jaki rodzaj współpracy możesz zastosować w swojej organizacji?
- Jak można zastosować proces współpracy w organizacji?

- Jak znaleźć właściwych partnerów do współpracy?
- Jakie czynniki wpływają na proces współpracy w Twojej organizacji.

Ogólnie rzecz biorąc, dowiedziałeś się, że przywództwo oparte na współpracy jest coraz ważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej w dzisiejszych, silnie połączonych w sieć, opartych na zespole i zorientowanych na partnerstwo środowiskach biznesowych. Dowiedziałeś się również, że pewne czynniki są niezbędne dla udanej współpracy. Podczas gdy niektóre czynniki, takie jak kultura, przywództwo, struktura organizacyjna i komunikacja są kluczowe zarówno dla współpracy wewnętrznej, jak i zewnętrznej, najważniejsze dla współpracy zewnętrznej jest znalezienie właściwego partnera.

Innowacyjność może wynikać z interakcji między ludźmi o różnych umiejętnościach i doświadczeniach, którzy albo rozwiązują problemy, albo generują pomysły stanowiące wartość. Współpraca jest bardzo ważna dla zwiększenia potencjału innowacyjnego i jako taka ma zasadnicze znaczenie dla innowacji.

Na bardzo wysokim poziomie, jak już wiesz, możesz skutecznie współpracować, wykonując następujące czynności:

- wybrać właściwego partnera
- uzgadniać wspólne intencje
- określić jedną definicję sukcesu
- stworzyć wspólny poziom zaangażowania
- ustalać wspólne cele w drodze negocjacji
- podzielić całe zadanie na mniejsze zadania
- rozdzielać zadania pomiędzy właścicieli, aby je wykonać, i wreszcie,
- łączyć pracę tak, aby uzyskać wynik, który jest lepszy niż ten, który mógłbyś osiągnąć samodzielnie.
- Jeśli usprawniasz współpracę wewnętrzną, doskonałym pomysłem jest zabranie ze sobą pracowników i zapewnienie, że poczują się oni częścią procesu.

Należy również teraz mieć kilka praktycznych narzędzi strategicznych, które można wykorzystać po drodze, takich jak zrównoważona karta wyników, aby przełożyć misję biznesową i strategię na konkretne cele i środki oraz proces współpracy na rzecz innowacji.

Mamy nadzieję, że teraz czujesz się wystarczająco pewnie, korzystając z niniejszych materiałów, aby poprawić swoją współpracę i wykorzystać jej zalety dla swojej firmy.

