

Együttműködés: Tudnivalók a KKV-k számára

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Tartalom

1	Bevezetés	1
1.1	Az Útmutatóról	1
1.2	Mit takar pontosan az együttműködés-kezelés folyamata?.....	2
2	A koncepciók értelmezése, avagy: mit is jelent az együttműködés?	3
2.1	Hogyan kell együttműködnünk?	3
2.2	Kivel kell együttműködnünk?	4
2.2.1	Belső együttműködés	4
2.2.2	Külső együttműködés.....	4
3	Stratégia létrehozása, avagy az együttműködés kezelése a munkahelyen.....	9
3.1	Célok meghatározása.....	9
3.1.1	Célkitűzés alapú menedzsment (Management by Objectives, MBO).....	9
3.1.2	SMART célok	10
3.1.3	Benchmarking.....	12
3.2	Együttműködés-kezelés tervezése saját vállalatunknál	13
3.3	Együttműködés típusának kiválasztása.....	13
3.3.1	Rendelkezésre áll házon belül az összes szükséges szakértelem?.....	13
3.3.2	Együttműködő csapat létrehozása	14
3.3.3	A kommunikáció fejlesztése	17
3.3.4	A sikeres együttműködés titka	19
3.3.5	Megfelelő partnerek megtalálása.....	20
4	Együttműködési folyamat létrehozása innovációs célból.....	24
4.1	Mi a teendő?.....	24
4.2	Hogyan?	25
4.1	Hogyan teszi sikeressé a vállalkozásomat az együttműködés?	26
5	Az együttműködési folyamat menedzselése.....	28
5.1	Kritikus sikertényezők.....	28
5.1.1	Kultúra	29
5.1.2	Vezetés.....	29
5.1.3	Kommunikáció.....	30
5.1.4	Szervezeti felépítés	31
5.1.5	Megfelelő partner megtalálása.....	31
6	Hatás mérése – Együttműködési pontozólap	33

6.1	Mi ez?	33
6.2	Hogyan kell használni?	34
6.2.1	Célkitűzés meghatározása	34
6.2.2	Változási menetrend kialakítása	34
6.2.3	Térkép létrehozása.....	35
6.2.4	Mérési rendszer létrehozása	35
6.2.5	Kezdeményezések indítása.....	35
6.2.6	Információk bemutatása	35
6.3	Itt a vége.... illetve az együttműködés kezdetel!	38

Ábrák

1. ábra:	Az együttműködés menedzselésének 5 fázisa	2
2. ábra:	Együttműködésre alkalmas csoportok.....	6
3. ábra:	Külső együttműködések általános típusai.....	6
4. ábra:	MBO folyamat.....	9
5. ábra:	A 4 SMART szabály	10
6. ábra:	SMART célok sablon	11
7. ábra:	Az együttműködő csapat.....	14
8. ábra:	Külső együttműködés okai.....	21
9. ábra:	Az együttműködési folyamat kidolgozása	25
10. ábra:	A kiegyensúlyozott pontozólap 4 alapkérdése	33
11. ábra	Scorecard diák kialakításának példái	36
12. ábra:	Példa a kiegyensúlyozott pontozólap használatára	37

1 Bevezetés

KKV tulajdonosként/vezetőként nyilván tisztában vagyunk vele, hogy egy vállalkozás nem valamilyen elszigetelt, különálló egység, hanem egy nagyobb piac része, melyhez társadalmi és üzleti kapcsolatok fűzik, és ahol a versenyelőnyök megszerzéséhez szükség lehet az együttműködésre. Az együttműködés segítségével esetleges munkatársainkkal együtt mi is új készségekre és erőforrásokra tehetünk szert. Az együttműködés összehozhat nagyon is különböző csoportokat, lehetőséget teremthet a sikeres kreatív tevékenységekre és az innovációra, megoldhatja a problémákat és segíthet a külső lehetőségek kihasználásában.

Az együttműködés ... az egymást tisztelő felek együttes kreatív tevékenysége, melyben... emberek, folyamatok és eszközök működnek együtt a modern gyakorlati környezet folyton változó kihívásaira adott hatékonyabb és elegánsabb válaszok létrehozásában.

1.1 Az Útmutatóról

Az olvasó bizonyára már számos együttműködésben részt vett, akár saját szervezetén belül, akár azon kívül. Fel kell tennünk magunknak a kérdést: hogyan származhat a legnagyobb előnyünk abból, ha másokkal együtt dolgozunk? Jelen Útmutató célja az együttműködés koncepciójának kifejtése a vállalkozók szemszögéből (különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra, vagyis a KKV-kra). Segítünk megfelelően strukturált módon elemezni az együttműködések, hogy világossá váljon, hogyan vezet az együttműködés sikeres innovációhoz. Eközben rávilágítunk a kritikus sikertényezőkre, melyeket az együttműködési folyamat menedzseléséhez figyelembe kell venni, és megmagyarázzuk, hogy az adott szervezet (és munkatársai) számára melyik típusú együttműködés a legmegfelelőbb.

Az üzleti együttműködés innovációra gyakorolt hatását évtizedek óta tanulmányozzák. Ez az Útmutató az európai innovációmenedzsment-szabványra, a CEN/TS 16555-5-re alapul (a további információkat pedig maga a CEN/TS 16555-1 tartalmazza).

Az Útmutató az alábbi kérdésekre keresi a választ:

- Hogyan függ össze az együttműködés-kezelés az innovációval?
- Milyen haszna származhat adott szervezetnek (vagy munkatársainak) az együttműködések megfelelő kezeléséből?
- Milyen típusú együttműködésekre képes a szervezet, ahol dolgozunk?
- Hogyan alkalmazható az együttműködési folyamat adott szervezet (és annak munkatársai) esetében?
- Hogyan találhatja meg egy adott szervezet (vagy annak munkatársai) a megfelelő együttműködő partnereket?
- Adott szervezet esetében milyen tényezők befolyásolják az együttműködést?

Az Útmutató az együttműködés-kezelés lépéseinek megfelelően 5 részből áll, melyek bemutatják a teljes folyamatot, az együttműködés fogalmának meghatározásától az együttműködés-kezelés bevezetésére ható kritikus sikertényezőig.



Az Útmutató olvasója időről időre találkozhat ezzel a szimbólummal, mely azokat a feladatokat jelöli, melyeket érdemes mindenképp elvégezni a jó tanácsok későbbi sikeres gyakorlati alkalmazásához.

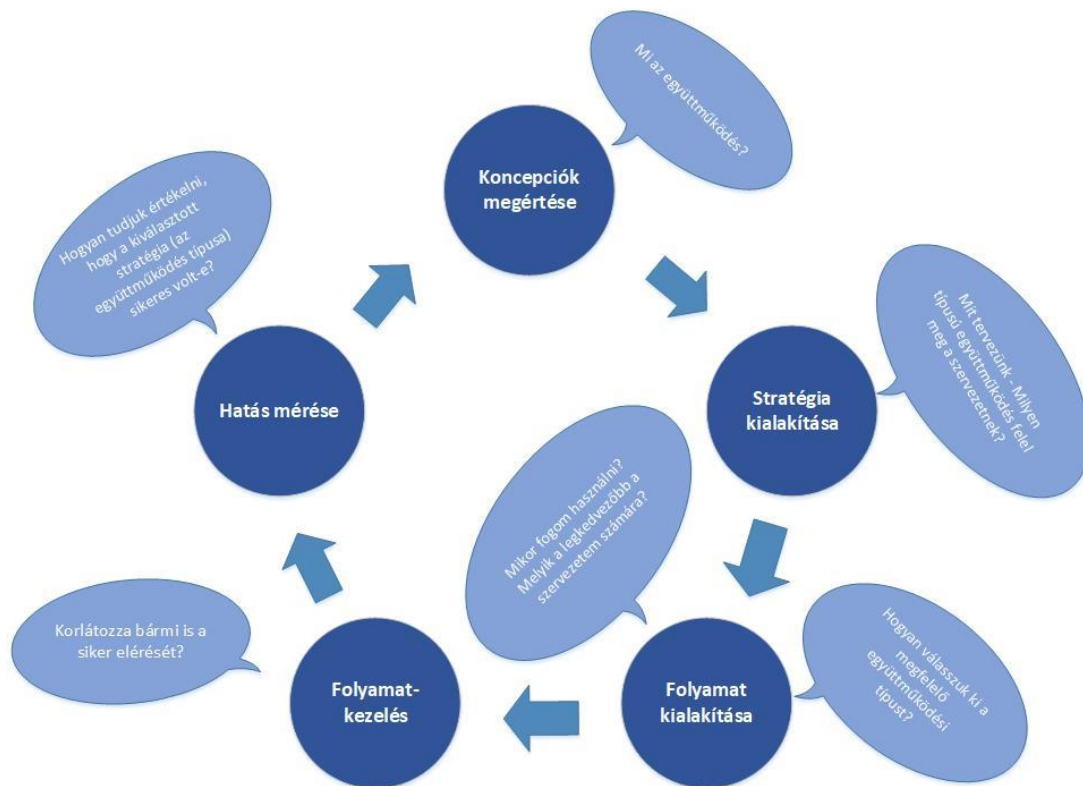


Az Útmutatóhoz kapcsolódó eszközöket ez a szimbólum jelöli. Ezek közül több nem szigorúan a kreativitás kezeléséhez kapcsolódik, ezért az olvasó máshol akár már találkozhatott is velük.

Most, hogy már megismerkedtünk az Útmutató felépítésével, tekintsük át az együttműködés-kezelés öt lépését és jelentésüket.

1.2 Mit takar pontosan az együttműködés-kezelés folyamata?

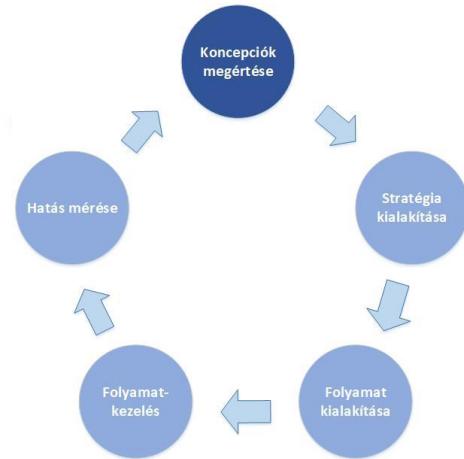
Az együttműködés-kezelés folyamata nagyjából öt lépésre bontható.



1. ábra: Az együttműködés-kezelés öt lépése

Az egyes lépések megfelelnek az Útmutató fejezeteinek. Aki készen áll a tanulásra, olvasson bátran tovább!

2 A koncepciók értelmezése, avagy: mit is jelent az együttműködés?



Az együttműködés olyan tevékenység, amelynek során a költségek csökkentésével és/vagy a kockázat megosztásával egy közös cél megvalósítása érdekében a partner(ek)kel közösen összegyűjtjük azokat a készségeket és erőforrásokat, amelyekkel a saját szervezetünk maga nem rendelkezik. Ahhoz, hogy sikeres legyen, az együttműködést ki kell építeni, fenn kell tartani és a vállalati kultúra egészében el kell terjeszteni, lefedve pl. egy adott csoportban az összes vállalatot és a projektcsapatokat is.

Az innováció a különböző készségekkel és tapasztalatokkal rendelkező emberek kölcsönhatásából származhat, akik vagy megoldják az adott problémákat, vagy értékteremtő ötleteket generálnak. Az együttműködés nagyon fontos az innovációs potenciál növeléséhez, és mint ilyen, létfontosságú az innováció szempontjából.

Az együttműködés olyan tevékenység, amelynek során egy közös cél megvalósítása érdekében a partner(ek)kel közösen összegyűjtjük azokat a készségeket és erőforrásokat, amelyekkel a saját szervezetünk maga nem rendelkezik.

2.1 Hogyan kell együttműködnünk?

Magas szintű együttműködés esetén a sikert az alábbiak biztosíthatják:

- megállapodás a közös szándékról
- a siker egységes definíciójának meghatározása
- közös elkötelezettség létrehozása
- közös célok létrehozása tárgyalásos úton
- feladatok felosztása részfeladatokra
- részfeladatok kiadása a megfelelő embereknek és végül,
- az elvégzett részfeladatok egyesítése egy olyan eredmény létrehozása érdekében, melyet egyedül nem tudtunk volna ilyen minőségben megvalósítani.

A csoporton belül mindenkinek a feladatát világosan meg kell határozni, és a szerepeknek össze kell függeniük egymással. Mindenkinek tisztában kell lennie a saját szerepével, miközben a projekt egészének célját sem szabad szem elől téveszteni: ez olyan tánc, melynek koreográfiáját az egyes csapatok vezetői határozzák meg.

A termelékenység teljes egészében a csapatmunkán alapul, vagyis azon, hogy különböző emberek hogyan tudnak egy közös cél érdekében együtt dolgozni. Minden nap csapatban dolgozunk. Minden nap csapatokat hozunk létre és bontunk fel, gyakran anélkül, hogy

tisztában lennénk a következményekkel. Munkánk sikerét vagy kudarcát az a csoport ember határozza meg, akikkel együttműködünk, ezért mindenképp érdemes elgondolkodni azon, hogyan tudnak az emberek hatékonyan együtt dolgozni, és ebből hogyan húzhatunk hasznot azáltal, hogy a siker érdekében az együttműködést megfelelően kezeljük.

Az együttműködés-kezelés általánosságban úgy fogható fel, mint olyan csapatmunka, melyet egy közös cél adott időre történő elvégzéséhez végzünk.

2.2 Kivel kell együttműködnünk?

Az együttműködő partnerek a szervezeten belülről vagy kívülről egyaránt érkehetnek. A későbbiekben bemutatjuk, hogyan dönthető el, hogy milyen típusú együttműködést érdemes választanunk, egyelőre elég annyi, hogy bemutatjuk az egyes típusokat.

2.2.1 Belső együttműködés

Ha vállalkozásunk munkatársakat is alkalmaz, ők naponta kommunikálnak és együttműködnek egymással. Az ilyen csapatmunka elengedhetetlen a vállalkozás működéséhez. Az együttműködés és a csapatmunka úgy definiálható, hogy a felek „együttműködési kapcsolatokat fejlesztenek ki és alkalmaznak a munkacélok megvalósítása érdekében”. Konceptiószinten úgy tűnhet, hogy a közös munka relatíve egyszerű, ugyanakkor annyi dolog befolyásolja (nemek, kultúrák stb. közti különbségek, rengeteg egyéb tényező) hogy végső soron az együttműködés sokszor nem is olyan könnyű. A kritikus sikertényezőket tárgyaló későbbi fejezetben megvitatjuk majd, hogyan tehető sikeresebbé az együttműködés.

2.2.2 Külső együttműködés

A külső együttműködésnek számos olyan forrása van, melyeket a miénkhez hasonló kis vállalkozások kihasználhatnak az innováció és a kapacitás fokozása érdekében. Ide tartoznak pl. az alábbiak:

- hálózati együttműködések és partnerségi megállapodások létrehozása a cégek közt
- együttműködések egyetemekkel és kutatóintézetekkel
- együttműködések más szervezetekkel, esetenként versenytársakkal

***Melyek a külső együttműködések előnyei a szervezet számára?
Gondolkodjunk el azon, milyen volt az utolsó együttműködésünk – mik voltak ennek az együttműködésnek a leghasznosabb eredményei?***



Az együttműködés csökkentheti a költségeket, és új nézőpontokat tükröző szakértelemmel vagy ötletekkel gazdagíthatja a projekteket.

A külső felekkel folytatott együttműködés kiegészítheti a kulcskompetenciákat, csökkentheti a költségeket vagy új szakértelemmel gazdagíthatja a projekteket. A közös cél elérésében is segíthet, pl. új, globális termék vagy szolgáltatás létrehozásában, vagy nagyobb

vevői csoportok megcélzásában. Az együttműködés jól hasznosítható és piaci eredményeket generáló kutatásokat eredményezhet, és az együttműködés nyomán számos tudományággal kerülhetünk kapcsolatba, melyek segítségével új termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó ötletek szülehetnek.

A kutatások szerint az együttműködő vezetés jövője a vezetőknek azon a képességén múlik, hogy mennyire tudnak kapcsolatba lépni, illetve együttműködni más vállalkozásokkal, a kormánnyal és a társadalom egyes csoportjaival. *“Ha megfelelően működünk együtt másokkal, olyan eredményeket érhetünk el, melyeket egyedül soha nem lettünk volna képesek.”*

Ha külső érdekelt csoportokkal akarunk együttműködni, a lelkesedés önmagában nem lesz elég. A legtöbb együttműködés a két fél közötti kölcsönös megbecsüléssel kezdődik. Mindkét félnek tisztelnie kell a másikat, és közös értékekkel kell rendelkezniük.

Gondolkozzunk el rajta, hogy az eddigiekben milyen típusú személyekkel vagy csoportokkal működünk együtt, és kikkel tudnánk együttműködni a jövőben!



Együttműködő partnereink bizonyára igen sokfélék!
Nézzük meg az alábbi ábrát, hogy felismerjük-e valamelyiket az érdekeltek bemutatott típusai közül, mint olyanokat, akikkel a múltban együttműködtünk vagy a jövőben együttműködést tervezünk!



2. ábra: Potenciális együttműködő partnerek csoportjai

A világ tele van együttműködési lehetőségekkel! Az érdekeltek imént bemutatott csoportjai nagyjából az alábbi ábra szerint csoportosíthatók. Az egyes típusok bemutatása az ábra után következik.



3. ábra: Külső együttműködő felek általános típusai

Nyílt innováció

A nyílt innováció azon az alapötleten nyugszik, hogy egy olyan világban, ahol a tudás egyre több hely közt oszlik szét, és a szervezetek és környezetük közti határ egyre inkább elmosódik, a szervezetek nem engedhetik meg maguknak, hogy csak a saját, belső tudásukra támaszkodjanak. Ehelyett a vállalkozás saját tudását külső tudással kell kiegészíteni, pl. folyamatok vagy újítások megvásárlásával, licenszelésével vagy közös kidolgozásával.

Konzorcium

A konzorcium több partner szövetsége vagy kombinációja. Nagyon fontos előre megállapodni róla, hogyan fog működni a konzorcium és kié a keletkező szellemi tulajdon.

Kétoldalú együttműködés

A kétoldalú együttműködés a konzorcium egyszerűbb változata, ahol csak két partner működik együtt, létrehozása előtt viszont ugyanazokat a témákat kell megvitatni.

Nagy szervezetek

A nagy szervezet számára a kisméretű partner specifikus technológiákhoz nyújthat hozzáférést, illetve gyorsaságot és rugalmasságot biztosíthat. A nagy szervezetek esetében problémát jelenthet a gyenge vezetés, a források hiánya vagy a lassú döntéshozatali folyamat is. Az együttműködésre törekvő nagy szervezetek számára fontosak lehetnek az alábbiak:

- Minimalizálni kell a papírmunkát és a bürokratikus eljárásokat, ezeknek arányban kell állniuk a projekt nagyságrendjével.
- Érdemes lehet felállítani egy kis létszámú csapatot kimondottan a projekt számára, melynek mérete illik a kisebb partnerszervezethez.
- Meg kell vitatni a partnerek elvárásait.
- Legyünk mindig igazságosak, és viselkedjünk észszerűen.

Kis szervezetek

Egy nagyobb partnerrel együttműködő kisebb szervezet hozzáférhet bizonyos speciális forrásokhoz, és nagyobb hatást gyakorolhat a piacra, ugyanakkor a nagyobbik szervezet folyamataiba akár „bele is fulladhat”. Ha együttműködésre törekvő kisebb szervezetet képviselünk, az alábbiakat kell figyelembe venni:

- Legyünk magabiztosak, és higgyünk az ajánlatban, miközben végig nyitottak maradunk.
- Készüljünk jól kidolgozott ajánlattal és üzleti tervvel, melyek megfelelően bemutatják, hogy a felek ilyen előnyökhöz jutnak a közös tevékenységek nyomán.
- Alakítsuk ki a jelentéstételre és vezetésre vonatkozó elvárásokat.
- Már a korai szakaszban alapozzuk meg a bizalmat. Ha a felek nem képesek nyitottan és bizalommal közeledni egymáshoz, akkor jobb, ha inkább abbahagyják az egészet.
- Legyünk türelmesek: a nagy szervezeteknek a pénzügyi és forrásokra vonatkozó döntések meghozatalához időre van szükségük. Ugyanakkor meg kell állapodni bizonyos ésszerű időkorlátok kialakításában, különösen nemleges válaszok esetére, hogy a partnerek ezután nyugodtan más együttműködő felek után nézhessenek.

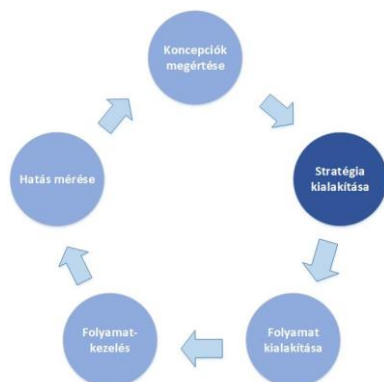
- Még akkor is, ha a partnerek közti méretbeli különbség számottevő, le kell szögezni, hogy léteznek közös értékeik, motiváló tényezőik és céljaik. Ha ezek nem adóttak, az a jövőben problémákat okozhat.
- Világosan azonosítani és rögzíteni kell a szellemi tulajdonra vonatkozó viszonyokat, mielőtt kapcsolatba lépünk a potenciális együttműködő partnerrel (a nagy szervezetek ezt gyakran előfeltételnek tekintik).

Nagy és kis szervezetek együttműködése

A partnerségnek az összes együttműködő fél számára előnyösnek kell lennie, még akkor is, ha a partnerek mérete erősen eltérő (a nagyon nagy méretkülönbséget sokszor tekintik az együttműködés akadályának). A kulturális különbségek és a döntéshozási folyamatok eltérő sebessége tipikusan olyan területek, ahol problémák merülhetnek fel, de a szervezetek többféleképpen is felkészülhetnek arra, hogy eltérő méretű partnerrel kell együttműködniük. Mindkét partner számára talán az a legfontosabb, hogy létrehozzák az együttműködési megállapodást, de vannak olyan problémák, melyekre mindkét félnek kiemelt figyelmet kell fordítania.

Az együttműködés megkezdése előtt stratégiát vagy tervet kell kidolgozni.

3 Stratégia létrehozása, avagy az együttműködés kezelése a munkahelyen



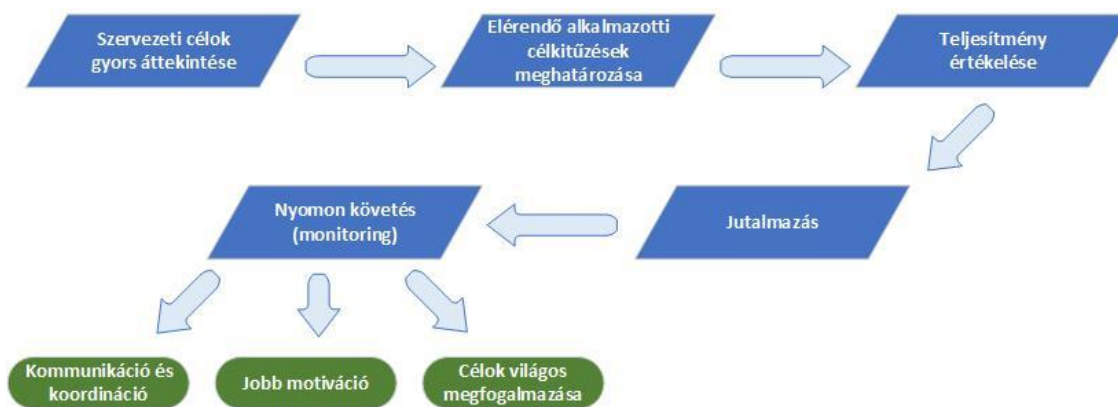
Az együttműködés bevezetésének szervezeti szinten nincs szabványos technikája, de többféleképpen meg lehet oldani a feladatot. Ebben a fejezetben bemutatjuk, hogyan ösztönözhetjük kollégáinkat az együttműködésre, legelőször is azzal, hogy azonosítjuk a gyengeségeket, és hivatalos terveket hozunk létre a kezelésükre. Mint a gyakorlatot érintő bármely egyéb jelentős változás esetében, itt is hasznos lehet a terv vagy stratégia kialakítása, melyre a végrehajtás során támaszkodhatunk, illetve melynek alapján érhetővé válik a siker.

3.1 Célok meghatározása

A célok meghatározására sokféle eszköz használható és lehetséges, hogy már rendelkezünk is ilyesféle technikával vagy eszközzel, melyet szívesen használunk. Ha mégsem, az alábbiakban két eszközt mutatunk be, melyekkel meghatározhatók az együttműködés céljai, ezek az MBO és a SMART.

3.1.1 Célkitűzés alapú menedzsment (Management by Objectives, MBO)

A célkitűzés alapú menedzsment (MBO) során szervezeti szinten meghatározzák az elérendő célokat, hogy a vezetőség és az alkalmazottak egyaránt értsék, mi a szerepük és melyek a kötelességeik ezeknek a bizonyos céloknak az elérésében. Az MBO az alábbiakban bemutatott öt lépéséből áll.



4. ábra: Az MBO folyamat

1. **Szervezeti célok felülvizsgálata** – ezek után tisztában leszünk a szervezet átfogó céljaival.
2. **Munkacélok meghatározása** – valószínűleg össze kell ülni az alkalmazottakkal, hogy közösen meg lehessen határozni az adott időn belül elérendő munkacélokat.
3. **Haladás figyelemmel kísérése** – rendszeresen végrehajtandó. Az alkalmazottakkal közösen ellenőrizni kell, teljesülnek a célkitűzések.

4. **Teljesítmény értékelése** – munkatársak teljesítményének mérése a munka végén, és annak értékelése, hogy elérték-e a célokat.
5. **Jutalmazás** – dolgozók jutalmazása a célkitűzések teljesülése alapján.

Vajon mindez hogyan segíti elő az együttműködést?



Növeli a dolgozói elégedettséget és elkötelezettséget, javítja a szervezetben belüli kapcsolatokat, és javítja a célkitűzések iránti elköteleződést, mert a dolgozók nem fogják úgy érezni, hogy mások akaratából, kényszerből cselekszenek.

3.1.2 SMART célok

Mindenkinek mások céljai. De hogyan győződhetünk meg arról, hogy olyan célokat tűztünk ki, melyek valóban hasznosak? Ennek egyik módja a SMART szabályok alkalmazása. Ha a célokat a SMART formátumban határozzuk meg, biztosak lehetünk benne, hogy tudni fogjuk, mit, mikor és hogyan szeretnénk elérni.



5. ábra: SMART szabályok

A SMART célok specifikusak, mérhetőek, elérhetőek, relevánsak és időben meghatározottak. érdemes két vagy három SMART célt kidolgozni, ami elősegíti a megfelelően fókuszált együttműködés-kezelést egy bizonyos időkeretben, pl. egy három, hat, kilenc vagy tizenkét hónapos időszakban.



Használjuk a következő sablont saját SMART céljaink felvázolására, vagy osszuk meg a sablont a csapatunkkal, hogy a csapattagok is megalkothassák a maguk céljait. A sablont minden egyes cél esetében újra fel kell használni.

Specifikus?	A célhoz meg van határozva, hogy mit kell elérni és milyen határidővel?
Mérhető?	Az eredmény mérhető? Ha igen, hogyan?
Elérhető?	A cél a megadott időn belül elérhető?
Releváns?	Az eredmény hasznos és megfelelő?
Időben meghatározott?	Milyen időtartamot határoztunk meg a cél elérésére?

6. ábra: Sablon SMART célok kidolgozásához

Az alábbi példa segít a sablon megfelelő alkalmazásában.

Példa a SMART célokra: A cél havi 300 000 új látogató (Melanie Balke, növekedési stratégia szakértő, BAMF Media)

Specifikus?	Igen. Meghatározták, hogy mit kell elérni és mikorra.
Mérhető?	Igen. Az eredmény Google Analytics segítségével mérhető.
Elérhető?	A cél a jelenlegi látogatószám 20%-os növelése, ami az anyagi forrásokat és a három hónapos időkeretet figyelembe véve bátor, de reális cél.
Releváns?	Igen. Az oldalt nagyon sokan látogatják (ezt az adatok igazolják), de ez nem jelenti azt, hogy új látogatókat is könnyű az oldalra csábítani. A cég azt a megoldást választotta, hogy külön méri az új látogatókat, hogy minden egyes új látogatóról tudomást szerezhessen.
Időben meghatározott?	Igen. A cél elérésére három hónapot határoztak meg.

3.1.3 Benchmarking

Vállalatunk és üzleti környezete aktuális állapotának felmérésére a benchmarking is felhasználható, mellyel azonosíthatók a hiányosságok, és új módok fedezhetők fel a hatékonyság növelésére és a meghatározott célok elérésére.

A benchmarking az alábbi három alapvető módon alkalmazható:

Folyamatok benchmarking-ja

Saját folyamataink jobb megértése érdekében ezek teljesítményét belső és külső referenciaértékekhez mérhetjük, majd folyamatainkat javíthatjuk, illetve optimalizálhatjuk. Ennek lényege, hogy ha a legjobbakhoz hasonlítjuk az adott folyamatot, és megértjük, hogy ők hogyan csinálják, saját folyamatainkat hatékonyabbá és gyorsabbá tehetjük.

Stratégiai benchmarking

Ebben az esetben stratégiákat, üzleti megközelítéseket és modelleket hasonlítunk össze, hogy megerősítsük saját stratégiai tervezésünket és meghatározhassuk prioritásainkat. Meg kell értenünk, milyen stratégiákat alkalmaznak az igazán sikeres vállalatok (vagy csapatok vagy üzleti egységek) és ezeket össze kell hasonlítani a sajátjainkkal, majd olyan módszereket kell meghatározni, mellyel versenyképességünk fokozható.

Teljesítmény benchmarking

Ilyenkor az eredményeinket (ami a jövedelem növekedésétől a vevői elégedettségig bármi lehet) hasonlítjuk össze bizonyos belső vagy külső referenciaadatokkal, hogy megállapítsuk, mennyire vagyunk sikeresek. Ez a funkcionális teljesítmény benchmarking-ja is lehet (pl. HR csapat teljesítményének benchmarking-ja, olyan mérőszámok alkalmazásával, mint a munkavállalói ajánlás (employee net promoter score), a személyzet bevonására (staff engagement) vonatkozó kutatások, vagy a marketing csapat benchmarking-ja például az ajánlási pontszám (net promoter score) vagy a márkatudatosság mérésével).

Mielőtt belefognánk a benchmarking tevékenységekbe, válaszoljunk néhány kérdésre:



Segítséget jelentene a számunkra, ha tapasztalati adatok alapján megismernénk vállalatunk erősségeit és gyengeségeit, vagy megerősítést kapnánk ezekről?



Ha a válasz igen, végezzük el az alábbi feladatokat:

1. Döntsük el, mire szeretnénk benchmarking-et végezni
2. Azonosítsuk a teljesítményt érintő intézkedéseket.
3. Értékeljük vállalatunk képességeit.
4. Azonosítsuk az összehasonlítási alapként használható vállalatokat.
5. Végezzünk kutatást a kiválasztott vállalatokkal kapcsolatban.
6. Elemezzük az összegyűjtött adatokat, és dolgozzunk ki cselekvési tervet.

3.2 Együttműködés-kezelés tervezése saját vállalatunknál

Az együttműködés-kezelés a kapcsolatok hatékony kezelése a különálló és viszonylag független szervezetek és egyének közti együttműködésekben, melynek célja a partnerek versenyképességének növelése. Az Útmutatóban később kitérünk arra, hogy kezelhető az együttműködési folyamat. Jelenleg a legfontosabb dolgok, amiket az együttműködés-kezelésről tudnunk kell, az alábbiak:

- Az együttműködés-kezelés komplex döntéshozatali folyamat az összes vezetési szint bevonásával.
- A fő cél az együttműködő felek szükségleteinek kielégítése.
- Minden tevékenységet a megállapodásban szereplő irányítási és együttműködési alapelvek szerint kell elvégezni.
- Meg kell találni a megfelelő egyensúlyt az üzleti siker és az együttműködő felek céljainak megvalósítása közt.
- A célokat az erőforrások hatékony felhasználásával kell elérni.

3.3 Együttműködés típusának kiválasztása

Az együttműködés típusának kiválasztása nagyban függ attól, hogy milyen jellegű tevékenységet fogunk végezni az együttműködés keretében. Ha például egy orvosi műszer működését kívánjuk elemezni, valószínűleg külső szakértőkből álló csoportot érdemes létrehozni. Ha valamilyen termékkel kapcsolatban a vevői tudatosságot szeretnénk fokozni, külső hálózati együttműködésre lesz szükség, melynek keretében összegyűjthetők a globális adatok és vélemények. Ha szerverparkunkhoz még egy szervert hozzá szeretnénk adni, erre legjobb a belső csapatra épülő együttműködés. Ugyanakkor az elvégzendő feladat jellegének függvényében akár mindhárom fenti típust is használhatjuk. Az alábbiakban néhány kérdést mutatunk be, melyeket érdemes feltenni magunknak a döntés meghozatala előtt. Ne feledjük, hogy egynél több együttműködési típust is alkalmazhatunk, illetve megváltoztathatjuk az együttműködést, ha maga a feladat is változik.

3.3.1 Rendelkezésre áll házon belül az összes szükséges szakértelem?

Ha igen, belső együttműködésre kell törekedni. A belső együttműködésnek számos előnye van. A csapat tagjai valószínűleg ismerik egymást, a feladatok világosan megfogalmazhatók és kioszthatók, és mindenki érteni fogja a kapott szerepet. A belső együttműködés olyan, mint egy focicsapat, mindenki tudja a helyét, ismeri a játékot és tudja, hogyan kell csapatban játszani. Bár a csapat látóköre ebben az esetben beszűkülhet, ami nem kedvez az innovációnak, ha ezt előre tudjuk, akkor tehetünk is ellene.

Mint már korábban kifejtettük, az együttműködés során az adott csoportban dolgozó személyeknek végre kell hajtaniuk a kötelezettségeiket és tisztelniük kell a többiek jogait. A hatékony együttműködéshez érteni kell a csapat dinamikájának egészét éppúgy, mint annak alkotóit: a vezetőt, a követőket, az együtt dolgozó követőket (csapat) és a vezető által irányított csapatot (együttműködő csapat). Az emberek alapvetően azt igénylik, hogy vezessék őket, és nem azt, hogy kezeljék. A vezetés a vezetők, a követők és a közös célok közti kapcsolatokra épül.



7. ábra: Együttműködő csapat

“Az emberek alapvetően azt igénylik, hogy vezessék őket, és nem azt, hogy kezeljék”.

Ha úgy döntünk, hogy több szakértelemre lesz szükség, akkor a külső együttműködést kell választanunk. Mint már említettük, számos különböző típusú csoporttal működhetünk együtt, melyek mind sajátos jellemzőkkel bírnak. Most néhány szóban bemutatjuk, hogyan találhatjuk meg a megfelelő csoportot, akikkel külső együttműködést alakíthatunk ki.

3.3.2 Együttműködő csapat létrehozása

Sokan azt hiszik, hogy könnyű együttműködő csapatot létrehozni, pedig nem az. A csapatot gondosan össze kell állítani, hogy hatékonyan működjön, innovatív megoldásokat hozzon létre és sikeresen szállítsa az eredményeket. Az együttműködő csapatban mindenki aktívan részt vesz a tervezési és ellenőrzési folyamatokban. Az irányítást nem tekintik kizárólagosan a vezetőség feladatának, ehelyett minden csapattag kiveszi előle a részét, ami nagyfokú átláthatóságot biztosít, és a csapat minden tagja tudatában lesz a minőség fontosságának.

Az alábbiakban néhány ötletet mutatunk be a sikeres csapat létrehozásához.

1. Befektetés saját gyakorlati módszerekbe a kapcsolatok terén, pl. befektetés olyan fizikai megoldásokba, melyek erősítik az együttműködést (pl. egylégtérű irodák) a csapatok számára a munka során.

2. Együttműködési magatartás modellezése. Tegyük is, amit mondunk!

3. „Ajándék-kultúra” megteremtése. Ez mentorálás és coaching tevékenység révén valósítható meg, melyek kapcsán létrejönnek a szükséges hálózatok.

4. Szükséges készségek biztosítása. Az olyan szakmai fejlődés, mely a kapcsolatok építésére, a megfelelő kommunikációra, és a konfliktusmegoldásra összpontosít, segíti a munkatársakat az együttműködéshez és csapatmunkához szükséges készségek fejlesztésében.

5. Erős közösségi érzés támogatása. A közösségépítés egyben az együttműködési gyakorlat fejlesztése is.

6. Olyan csapatvezetők kijelölése, akik egyszerre képesek a feladatokra é a kapcsolatokra koncentrálni – mindkettő kulcsfontosságú a sikeres csapatvezetők számára!

7. Építeni kell az örökölt kapcsolatokra. Az emberek jobban érzik magukat, ha ismerősök közt vannak, és ezt érdemes kihasználni, vagyis minden csapatban elhelyezni legalább néhány embert, akik ismerik egymást.

8. A szerepek és feladatok világos megértése. A szerepek és felelőségek megértése alapvető fontosságú, és elengedhetetlen a működőképes együttműködéshez.

Az együttműködő csapatok szinte mindig kiveszik a részüket a sikeres projektekből és az innovációból. Ha mégsem, ott valószínűleg olyan viselkedésbeli problémák játszottak szerepet, melyek könnyen korrigálhatók. A kutatások szerint, ha többen rajta tartják a szemüket a projekt megoldásokon, a csapatok kevésbé hajlamosak komoly hibákat elkövetni. Az együttműködő csapatok több lehetőséget teremtenek az innovációt segítő új ötletek generálására, mert a tagok háttere és tapasztalatai valószínűleg különbözőek. Végül, de nem utolsósorban az együttműködő munkakörnyezet elősegíti az önmotivációt, az önbizalmat és a saját munkával való elégedettséget.

Az együttműködő csapatok szinte mindig kiveszik a részüket a sikeres projektekből és az innovációból.

Dolgoztál valaha olyan nagyon tehetséges emberek csapatával, akiknek az egyéni teljesítményét a csapat teljesítménye minden várakozás ellenére felülmúlta? Vajon ez hogyan történhetett?



Vagy a vezetés, vagy a csapat összetétele volt a titok.

A vezetés valószínűleg szerepet játszott a csapat sikerében. Azok a vezetők, akik tudják, hogyan hozzák ki a legjobbat a csapatból, a közös cél érdekében össze tudják hozni az embereket, akik aztán a vezetésük alatt kiemelkedő eredményeket érnek el. A csapat összetétele is sokat nyomhatott a latban. Valószínűleg komoly tervezés előzte meg a csapat összeállítását, és a csapat nem csak a készségek, a tapasztalatok és a szakértelem tekintetében lett kiegyensúlyozott, hanem sikerült bele olyan embereket összeválogatni, akik eleve nyerő pozícióból láttak neki a munkának, és minden eszközt megkaptak a feladatok elvégzéséhez.

Mivel nem mindig van lehetőség optimális csapat kialakítására, érdemes némi tudatosságot vinni a dologba, hogy a csapatok - annak révén, hogy kölcsönösen megértik, hol léphetnek fel problémák - képesek legyenek együtt dolgozni. Tudatában kell lennünk, hogy kik vagyunk, és ez hogyan befolyásolja a napi munkakapcsolatainkat.

Beszélhetünk mindenféle befolyásoló tényezőkről és tervekről, de az mindenképp alapvető fontosságú, hogy mint emberek milyenek vagyunk, hogyan szeretünk dolgozni, kommunikálni és másokkal kapcsolatokat létesíteni.

Az emberek nyilvánvalóan nem egyformák. Például:

- Vannak, akik elvárják a világos utasításokat és igénylik a szervezett körülményeket, listákat, időbeosztást stb.
- Vannak "társas lények", akik szeretnek másokkal együtt dolgozni.
- Viszont vannak visszahúzódó típusok is, akik szeretik magukban alaposan megrágni a dolgokat, mielőtt a gondolataikat megosztanák másokkal is
- És vannak azok a kreatív idealisták, akiknek nagyon kevés a gyakorlati érzékük.



Az alábbi linkeken a szerzők részletesen bemutatják, hogy segíthetünk a többieknek megtalálni saját preferenciáikat a kommunikáció és a kapcsolatteremtés területein:

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

Természetesen a személyiség típusok vagy a viselkedési mutatók csak azokra a preferenciákra utalnak, melyek szerint az emberek a mindennapi életben viselkednek. Nyomás alatt, vagy egyéb tényezők hatására sokan viselkednek a saját személyiség típusukra jellemzőtől eltérő módon. Ha viszont tudjuk, hogy az emberek általában hogyan cselekednek és kommunikálnak, az segíthet a sikeres csapatok létrehozásában.

3.3.3 A kommunikáció fejlesztése

Amint már említettük, az embereknek különböző kommunikációs módszereket részesítenek előnyben, de az biztos, hogy mindannyian naponta kommunikálunk, szóban, testbeszéddel, telefonon, írásban. Az együttműködést sikeresebbé tehetjük, ha figyelembe vesszük, hogyan kommunikálunk a csapattal, és ha szükséges, javítunk a kommunikáción.

“A bölcs azért beszél, mert van mondanivalója, a bolond azért, hogy ne legyen csend.”



Ötletek a sikeresebb kommunikációért

#1: Tudjuk, hogy kihez beszélünk, és az illető a kommunikáció melyik formáját kedveli (pl. beszélgetés vagy email)

#2: Beszéljünk világosan és tömören (csak annyit mondjunk, ami feltétlenül szükséges az üzenet átadásához)

#3: Vonjuk be a kommunikációs partnert (mindig kérjünk visszajelzést)

#4: Ha megszólítanak, válaszoljunk (hogy a partner tisztában legyen vele, hogy értetettük az üzenetét)

#5: Győződjünk meg róla, hogy a partner érti, amit mondunk neki (keressük az erre utaló jeleket)

#6: Fejlesszük magunkban a figyelés képességét (ne azzal foglalkozzunk, hogy majd mit fogunk mondani, hanem azzal, ami épp elhangzik)

#7: Figyeljük annak látható jeleit, hogy a partner egyetért a mondanivalónkkal vagy sem

#8: Tartsuk fel a szemkontaktust

#9: Tiszteljük a kommunikációs partnert

#10: Legyünk pozitívak



A kommunikáció egyszerűen fejleszthető az egyéb tevékenységek végzése, pl. a problémák megoldása közben. Próbáljuk ki az alábbi vidám játékot a csapatunkkal, és nézzük meg, hogy a különböző emberek hogyan reagálnak a különböző problémákra.



A hat gondolkodó kalap módszere



Ezt a technikát akkor érdemes kipróbálni, ha valamilyen problémára keresünk megoldást. Egyébként a következőkre is alkalmas:

- Innovatív gondolkodás előmozdítása
- Problémamegoldó technikák fejlesztése
- Kommunikációs készségek javítása
- Nem formális kommunikáció elősegítése
- Csapatépítés
- Együttérzés fejlesztése

Profi módon az alábbiak szerint játszható:

1. A koordinátor elmagyarázza a megoldandó problémát vagy a bevezetendő újítást.
2. Vitassuk meg a problémát, érveinket ahhoz igazítva, hogy épp milyen színű kalapot viselünk.
3. Cseréljük kalapot, és vitassuk meg ismét a problémát.
4. A koordinátor feljegyzi a potenciális megoldásokat.

Ha különböző álláspontokat képviselve működünk együtt és gondolkodunk, nem csak a lehetséges megoldások listája fog gazdagodni, hanem a csapattagok is tisztában lesznek vele, hogy hogyan szoktak reagálni a problémamegoldásra, és mások milyen, ettől eltérő megközelítéseket alkalmaznak.

Saját szerepének megfelelően minden játékos bemutatja saját álláspontját, a többiek pedig szintén a saját szerepüknek megfelelően bezállhatnak a vitába. Ne engedjük, hogy a résztvevők elvicceljék a dolgot, vagy másokat elijesszenek a játéktól! Akárcsak a brainstorming esetében, itt sincsenek rossz ötletek.

Ha a vita “kifárad”, és úgy tűnik, a témában minden lehetséges érv elhangzott, a játékosok kalapot cserélhetnek és folytathatják a megbeszélést. Ha valaki nagyon sokat ellenkezett pl. a piros kalapos játékosal, most kipróbálhatja az ő helyzetét.

A koordinátor jegyzeteket készít, **hogy listába szedhesse a lehetséges problémamegoldási stratégiákat a hozzájuk kapcsolódó kockázatokkal és hasznokkal együtt.**

A koordinátor később előállhat egy újabb probléma-megoldási javaslattal, és a játék újrajátszható.

Minden játékos felvesz egy kalapot (az adott szint nagyobb csapat esetében több ember is képviselheti). A kalap lehet valóságos vagy elképzelt, lényeg az, hogy viselőjének az alábbiak szerint kell részt vennie a vitában:

FOLYAMAT		<p>KÉK KALAP - FOLYAMAT</p> <p>Gondolkodás a gondolkodásról. Milyen gondolkodásra van szükség? Gondolkodás megszervezése. Tevékenységek tervezése.</p>
KREATIVTÁS		<p>ZÖLD KALAP - KREATIVTÁS</p> <p>Ötletek, alternatívák, lehetőségek. Megoldások a fekete kalap problémáira.</p>
TÉNYEK		<p>FEHÉR KALAP - TÉNYEK</p> <p>Információk és adatok. Semlegesség és objektivitás. Mi tudok? Mi kell megtudnom? Hogy szerzem meg a szükséges információt.</p>
HASZNOK		<p>SÁRGA KALAP - HASZNOK</p> <p>Pozitívumok, pluszpontok. Miért hasznos egy ötlet? Logikus indoklás.</p>
ÉRZÉSEK		<p>PIROS KALAP - ÉRZÉSEK</p> <p>Megérzések, benyomások, „hüvelykujjam bizserég” Aktuális érzéseim. Az érzések változhatnak. Nincs indoklás.</p>
ÓVATOSSÁG		<p>FEKETE KALAP - ÓVATOSSÁG</p> <p>Nehézségek, gyengeségek, veszélyek. Kockázatok kimutatása. Logikus indoklás.</p>

3.3.4 A sikeres együttműködés titka



Néhány gyakorlati ötlet a sikeres együttműködésekhez:

Mit kell tennünk?	Hogyan?
Hozzunk létre közös célt, mely minden résztvevőt inspirál	Vizsgáljuk meg azt a kérdést: „Mit tehetünk együtt, amit egyébként egyikünk sem tehetne meg egyedül?” Ha a csoport hatékonyan akarja összpontosítani energiáit, és jól kíván működni, akkor erre a kérdésre úgy kell tudni válaszolnia, hogy az mind személyes szinten, mind szakmailag kielégítő legyen.
Hozzunk létre együttműködést a partnerek bevonására és az elszámoltathatóság biztosítására	A legjobban megfogalmazott alapelvek és a legegységelműbben meghatározott tevékenységek is haszontalanok, ha ezeket nem hajtják végre. Ezeket éppen ezért érdemes összefoglalni valamilyen pontozólapon, amelyet a csoport azután felhasználhat arra, hogy az egyes találkozók után értékelje az addigi teljesítményét. A vezetők fontos szerepet játszanak abban, hogy mindenkit rávegyenek arra, hogy gondolkodjanak el rajta, mit ért el a csapat és mit nem, illetve mennyire hatékony az együttműködés a csoportok között.
Tisztázzuk szerepeket és a	Szánjuk rá az időt arra, hogy megértsük, hogyan befolyásolja a csapatunk összetétele, hatóköre és szerkezete a döntéshozatalt. A

döntési jogokat	kisebb és földrajzilag izolált csapatok gyakran demokratikusabb döntéshozatali módszereket alkalmaznak, mivel a kihívást jelentő kérdéseket személyesen tudják kezelni. Ahol a csapat tagjai pl. különböző országokban dolgoznak, magasabb szintű strukturáltságra és differenciálásra van szükség a szerepek és a döntéshozatali folyamatok vonatkozásában.
Hozzunk létre rendszereket és folyamatokat a kommunikáció és koordináció céljaira	A vezetők elkötelezettsége a világos és nyitott kommunikáció iránt meghatározza a csapat és a szervezet hangulatát. Az együttműködésben az átláthatóság létfontosságú, mert az a bizalom és a termelékenység alapja, miközben a tudás és az információ felhalmozása vagy visszatartása aláássza ezeket. A vezetőknek is biztosítaniuk kell, hogy mindenki megértse az információ megosztására és a kommunikációkészségre vonatkozó elvárásokat.
Használjuk ki a kollektív intelligenciát	Sok vezető hajlamos konzervatívan viselkedni, amikor inputokra van szüksége, pedig amire leginkább szüksége lenne, azt gyakran csak az érdekeltek szélesebb körétől kaphatja meg. Vállaljuk a kihívást, és kísérletezzünk a vállalati szociális médiával, hogy a szervezet egészéből információkat szerezhessünk stratégiai fontosságú témákkal kapcsolatban.
Biztosítsuk az eredmények elszámolhatóságát	Kezdetől fogva bízunk meg a csapatunkban, és az értékelés révén ezt a bizalmat folyamatosan mélyítsük, vagy azonosítsuk azokat a pontokat, ahol segítségre van szükség. Világosan fogalmazzuk meg, mit bízunk rá a többiekre, és mit jelent a kölcsönös elszámoltathatóság. Legyen elég önbizalmunk ahhoz, hogy a dicsőségben másokat is hagyjunk osztozni. Mindenekelőtt legyünk megbízhatóak és elszámoltathatóak. Mindig tegyük meg, amit ígértünk!

3.3.5 Megfelelő partnerek megtalálása

Mielőtt együttműködésre adnánk a fejünket, pontosan tudnunk kell, hogy mit szeretnénk, és mit vagyunk hajlandók mi magunk “beleadni a közösbe”. Döntsük el, pontosan mi motivál bennünket az együttműködésre. Az alábbiakban néhány olyan okot mutatunk be inspirációként, melyeket más KKV-k soroltak fel a külső együttműködés indoklására:



8. ábra: Okok a külső együttműködésre

Világosan elő kell készítenünk az üzleti dokumentációt (ehhez rengeteg információ áll rendelkezésre nyilvános forrásokból) majd ki kell választanunk a partner(eke)t. Néha a partner megtalálása egyszerű, mert pont van olyan személy vagy szervezet a környezetünkben, aki/amely tökéletesen megfelel a céljainknak, pl. szakértelme, készségei vagy a birtokában lévő szellemi tulajdon miatt.

Lépések	Figyelembe vehető:	Ne feledjük:
Minden lehetséges együttműködő partner összegyűjtése	<ul style="list-style-type: none"> Önkormányzatok Kormányok Szociális partnerek Vállalkozók Vállalatok Civil szervezetek Oktatás Tudomány Társadalom képviselői 	<p>A partnerek</p> <ul style="list-style-type: none"> lehetnek együttműködők, vagy versengők, vagy érdektelenek, ellenállhatnak a nagyobb változásoknak, kedvelhetik a hosszú vagy a rövid távú megoldásokat stb.

Az együttműködési alapelvek közös meghatározása	Egyenlő jogok vagy együttműködési megállapodás	Vállalkozói vagy civil tevékenységek támogatása. Stratégiai és egyszeri döntések szétválasztása az érdekellentétek elkerülése érdekében.
Tulajdonviszonyok közös meghatározása	A partnereknek meg kell állapodniuk a közös (egyhangúlag elfogadott) elemzésen alapuló közös stratégiában.	Konszenzus létrehozása, és annak elfogadása, hogy míg egyes csoportok adott dolgot problémaként fognak fel, mások ezzel nem biztos, hogy ugyanígy vannak.

Létre lehet hozni az alábbiak közül valamelyik csoportot.

Fentről lefelé irányuló beavatkozások

Együttműködés kisszámú erős partner – pl. a kormány, nemzetközi projektek és vállalatcsoportok közt, ahol minden érintett a saját ütemterveit, tudását és értékrendszerét propagálja. *Az egyéb érintettek részvétele minimális, vagy hiányzik. A tervezés felülről lefelé irányul.*

Módosított fentről lefelé irányuló beavatkozások

Együttműködés kisszámú erős partner – pl. a kormány, nemzetközi projektek és vállalatcsoportok közt, ahol ugyanakkor a döntések meghozatala előtt az egyéb érdekeltek érdekei és tudása is figyelembe vehető. *A vonatkozó információk beszerzése az egyéb érintettek részvételét feltételezi, de a tervezés továbbra is felülről lefelé irányul.*

Részvételen alapuló beavatkozások

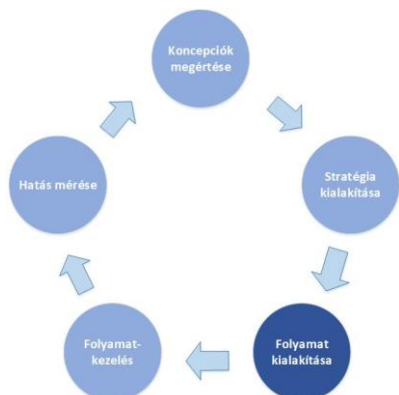
A programot kisszámú erős partner tervezi, és ezek tulajdonában is marad, de a végrehajtás során *alulról felfelé* irányuló tervezést alkalmaznak. Az érintettek csoportjai részt vesznek az értékelésekben, és az egyes helyszíneken végzendő tevékenységekről közös döntések születnek. *Ezeket a tevékenységeket a program tulajdonosai és a kedvezményezettek együtt irányítják és értékelik.*

Részt vettél valaha olyan együttműködésben, ami elsőre nagyszerűnek tűnt, de végül nem működött? Szerinted az alábbiak közül mi okozhatta a problémát?



Eltérő értékek és érdekek | Kockázat, felelősség, elszámoltathatóság és hasznok nincsenek megosztva | Az együttműködést csak a pénz miatt hozták létre | A döntéshozást negatívan befolyásolták az egyenlőtlenül eloszló erőforrások és szakértelem | A partnerek képtelenek azonosítani és megoldani a belső konfliktusokat | A folyamat egyetlen erős partner irányítása alá került | A partnereket nem elég gondosan választották ki

4 Együttműködési folyamat létrehozása innovációs célból



Az együttműködési folyamat jobb, mint a hagyományos folyamatok, amíg mindenki tisztában van vele, hogy az együttműködés nem pusztán taktika vagy az eszközök/készségek felhalmozása, hanem egy bizonyos nézőpontot jelent, illetve azt, ahogy a felek egymáshoz és a szervezethez viszonyulnak, és segítségével világosan meg lehet határozni, hogy a felek hogyan érik el közösen a megadott célokat.

Az együttműködés megfogható, lényegi és fenntartható eredményeket hoz létre, miközben a megalakulástól eljut a közös részvételig és tevékenységekig.

4.1 Mi a teendő?

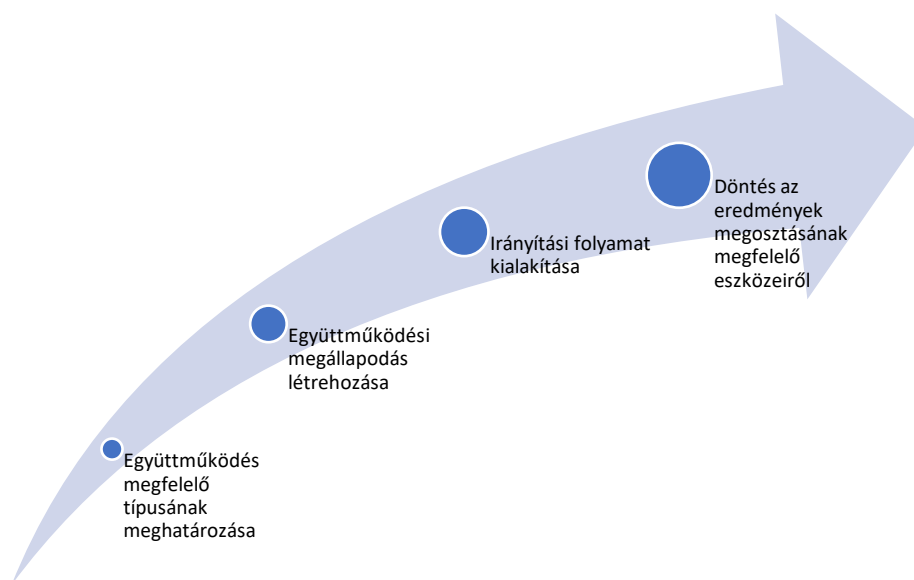
A sikeres együttműködési folyamatban a tagok közti bizalom legyőzi a kezdeti bizonytalanságot és gyanakvást, a résztvevők pedig nem csak saját érdekeiket, hanem partnereikét és a szervezetét is figyelembe véve dolgoznak együtt, minden nézőpontot megfontolva.

Próbáljuk meg elkerülni a következő három csapdát már az együttműködési folyamat kezdetén:

1. együttműködés gazdasági értékének túlbecsülése
2. együttműködés költségeinek (idő, pénz, infrastruktúra) alábecsülése
3. az együttműködéssel járó használdozati költségek figyelmen kívül hagyása.

Alacsonyabb szinten meg kell határoznunk a megfelelő folyamatfejlesztés szükséges feltételeit, valamint az ezeket támogató infrastruktúrát. Gondoljuk át az alábbiakat:

1. folyamat összehangolása.
2. információs rendszerek/infokommunikációs technológia (IS/IKT) kompatibilitása
3. kötelező készségek
4. tevékenységek koordinálása.



9. ábra: Együtműködési folyamat kidolgozása

4.2 Hogyan?

Fázisok	Leírás	Teendő
Együtműködés megfelelő típusának meghatározása	Annak eldöntése, hogy miért akarunk együttműködni és mit szeretnénk elérni	Határozzuk meg az innováció okait és a törekvés nagyságrendjét Az innovációs folyamat részeként ösztönözzük az együttműködő magatartást. Attól függően válasszunk partnert vagy partnereket, hogy hol tartunk a folyamatban. Integráljuk a célt a szervezet stratégiájába. A célt támogassa a vezetőség, és fogadja el a személyzet és a többi érdekelt.
Együtműködési megállapodás létrehozása	A felek közti egyértelmű megállapodás létrehozása	A megállapodás terjedjen ki a szerepekre (ki mit csinál), a felelőségekre (minden fél legyen elszámoltatható), az anyagi felelőségre (milyen anyagi javakkal tartoznak az egyes felek csoportnak), a felek jogaira (mit kapnak az egyes felek az együttműködéstől) és a vállalt feladatok, illetve a szellemi tulajdon menedzselésére. A megállapodásban szerepeljen az irányítási folyamat és a végrehajtás ütemterve, panaszrendezési eljárás a problémák megoldására és felterjesztési eljárás.

<p>Irányítási folyamat kialakítása</p>	<p>Az irányítási folyamat összes céljának megvalósítására irányuló törekvés</p>	<p>Szabványosítsuk a kezdeményezett folyamatokat (ha szükséges, hozzunk létre eljárásokat és eszközöket).</p> <p>Az együttműködést hangoljuk össze a többi kulcsfontosságú üzleti kezdeményezéssel.</p> <p>Támogassuk az üzleti folyamatok folyamatos javítását.</p> <p>Határozzuk meg a szerepeket és felelőségeket a folyamatban.</p> <p>Határozzuk meg a folyamat tulajdonosát.</p> <p>Ha nem lennének, hozzunk létre változás-menedzsment folyamatokat.</p> <p>Tegyük a szervezetet agilissá, hogy gyorsabban reagálhasson a változásokra.</p> <p>Javítsuk a kezdeményezett folyamatok minőségét.</p>
<p>Döntés az eredmények megosztásának megfelelő eszközeiről</p>	<p>Az elért eredményeket meg kívánjuk osztani partnerekkel</p>	<p>Az együttműködésnek számos lehetséges csatornája van, pl. telefon, értekezlet, üzenetküldés, email, fórumozás, wiki, fájlmegosztás.</p> <p>A szervezetben minden együttműködési tevékenységhez határozzuk meg az eszközöket és csatornákat.</p> <p>Kövessük nyomon, mi történik és mikor, hogy a jelentős változásokkal mindenki tisztában legyen.</p>

4.1 Hogyan teszi sikeressé a vállalkozásomat az együttműködés?

Az innovációs folyamat számos pontján dönthetünk úgy, hogy együttműködésbe kezdünk: például, ha azzal nincs gondunk, ha valami nagy ötletre van szükségünk (ez különösen akkor valószínű, ha alkalmaztuk az INCREMENTA Kreativitási útmutató tanácsait!), de egy későbbi fázisban mégis úgy döntünk, hogy a problémák megoldásához segítségre van szükségünk. Mivel az innovációs folyamatnak az összes szakasza fontos, az együttműködés mindig jól jöhet.

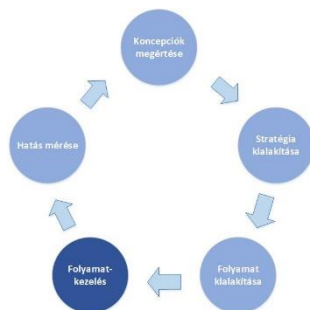
Az innováció egy új vagy jelentős javításon átesett termék, szolgáltatás, folyamat vagy gyakorlat megvalósítása, melyben benne van a kreatív ötletek kiválasztása, kidolgozása és sikeres megvalósítása, illetve az ezek közben felmerülő, a megvalósítást veszélyeztető



gyakorlati problémák megoldása. Más szóval az innováció a kreatív ötlet gyakorlati megvalósítása.

Az innováció a kreatív ötlet gyakorlati megvalósítása

5 Az együttműködési folyamat menedzselése



Az együttműködést hátráltató számos kulturális tényező a szervezeteken belül éppúgy jelentkezik, mint a szervezetek között. A jelek szerint az információ könnyebben áramlik pl. különböző vállalatok szoftverfejlesztői között, mikor pl. a kerti sütögetés közben elbeszélgetnek, mint ugyanazon szervezet különböző részlegeinek dolgozói közt. A szervezeteknek éppen ezért ki kell alakítaniuk az információ megosztásának kultúráját, és ezzel kapcsolatban gyakran túl kell lépniük a különböző szervezeti egységek/szakmák/stb. egymás iránti

ösztönös bizalmatlanságán.

A közösen végzett munka kemény dió, szó sincs valamiféle kényelmes, nyugodt kapcsolatról, ahol mindenki mindenben egyetért. A legjobb és legnagyobb kihívásokat gerjesztő gondolkodást kell ápolni, és a vita és versengés során el kell menni a kapcsolat legvégső határáig, felfedezéseket kell tenni és megoldásokat kell tesztelni, figyelni kell és válaszolni. Ez egy ellentétekkel teli környezet – tele akciókkal és reakciókkal, biztonsággal és kockázattal, próbákkal és jutalmakkal. Ugyanakkor az együttműködésre jellemzőnek kell lennie a tiszteletnek és a jószívűségnek, az alázatnak és a büszkeségnek, az érzékenységnek és a keménykezűségnek is. A kihívást mindig az jelenti, hogy az emberek a problémákat különböző nézőpontokból látják, tapasztalataiknak, helyzetüknek és készségeiknek megfelelően.



Szerinted milyen tényezők befolyásolják az együttműködést?

Az együttműködést számos tényező, így a stratégia, a kommunikáció és a kultúra is befolyásolja. A továbbiakban röviden bemutatunk néhányat a főbb tényezők közül.

5.1 Kritikus sikertényezők

Az együttműködés irányítása során figyelembe kell venni az alábbi 5 kulcsfontosságú sikertényezőt:

Vezetés
Kultúra
Kommunikáció
Megfelelő partner megtalálása
Struktúra

5.1.1 Kultúra

A tudás generálása, átadása és felhasználása számára megfelelő kultúrát és környezetet teremtő vállalatok jobban teljesítenek. A kultúra az alapvető értékek és hitrendszerek összessége, melyek által a szervezetek értelmet nyernek. A kultúrát egy hosszú sor belső és külső tényező alakítja, melyek közül némelyik nehezen irányítható. A szervezet kultúrája az együttműködést elősegítheti, de akár hátráltathatja is.

Mit tehetünk?

1. Hozzunk létre látható kapcsolatot a **tudás megosztása** és a gyakorlati üzleti célok közt
2. integráljuk a **tudás létrehozását és átadását** a meglévő kulcsfontosságú üzleti kezdeményezésekkel
3. harmonizáljuk a **jutalmazás és az elismerés** rendszereit, ezáltal támogatva a tudás átadását és felhasználását
4. próbáljuk bátorítani a **bizalmat, az együttműködést és a konfliktuskezelést** a vállalkozásunknál.

5.1.2 Vezetés

A hatékony vezetés fontos a sikeres együttműködés és innováció szempontjából. A vezetők meg tudják oldani, hogy a csoport elérje a céljait, mégpedig azáltal, hogy ezeket a célokat létrehozzák és megfelelően kommunikálják, bizalmat teremtenek és világos magyarázatokkal és stratégiai megközelítéssel inspirálják a csapatmunkát.

Teendők:

1. Az innováció legyen rendszeresen a beszélgetések tárgya
2. Az anyagi források egy részét szánjuk innovatív projektekre.
3. Győződjünk meg róla, hogy a munkatársaknak van idejük az együttműködésre, és ezzel kapcsolatban megfelelő képzésben részesülnek.
4. Állítsunk fel elvárásokat, és álljunk készen az összes különböző vélemény meghallgatására.
5. Adjunk az embereknek időt, hogy a problémákat saját maguk oldják meg.
6. Hagyjunk teret a konfliktusoknak és vitáknak.
7. A kommunikáció és a problémamegoldás legyen átátható.



Az alábbi együttműködése alapuló probléma-megoldási technikákat is ki lehet próbálni, mert ha ez világos célokkal párosul, akkor valószínűbb, hogy a vezetők okos, kreatív megoldásokhoz jutnak, ami segíti a csapat előrehaladását a küldetése teljesítése során:

Tevékeny ség	Leírás	Hogyan segít az együttműködés?
Problémák azonosítása	Határozzuk meg a probléma eredetét (mi történt is miért)	Szélesebb látókört biztosít. Tervezzünk integrált megközelítést, mely figyelembe veszi az összes fontos érintett szerepét és céljait.

Tények azonosítása	Szánjuk rá az időt, hogy megtudjuk, mivel volt gond, és milyen megoldásokkal próbálkoztak eddig	A probléma jellegétől függő megfelelő technikával gyűjtsük össze a lehető legtöbb információt (beszéljünk fontos szerepet játszó információs forrásokkal, végezzünk megfigyeléseket, készítsünk interjúkat, kutassunk).
Probléma meghatározása	Keressük meg a probléma okát	Hacsak a felszínre koncentrálnak, a probléma szinte biztos újból felbukkan majd, és újból és újból meg kell oldani. Vonjunk be másokat is, és hatoljunk el a probléma gyökeréig.
Ötletek keresése	Soroljunk fel lehetséges megoldási stratégiákat, az egyes stratégiákhoz kapcsolódó kockázatokkal és hasznokkal együtt	A lehetséges megoldási stratégiák és a kapcsolódó kockázatok és hasznok összeszedésébe vonjunk be másokat is.
Kiválasztás és értékelés	Olvassunk esettanulmányokat, kérdezzünk meg szakértőket és játsszunk online üzleti szimulációs játékokat	Olvassunk esettanulmányokat, kérdezzünk meg szakértőket és játsszunk online üzleti szimulációs játékokat.
Tervezés	A megoldás végrehajtása előtt mérjük fel annak hatásait	Végezzünk szűk körben felmérést és mérjük a reakciókat. Hallgassuk meg mások (főleg a tapasztaltabbak) véleményét.
Ötlet "eladása" a többieknek	Mutassuk be az ötletünket a csapat többi tagjának	Azonosítsuk a vállalatunkon belül vagy a vevők közt a legfontosabb véleményformálókat, és állítsuk őket a mi oldalunkra.
Cselekvés	Ideje felfrissíteni a projekt menedzsment készségeinket?!	A probléma megoldására dolgozzunk ki többlépcsős megoldásokat (időbeosztással és megfelelő kommunikációs stratégiákkal) az érintettek informálására.

5.1.3 Kommunikáció

Az együttműködés során az ötletek egyre újabbakat generálnak. A munkatársak és a külsősök közti kommunikáció javítja a teljesítményt. Ennek megfelelően minél szorosabb a kapcsolat a munkatársak közt, illetve a munkatársak és a külső felek közt, annál jobb lesz a teljesítmény.

5.1.4 Szervezeti felépítés

Szervezetünk felépítése, azaz a hatáskörök, felelőségek, szerepek és feladatok meghatározása alapvető fontosságú az együttműködés sikere szempontjából. Még ha nem is ugyanazon a feladaton dolgoznak, a munkatársak tanulhatnak egymás tapasztalataiból, és az új tudást saját munkájukban hasznosíthatják. Ha a különböző szociális és szakmai hátterű munkatársak találkoznak egymással, lehetőség nyílik a tapasztalatok különböző nézőpontokból történő vizsgálatára, így új ötletek szülehetnek, mert a kollégák kénytelenek lesznek a komfortzónájukon kívül gondolkodni.

Külső együttműködés esetén néha hasznos lehet vállalatok közti szervezeti egységet létrehozni (miközben a felek természetesen megtartják saját szervezeti struktúrájukat). Ez nem csak a döntéshozatalt gyorsíthatja fel, hanem a komplikált együttműködést irányítását is megkönnyítheti.

Vegyük figyelembe az alábbiakat:

1. Együttműködés vezetése
2. Vezetési stílusok kompatibilitása
3. Közös döntéshozatal
4. Multidiszciplináris csapatok.

A legtöbb együttműködést szolgáltatási szint megállapodások (service level agreement, SLA) szabályozzák, melyek azt határozzák meg, melyik félnek mit kell teljesítenie, nem pedig azt, hogy ki mit vár a partneri kapcsolattól. Az SLA-k a működési teljesítmény mérőszámaira helyezik a hangsúlyt, nem pedig a stratégiai célkitűzésekre, márpedig ezek a mutatók gyakran elavulnak a változó üzleti környezetben, az együttműködések irányítói pedig nem tudják, hogy ragaszkodjanak az eredeti feltételekhez, vagy újratárgyalják a szerződést. Addigra a vállalatvezetők már jellemzően újra a saját szervezetük vezetésével vannak elfoglalva, és nem követik az eseményeket, vagyis, hogy a szinergiára vonatkozó elképzeléseik megvalósultak-e. Az együttműködés a középvezetők koordinálják, nekik viszont nincsenek egyértelmű lehetőségeik a vezetők elképzeléseinek megvalósítására, ehelyett az SLA célértékeinek elérésére törekszenek, nem pedig arra, hogy akár a szervezeti határok ledöntésével stratégiai sikerre vigyék az együttműködést. Mivel ezek a menedzserek többnyire a HR politikákat követik, és saját szervezetük hierarchiája adta karrierlehetőségeket tartják szem előtt, nem sok minden ösztönzi őket arra, hogy túl sok energiát fektessenek a projektbe.

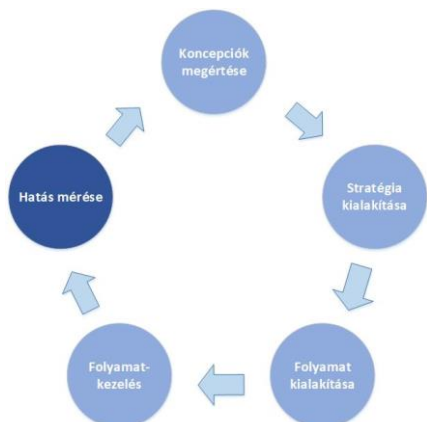
5.1.5 Megfelelő partner megtalálása

Már beszéltünk arról, milyen fontos megtalálni a megfelelő partnert, de ez valóban annyira lényeges szempont a sikeres együttműködéshez, hogy nem árt itt is megismételni. Az együttműködésben minden félnek meg kell határozni, mit akar a partnerségtől, és ennek érdekében mit hajlandó megtenni. Az is alapvető fontosságú, hogy létrehozzuk az együttműködési megállapodást, ami minden szempontot tisztáz a felek között.

Az alábbiakat is figyelembe kell venni:

- Személyes találkozók szervezése
- Finanszírozásról döntő felsővezető (executive sponsor) bevonása
- Annak biztosítása, hogy a részvételt mindenki dicséretes (sőt, akár kötelező) hozzáállásnak lássa
- Közös céltudatosság létrehozása
- Részvétel jutalmazása (belső vagy egyéb jutalom)
- Munkatársak bevonása a folyamatba már a korai szakaszban

6 Hatás mérése – Együttműködési pontozólap



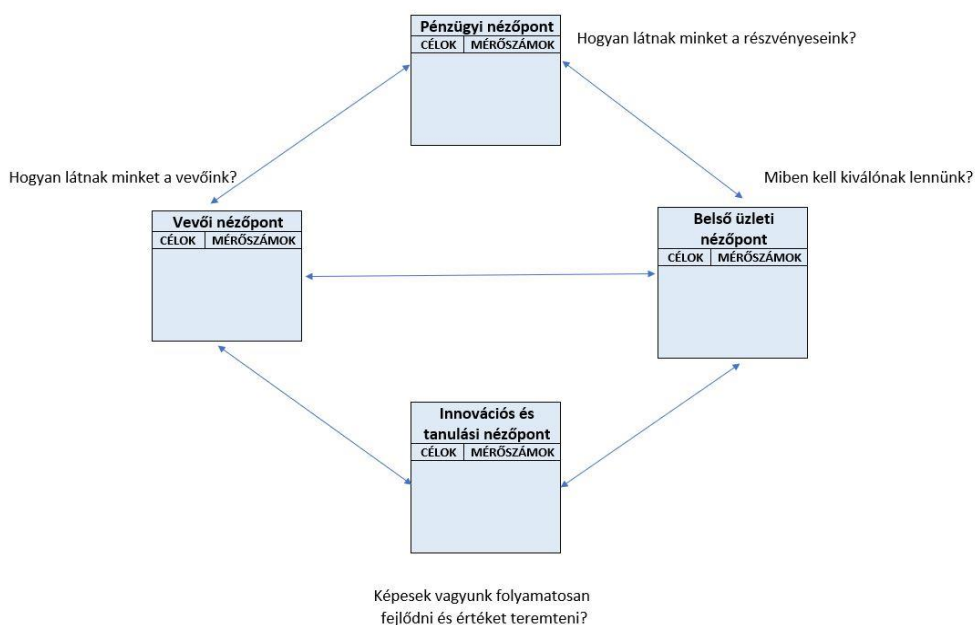
6.1 Mi ez?

A pontozólap általánosan használt eszköz bizonyos folyamatok vagy tevékenységek értékelésére. Lehet, hogy már használtuk is, pl. üzleti tervekhez vagy egyéb vállalati követelmények esetében. A vállalat bizonyos vonatkozásaiban a teljesítmény értékelése révén, a felmérésekből és interjúkból gyűjtött adatok segítségével megalapozott döntéseket hozhatunk. Az pontozólap segít a terv egyes részeinek harmonizálásában. Az pontozólapon szereplő információk a vezetőségi felmérésekből, valamint a

vállalatnak a projekt vagy a csapat teljesítményét kommentáló dolgozóitól és ügyfeleitől származnak.

A kiegyensúlyozott pontozólap (Balanced scorecard, BSC) négy fontos szempontból vizsgálja a vállalkozást, és az alábbi négy alapkérdésre ad választ:

- Hogyan látnak minket a vevők? (vevői nézőpont)
- Miben vagyunk kiválóak? (működési folyamatok nézőpontja)
- Tudunk fejlődni és értéket teremteni? (innovációs és tanulási nézőpont)
- Hogyan látnak minket a részvényeseink? (pénzügyi nézőpont)



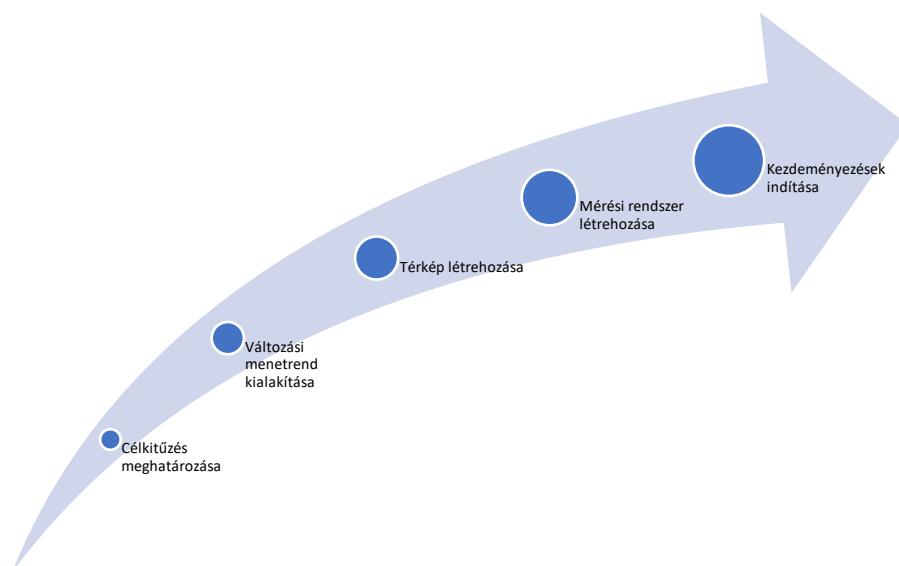
10. ábra: A kiegyensúlyozott pontozólap 4 alapkérdése

A kiegyensúlyozott pontozólapot használjuk arra, hogy üzleti küldetésünket megfogható célkitűzésekben és intézkedésekben fejezhessük ki.

6.2 Hogyan kell használni?

Gondoljunk úgy a kiegyensúlyozott pontozólapra, mint a repülőgép pilótafülkéjének mutatóira és műszereire. A repülőgép irányítása, a manőverezés komplikált feladat, amihez a pilótáknak rengeteg információra van szükségük, így pl. tudniuk kell az üzemanyagszintet, a sebességet, a magasságot, az irányt, a célt és még sok egyéb információt, melyek a gép aktuális és jövőbeli állapotára vonatkoznak. Ha a pilóta csak egy műszerre támaszkodik, az végzetes lehet. A modern szervezetek irányítása legalább ennyire összetett feladat, és a menedzsereknek egyszerre számos területet kell szemmel tartaniuk.

Most lássuk, milyen lépések szükségesek a kiegyensúlyozott pontozólap létrehozásához!



6.2.1 Célkitűzés meghatározása

A célkitűzések meghatározása világosan kifejezi, hogyan különböztetjük majd meg magukat a versenytársainktól. Ehhez három különböző nézőpontot kell figyelembe venni:

1. Cél
2. Előny
3. Terület

Ha egyszerűen akarunk fogalmazni, akkor a célkitűzés tudatja a világgal, hogy mit fogunk csinálni (cél), mit fogunk nyerni (előny) és mindezt hol csináljuk meg (terület).

6.2.2 Változási menetrend kialakítása

Ha azt mondjuk, hogy a célkitűzés kifelé szól, akkor a változási menetrend inkább befelé. Mít kell jobban csinálni a szervezetnek, hogy elérje a célkitűzésben szereplő célokat? A változáshoz “melyik gombot kell megnyomni”? A változási menetrend egyszerűen azokat a

változásokat mutatja be, melyek a stratégia végrehajtása közben a szervezetben meg fognak jelenni.

6.2.3 Térkép létrehozása

Ha nincs térkép, ami a célunkhoz elvezet, nagyon könnyen eltévedhetünk a stratégia végrehajtása során. A stratégiatérkép a stratégiai célkitűzések egyszerű, egyoldalas vizuális megjelenítése, az ok-okozati viszonyok feltüntetésével. Olyan képet fest a stratégiáról, melyet mindenki megért.

6.2.4 Mérési rendszer létrehozása

Ha megvan a térkép, el lehet gondolkodni az mérés rendszeréről is. A mérések két dologra jók: segítenek a menedzselésben (megérthetjük, mi az, ami nem működik) és segítenek a motivációban is (az emberek akkor is reagálnak a mérési eredményekre, ha ezzel kapcsolatban nem kapnak semmilyen kompenzációt). Olyan méréseket válasszunk, melyek segítik a stratégia megvalósítását. .

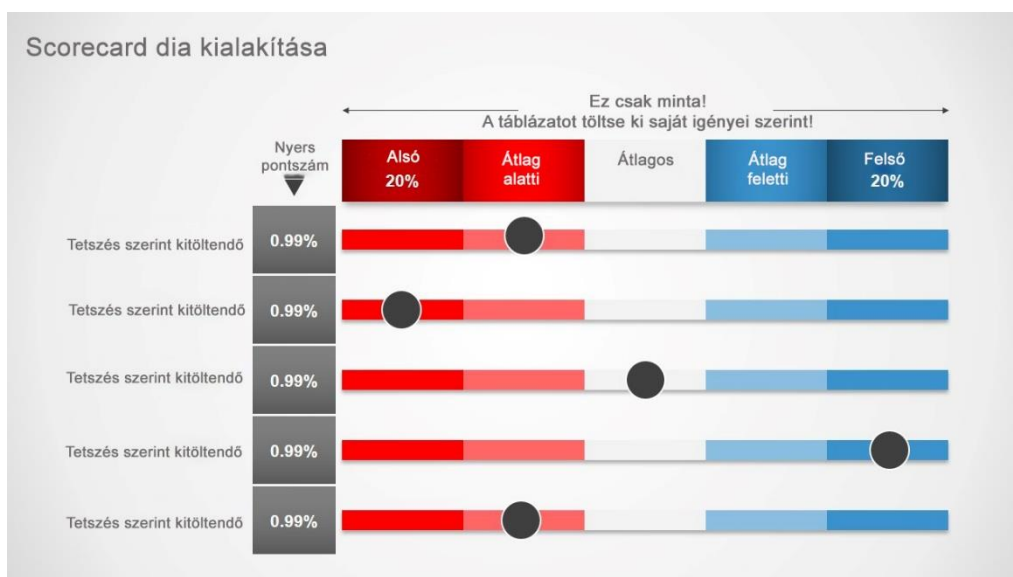
6.2.5 Kezdeményezések indítása

A kezdeményezések (projektek) keltik életre a stratégiát. Milyen projekteket kell beindítani ahhoz, hogy a stratégiát végrehajtsuk? És ami legalább ilyen fontos: mik azok a tevékenységek, melyeket abba kell hagynunk, hogy a stratégiára összpontosíthassunk?

6.2.6 Információk bemutatása

Mi a **PowerPoint Scorecard (pontozólap) diáit** használtuk, mert ezek ideálisak a munkatársak értékeléséhez és a vállalati jelentések elkészítéséhez. Ezek mindenhol hozzáférhetőek. Az adatok az pontozólapon saját specifikációinknak megfelelően szerkeszthetők. A PowerPoint dia személyre szabható és könnyen átalakítható, de a célra egyébként bármilyen általunk hasznosnak ítélt sablon felhasználható.

Az információ ugyanabban a táblázatos formátumban háromféleképp mutatható be. Az első típusban csillagokat használunk az érték megadására, az oszlopok pedig a könnyebb azonosíthatóság érdekében színesek. A második típusban is a csillagok játsszák a főszerepet, de az oszlopok nem színesek. Az utolsó dián az oszlopok vörös, szürke és kék színben szerepelnek, a kiemelt pontokat pedig szürke PowerPoint alakzatok jelzik.



11. ábra: Scorecard diák kialakításának példái

A kiegyensúlyozott pontozólap használatához meg kell határozni az időbeli, minőségi, teljesítménybeli és szolgáltatási célokat, majd ezeket specifikus mérőszámokra lefordítani.

Itt egy olyan példát mutatunk be, mikor a pontozólapot az ECI felsővezetői alkalmazták, akik a vevői teljesítménnyel kapcsolatban a következő célokat határozták meg: szabványos termékek gyorsabb piacra juttatása, vevők piacra jutási idejének csökkentése, a vevőkkel létrehozott együttműködések révén kitüntetett beszállítóvá válni, valamint a vevői igényekhez igazított innovatív termékek előállítását. A vezetők ezeket az általános célokat specifikus célokká alakították, és mindegyikhez megfelelő mérőszámokat rendeltek (mint a következő ábrán látható). A vonzó megoldások folyamatos biztosításának specifikus céljának teljesülését az ECI az új termékek és a bejegyzett termékek az eladásokon belüli százalékos megoszlásával mérte. Ez az információ a vállalaton belül elérhető volt. Bizonyos egyéb mérések külső adatok beszerzését igényelték, például annak a célnak a méréséhez, hogy a vállalatot megbízható és gyorsan reagáló beszállítóként tartsák számon, az ECI a vevőktől kért be adatokat.

Példa az eredményekre:

Az ECI kiegyensúlyozott üzleti pontozólapja			
Pénzügyi nézőpont		Vevői nézőpont	
CÉLOK	MÉRŐSZÁMOK	CÉLOK	MÉRŐSZÁMOK
Túlélés	Cash flow	Új termékek	Új termékek aránya az eladásokban Saját termékek aránya az eladásokban
Siker	Negyedéves eladások és működési bevételek növekedése részlegenként	Gyorsan reagáló beszállítói szolgáltatás	Szállítások a vevő által meghatározott határidőn belül
Jövedelmezőség	Növekvő piaci részesedés és saját-tőke megtérülés (ROE)	Kitüntetett beszállító	Részesedés a key account-ok (legfontosabb vásárlók) felé irányuló eladásokból Pozíció a key account-ok által felállított rangsorokban
		Vevői partnerség	Együttműködésen alapuló memóri projektek száma
Belső üzleti nézőpont		Innovációs és tanulási nézőpont	
CÉLOK	MÉRŐSZÁMOK	CÉLOK	MÉRŐSZÁMOK
Technológiai lehetőségek	Gyártott mérettartományok kontra versenytársak	Vezetés a technológia területén	Következő generációs technológia kidolgozásához szükséges idő
Kiváló gyártás	Ciklusidő Egységár Gyártott mennyiség	Tanulás a gyártásban	Folyamat időtartama az eredmények beéréséig
Produktív tervezés	Szilícium hatékonyság Mémóri hatékonyság	Termékközpontúság	80% eladást képviselő termékek
Új termékek bevezetése	Bevezetés valós ütemezés kontra tervek	Piacra jutási idő	Új termék bevezetése kontra versenytársak

12. ábra: Példa a kiegyensúlyozott pontozólap használatára

6.3 Itt a vége... illetve az együttműködés kezdete!

Immár mindenki tudja, hogy az együttműködés hasznos, nem csak saját magunk, hanem vállalkozásunk számára is, hiszen új készségekre tehetünk szert, a különböző nézőpontok alkalmazásával problémákat oldhatunk meg és javíthatjuk a kreativitás és az innováció lehetőségeit.

Az Útmutatóból megtudhattuk....

- Hogyan függ össze az együttműködés-kezelés az innovációval
- Milyen előnyökre tehetünk szert az együttműködés megfelelő kezelésével
- Milyen típusú együttműködés a legjobb saját szervezetünk számára
- Hogyan alkalmazhatjuk az együttműködési folyamatot
- Hogyan találhatunk megfelelő együttműködő partnereket
- Milyen tényezők befolyásolhatják az együttműködési folyamatot a saját szervezetükben.

Megtanulhattuk, hogy az együttműködő vezetés a versenyelőny egyre fontosabb forrása a mai erősen hálózatalapú, és csapatmunkára, illetve partnerségekre épülő üzleti környezetben. Megismerhettük a sikeres együttműködés bizonyos kulcsfontosságú tényezőit, melyek közül egyesek, mint a kultúra, a vezetés, a szervezeti struktúra és a kommunikáció mind a belső, mind a külső együttműködések szempontjából alapvető fontosságúak. A külső együttműködés szempontjából a legfontosabb a megfelelő partner megtalálása.

Az innováció forrása lehet például a kölcsönhatás az eltérő készségekkel és tapasztalatokkal rendelkező emberek közt, akik vagy problémákat oldanak meg, vagy értékteremtő ötleteket generálnak. Az együttműködés alapvető fontosságú az innovációs potenciál növeléséhez, így magához az innovációhoz.

Magas szintű együttműködések esetén most már tudjuk, hogy a sikeres együttműködés titka....

- a megfelelő partner kiválasztása
- a megállapodás a közös szándékokról
- a siker közös definíciójának kidolgozása
- közös elkötelezettség létrehozása
- közös célok létrehozása tárgyalásos úton
- feladatok felosztása részfeladatokra
- részfeladatok kiadása a megfelelő embereknek és végül,
- az elvégzett részfeladatok egyesítése egy olyan eredmény létrehozása érdekében, melyet egyedül nem tudtunk volna ilyen minőségben elérni.
- Ha a belső együttműködést kívánjuk javítani, hasznos lehet elhozni a munkatársakat is, hogy érezzék, ők is részei a folyamatnak.

Olvasóink a gyakorlatban is használható stratégiai eszközökkel is gazdagodtak, mint pl. a kiegyensúlyozott pontozólap, mellyel a vállalati küldetés és stratégia megfogható célokra és intézkedésekre váltható, vagy az innováció érdekében végzett együttműködés.

Reméljük, hogy minden olvasónk magabiztosan fel tudja majd használni az olvasottakat az együttműködések javítására és arra, hogy az együttműködés előnyeit vállalkozása javára fordítsa!



www.shutterstock.com · 344191121