



MODUL č. 2b

Faktory, které brání úspěšné partnerské spolupráci

Překážky; slabé stránky/hrozby

Přehled

Tento modul identifikuje takové aspekty, které pokud nebudou brány v potaz již v počáteční fázi, mohou způsobovat problémy při založení úspěšného systému spolupráce. Aspekty jako jsou výběr partnerů, nedostatek transparentnosti, nerovnost, nedostatek důvěry mezi partnery či nedostatek vnitřního regulačního rámce může učinit všechny dobré záměry bezvýznamnými.

Studijní cíle (získané znalosti/schopnosti/postoje)

Znalosti

- Upozornit na aspekty, které mohou oslabit proces spolupráce.
- Položit základy spolupráce tak, aby byly procesy založené na vzájemné důvěře, sdílených cílech a formálním rámci, který snižuje míru nejistoty mezi partnery.

Schopnosti

- Být si vědom důležitosti komunikace a sociálních schopností.
- Vedení lidí je klíčové pro provádění procesů spolupráce.

Postoje

- Osvojit si, že vlastní úspěch přispívá k úspěchu celku.
- Ochota být transparentní při správě informací a být férový při rozdělování výsledků.
- Převzetí zodpovědnosti.

Index

1. Počáteční fáze.
2. Stupeň formality.
3. Stanovení pravidel.
4. Důvěra mezi partnery.
5. Další klíčové faktory spolupráce.
6. Strategie, znalosti, schopnosti a postoje.
7. Slabé stránky/hrozby.

Úvod

Jakákoliv spolupráce nebo partnerství, nezáleží na oboru, nemůže fungovat pokud není u účastníků ochota k dojednání dohody, která je dobrovolně spojí při hledání společného řešení.

K porozumění vztahů mezi aktéry systému spolupráce se mnoho specialistů a výzkumníků opírá o teorii sociálního konstruktivismu: účastníci spolupráce prostřednictvím své interakce dávají smysl svým postřehům, dojmům, zkušenostem a osobním prioritám, které určují jejich otevřenost ke sdílení zdrojů.

V tomto smyslu je potřeba od začátku podporovat změny ve vnímání, pravidlech a hodnotách aktérů s ohledem na samotný systém spolupráce a na ostatní aktéry prostřednictvím podpory chování příznivého pro spolupráci a posílení důvěry mezi aktéry.

Na začátku spolupráce budou účastníci sdílet potřebu zlepšit situaci, kterou chtějí změnit, a mnoho změn se bude točit kolem toho, co lze udělat. Nicméně skrytá bude vysoká míra nejistoty a nedůvěry ohledně výsledků, rizik a přínosů spolupráce a chování ostatních.

V tomto modulu představíme ty faktory, které mohou generovat nejistotu a nestabilitu v rámci společné iniciativy a navrheme aspekty, které zaručují úspěch dohod o spolupráci.

1. Počáteční fáze

1.1 Vyhnout se

Je důležité mít na paměti, že v této **počáteční fázi** spolupráce **musí být prokázána produktivita systému spolupráce**, a to nejdříve samotným členům. Pokud jde o tento bod, **na začátku existují tři situace, kterým je třeba zabránit**:

- „**Zapletení se**“: **Nedostatek definic může vyčerpat energii aktérů**, kteří podporují spolupráci. Je nezbytné rychle rozvinout společnou, globální a sdílenou vizi o tom, co sjednocuje systém spolupráce a jak je spolupráce organizována.
- „**Nejasnost**“: **Nedostatek vedení na setkáních může vést k nejasnosti úmyslů a potřebě dělat všechno**, což **zabraňuje vizualizaci hmatatelného a krátkodobého produktu** spolupráce.
- „**Nic se neděje**“: Je třeba zajistit, **aby alespoň jeden účastník systému zaručil neustálou dynamizaci** komunikace mezi aktéry spolupráce, dokumentoval pokrok a učil se. Následně tyto poznatky aktivně a neustále využíval na setkáních účastníků spolupráce.

Mnohým problémům odvozených od spolupráce s partnery **by se dalo vyhnout správným výběrem partnerů**. Některé z obtíží, které by mohly vzniknout a které by měly být zváženy, zahrnují:



1.2 Podporovat

V této první fázi a přinejmenším během vyjednávání o struktuře spolupráce může být velmi užitečné zapojit externí poradenský subjekt. Tento subjekt by mohl převzít komunikaci a řízení místo toho, aby tyto činnosti byly vykonávány nějakým partnerem a byla tak způsobena nerovnováha moci v choulostivém okamžiku dohody.

Tyto vlastnosti jsou nejdůležitější pro koordinaci:

Vůle	<ul style="list-style-type: none">• Závazek ke společné vizi a procesům vyjednávání v systému, prokazující proaktivní chování, hledání kontaktů a usnadnění setkání a výměny informací mezi aktéry
Důvěryhodnost	<ul style="list-style-type: none">• Poskytování informací o záměrech a usnadnění jednání mezi aktéry bez očekávání okamžitého přínosu
Rovnost	<ul style="list-style-type: none">• Ocenění rozmanitosti aktérů a respektování zájmů aktérů s menší vyjednávací silou, podpora demokratických rozhodnutí, společných cílů a vyváženého rozdělení přínosů
Oznámení	<ul style="list-style-type: none">• Vytvořit a udržovat dobré sociální vztahy ve prospěch budování systému spolupráce
Komunikace	<ul style="list-style-type: none">• Vědět, jak komunikovat sdílenou vizi, přeměnit ji v konkrétní akci, spravovat informace transparentně, s možností poslouchat a řešit konkrétní problémy interní komunikace
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none">• Vyvarujte se autoritářství, rozvíjejte styl, který podporuje transparentnost, tok informací, aktivní konzultace, účast a vyjednávání

Pravděpodobnost úspěchu se zvýší, pokud protagonisté v počáteční fázi také prokáží **konstruktivní chování, které podporuje konsolidaci systému spolupráce, charakterizovaného těmito aspekty:**

Hodnotová rozmanitost	<ul style="list-style-type: none">• Začíná to rozpoznáním toho, že neexistují žádné objektivní zájmy, protože ty závisí na různých zkušenostech a perspektivách. Namísto toho je potřeba využívat tuto rozmanitost mezi aktéry a vizualizovat, kde je možné vytvořit doplňkové vazby, které by generovaly nové výhody pro systém.
Vize a orientace	<ul style="list-style-type: none">• Účastníci investují čas a úsilí, které jsou nezbytné pro budování společné vize a vytvoření společné orientace.
Důvěra ve zkušenosti	<ul style="list-style-type: none">• Pokud neexistuje základní důvěra v kompetence a zdroje ostatních, ani očekávání ohledně plnění závazků, tak toto zvyšuje transakční náklady spolupráce a systém bude brzy zavalen dohodami o neplnění povinností
Otevřenost a zaměření	<ul style="list-style-type: none">• Při zahájení spolupráce v systému je nutné rozšířit počet partnerů a spojenců. Mnoho z nich budou občasní spolucestující, pozorovatelé a dokonce i oportunisté. Po zavedení dialogu může být pozornost zaměřena na společné cíle.
Transparentnost při vyjednávání	<ul style="list-style-type: none">• Aktivní a otevřená komunikace slouží k tomu, aby od ostatních vyžadovala to samé a je klíčem k vyjednávání strategických cílů, běžných produktů a koordinace procesů. Proto si mezilidské kontakty a výměna informací zaslouží hodně pozornosti.

2. Stupeň formality

Vytvoření systému spolupráce vyžaduje **identifikaci společného cíle, který se stává společnou vizí či hodnotou**, a aktéři si rovněž zachovávají své vlastní cíle.

Možnost, že každý přijme a identifikuje se s tímto cílem, závisí na míře kompatibility a shody s ohledem na své vlastní zájmy a hodnoty.

Chování v systémech spolupráce má větší prostor pro „svobodu“, která se projevuje pružným závazkem dodržovat dohody a příspěvky do systému.

Tato situace může být mnohem patrnější na **začátku** spolupráce, kdy setkání a **pravidla jsou neformální**. Nicméně, jak **postupuje výměna příspěvků** a vzrůstá zájem o spolupráci a **rizika kvůli nárůstu vzájemné závislosti**, je nutno zintenzivnit **potřebu stanovení formálních předpisů**.

Rozdíly mezi formální a neformální spoluprací mohou vytvářet **napětí**, a proto musí být účastníci povzbuzováni, aby našli přiměřenou rovnováhu míry formálnosti. Tato **napětí** charakterizují:

Procesy proti struktuře	<ul style="list-style-type: none">• Existuje mix „volné“ dynamiky, kterou řídí zájmy a preference účastníků sítě, a závazků k normám, pravidlům a smlouvám, které vytvářejí aktéři v systémech spolupráce.
Dočasnost proti stálosti	<ul style="list-style-type: none">• Vztahy mezi aktéry systému jsou víceméně stabilní, ale s určitou časovou flexibilitou, což je odlišuje od formálnějších a byrokratických forem společností nebo veřejného státu.
Spolupráce proti konkurenci	<ul style="list-style-type: none">• Ačkoli systémy spolupráce jsou strukturovány kolem společných cílů nebo problémů, někteří členové mohou mít konkurenční zájmy.
Rovnost proti rozmanitosti	<ul style="list-style-type: none">• Různí aktéři v systému spolupráce žárlivě chrání svou individualitu a správu svých zdrojů. I když jsou součástí společné struktury.
Komunikace proti implementaci	<ul style="list-style-type: none">• Přestože má být vytvořen široký a vzájemně závislý konsenzus, jeho realizace vyžaduje další kritéria racionality a efektivity.

3. Stanovení pravidel

Vytvoření pravidel je společenskou praxí, která se snaží omezit složitost diskusí a snižovat nejistotu ohledně chování druhých, ale pravidla by měla být dříve známá a interpretována aktéry stejným způsobem.

Podněty k vyjednávání o dohodách o spolupráci do značné míry závisí na dohodnutých pravidlech nebo právně-institucionálním rámci systému, avšak nadměrná rigidita může odrazovat subjekty, které potřebují pro svou účast flexibilnější smlouvy.

V každém případě existuje pět základních oblastí, jejichž nastavení stanovuje normativní rámec systému spolupráce:

- **Vstup účastníků a možnosti ukončení spolupráce:** Pravidla vstupu a možnosti ukončení spolupráce určují, kteří aktéři se účastní spolupráce. To znamená definovat začlenění aktérů nebo ukončení spolupráce. Je nezbytné proto definovat motivaci k povzbuzení a udržení aktérů v rámci spolupráce. Když jen několik málo subjektů zná pravidla vstupu a možnosti ukončení spolupráce, mohou vyloučit subjekty z výhod systému spolupráce nebo z rozhodování, což může vést k akutním konfliktům a dokonce i k urychlení konce systému.
- **Relativní pozice aktérů:** Tato pravidla odkazují na sílu, kterou mají aktéři v rámci spolupráce. Síla aktéra vychází například z jeho přístupu k prostředkům, prestiži, komunikační kapacitě, možnostem svolání síly nebo technické kapacitě. Pravidla pozice mohou posílit nebo vyvážit sílu aktérů.
- **Interakce mezi účastníky:** Pravidla interakce stanovují výměnu mezi účastníky systému s ohledem na tok informací pro přístup a výměnu znalostí, koordinaci či vyjednávání. Největší důraz je však kladen na budování důvěry mezi účastníky: nedostatek transparentnosti, zadržování nebo manipulace s informacemi, nerovnoměrné rozdělení výhod a omezení komunikace představuje rozdíly a nerovnováhy, které je obtížné napravit.
- **Rozhodování:** Čím více prostředků a úsilí se investuje do spolupráce, tím důležitější je definovat postupy přijímání rozhodnutí, neboť tato pravidla zaručují transparentní rozdělení přínosů podle příspěvků aktérů.
- **Provádění dohodnutých opatření:** Jakmile je rozhodnutí přijato, prováděcí pravidla určují rozdělení odpovědností za účelem plnění dohodnutých úkolů, jakož i výhody, odměny a sankce související s dodržováním předpisů.

Z toho, co bylo dříve řečeno, je možno uvažovat o **důsledcích** pro praktické nastavení neformálnosti nebo formálnosti pravidel v systémech spolupráce:

- Na jedné straně definování a **regulace všeho** může **podpořit důvěru**, ale nakonec **negativně ovlivňuje kreativitu, flexibilitu, motivaci a vývoj** systému spolupráce.
- Na straně druhé, **vzhledem k tomu**, že důvěra je základním prvkem spolupráce, to vede k úvahám o úloze institucionálního rámce při podpoře vzájemné důvěry mezi aktéry.
Rizika neformálnosti v nespécifickém institucionálním rámci lze **nahradit pouze nárůstem mezilidské důvěry**.



4. Důvěra mezi partnery

Důvěra je motorem pro spolupráci, a lze ji získat pouze z vlastních zkušeností jednotlivých spolupracovníků a z předpokladu předpovědi chování druhého aktéra.

Jako zdroj důvěra pomáhá spolupráci k vyšší efektivitě a k redukcí transakčních nákladů, snižuje kontrolní a koordinační úsilí, snižuje dobu vyjednávání, usnadňuje otevřenou výměnu informací a získávání znalostí, nahrazuje písemné smlouvy o fixaci a nutnosti formalizovat pravidla. Nicméně bez minimální důvěry spolupráce nefunguje.

Nedostatek důvěry má několik důvodů:

- Nedostatek osobní otevřenosti.
- Nejistota ohledně motivů a záměrů ostatních.
- Nedostatek příležitostí pro přímé a časté kontakty.
- Nedostatek informací a vzájemných znalostí.
- Absence minimálních dohodnutých smluv.
- Žádné postihy za nedodržování smluv.
- Svévolnost a nedostatečná transparentnost rozhodování.



Typy důvěry v rámci spolupráce:

Důvěra založená na procesu

- Procesní důvěra pro budoucí zkušenosti. V tomto smyslu fungují interakce, pozitivní nebo negativní, jako základ pro předpoklady o budoucím chování druhého subjektu.

Důvěra založená na charakteristikách

- Tato důvěra je vytvářena prostřednictvím zkušeností s partnery, které jsou spojeny s charakteristikou věku, pohlaví nebo příslušnosti k etnické, politické, sociální skupině atd., což vytváří východisko pro spolehlivost.

Důvěra založená na institucích

- Důvěra založená na formálních aspektech, jako jsou zprávy, certifikace, licence, tituly, členství atd. Je založena na hodnotách jako jsou nestrannost, kvalita, dodržování norem, transparentnost při rozhodování a odpovědnost. To vše vytváří důvěru v instituci.

Ačkoli důvěra může být založena na formálních aspektech, musí být vybudována podpora komunikace a blízkost mezi aktéry prostřednictvím sociálních vztahů. Důvěra může vzniknout neúmyslně a pak povzbuzovat a posilovat společné akce.

Trvalý a spolehlivý vztah mezi aktéry spolupráce je stabilizujícím faktorem ve vztazích spolupráce.

Hodnoty, které podporují vytváření, stabilizaci a reprodukci důvěryhodných vztahů jsou:

- **Otevřenost:** zpřístupněte informace a důležité znalosti členům spolupráce.
- **Poctivost:** neuvádí se nepravdivé informace.
- **Tolerance:** každý může přispět svým názorem, i když se liší od mého.
- **Reciprocita:** jako spravedlnost při výměnách a rozdělování benefitů.



5. Další klíčové faktory spolupráce

- **Zdroje a schopnosti partnerů.** Kvalita a povaha zdrojů a kapacit, které přispěly ke spolupráci svých partnerů a přítomnost předchozí důvěry, mají pozitivní vliv na výkonnost aliance.
- **Předchozí zkušenosti partnera v partnerstvích.** Dosavadní zkušenosti partnerů v asociacích, rozmanitost dohod, kterých se partner účastní, a firemní kultura partnera, která vychází ze zkušeností, mají pozitivní vliv na výkonnost partnerství.
- **Základní kapitál partnerů.** Přímé a nepřímé vztahy partnera na sociálních sítích mají pozitivní vliv na výkon spolupráce.
- **Orientace na partnerské učení.** Proaktivní přístup ze strany partnera k tomu, aby se učil od svých spolupracovníků, má pozitivní vliv na výkonnost partnerství.
- **Řízení partnerství.** Větší míra komunikace, koordinace, důvěry, odhodlání a shody mezi partnery mají pozitivní vliv na výkonnost spolupráce.
- **Orientace na učení se systému spolupráce.** Akce týkající se učení a budování znalostí, které se uskutečňují ve sdružení, mají pozitivní dopad na výkon samotné spolupráce.
- **Sociální síť spolupráce.** Sociální síť mají pozitivní vliv na výkonnost partnerství.

6. Strategie, znalosti, schopnosti a postoje

- **Pozitivní vzájemná závislost:** vytváří povědomí, že úspěch každého partnera je úspěchem partnerství. Podporuje se prostřednictvím vypracování společných cílů spolupráce, rozdělení úkolů a rolí a také zdrojů (distribuce a omezení zdrojů) a uznání spolupráce (posílení spolupráce).
- **Interakce z očí do očí:** je potřeba zapracovat na maximalizaci příležitostí k interakci. Zemědělci se mohou učit tím, že se cvičí s partnery v rámci partnerství. Aby to bylo možné, je potřeba omezit počet členů spolupráce.
- **Individuální odpovědnost:** zabránit ztrátám odpovědnosti (hlavní nevýhoda skupinové práce) výběrem odpovědných stran, přípravou harmonogramu a sledováním termínů.
- **Sociální dovednosti:** příležitost učit sociální dovednosti, jako je správná komunikace, znalosti a důvěra v ostatní, konstruktivní řešení konfliktů, účast všech členů nebo přijetí názorů ostatních.
- **Sebereflexe týmu:** členové sdružení by měli věnovat čas společné úvaze o procesu týmové práce, o dosahování cílů, o pracovních vztazích a plnění přiřazených funkcí. V důsledku této úvahy se vytváří učení a znalosti s cílem zlepšit budoucí rozhodovací procesy.

7. Slabé stránky/hrozby

Omezená vize či neschopnost inspirovat

Chybějící jasný účel nebo nekonzistentní pochopení účelu

Konkurence mezi partnery o vedení nebo nadvládu jedním partnerem

Nerovnoměrné a/nebo nepřijatelné vyvážení moci a kontroly

V partnerství chybí klíčové zúčastněné strany

Nedostatek závazků a neochota účastníků

Nedostatečná podpora organizací s rozhodovací pravomocí v partnerství

Rozdíly ve filosofii nebo pracovních stylech

Nedostatečné porozumění rolím a odpovědnosti

Skryté agendy

Neschopnost komunikace

Neschopnost učit se

Chybějící hodnotící nebo monitorovací systémy

Finanční a časové závazky převažují nad potenciálními přínosy

Rozdílné vize a cíle

- Společným problémem je, že si partneři nestanovili dlouhodobý plán spolupráce a rozdělení sil na různé cíle.

Osobnost

- Jednání s partnerem bude vyžadovat toleranci jiné osobnosti.
- S partnery je část svobody ztracena.

Nejasné odpovědnosti

- Možná hrozba nastane, když si partneři nenastaví své povinnosti od začátku. Oba si myslí, že druhý je odpovědný za kritické úkoly.

Finanční potíže

- Zpoždění ve financování a překročení výdajů
- Problémy s dosažením měřítka a časového horizontu pro návratnost investic - je delší, než se očekávalo

Nepodporující prostředí

- Problémy se smlouvami
- Veřejná opatření narušující trh
- Změna právního rámce

Příležitostné náklady

- Spolupráce je bezpochyby velkou příležitostí pro zemědělce, ale nakonec zemědělec obětuje nějaké zdroje, čas/peníze, aby získal přístup k této spolupráci

Reference/Odkazy

Dokumenty

- Public–private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences, by Rankin, M., Gálvez Nogales, E., Santacoloma, P., Mhlanga, N. FAO. 2016.
- Success factors of strategic alliances. Francisco camargo mireles, ph. D. University of Sonora, Mexico.
- Rural associations and cooperatives: internal and external factors that influence their stability and efficiency. Cristhian Camilo Narváez Rodríguez.
- The theory of conflict. A theoretical framework needed. Silva García, Germán.
- Factors of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence from Producer Groups. I. Banaszak. Humboldt University Berlin, Division of Resource Economics.

Obrázky

- <http://feal-future.org/eatlas/en>
- <https://applebymall.co.uk/goal-setting-for-your-business/>
- https://www.123rf.com/stock-photo/entrepreneurial_skill.html
- icfx.org
- <https://career.uconn.edu/blog/2016/10/20/developing-long-term-career-goals/>
- <https://bestcadtips.com/transitioning-a-firm-from-autocad-to-revit/from-point-a-to-point-b/>
- <http://stellarleadership.com>

Vědět, čemu se vyhnout a co podporovat od samého začátku, je velmi důležitým poznatkem pro zaručení důvěryhodnosti a důvěry farmářů, kteří zahajují spolupráci.

Ti, kteří vedou asociativní procesy, musí vždy zvážit, jaké aspekty mohou bránit jejich pokroku.

Zkušenost předurčuje náš postoj vůči spolupracujícím procesům, ale existují hodnoty, které musíme přijmout, když zahajujeme procesy tohoto typu. Otevřenost, poctivost, spravedlnost, vůle, komunikace a tolerance by měly být rámcem činností, ve kterém se vyvíjí vztahy spolupráce.

I když rozvíjíme tento typ rámce, je vždy vhodné dát tomuto vztahu určitou formalitu. Proto můžete zvážit vytvoření regulačního rámce, který snižuje nejistotu a zaručuje převzetí odpovědnosti.

Kapacita spolupracujícího systému, aby se poučil ze svých chyb a úspěchů, zaručí zlepšení ve svém rozhodování a nakonec jeho trvalost v průběhu času.