

# Tinklo kūrimo metodologinės gairės

## ISM+ projekto 7 produktas

**„Verslumo vizija – metodai ir priemonės ūkininkų vadybos gebėjimams stiprinti Vidurio ir Rytų Europoje“ Nr. 2015-1-PL01 – KA202-016871.**



Šis Europos Sąjungos ERASMUS+ programos tarptautinių strateginių partnerystės projektas „Verslumo vizija – metodai ir priemonės ūkininkų vadybos gebėjimams stiprinti Vidurio ir Rytų Europoje“ (ISM+ projektas) finansuojamas pagal sutartį Nr. 2015-1-PL01 – KA202-016871.

*„Europos Komisijos parama rengiant šį leidinį nėra laikoma turinio patvirtinimu, turinys atspindi tik autorių nuomonę. Taip pat Komisija nėra atsakinga už bet kokią šio leidinio ir jame pateiktos informacijos naudojimą.“*



## Tinklo kūrimo modulis

### Turinys:

1. Tinklo kūrimo pradžios gudrybės
2. Lifo aikštelė
3. Greitas tinklas
4. Intervencija
5. Tinklo analizė
6. Idėjos kūrimas, naudojant vystymosi / inovacijų spiralę
7. Tinklo patarimai

*Abele Kuipers, Wim Zaalmink ir Bert Smit*

*Ūkių valdymo ir žinių perdavimo ekspertizės centras, Vageningeno ekonomikos tyrimų institutas (Nyderlandai)*

*2017 m. balandis*

## 1. Tinklo kūrimo pradžios gudrybės

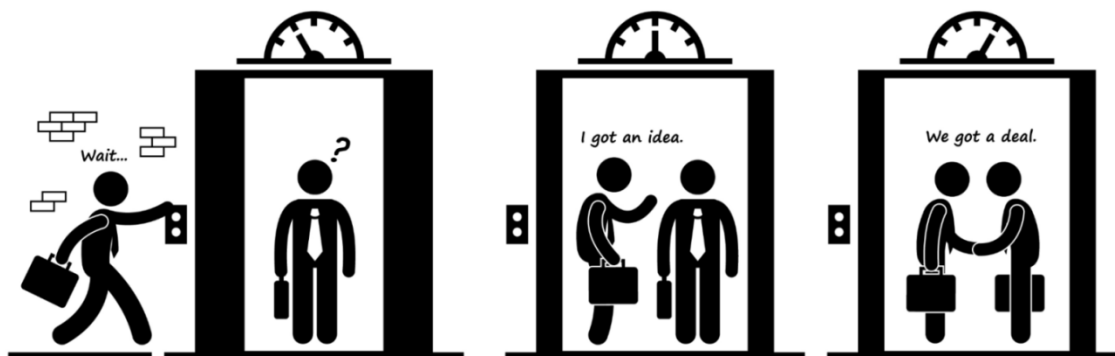
Susitikimo pradžioje (pvz., ISV susitikimo):

- Paprašykite dalyvių papasakoti apie savo svajonę, kurią jie turi (turėjo), arba apie norimą užsiėmimą / darbą, kurio norėjo, kai dar mokėsi mokykloje, t. y. buvo jaunesni.
- Pakvieskite dalyvius išsirikiuoti pagal atstumą, kuriuo jie gyvena nuo susitikimo vietos, ar pagal kokius nors kitus kriterijus.

Dažniausiai naudojama pradedant ISV mokymus (1 dieną), kai prašoma papasakoti apie profesiją, apie kurią ūkininkas svajojo jaunystėje (kuo svajojo tapti, kokie dalykai patiko). Dėl įvairumo galima paprašyti išsirikiuoti...

## 2. Lifo aikštelė

Ieškant tinkamų žmonių



Kas gali pasipelnyti iš Jūsų idėjos, darbo ar minčių?

Kokie iššūkiai ar problemos turėtų būti išspręsti?

Ieškokite potencialiai tinkamų žmonių.



Tikslas: pabandykite pristatyti savo idėją ir sudaryti sutartį per 1 minutę!!!

Galimas pratimas: kitiems dalyviams paaiškinkite Jums įdomiausią ISV mokymų dalį kitam mokymų dalyviui per 1–2 min.. Tai reikėtų daryti mažose grupelėse 3-čią susitikimo dieną ar per grįžtamąjį susitikimą

### 3. Greitas tinklas

Tikslas: ieškokite ekspertų ir rėmėjų pagalbos

Priemonė: trumpi 2 žmonių susitikimai (dvišalis)

- Nustatykite dominančią temą
- 3 minutes pasakoti apie save (patirtis ir kt.)
- 3 minutes kitam asmeniui pasakoti apie save
- 3 minutes aptarti ir ieškoti, kokią papildomą vertę gali suteikti vienas kitam

Papildomai:

- Paaiškinkite pastebėtą trumpalaikio susitikimo pridėtinę vertę dalyvių grupei (3 minutės)
- Sukurkite naują trumpų susitikimų ratą su naujomis poromis ir atlikite tą patį

Galimas pratimas: komandos nariai diskutuoja poromis apie temą (temą, kurią paskyrė instruktorius); jie praneša grupės dalyviams apie šio greitojo tinklo pokalbio pridėtinę vertę (arba ne).

Galimos temos: kokie sėkmę įvertinantys veiksniai gali būti taikomi ISV? Koks Jūsų pačių vaidmuo tame? Taikoma – projekto grupės susitikime.

### 4. Intervencija

Tikslas: intervencijos yra skirtos tam, kad įveiktų tam tikras kliūtis, paskatintų iš karto galvoti ir sukurti naujas idėjas, pritaikytas savo situacijai. Ji taip pat skirta pristatyti diskusijas, kurios kitaip nebūtų lengvai vykdomos.

Priemonės:

- Pakvieskite įkvėpiančius žmones papasakoti savo istorijas;
- Pakvieskite daug pasiekusį žmogų, kad padiskutuotų su dalyviais;
- Dalyviams pristatykite įkvėpiančius pavyzdžius;
- Paprašykite dalyvių pabendrauti apie verslą su ne savo verslo (ne žemės ūkio) srities daug pasiekusiu asmeniu, pavyzdžiui, verslo žmogumi, sportininku ar kūrybinių specialybių atstovu.
- Organizuokite neoficialias diskusijas; svarbiausia, kad žmonės susitiktų ir bendrautų.

Dėmesio:

- Vengti derybų; diskusijos su asmenimis, ypač jei jie atstovauja organizacijai diskusijoje, retai suteikia energijos ir įkvėpimo.
- Į šį procesą geriausiai neįtraukti skųstis mėgstančių asmenų; jie švaisto energiją ir nieko neduoda.

Pratimas a. ISV mokymų dalyviai kiekvieną kartą atlieka namų darbų užduotį – interviu su daug pasiekusiu verslininku ar kitu daug pasiekusiu žmogumi. Mokymų dalyviai pristato šį interviu antrą mokymų dieną

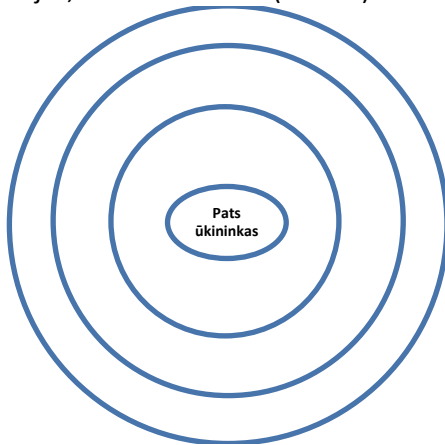
Pratimas b. Daug pasiekęs asmuo bus pakviestas į ISV grįžtamąjį susirinkimą arba papildomą susitikimą, kad pasidalytų savo istorija; visos mokymų grupės gali dalyvauti kartu, kad sutaupytų renginio organizavimo išlaidas. Susitikimo metu gali būti pristatomas rinkodaros ar verslo planavimo moduliai.

## 5. Tinklo analizė

### A. Vidinė tinklo analizė

Tikslas: geriau suprasti savo tinklą, analizuojant pačius asmenis, susijusius su ūkių verslu.

Veiksmas: įrašykite asmenis iš savo aplinkos į tinklo diagramą; save įrašykite centre; surašykite žmones ir organizacijas, su kuriais turite (kartais) kontaktų.



Pratimas: pažiūrėti į kitų dalyvių tinklų diagramas; kiekvienas dalyvis gali trumpai paaiškinti savo tinklą; instruktorius gali patikrinti / paklausti apie kiekvieno tinkle esančiojo svarbą ir priskirtą vietą trijuose apskritimuose (kuo toliau nuo centro, tuo mažesnė svarba)

Pamoka: tikriausiai galite pasimokyti iš savo kolegų tinklo.

Taikoma: ISV mokymų antra dieną.

### B. Išorinė tinklo analizė (žiūrėti 1 priedą)

Tai bus taikoma, pavyzdžiui, kartu su „Idėjų kūrimu“, kaip nurodyta 6 punkte.

## 6. Idėjos kūrimas, naudojant vystymosi / inovacijų spiralę (žiūrėti 2 priedą)

Tai priemonė, padedanti instruktoriui suprasti sprendimų priėmimo procesą; ji bus aptariama projekto grupės susitikime. Priemonė gali būti naudojama kaip paskutinė grįžamojo susitikimo dalis, skirta suvienyti ūkininkus, siekiančius panašių tikslų.

Pratimas: dvi ar trys tinkamos idėjos / planai gali būti kaip ISV mokymo dienų rezultatas; grįžamojo susitikimo metu dalyviai, kuriems patiko iškeltos idėjos, diskutuoja kartu siekdami ją tobulinti. Jie kartu atlieka išorinę tinklo analizę, galvoja, su kuo kooperuotis ir daro išvadas (susitikimo trukmė – 45 min.)

## 7. Tinklo patarimai

|                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ką reikėtų daryti:</b>                                                                                                 |
|                                                                                                                           |
| Būti atviriems, sąžiningiems ir smalsiems                                                                                 |
|                                                                                                                           |
| Veikti svarstant apie ilgesnį laikotarpį                                                                                  |
|                                                                                                                           |
| Įvertinti patarimus, net jei jie Jums netinka; gal jie gali padaryti ką nors kitą tinkle laimingą                         |
|                                                                                                                           |
| Atidžiai klausytis                                                                                                        |
|                                                                                                                           |
| Tinklas yra abipusis                                                                                                      |
|                                                                                                                           |
| Atkreipti dėmesį į savo asmeninį tinklą ir rūpestingai pasiruoškite susitikimui (apgalvokite, kokius klausimus užduosite) |
|                                                                                                                           |
| Rūpintis savo socialiniu kapitalu (Jums svarbiais žmonėmis)                                                               |
|                                                                                                                           |
| Susipažinti su naujais žmonėmis                                                                                           |
|                                                                                                                           |
| Žinoti savo „Lifto aikštelę“                                                                                              |
|                                                                                                                           |
| Pasilinksminti                                                                                                            |

|                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Ko geriau nedaryti:</u></b>                                            |
|                                                                              |
| Nekalbėti ilgai apie save; geriau ištirti, ką kitas žmogus gali Jums reikšti |
|                                                                              |
| Nebūti per daug ambicingam; tinklas yra žaidimas, kuriame imi ir duodi       |
|                                                                              |
| Neapkalbinėti; tai vieną dieną atsilieps patiems                             |
|                                                                              |
| Nebūti negatyviam                                                            |
|                                                                              |
| Nevartoti žargono                                                            |

# 1 priedas

## 1. Išorinė tinklo analizė – idėjos / plano plėtotė

Iniciatyva prasideda, kai žmonės, kurie turi tam tikrą idėją, yra susiję ir susieti. Tinklo analizė – tai modelis, leidžiantis suvokti tinklo dalyvavimą konkrečioje iniciatyvoje ir išnagrinėti jos padėtį. Tinklo analizė leidžia apibrėžti iniciatyvos sritį ir ją palaikančius dalyvius, išsiaiškinti, kurie žmonės atstovauja kokioms sąsajoms grandinėje, taip pat padeda suprasti, kuria kryptimi ieškoti tų sąsajų. Analizė įkvepia naujas idėjas ir įžvalgas ir padeda tinklo nariams pasirengti kontaktuoti. Tinklo instruktorius gali analizuoti tinklą kartu su iniciatoriumi ir tinklo partneriais. Jei esate iniciatorius, šią analizę galite atlikti su partneriais.

### 1.1. Išsami tinklo analizė

Keturi klausimai padės atlikti tinklo analizę.

#### (1) Koks pagrindinis dalykas?

Ką tai iš esmės reiškia, ką mes stengiamės pasiekti? Apibūdinkite šią iniciatyvą vienu ar daugiau esminių raktinių žodžių ir susitelkite į juos, atlikdami visa analizę.

#### (2) Kas dalyvauja?

Kas ir su kuo susiduria? Kas yra suinteresuotosios šalys, kurios gali pasipelnyti iš šios iniciatyvos, į ką turėtumėte atsižvelgti ir kas dar yra įtrauktas?

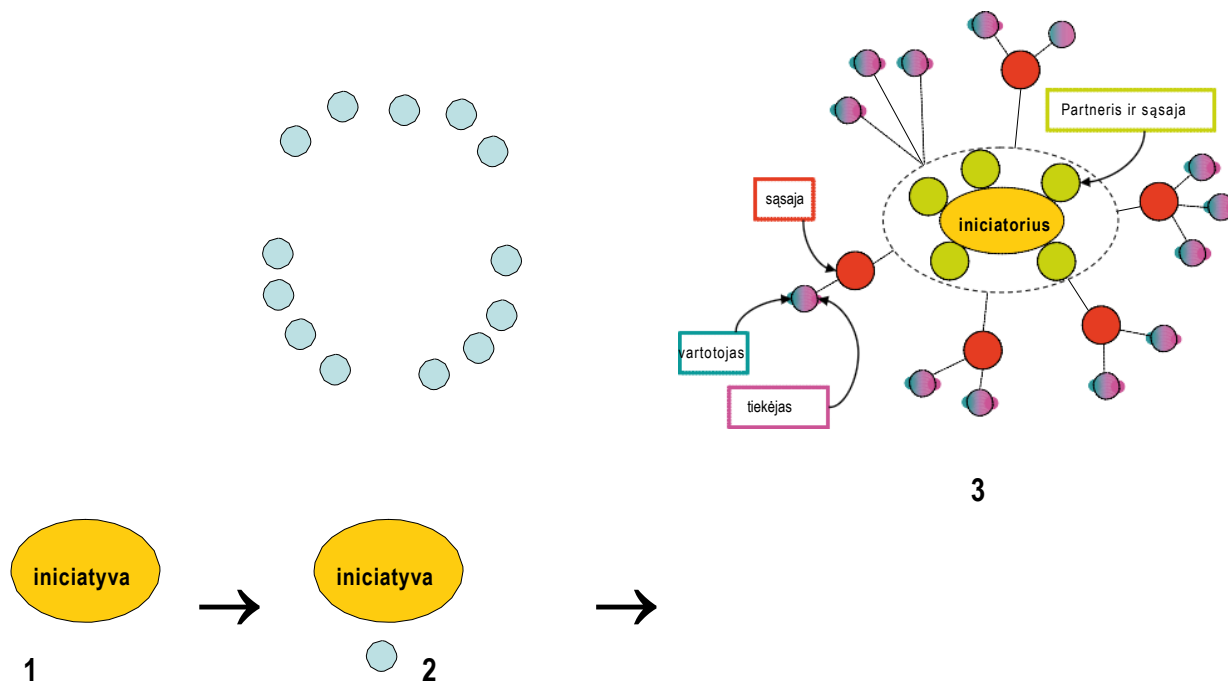
Kokie įvykiai, judėjimai, institucijos, taisyklės, aplinkybės ir pan. yra svarbūs?

#### (3) Kokios yra dalyvavimo pozicijos?

Galimos pozicijos tinkle:

- **Iniciatorius:** Imkitės iniciatyvos, nurodykite pradinį tašką ir pakvieskite kitus. Iš pradžių iniciatorius yra vienas asmuo. Jis / ji yra partneris, sąsaja, tiekėjas ir vartotojas. Kai kiti prisiima partnerio, sąsajos, vartotojo ar tiekėjo poziciją, pamažu sukuriama įsitraukimo tinklas.
- **Partneris:** Stenkitės išlaikyti iniciatyvą, darydami viską, kad ji būtų matoma, įgyvendinkite ją ir būkite pavyzdžiu kitiems (žr. 1 langelį).
- **Sąsaja:** Santykių sukūrimas su kitais tinklais ir jų ryšiais leidžia prieiti prie klausimo iš kitos pusės, o tai skatina žinių ir informacijos sklaidą (žr. 2 langelį).
- **Tiekėjas:** Visi dalyviai prisideda prie tinklo, tačiau yra ir tam tikros srities specialistų. Jie tiekia tai, kas reikalinga ambicijoms realizuoti.
- **Vartotojas:** visi susiję yra tinklo naudotojai, tačiau yra ir konkrečių vartotojų, tokių kaip klientai. Tarp iniciatyvos kaip pagrindinės ir visų suinteresuotųjų šalių yra erdvė, kurią kai kurie gali užimti trumpesniame ar ilgesniame laikotarpiu (žr. 1 pav.):
  - kaip sąsaja, kuri kuria santykius ir ryšius;

- arba kaip sąsaja ir partneris arba tiesiog partneris, kuris skatina iniciatyvą ir daro viską, kas įmanoma, kad ji sėkmingai būtų užbaigta.



1 pav. Trijų pakopų tinklo analizės iliustracija





## A Tinklo analizės procesas

1 langelis

### Ne visi turi būti partneriai

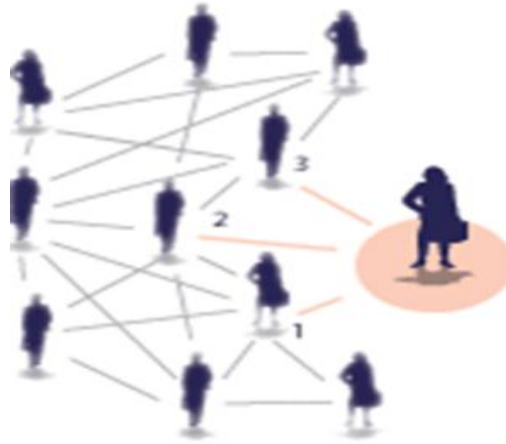
Pieno ūkininkų tinklas siekia padidinti savo veiklos pelną bendrai investuodami. Atrodo, kad biodujų jėgainės statyba būtų geras pasirinkimas. Grupė turi nuo ko pradėti. Tačiau surinkus daugiau informacijos šiuo klausimu ir artėjant konkrečių sprendimų priėmimo momentui, entuziazmas mažėja. Tai tampa akivaizdu, pavyzdžiui, dėl pastangų, kurių reikia norint suderinti tolesnio susitikimo datą. Instruktorius nusprendžia susisiekti su kiekvienu dalyviu individualiai, kad išsiaiškintų, kas vyksta. Taip išsiaiškinama, kad požiūris į tai, ko žmonės nori, skiriasi. Pvz., norint gauti didesnę pelną, reikia gerokai didesnio biodujų surinkimo įrenginio. Kai kurie dalyviai nori tęsti, tačiau ši investicija yra pernelyg didelė kitiems. Kai instruktorius kitame susitikime pasiūlo diskutuoti šiuo klausimu, dalyviai sutaria, kad ne visi turi jaustis įpareigoti investuoti po tiek pat. Tai palengvinimas, nes ne visi dalyviai turėtų būti šios iniciatyvos partneriai.

2 langelis

### Sąsajų paieška

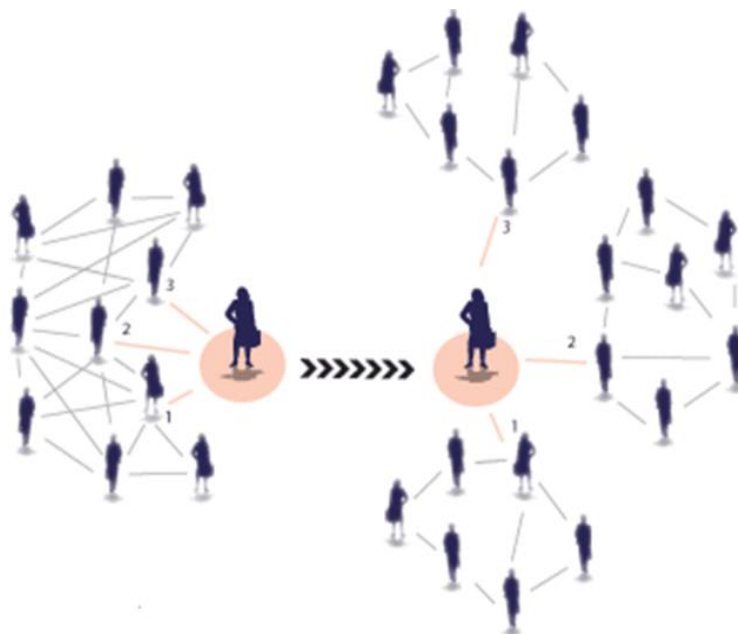
Tinklas jau beveik dvejus metus siekia „atkurti energiją iš gamtos rezervatų“ savo regione. Idėjos kūrimo metu jie jau daug kontaktavo, pavyzdžiui, su šildymo gamintojais, džiovyklomis, gyvulininkystės ūkiais, miškininkystės agentūra, savivaldybių ir provincijų valdžios institucijomis. Dalyviai pamažu pastebi, kad jiems reikia pagaliau kažko imtis, siekiant išsaugoti gamtos rezervus. Jie pastebėjo, kad jų tinkle buvo daugiau idėjos kūrėjų ir trūko realiai darančių dalyvių. Tinklo analizės metu paaiškėjo, kad būdami partneriais, jie taip pat yra sąsajos su visomis įtrauktomis šalimis. Kas būtų, jei kitos šalys taip pat taptų sąsajomis? Kas būtų, jei, pavyzdžiui, regiono administracija, inovacijų brokeris ar miškų agentūra suformuotų sąsają su potencialiais biokuro pirkėjais? Net tokia idėja, kad tokios šalys galėtų įgyvendinti tokias naujoves, sukelia diskusijas apie tinklo partnerius. Kaip mes, kaip iniciatoriai, galime siekti mūsų inovacijų projekto įgyvendinimo? Galbūt tada patartina įsteigti patikėtinių stebėtojų tarybą, kur skiriami žmonės sėdi savo vardu. Kalbant apie tai, daugelis žmonių pritarė, kad partneriai tikrai norėjo įsitraukti. Pasirodė, kad dauguma šių žmonių jau yra kontaktiniame tinkle! Nuotaika aiškiai pasikeitė. Jie dar kartą naujai įvertino turimus kontaktus, siekdami toliau tęsti projektą, todėl konkretūs susitarimai pasiekiami lengvai.

Paklauskite savęs, ar šios sąsajos taip pat būdingos ir Jūsų situacijai. Kuris elgesys rodo, kad kažkas yra sąsaja? Arba kas nors yra partneris? Visi dalyvaujantys žmonės turi bent vartotojo ar tiekėjo poziciją. Tai sukuria dinamiško dalyvavimo tinklo vaizdą (žr. 2 pav.).



2 pav. Ar mano tinklą sudaro tinkami žmonės?

**(4) Ar šis tinklas turi tvirtą pagrindą?** Tinklų analizė sukuria dinamiško dalyvavimo tinklo vaizdą. Pagrindinis klausimas yra toks: ar dabartinė tinklo forma suteikia galimybę plėstis ir tobulėti (žr. 3 pav.)? Kiekviena analizė pateikia naujų idėjų, kaip galima toliau stiprinti savo tinklą, kad iniciatyva priartėtų prie realizavimo.



© FAS.research 2002

3 pav. Kaip susipažinti su tinkamais žmonėmis?

## **1.2. Tinklo analizės naudojimas**

Instruktorius turėtų atlikti tinklo analizę kartu su tinklo dalyviais. Svarbiausia yra jų suvokimas. Tai padeda vizualizuoti padėtį, pvz., minčių žemėlapyje piešiant jį popieriaus lape ar ant popierinės staltiesės. Pateikite svarbiausią tekstą centre. Tada surenkite smegenų šturmo sesiją su grupe, jų pateiktus atsakymus surašykite aplink pagrindinį tekstą. Tada pereinama prie antrojo klausimo apie dalyvavimą tinkle ir dalyvavimo pozicijas. Kas yra sąsajos ir kas yra partneriai? Nepamirškite įtraukti save! Patvirtinkite, kad sąsajos ir partneriai iš tikrųjų yra sąsajos ir partneriai: koks elgesys tai įrodo? Tai yra tai, ką žmogus iš tikrųjų atskleidžia per savo mintis ir elgesį! Ir pagaliau padarykite išvadas: kokie ryšiai reikalauja tam tikrų suderintų pastangų. Ir užduoti sau pagrindinį klausimą: ar tai tinklas, kuris siūlo pakankamai tvirtą pagrindą, kuriuo galima naudotis?

*Abele Kuipers, Wim Zaalmink ir Bert Smit*

*Ūkių valdymo ir žinių perdavimo ekspertizės centras, Vageningeno ekonomikos tyrimų institutas (Nyderlandai)*

*2017 m. balandis*

## 2 priedas

### Kurti idėją, panaudojant vystymosi / inovacijų spiralę

Grupė ūkininkų ar verslininkų, turinčių panašią viziją (turintys bendrą idėją), veikia kartu, vadovaujami instruktoriaus. Pavyzdžiui, kaip tobulinti ir panaudoti ISV mokymo metu surinktą informaciją; dalyviai su panašiomis idėjomis / planais sujungti į grupę; šios pratybos gali būti atliekamos ISV mokymų grįžamojo susitikimo metu.

1 uždutis: suformuluoti tikslą / kryptį, remiantis pradine idėja;

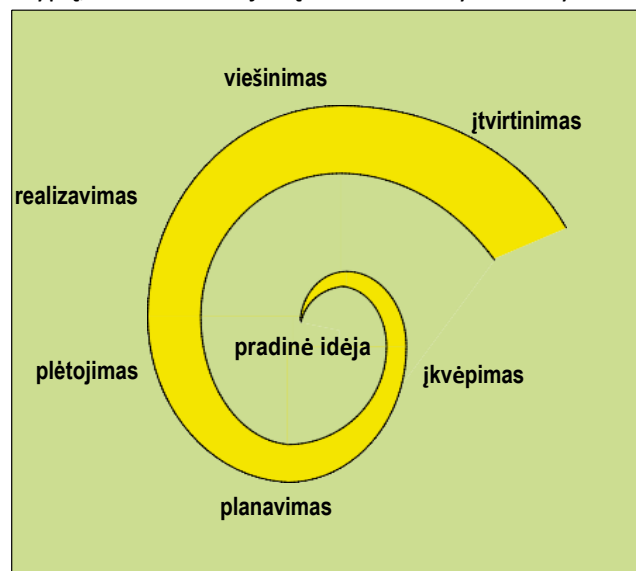
2 uždutis: parengti išorinę tinklo analizę, remiantis suformuluotu tikslu;

3 uždutis: apsvarstyti platesnio plano rengimo elementus, remiantis 1 ir 2 uždutimis, ir nuspręsti, tęsti tai ar ne;

4 uždutis: sužinoti, ar tęsiamas šios idėjos įgyvendinimas. Visa tai bus padaryta, naudojant „vystymosi spiralę“; atlikti šias tris uždutis su grupe.

### Vystymosi / inovacijų spiralė

Žmonės imasi veiksmų, nes kažko nori: pasinaudoti galimybe, išspręsti problemą, tobulinti techniką, keisti kryptį, realizuoti svajonę: svarbiausia yra turinys.



1 pav. Skirtingi vystymosi spiralės etapai

**Plėtros spiralėje** (1 pav.) parodyta, kaip pradinė idėja pereina įvairius etapus, kol įsitvirtina ir tampa inovacija: nauja praktika, kuri plačiai naudojama aiškiam kontekste ir su kuria aplinka struktūriškai sutinka. Ne kiekviena idėja subręsta iki plano – gal to ir nereikia. Spiralės modelis skirtas nustatyti, kur esate kūrimo procese. Kuriame etape sprendžiamas klausimas, kokios žinios naudojamos, kurį etapą reikėtų stiprinti?

Inovacijos negalima pagaminti kaip vadybinio projekto. Tai savarankiškas procesas: geras biotopas automatiškai sukuria naujoves. Galite pagerinti biotopo aplinką, padėdami sukurti tinkamus ryšius ir pašalinti kliūtis. Plėtros spiralė padeda aptikti kliūtis ir pirmenybę teikia ryšiams, kuriuos reikia užmegzti.

**Plėtros spiralėje** išskiriami septyni etapai. Kiekvienoje fazėje pirmenybė teikiama vis kitai veiklai ir paprastai apima kitus veikėjus. Iš spiralės formos matyti, kad idėja paprastai prasideda nuo mažų dalykų ir plečiasi įtraukiant vis daugiau dalyvių. Be to, žinių procesai ir inovacijos retai būna linijiniai, o tai paaiškina, kodėl modelis yra spiralės forma. Etapai gali būti kartojami daugiau nei vieną kartą.

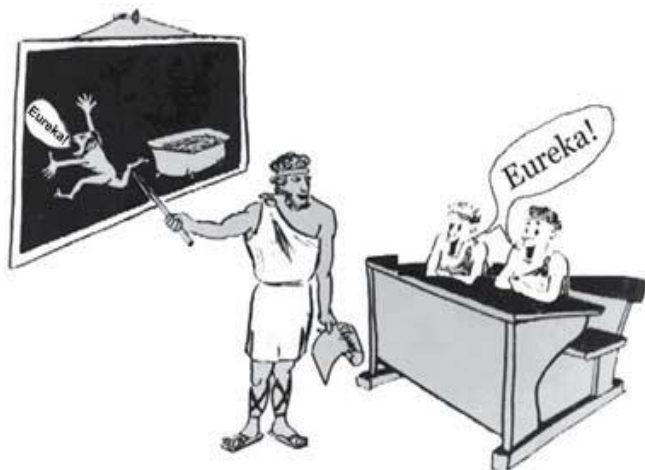
**Šis pratimas orientuojasi į 3 pirmuosius vystymosi spiralės etapus: pradinę idėją, inspiracijos ir planavimo pradžios.**

### 1. Pradinės idėjos etapas

Šio etapo pradžia paprastai nėra planuojama. Asmuo ar asmenys galbūt gali turėti problemų ar neapibrėžtą svajonę (1 laukelis). Pradinę kibirkštį idėjai taip pat gali sukelti konfrontacija arba netikėtas įvykis.

#### Žinios

Pradinė idėja sukurama kaip individo reakcija į jo aplinką. Patirtis, žinios, įsitikinimai, svajonės ir nerimas, kūrybiškumas ir intuicija; visi šie aspektai vaidina tam tikrą vaidmenį žmogaus gebėjime priimti signalus iš aplinkos ir daryti kažką su jais. Pvz., aiškinantis juos tokiu būdu, skatinama reaguoti ne taip kaip visada („už ribų“). Ir būtent ta reakcija, kuri sėja pokyčių sėklą. Mes tai vadiname gebėjimu veiksmingai reaguoti į besikeičiančią aplinką.



*Pradinė idėja dažnai kyla atsitiktinai*

## Ryšiai

Pradinės idėjos dažnai būna sukurtos, kai kas nors ieško už savo pažįstamo rato ribų. Iniciatoriai dažnai yra žmonės, kurie yra santykinai nauji tam tikrai aplinkai. Tai paaiškina, kodėl jie atkreipia dėmesį į aspektus, kuriuos kiti mato kaip įprastus, arba turi mažiau apribojimų dėl naujų sąvokų ir reakcijų įvedimo.

## Kliūtys

Galimybė, kad pradinės idėjos subręstų į inovaciją, didėja esant kontaktui tarp žinomo rato ir pasaulio aplink jį. Jei tokių ryšių užmezgimas yra ribojamas arba naujokai nėra dar priimti, tai trukdo kurti inovatyvų klimatą.

## Intervencijos

Remiantis veiksmu, kuris labiausiai riboja naujų idėjų kūrimą, galite apsvarstyti galimybę imtis šių veiksmų:

- Organizuokite susitikimus su žmonėmis ne iš susirinkusiųjų rato. Kaip buvo įrodyta, apsilankymai, ekskursijos ir atvirų durų dienos lankytojams suteikia įžvalgų, sukelia energiją ir dažnai pateikia naujų idėjų.

### 1 laukelis

#### Kova su parazitais kenkėjų kontrole?

Paukštininkystės ūkininkui kyla problemų dėl raudonųjų erkių. Siaubinga problema kankina visą sektorių, ją sunku kontroliuoti žinomais būdais. Žmonės linkę net nediskutuoti tuo klausimu. Tačiau šis ūkininkas pastebi, kad juodvabalių populiacija didėja, kai yra daugybė erkių, o tada mažėja erkių skaičius. Akivaizdu, kad tai yra natūralus priešas. Jis daro išvadą, kad „naudojant šį natūralų priešą erkės gali būti biologiškai kontroliuojamos“. Pradinė idėja gimsta. Jis aptaria savo idėją su keletu kitų naminių paukščių augintojų. Be to, vienas iš jų turi bronchų problemų. Ir tai blogėja, kai jis naudoja bendrus kenkėjų kontrolės metodus. Taip kyla idėja, kad galima kažką daryti. Įkvėpimo etapas prasidėjo.

- Gali būti naudinga susitikti ir pabendrauti su žmonėmis, kurie turi priešingų idėjų arba pakviesti juos į smegenų šturmo sesiją. Svarbu įvertinti riziką, kurią žmonės prisiima užmegzdami naujus kontaktus. Pavyzdžiui, konkuruojantys argumentai vaidina svarbų vaidmenį, o gyvulių augintojams – užkrėtimas ligomis. Rasti sprendimus, tokius kaip dalijimasis rizika arba prevencinėmis priemonėmis nuo užkrėtimo, gali sumažinti ribą ir atverti duris naujiems kontaktams. Juos galėtų paskatinti naujų idėjų atsiradimas.

**1 veiksmas: dalyviai pasidalina savo mintimis apie pradinę idėją**

## 2. Įkvėpimo etapas

Įkvėpimo etapas prasideda, kai tik kažkas pradeda dalytis savo pradine idėja su kitais. Įkvėpimo etape pradinė idėja formuojasi, nes koncepcija įkvepia kitus. Šis procesas vyksta, kai iniciatorius aptaria idėją su kitais. Jie gali prisidėti galbūt dėl to, kad jie turi panašių idėjų, arba dėl to, kad diskusijos suteikia perspektyvos sprendimui, kurių jie ieškojo (1–3 laukeliai). Šiame etape sukurta iniciatyvinė grupė, orientuota į norimus pokyčius. Kai tinklas pradeda įgyvendinti veiksmus arba nusprendžia tai daryti, grupės veikla pereina nuo inspiracijos iki planavimo etapo.

### Žinios

Žmonės, kurie prijauna pradinei idėjai, sieja ją su savo pasauliu, savo patirtimi, tikrovės suvokimu, interesais, nepasitenkinimu, viltimi ir nerimu. Tai sukuria naujų įžvalgų ir naują perspektyvą, kuri savo ruožtu sukuria energiją. Tai yra įkvėpimo pagrindas. Grupės dalyvius suartina bendras suvokimas. Dalyviai nebūtinai su viskuo turi sutikti. Sveikas procesas būna tada, kai pasiekiamas toks aukštas nagrinėjama tema susitarimo lygis dėl veiksmų eigos, kad žmonės jaučia norą tuoj pat imtis veiksmų. Tai vadinama priimtomis žiniomis ir laikoma kolektyvinių veiksmų pagrindu.

2 laukelis

#### Kas dalyvauja?

Melžiamų karvių laikymas ganyklose taptų patrauklesnis, jei ten būtų automatinė melžimo sistema ir melžimo robotas. Tokios sistemos dar nėra.

Mokslininkas, atliekantis tokio pobūdžio tyrimą, pavišina skelbimą. Šį skelbimą išspausdinus profesiniame žurnale, dėmesio sulaukta iš trylikos ūkininkų, pasiryžusių dalyvauti inovatyvioje programoje. Pirmajame susitikime paaiškėja, kad dėl pageidaujamo galutinio rezultato nuomonės išsiskyrė. Jie nemano, kad tai blogai, bet įkvepia. Galiausiai susidaro tinklas, kuris

3 laukelis

#### Tai šokiruoja!

Diskusija paukštininkystės ūkių tinkle vyksta sunkiai, nes ūkis nori kovoti su raudonųjų erkių problema. Iniciatoriai pakviečia dalyvauti penkis kitus paukštininkystės ūkininkus, tačiau šiems tai neatrodo skubu. Trys iniciatoriai nusiminę. Instruktorius supažindina juos su ekspertu, kuris sukuria paprastą matavimo priemonę vabzdžių skaičiui sužinoti. Palaikius ją savaitę tvarte ir ištraukus lazdele, lengvai juos galima suskaičiuoti. Dalyvius šokiravo rezultatai jų ūkiuose. Kai kurie iš ūkininkų manė, kad erkių jų ūkiuose nėra. Dabar paaiškėja, kad kiekvienas turi parazitų. Ūkininkų pasirengimas imtis veiksmų žymiai padidėjo dėl šio sąmoningumo

### Ryšiai

Įkvėpimo etapo metu pagrindinis dėmesys skiriamas ryšiams tarp panašių žmonių. Jų sinergija sukelia energiją, reikalingą tolimesnei veiklai. Tolimesni etapai ne tik skatina dalyvius, bet gali juos ir demotyvuoti. Dėl šios

priežasties labai svarbu sukurti tvirtą pagrindą. Vėlesni veiksmai dažnai reikalauja kitų veikėjų, pavyzdžiui, finansininkų ar vadybininkų. Taigi šiame etape labai svarbu, kad permainų tinklas įgytų poziciją ir jį aplinkiniai rimtai vertintų.

## 2 veiksmas: paruošti išorinę tinklo analizę

### Kliūtys

Šiame etape tinklas gali užstrigti dėl kelių priežasčių:

- Socialinėje aplinkoje, kurioje nėra skirtingų nuomonių, sunku rasti rėmėjų, pasirengusių priimti skirtingą požiūrį, kuris nukrypsta nuo normos.
- Žmonės gali lengvai bijoti konkurencijos, tai gali trukdyti diskutuoti apie tai, kas yra klaidinga ir reikalauja pokyčių. Tai netgi gali apsunkinti procesą.
- Skundimosi kultūra yra pokyčių priešas; tai tik nutekina energiją ir neleidžia žmonėms svajoti.

Konkrečių pokyčių stabdis gali atsirasti tada, kai pradėdama skūstis, jei susiduriama su neigiamu atsakymu. Pasiūlymas sustabdomas, ir jie kaltina tuos, kurie trukdo progresui. Vystymosi spiralė rodo, kad jie iš tikrųjų per anksti pradėjo per daug manevruoti. Pokyčio siekis dar nesugeneravo pakankamai energijos ar neigijo tinkamos pozicijos.

### Intervencijos

Priklausomai nuo kliūties pobūdžio, šiame etape yra daugybė galimybių:

- Kvieskite įkvepiančius žmones, galinčius papasakoti tinkamas istorijas.
- Pristatykite dalyviams įkvepiančių pavyzdžių.
- Organizuokite neoficialias diskusijas. Svarbiausia, kad žmonės susitiktų ir prisijungtų.
- Venkite derybų; diskusijos su asmenimis, ypač jei jie atstovauja organizacijai diskusijoje, retai suteikia energijos ir įkvėpimo.
- Į šį procesą geriausiai neįtraukti skūstis mėgstančių asmenų; jie švaisto energiją ir nieko neduoda.

### 3. Planavimo etapas

Kitas etapas prasideda tada, kai tinklo dalyviai pasirenge pradėti veikti ir turi pagrįstą galimybę sėkmingai sukurti pakankamai erdvės savo ambicijoms įgyvendinti. Erdvė reikalinga dviem lygmenimis, būtent pačiame tinkle ir tinklo aplinkoje. Pavyzdžiui, finansuotojai, partneriai ir vadovai, jei darbuotojai įtraukti į tinklą.

## 3 veiksmas: klausti kiekvieno dalyvio apie galimo plano elementus

Šiam etapui reikia laiko. Labai viliojanti idėja greitai pasiekti susitarimą, kad būtų galima pradėti veiksmą. Tačiau per daug dažnai atrodo, kad dalyviai nesugeba laikytis susitarimų. Šiai fazei skirtas laikas atsipirks vėliau. Tiesą sakant, geriau ieškoti krypties, o ne tikslo. Paprastai yra lengviau išskirti elementus iš paieškos, o ne įtraukti juos. Labai svarbu yra suformuluoti tikslus taip, kad dalyviai jaustų pasitikėjimą vykdydami veiklą, tuo pačiu išlaikant erdvę netikėtumams (naujovėms).



4 veiksmas: klausti dalyvių nuomonės ar jie nori tęsti kooperuotas pastangas ar ne

*Abele Kuipers, Wim Zaalmink ir Bert Smit*

*Ūkių valdymo ir žinių perdavimo ekspertizės centras, Wageningen ekonomikos tyrimų institutas (Nyderlandai)*

*2017 m. balandis*