

Guidelines for networking methodology

POLISH VERSION

Product 7 of ISM+ Project

“Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe” no. 2015-1-PL01-KA2-016871



Co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union “Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe” no. 2015-1-PL01-KA2-016871

“The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein”.



Networking module for ERASMUS+ ISM+ project

MODUŁ NETWORKING dla Projektu ISM+ ERASMUS+

Spis treści:

- 1. Networking - Budowanie Sieci Współpracy - ćwiczenia na początek**
- 2. Autoprezentacja - "Elevator Pitch"**
- 3. Szybkie tworzenie Sieci Współpracy - "Speed networking"**
- 4. Interwencje - "Interventions"**
- 5. Analiza Sieci Współpracy**
- 6. Opracowanie pomysłu za pomocą Spirali Innowacji**
- 7. Podpowiedzi jak budować Sieci Współpracy**

*Abele Kuipers, Wim Zaalmink and Bert Smit, Expertise Centre for Farm Management and Knowledge Transfer and Wageningen Economic Research, the Netherlands
September 2017*

1. Networking - Budowanie Sieci Współpracy - ćwiczenia na początek

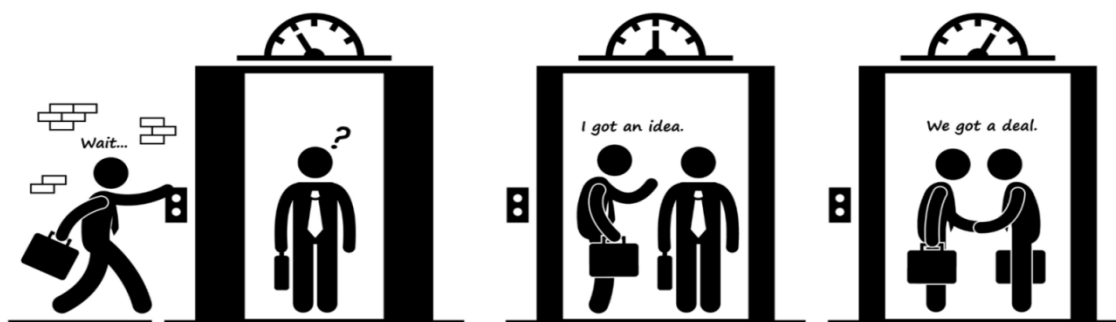
Na początku spotkania/szkolenia (na przykład szkolenia ISM):

- Zapytaj uczestników o ich indywidualne marzenie o zawodzie/pracy, który chcieli wykonywać, będąc jeszcze w wieku szkolnym/ w dzieciństwie.
- Poproś uczestników o uszeregowanie się względem odległości od miejsca ich zamieszkania do miejsca odbywania się spotkania/szkolenia lub według innego, dowolnego kryterium

Zazwyczaj na początku szkolenia ISM (1 dzień) uczestnicy są pytani o wymarzoną pracę, którą sobie wyobrażali w dzieciństwie/młodości.

2. Autoprezentacja - "Elevator Pitch"

Poszukiwanie odpowiednich osób, które:



...mogą zechcieć czerpać zyski z Twojego pomysłu, pracy i przemysłów?

Co jest Twoim wyzwaniem lub problemem do rozwiązania?

Poszukaj potencjalnej osoby.



Cel: Spróbuj nawiązać kontakt w 1 minutę !

Ćwiczenie do wykonania: wyjaśnij najciekawszą część szkolenia ISM w ciągu 1-2 minut (y) pozostałym uczestnikom; wykonaj to w małych grupach. Kiedy najlepiej wykonać to ćwiczenie? – 3 dzień szkolenia lub Szkolenie po roku (return meeting).

3. Szybkie tworzenie Sieci Współpracy - "Speed networking"

Cel: Poszukaj ekspertów i osób wspierających, którzy Ci pomogą.

Instrument: krótkie spotkania 2 osób (dwustronne)

- Ustal interesujący temat
- 3 minuty, aby opowiedzieć o sobie (o wiedzy, opinii na wybrany temat itp.)
- 3 minuty na przekazanie treści drugiej osobie
- 3 minuty na omówienie i poszukiwanie wartości dodanej dla siebie nawzajem

Opcjonalnie:

- Zapisz swój nowy pomysł, kontakt i /lub umowę.
- Wyjaśnij wartość dodaną tego pomysłu dla grupy uczestników (3 minuty).
- Rozpocznij nową rundę krótkich spotkań z nowymi parami i zrób to samo.

Ćwiczenie: Członkowie zespołu projektowego omawiają w parach temat (temat przydzielony przez koordynatora projektu); opowiadają one grupie uczestników o wartości dodanej (lub nie) w ramach szybkiego tworzenia Sieci Współpracy. Możliwe tematy: Jak są krytyczne czynniki sukcesu przy stosowaniu metody ISM? Jak jest Twoje doświadczenie w udziale w nich? Umiejscowienie: podczas spotkania zespołu projektowego.

4. Interwencje -Interventions

Cel: Interwencje mają na celu przezwyciężenie pewnych barier, stymulowanie myślenia nieszablonowego i tworzenie nowych pomysłów mających zastosowanie we własnej sytuacji. Mają również na celu wprowadzenie do dyskusji, które w przeciwnym razie nie byłyby łatwe.

Instrumenty:

- Zaprosz inspirujących ludzi z obiecującymi historiami;
- Zaprosz osoby osiągające dobre wyniki w porównaniu z uczestnikami;
- Przedstaw uczestnikom inspirujące przykłady;

- Poproś uczestników na podstawie ich indywidualnych informacji o przeprowadzenie wywiadu z osobą postronną, np. przedsiębiorcą, który osiąga dobre wyniki lub z osobą kreatywną. Poproś o sprawozdanie z przeprowadzonego wywiadu.
- Zorganizuj nieformalne dyskusje; kluczem jest doprowadzenie ludzi do spotkania i nawiązania kontaktu.

Uwagi:

- Unikaj negocjacji oraz dyskusji z osobami pełniącymi funkcję, zwłaszcza jeśli reprezentują one organizację w dyskusji. Unikaj dyskusji z osobami mało inspirującymi i w niewielkim stopniu pobudzającymi do działania.
- Osoby narzekające powinny zostać wykluczone z dyskusji, ponieważ zużywają one energię i nie wnoszą niczego w zamian.

Ćwiczenie A. W ramach zadania domowego uczestnicy szkolenia ISM przeprowadzają wywiady z przedsiębiorcami lub osobami osiągającymi dobre wyniki, a następnie zdają relację z przeprowadzonych wywiadów; część zadań domowych zleć pierwszego dnia w 3-dniowej sesji treningowej; indywidualne raportowanie / prezentacja w drugim dniu szkolenia.

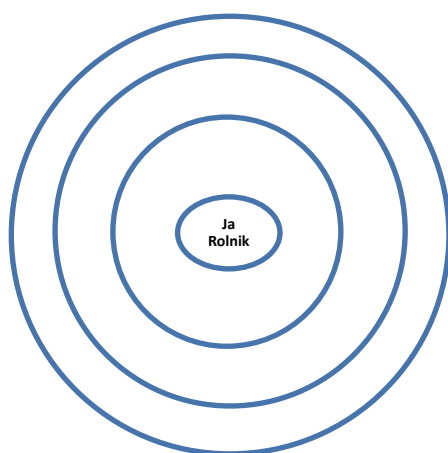
Ćwiczenie B. Osoby osiągające wysokie wyniki zostaną zaproszone na dodatkowy dzień ISM - 4 dzień (lub specjalny program wieczorny), aby opowiedzieć swoją historię; wszystkie grupy szkoleniowe mogą wspólnie uczestniczyć w spotkaniu, aby zminimalizować koszty związane z zaproszeniem takiej osoby i zakwaterowania; program można połączyć z demonstracją modułu budżetowego i modułu marketingowego

5. Analiza Sieci Współpracy

A. Analiza Wewnętrznej Sieci Współpracy

Cel: uzyskać wgląd w obecną Wewnętrzną Sieć Współpracy, tworząc przegląd osób powiązanych z działalnością gospodarstwa.

Działanie: Wypełnij wykres sieciowy na podstawie własnej wiedzy o osobach wokół Ciebie; postaw się w centrum; narysuj ludzi i organizacje wokół Ciebie, które są (czasami) w kontakcie z Tobą



Ćwiczenie: Uzupełnij tabelę Indywidualnej sieci. Następnie spójrz na wykresy sieci innych uczestników; każdy uczestnik może krótko wyjaśnić swoją własną sieć; trener może sprawdzić / zapytać, czy częstotliwość kontaktów lub znaczenie każdego partnera sieci lub oba czynniki są brane pod uwagę podczas pozycjonowania partnerów w 3 kołach;

Lekcja: Być może możesz uczyć się na podstawie sieci swoich kolegów.

Umiejscowienie: część programu ISM w trakcie drugiego dnia.

B. Analiza Zewnętrznej Sieci Współpracy (opis: zobacz załącznik 1)

Zadanie to można realizować wraz z ćwiczeniem 6 "Opracowanie pomysłu za pomocą Spirali Innowacji".

6. Opracowanie pomysłu za pomocą Spirali Innowacji (zobacz załącznik 2)

Jest to narzędzie ułatwiające zdobywanie wglądu w procesy decyzyjne;

Może być stosowane jako ostatnia część „spotkania czwartego - tzw. ISM Return Meeting” do grupowania rolników o podobnych celach.

Ćwiczenie: Dwa (lub trzy) pomysły / plany są tworzone podczas szkolenia ISM; podczas „spotkania powrotnego” uczestnicy, których zainteresował pomysł, będą siedzieli razem, aby omówić krótko dalsze kroki, aby rozwinąć pomysł, narysować zewnętrzną Sieć Współpracy, spojrzeć na możliwości współpracy i podsumować wnioski (sesja 45 minut).

7. Zalecenia i ostrzeżenia dotyczące tworzenia Sieci Współpracy

Zalecenia

Bądź otwarty, szczerzy i ciekawy

Zastanów się nad dłuższym horyzontem czasowym

Docień porady, nawet jeśli nie są one przydatne dla Ciebie; może sprawisz, że ktoś inny w Sieci będzie z nich zadowolony

Słuchaj uważnie

Tworzenie Sieci jest wzajemne

Bądź świadomy swojej osobistej sieci współpracy i starannie przygotuj spotkanie (szczególnie pytania, które zadasz)

Zadbaj o swój kapitał społeczny (ludzi ważnych dla Ciebie)

Podejdź do ludzi, których nie znasz

Naucz się swojej autoprezentacji

Baw się dobrze

Ostrzeżenia

Nie mów zbyt długo o sobie; sprawdź, co mogą wnieść dla Ciebie słowa drugiej osoby

Nie bądź zbyt ambitny, tworzenie Sieci Współpracy jest grą, w której trzeba dawać i brać

Nie plotkuj; reakcja na plotki pewnego dnia Cię dotknie

Nie bądź negatywnie nastawiony

Nie używaj żargonu

Abele Kuipers, Wim Zaalmink and Bert Smit, Expertise Centre for Farm Management and Knowledge

Transfer and Wageningen Economic Research, the Netherlands

September 2017

Załącznik 1.

Analiza zewnętrznych sieci współpracy - wspieranie pomysłu / planu

Inicjatywa zaczyna się, gdy ludzie, którzy dzielą zamiłowanie do pewnych idei mają okazję do kontaktu i współpracy. Analiza Sieciowa (Network Analysis) jest modelem, który umożliwia określenie udziału danej sieci w określonej inicjatywy oraz możliwości jej badania. Analiza sieciowa umożliwia określenie zakresu inicjatywy, uczestników ją wspierających, stanowiących ogniwa w łańcuchu, a także wskazuje kierunek, w jakim powinny być nawiązywane kontakty /połączenia. Analiza sieciowa inspirowe nowymi pomysłami i spostrzeżeniami oraz pomaga członkom sieci w przygotowywaniu do nawiązywania kontaktów. Opiekun sieci może ją analizować razem z założycielem i partnerami sieci. Jeśli sam jesteś założycielem, tę analizę możesz przeprowadzić z partnerami.

1.1. *Analiza sieciowa w szczegółach*

Cztery pytania poprowadzą Cię przez analizę sieciową:

(1) Co jest centrum, rdzeniem inicjatywy?

O co właściwie chodzi, co staramy się osiągnąć? Opisz tę inicjatywę jednym lub kilkoma słowami kluczowymi i skoncentruj się na tym w pozostałej części analizy.

(2) Jak wygląda zaangażowanie?

Z kim i czym masz do czynienia? Kim są zainteresowane strony, kto ma zyskać na udziale, kogo należy wziąć pod uwagę, kto jeszcze jest zaangażowany? Jakie programy rozwojowe, ruchy, instytucje, zasady, okoliczności itp. są istotne?

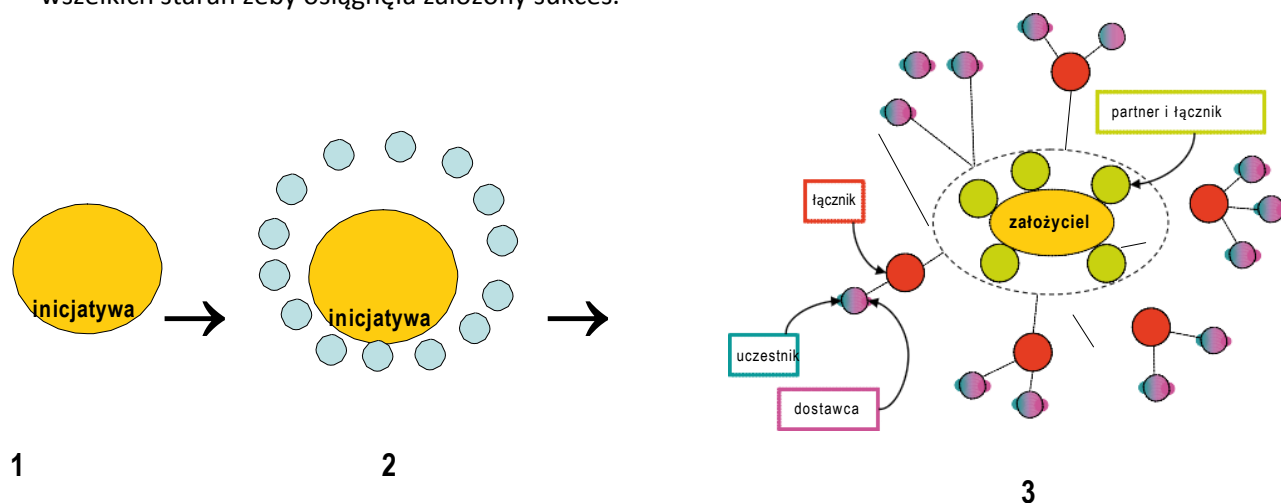
(3) Jakie są możliwości zaangażowania?

Funkcje w sieci to:

- **Założyciele:** Podejmują inicjatywę, określają punkt startowy i zapraszają pozostałych uczestników. Założyciel to początkowo jednostka będąca całą siecią. Ona lub on jest partnerem, łącznikiem, dostawcą i użytkownikiem w jednym. Stopniowo, zaangażowanie innych w inicjatywę rośnie i przejmują oni pozycje partnerów, łączników i dostawców.
- **Partnerzy:** Podtrzymują inicjatywę i robią wszystko aby zwiększyć jej zauważalność i wykonalność, korzystają z niej i dają przykład innym. (Rysunek 1).
- **Łączniki:** Tworzą relacje i związki z innymi sieciami, które ukazują inne spojrzenie na wyzwania, są ambasadorami inicjatywy i pracują nad gromadzeniem wiedzy i informacji.
- **Dostawcy:** Każdy zaangażowany wnosi coś do sieci, jednak są osoby ze szczególnym wkładem. Te osoby dostarczają to co jest konieczne do realizacji zadań, celów i ambicji inicjatywy.
- **Użytkownicy:** Każdy zaangażowany w sieci jest jej użytkownikiem, występują jednak specyficzni użytkownicy – klienci.

Pomiędzy centrum inicjatywy i wszystkimi zaangażowanymi jednostkami jest miejsce dla osób, pełniących różne funkcje w krótszych bądź dłuższych okresach. (Rysunek 1):

- Jako łącznik tworzący relacje i związki,
- Jako łącznik i partner w jednym – albo po prostu partner – który rozpowszechnia inicjatywę i dokłada wszelkich starań żeby osiągnęła założony sukces.



Rysunek 1. Trzy etapy analizy sieci



Rzut oka na proces analizy sieci

Box 1

Nie każdy musi być partnerem

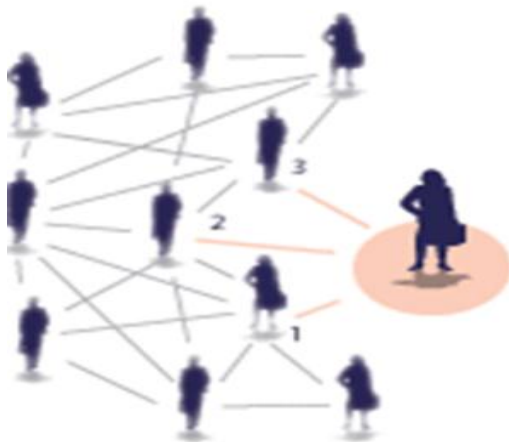
Sieć mleczarzy ma na celu poprawę zysków operacyjnych poprzez wspólne inwestycje. Produkcja biogazu wydaje się dobrym pomysłem na początek. Grupa rozpoczyna działania, jednak początkowy entuzjazm maleje kiedy gromadzą więcej informacji i zbliża się moment podjęcia kluczowych decyzji. Uwidacznia się to choćby w wysiłku koniecznym do ustaleniu terminu spotkania roboczego. Trener decyduje się na spotkanie z uczestnikami indywidualnie żeby sprawdzić powody. W ten sposób odkrywa, że występują różnice wizje i sposoby postrzegania celów i dróg do ich osiągnięcia pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Jak można się domyślić dość duży agregat do biogazu jest konieczny do osiągnięcia odpowiedniego zysku. Niektórzy uczestnicy, chcą kontynuować prace, jednak dla innych taka inwestycja jest zbyt wielkim obciążeniem. Kiedy trener poddaje to pod dyskusję, na spotkaniu ustalają, że nie każdy ma się czuć zmuszony inwestować w równym stopniu. Część uczestników przyjęła z ulgą, że nie musi być partnerami tego przedsięwzięcia.

Poszukiwanie łączników

Sieć pracowała nad wystartowaniem projektu dotyczącego pozyskania energii z zasobów naturalnych w ich regionie przez blisko dwa lata. Zbudowali wiele kontaktów podczas opracowywania koncepcji, na przykład kontakt do producentów ciepła, suszarni i hodowców zwierząt w okolicy, agencji leśnych, miejskich i wojewódzkich władz. Uczestnicy stopniowo zaczęli zauważać, że ich główną ambicją jest wystartowanie inicjatywy w celu zachowania obszaru chronionego. Widzą się głównie jako twórcy pomysłu oraz że w sieci brakuje faktycznych wykonawców. Podczas Analizy Sieciowej staje się jasne, że poza byciem partnerami, są też łącznikami z pozostałymi zaangażowanymi stronami. Co stałoby się gdyby pozostali zaangażowani również stali się łącznikami? Co na przykład gdyby region, Inkubator innowacji lub agencja leśna umożliwili kontakt z potencjalnymi kupcami naturalnych biopaliw? Nawet pomysł, że takie instytucje mogłyby poświęcić się realizacji takiej innowacji stanowi zwrot w dyskusji na temat partnerów sieci. Jak możemy jako założyciele pozostawić dalszy los naszej inicjatywy w innych rękach? Być może zasadnym byłoby ustanowienie Rady Nadzorczej złożonej z zaufanych, odpowiedzialnych i zaangażowanych ludzi o ugruntowanej pozycji. Podczas rozmów na ten temat, partnerzy w sieci wyłonili wielu różnych ludzi, których chcieliby zaangażować. Okazało się, że większość z nich jest już w kontakcie z siecią! Sentyment znowu się odwrócił, znowu zobaczyli nowe punkty kontaktowe pozwalające rozwijać inicjatywę, dzięki którym konkretne porozumienia będą proste do zawarcia.

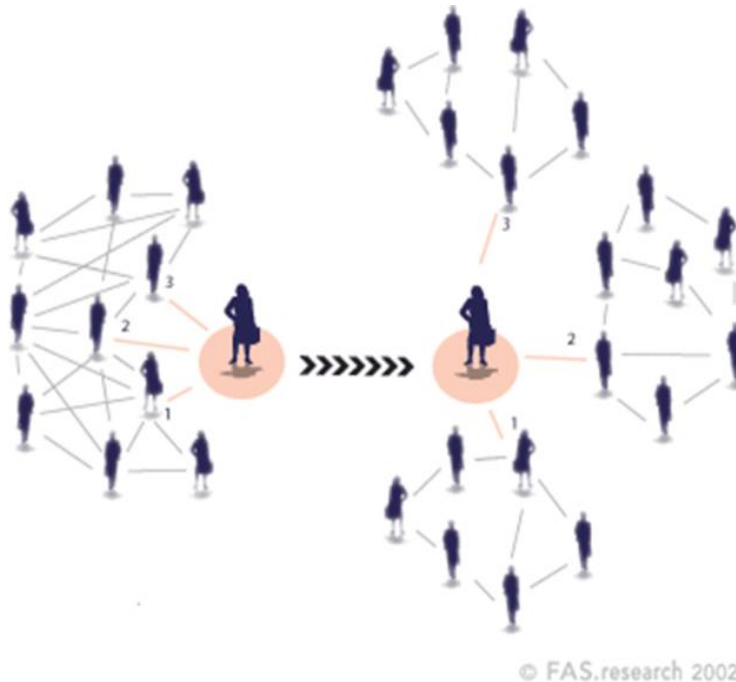
Box 2

Zadaj sobie pytanie czy te połączenia występują też w Twojej sytuacji? Jakie zachowania świadczą o tym, że ktoś jest łącznikiem? Albo, że ktoś jest partnerem? Kluczowym pytaniem jest jak ktoś się zachowuje! Wszyscy zaangażowani mają pozycję chociażby uczestnika lub dostawcy. To tworzy obraz dynamicznej sieci zaangażowania. (Rysunek 2).



Rysunek 2: Czy w mojej sieci są właściwi ludzie?

(4) Czy ta sieć ma solidne podstawy? Analiza sieciowa tworzy obraz dynamicznej sieci zaangażowania. Kluczowym pytaniem jest: czy aktualny kształt sieci zapewnia potencjał do jej rozszerzania i budowania na jej bazie (Rysunek 3)? Każda analiza dostarcza nowych pomysłów jak możesz kontynuować konsolidację swojej sieci żeby doprowadzić inicjatywę krok bliżej do realizacji.



Rysunek 3: Jak skontaktować się z właściwymi osobami?

1.2. Wykorzystanie Analizy Sieciowej

Trener powinien przeprowadzić Analizę Sieciową wspólnie z uczestnikami. Ich sposób myślenia powinien być przewodnikiem. Pomaga to wizualizować konkretne zdania, na przykład na mapie myśli na flipcharcie lub papierowym obrusie. Umieść główny tekst w środku, następnie zorganizuj burzę mózgów z grupą i nanieś odpowiedzi. To wywoła drugie pytanie, o zaangażowanie w kwestię opisaną głównym tekstem. Kontynuuj z pozycjami w inicjatywie - kto jest łącznikiem, a kto partnerem? Nie zapomnij uwzględnić siebie! Potwierdź, że łączniki i partnerzy faktycznie są łącznikami i partnerami: którzy z nich to demonstrują? Chodzi o to, co osoba naprawdę ujawnia poprzez swoje myśli i zachowania! Na koniec wyciągnij wnioski: które połączenia wymagają pewnego wspólnego wysiłku. I zadaj sobie podstawowe pytanie: czy jest to sieć, która oferuje wystarczająco solidną podstawę do dalszego budowania?

Abele Kuipers, Wim Zaalmink and Bert Smit, Expertise Centre for Farm Management and Knowledge Transfer and Wageningen Economic Research, the Netherlands

Wrzesień 2017

Załącznik 2. Rozwój pomysłu, wykorzystanie spirali Rozwoju/Innowacji

Grupa rolników/przedsiębiorców z podobną wizją (pomysłem) działają wspólnie ze wsparciem trenera. Na przykład jako kontynuacja i wykorzystanie informacji zebranych podczas szkolenia ISM; uczestnicy o podobnych pomysłach / planach są umieszczani razem w grupie; być może to ćwiczenie należy wykonać podczas spotkania podsumowującego dotyczącego szkolenia ISM.

Zadanie 1: sformułowanie celu / kierunku na podstawie początkowego pomysłu;

Zadanie 2: przygotować zewnętrzną analizę sieci na podstawie sformułowanego celu;

Zadanie 3: omówić elementy rozwoju globalnego planu na podstawie zadań 1 i 2 i zdecydować, czy kontynuować, czy nie;

Zadanie 4: Zastanowić się, czy dalej kontynuować działania. Wszystko powinno być wykonane z wykorzystaniem “Podejścia Spirali Rozwoju”; wykonaj te 3 zadania wspólnie jako grupa.

Spirala Rozwoju / Innowacji

Ludzie podejmują działania, ponieważ chcą czegoś: chcą skorzystać z okazji, rozwiązać problem, ulepszyć technikę, zmienić kierunek, zrealizować marzenie: powód jest działaniem przewodnim.



Rysunek 1. Kolejne etapy wdrażania Spirali Rozwoju

Spirala Rozwoju (Rysunek 1) pokazuje jak początkowy pomysł rozwija się przez różne etapy, zanim

przekształci się w zakorzeniony plan/ innowację: nową praktykę, która jest szeroko stosowana w szerokim kontekście i zgodnie z którą otoczenie współdziała. Nie każdy pomysł dojrzewa do planu - oni też nie muszą. Model ma na celu określenie, na którym etapie jesteś w procesie rozwoju. Do której fazy się to odnosi, co to oznacza dla rodzaju wiedzy, nad którą się pracuje oraz które jej części muszą być zaangażowane?

Innowacje nie mogą być wytwarzane jako zarządzalny projekt. Jest to proces autonomiczny: dobry biotop automatycznie generuje innowacje. Możesz poprawić klimat biotopu, pomagając w tworzeniu właściwych połączeń i usuwając bariery. Spirala Rozwoju pomaga wykrywać bariery i nadawać priorytety powiązaniom, które trzeba nawiązywać z innymi.

Spirala Rozwoju rozróżnia siedem faz. Każda faza nadaje priorytet innym działaniom i zwykle angażuje innych aktorów. Kształt Spirali Rozwoju pokazuje, że pomysł zwykle zaczyna się od niewielu aktorów i rozprzestrzenia się, aby zaangażować więcej aktorów w miarę rozwoju procesu. Co więcej, procesy wiedzy i innowacje rzadko są liniowe, co wyjaśnia, dlaczego model ma kształt spirali. Fazy można nawet powtarzać więcej niż raz. Zakorzenienie pomysłu często kończy się w miejscu, które różni się od miejsca, w którym pierwotny pomysł został wymyślony.

Ćwiczenie to koncentruje się na pierwszych 3 fazach Spirali Rozwoju: początkowy pomysł; inspiracja i początek fazy planowania.

1. Faza początkowego pomysłu

Początek tej fazy zazwyczaj nie jest planowany. Osoba lub osoby mogą mieć problem lub niejasną wizję (ramka 1). Początkowa iskra może być również wywołana przez konfrontację lub nieoczekiwane zdarzenie.

Wiedza

Początkowy pomysł generowany jest przez indywidualną reakcję otoczenia. Doświadczenia, wiedza, przekonania, marzenia i lęki, kreatywność i intuicja; wszystkie te aspekty odgrywają rolę w zdolności osoby do odbierania sygnałów z otoczenia i współdziałanie z nimi. Na przykład, interpretując je w taki sposób, który prowadzi do nieoczekiwanej reakcji. I to jest właśnie reakcja, która rozpoczyna zmiany. Nazywamy to: wiedza jako zdolność reagowania, zdolność do skutecznego reagowania na zmieniające się otoczenie.



Początkowy pomysł często pochodzi z przypadku

Powiązania

Początkowe pomysły są często tworzone, gdy ktoś patrzy poza granice swojego najbliższego kręgu. Inicjatorzy to często ludzie, którzy są stosunkowo nowi w określonym otoczeniu. To wyjaśnia, dlaczego dostrzegają aspekty, które inni uważają za normalne. Dodatkowo nowicjusze mają mniej zahamowań w zakresie wprowadzania nowych koncepcji i reakcji.

Przeszkody

Szansa na początkowe pomysły, które dojrzały do innowacji zwiększa się dzięki kontaktom między znanym kręgiem sieciowym, a otaczającym go światem. Jeśli przeszkoda do nawiązania takiego kontaktu jest wysoki lub nowi uczestnicy nie są akceptowani, bariery będą jeszcze bardziej rosły, co będzie frustrujące dla stworzenia innowacyjnego klimatu.

Interwencje

W oparciu o czynnik, który najbardziej ogranicza tworzenie nowych pomysłów, można rozważyć podjęcie następujących interwencji:

- Zorganizuj kontakty z osobami spoza najbliższego kręgu, pod bardziej nieoczekiwanym kątem. Jak udowodniono, wizyty, wycieczki i dni otwarte, które dają osobom postronnym spojrzenie za kulisy, pobudzają energię i często dają nowe pomysły.

Ramka 1

Zwalczanie pasożytów za pomocą kontroli szkodników?

Hodowca drobiu ma problemy z czerwonym roztoczem w swojej stodołę. To okropny problem, który nęka cały sektor i którego nie można kontrolować za pomocą legalnych produktów. Ludzie wolą o tym nie rozmawiać. Jednakże ten rolnik zauważa, że wzrost populacji chrząszczy wzrasta, gdy jest wiele roztoczy i że liczba roztoczy maleje. Najwyraźniej chrząszcze są ich naturalnym wrogiem. Rolnik stwierdza, że populacja roztoczy może być kontrolowana biologicznie za pomocą ich naturalnego drapieżnika. Początkowa idea rodzi się. Rolnik omawia swój pomysł z kilkoma innymi hodowcami drobiu. Co więcej, jeden z nich ma zbliżone problem, które się nasilają, gdy stosuje powszechne chemiczne metody zwalczania szkodników. Pomysł, aby mógł coś z tym zrobić, przemawia do niego. Rozpoczęła się faza inspiracji.

- Odświeżaniem może być spotkanie i rozmowa z ludźmi, którzy mają przeciwne pomysły lub zaproszenie ich na sesję burzy mózgów. Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę z ryzyka, które jest podejmowane w nawiązywaniu nowych kontaktów. Na przykład, konkurencja odgrywa zasadniczą rolę, a w przypadku hodowców zwierząt gospodarskich niebezpieczeństwo wiąże się z rozprzestrzenianiem się chorób. Wspólne szukanie rozwiązań, takich jak dzielenie się ryzykiem lub zapobieganie zanieczyszczeniom, może obniżyć próg ryzyka i otworzyć drzwi nowym kontaktom. Mam nadzieję, że z kolei doprowadzi do narodzin nowych pomysłów.

Działanie 1: uczestnicy wyrażają swoje przemyślenia na temat początkowego pomysłu

2. Faza inspiracji

Faza inspiracji rozpoczyna się, gdy tylko ktoś zacznie dzielić się swoim początkowym pomysłem z innymi. W fazie inspiracji początkowy pomysł nabiera kształtu, ponieważ koncepcja inspiruje innych. Ten proces ma miejsce, gdy inicjator omawia pomysł z innymi. Uczestnicy dyskusji mogą się przyczynić do przyspieszenia procesu, być może dlatego, że mają podobne pomysły lub dlatego, że debata oferuje perspektywę na rozwiązanie, którego poszukiwali (Ramka 1, 2, 3). Ta faza tworzy grupę inicjatywną, która koncentruje się na dążeniu do zmian. Gdy tylko sieć współpracy zacznie wdrażać działanie lub podejmie decyzję o wdrożeniu działania, grupa przechodzi od fazy inspiracji do fazy planowania.

Wiedza

Ludzie, którzy są odpowiedzialni za pierwotny pomysł, odnoszą go do własnego świata, własnego doświadczenia, postrzegania rzeczywistości, zainteresowań, niezadowolenia, nadziei i lęku. To tworzy nowy wgląd i nową perspektywę, która z kolei generuje energię. To jest rdzeń inspiracji. Interakcja między uczestnikami w grupie zbliża ich postrzeganie. Uczestnicy niekoniecznie muszą uzgodnić wszystko. Nie zawsze trzeba mieć twarde fakty. W zdrowym procesie nadejdzie chwila, w której osiągnięty zostanie wysoki poziom porozumienia w danej sprawie oraz ludzie zaczną odczuwać potrzebę podjęcia działań. Tak więc przyjmuje się, że wiedza jest podstawą zbiorowego działania.

Ramka 2

Kto bierze udział?

Bardziej atrakcyjne staje się trzymanie krów na pastwisku, jeśli automatyczny system dojenia, robot udojowy, może również osiągnąć cel. Taki system jeszcze nie istnieje.

Przedsiębiorczy badacz poszukujący pomocy wspiera reklamy. Reklama w jednym specjalistycznym czasopiśmie wywołała cztery odpowiedzi, które zostały przekazane za pośrednictwem "Skrytki Pocztovej" z wiadomościami na temat programu innowacyjnego, których wynikało, że trzynastu hodowców jest zainteresowanych. Na pierwszym spotkaniu okazało się, że poglądy dotyczące pożądanego wyniku końcowego są dość rozbieżne. Nie sądzili oni, że pomysł jest błędny, ale raczej inspirujący. Kierunek poszukiwania rozwiązania został wyznaczony. Sieć współpracy, która się ukształtowała się w ramach programu nabrała kształtu.

To szokujące!

Ramka 3

Dyskusja nieoczekiwanie trafiła do sieci współpracy hodowców drobiu, którzy chcą rozwiązać problemem czerwonych roztoczy. Zwracają się do pięciu kolejnych hodowców drobiu, aby wzięli udział w pracach sieci. Niestety inicjatorów spotkało rozczarowanie, ponieważ nie byli oni w stanie przekonać pozostałych hodowców o pilności podjęcia dyskusji. Trener wprowadza eksperta do sieci, który opracowuje prosty przyrząd pomiarowy, rodzaj otworu w kształcie walca z drewnianym patyczkiem. Kiedy wyciągnięto patyczek z otworu po tygodniowym okresie zawieszenia przyrządu w kurniku, można było po prostu policzyć liczbę roztoczy, które wpełzły. Uczestnicy byli zszokowani wynikiem w ich kurnikach. Niektórzy do tej pory uważali, że skutecznie uniemożliwiali roztoczom rozprzestrzenianie się w ich kurnikach. Po badaniach okazało się, że w kurniku każdego hodowcy występował pasożyt. Gotowość do działania znacząco wzrosła po przeprowadzeniu badań.

Kontakty

Podczas fazy inspiracji główny nacisk kładziony jest na kontakty między podobnie myślącymi ludźmi. Ich synergia produkuje energię do działania. Późniejsze fazy nie zawsze energetyzują uczestników, ale mogą również pozbawić energii. Z tego powodu ważne jest stworzenie solidnego fundamentu. Kolejne działania często wymagają zaangażowania innych osób, takich jak finansiści lub menedżerowie, aby stworzyć przestrzeń współpracy. Tak więc na tym etapie istotne jest, aby sieć zmieniających się przedstawicieli uzyskała pozycję, którą otoczenie poważnie traktuje.

Działanie 2: Przygotowanie zewnętrznej analizy sieci współpracy.

Przeszkody

Sieć może popaść w stagnację w tej fazie z kilku powodów:

- W społeczeństwie, które nie akceptuje różnych opcji, trudno jest znaleźć wsparcie, które gotowe będzie przyjąć odmienną wizję lub podejście od powszechnie akceptowalnych.
- Ludzie mogą często obawiać się konkurencji, co może utrudniać dyskusję o tym, co jest nie tak i wymaga zmian. Może to nawet grozić zatrzymaniem procesu.
- Powszechne narzekanie jest zabójcze; odprowadza energię i odbiera ludziom marzenia.

Szczególną trudnością dla przedstawicieli jest to, że zaczynają narzekać, ponieważ poprosili o współpracę, a mają do czynienia tylko z odpowiedziami negatywnymi. Ruch zostaje wstrzymany, a obwinieni o to zostają Ci, którzy utrudniali postęp. Spirala Rozwoju pokazuje, że przedstawiciele prosili o zbyt wiele przestrzeni do manewrowania w niewłaściwym czasie. Przedstawicielowi zmian jeszcze nie udało się wygenerować odpowiedniej energii lub osiągnąć właściwej pozycji w sieci.

Interwencje

W zależności od charakteru bariery, trener lub niezależny uczestnik ma kilka opcji w tym zakresie:

- Zaprosić inspirujących ludzi z obiecującymi historiami.
- Przedstawić uczestnikom inspirujące przykłady.
- Zorganizować nieformalną dyskusję. Kluczem jest doprowadzenie ludzi do spotkania i nawiązania kontaktu.
- Unikaj negocjacji oraz dyskusji z osobami pełniącymi funkcję i reprezentującymi organizację. Zazwyczaj w niewielkim stopniu pobudzają oni do działania i inspirują otoczenie.
- Osoby narzekające powinny zostać wykluczone z dyskusji, ponieważ zużywają one energię i nie wnoszą niczego w zamian.

3. Faza planowania

Następna faza rozpoczyna się, gdy uczestnicy sieci współpracy są przygotowani do rozpoczęcia działania i mają uzasadnioną szansę powodzenia stworzenia przestrzeni do realizacji ich ambicji. Przestrzeń jest

niezbędna w dwóch poziomach, a mianowicie w samej sieci współpracy i w otoczeniu sieci współpracy. Na przykład, sponsorzy, partnerzy lub w przypadku zaangażowania pracowników w sieć współpracy, ich menedżerowie.

Działanie 3: Poproś każdego z uczestników o wymienienie elementów możliwego planu

Główną nauką w tym przypadku jest to, że ta faza wymaga czasu. Jednocześnie kuszące jest aby szybko uzgodnić szczegóły i rozpocząć działania. Lecz w większości, jeśli nie we wszystkich przypadkach okazuje się, że uczestnicy nie są w stanie trzymać się uzgodnionych ram. Czas poświęcony na tę fazę zwróci się z nawiązką na późniejszym etapie. Właściwie lepiej jest odnosić się do sposobu poszukiwania bardziej niż jego celu. Często łatwiej jest wykluczyć pewne element z wyszukiwania niż je do niego włączyć. Istotne jest aby sformułować cele nie nazbyt wcześnie, aby upewnić się, że uczestnicy są dostatecznie pewni wykonywanych działań. Pozostały czas można wykorzystać na poszukiwania niespodzianek.

Działanie 4: Zapytaj uczestników o opinię na temat kontynuacji prac wspólnymi siłami

Poniżej informacja dodatkowa – nie część ćwiczenia

1. Wiedza

Jak poprzednia faza, ta również wymaga zaakceptowania pewnej wiedzy. Występuje różnica pomiędzy próbą osiągnięcia konsensusu ze wspierającymi, a nadzorcami. Nadzorcy są bardzo ważni w fazie planowania. Są ważni z punktu widzenia stworzenia przestrzeni do działania w późniejszej fazie rozwoju. Wśród tych ludzi występują finansiści, partnerzy oraz w przypadku kiedy uczestnikami są pracownicy, managerowie ich nadzorujący. Finansiści nakładają własne kryteria na inicjatywę. Managerowie mają cele, których używa się do mierzenia ich własnej efektywności. Założyciele będą musieli przedstawić swoje pomysły zrozumiale dla nadzorców aby możliwe było zaakceptowanie wiedzy początkowej.

2. Połączenie

W tej fazie połączenia wewnątrz sieci zyskują dodatkowy wymiar. W fazie inspiracji uwaga skierowana była na to co łączy uczestników. W tej fazie uczestnicy powinni zdefiniować dokładny cel, wykluczyć element spoza zakresu, który określa cel, i określić jak bardzo każdy z uczestników zamierza zainwestować. Ta faza ma dać uczestnikom okazję do zapoznania się ze sobą i swoimi sposobami myślenia aby zapobiec wymknieniu się całości inicjatywy spod kontroli.

Często w tej fazie będziesz kontaktował się z nadzorcami. Jeśli inicjatywa wymaga zewnętrznego finansowania konieczne jest znalezienie finansisty. Finansista będzie chciał zobaczyć plan projektu i będzie stawiał wobec niego wymagania. Jeśli uczestnikami są pracownicy, zgodę musi wrazić również manager.

Będą chcieli ustalić szczegółowy plan projektu, z konkretnymi celami, instrumentami, aktywnościami i kryteriami oceny. Sztuką jest takie sformułowanie planów w taki sposób aby wzbudzał zaufanie jednocześnie pozostawiając przestrzeń do poszukiwań. Co więcej, w analizie sieci współpracy, sieć musi zawierać dostatecznie wiele łączników do nawiązania wszystkich koniecznych kontaktów.

3. Bariery

Jeśli uczestnicy nie są zdolni do uzgodnienia jasnych celów, aktywności, grup zadaniowych lub traktując kwestię zbyt lekko, konieczna będzie interwencja odnośnie sposobu komunikacji uczestników. Przykłady barier, który mogą upośledzać wewnętrzne kontakty:

- Inicjatywa nie spełnia kryteriów lub oczekiwań nadzorców.
- Skala inicjatywy jest zbyt mała aby brać ją na poważnie.
- Brakuje połączeń (patrz Analiza Sieci Współpracy) pomiędzy założycielami a nadzorcami.
- Nadzorcy są zbyt zorientowani na osiągnięcie celu i silnie ograniczają założycieli.

Faza planowania odpowiada za sformułowanie dokładnego planu projektu, działań, grup roboczych i innych uzgodnień koniecznych do rozpoczęcia projektu. Ważne jest aby moderator z zewnątrz, prowadzący i kierujący sytuacją koncentrując się na energii i kontaktach, widzi plan projektu z odpowiedniej perspektywy. Te uzgodnienia mają być wykorzystane jako regulator do kontrolowania wymiany między uczestnikami, a także do zapewnienia, że wszystkie strony mają wiarę w to, że ich wspólne wysiłki doprowadzą do wartościowej inwestycji. Zaufanie jest niezbędne. Po opracowaniu i uzgodnieniu planu projektu inicjatorzy stali się grupą zajmującą się rozwojem.

4. Faza rozwoju

Faza rozwoju rozpoczyna się od uzgodnień dotyczących celu i podziału zadań. W wielu przypadkach uczestnicy mogą jeszcze przez jakiś czas podążać ścieżką rozwoju, zanim będą mogli skupić się na celu i podziale zadań. W niektórych sytuacjach ścieżka rozwoju może okazać się ślepym zaułkiem. W takim przypadku sieć będzie zmuszona ponownie rozważyć swoje plany. W tej fazie sieć przenosi początkową ideę na kolejny etap, rozwijając ją w technikę lub procedurę. W razie potrzeby grupa może poprosić o pomoc ekspertów lub rozpocząć eksperymenty.

5. Faza realizacji

Faza rozwoju sprawia, że przejście do etapu realizacji, kiedy priorytet przechodzi z procesu wyszukiwania na realizację rozwiązania. To przejście jest czasem niejasne. Istnieją jednak istotne różnice w zakresie działań, które mają zostać wdrożone, składu szerokiej sieci oraz sposobu wykorzystania i stosowania wiedzy. Faza realizacji rozpoczyna się, gdy sieć wie, co i jak to osiągnąć, a także faktycznie chce to zrobić. Wpłynie to nie tylko na zmianę metody produkcji i organizacji, ale będzie miało także inne konsekwencje. Może być wymagana współpraca innych stron w łańcuchu, konieczna może być zmiana ustawodawstwa i przepisów lub rozpatrzenie skarg od innych zainteresowanych.

Jak omówiono w fazie rozwoju, pomocne jest to, że kontakty z ludźmi w otoczeniu sieci występowały już na etapie początkowym. Osoby te cechuje entuzjazm i otwarte zachowanie, tworzą one nieformalną sieć. Potrzebne na etapie realizacji są zwykle organizacje należące do formalnej sieci, osoby pełniące funkcję zarządczą lub reprezentacyjną. W przypadku sieci byli to głównie uczestnicy łańcucha produkcyjnego, organizacje społeczeństwa obywatelskiego, takie jak organizacje ochrony zwierząt i konsumentów, organizacje ochrony przyrody i decydenci na różnych poziomach.

Proces transformacji od nieformalnego charakteru fazy inspiracji do formalnego charakteru fazy planowania wydaje się powtarzać. Ale tym razem nacisk nie jest kładziony na szukanie rozwiązań, ale na wdrażanie zmienionej praktyki.

6. Faza upowszechniania

Faza rozpowszechniania rozpoczyna się, gdy nowa praktyka lub technika stała się znana w środowisku i jest powtarzana. Faza realizacji nie musi być koniecznie zakończona. Jeśli inni będą świadkami postępu, jaki dokonał się w fazie rozwoju, może to wywołać efekt domina, a także zachęcić innych do działania. Jeśli inni zobaczą, że nowe koncepcje działają, możesz oczekiwać naśladowania. Nazywamy modernizację "innowacją", gdy staje się powszechnie akceptowaną praktyką w środowisku. To, czy sieć będzie aktywnie wspierać upowszechnianie nowej praktyki, to inna kwestia. To zależy od tego, czy leży to w interesie sieci. Rozpowszechnianie może działać na niekorzyść uczestników sieci, na przykład powodując utratę ich przewagi konkurencyjnej. W takich przypadkach inne osoby muszą spełniać rolę rozpowszechniania.

7. Faza zakorzeniania

Faza zakorzeniania rozpoczyna się, gdy uczestnicy zgadzają się co do zmian strukturalnych we wzajemnych relacjach, zainspirowanych przez innowacje. Zmieniające się praktyki zyskują nowy charakter strukturalny (ramka 4). Instytucjonalizacja ma miejsce, ponieważ zmieniają się pozycje między stronami, niektóre kontakty stają się mniej lub bardziej częste, zmieniają się struktury finansowania lub struktury organizacyjne. Kiedy w kontaktach między przedsiębiorcami, badaczami, nauczycielami i doradcami (infrastruktura wiedzy) zachodzą zmiany strukturalne, możemy mówić o zmienionym układzie wiedzy.

Niektórzy uczestnicy postrzegają produkt końcowy jako cel, inni jedynie postrzegają go jako środek do celu.



Od 11 do 500 rolników związanych z działalnością mleczarską

Ramka 4

"Troskliwa mleczarnia", składająca się z 11 rolników związanych z działalnością mleczarską, w ścisłej współpracy z Unilever i mleczarnią, postanowiła produkować wysokiej jakości mleko do produkcji lodów sprzedawanych w supermarketach pod marką Ben & Jerry's. Rejestrują swoje doświadczenia w rodzaju dziennika: "Trener krów". Dzięki planowi Ben & Jerry, który wykorzystują na podstawie licencji amerykańskiej firmy macierzystej, uwzględniona jest wyjątkowa troska o środowisko, kontakt z konsumentami i praca dla osób upośledzonych umysłowo. Po wycofaniu się mleczarni sieć kontynuuje dalszą współpracę z większą spółdzielnią mleczarską. Są gotowi do podniesienia skali projektu do 500 gospodarstw mlecznych. Uczestnicy sieci otrzymują wiodącą rolę, a ich koordynator jest zatrudniany przez spółdzielnię mleczarską jako lider projektu. W takim przypadku sieć najpierw robi krok w fazie zakorzeniania, aby umożliwić fazę rozpowszechniania.