

Guidelines for networking methodology

SLOVENIAN 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”.



Mreženje – modul projekta ERASMUS⁺ ISM⁺

Abele Kuipers, Wim Zaalmink in Bert Smit, Strokovni center za upravljanje kmetij in prenos znanja ter Inštitut za ekonomske raziskave Wageningen, Nizozemska

Kazalo:

1. Mreženje – kako začeti

2. Kratka predstavitev

3. Hitro mreženje

4. Posredovanje

5. Analiza mreže

6. Oblikovanje predloga s pomočjo inovacijske spirale

7. Mreženje – kaj DA in kaj NE

Priloga 1: Analiza zunanje mreže – podpora predlogu oz. načrtu

Priloga 2: Oblikovanje predloga s pomočjo razvojne/inovacijske spirale

1. Mreženje – kako začeti

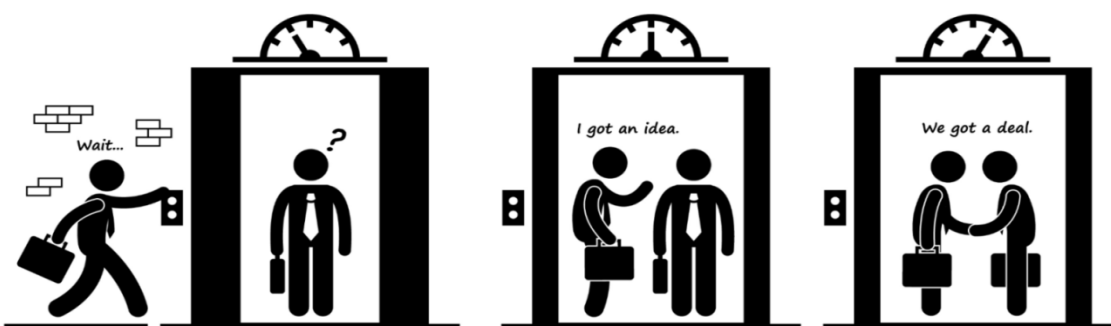
Na začetku srečanja (npr. srečanja ISM):

- Povprašajte vsakega udeleženca, kaj so (bile) njegove sanje oziroma kakšno delo ali službo si je želel v mladosti
- Razvrstite udeležence, npr. glede na oddaljenost prebivališča od kraja srečanja ali kako drugače

Običajno se na začetku usposabljanja ISM (1. dan) udeležence povpraša o delu, o katerem so sanjali v mladosti; za spremembo jih lahko razvrstite tudi po ...

2. Kratka predstavitev

Predstavitev naj traja toliko, kolikor je npr. potrebno za vožnjo z dvigalom iz pritličja do najvišjega nadstropja (t.i. *elevator pitch* metoda).



Komu bi lahko vaš predlog/delo/zamisel koristili?

Kateri izziv ali težavo želite rešiti?

Poiščite potencialno ustrezno osebo.



Cilj: poskusite predstaviti svoj predlog v 1 minuti !!!

Možna vaja: drugim udeležencem pojasnite najzanimivejši vidik oz. rezultat svojega usposabljanja v 1-2 minutah; to naj poteka v manjših skupinah. Primeren čas: 3. dan ali naknadno srečanje.

3. Hitro mreženje

Cilj: iskanje podpore pri strokovnjakih

Kako?

Kratka srečanja 2 oseb (bilateralna srečanja)

- Določite temo pogovora
- 3 minute za predstavitev sebe (svojega mnenja o obravnavani temi itd.)
- 3 minute za predstavitev sogovornika
- 3 minute za pogovor in iskanje doprinosa za sogovornika

Opcijsko:

- Na kratko zapišite svoj novi predlog, stik oz. dogovor
- Dodano vrednost kratkega srečanja pojasnite skupini udeležencev (3 minute)
- Začnite nov krog kratkih srečanj z novimi pari

Vaja: člani projektne skupine v parih obravnavajo določeno temo (temo dodeli koordinator projekta) in skupini udeležencev poročajo o morebitnem doprinosu takšnega hitrega mreženja. Predlog tem: Kaj so kritični dejavniki uspeha z uporabo orodja ISM? Kakšna je vaša vloga v tem? Izvedba: na srečanju projektne skupine.

4. Posredovanje

Cilj: namen posredovanja je preseči določene ovire, spodbuditi razmišljanje izven okvirjev in oblikovati nove rešitve za lastno situacijo, poleg tega pa posredovanje spodbudi nove razprave, ki morda sicer ne bi zlahka potekale.

Potek:

- Povabite ljudi z zanimivimi zgodbami
- Povabite zelo uspešno osebo, da nagovori udeležence
- Udeležencem predstavite navdihujoče primere
- Vsak udeleženec naj opravi intervju z nekom izven svoje panoge, npr. poslovnežem, uspešnežem ali kreativcem, in o tem poroča
- Organizirajte neformalne pogovore; bistvo je, da se ljudje srečajo in povežejo

Pomembno:

- Izogibajte se pogajanjem; pogovori z osebami, ki zasedajo določeno funkcijo, zlasti če v pogovoru zastopajo organizacijo, redko dajejo energijo in navdih
- Izključite tudi vse tiste, ki se radi pritožujejo; take osebe jemljejo energijo in v zameno nič ne dajo

Vaja a. Za domačo nalogo naj vsak udeleženec opravi intervju s podjetnikom ali uspešnežem in o tem poroča; del domače naloge 1. dne 3-dnevnega usposabljanja; predstavitev poročil 2. dan usposabljanja

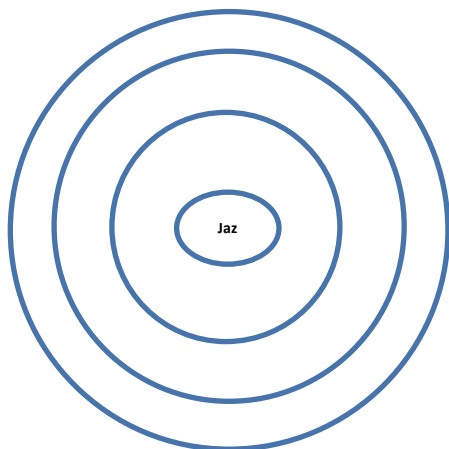
Vaja b. Na naknadno srečanje (4. dan usposabljanja ali poseben, večerni dogodek) se povabi uspešneža, da pove svojo zgodbo; njegovega nastopa naj se udeležijo vse skupine na usposabljanju, da se zmanjša stroške njegovega gostovanja in namestitve; program se lahko združi s prikazom modulov 'proračun' in 'marketing'

5. Analiza mreže

A. Analiza notranje mreže

Cilj: pridobiti vpogled v svojo mrežo s pregledom oseb, povezanih s kmetijo

Potek: vsak udeleženec naj v spodnji krog (svojo mrežo) vnese bližnje osebe; sebe naj postavi v sredino, okoli sebe pa naj vpiše ljudi in organizacije, s katerimi je (občasno) v stiku



Vaja: vsak udeleženec izpolni svoj mrežo in jo nato primerja z drugimi udeleženci; udeleženec lahko svojo mrežo na kratko pojasni; moderator lahko preveri/vpraša, če je bila pri uvrščanju bližnjih v 3 kroge upoštevana pogostost stikov oz. njihova pomembnost ali oboje;
Nauk: iz mrež drugih udeležencev se lahko marsikaj naučimo
Predvidena izvedba: del 2. dne programa ISM

B. Analiza zunanje mreže (glej Prilogo 1)

To se izvaja npr. v kombinaciji z “Oblikovanje predloga” (glej 6. točko v nadaljevanju).

6. Oblikovanje predloga z razvojno/inovacijsko spiralo (glej Prilogo 2)

S tem orodjem moderatorji pridobijo vpogled v proces odločanja; za razpravo na srečanju projektne skupine. Lahko se izvede na koncu naknadnega srečanja, da se kmete razvrsti v skupine glede na cilje.

Vaja: na podlagi rezultatov usposabljanja ISM oblikujemo 2 ali 3 ustrezne predloge/načrte; med naknadnim srečanjem naj udeleženci, ki jim je določen predlog všeč, sedijo skupaj in se na kratko pogovorijo o nadaljnjih korakih za oblikovanje tega predloga; sledijo izris zunanje mreže, ocena sodelovanja, zaključek (posamezna seja traja 45 minut).

7. Mreženje – kaj DA in kaj NE

<u>DA:</u>
Bodite odprti, odkriti in vedoželjni
Razmišljajte dolgoročno
Zavedajte se pomena nasvetov, čeprav se ne nanašajo nujno na vas; morda bodo koristili komu drugemu iz vaše mreže
Pozorno poslušajte
Mreženje je obojestransko
Poznajite svojo osebno mrežo in se dobro pripravite na srečanje (katera vprašanja boste postavili)
Skrbite za svoj socialni kapital (ljudje, ki so za vas pomembni)
Približajte se ljudem, ki jih ne poznate
Ugotovite, kje najbolj vzpostavljate stike
Zabavajte se

<u>NE:</u>
Ne govorite predolgo o sebi; razmislite, kaj vam lahko pomeni druga oseba
Ne bodite preveč ambiciozni; mreženje je 'daj – dam'
Ne obrekujte; nekoč se vam bo to vse vrnilo
Ne bodite negativni
Ne uporabljajte žargona

Priloga 1: Analiza zunanje mreže – podpora predlogu/načrtu

Pobuda se začne oblikovati, ko se ljudje, ki so naklonjeni določenemu predlogu, med seboj povežejo. Analiza mreže je model, ki proučuje vključenost mreže v določeno pobudo in njen položaj. Analiza mreže omogoča, da opredelimo obseg pobude, njene podpornike in potrebne zveze ter nakažemo, kam naj se slednji usmerijo. Analiza zagotavlja nove ideje in poglede, članom mreže pa pomaga vzpostavljati stike. Moderator lahko mrežo analizira skupaj s pobudnikom in partnerji v mreži; če ste pobudnik vi, lahko to analizo opravite s svojimi partnerji.

1.1. Analiza mreže – podrobno

Skozi analizo mreže vas bodo vodila naslednja štiri vprašanja.

(1) Kaj je bistvo?

Za kaj pravzaprav gre, kaj želite doseči? Opredelite pobudo v nekaj močnih ključnih besedah in se med analizo osredotočajte na to.

(2) Kdo je vključen?

S kom in s čim se ukvarjate? Kdo so zainteresirane strani, kdo pričakuje korist od pobude, koga morate pri tem upoštevati, kdo je še vključen?

Kateri dogodki, inštituti, pravila, okolščine ipd. so pomembni?

(3) Kakšno vlogo imajo vključeni posamezniki?

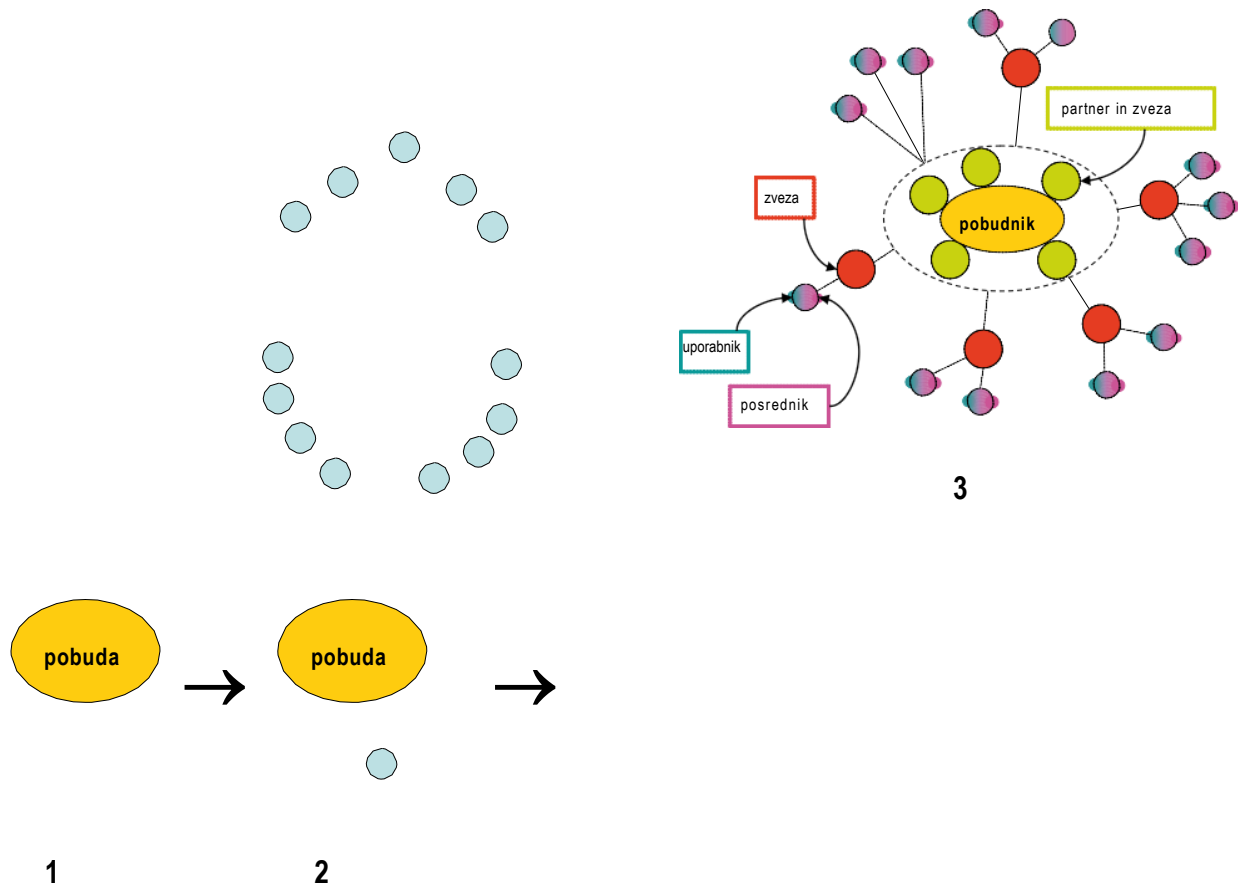
Vloge v mreži so:

- **Pobudnik:** prevzame pobudo, pojasni izhodišče in povabi druge k sodelovanju. Pobudnik je običajno en sam posameznik. Na začetku igra pobudnik vse vloge: je partner, zveza, posrednik in uporabnik. Postopoma se oblikuje mreža, kjer vlogo partnerja, zveze, uporabnika ali posrednika prevzamejo drugi sodelujoči.
- **Partner:** podpira pobudo, si prizadeva za njeno prepoznavnost, jo izvaja in daje zgled (Slika 1).
- **Zveza:** vzpostavlja odnose in povezave z drugimi mrežami, da zagotovi drugačen pogled na določeno zadevo, deluje kot ambasador pobude in skrbi za izgradnjo znanja in informacije.

- **Posrednik:** vsakdo, ki je vključen v mrežo, kaj prispeva. Posrednik zagotavlja vse, kar je potrebno za realizacijo ciljev.
- **Uporabnik:** vsakdo, ki je vključen v mrežo, je uporabnik mreže, obstajajo pa tudi posebni uporabniki, npr. stranke.

Nekatere osebe določeno vlogo igrajo več ali manj časa (Slika 1):

- kot zveza, ki vzpostavlja odnose in povezave,
- ali kot zveza in partner (ali samo kot partner), ki promovira pobudo in si prizadeva za njen uspešen zaključek.



Slika 1. Prikaz treh stopenj analize mreže



Postopek analize mreže

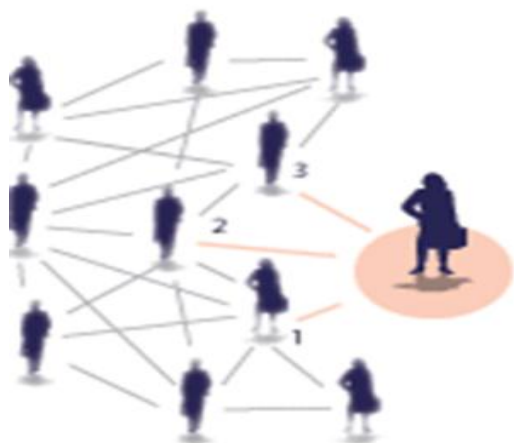
Vsak ni nujno partner

Mreža pridelovalcev mleka skuša izboljšati svoj poslovni dobiček s skupinskimi naložbami. Razmišljajo o bioplinski napravi. Skupina začne uspešno, a navdušenje ponikne, ko pridobijo več informacij in se bliža trenutek odločitve. To postane še bolj očitno, ko npr. ne uspejo najti datuma za naslednje srečanje. Moderator sodelujoče povabi na individualni pogovor, da ugotovi, v čem je težava. Tako ugotovi, da se želje razlikujejo. Za znatnejši dobiček je namreč potrebna večja naprava – nekateri se s tem strinjajo, za druge pa je naložba prevelika. Ko moderator to izpostavi v razpravi na naslednjem srečanju, se sodelujoči zedinijo, da ne sme nihče čutiti pritiska, da mora investirati enak delež. To marsikomu pomeni olajšanje in ni nujno, da v tem podvigu vsi sodelujejo kot partnerji.

Iskanje zvez

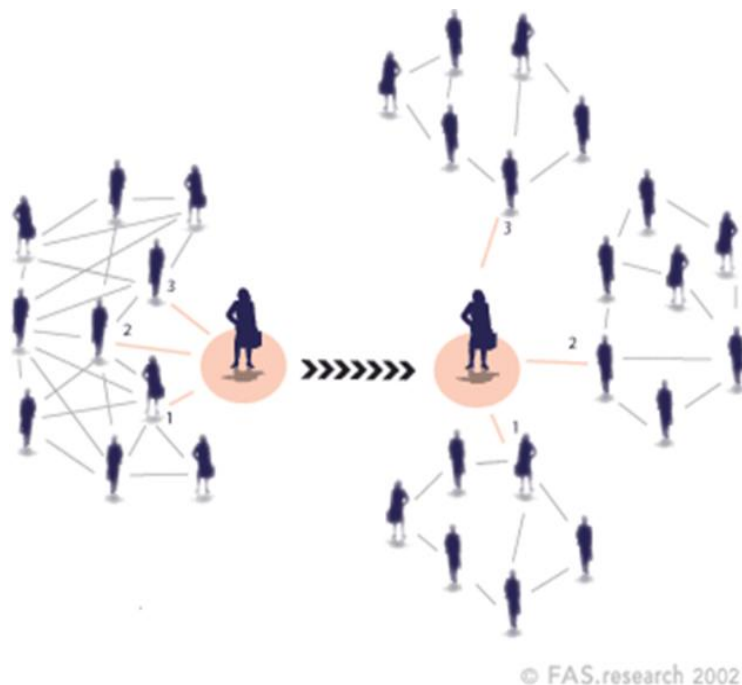
Mreža si že skoraj dve leti prizadeva za pridobivanje energije iz naravnih virov v svoji regiji. Že ob sami zasnovi so vzpostavili vrsto stikov, npr. s proizvajalci ogrevalnih naprav, sušilnicami, lokalnimi živinorejci, agencijo za gozdove, občinskimi in pokrajinskimi oblastmi. Sodelujoči se postopoma začnejo zavedati, da je njihov poglavitni cilj ta, da se njihova zamisel udejanji in s tem ohranijo zaščiteni naravni viri. Sami sebe vidijo predvsem kot pobudnike, manjka pa jim operativcev, torej tistih, ki bi to zamisel izpeljali. Z analizo mreže postane jasno, da niso samo partnerji, ampak tudi zveza do vseh vključenih strani. Kaj pa, če bi tudi drugi deležniki delovali kot zveze? Kaj če bi npr. lokalne oblasti, inovacijski posredniki ali agencija za gozdove predstavljali zvezo do potencialnih kupcev naravnega bio goriva? Že sama zamisel, da bi se tudi slednji vključili v realizacijo omenjene inovacije, prinese preobrat v razpravi med partnerji v mreži. Kako naj pobudniki svoj projekt preprosto prepustijo drugim? Morda je smiselno ustanoviti nekakšen nadzorni odbor, sestavljen iz neodvisnih strokovnjakov. Ko so se o tem pogovarjali, so se partnerji spomnili veliko ljudi, ki bi jih dejansko radi vključili. In izkazalo se je, da je večina njih že v mreži njihovih stikov! Vzdušje je bilo takoj drugačno. Sodelujoči sedaj vidijo nove stične točke, s pomočjo katerih lahko nadaljujejo svoj projekt in sklepajo nove dogovore.

Vprašajte se, če tudi v vašem primeru kdo deluje kot zveza. Katere vedenje nakazuje, da je nekdo zveza? Ali da je partner? Ključno je, kako se nekdo vede! Vsi vključeni imajo vsaj vlogo uporabnika ali posrednika (glej Sliko 2).



Slika 2: So v moji mreži prisotne prave osebe?

(4) Je ta mreža trden temelj? Analiza mreže privede do bistvenega vprašanja: ali trenutna oblika mreže nudi potencial za širitev in nadgradnjo (glej Sliko 3)? Vsaka analiza ponudi nove predloge za nadaljnjo utrditev mreže in premik pobude po poti do realizacije.



Slika 3: Kako vzpostaviti stik s pravimi osebami?

1.2. Uporaba analize mreže

Moderator naj analizo mreže po možnosti opravi skupaj s sodelujočimi v mreži. Prav njihovo dožemanje je ključno, saj pomaga vizualizirati posamezne vloge (npr. na tabli). Glavni del besedila postavite v sredino. Nato s skupino opravite razpravo in odgovore zapišite na tablo; tako boste prišli do drugega vprašanja glede vključitve okoli glavnega besedila. Nadaljujte z vnašanjem vključenih strani. Kdo so zveze in kdo so partnerji? Ne pozabite vključiti sebe! Prepričajte se, da so zveze in partnerji resnično zveze in partnerji: katero vedênje to nakazuje? Gre za to, kaj človek dejansko izkaže skozi svoje misli in dejanja! In nenazadnje, premislite, na katerih od navedenih je treba še delati. In se vprašajte: ali ta mreža zagotavlja dovolj trden temelj, na katerem lahko gradite?

Abele Kuipers, Wim Zaalmink in Bert Smit, Strokovni center za upravljanje kmetij in prenos znanja ter Inštitut za ekonomske raziskave Wageningen, Nizozemska

September 2017

Priloga 2: Oblikovanje predloga s pomočjo razvojne/inovacijske spirale

Skupina kmetov/podjetnikov s podobno vizijo (enako zamislijo) sodeluje pod vodstvom moderatorja. Na podlagi informacij, pridobljenih na usposabljanju ISM, se udeležence s podobnimi predlogi/načrti dodeli v isto skupino; po možnosti se to vajo izvede na naknadnem srečanju.

Naloga 1: na podlagi začetnega predloga oblikujte cilj/smer;

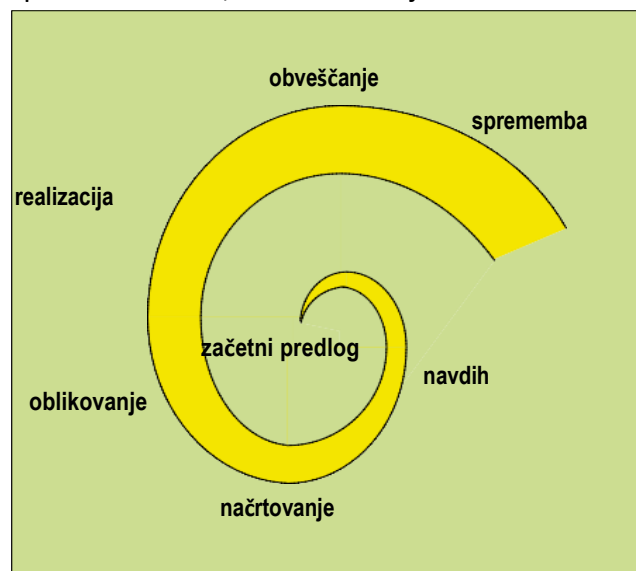
Naloga 2: na podlagi oblikovanega cilja pripravite analizo zunanje mreže;

Naloga 3: pogovorite se o elementih oblikovanja globalnega načrta na podlagi naloge 1 in 2 in se dogovorite, ali boste nadaljevali ali ne;

Naloga 4: vprašajte se, ali boste nadaljevali ali ne. To naredite s pomočjo "razvojne spirale"; te tri naloge opravite skupaj, kot skupina.

Razvojna/inovacijska spirala

Ljudje ukrepajo, kadar si nekaj želijo: želijo izkoristiti priložnost, rešiti težavo, izboljšati tehniko, spremeniti smer, uresničiti sanje ...



Slika 1. Posamezne faze razvojne spirale

Razvojna spirala (Slika 1) prikazuje, kako začetni predlog potuje skozi različne faze, preden privede do spremembe: v zadnji fazi predlog postane nova praksa, ki se široko uporablja in s katero je strukturno usklajeno tudi okolje. A vsak predlog ne dozori nujno v načrt. Navedeni model vam pomaga opredeliti, v kateri fazi razvojnega procesa ste, kakšno znanje je potrebno in katere deležnike je treba vključiti.

Inovacije so samostojen proces: dobro okolje avtomatično generira inovacijo. Okolje lahko izboljšate tako, da pomagata ustvariti prave povezave in odstraniti ovire. Razvojna spirala pomaga odkrivati ovire in razvrstiti potrebne povezave po pomembnosti.

Razvojna spirala obsega sedem faz. V vsaki fazi so v ospredju druge dejavnosti in običajno drugi akterji. Oblika spirale prikazuje, da gre na začetku za manjši, morda oseben predlog, ki se nato razvija in postopoma zajame več akterjev. Oblika spirale je izbrana tudi zato, ker sta proces znanja in inovacija redko linearna. Faze se lahko celo večkrat ponovijo. Predlog se pogosto konča precej daleč od tam, kjer je bil zasnovan.

Ta vaja se osredotoča na prve 3 faze razvojne spirale: začetni predlog, navdih in načrtovanje.

1. Faza začetnega predloga

Začetek te faze običajno ni načrtovan. Nekdo ali več oseb ima lahko podobne težave ali podobne sanje (Okvir 1), zgodi se nepričakovan dogodek itd.

Znanje

Začetni predlog se začne z odzivom posameznika na okolje. Izkušnje, znanje, prepričanja, sanje, strahovi, ustvarjalnost in intuicija; vsi omenjeni vidiki imajo določeno vlogo v posameznikovi sposobnosti prejemanja signalov iz okolja in odzivanja nanje. A le če zna razmišljati izven okvirjev in signale temu ustrezno interpretirati, lahko njegov odziv privede do spremembe. Lahko bi rekli, da je znanje sposobnost učinkovitega odzivanja na spreminjajoče se okolje.



Začetni načrt pogosto nastane povsem po naključju.

Povezovanje

Začetni predlogi se pogosto porodijo, ko kdo pogleda onkraj meja svojega kroga. Pobudniki so največkrat ljudje, ki so v nekem okolju relativno novi. Novinci opazijo določene stvari, ki so drugim že običajne, obenem pa imajo tudi manj zadržkov do uvedbe novih konceptov in odzivov.

Ovire

Verjetnost, da bodo začetni predlogi dozoreli v inovacije, se poveča s stiki med mrežo in okoliškim svetom. Če je prag sklepanja takih stikov visok ali če novinci niso takoj sprejeti, se pojavijo ovire, ki zavirajo nastanek inovacijskega vzdušja.

Posredovanje

Odvisno od dejavnika, ki ovira nastanek novih predlogov, razmislite o naslednjem:

- Organizirajte stike z ljudmi izven vašega bližnjega kroga. Kot je bilo brez izjeme dokazano, obiski, ekskurzije in dnevi odprtih vrat, ki zunanjim omogočijo vpogled v zakulisje, prinašajo energijo in pogosto spodbudijo nove predloge.

Boj proti parazitom z obvladovanjem škodljivcev?

Rejec perutnine ima v svojem kokošnjaku težave z rdečo pršico. To je velik problem, ki ogroža celoten sektor in ki ga ni več mogoče obvladati z zakonsko dovoljenimi sredstvi. Ljudje se o tem raje ne bi pogovarjali. Je pa kmet opazil, da se v prisotnosti rdeče pršice močno poveča populacija hroščev, populacija pršic pa posledično zmanjša. Hrošč je torej njen naravni sovražnik. Zato kmet zaključi, da bi pršice lahko odpravil na povsem ekološki način. In tu se rodi začetni predlog. Svojo zamisel predstavi nekaterim drugim rejcem perutnine. Eden od njih ima težave z dihalci, ki se ob uporabi kemičnih sredstev za zatiranje škodljivcev še poslabšajo. Zamisel, da bi lahko zmanjšali tudi to težavo,

kvir 1

- Ko se srečate in pogovarjate z ljudmi, ki razmišljajo drugače, boste tudi vi zadeve lahko videli v novi luči. Pomembno pa se je zavedati tudi tveganj pri vzpostavljanju stikov. Treba je misliti na konkurenco, v primeru živinorejcev pa tudi na okužbe z boleznimi. Skupno iskanje rešitev, npr. delitev tveganj ali preventivni ukrepi za zaščito pred okužbami, lahko znižajo prag in odprejo vrata novim stikom. Upajmo, da tudi novim predlogom.

Ukrep 1: udeleženci izrazijo svoje mnenje glede začetnega predloga

2. Faza navdiha

Faza navdiha se začne takoj, ko začne nekdo svoj začetni predlog deliti z drugimi. V tej fazi predlog že dobi obliko koncepta, ki navdihuje druge. Slednji lahko prispevajo, ker imajo verjetno tudi sami podobne predloge ali ker razprava odpre pogled na rešitev, ki so jo iskali (Okvir 1, 2, 3). To je faza oblikovanja skupine pobudnikov, ki jih žene podobna želja po spremembi. Takoj ko se mreža odloči za ukrep ali ga začne izvajati, skupina preide iz faze navdiha v fazo načrtovanja.

Znanje

Osebe, naklonjene določenemu začetnemu predlogu, slednjega povežejo s svojim svetom, svojimi izkušnjami, svojim dojemanjem resničnosti, interesi, nezadovoljstvom, upi in strahovi. To omogoča nov pogled na stvari, ki da tudi novo energijo. To je bistvo navdiha. Sodelovanje med sodelujočimi v skupini približa njihova dojetanja. Ni nujno, da se vsi z vsem strinjajo, a prej ali slej bo zagotovo napočil trenutek, ko bo dosežena visoka stopnja strinjanja in bodo ljudje čutili potrebo po ukrepanju. Zato je sprejemanje znanja osnova za kolektivno ukrepanje.

Kdo sodeluje?

Precej lažje je imeti krave molznice na pašniku, če imamo tam tudi avtomatski molzni sistem. A tak sistem še ne obstaja.

Podjeten raziskovalec preko oglaševanja išče podpornike. Oglas v znanstveni reviji sproži štiri odzive, poziv preko elektronske pošte z nekaj podrobnostmi o programu inovacij pa naleti na pozitiven odziv med trinajstimi zainteresiranimi kmeti. Na prvem srečanju se pokaže, da so pogledi na zelen končni rezultat precej različni. To po njihovem mnenju ni slabo, nač na navdihujoče. Smer razvoja je podana. Mreža se začne oblikovati.

Okvir 2

Šokantno!

Med rejci perutnine, ki se želijo znebiti rdeče pršice, se počasi razvije razprava. K sodelovanju povabijo pet drugih rejcev, ki pa se na presenečenje pobudnikov ne zavedajo resnosti te težave. Moderator pripelje strokovnjaka, ki izdelava preprosto merilno napravo – nekakšen valj, v katerem je zapičena lesena palica. Ta valj rejci obesijo v hlev in ko po enem tednu izvlečejo palico, lahko enostavno preštejejo pršice, ki so se na njej nabrale. To odkritje jih precej šokira. Nekateri so bili prepričani, da jim je uspelo preprečiti vdor pršice na kmetijo, sedaj pa ugotovijo, da so paraziti prisotni pri njih vseh. Ugotovitvi se pripravljenost za ukrepanje bistveno poveča.

Okvir 3

Povezovanje

Povezovanje

V fazi navdiha je glavni poudarek na povezovanju enako mislečih. Njihova sinergija predstavlja gorivo, ki je potrebno za zagon ukrepov. Tudi naslednje faze sodelujočim dajejo energijo, a jo hkrati tudi jemljejo. Zato je zelo pomembno postaviti trdne temelje. Naknadni ukrepi pogosto vključujejo tudi druge ljudi, npr. finančnike ali direktorje. Zato je v tej fazi nujno, da si mreža zagotovi trden položaj, da jo bo okolje jemalo resno.

Ukrep 2: pripravite analizo zunanje mreže

Ovire

Mreža lahko v tej fazi stagnira iz različnih razlogov:

- V družbenem okolju, ki ni naklonjena raznolikosti mnenj, je težko najti podpornike, ki bi sprejeli stališče ali pristop, ki odstopa od ustaljenega.
- Ljudje se bojijo konkurence in to lahko zavira razpravo o tem, kaj je narobe in kaj je treba spremeniti. Obstaja celo nevarnost, da zaustavi celoten proces.
- Pritoževanje je lahko usodno za spremembe; pritožbe jemljejo energijo in ljudem onemogočajo, da bi sanjali.

Ljudje, ki si želijo sprememb, morajo paziti, da se ne začnejo pritoževati, če so npr. prosili za sodelovanje, naleteli pa samo na negativne odzive. Potek dogodkov se zaustavi in krivijo tistega, ki je napredek zavrl. Razvojna spirala prikazuje, da so v bistvu prehitro pričakovali preveč manevrskega

prostora. Pobudnik namreč še ni zagotovil dovolj energije oziroma ni vzpostavil pravega položaja.

Posredovanje

Odvisno od vrste ovire, imate kot moderator v tej fazi naslednje možnosti:

- povabite ljudi z zanimivimi zgodbami,
- udeležencem predstavite navdihujoče primere,
- organizirajte neformalne pogovore; bistveno je, da se ljudje srečajo in povežejo,
- izogibajte se pogajanjem; pogovori z osebami, ki zasedajo določeno funkcijo, zlasti če v pogovoru zastopajo organizacijo, redko dajejo energijo in navdih,
- izključite vse tiste, ki se radi pritožujejo; take osebe jemljejo energijo in v zameno nič ne dajo.

3. Faza načrtovanja

Naslednja faza se začne, ko so sodelujoči v mreži pripravljeni za ukrepanje in obstaja realna možnost, da jim bo uspelo zagotoviti dovolj prostora za uresničitev svojih ciljev. Prostor je potreben na dveh ravneh, in sicer v sami mreži in v njenem okolju. Npr. sponzorji, partnerji ali – če so v mrežo vključeni delavci – njihovi vodje.

Ukrep 3: vsak od udeležencev naj navede nekaj elementov možnega načrta

Za to fazo je potreben čas. Lepo je hitro priti do dogovora, da se začne čimprej ukrepati. A vse prepogosto se zdi, da se sodelujoči dogovorjenega težko držijo. Za čas, ki ga namenite tej fazi, boste kasneje v celoti poplačani. Pravzaprav je bolje, če se osredotočite na smer iskanja kot na cilj. Pogosto je določene elemente lažje izključiti iz iskanja, kot jih vanj vključiti. Pomembno je, da cilji niso zastavljeni preblizu, saj sodelujoči sicer ne bodo tako prepričani. Pri iskanju si je treba pustiti čas tudi za presenečenja.

Ukrep 4: vprašajte udeležence za mnenje, ali nadaljevati s prizadevanji za sodelovanje ali ne.

Dodatne informacije – niso del vaje

Znanje

Kot v prejšnji fazi je tudi tu pomembno sprejemati znanje. Razlika je, ali poskušate doseči soglasje s podporniki ali z 'nadzorniki'. Nadzorniki so pomembni v fazi načrtovanja. To so akterji, ki morajo ustvariti prostor za delovanje v naslednji razvojni fazi: sponzorji, partnerji in – če so vključeni tudi delavci – njihovi vodje. Sponzorji za pobudo določijo svoja merila. Vodje imajo cilje, na podlagi katerih ocenjujejo svojo uspešnost. Pobudniki morajo svoje predloge prevesti v jezik nadzornika, da bi bilo znanje sprejeto kot izhodišče.

Povezovanje

V tej fazi *povezovanje znotraj mreže* pridobi novo dimenzijo. V fazi navdiha je bil poudarek na tem, kaj je sodelujoče povežalo. V tej fazi pa morajo sodelujoči natančno opredeliti svoj cilj, opustiti elemente, ki z njimi niso neposredno povezani, in razjasniti, koliko je vsak od njih pripravljen vložiti. Namen te faze je sodelujočim omogočiti, da se dobro spoznajo, preden stvari uidejo izpod nadzora.

Prav tako je v tej fazi pogosto *povezovanje z nadzorniki*. Če določena dejavnost zahteva zunanje financiranje, je treba najti sponzorja. Sponzor bo želel videti načrt projekta in bo postavil določene zahteve. Če v mreži sodelujejo zaposleni, potrebujejo odobritev vodje. Želeli bodo, da jim predložite podrobne projektne načrte s konkretnimi cilji, instrumenti, dejavnostmi in ocenjevalnimi merili. Umetnost je načrte oblikovati tako, da vzbudijo zaupanje, obenem pa pustijo prostor za iskanje. V smislu analize mreže mora mreža vsebovati dovolj zvez, da se lahko vzpostavijo potrebne povezave.

Ovire

Če se sodelujoči ne morejo dogovoriti o konkretnih ciljih, dejavnostih in razdelitvi nalog ali pa te jemljejo preveč zlahka, bo treba posredovati v komunikacijo med njimi. Nekateri primeri ovir, ki lahko ovirajo zunanje povezave, so:

- Pobuda ne izpolnjuje meril ali ne ustreza stališčem nadzornikov.
- Obseg pobude je premajhen, da bi jo jemali resno.
- Premalo zvez (glej analizo mreže), ki bi povezovala pobudnike in nadzornike.
- Nadzorniki so preveč usmerjeni na rezultate in omejujejo pobudnike.

Faza načrtovanja je namenjena oblikovanju načrta projekta s cilji, dejavnostmi, delitvijo nalog in drugimi dogovori, ki jih je treba sprejeti pred začetkom. Pomembno je, da tisti, ki usmerja in vodi na projektni načrt gleda z ustrezne perspektive. Sveženj dogovorov naj bi se uporabljal kot regulator, ki spremlja izmenjave med sodelujočimi in zagotavlja, da vse stranke verjamejo, da bodo njihova skupna prizadevanja prinesla vredno naložbo. Zaupanje je bistveno. Ko je projektni načrt pripravljen in dogovorjen, pobudniki postanejo razvojna skupina.

4. Faza razvoja

Faza razvoja se začne z dogovori o cilju in delitvi nalog. V mnogih primerih bodo sodelujoči morda še nekaj časa sledili razvojni poti, preden se bodo lahko osredotočili na cilj in delitev nalog. Občasno se lahko izbrana razvojna pot izkaže za slepo ulico. V tem primeru bo morala mreža še enkrat proučiti svoje načrte. V tej fazi mreža prvotni

predlog privede korak naprej in ga spremeni v tehniko ali postopek. Po potrebi lahko skupina prosi za pomoč usposobljene strokovnjake ali začne eksperimentirati.

5. Faza realizacije

Faza razvoja omogoča prehod v fazo realizacije, ko se prioritete preselijo s procesa iskanja na realizacijo rešitve. Ta prehod je včasih zamegljen. Vendar pa obstajajo pomembne razlike v dejavnostih, ki jih je treba izvajati, v oblikovanju široke mreže in v načinu uporabe znanja. Faza realizacije se začne, ko mreža ve, kaj hoče in kako to doseči in dejansko želi to tudi izvesti. To bo vplivalo tako na način in organizacijo lastne proizvodnje, kot tudi na druge. Morda bo potrebno sodelovanje drugih deležnikov v verigi, sprememba zakonodaje in predpisov, morda celo obravnava pritožb drugih zainteresiranih strani.

Kot smo pojasnili v fazi razvoja, je zelo koristno, če so bili stiki z ljudmi v okolici mreže vzpostavljeni že zgodaj. Ti *ljudje* tvorijo *neformalno mrežo*. Akterji, ki so potrebni v fazi realizacije, so običajno *organizacije*, ki so del *formalne mreže*, ljudje na vodstvenih ali reprezentativnih funkcijah. Gre zlasti za stranke v (proizvodni) verigi, organizacije civilne družbe, npr. organizacije za zaščito živali in potrošniške organizacije, organizacije za ohranjanje narave in oblikovalci politik na različnih ravneh.

Zdi se, da se proces prehajanja iz neformalne faze navdiha v formalno fazo načrtovanja ponavlja. Toda tokrat poudarek ni na iskanju, temveč na izvajanju spremenjene prakse.

6. Faza obveščanja

Faza obveščanja se začne, ko se okolje seznani z novo prakso ali tehniko in jo replicira. Faza realizacije še ni nujno končana. Če je napredek, dosežen v fazi razvoja, opažen, lahko v pogon spravi tudi druge. Če ljudje vidijo, da novi koncepti delujejo, lahko pričakujemo, da jih bodo uporabili tudi sami. Modernizacijo imenujemo 'inovacija', ko ta postane splošno sprejeta praksa v okolju. Ali bo mreža dejavno podpirala razširjanje nove prakse, pa je drugo vprašanje. To je odvisno od tega, ali je to sploh v njenem interesu. Obveščanje je lahko v nasprotju z interesi sodelujočih v mreži, saj bi lahko npr. izgubili svojo konkurenčno prednost. V teh primerih morajo za obveščanje poskrbeti drugi.

7. Faza spremembe

Faza spremembe se začne, ko se akterji strinjajo s strukturnimi spremembami medsebojnih odnosov, ki jih spodbujajo inovacije. Spreminjajoče se prakse pridobijo nov strukturni značaj (Okvir 4). Dogaja se institucionalizacija, ker se spreminjajo položaji med strankami, nekateri stiki postajajo bolj ali manj pogosti, finančne ali organizacijske strukture se spreminjajo. Ko pride do strukturne spremembe v stikih med podjetniki, raziskovalci, učitelji in svetovalci (infrastruktura znanja), lahko govorimo o spremenjeni *strukturi znanja*.

Nekateri sodelujoči imajo končni izdelek za cilj, za druge pa je le sredstvo za doseg cilja.



Od 11 do 500 pridelovalcev mleka

Okvir 4

Skupina 11 pridelovalcev kmeta se v sodelovanju z družbo Unilever in podjetjem za zbiranje mleka odloči za pridelavo visokokakovostnega mleka za izdelavo sladoleda, ki bo naprodaj v supermarketih pod ameriško znamko Ben&Jerry's. Skladno s smernicami znamke Ben&Jerry's zagotavljajo tudi izjemno skrb za okolje, stike s potrošniki in zaposlovanje oseb z motnjami v mentalnem razvoju. Po umiku podjetja za zbiranje mleka mreža posel nadaljuje z večjo mlekarsko zadrugo. Svojo skupino želijo povečati na 500 pridelovalcev mleka. Sodelujoči v mreži dobijo vodilno vlogo v tem poslu, moderatorja pa kot vodjo projekta zaposli mlekarska zadruga. V tem primeru mreža prej preide v fazo spremembe in šele nato v fazo obveščanja.