

PROJETO EUROBRASIL 2000
Apoio à Modernização do Aparelho de Estado
Co-financiado pela União Européia

IDÉIAS PARA UM CRIADOR DE REDES
Texto de Referência em Redes e
Comunidades de Prática

Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão
Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão

Comissão Européia

Brasília

2006

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

Paulo Bernardo Silva

Secretário de Gestão

Valter Correia da Silva

Diretor do Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão

Victor Branco de Holanda

Diretor Nacional do Projeto EuroBrasil 2000

Ruben Bauer

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Comissão Europeia

TIDÉIAS PARA UM CRIADOR DE REDES

**Texto de Referência em Redes e
Comunidades de Prática**

Lucia Forsberg

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE GESTÃO
DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL EM GESTÃO
PROJETO EUROBRASIL 2000

Esplanada dos Ministérios, bloco K – 4º andar – sala 479-A
CEP 70040-906 – Brasília-DF
Telefones: (61) 3429.4906 / 3429.4208 / 3429.4836
Fax: (61) 3225.5183
eurobrasil@planejamento.gov.br
<http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteúdo/eurobrasil/eurobrasil.htm>

Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000:

Carla Sorneta (equipe européia)
Flávia Carvalho (equipe brasileira)
Luciana Vieira (equipe brasileira)
Norma Nogueira (equipe brasileira)
Roger Pouliquen (equipe européia)
Ruben Bauer (Diretor)

CAPA

Bárbara Bela Editora Gráfica

DIAGRAMAÇÃO E ARTE FINAL

Bárbara Bela Editora Gráfica

TIRAGEM

200 exemplares

É permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte.

Normalização: DIBIB/CODIN/SPOA

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Européia. Idéias para um criador de redes: texto de referência para a área temática de redes e comunidades de prática / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Lucia Forsberg; — Brasília: MP, 2006.

48 p.

p.1. Redes de conhecimento. I. Projeto EuroBrasil 2000 - Comissão Européia.

CDU (004.822)

SUMÁRIO

Apresentação	07
A Abordagem de redes adotada pela Direção Nacional do Projeto	09
Sobre a Autora	11
Dentro da cabeça de um criador de redes de contatos	12
Criamos redes em torno de quê?	16
Estilos de liderança de redes: um novo modo de vida e de liderança	22
Você já participa de uma rede de aprendizagem?	23
Encontrar participantes para a rede	25
Tamanho	28
Antes de começar	30
O primeiro encontro	34
O que fazer depois?	39
Libere a criatividade e a aprendizagem	42
Redes corrosivas	45

APRESENTAÇÃO

O Projeto EuroBrasil 2000 é um acordo de cooperação técnica firmado entre o Brasil e a União Européia para apoio ao Governo Federal em seus esforços de modernização e reforma da Administração Pública, a partir da consorciação entre os estados da arte em Administração Pública brasileiro e europeu. Para o provimento deste último, o Projeto conta com a assistência técnica prestada por um consórcio contratado pela União Européia, integrado pela Escola Nacional de Administração da França (ENA), pelo Instituto Sueco de Administração Pública (SIPU), pelo Instituto Holandês de Administração Pública (ROI) e pelo Instituto Nacional de Administração de Portugal (INA).

O Projeto tem por objetivo geral apoiar o Governo brasileiro na implementação da sua política de gestão pública, e por objetivos específicos:

- apoiar a flexibilidade da gestão da administração pública;
- reforçar a capacidade das instituições centrais para a reforma administrativa;
- melhorar a capacidade de gestão dos funcionários públicos de categorias superiores;
- melhorar as relações entre a administração pública e os cidadãos; e
- criar laços permanentes com a Europa.

Em um prazo de três anos, o Projeto prevê a capacitação de cerca de 5.000 servidores de nível superior com vínculo permanente com a Administração Pública mediante atividades como videoconferências, cursos de educação a distância, oficinas e seminários com especialistas, além de participação em missões técnicas à Europa (cerca de 200 servidores) e incubação de redes temáticas e comunidades de prática. Serão ainda elaborados estudos técnicos para subsídio a iniciativas de alteração do quadro legal.

O Projeto conta com três componentes principais:

- Fortalecimento da Administração Pública;
- Desenvolvimento da capacidade gerencial dos servidores públicos; e
- Relacionamento entre a Administração Pública e o cidadão.

Estas componentes, por sua vez, subdividem-se em blocos de ações encadeadas: as áreas temáticas do Projeto. Em seu formato atual, o Projeto conta com 13 áreas temáticas:

- Ética profissional;
- Formação para o serviço público;
- Gerenciamento de projetos;
- Gestão de pessoas;
- Gestão por resultados;
- Melhoramento da relação entre o Estado e o cidadão;
- Modelagem federativa;
- Modelagem institucional;
- Monitoramento e avaliação de programas governamentais;
- Parcerias público-privadas;
- Planejamento e gestão territorial;
- Planejamento estratégico; e
- Redes e comunidades de prática (suporte metodológico ao Projeto).

No âmbito da componente “Fortalecimento da Administração Pública” e da área temática “Redes e comunidades de prática” do Projeto, foi programada, em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MP), a oficina *A criação e o desenvolvimento de redes e comunidades de prática no setor público*.

Esta publicação contém trechos de alguns capítulos do livro *Idéias para um Criador de Redes*, de autoria de Lucia Forsberg, precedido de um texto descritivo da abordagem adotada pela Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000 para a incubação de redes de relacionamentos.

Brasília, Agosto de 2006

Direção Nacional do Projeto EuroBrasil 2000

A ABORDAGEM DE REDES ADOTADA PELA DIREÇÃO NACIONAL DO PROJETO EUROBRASIL 2000

Constam como obrigações da Direção Nacional do Projeto, no acordo formado com a União Européia, a concepção e a implantação de mecanismos que assegurem, após o encerramento do Projeto, a sustentabilidade no tempo dos resultados por ele gerados.

A estratégia de sustentabilidade desenvolvida pela Direção Nacional, submetida à Delegação da União Européia no Brasil e por esta aprovada, dispõe a constituição de redes temáticas.

As redes temáticas (ou comunidades de prática), uma modalidade de organização de pessoal relativamente recente porém em rápida expansão por todo o mundo, têm por princípios basilares o alinhamento quanto a propósitos e objetivos, a predisposição ao compartilhamento, o voluntariado, a participação por comprometimento e a liberdade de posicionamento das pessoas que se dispõem a conformar uma dada rede, e a operar como elos de interseção entre esta e as instituições a que pertencem.

Os modos de organização em rede, ao propiciar uma melhor coordenação dos pensamentos e das ações de atores governamentais dispersos pelos vários níveis e esferas institucionais, permitem o paulatino avanço da integração, do alinhamento e da coerência para a ação governamental.

Outros arranjos, como grupos de trabalho ou comitês, complementos habituais à organização hierárquica, são formados por designação, ou seja, têm por pressuposto a representação institucional. Por meio deles chega-se a uma inter-institucionalidade (de *inter*-ação) – uma ação com base na comunicação, e com referência nas instituições. Já as redes, processos sistêmicos e auto-organizantes que emergem a partir da sinergia das interações entre pessoas que se propõem propósitos comuns, propiciam uma trans-institucionalidade na medida em que se tornem capazes de desempenhos autônomos que *trans*-cendam (no sentido de superar, ultrapassar) as possibilidades institucionais, com resultados potencialmente inovadores.

As ações desenvolvidas no âmbito do Projeto EuroBrasil 2000 estão agrupadas em áreas temáticas específicas, de que decorre a reunião de atores governamentais relevantes em cada uma dessas áreas – o que na prática conforma uma massa crítica de pensamento e de ação. No contexto de cada área temática, as sucessivas atividades de capacitação desenvolvidas (nivelamento, oficinas, missões técnicas à Europa) delineiam a perspectiva de formação de uma rede temática perene, que transcenda o próprio tempo de existência do Projeto e constitua espaço de permanente criação e renovação de conhecimentos.

Ao contrário das redes de inspiração acadêmica, cujo objetivo maior é o compartilhamento de informações e conhecimentos, a concepção de redes adotada no âmbito do Projeto EuroBrasil 2000 orienta-se primordialmente à consecução de objetivos, por entender-se que nos ambientes organizacionais a produção

de resultados (a aplicação dos conhecimentos) tem precedência sobre a produção de conhecimentos em si, bem como tem a transformação da realidade maior potencial de atração e motivação de pessoas que a mera perspectiva de acesso a conhecimentos (que, por sua vez, ocorre incidental e naturalmente).

O processo adotado pela Direção Nacional para incubação de uma rede consiste de duas etapas principais, a *formatação* e o *desenvolvimento*.

Na etapa de formatação, um grupo-embrião (chamado composição de partida da rede) é formatado para prover massa crítica ao desenvolvimento ulterior da rede, e assim um critério para seleção de seus integrantes é o pertencimento a instituições relevantes aos propósitos que se almeja para a rede. Este grupo é submetido num primeiro momento a um trabalho de estabelecimento de laços interpessoais e de desenvolvimento de um espírito de equipe, de modo a capacitar-se a construir, por processos dialógicos e participativos, os seguintes parâmetros de fulcro para a rede:

- uma *Missão* a ser cumprida (uma razão de existir para a rede);
- um conjunto de *Valores* balizadores das ações individuais dos membros da Rede (um código de conduta);
- um *Regulamento Interno* (um conjunto de normas e procedimentos);
- uma *Visão de Futuro* de longo prazo a ser perseguida (um desafio expresso em termos de transformação da realidade);
- uma *Meta Estratégica* de curto prazo como primeira etapa na construção da Visão de Futuro; e
- um *Plano de Ação* para consecução dessa Meta Estratégica.

Concebidos estes seis parâmetros (o que costuma levar de 6 meses a um ano), a rede estará pronta para ser tornada aberta à participação de outras pessoas que com ela (precisamente por meio desses parâmetros) venham a se identificar – respeitadas, obviamente, as condições e critérios de elegibilidade e de admissibilidade que venham a ser dispostos em seu Regulamento Interno. Terá então início a fase de desenvolvimento da rede, que se transmutará em fase de “vida adulta” pelo progressivo advento de condições de auto-sustentabilidade - com o que a incubação por parte do Projeto EuroBrasil 2000 deixará de ser condição para o operar da rede.

A metodologia adotada preconiza, para a composição de partida de uma rede (seu grupo-embrião), um número mínimo de 25 e máximo de 40 integrantes de modo a que se possa contar com uma diversidade de pontos de vista mínima suficiente, e ao mesmo tempo afeita à convergência em torno de consensos básicos.

O processo de incubação de uma rede no âmbito do Projeto inicia-se com uma oficina, em regime de imersão total, para a capacitação do grupo de sua composição de partida na metodologia dos *Grupos de Diálogo* desenvolvida para construção e renovação coletivas de consensos, concebida na década de 1960 por David Bohm e transposta para os contextos organizacionais nas décadas de 1980 e 90 por pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Em seguimento, o grupo recebe treinamento ao uso da ferramenta web para colaboração à distância .LRN (conhecida como “dot-learn”), também desenvolvida no MIT a partir da plataforma de software livre OpenACS (Open Architecture Community System), de modo a propiciar o desenvolvimento desta Rede também sob forma de uma comunidade virtual.

Tenciona a Direção Nacional do Projeto, a partir da experiência em curso de incubação de redes temáticas, chegar a um modelo metodológica e instrumentalmente consolidado de incubação de redes de toda natureza no âmbito do Serviço Público.

SOBRE A AUTORA

Lucia Forsberg é mestre em Direito (Universidade de Lund, 1982) e especialista e consultora em networking, gestão do conhecimento, empreendedorismo, gestão de RH, liderança, criatividade e ética, com clientes como federações de empresas, sindicatos e municipalidades. A Sra. Forsberg concebeu e implementou redes nos âmbitos público e privado na Suécia, com ramificações em países como Alemanha e Holanda. Desenvolveu diversas ferramentas (inclusive web-based) de gestão do conhecimento, networking e criatividade. Em 1995, foi condecorada Cidadã do Ano da Cidade de Estocolmo, por seu trabalho à frente de um centro de empreendedorismo para empresas. É autora do livro *Id'ebok för nätverkare* (Idéias para um Criador de Redes). Göteborg: KKiKK utveckling, 2003.

DENTRO DA CABEÇA DE UM CRIADOR DE REDES DE CONTATOS

(EXTRAÍDO DO CAPÍTULO 2 DO LIVRO *IDÉIAS PARA UM CRIADOR DE REDES*)

Criador de contatos

Certas pessoas ouvem que são criadoras de redes de contatos e, freqüentemente, surpreendem-se com isso, pois o que fazem é tão natural para elas que nem chegam a pensar sobre isso. O que distingue um criador de redes de contatos das outras pessoas é uma questão de atitude na vida e atitude com relação a seus pares. Eles não precisam necessariamente gostar de todas as pessoas, mas percebem possibilidades de contatos o tempo todo. Os criadores de redes mais bem-sucedidos são aqueles que “simplesmente fazem”, sem pensar em ganhos pessoais. Eles simplesmente sentem-se satisfeitos com o fato de que existem novas soluções, novas combinações e novas pessoas. Um criador de redes de contatos é, portanto, uma pessoa que busca incansavelmente criar novas áreas de contato entre pessoas, idéias e possibilidades.

Um criador de redes de contatos gosta de montar o quebra-cabeça e ver a totalidade. Acontece naturalmente. Um criador de redes de contatos prefere seguir seus próprios caminhos. Organizar encontros, fazer visitas, criar relações e atrair outras pessoas pode ser a única (e suficiente) motivação que o faz seguir adiante. O objetivo geralmente é menos interessante.

A atitude do criador de redes de contatos: TECER!

A atitude de um criador de redes de contatos é a seguinte:

Você é o líder da sua própria rede

Você é o centro de sua rede única. Você tece sua rede que capta idéias, amigos, conhecidos, possibilidades, conhecimentos e talvez algumas outras pequenas coisas prazerosas. Caso você rompa parte de sua rede, poderá criar outra.

Você é parte de uma rede gigantesca

O mundo é habitado por pessoas exatamente como eu e você. São essas pessoas que trabalham, vivem, riem, choram e morrem nesses “corpos” que chamamos, por exemplo, sociedade, estado e igreja.

É com outras pessoas que você pode colaborar. Raramente estamos conscientes da maneira como essas colaborações funcionam. Ao comprar um litro de leite, você dá um grande passo em uma rede cuja origem é a grama que cresce em Solhagen até a vaca Rosa que ali pasta, desde a ordenha na fazenda dos Perssons, até a entrega na fábrica de laticínios de Olle em Skara, desde a embalagem em série com ajuda de Lotta, até a distribuição no país por Kurt, que entrega no seu varejista. E o preço é determinado a partir de acordos entre Lars Gustavsson, representando o governo e Lena Svensson representando os produtores, seguindo as diretrizes que recebem de X, Y e Z.

Pondere sobre a extensão da rede da qual você participa diariamente e como isso afeta sua vida. Você perceberá que é um cidadão extremamente internacional da Terra onde, de certa forma, participa e influencia no desenvolvimento do mundo através do seu modo de pensar e agir.

Você é criativo

Todo ser humano tem uma capacidade criativa. Pode ser, entre outros, essa capacidade criativa que o mantém vivo e lhe dá a capacidade de perceber o que precisa. Você cozinha, vai ao cinema, faz uma ligação telefônica, escreve uma carta, procura emprego, sonha acordado, brinca com as crianças. Tudo isso são expressões de produção e criatividade. Não compare sua criatividade com a de um artista. Não compare, em geral, sua criatividade com a dos outros.

Ao invés disso, comece por si próprio e veja o que consegue descobrir.

Quando sabe que faz parte de uma rede com a qual pode colaborar e que pode criar novas possibilidades para si próprio, daí apenas alguns passos simples são necessários para progredir no caminho o mais rápido possível. Você começa a se fazer muitas perguntas, as quais responde com a maior franqueza:

- O que quero ter ou criar?
- Por quem posso ser ajudado nisso?

Não se deixe embaraçar porque certas pessoas estão em uma posição hierárquica mais alta ou em uma burocracia inacessível. Procure por pessoas que possam lhe ajudar a realizar aquilo que quer.

O próximo passo é começar a realizar seus desejos. Se você quer encontrar um emprego novo procure, nas empresas, as pessoas conhecidas que possam orientá-lo sobre empregos, seja ali mesmo ou em outro lugar. Telefone para seus vizinhos! Desfrute da gratificação em ver que as pessoas geralmente podem e querem lhe ajudar.

Você segue seus impulsos

O pior que pode acontecer para o crescimento espontâneo de uma rede é começar a organizá-la cedo demais. Não planeje nada no início, apenas siga seus impulsos. Eles existem para lhe ajudar. É o subconsciente que fala com você e trabalha seu desejo de realizar sua idéia ou sonho.

Fazer uma rede significa se divertir. Você segue um pensamento, uma rede que o leva a uma nova rede. Só é preciso perguntar a si mesmo até acertar. Você percebe quando “erra”, pois neste caso, encontra muitos problemas e resistência, da mesma forma que percebe quando acerta, pois então ocorrem pequenos “milagres”.

Você cultiva sua rede

Lembre-se de que pessoas que já o ajudaram uma vez certamente podem ajudá-lo novamente. Ofereça-lhes ajuda. Agradeça àqueles que o apóiam e não desperdice energia ou se irrite com quem não o ajuda ou tira sua energia. Invista em coisas fáceis e divertidas. Não custa nada, um pouco de atenção e reconhecimento pela contribuição que eles fizeram é suficiente.

Você apóia os sonhos e idéias dos outros

Ajude os outros da mesma forma que gostaria de ser ajudado. Deixe os outros participarem de sua rede exclusiva para, por exemplo, encontrar um emprego, uma viagem ao estrangeiro barata ou uma casa de veraneio para alugar. Pergunte ativamente se pode contribuir mais através de sua rede ou de seus conhecimentos para ajudá-los a satisfazer suas necessidades.

Você pede ajuda

O grande prazer de uma rede é exatamente o fato de que sempre há alguém em algum lugar que pode ajudá-lo a ir em frente com seus desejos. É só encontrar esse alguém e manifestar sua necessidade. Quando pedimos de maneira amigável, freqüentemente obtemos muita ajuda. As pessoas normalmente ficam contentes quando alguém lhes pede algo, e podem ser muito úteis se acreditarem que sua contribuição pode significar um grande passo na realização de sua idéia. Isso fortalece a autoconfiança delas.

Você cria grupos de colaboração e aprendizado

Talvez haja várias pessoas com os mesmos objetivos que querem fazer as mesmas coisas. Então ajudem-se uns aos outros. Reúnam-se e troquem experiências. Deixem cada um desenvolver os próprios pensamentos e idéias. Dê feedback, fale sobre como é possível desenvolver uma idéia. Não tenham pressa e ouçam uns aos outros. Troquem favores entre si. Permita que todas as pessoas tenham a mesma importância dentro do grupo. Faça um resumo de suas competências, perfis e sonhos reunidos. Divirtam-se juntos! Apóiem-se mutuamente!

Criadores de redes gostam de influenciar

Lembre-se de que em todos os lugares há pessoas que querem “rastrear idéias”, encontrar novas soluções, que tentam trabalhar diferente e fazer coisas diferentes. Conheci um homem assim na época em que trabalhava nas forças armadas. Ele liderava conferências e para atrair todos os participantes, organizava grupos de trabalho que trabalhavam de modo muito criativo, tentando encontrar novas abordagens para problemas e arranjava seminários para pessoas que desejavam aprender mais sobre si mesmas e o trabalho que possuíam. Ele convidava inovadores, disseminadores de idéias e criadores e fazia com que os participantes também se sentissem como inovadores, disseminadores de idéias e criadores. Outro método usado por ele era escrever notas (palavras sobre as quais valia a pena refletir) que distribuía para quem considerasse ter maior necessidade delas. Ele entrava em contato com “peixes grandes” para dar diferentes sugestões a partir de suas observações.

A seguir há citações tiradas de um artigo que serve para muitas pessoas. O artigo foi escrito por John Clarke, Marietta, Georgia 1988.

“Há pessoas que se responsabilizam, conscientemente, por suas próprias vidas e nunca jogam a culpa dos próprios problemas nos outros”.

São pessoas que realmente decidiram aprender e se desenvolver.

São pessoas que vêem os problemas como lições, aprendidas ao longo de uma série de vivências.

São pessoas que acreditam que nós somos o que acreditamos e que podemos nos modificar pela mudança de nosso estilo de vida.

São pessoas que sabem que podem mudar o mundo mudando elas mesmas, e não tentando mudar os outros.

São pessoas que procuram se fortalecer através de um poder universal ouvindo seu eu interno.

São pessoas que reconhecem o amor como incondicional. São pessoas que se amam e conhecem para poder amar e conhecer o outro com maior facilidade.

São pessoas que não enxergam os outros nem como melhores nem como piores, mas simplesmente diferentes e, no entanto, como parte do mesmo todo.

São pessoas que escolhem seu próprio caminho ao invés de seguir dogmas.

São pessoas que te respeitam por escolher seu próprio caminho e não os delas.

São pessoas que entendem que o agora é tudo que temos, portanto, o passado é apenas um conceito, assim como o futuro.

São pessoas que desejam ser senhoras de si mesmas e não de coisas.

São pessoas que nutrem curiosidade por sentidos excepcionalmente aguçados e todas as suas formas de expressão.

São pessoas de todos os tipos - de homens de negócios a terapeutas de essências florais, de psicólogos a caçadores de OVNI's..."

TECER!

TECER! A atitude é, em resumo, um modo de conduta em que você:

- Permanece no seu próprio centro.
- É parte de uma rede gigantesca.
- É criativo.
- Segue seus impulsos.
- Cultiva sua rede.
- Apóia os sonhos e idéias dos outros.
- Pede auxílio.
- Cria grupos de colaboração.

Participa e influencia sua vida e seu ambiente.

CRIAMOS REDES EM TORNO DE QUÊ?

(extraído do capítulo 3 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

Sete aspirações em uma rede

Muitas redes se concentram principalmente em sete desejos diferentes. São eles:

- Alegria.
- Economia.
- Criatividade.
- Companheirismo.
- Informação.
- Influência.
- Desenvolvimento.

Muitos daqueles que entram em uma rede querem sentir que isso é algo divertido, que contribui de alguma forma para sua sobrevivência direta ou futura, que podem usar suas capacidades de resolver problemas, que a rede é como uma família extra, onde podem relaxar, aprender e também sentir que estão ensinando algo aos outros, que tomam decisões a partir de suas próprias avaliações, ao mesmo tempo em que isso dá uma maior liberdade interna e externa de movimentação. Damos um tiro certo quando todas as necessidades são satisfeitas em uma rede.

Exemplos de redes

A seguir você encontrará alguns exemplos de redes que talvez possam inspirá-lo.

Alegria

Organizações para recreação

Em seus diferentes locais de trabalho, você certamente conheceu pessoas que gostam de tomar a iniciativa para festas, idas ao teatro, happy hour, almoços de confraternização, compra de bolos ou biscoitos para a hora do café, etc.

Um grupo de homens, cerca de 20 indivíduos ingleses, criaram uma rede que se reúne para esquiar nos Alpes uma semana por ano. Eles vêm de todas as categorias profissionais possíveis, por exemplo, banqueiro, empresário e carpinteiro e se encontram para conversar e se divertir. O grupo tem um código de conduta que os aconselha a agir com bons modos; como cavalheiros, por assim dizer. Durante o resto do ano os participantes não têm, em princípio, nenhum contato uns com os outros.

Passatempos

No tempo livre, temos todos os grupos de colecionadores, associações de pessoas com interesses em comum, clubes, etc. que oferecem todos os tipos de atividades, desde as mais comuns até as mais raras.

Economia

Sobrevivência

Esse é um tipo de rede cuja criação dentro da União Européia teve a participação de P G Gyllenhammar. São um grupo de dirigentes de grandes empresas na Europa - indústrias que se sentem ameaçadas pelo avanço japonês em todo o mundo.

Empresas que colaboram

Muitas pequenas empresas especializadas constroem uma rede de empresas que se completam. Juntos é possível, por exemplo, aproveitar as vantagens das associações comerciais, administração e desenvolvimento de competências em comum. Escritórios de advocacia, agências de propaganda, empresas de consultoria e pequenas fábricas seguem geralmente o modelo de redes.

Desenvolvimento de uma região do interior

Em toda a Suécia as pessoas se encontram a fim de desenvolver sua comunidade, criar condições para o comércio, encontrar efeitos sinérgicos em cooperação e para estimular que se experimentem novos caminhos.

Grupamentos

Um modo de impulsionar o desenvolvimento das regiões é construir redes de grupos de interesses que trabalham no mesmo ramo. Podem ser, por exemplo, óculos, carros, moda, medicina e alimentos. O norte da Itália é um modelo para impulsionar o desenvolvimento através de grupamentos.

Redes de associações comerciais

A maneira mais simples de ilustrar o marketing multi nível ou redes de associações comerciais é um sistema de cadeia de grupamentos com 3 a 30 pessoas em cada grupo. A idéia é construir redes pequenas e próximas para as quais se vendem mercadorias ou serviços, onde os participantes são ao mesmo tempo compradores e vendedores. Ninguém é empregado mas, em princípio, trabalha-se por comissão, não há nenhuma loja fixa e, portanto, nenhum custo por estoques. São exemplos deste modelo de empresa: a Tupperware, a Oriflame Herbalife, a Mary Kay, a Natures Own e a Royal Body Care. Esse estilo vende um nicho, uma sensação de prosperidade e solidariedade, e algo que fornece um novo valor.

Intercâmbio de idéias e serviços

Uma mulher realmente entusiasta, Agneta Larsson, da empresa Almi parceira da Gotland AB, é uma das forças motrizes por trás de pelo menos duas redes, uma de mulheres empresárias e a outra de "equipe econômica". Através da rede podem-se organizar cursos, aprender, conhecer e compartilhar, eventos para diversão, e todos participam dentro de suas profissões. Há redes semelhantes também em Sundsvall, onde duas mulheres tomaram a iniciativa. Nessa rede os participantes também são estimulados a comprar uns dos outros. Desta forma, constrói-se um clima de companheirismo, reciprocidade e até mesmo a possibilidade de uma renda econômica extra para os membros.

Apoio e contatos

O projeto Ruter Dam ajuda mulheres em carreira profissional a encontrar mentores, apoio, contatos e companheirismo. Q8 é uma rede composta de mulheres de muitas profissões que se encontram regularmente e, desta forma, constroem uma grande rede de contatos à sua volta, a qual podem aproveitar em seus trabalhos. O Rotary é uma rede formalizada com pontos de encontro globais abertos para grupos profissionais diferentes.

Criatividade

Inventoras

“Operação visão” e “Operação audição” são um modelo de rede desenvolvido por Lilian Hultin na Kvinnofolkhögskolan de Gotemburgo. Mulheres empresárias e inventoras respectivamente encontram-se durante 2 dias intensivos, com mulheres com lesões visuais e auditivas. Nesses encontros criam-se invenções para facilitar o dia-a-dia de pessoas portadoras de deficiências. As 5 melhores idéias em cada grupo são recompensadas com 10 mil coroas suecas (cerca de R\$ 3.000,00). Outros grupos vão se reunir futuramente a fim de elaborar outros temas.

Cultura

Peter Meyer tem falado muito sobre a Mailed Art. Ela é uma interessante rede de artistas plásticos mundial que os ajuda a enviar seus trabalhos artísticos uns para os outros. Desta forma, a rede lhes dá, entre outras coisas, a possibilidade de organizar exposições uns para os outros sem a necessidade de envolver museus.

Intercâmbio de idéias

Alguns anos atrás eu conheci um verdadeiro inventor em Uppsala. Ele reuniu um grupo de pessoas com conhecimentos específicos e personalidades diferentes durante alguns dias. Durante 3 dias e 3 noites eles flertaram com diversas idéias de produtos. Juntos criaram uma idéia de produto exclusiva que hoje está sendo lançada no mercado.

Companheirismo

Grupos de costura

Uma rede típica são os grupos de costura onde as pessoas se reúnem para criar algo juntas e, ao mesmo tempo, têm espaço para novos pensamentos ou para limpar os antigos.

Infelizmente, as pessoas falam com desdém sobre esses encontros femininos. Eu os encaro como um modo excelente de se reunir sem exigências, com alegria e de trazer o intercâmbio pessoal. O jornal Dagens Nyheter contou, em um artigo, sobre um grupo de costura que durante o ano 1991 conseguiu angariar 57 milhões de coroas para a igreja com seu trabalho.

Colaboração européia

A formação da UE é uma idéia de rede de cooperação além-fronteiras para preservar a paz, tendo, entre outras coisas, a economia como uma ligação mútua.

Sistema de intercâmbio comercial

O LETS (acrônimo em inglês para Sistema Local de Comércio Econômico) ou Círculos de Intercâmbio é um sistema de intercâmbio comercial onde os participantes compram serviços uns dos outros em troca de seus próprios serviços ou mercadorias. O objetivo é que muitos participem e que as possibilidades de intercâmbio mútuo possam, assim, crescer. O exemplo existe em Dalarna, nos dois bairros da cidade de Gotemburgo, Majorna e Bergsjön, na ilha de Rörö, etc. As autoridades nem sempre vêem essa nova-antiga forma de comércio com bons olhos.

Encontrar amigos

A rede Svea é composta de mulheres suecas em todo o mundo que se mudaram da Suécia por um período de tempo, não importa se maior ou menor. Elas se encontram para se divertir e ao mesmo tempo organizam diferentes eventos culturais a fim de disseminar conhecimentos sobre a Suécia no exterior.

No ambiente de trabalho temos, nos melhores casos, amigos isolados que podem ouvir e entender quando passamos por êxitos e adversidades. Eles se importam com nossos sentimentos e nossa situação. Talvez haja pessoas assim no seu grupo de trabalho, talvez no seu grupo profissional. Talvez você seja chefe e tenha um outro chefe que vê sua situação, que o entende e lhe dá conselhos e apoio.

Informações

Ilhas de informação e conhecimento

A Caixa de Previdência Social da região de Estocolmo criou, no final da década de 1990, grupos isolados de especialistas que detêm informação e conhecimento. Eles, em princípio, trabalham sozinhos em seus escritórios locais e lidam com questões parecidas. Esses especialistas, cerca de 20 por grupo, concordaram com uma agenda diária comum, com a estrutura de organização do encontro planejada por todos, com quando, onde e o propósito. O escritório “central” também teve representantes que serviam como parceiros do grupo. Através desse trabalho desejou-se, entre outras coisas, um melhor manejo de cada caso, uma difusão melhor e mais rápida das informações e um “pacote” conjunto, onde cada um poderia buscar forças e inspiração.

Influência

Grupos de apoio

Dentro da área de serviço social as pessoas formam redes em torno de pessoas que perdem seu ponto de apoio na sociedade. Fazem parte da rede parentes e outras pessoas importantes, que supostamente têm uma grande influência direta ou indireta sobre aqueles que devem apoiar.

O objetivo é ajudar essas pessoas a se concentrarem nas possibilidades e deixarem de lado os padrões destrutivos. É o mesmo princípio seguido, por exemplo, pelos Alcoólicos Anônimos.

Oposição

Como consequência da necessidade de desenvolver seus próprios ideais e sonhos, a necessidade de agir também é frequentemente despertada. Nos países do leste europeu, criam-se redes inteiras com grupos de pessoas que se opõem a um governo dominante, que restringe a liberdade de decisões em conjunto. Essa tendência fica clara até mesmo nas empresas - nas demandas por descentralização e, conseqüentemente, por maior responsabilidade e maior poder de decisão.

Nos ambientes de trabalho as pessoas constroem redes espontâneas para falar sobre seu trabalho, sobre si mesmas, sobre os métodos de trabalho da gerência. Em certos casos, podem ser como movimentos de protesto onde desejam se posicionar a favor de uma distribuição do poder, mesmo que às vezes essa não tenha sido a idéia pronunciada originalmente.

Desenvolvimento

Conversa e apoio

A Naring e Liv é uma rede que se construiu a partir da iniciativa de dois entusiastas, Jan Backelin e Göran Wiklund. A rede atraiu pessoas que trabalhavam como consultores organizacionais, chefes de pessoal, psicólogos, etc.. Eles se reuniam para conversar e trocar idéias. Mais tarde Jan e Göran formularam a idéia principal da rede, o que levou à permanência de somente aqueles que conseguiam se identificar com a idéia.

Os encontros foram liderados por Jan e Göran por um longo tempo, até que eles abdicaram da liderança para experimentar uma rede sem líderes. Atualmente eles se encontram mensalmente em um dia pré-estabelecido e deixam o debate correr livremente.

Aprendam uns com os outros

A rede Cassiopeja teve início com a iniciativa de um chefe da rede de TV estatal sueca. Ele queria estimular técnicas do sexo feminino em todos os níveis a se reunirem e construírem pontes entre diversas redes. A consultora pessoal Lena Ehrlenfeldt recebeu a tarefa de iniciar o processo e assim o fez. Ao longo de um ano ela agiu como “madrinha” e ajudou a elaborar o espírito de companheirismo, compartilhamento de conhecimentos e experiências e a criar um clima livre e criativo. Quando chegou o momento dos membros caminharem com os próprios pés, Lena se retirou, mas permaneceu acessível, embora “fora de cena”, como um porto seguro, caso precisassem de sua ajuda.

O grupo era composto por 16 mulheres que se reuniam regularmente, durante aproximadamente meio dia por trimestre, para aprenderem umas com as outras. Elas decidiam sozinhas, o conteúdo das reuniões e às vezes contratavam um consultor externo para falar sobre algum assunto específico.

Não havia nenhuma liderança formal, mas com certeza algumas entusiastas impulsionavam as idéias. Quando se encontravam, elas geralmente jogavam bocha por algum tempo. Foi uma das participantes quem lhes ensinou a jogar - uma maneira excelente de se livrar dos pensamentos indesejados e dar espaço para a criatividade.

Elas também mantinham contato entre os encontros. Telefonavam para pedir ajuda na solução de um problema, algumas almoçavam juntas. Elas sabiam quem podiam procurar para conseguir informações imparciais, pois estavam próximas. Numa entrevista, um ano mais tarde, elas descreveram com carinho, quantas novas amigas haviam feito, que companheirismo sentiam e como seu entusiasmo era transmitido para seus colegas de trabalho quando voltavam ao emprego. Estavam mais seguras de si e aprendiam umas com as outras.

Grupos de redes infinitas

A riqueza de variações é enorme. Você teve apenas uma pequena demonstração. Com tantas possibilidades, pode haver uma certa insegurança inicial. Questões como responsabilidades, participantes, objetivo, conteúdo, custos, tempo e formas de encontro são comuns. O importante é o que você quer ganhar com isso.

Você mesmo

Você pode fazer um exercício em que fecha os olhos e tenta “enxergar” na sua frente um grupo que você mesmo iniciou ou do qual apenas participa. Depois, responda as questões a seguir. É bom usar um bom amigo para fazer as perguntas e anotações.

1. Como é o grupo? _____

2. Que tipo de pessoas participa do grupo? _____

3. Por que vocês se encontram? _____

4. Quais acordos vocês possuem? _____

5. Qual é o seu papel no grupo?_____
- _____
6. Quais possibilidades o grupo possui?_____
- _____
7. De que forma o grupo teve início – qual foi o primeiro passo?_____
- _____
8. Você conhece ou participa de outras redes? Quais?_____
- _____
9. Quais necessidades estas redes preenchem para você?_____
- _____

ESTILOS DE LIDERANÇA DE REDES: UM NOVO MODO DE VIDA E DE LIDERANÇA

(extraído do capítulo 6 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

O paradigma do mundo empresarial se parece ao seguinte:

Características conhecidas

Estamos todos em diferentes níveis dependendo do status social, inteligência, etc.

Sozinho é forte.

O senso de dever antes de tudo é a força motriz que traz resultados.

A vida é difícil e, em geral, desagradável e deve ser vivida.

Viver em conflito é um estado natural.

Prevalece sobretudo uma falta de recursos generalizada.

A desconfiança é uma maneira de encarar com realismo um mundo de impostores.

Desilusão é ser um verdadeiro realista.

Novas características

Somos todos iguais.

Dependemos uns dos outros: sozinho é forte, na companhia dos outros.

O livre arbítrio é nosso maior potencial.

A vida pode dar espaço para muita alegria e criatividade.

Viver em harmonia é bom e natural.

Há recursos suficientes.

Criamos um clima vencedor através da confiança mútua.

Visão é um sonho que nos leva adiante.

VOCÊ JÁ PARTICIPA DE UMA REDE DE APRENDIZAGEM?

(extraído do capítulo 9 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

Caso participe de um grupo você pode checar o seguinte:

- Você cresce no trabalho e como pessoa.
- Frequentemente o denominador comum está na identidade profissional.
- É uma escolha totalmente voluntária e as pessoas têm liberdade de ir embora se não conseguirem o que querem dar e receber.
- Os encontros são muito informais.
- Não há nenhum líder formal no grupo.
- Vocês fazem o que têm vontade.
- Se tiverem de descrever o que fazem pelos outros, é difícil de descrever, não há um “padrão”.
- Muitas coisas acontecem em sua vida em decorrência disso, você se sente melhor, importante, se torna mais visível e seguro.
- Você começa a se interessar por coisas na vida, com as quais nunca se importou antes.
- Você cria um agradável companheirismo com pessoas das quais aprende a gostar.

Se respondeu sim a muitos pontos provavelmente está em uma rede de aprendizagem. Pondere também se as definições eram verdadeiras antes e se esse apoio se transformou em uma rede corrosiva, onde vocês consomem a força e a energia uns dos outros.

A vontade de crescer

A idéia principal da rede de aprendizagem no trabalho é a vontade ou necessidade pessoal. Muitas pessoas que entram para uma rede de aprendizagem esperam que haja um desenvolvimento tanto no plano pessoal quanto no profissional. Como a rede é uma estrutura que não tem um plano organizado definido, cada uma dessas organizações, seja a sua própria ou a dos outros, é interessante. Ela permite que os próprios participantes a criem e modelem conforme suas necessidades.

Denominador comum

Quer sejam secretárias, consultores, chefes, técnicos, educadores, economistas ou profissionais de computação, há uma necessidade de encontrar pessoas que pensem parecido, que entendam e que não estejam inseridas na rotina diária do trabalho na qual vivemos. Ao mesmo tempo, são pessoas que oferecem uma visão em perspectiva, que solucionam problemas de outra maneira e que têm outras experiências e idéias. Isso cria uma agradável sensação de segurança, pois todos falam a mesma língua e sabem que aqueles que os rodeiam também o fazem. É um grande avanço conseguir sair da armadura e libertar o próprio conhecimento, ainda que seja por um tempo restrito ou até mesmo graças a essa restrição.

Liderança das redes

Se você mesmo faz parte de uma das redes que estou descrevendo, talvez reconheça que existe um tipo de liderança formal. Se há um líder, ele se apresenta geralmente como o pioneiro e como alguém que tomou a iniciativa. Todos participam para serem vistos e tomarem um lugar. Não deixam isso para alguém que vai governar e organizar. Cada um é um especialista e quer ser tratado como tal. A maioria das pessoas não participa apenas para ver os outros brilharem.

Voluntariado

Um dos atrativos das redes é a sensação de liberdade. Sou eu mesmo quem decide se quero participar. A obrigação e a polidez estão fora do programa, pelo menos de início. É como se apaixonar – algo novo, emocionante e divertido no começo. Em seguida começam as provações, o teste que questiona a vontade de se manter engajado, as dúvidas em se manter solidário, outras tentações que surgem. O todo geralmente é determinado pela forma como cada um combina com o grupo. Se for divertido, então eu fico um pouquinho mais, estou curioso sobre os outros participantes; quando fico um pouquinho mais, eu consigo o que eu quero e aí, definitivamente, fico por mais tempo.

Informal

Sem líder definido, facultativo, de aprendizagem, etc - toda a atmosfera em torno da rede é nova e diferente. São novos territórios a serem explorados e é por isso que é permitido fazer o que não se faria sob outras circunstâncias. Ao menos é possível começar a experimentar um pouco com cuidado. Quando novas estruturas tomam forma, são geralmente informais no começo.

Exemplo de uma rede de aprendizagem

A divisão internacional da KTH (Escola Superior de Tecnologia da Suécia) iniciou, a pedido da ASDI (Agência Sueca de Cooperação Internacional), uma proposta muito interessante, em que convidou especialistas interessados (principalmente do meio universitário) a participarem de uma rede nacional para se reunir e trocar conhecimento sobre irrigação.

Deram início colocando em evidência as redes de contatos pessoais dos realizadores envolvidos na idéia original. Em seguida marcaram encontros com essas pessoas e fizeram diversas viagens, a fim de apurar se havia a necessidade de criar uma rede, quais eram exatamente essas necessidades e sob que forma desejavam que a rede fosse conduzida. Depois disso, convidaram todos os envolvidos para participar de um seminário.

Os realizadores da KTH apressaram-se em afirmar que não eram coordenadores, mas apenas inspiradores da cooperação. Em suma, isso significa que eles usam sua rede de contatos para criar possibilidades aos participantes de formar uma rede. Em seguida, apóiam a rede com um seminário anual, publicam uma folha informativa sobre a rede de contatos, difundem informação atual selecionada sobre irrigação e apóiam os grupos de trabalho, através de interesse e compromisso pessoal.

Durante o primeiro seminário todos os participantes tiveram que apresentar um tema atual sobre a água dentro de sua área de competência. Isso criou uma grande amplitude de áreas interdisciplinares que se cruzaram e possibilitaram grandes experiências. O futuro da rede dependia da vontade ou não dos participantes em continuar a se reunir, caso encontrassem alguns projetos de trabalho.

Ao final do seminário a maioria dos participantes estava interessada em continuar os encontros. Eles encontraram cinco temas principais de trabalho e alguns entusiastas se ofereceram para tomar a iniciativa de dar partida aos projetos.

Cada participante também recebeu uma lista completa de endereços com uma breve descrição do trabalho de cada um.

ENCONTRAR PARTICIPANTES PARA A REDE

(extraído do capítulo 10 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

Vontade de se reunir

Encontrar os companheiros certos para a rede é o mesmo que encontrar pessoas com as quais você quer estar em contato. Devem ser pessoas que você acredita quererem participar de uma rede. Pessoas que se sentem prontas para construir uma comunidade.

Faça uma lista de desejos

Lembre-se que muitas vezes você ganha mais se não escolher pessoas “parecidas” demais no grupo, se realmente almeja desenvolvimento. Tão importante quanto isso, é que você tenha claro para si mesmo o que deseja da sua rede. Também é muito importante saber quem você quer que participe. Podem ser pessoas que você já conhece, podem ser um tipo específico de pessoa, podem ser uma categoria profissional de pessoas que ao mesmo tempo tenham qualidades que você aprecie.

Procure pessoas em lugares inesperados

Se você tem uma idéia que não esteja relacionada com sua profissão e nem com outros canais rotineiros e naturais, então deve procurar em comunidades de pessoas com interesses comuns. Anuncie na imprensa local ou simplesmente saia pela cidade e comece a conversar com pessoas que pareçam membros potenciais de uma rede. Use a criatividade e a intuição. Naturalmente esse trabalho será mais simples se você tiver a idéia clara.

Eu passei a experimentar encontrar quais possibilidades enriquecedoras um encontro casual em um restaurante, elevador, um carona, uma viagem etc podem oferecer. Outra maneira é entrar diretamente em contato com pessoas que lhe pareçam interessantes. Almoce ou tomem um cafezinho juntos, escrevam uma carta, troquem cartões de visita.

Nunca force alguém a participar da rede

Em algumas ocasiões começa-se uma rede “de cima” Essa não é absolutamente uma idéia tola, mas é importante que o entusiasta - quem tomou a iniciativa - esteja presente no início e explique o que deseja com isso, quais são as vantagens e qual sua idéia sobre como o grupo deve se reunir e interagir. Uma vez ouvi que o fundador, por um motivo desconhecido, não estava presente à reunião. Isso, naturalmente, deixou o grupo extremamente inseguro. A reunião ficou muito forçada, pois ninguém sabia o que se esperava de cada um, se eram um grupo para desabafar ou para quê estavam ali, na verdade. Como a iniciativa não partiu de

nenhum deles e tinham sido convencidos a participar, não havia nenhuma grande motivação. A iniciativa de participar deve, portanto, partir de cada um, da mesma forma como a escolha de ir ou não.

Método da transmissão

Uma maneira de encontrar participantes para uma rede é deixar que se desenvolva naturalmente, a partir da disseminação de sua idéia para uma minoria, que, por sua vez, passa a idéia adiante para pessoas que acreditam se adequar ao grupo. Só se precisa de um pouco de energia e ao mesmo tempo o resultado é muito interessante. O risco desse método é que podem aparecer pessoas que não se sintam confortáveis na rede. Porém, esse “risco” existe em todas as redes e, de qualquer forma, ajuda a desenvolver as competências sociais de seus membros, assim como a capacidade de resolver problemas.

Convide para rede

O mais comum é que se faça uma seleção direta e que se convide aqueles que consideramos adequados para a rede. Em certos casos, escolhe-se uma categoria profissional e as pessoas que fazem parte dessa categoria são convidadas.

Eu mesmo já reuni participantes para uma rede de consultores. Na época eu não sabia muito bem quais eram as competências, os tipos de personalidade, etc, que reunidos podiam dar o resultado mais empolgante e criativo, portanto, experimentei diferentes combinações. Questionar-se a si mesmo é um dos maiores testes. Como quero que seja, quem quero, são questões constantes e recorrentes. Caso não consiga na primeira tentativa, pense no motivo e do que isso depende. Talvez você não tenha sido totalmente honesto consigo mesmo sobre aquilo que deseja. Às vezes pode ocorrer que o momento certo simplesmente não tenha chegado.

Onde encontro meus parceiros?

Você mesmo:

- As pessoas que participam de sua rede devem ser/ saber/ conhecer/ oferecer/

.....

.....

.....

Você pode ampliar a rede através de:

- Convite para um café ou um almoço.
- Convite para um encontro.
- Escrever uma carta sobre suas idéias.
- Viajar.
- Conversar com desconhecidos.
- Falar sobre seus sonhos.
- Descobrir locais de contato.
- Fazer algo inesperado.
- Responder a anúncios.
- Bater na porta dos vizinhos.
- Escrever um artigo.
- Manter-se aberto para contatos.

- Oferecer ajuda.
- Visitar lugares onde já trabalhou.
- Organizar ou participar de um leilão de rede.

-
-

Mapa de rede

Aqui você pode fazer um mapa de rede pessoal, p,, para cada subdivisão, escrever o nome de pessoas que se encaixam nas definições.

Depois pense

- Que pessoas seria divertido apresentar umas às outras?
- O que vocês poderiam fazer juntos?



TAMANHO

(extraído do capítulo 11 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

A função da rede

O tamanho de uma rede varia imensamente. Na verdade é apenas a sua criatividade e seu tempo que determinam o quão extensa ela deve ser.

Dependendo se você quer uma rede de contatos internacional ou um pequeno grupo de desenvolvimento, isso geralmente define o tamanho, mas não necessariamente. Talvez você queira ter uma rede com apenas uma pessoa de cada país ou queira ter uma grande rede que cresça constantemente. Talvez você prefira ter relações próximas a superficiais, talvez queira ter uma rede de contatos superficiais dentro de uma área específica ou pode querer uma rede que trabalhe com um projeto específico.

a) Redes livres

Pode ter qualquer tamanho. É uma rede na qual as pessoas se contatam a partir de uma lista de endereços, recomendações, pela Internet, etc.

b) Redes grandes: 25 participantes ou mais

Aqui se inclui um número ilimitado de pessoas. Quando se encontram gostam de alternar entre grandes grupos para grandes discussões, palestras, etc, e pequenos grupos para trabalhar com problemas específicos. É raro que todos estejam nas reuniões e os participantes são substituídos facilmente. Geralmente é necessária uma administração conjunta e de preferência alguns entusiastas que impulsionem a rede.

c) Redes médias: 7 a 25 participantes

Via de regra o grupo trabalha junto o tempo todo, mas também pode se subdividir em grupos menores, caso necessário. Não é comum que todos estejam presentes, dois ou mais subgrupos são formados facilmente. Pode-se contar com o fato de que vários participantes param depois de um tempo. A administração não é tão difícil, mas também são necessários alguns entusiastas que impulsionem com sua energia.

d) Redes pequenas: 3 a 7 participantes

O grupo trabalha junto o tempo todo e não é incomum que todos estejam presentes nos encontros. O compromisso de cada indivíduo é grande e há uma grande sensibilidade quanto a mudanças dentro do grupo. A administração é bem pequena e geralmente todos se sentem como entusiastas.

Crescimento orgânico

Quem quer construir uma rede poderosa e rica talvez deva deixar a rede crescer lentamente a partir de uma minoria. Dessa forma, é possível manter uma maior estabilidade sobre a cultura que se quer desenvolver e, ao mesmo tempo, fazer alterações rápidas e simples no momento adequado.

Construa o pequeno dentro do grande

Não há nada que impeça a formação de pequenas redes dentro de uma grande rede. Caso os grandes encontros sejam bem-sucedidos é possível colocar as pessoas em pequenos grupos. Eles trabalham juntos de maneira consistente para poder “ir até o fundo” em diferentes problemas e encontrar novas soluções ou desenvolver suas soluções antigas.

Tamanho “que basta”

O tamanho mais adequado para uma rede de aprendizagem fica entre 7 e 12 pessoas, eles têm tempo de se conhecer uns aos outros e podem desenvolver um maior senso de companheirismo e uma segurança dentro do grupo. Ao mesmo tempo, a rede é grande o suficiente para ter uma variação organizada de conhecimentos, diferentes personalidades e idéias.

Grupos de tamanhos variáveis

Obviamente também é possível trabalhar com outros tamanhos. Às vezes pode ser necessária a introdução de muitas pessoas para se obter uma perspectiva maior. Outras vezes três pessoas podem formar um grupo restritivo se entrarem no modelo “2x1” ou se tiverem maneiras muito diferentes de resolver os problemas, e não haverá nenhum desenvolvimento dinâmico.

Faça experiências

O que é bom para uma rede talvez não seja bom para outra. Experimente até que você encontre o formato mais conveniente e frutífero para os membros. Eu mesma já experimentei tamanhos de rede a partir de 3 pessoas. Geralmente não é uma questão de tamanho mas depende da vontade dos participantes e das condições que eles reúnem.

Você mesmo:

- Que tamanho de rede você quer para sentir que pode dar e receber aquilo que precisa?

.....

.....

.....

ANTES DE COMEÇAR

(extraído do capítulo 12 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

Rede de aprendizagem: definição e lembrete

Uma rede de aprendizagem é exatamente o que as palavras expressam, um grupo de pessoas que aprendem juntas para desenvolver diferentes soluções para problemas e possibilidades.

Uma rede de aprendizagem é composta por um grupamento voluntário óbvio de pessoas que têm uma forte motivação e uma base comum. O resultado é semelhante no pessoal e no profissional e todos se responsabilizam por si mesmos e pelo apoio da rede com grande humildade e respeito mútuos.

Não há nada definido, nem líder fixo e nenhuma hierarquia conjunta formal ou informal. Ao invés disso, cada um é seu próprio líder. As pessoas compartilham seus conhecimentos, talentos e experiências e dão feedback positivo ao ouvirem e reagirem.

A reciclagem pessoal e profissional é a motivação dos participantes.

Necessidade de novos caminhos, de criatividade e orientação para resultados

Através da criação de uma continuidade em um grupo que existe fora da realidade diária, há espaço para olhar com outros olhos para seu jeito de lidar com o trabalho e para criar não apenas mudanças de atitude, mas até mesmo uma mudança permanente de conduta.

Em uma rede de aprendizagem, os membros podem construir uma relação de segurança com pessoas que vêem como um risco imediato para suas carreiras.

Resumindo, um grupo é criado para:

- Reciclagem de idéias e treinamento de trabalho em grupo.
- Desenvolver mutuamente as competências.
- Trocar experiências.
- Ter muitos interlocutores em questões diversas.
- Criar idéias frutíferas para uma atividade.
- Encontrar novos mercados e grupos de foco.
- Criar métodos de trabalho mais eficazes.

Em geral é mais fácil sair do ambiente profissional cotidiano para se adquirir novas maneiras de funcionar e se desenvolver no trabalho.

Como

Um resumo de como se faz para construir e apoiar um grupo assim é o seguinte:

- Deve ser voluntário (“Decido entrar no grupo porque...”).
- A rede formula suas próprias metas, define sua sede, frequência de encontros, etc.
- Os resultados são reportados (“Conseguimos...”) em reuniões específicas, por exemplo, semestralmente e também obviamente para seus chefes.
- Os grupos têm um banco próprio de recurso, que entre outras coisas, é composto de outras redes, dinheiro, serviços, apoio técnico e mercado de troca.

O suporte é importante

A idéia deve estar ancorada ao grupo de liderança. Portanto, você precisa pensar em:

- Deixe claro o que você quer alcançar com o grupo.
- As pessoas tendem a crescer em termos de responsabilidade e poder.
- A cultura hierárquica pode ser afetada.
- A criatividade e o desejo das pessoas em serem vistas e ouvidas surgirão.
- Aqueles que no início não fazem parte de um grupo podem, por algum tempo, reagir com desconfiança e inveja.
- Organize os recursos para as despesas com um local, e considere alguns fundos para a realização de reuniões.
- Determine um supervisor ou administrador para orientar o grupo a dar início às atividades e a funcionar como uma rede de aprendizagem, a menos que você mesmo desempenhe esse papel.

Um exemplo tirado da realidade

Aqui se encontra o exemplo de como o início de uma rede de trabalho igualitário dentro de uma repartição pública foi formulado.

Breve descrição de intercâmbio profissional

• *Tem o propósito de* criar solidariedade e um bom clima de trabalho ao mesmo tempo em que desenvolve habilidades profissionais e pessoais, ao reunir-se com outros e trocar experiências de trabalho.

- *Quantidade*

Pode variar dependendo do objetivo da rede. Normalmente de 7 a 12 pessoas é um bom tamanho de grupo.

- *Frequência, etc*

Uma vez por mês pode ser prático. Meio dia incluindo almoço, em um total de 12 vezes por ano.

- *Atividades (proposta a partir de um orçamento disponível).*

O intercâmbio profissional em torno de questões relativas ao trabalho, viagens de estudo, estudos dirigidos, livro, teatro, almoço/jantar, viagens, filmes, atividade física, etc.

- Tema.

Pode ser mulheres e carreira, nosso emprego, mulheres, família e vida profissional, o jeito feminino de ser e de trabalhar, mulheres e homens, a atitude feminina, a atitude masculina, nosso local de trabalho, etc. É bom começar com uma discussão para decidir os objetivos da rede.

- Orçamento.

Aproximadamente 10.000 coroas (R\$3.000).

- Tempo livre.

Concedido pelo chefe, ou melhor dizendo, incentivado pelo chefe.

Tome uma iniciativa

Quando você sabe o que quer precisa tomar uma iniciativa se quiser ir em frente.

Um dos grupos que eu iniciei era uma rede feminina da época em que trabalhava nas forças armadas. Eu me sentia muito sozinha como mulher e, no começo eu sabia muito pouco sobre como aquilo funcionava, onde encontrar informações e como as coisas funcionavam nos bastidores. Minha irmã sugeriu que entrasse em contato com algumas das mulheres que eu encontrava no trabalho e juntas formássemos uma rede. Eu refleti e formulei meus pensamentos e minhas necessidades e o modo como gostaria que nos encontrássemos, como os encontros deveriam ser, etc. Aquilo para mim se tornou um verdadeiro golpe de sorte. Nós sempre nos encontrávamos após o expediente, comíamos juntas, conversávamos sobre o trabalho e nos conhecíamos melhor. Mais tarde as coisas se desenvolveram de tal forma que passamos a visitar os locais de trabalhos uma das outras. E algumas trocaram de emprego e nos deram novas visões, e desde esse momento a rede está em recesso.

A rede me deu uma grande sensação de segurança, eu sabia com quem podia contar. Das apresentações pessoais sobre o local de trabalho de cada uma eu aprendi muito sobre diferentes áreas das forças armadas e me diverti.

O desafio dos entusiastas

Geralmente um grupo começa com um impulso de um ou mais entusiastas que estão loucos de vontade de criar algo. Se você é um entusiasta seu maior desafio é não acabar em uma posição tradicional de líder, ao mesmo tempo em que deve tolerar ser a energia do grupo por um período. Muitos grupos que perdem seus entusiastas geralmente perdem a energia de continuar. As pessoas simplesmente dependem muito de uma força impulsionadora; é como se as pessoas não conseguissem nem mesmo caminhar com os próprios pés.

Você mesmo

- O que você quer ter como suporte?

.....
.....
.....

- De que maneira você deseja que isso funcione? Você quer decidir?

.....
.....
.....

- O que você faria se o grupo se desenvolvesse de uma forma que você não imaginou?

.....

.....

.....

- Quanto tempo você quer gastar?

.....

.....

.....

- Quanto tempo você quer que os membros gastem?

.....

.....

.....

Você está fazendo isso por você mesmo ou por outra pessoa?

.....

.....

.....

O PRIMEIRO ENCONTRO

(extraído do capítulo 13 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

Expectativas e medos

Imagine que você foi convidado para uma rede. É a primeira vez que vocês se encontram. Talvez você conheça alguém no grupo. Talvez conheça todos. Você está com frio na barriga ou apenas curioso? Talvez você tenha tirado o dia de folga no trabalho ou tenha tido que convencer seu chefe de que isso era importante para você? Ou você pode estar em um encontro organizado por seu empregador? As perguntas estão borbulhando? Quem é aquela? O que será que ela vai fazer e dizer? Por que será que ela não veio? Será que é chato? Toma muito tempo? O que eles querem de mim? Isso é uma terapia em grupo? O que é isso aqui afinal?

O primeiro encontro sempre é importante. É quando as maiores decisões são tomadas, os participantes começam imediatamente a analisar uns aos outros e talvez a imaginar quem são essas pessoas, se as pessoas não se conheciam antes e porque estão aqui. Nós colocamos nossas antenas sensitivas para funcionar e testamos as possibilidades. Poucos conseguem se decidir imediatamente. As pessoas querem dar mais chances à rede.

O clima inicial é decisivo

Talvez pareça divertido como toda rede é influenciada pelo clima que se estabeleceu no início. Se não tiver sido claro, se foi enfadonho e um pouco inquietante, isso retornará à rede mesmo que muitos dos participantes da mesma se alterem. Eu já presenciei até uma rede onde todos os participantes foram trocados e ainda assim as pessoas constantemente lutam contra uma cultura que prevalece desde o seu início. Isso pode resultar de os membros serem recrutados numa única organização e o padrão ser o mesmo nesse ambiente. Porém, é possível alterar as primeiras impressões.

Meu conselho para não desperdiçar seu tempo e esforço é que você elabore com muito cuidado o primeiro encontro, de forma que realmente expresse sua mensagem e quais são suas próprias condições.

A estrutura da rede

Para dar o máximo possível de si, percebi que uma rede de aprendizagem funciona melhor sob as seguintes condições:

- Faça um rodízio para deixar os participantes cuidarem da administração.
- Tenha uma duração e um objeto predefinido para cada encontro.
- Deixe os encontros para discutir um assunto principal em torno do qual as pessoas trabalhem.
- Dê espaço para cada participante falar de si mesmo.
- Documente os encontros para ver o que vocês alcançaram.

- Faça com que as suas reuniões sejam agradáveis e divertidas.

Você pode falar sobre essa estrutura no primeiro encontro e, juntamente com o grupo decidir os detalhes. Pode até mesmo escrever sobre isso no seu convite.

Por que todos estão lá?

É sempre importante para os participantes conhecerem uns aos outros. Eu costumo começar perguntando a todos o que eles querem alcançar e quais as expectativas de cada um. Dessa forma, todos podem deixar em claro o motivo de estarem ali. O objetivo pode ser, por exemplo, fazer novos contatos, divertir-se, fortalecer a autoconfiança e aprender mais sobre a economia.

Resumo das competências

Levante logo no início os conhecimentos, talentos, experiências, características e idéias de cada um (constatadas e nunca desenvolvidas). Reúna tudo e observe que incrível combinação de competências vocês têm e o que podem oferecer uns aos outros. É com esse “material” que vocês avançam e podem crescer juntos. Pense que bom saber que Stina é boa com computadores, algo que você não sabe nada ou que Kurt tem contato com Pelle...

Algumas perguntas simples podem ser, por exemplo:

- A quem você alcança no seu trabalho diário (clientes e colegas)?
- Quais são as suas tarefas mais comuns no trabalho?
- O que você aprendeu (computação, gerenciamento, igualdade entre os sexos, etc)?
- Que conhecimentos você mais aproveita em seu trabalho?

Você também pode deixar que todos preencham um formulário sobre conhecimentos.

Talentos



Questões

Conhecimentos

Interesses

O futuro

O grupo deve saber com antecedência de quanto tempo irá dispor e quais são as exigências da organização. Depois, depende do grupo decidir o conteúdo e a organização dos encontros, etc.

Confie

“Vai dar certo!” Não planeje demais, nem pondere demais, mas mantenha seus pensamentos concentrados em tudo o que vai se resolver, se você apenas se comprometer com a rede, responsabilizar-se por seus conhecimentos, idéias e visões e permitir a si mesmo e aos outros ser flexível e responsabilizar-se por si mesmo.

Desejo comum

Os desejos individuais reunidos na rede se tornam o desejo comum do grupo. Esse desejo comum pode ser, por exemplo:

- Realizar uma visão.
- Obter perspectivas sobre uma situação de trabalho difícil.
- Escapar de suas frustrações.
- Criar ordem, organização e clarear os pensamentos.
- Apoiar uns aos outros em situação especial, por exemplo, um desânimo com relação ao trabalho.
- Fortalecer suas competências tanto como pessoa quanto como profissional.

Somente quando isso estiver esclarecido é possível dizer que a rede começa a ter um significado e um direcionamento perceptível.

Trabalhe com algo concreto

Não se prenda aos detalhes por muito tempo sobre como vocês vão interagir, mas deixe a criatividade entrar em ação rapidamente para o que vocês querem e podem fazer juntos. Façam um levantamento das competências do grupo e misture como em um caldeirão para ver de que maneiras vocês podem ajudar a “inspirar” uns aos outros. No grupo OLOO nós criamos duas empresas fictícias no ramo de refrigeradores, uma grande e antiga e a outra jovem e pequena, a fim de observar como diferentes empresas podiam resolver seus problemas de maneira mais construtiva. Nós demos o conteúdo das organizações através de esboço da estrutura organizacional e criamos um cenário de pessoas comuns com ambições pessoais e sonhos. A isso, juntamos o fato que a empresa grande e antiga era dirigida por uma cultura que tentava preservar o antigo e a empresa jovem estava cheia de vontade e criatividade e procurava o tempo todo novas soluções adaptadas às necessidades dos clientes. A isso acrescentamos diferentes problemas que surgiam no mercado e tentamos pensar sobre como seria possível resolver os problemas de maneira construtiva, naquelas empresas tão diferentes. Deixamos os pensamentos voarem livremente em busca de idéias, para criar um clima onde as pessoas olham para frente e não para trás, e encontramos de uma só vez diversos novos usos para refrigeradores. A vantagem disso era que podíamos resolver nossos próprios problemas e, juntamente com os outros, encontrar perspectivas e soluções totalmente novas para os problemas. Observamos onde havíamos sido “pegos” e trocamos de papéis entre a empresa nova e a antiga para ver como as pessoas pensam e agem nesses respectivos lugares.

Outro dia, a propósito, vi uma propaganda na TV de uma dessas soluções que nós encontramos mas nunca usamos.

Crie uma identidade própria

Um nome, assim como acontece com o recém nascido, é como uma confirmação de que aquilo realmente existe. É um símbolo ou metáfora daquilo que as pessoas apóiam ou com o que querem se identificar.

Economia

Até mesmo redes custam dinheiro. Façam um acordo sobre quanto a rede pode custar para que todos possam participar e pagar. Nos melhores casos empresas/organizações entram e pagam durante um período definido. Às vezes as pessoas têm que colocar dinheiro e isso serve como medida do comprometimento do grupo.

Contrato de honra

Para ajudar a criar um ambiente aberto e criativo geralmente é adequado fazer um contrato de honra verbal ou escrito. Vocês também podem levantar questões sobre como as tarefas serão divididas no grupo, como lidar com participantes que nunca aparecem e a possibilidade de ter uma pausa durante o encontro, etc.

Seja consciente

Como uma pessoa de iniciativa e mesmo como um simples participante você reúne muitas projeções, medos, sonhos e preconceitos das pessoas. Nem sempre o que está na nossa frente é o que realmente temos à nossa frente. Pode haver imagens da mãe ou do pai que deram muito ou pouco afeto ou que impediram sua criatividade; o primeiro amor que fez seu coração acelerar demais ou um irmão que sempre falou o que era certo ou errado. Nós não nos vemos uns aos outros como realmente somos, mas como temos expectativas de ser. E quando funcionamos a partir de nossos preconceitos também reagimos mutuamente a partir deles.

Núcleo comum

No início é difícil se as pessoas não encontram um núcleo comum em torno do qual podem construir a rede. Esse núcleo é constituído por uma série de componentes, dos quais o mais importante é obviamente a causa que os reuniu. Vocês se reuniram através de um convite, curiosidade e interesse. Alguém tomou a iniciativa e presumivelmente descreveu o objetivo da rede.

As semelhanças anteriores, são por exemplo, que vocês pertencem a uma profissão, são mulheres/ homens, talvez morem na mesma cidade, pertençam a mesma faixa etária, etc. Vocês podem dedicar um tempo para descobrir quanta semelhança há entre vocês. Tão interessante, ou talvez até mais, são as semelhanças informais ou invisíveis. Elas são seus valores, história pessoal, estilo de vida, moral, ideais, sonhos e atitudes. Essa é sempre uma fonte da qual podemos beber. É empolgante ouvir os outros e se reconhecer.

Contrato de Honra

Eu concordo que o contrato de honra a seguir valerá para mim e para o grupo da minha rede.

1. Eu me responsabilizo por mim, minhas necessidades e meus desejos.
2. Eu obtenho uma vantagem pessoal e profissional e o faço de maneira clara para o grupo.
3. Demonstro respeito por meus amigos do grupo e ouço quando alguém tem a palavra.
4. Eu percebo o valor de dar feedback e o faço sempre que haja algum feedback para dar.
5. Para evitar que haja uma liderança unilateral farei um rodízio, assim como os outros, para dividir as responsabilidades entre os membros do grupo.
6. Estou aberto para dar e receber conhecimentos e experiências.
7. Serei honesto comigo mesmo para que uma verdadeira parceria possa ser construída no grupo.
8. Eu não transmito adiante nenhuma confiança ou idéia compartilhada com o grupo sem sua aprovação.

O QUE FAZER DEPOIS?

(extraído do capítulo 16 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

Depois do primeiro encontro, é fundamental aprofundar o sentimento de grupo e entender o que as pessoas querem alcançar. Aqui você encontra algumas dicas práticas para o futuro

Forme um círculo

Comece cada encontro deixando 5 minutos para que cada um fale o que quer. Temos tão pouco tempo em nossas vidas que é raro que possamos ouvir uns aos outros e ter a chance de clarear, classificar e formular nossos pensamentos. Dar a chance das pessoas serem ouvidas é um presente.

Organização espontânea do encontro

Permita que cada encontro tenha um momento para coisas espontâneas que as pessoas queiram levantar. Pode ser falar de um livro que se leu, mostrar algo que alguém fez, testar uma idéia, preparar-se para uma entrevista ou conversa.

Mesa de idéias

Arrume uma mesa onde possam colocar tudo que desejem apresentar uns aos outros. Ou use a mesa para colocar coisas que possam ser úteis durante a reunião, como dicionários, etc. Escolha algo que desperte associações de idéias.

Rede de contatos

Uma de suas minas de ouro é sua rede de contatos. Faça uma lista assim:

Preciso entrar em contato com

Nome, competência, função

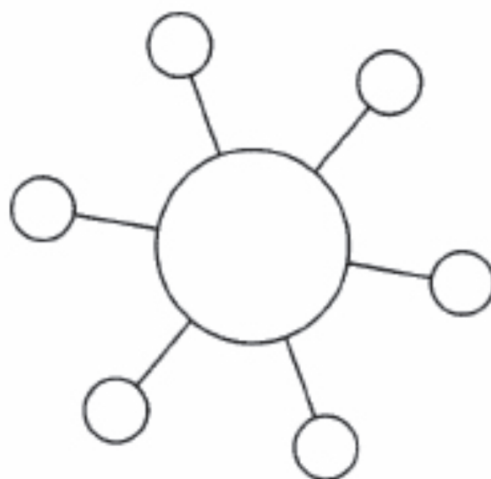
Tel.

.....
.....
.....

Passe a lista em todos os encontros e veja se podem ajudar-se com suas redes de contatos.

Valores diferentes

Felizmente, vocês não estarão sempre de acordo no grupo, mas terão opiniões diferentes. Aqui vocês podem realmente aprender uns dos outros. Uma forma de trabalhar com os valores é realizar os exercícios a seguir. Use a figura abaixo. Coloque uma palavra no círculo, por exemplo, liderança e deixe cada um anotar algumas palavras sobre suas impressões de como a liderança deve funcionar no grupo. Escrevam, então, essas palavras nos “braços” do desenho e discutam juntos. Lembre-se de que vocês não precisam concordar, mas sim respeitar as opiniões alheias.



Ambiente de trabalho

Use sempre o ambiente onde se encontram para que o mesmo auxilie na criatividade e companheirismo. Você pode, por exemplo, remobiliar a sala para se sentarem mais próximos. Pode decorar com flores e levar coisas diferentes de casa, para ajudar os participantes a fazerem associações. Se o local de encontro for ruim, torne-o o melhor possível.

Resultados

Os resultados que vêm dos encontros geralmente trazem satisfação e benefícios para nós mesmos e para nosso meio. Em parte, porque seu entusiasmo se espalha, em parte porque você cresce como ser humano e em parte porque você adquire novos conhecimentos que geralmente pode transferir para a vida profissional. É “conhecimento gratuito”, pois você não precisa passar por uma educação cara para que seus conhecimentos e competências se aprofundem. Documente o que ocorre nos encontros e as consequências.

Suporte

Uma rede de aprendizagem toma tempo e exige compromisso, ao mesmo tempo em que dá possibilidade de desenvolvimento. Muitos precisam da aprovação, tanto em casa quanto no trabalho, a fim de participar dos encontros. Caso contrário poderá facilmente causar aborrecimentos e especulações sobre o que se está fazendo.

Meu marido perguntava, por exemplo, o que é que nós fazíamos, já que eu sempre ficava tão animada depois das reuniões do OOLLOO. Em muitos locais de trabalho, os chefes se opõem às redes de aprendizagem por pura falta de informação e até mesmo inveja.

Revezamento

Organize imediatamente um bastão de revezamento no grupo. Quem estiver com o bastão se responsabiliza pela administração do próximo encontro, escrever o protocolo e tudo o que vocês decidirem.

Liderança

Se a iniciativa em uma rede de aprendizagem for sempre unilateral, os participantes perdem o interesse. Eles não recebem a alegria, participação, trabalho e colaboração que desejavam. As pessoas começam a dar desculpas para não participar dos encontros e depois lentamente os esquecem. Talvez eles continuem a participar, caso se apresentem coisas úteis e interessantes, mas nesse caso apenas como público, e não como participantes. Logo estaremos de volta em uma organização e não numa rede. Portanto, seja cauteloso e deixe a liderança rodar pelo grupo. Também fique atento para não deixar, inconscientemente, uma minoria tomar as rédeas.

Auditor interno

Dê autoridade para todos no grupo chamarem a atenção se alguém, por exemplo, não cumprir o contrato de honra ou se o trabalho do grupo se desviar. Você pode usar fichas ou cartões de cores diferentes dependendo da necessidade. Verde para aprovar, amarelo se for preciso mudanças e vermelho, se perderam a energia e se sentem estagnados.

Não se sinta preso

Deixe o grupo se organizar conforme seu objetivo e as pessoas necessárias. O importante não é a organização, senão como fazem, quando se encontram e o contato que mantêm entre si. Como se encontram, como se concentram - conscientemente - naquilo que realizam juntos e assumem responsabilidades juntos. Não é a organização que cria uma rede mas, pelo contrário, a rede deve criar organização e colaboração.

LIBERE A CRIATIVIDADE E A APRENDIZAGEM

(extraído do capítulo 17 do livro *Idéias para um Criador de Redes*)

Aprendizagem gratuita

Uma das coisas boas de uma rede de aprendizagem é que as pessoas têm uma chance de se educar mutuamente de maneira gratuita, trocar idéias e oferecer feedback interessantes. O difícil é deixar isso acontecer. Há muitos livros sobre criatividade. O que pretendo descrever são minhas reflexões sobre como a criatividade pode ser desenvolvida em uma rede.

Da idéia às ações

A criatividade existe para criar. Muitos associam a criatividade com pessoas que têm muitas idéias e fazem as coisas acontecerem. Isso é só uma parte do processo criativo. Poder não apenas ter idéias, mas trabalhar com seus conhecimentos e transformar idéias em algo notável: isso é criatividade. De acordo com minha definição, todos têm criatividade, seja para cozinhar uma refeição, consertar um carro ou para encontrar soluções avançadas para os problemas.

Na rede de aprendizagem o processo criativo é a parte mais importante da aprendizagem. Aquilo que as pessoas criam juntas não apenas como parte do companheirismo de grupo, mas também através da consciência da própria capacidade de aprender e adquirir conhecimento. Para que a criatividade seja liberada é preciso que o grupo se conheça um pouco e que haja segurança nele. Em um grupo, as pessoas precisam se permitir rir com as outras - não umas das outras - e precisam saber um pouco sobre os outros como indivíduos. Quanto mais aberto o ambiente, mais idéias podem ser liberadas.

ICE

Um conceito com o qual gosto de trabalhar se chama ICE, que significa *Idéia, Conhecimento, Expressão*.

A idéia pode ser, por exemplo, encontrar uma nova forma de resolver um problema, criar uma estratégia de marketing conjunta, observar seu papel profissional próprio sem condições preestabelecidas, aprender com isso.

Em seguida nós usamos o conhecimento para investigar nossas experiências, as possibilidades e impossibilidades que percebemos, comparar com a forma como outros atuam e como podemos, juntos ou sós, resolver o problema, ver alternativas ou compreender uma relação que não percebíamos antes.

A expressão é o fenômeno físico de uma alteração de conduta, um aprendizado adquirido quando se trabalha com algo, uma demonstração do que se fez, um relatório, etc. Deve ser visto, de alguma maneira, que uma mudança teve lugar ou que algo novo foi criado.

Parta de si mesmo

Pense bem, o que lhe dá sensação de engajamento, proximidade e envolvimento? Pode ser algo que lhe parece fácil, divertido, desafiador? Pode ser que as pessoas se importem com você, que você possa participar e influenciar, que você esteja fazendo algo que tenha um significado?

Seja o que for, você pode ter certeza de que aquilo que o estimula, geralmente também estimula os outros na sua rede. Não é preciso ir mais além do que de si mesmo.

Dilema de liderança pessoal

Uma questão fundamental para muitos, em uma rede de aprendizagem, é que não há um líder formal. Todos decidem sozinhos e junto com o grupo. Disso eu concluo que a responsabilidade deve ser de cada um. Se alguém distribuir tarefas e tomar a iniciativa sozinho, tornando com isso o resto do grupo passivo, não ouve e quer outras coisas ou não compartilha seus conhecimentos, o interesse mútuo desaparecerá, tornando os encontros corteses, formais e frustrados até que um número suficiente de pessoas saia e o grupo morra.

Visto de uma outra perspectiva, nós nos alimentamos de uma rede. Alimento para que possamos florescer, colocando-nos à disposição como alguém com quem se pode contar. Alguém que leva uma bagagem de conhecimento e que tem desejos próprios.

Crie um projeto

Algumas maneiras diferentes de liberar a criatividade em uma rede é criar um projeto juntos. Pode ser:

- Propagar no mercado a competências do grupo para que outros possam ver que recursos existem.
- Observar quais momentos podem ser racionalizados no processo de trabalho.
- Formular um objetivo para o papel profissional/atividade e a forma de chegar lá passo a passo.
- Encontrar uma tarefa, um assunto sobre o qual o grupo queira pesquisar mais a fundo e depois, com ajuda das habilidades profissionais e experiências pessoais, cumprir a tarefa.
- Deixar cada um dizer o que pensa e o que acha divertido na vida em geral e no trabalho e como melhor criar, com base nisso, um local de trabalho mais vivo, onde há aprendizagem e em que cada um dá o melhor de si.

Metas facilitadoras

Para ajudar a criatividade não pode haver nenhuma proibição, obstáculo ou vozes críticas que falem cedo demais e rompam as bases das idéias e do conhecimento. Se acharmos que a solução também pode ser divertida, despertar o engajamento do grupo e, eventualmente, ajudar outros a se sentirem importantes, estaremos aumentando as condições para surgirem idéias criativas. Além disso, deve exigir o mínimo de energia possível, deve se difundir ao máximo e deve ser o mais simples de se elaborar possível. Neste caso as idéias criativas aumentarão.

Ouçá os outros e a si mesmo

Poder ouvir bem uns aos outros é importante. Uma boa forma é dar dez minutos para desenvolver um pensamento sem ser interrompido pelos outros. Outra maneira é pegar papel e caneta e pensar sozinho um pouco para poder achar soluções para o problema. Uma terceira forma é fazer o exercício de vigilância.

Vigilância

A vigilância significa fazer apenas associações positivas com aquilo que se ouve durante 5 a 10 minutos e depois fazer perguntas que levem a criatividade adiante. Naturalmente, é importante demonstrar um engajamento verdadeiro naquilo que se ouve, por exemplo, não pensando em outras coisas ou distraindo-se e dando bons conselhos. Algumas boas perguntas são:

- Você tem alguma experiência anterior de trabalho com isso?
- Se pudesse usar sua fantasia mais desvairada, como seria?
- O que você costuma fazer e como faria se tentasse o oposto?
- Quem é o maior interessado em que você ache a solução?
- Se pudesse dar um bom conselho a si mesmo, o que diria?
- Há algum símbolo ou associação que possa levá-lo adiante?

Desempenho de papéis

Outra maneira de liberar a criatividade é trabalhar com papéis no grupo. Vocês podem, por exemplo, ler o capítulo sobre pessoas em um grupo de rede e distribuir diferentes papéis que combinem ou não combinem, para, com isso, encontrar novas formas de lidar e soluções para as situações. O melhor é desempenhar um papel diferente daquele a que estamos acostumados no grupo.

Rompa com os padrões

Romper com algum tipo de comportamento padrão é uma prática que dá bons resultados. Vocês podem fazer isso da seguinte forma:

- Trocando de lugar entre si várias vezes durante o encontro.
- Pintando um quadro em conjunto.
- Usando um encontro para falar de tudo exceto trabalho.
- Ouvindo uma fita de música relaxante.
- Fazendo uma respiração profunda a cada 20 minutos e meditando sobre o que deve ser feito ou o que acaba de acontecer.
- Fazendo uma caminhada juntos, caso sempre se reúnam dentro de algum lugar.

REDES CORROSIVAS

(extraído do capítulo 18 do livro
Idéias para um Criador de Redes)

Com que e em que situações você criou uma relação viva? O que foi que a tornou estável e como você a conduziu? Essas são algumas perguntas guias para qualquer forma de trabalho em grupo.

Confiança

Muitas redes desaparecem como castelos de areia. Os motivos principais são provavelmente:

- As pessoas têm níveis diferentes de ambição.
- A química pessoal não funciona.
- Não há nenhuma grande afinidade no grupo.
- Ninguém ousa tomar a iniciativa.
- As pessoas se sentem inseguras.
- Não há nenhum significado o fato de eu participar ou não.
- As pessoas não entendem realmente a vantagem por trás disso.
- As pessoas não têm tempo - outras coisas nos atraem.

Volto a dizer que as pessoas precisam se sentir reconhecidas, ter permissão de ser vistas e ouvidas sem críticas dos outros. A rede está ao passo de se tornar independente, de reafirmar sua própria identidade e conhecimento e ter um espaço construtivo. Os individualistas são, portanto, fortes em uma rede e leva tempo e energia para se engajar com seriedade total em um grupo. A isso, soma-se o fato de que a rede é voluntária. O voluntariado implica que as pessoas se permitem ir e vir como queiram, o que é um dos princípios da rede - descobrir o que se quer.

Crie moldes

Uma das diferentes maneiras de criar confiança é seguir as dicas dadas no capítulo “O primeiro encontro” – criar moldes específicos para os primeiros encontros e deixar que cada um fale com uma divisão justa de tempo, criar um contrato de honra para o grupo, refletir sobre o que acontece com o trabalho em conjunto e tentar ser o mais honesto possível uns com os outros. Quanto mais souberem sobre os participantes, mais fácil será o relacionamento e a criação de um verdadeiro engajamento.

Pessoas novas

Novas caras em um grupo que construiu suas rotinas pode matar facilmente uma rede. São novas condições, como se fosse um grupo totalmente novo. Alguns não conseguem lidar com a situação, outros se

sentem estimulados. Pense em qual é a sua reação quando chegam novos colegas de trabalho e chefes. O equilíbrio se perde por um tempo e pode pôr a rede em risco de dissolução.

Porta de vaivém

Outro momento típico de irritação é que alguns membros vão e vêm como querem. Talvez eles nem dêem notícias ou avisem que estarão presentes ou não. Nesse caso o grupo “escorre”. Por que essa pessoa não veio? Somos desinteressantes? Fizemos algo contra ele? Os grupos que possuem tais membros têm o mesmo problema dos grupos com novatos. É preciso recomeçar do início com frequência.

Faça acordos

Uma maneira de tratar dessas perturbações é ter como regra sempre avisar quando estiver ausente e explicar o motivo, eliminar aqueles que desaparecem/voltam mais três vezes, não permitir que alguém chegue mais tarde e saia mais cedo toda vez. Rotinas fixas conhecidas por todos são regras típicas que ajudam a manter viva a rede.

Cuidado com os grupos corrosivos!

Ladrões de energia

Quando as pessoas decidem participar, todos devem estar conscientes de que uns dependem dos outros para formar um todo. Se alguém falta a vários encontros e não se importa em fazer o que combina, não se responsabiliza por seus conhecimentos, gasta o tempo com “papo-furado” ou fica reclamando sem dizer porque, a rede começa a “sangrar” de certa forma. As pessoas perdem a concentração e a energia. O grupo tem algo que chamamos de “ladrões de energia” que é o mesmo que pessoas que “tomam” a energia, a força, a inspiração e o desenvolvimento dos outros.

Encontros cordiais

A vontade de colaborar vem de um anseio íntimo. Através desse livre arbítrio se constroem as mais fortes motivações para participação de cada membro. Se esse livre arbítrio não existe, é fácil adotar uma mentalidade de vítima e culpar os outros quando as coisas não são como se esperava. Da mesma forma, os pioneiros devem estar preparados para o fluxo de desistências devido à falta de motivação. Ou que os próprios entusiastas desistam porque o grupo se desenvolveu de uma maneira que eles não desejavam.

Quando uma rede se torna uma organização

Todos os movimentos costumam começar como pequenas ondulações na água. Eles espalham-se naturalmente quando mais e mais pessoas entram em contato. Certas redes dão partida em torno de um líder carismático que leva a rede toda adiante. Ao passo que a rede cresce, sua administração também cresce. De repente, estão diante de uma associação estruturada e organizada com funções definidas e níveis de hierarquia.

Todas as grandes redes que se constroem atualmente correm o risco de desperdiçar a energia criada, em função de um encontro bem organizado e de acordo com modelos antigos; com poucos oradores e membros que tomam decisões e iniciativas. Essa doença agora afeta todo o movimento sindicalista e muitos outros movimentos que começaram no início do século passado.

Já ouvi falar de outras grandes redes que eram guiadas por poucos líderes fortes que agora mudam de idéia e afirmam querer estar em um grupo. Dependendo do grau de maturidade do grupo, acaba-se por colocar um novo líder forte ou volta-se a formar uma rede, ou seja, a se encontrar em nível de igualdade. Aqui o grupo escolhe, em princípio, entre continuar a viver ou morrer lentamente sob uma nova liderança.

É difícil dizer qual é o ponto exato em que uma rede passa a ser uma organização estável mas há alguns sinais:

- O trabalho parece estático.
- Uma minoria começa a dirigir a existência do grupo direta ou indiretamente.
- Há diferentes níveis de valores das pessoas.
- Pouca possibilidade de fazer mudanças dentro do grupo.
- Divisões claras de papéis e funções.
- “Falta de energia” constante.
- Pouco movimento e flexibilidade.
- Problemas de autocrítica e auto-análise.
- Vigilância de território.

Alguns outros sinais de alerta:

- O entusiasta não dá lugar a outros.
- Alguns constroem subgrupos que não são “permitidos”.
- Alguns sempre faltam aos encontros.
- Há suspeitas de que “o acordo de silêncio” não é seguido.
- Alguém muda de emprego, cidade, família.
- As pessoas não ousam entrar em conflito.

Fortaleça-se com os conflitos

Uma vida em rede sem conflito é, na prática, impossível. Dê lugar aos conflitos irritantes que porventura existam e trabalhe com eles para poder crescer bastante. Se todos os conflitos forem jogados embaixo do tapete o motivo da existência da rede provavelmente desaparece. Uma maneira de trabalhar com os conflitos é relacionar o conflito com a necessidade de alimento do grupo e perguntar a si mesmo: Como posso nesse momento dar o alimento que eu e o grupo desejamos ter?

Alguns dos conflitos mais comuns são:

- Quem é responsável, só eu sou responsável?
- Eu tenho vontade de continuar, isso me completa o suficiente?
- Estou obtendo o alimento que preciso ou queremos coisas diferentes?

Desejos opostos

Digamos que um grupo tenha se formado para lutar contra a destruição do meio ambiente. Uma parte das pessoas provavelmente queria satisfazer suas necessidades de companhia e proximidade, essas enfrentam um “risco” maior de ficarem insatisfeitas porque não têm preenchidas essas necessidades. Elas procuram proximidade o tempo todo em seus encontros com o grupo. Elas realizam tarefas para conseguir companhia e usam a proteção do meio ambiente como pretexto para se encontrarem. O resultado não precisa ser

catastrófico mas, geralmente, causa mal estar e frustração em maior ou menor grau. O ponto crítico para o grupo como um todo é se eles podem aceitar essas necessidades ou se elas não fazem parte do “acordo”.

O método mais simples e rápido de lidar com conflitos que eu conheço é:

Diga diretamente se sentir que um conflito está se formando e fale de coração, sem acusar.

Acabe com a rede de aprendizagem que não tem mais vida para dar lugar a uma nova

Às vezes há bons motivos para avaliar se uma rede ainda possui vida útil e, caso contrário, por que acabou morrendo. Tempo para investigar o próprio íntimo sempre é bom. Talvez aquela rede já tivesse oferecido tudo o que podia, talvez todos tenham mudado tanto que seja a hora de seguir em frente. Faça então um pequeno resumo da vida em rede que tiveram juntos, encontrem-se e façam um “funeral”, contem uns aos outros as alegrias e benefícios que tiveram juntos e se agradeçam por ter tido o interesse de compartilhar seu tempo.

Não deixe que tudo apenas se desmanche, pois isso deixa um gosto amargo e muitas perguntas podem ficar sem resposta.

Perguntas saudáveis

Alimento

- É dessa forma que eu quero contribuir para o mundo com a ajuda da rede!
- Isso me faz crescer!
- Preciso da ajuda dos outros para...
- Quero ajudar os outros a...
- Se eu pudesse decidir como as coisas seriam, eu...

Competência

- Alguns erros que cometi me ensinaram...
- Como posso usufruir sua competência? Quero saber mais sobre...
- Nós poderíamos fazer isso juntos!
- Todo dia eu obtenho os seguintes resultados...

Crítica construtiva

- O que eu gosto em você é...
- Esse é um conhecimento/característica forte que você demonstra e usa!
- Esse é um conhecimento/característica forte que você tem e que pode usar ainda mais.
- Eu vejo que você se diminui da seguinte forma.

Diferenças

- Escolha um tema/assunto e deixe cada um defender seu ponto de vista durante um tempo determinado.
- Depois, pergunte a cada um: “O que eu aprendi com isso?”

Redes em crise

- Volte ao núcleo e às necessidades de alimento de cada um.