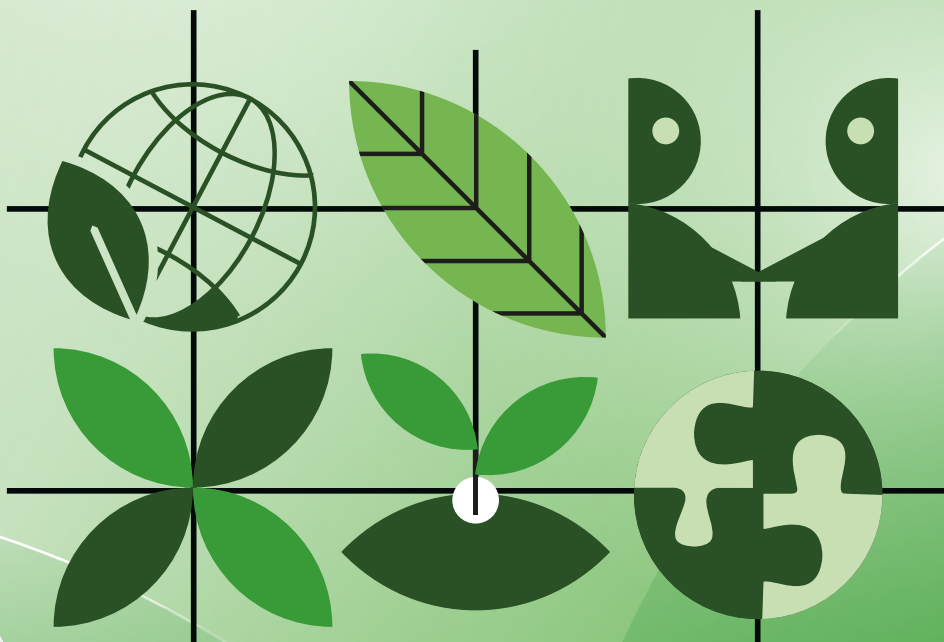


METIK

# Erksad võrgustikud

Koosloome töövahendid

Eelke Wielinga ja Sjoerd Robijn





# **Erksad võrgustikud**

## **Koosloome töövahendid**

**Eelke Wielinga ja Sjoerd Robijn**

Originaalteos „Energising Networks. Tools for co-creation“  
Eelke Wielinga, Sjoerd Robijn

Autoriõigus: Eelke Wielinga, Sjoerd Robijn  
Esimest korda avaldatud 2020  
© Koninklijke Brill BV

Raamat on autorikaitse objekt. Väljaandja loata on selle materjali paljundamine mistahes vormis vastuolus autorikaitse seadusega. Kui seda materjali kasutatakse väljaandja loal, tuleb lisada allikaviited  
CC BY-NC-ND 4.0

Tõlge, kujundus ja trükk: Luisa Keelelahendused  
Toimetuskolleegium: Hanna Tamsalu, Eve Külmallik

ISBN 978-9908-9711-0-0 (trükis)  
ISBN 978-9908-9711-1-7 (pdf)  
ISBN 978-9908-9711-2-4 (epub)



© Maaelu Teadmuskeskus, 2025  
Kõik õigused kaitstud



Raamatu valmimist  
on toetanud Euroopa Liit

# SISUKORD

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Eessõna</b>                                                                         | 7  |
| <b>Sissejuhatus</b>                                                                    | 9  |
| Koosloome töövahendid                                                                  | 9  |
| Kindlaks kujunenud teooriate ühendamise avab tee koosloomele                           | 12 |
| Siinne raamat on koosloome tulemus                                                     | 13 |
| <b>PEATÜKK 1. Aeg koosloomeks</b>                                                      | 17 |
| Kui võrgustikus on energiat, on kõik võimalik!                                         | 17 |
| Elavate võrgustike teooria täiendab turuparadigmat                                     | 18 |
| Selles raamatus käsitletakse filosoofiat, mis rajaneb teatavatel põhikontseptsioonidel | 18 |
| Pinev aeg, kuid passiivsus pole võimalik                                               | 21 |
| Lootusrikas lugu                                                                       | 22 |
| <b>PEATÜKK 2. Energia</b>                                                              | 25 |
| Võrgustik kui elav kude                                                                | 25 |
| Energiavoo juhtimine hoiab süsteemi elus                                               | 26 |
| 1 Iseorganiseeruvuse põhimõte                                                          | 29 |
| 2 Identiteedi põhimõte                                                                 | 32 |
| 3 Konkurentsi põhimõte                                                                 | 39 |
| 4 Vastastikuse täiendavuse põhimõte                                                    | 43 |
| 5 Pulseeriva kasvu põhimõte                                                            | 50 |
| 6 Külluse põhimõte                                                                     | 55 |
| 7 Vastuvõtlikkuse põhimõte                                                             | 59 |
| <b>PEATÜKK 3. Soojad ja külmad protsessid</b>                                          | 71 |
| Energia tootjad ja kasutajad                                                           | 71 |
| Algatusspiraal                                                                         | 74 |
| Algse idee etapp                                                                       | 76 |
| Innustamisetapp                                                                        | 82 |
| Kavandamisetapp                                                                        | 89 |
| Arendusetapp                                                                           | 96 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Elluviimisetapp   | 103 |
| Jagamisetapp      | 108 |
| Juurutamisetapp   | 110 |
| Energia suunamine | 112 |

## **PEATÜKK 4. Elujõuline ruum** 115

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Kutsuv biotoop                                         | 115 |
| Kokkukuuluvusring                                      | 116 |
| Elujõuline ruum rullub lahti vastandlike telgede vahel | 118 |
| Toetavad suhtlusmustrid                                | 121 |
| Kaitsemustrid                                          | 127 |
| Hävituslikud mustrid                                   | 132 |
| Sekkumised                                             | 139 |
| Soe ja külm sekkumine                                  | 141 |
| Sekkumine esimeses veerandis: vahetus/põgenemine       | 142 |
| Sekkumine teises veerandis: väljakutse/võitlus         | 145 |
| Sekkumised kolmandas veerandis: struktuur/tardumine    | 147 |
| Sekkumine neljandas veerandis: dialoog / karja hoiak   | 150 |
| Kokkukuuluvusring praktilise vahendina                 | 152 |
| Peatumise kunst                                        | 156 |
| Energia suunamine                                      | 157 |

## **PEATÜKK 5. Vaba tegutseja** 163

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Vaba tegutseja sekkub olenemata mandaadist             | 163 |
| Volitused võrgustikes ei ole püsivad                   | 164 |
| Muutustega suhestudes võtavad inimesed eri positsioone | 165 |
| Algatusest liikumiseks                                 | 174 |
| Koosloome jaoks sobivad keskkonnad (elupaigad)         | 179 |
| Millest tuleb soov tegutseda?                          | 184 |

## **PEATÜKK 6. Reageerimisvõime** 189

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| Miks sekkuda teiste tegemistesse? | 189 |
| Igal lool on oma piirid           | 190 |
| Maailm kui masin                  | 192 |
| Maailm kui džungel                | 199 |
| Maailm kui turuplats              | 202 |
| Maailm kui küla                   | 208 |
| Maailm kui müsteerium             | 217 |

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| Maailm kui osa kosmosest                                      | 222        |
| Maailm kui elusorganism                                       | 228        |
| Narratiivide panused ja piirangud ökoloogilisest vaatenurgast | 230        |
| Elujõud algab elujõulistest tuumikutest                       | 233        |
| <b>PEATÜKK 7. Murdumine ja tervenemine</b>                    | <b>235</b> |
| Mida teha, kui tekivad pinged?                                | 235        |
| Murdu või peatu                                               | 236        |
| Kaitse või eskaleerimine                                      | 238        |
| Ohumärgid                                                     | 241        |
| Looduses on igal asjal oma otstarve                           | 252        |
| Elujõu suunas liikumise teenäitajad                           | 254        |
| Nelja sammuga elujõu poole                                    | 257        |
| <b>EPILOOG. Töö hästi toimiva süsteemi nimel</b>              | <b>261</b> |
| <b>Viited</b>                                                 | <b>262</b> |





# EESSÕNA

**Inge van Oost**

*Euroopa Komisjon, põllumajanduse ja maaelu arengu peadirektoraat*

Suutlikkus leida uusi lahendusi on tänapäeva ülikiirelt muutuv maailmas väga oluline. See kehtib ka Euroopa maapiirkondade põllumajandustootjate ja teiste ettevõtjate kohta. Praktilised ja kestlikud lahendused ei ole aga üksnes teadlaste töö vili. Need sünnivad paljude huvirühmade ühise pingutuse tulemusena.

2014. aastast on põllumajanduse tootlikkust ja kestlikkust käsitleva Euroopa innovatsioonipartnerluse (EIP) kaudu toetatud algatajaid, kes soovivad teistega koos uuendusi ellu viia. Me kutsume niisuguseid algatusi tööühma (Operational Group, OG) projektideks. 2020. aasta lõpuks oli sellest programmist rahastatud kogu Euroopas üle 3000 algatuse. Vahemikus 2021–2027 rahastus jätkub koos ettemaksete ja muude võimalustega.

Niisugused algatusrühmad vajavad tavaprojektist erinevat juhendamist. Nende liikmed ei ole harilik projektipersonal. Edu saab eeldada vaid juhul, kui ollakse nõus pühendama projektile oma aega ja energiat. Mõnel inimesel on kaasasündinud anne luua vajalikke suhteid, samas kui teistel tuleb selliste oskuste ja arusaamadega rohkem vaeva näha. Parim nõuandja on suhtlus- ja koostööaldis ning mõistab põllumajandustootjate ja -nõustajate tööd. Ta on oma vaistu põhjalikult arendanud ja valmis selle põhjal tegutsema.

Käesoleva raamatu autorid on tõdenud: kui võrgustikus on energiat, on kõik võimalik. Ja ilmselt saame siin palju ära teha. Oma intuitsiooni võib alati teritada. Seetõttu annab sinne teos huvitava panuse liikumisse, mida Euroopa Komisjon soovib edendada.

Mina kohtasin Eelket ühes varases EIP temaatilise võrgustiku projektis „AgriSpin“ (2015–2017), milles käsitleti uuenduste toetamist. Selles projektis õppisid põllumajandus- ja innovatsiooninõustajad mõistma, mis oli nende innovatsiooniprotsessides kõige tähtsam. Neis mõtisklustes oli töövahendina abiks algatusspiraal, mida kirjeldatakse ka siinses raamatus<sup>1</sup>.

Varem juhtis ta Hollandis ühte laiahaardelist katset, mis näitas, kui tulemuslik on küsida otse põllumajandustootjatelt, milliseid algatusi nad vajavad, ja seejärel neid tugivõrgustikuga aidata. Paljusid siinses raamatus kasutatud kontseptsioone ja töövahendeid arendati teaduskatse käigus edasi ning hiljem täiustati neid mitme

---

<sup>1</sup> Tuntud ka innovatsiooni spiraalina (kolmas peatükk).

osalisega algatusprojektides nii ELi raamprogrammi „Horisont 2020“ tasandil kui ka Hollandis.

Praegu tegeleb Eelke projektiga „i2connect“, mille eesmärk on suurendada põllumajandusnõustajate pädevust mitme osalisega innovatsiooniprotsessides, nagu OG töörühma projektid või programmi „Euroopa Horisont“ mitme osalisega projektid. Ettevõtmisse on kaasatud enam kui 40 nõustamispädevusega ELi organisatsiooni, kes soovivad oma tegevust innovatsiooni tugiteenistustena edendada.

ELi ühine põllumajanduspoliitika, mis kehtib alates 2020. aastast, eeldab igalt liikmesriigilt innovatsiooni tugiteenuseid. Seetõttu tuleb üheskoos kaaluda, kuidas seda saavutada, kohandades teenuseid iga riigi ja piirkonna tingimustele.

Loodan, et siinne raamat aitab seatud eesmärke täita. Euroopa seisab silmitsi suurte katsumustega. Kuidas saame toita kõiki nii, et praegust süsteemi suudaksid ülal hoida ka tulevased põlvkonnad? Kuidas julgustada inimesi mõjutama neid arendusi, milles nad osalevad?

Raamatu autorid näitavad, et esimene samm ei pea sugugi suur olema. Vaja on inimesi, kes innustavad teisi ja seekaudu tekitavad muutusteks vajalikku energiat. Ja neid, kes suudavad tõhusalt tegutseda ka siis, kui on keeruline.

Raamatus sõnastatud teooria innovatsioonienergia loomise kohta ei ole veel laialdaselt kasutusel, kuid on sellegipoolest põnev ja igapäevaelus äratuntav. Innovatsioonienergia muutub iga päevaga üha pakilisemaks maailmas, mis nõuab pädevaid lahendusi pidevalt muutuvast tulevikust.



# SISSEJUHATUS

## KOOSLOOME TÖÖVAHENDID

Kui inimesed ühendavad oma jõu ja energia, et saavutada ühised eesmärgid, tekivad uued võimalused. Selles raamatus näitame, et energia ei ole pelgalt metafoor, vaid midagi, mida saab teadlikult rakendada.

Tänapäeva maailma suured proovikivid saab tõhusalt ületada ühise pingutuse ja loovusega. Oleme hakanud ära tundma end ülal hoidvate süsteemide piiranguid mitmes valdkonnas: tervishoius, rändes, demokraatias, toiduahelas ja keskkonnas eneses. Enam ei päde suhtumised, nagu „Mina tean, mis sinule parim on!“, „Ülemuseta läbi ei saa!“ või „Võitja saab kõik“. Rahuldavad lahendused sünnivad üksnes mõtestatud suhtlusest nende vahel, kes neid vajavad.

Kuid kuidas selliste lahendusteni jõuda, kui koostöö ei ole nii ilmne, kui tõe näib käest lipsavat, kui faktid seatakse kahtluse alla või kui ratsionaalsuse asemel juhivad meid hetkeemotsioonid? On ehk mõni uus käsitlus, mida me saaksime järgida ilma, et see muutuks järjekordseks jutustuseks, mis julgustab üht rühma inimesi uskuma, et nad teavad paremini kui kõik teised?

See raamat olgu meile teenäitaja ja töövahend. Sellest leiab asjakohaseid mõisteid ja arusaadavat juhatust igaüks, kes soovib ärgitada inimesi koostööle, et probleemidele lahendusi leida.

### Leevendagu kriisiaega üks lootusrikas lugu

Enamasti pannakse raamatu esimesed sõnad kirja alles viimasena. Selle teose ingliskeelset versiooni kirjutades on maailm parajasti koroonakriisi küüsis. Tundub, nagu oleks vajutatud suurt taaskäivitusnuppu ja keegi ei tea, mis edasi saab. Tõenäoliselt on tulekul suured muutused.

Vajadus uue loo järele on tungivam kui kunagi varem. Kas meie arusaam ühiskonna toimimisest võib olla juba aegunud? Mis siis, kui inimene ei olegi isekas kaalutleja, nagu teda kujutatakse igas levinud majandusmudelil? Kas soov ühiskonda kuuluda ja selles väärtuslik olla on inimesele loomupärane? Mis juhtuks siis, kui me ei seaks tulu ja majanduskasvu esmatähtsaks, vaid püüdleks nende asemel toimivate võrgustike, organisatsioonide ning ühiskonna poole? Kas põhiküsimus pole mitte selles, kuidas teha niisugused struktuurid piisavalt turvaliseks, et me

ei peaks asuma kogu aeg kaitsepositsioonile, luues sellega justkui biotoobi, milles võiksime õitseda?

See raamat ei anna üksnes praktilisi arusaamu, vaid pakub ka teaduspõhist õpetust, mis aitab neile küsimustele vastuseid leida.

### **Võrgustikud kui elav kude**

Selle raamatu sisu tugineb Eelke Wielinga varasemale loomingule. Oma doktoritöös „Networks as living tissue“ („Võrgustikud kui elav kude“, 2001) otsis ta uut analoogiat, mille abil mõista Hollandi põllumajandussektori sisetoominguid ning seda, kuidas see sõja järel nii uuenduslikuks ja edukaks sai. Samuti soovis ta aru saada, mis läks valesti 1990ndail – siis, kui üldlevinud narratiiviks oli saanud maailma käsitlemine globaalse turuplatsina. Sellest tööst kujunes üleskutse tuua võrgustikud uuel moel esile. Neid hakati mõtestama elusorganismidena, mille tervis võib aeg-ajalt kõikuda. Wielinga näitas, et inimeste võrgustikel ja bioloogial on sarnased toimemehhanismid.

Teooria praktiline pool töötati välja aastail 2004–2007 suuremahulises Hollandi põllumajandustootjatega tehtud katses „Võrgustikud loomakasvatuses“. Heade kestliku innovatsiooni ideedega põllumajandusettevõtjaid kutsuti võrgustikes osalema, et saada tuge Wageningeni ülikooli teadlastelt.

Võrgustike juhendajatele sai mõttekaaslaste aruteludel selgeks, et algatusest ajendatud rühmad vajavad teistsugust käsitlust kui need, mis põhinevad projekti juhtimisel. Kolm ja pool aastat hiljem, kui oli loodud juba 120 võrgustikku, olid Wielinga ja tema kolleegid töötanud välja juhtnöörid ning esitanud need brošüüris „Networks with free actor“ („Vabade tegutsejatega võrgustikud“, 2008). Eeskätt uuriti, mis rolli mängib võrgustikes energia. Kuigi energia mõiste paistab esmapilgul hägune, selgus peagi, et seda võib rakendada vägagi praktiliselt ja tõhusalt.

Esitletud võrgustiku töövahendid on kasutusel nii hollandikeelsetel kursustel Wageningeni ärikoolis kui ka ingliskeelsena Ede juhtimise arendamise sihtasutuses. Lisaks on neist kasu olnud rahvusvahelistes projektides ja töötubades. Üks säärane projekt oli AgriSpin – Euroopa Liidu algatus, millega toetati põllumajanduslikku innovatsiooni. Projekti viidi ellu aastatel 2015–2017 ja sellesse oli kaasatud 15 partnerorganisatsiooni 12st ELi riigist. Wielinga osales ELi rahastatud projektis „i2connect“ (2019–2024), kus pakuti mitme osalisega algatusprotsesside nõustajatele koolitust ja väljaõpet kõigis ELi suurimates keelerühmades.

Töövahendid arenevad üha edasi ja elavad võrgustikud lähtuvad ettevõtte Network & Co põhimõtetest – tegemist on kutseühendusega, kuhu kuuluvad ka siinse raamatu autorid.

### **Naasmine Oikonomiasse**

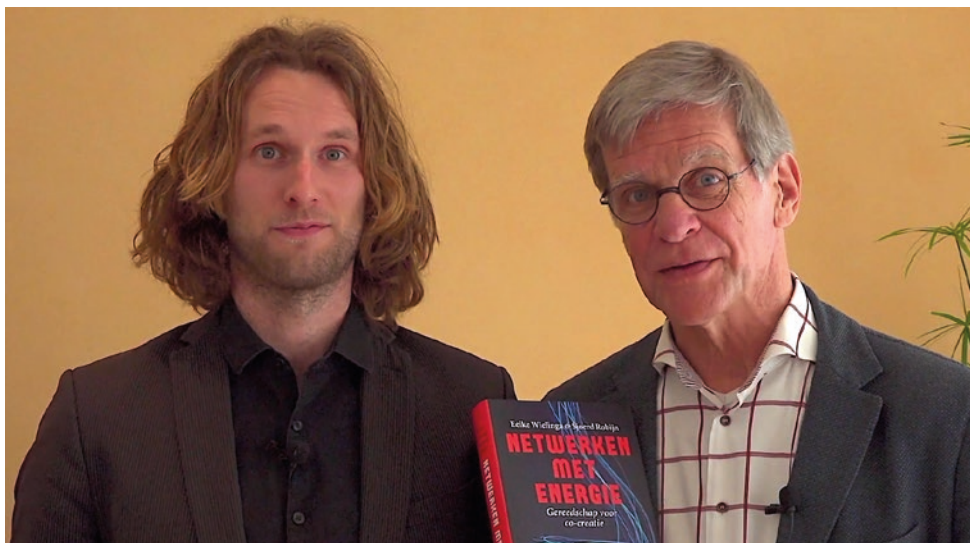
Sjoerd Robijn õppis Utrechti humanistika ülikoolis kriitilist organisatsiooniteadust ning oli Network & COs praktikal, töötades koos selle rajajate Eelke Wielinga ja Rosa

Lucasseniga. Elavate võrgustike teoorias leidis ta paljutöotava aluse näha majandussüsteeme uuest vaatenurgast. Robijni magistritöö „The Return to Oikonomia“ laiendas ökoloogilist arusaama, põhinedes mittetasakaaluliste protsesside termodünaamikal ning tehes ettepanekuid, kuidas taasühendada majanduskasv ja meie planeedi hoidmine. Seda tööd tunnustati Leo Polaki väitekirjaauhinnaga, mille ta pälvis 2016. aastal Hollandis parima magistritöö eest, mis on kirjutatud ühiskonna humaniseerimise valdkonnas.

Robijn avaldas oma töös olulist teavet energia rolli kohta. Siinse raamatu teine peatükk põhineb paljuski tema ja Wielinga aruteludel. Kuna nende koostöö sujus, valiti just Sjoerd käesoleva raamatu kaasautoriks. Seega on teine peatükk kirjutatud kahe autori ehk „meie“ vaatenurgast. Ülejäänud peatükid moodustavad uuendatud käsitluse Eelke Wielinga varasemast loomingust ja sisaldavad ka tema isiklikke kogemusi. Need isiklikud mõtted on edasi antud mina-vormis.

### Paras aeg uue raamatu jaoks

Nüüd, kui oleme asjakohaste töövahendite rakendamisel nii palju kogemusi kogunud, on lõpuks aeg uueks raamatuks, et heita algsele teorialele uus – ja seekord juba põhjalikum – pilk. Töövahendeid, sealhulgas algatusspiraali, kokkukuuluvusringi ja koosloome kolmnurka, oleme siin põhjalikult tutvustanud, pakkudes sõnavara ning vaatenurki, mille abil saab sarnased mustrid ära tunda ka päriselus. Iga olukord nõuab omamoodi sekkumist. Erinevalt retseptiraamatust või kasutusjuhendist kutsub siinne raamat lugejad tundmatusse valdkonda, aidates neil tuvastada enda asukohta ja leida edasiseks tegevuseks kontekstipõhiseid valikuid. Raamat on mõeldud praktilise õpetusena, mis annab koostööks vajalikke juhiseid ka keerulises olukorras.



## KINDLAKSKUJUNENUD TEOORiate ÜHENDAMINE AVAB TEE KOOSLOOMELE

Teooriad, millel elavate võrgustike teooria põhineb, on teaduses laialt tuntud ja tunnustatud: termodünaamika seadused, evolutsiooniteooriad, arengu- ja neurobioloogia. Me oleme õigupoolest üsna üllatunud, et (meie teada) ei ole keegi teine neid teooriad sellisel moel kombineerinud, arvestades, kui äratuntavad ja silmatorkavad need põhimõtted igapäevaelus on.

Sellest, et inimesed sõltuvad kogu maailmas üksteisest ja Maa loodusvaradest ning peaksid ka vastavalt käituma, on kirjutatud palju. See on kestliku mõtteviisi alustala, mis ulatub nüüd radikaalseist mõtlejaist ja vaimsusgurudest tunduvalt kaugemale.

Oleme täheldanud, et suur osa kirjandusest, kus käsitletakse vajalikku üleminekut ego teadvustamisest ökoteadlikkuseni, põhineb esoteerikal. Uskujaile pakuvad esoteerikapõhised filosoofiad kindlasti palju tuge ja innustust, kuna nende kaudu leitakse raamistik tunnete, sisetundele ning tähendusele, mis nüüdisaja teaduskäsitlustes enamasti puuduvad. Paraku tähendab ühiste põhimõtete puudumine seda, et osalistel on keeruline üksteise panust väärtustada.

Piir nende mullide vahel, milles omaenda tõde südamelähedasena hoitakse, ei piirdu üksnes nende maailmadega, mida ühtaegu võib ja ei või pidada teaduslikuks. Ka eri valdkonna uurijate, näiteks ökoloogide ja majandusteadlaste vahel esineb sageli keerukusi ning vastastikust mõistmatust. Koosloome eeldab aga teadvustamist, et igaühe panus on väärtuslik.

Tahtsime luua teooria, mis võimaldaks uusi ühendusi. Tunnete, intuitsiooni ja sihikindluse osatähtsust saab selgitada teadusteooriate abil. Sama kehtib ka teadlikkuse kohta sellest, et inimene on osa üleilmsest ökosüsteemist, mida ei saa ära kasutada nii, et sellel poleks tagajärgi. Vaimne teadlikkus on tunnistamine, et kui elujõud on ohus, saadab elav süsteem, mille osa me oleme, signaale, mida peaksime tähele panema.

Loodame, et siinses raamatus pakutud taipamised ja praktilised töövahendid aitavad lugejal hinnata eri olukordade elujõudu. See teos pole mõeldud üksnes kõrvaltvaatajale, kes olukorda jälgib, vaid eeskätt neile, kes päriselt tegutsevad. Loodetavasti saad siit innustust teha seda, mis tagab sinu võrgustike heaolu. Võid alustada millal tahes, hoolimata sellest, kui suur või väike sinu mõjuala päriselt on. Suure tõenäosusega märkad, et õigupoolest järgid sa paljusid raamatus toodud soovitusi niigi, lihtsalt ei ole varem sedaviisi mõelnud.

*Eelke Wielinga ja Sjoerd Robijn*

## SIINNE RAAMAT ON KOOSLOOME TULEMUS

Raamatut energiast ja koosloomest ei saa algusest lõpuni üksinda kirjutada. Mulle on olnud abiks minu eelkäijad: professor Anne van den Ban, kes innustas mind spetsialiseeruma täiendusõppe valdkonnale; Fank Oomkes, kelle juhendamisel sain suhtluskoolitajaks; professor Niels Roling, kes jagas mõtteid teadmissüsteemide kui teaduse ja poliitika põhiküsimuste kohta ning juhendas ja tutvustas minu doktoritööd; Herman van Gunsteren, kes samuti esitles minu tööd ning selgitas mulle määratlemata ühiskonna mõistet, mida ei saa ülalt alla hallata. Tänu neile on minust saanud andunud teadlane.

Palju uusi teadmisi olen kogunud ka Hans ja Hanneke Kortewegi ning Jaap Voigti ITIP-koolitustel. Näiteks sain omal käel tunda, mida tähendab tõeline side teiste inimeste, iseenda ja oma salasoovidega. Murdsin kõvasti pead selle üle, miks ma oma tollasel töökohal, range poliitikaga põllumajandusministeeriumis, sellest innustusest rääkida ei võinud. Kui elu mõttest ei saanud luua teaduslikult põhjendatud lugu, siis mida teadus üldse väärt oli? Seepeale otsustasingi kirjutada akadeemilise uurimistöö, mis looks silla teaduse ja nii-öelda alternatiivse mõtteringi vahel. Olen tänulik oma ministeeriumi ülemustele Lous van Vloten-Dotingile ja Kees van der Meerile, kes andsid mulle võimaluse tegeleda oma uurimistööga kõõgis, kus valmis Hollandi 1990ndate teadmuspõhine põllumajanduspoliitika.

Pärast oma doktoritöö kaitsmist 2001. aastal töötasin ma Wageningeni ülikoolis<sup>2</sup> Wim de Hoopi juhitud agaraäkonoomika instituudis, kus mul oli palju võimalusi varustada elavaid võrgustikke vajalike töövahenditega. David Postma tutvustas mind neile ja temaga koos töötasin ma hiljem välja kursuse „Töö võrgustikega“ Wageningeni ärikoolis, kus ta parasjagu ametis oli. Nüüd töötab ta iseseisvalt sama materjaliga edasi, tehes tihedat koostööd Kees-Jan Donkersiga. Mõlemad on andnud siinse raamatu mõttekäikudesse oma panuse.

Minu meelest on Rosa Lucassen hea näide inimesest, kes mõjutab loomulikult moel oma lähikondseid ja seega teeb intuiitiivselt seda, mis on vajalik, et ühendada inimesi „hea vestluse“ kaudu, nagu ta ise ütleb. Meie koostöö algas Lõuna-Hollandi provintsis 2011. aastal, mis oli eriti viljakas aeg. Ta leidis minu teooriast ja mudelist viisi oma töö kirjeldamiseks. Kuna me mõistsime teineteist poolelt sõnalt, saime luua riigiametnikele suurepäraseid arendusprogramme.

Praeguseks on meie koostööst välja kasvanud seitsmeliikmeline ühendus nimega Network & Co. Selle liikmete seas on Bowine Wijffels, Lidwien Reyn, Karen Jonkers, Tony Weggemans, Sjoerd Robijn ja alguses ka Julien Haffmans (kes kahjuks ülekohtuselt vara meie seast lahkus). Raamatu lõpustaadiumis sai sellest ühisprojekt. Võlgnen neile kõigile tänu kriitilise mõtlemise ja abistavate paranduste eest.

---

<sup>2</sup> Praegu: Wageningen Economic Research: WER.



Tony Weggemans tutvustas mulle süsteemse konstellatsiooni mõistet, mida ma olen osaliselt kasutanud oma töötubade ja kursuste võrgustikumudelites. Konkreetsemalt õppisin seda metoodikat rakendama Bert Hellingeri instituudis Jan Jacob Stami korralduskonstellatsioonide koolitusel. Peale pere- ja korralduskonstellatsioonide on minu meelest ruumi ka võrgustikukonstellatsioonidele. Usun, et siinses raamatus välja töötatud teooria pakub võrdluspunkte, mille abil nõndanimetatud konstellatsioone paremini mõista. Õigesti rakendatud konstellatsioonid on tõepoolest valgustavad.

Täname Herman Wijffelsi, kes on andnud meie raamatu tarvis häid soovitusi. Igaüks, kes on lugenud Hermani elulugu – ilmunud Jan Smiti sulest –, võib selgesti näha, kuidas tema ideed ja käsitlus sarnanevad mõneti nendesamade kontseptsioonide ja praktiliste töövahenditega, mida meie siin pakume. Täname ka Inge van Oosti tema julgustava eessõna eest. Lisaks on ta teinud väsimatuid jõupingutusi eesmärgiga kaotada viimaks lõhe teadustöö tulemuste ja põllumajandustootjate tegeliku olukorra vahel, pakkudes nende sektori arendamiseks hulga tänuväärte ideid. Tema ongi see liikumapanev jõud, mis võimaldas Euroopa innovatsiooni-partnerluse kaudu paljude põllumajandussektori ettevõtjate ja ekspertide olukorda märkimisväärselt parandada. Loodan siiralt, et meie liikumine suurendab paljude usku oma võimesse enda tulevikku ise muuta.

Igast sedasorti tänuavaldusest kipub keegi teenimatult välja jääma. Ma soovin mainida ka mõnda oma sõpra: Jan Willem Straatsma, Bertus Haverkort, Frens Schuring, Jelleke de Nooy, Josine Bruggink ja Anneke Piersma on üle 25 aasta mind julgustanud ning võimaldanud mulle kriitilist sisevaatlust. Paul Heijmering on oma edasiviivate arvustustega mu vaimu alati terava hoidnud. Peter Paree, kellest sai minu koostööpartner Euroopa projektides, on olnud väärt võitluskaaslane.

Raamatu ingliskeelse versiooni eest olen ma tänulik Jessica Kellyle, kes tegi esimesed mustandid, ja Sandra McElroyle, kes viimistles valmistiksti keelde, mida suudab väljendada üksnes emakeelne kõneleja.

Minu abikaasa Barbara Pruijt on olnud samuti hindamatu abiline. Temas on välja arenenud imeline võime harutada lahti kõik umbsõlmed, mis mulle seda raamatut kirjutades ette jäid. Sellel elu avastamise retkel on ta olnud mulle parim reisikaaslane.

## Emale

Lõpuks tahaksin rääkida oma emast. Grada Wielinga-Hoijtink võimaldas mulle kõike seda, millest ta ise ilma oli jäänud. Tema kasvas üles ajal ja kohas, kus tüdrukute haridust ei peetud tähtsaks. Ema abiellus nagu kord ja kohus ning hakkas koduperenaiseks. Ta oli omal käel omandanud teadmisi aiataimedest (teades neist pea kõike) ja õppis põhjalikult tundma piiblit (võites nende teadmistega kõik mälu-mängud). Piibel oli tema tagala ja usk saatis teda vankumatult kogu elu. Samuti andis see talle jõu ja valmiduse toetada teisi siis, kui nad teda vajasisid.



Seesama veendumus sai aga ühtaegu tõkkeks, mis ei lasknud mul temaga jagada teatavaid sündmusi oma isiklikul arenguteekonnal. Ma ei suutnud talle tõestada, et lähtusin justnimelt tema õpetustest: tingimusteta armastuse kogemusest ja tugevast vastutustundest ümbritseva maailma ees. Ka mina leidsin tee vaimse teadlikkuseni, kuid piibel ei olnud enam see tuumiktekst, millest suuniseid ammutada. Tänapäeva maailma ja selle ootuste mõistmiseks vajasin ma teistsugust lugu. Hakkasin taipama, et osa oma ema leinast olen ma alati endaga kaasas kandnud. Inimesed elavad külvatud seemnete kaudu edasi ja mul on paljutki, mille eest tänulik olla. Seega pühendan selle raamatu temale.

*Eelke Wielinga*



# PEATÜKK 1

## *Aeg koosloomeks*

### KUI VÖRGUSTIKUS ON ENERGIAT, ON KÕIK VÕIMALIK!

Me tunneme alati ära, kui meie suhted on tervislikud ja kasulikud. Need annavad meile energiat. Sünnivad uued ideed. Või saame suhetest tuge oma soovide elluviimisel.

„Kui võrgustikus on energiat, on kõik võimalik!“ Nii kuulutas üks võrgustikujuhendaja pärast aastatepikkust katsetamist ja uurimistööd Hollandi loomakasvatussektori ettevõttevõrgustikes<sup>3</sup>.

Selles väites peitub kuhjaga tõtt. Kui inimesed leiavad üksteist ühise huvi kaudu ja tahavad koos midagi ära teha, kasvab nende valmidus selle nimel pingutada ning oma mõtteid kooskõlastada, et koostöö oleks tulemuslikum ja tõhusam. Sellest saab iseennast võimendav süsteem, mis toodab energiat. Säärane võrgustik näib suutvat uksi avada ja keskkonda mõjutada, luues ettearvamatuid võimalusi. Sama kehtib ka vastupidise kohta. Mõni võrgustik neelab rohkem energiat, kui toota suudab. Kui osa inimesi lahkub või oma tegevusega võrgustikku pärsib, siis väheneb ka teiste valmidus pingutada ning oma tegevust kooskõlastada. Niisugune protsess, mis samal moel iseennast võimendab, viib lõpuks võrgustiku kokkukukkumiseni.

Mis on energia? Kuidas see inimeste vahel tekib? Mis vahe on energiat loovatel ja seda kulutavatel võrgustikel? Kuidas meie seda erinevust mõjutada saame?

Kuigi energia on hädavajalik, muudab nii mõnigi juhttöötaja, projektijuht või poliitikakujundaja selle ärakasutamise keeruliseks. Enamasti keskendutakse konkreetsetele ees- ja sihtmärkidele, konkurentsieelisele, tulu- ja kasvumääradele, tulemuslikkusele ning tõhususele, mis sõnastatakse vastutustundlikul viisil.

Võib-olla tuleneb see asjaolust, et energiat peetakse tihtilugu millekski tabamatuks ja mõõtmatuks. On suurepärane, kui energia materialiseerub ja voog on hea. Aga kuidas seda mõõta? Ja mida saavutatakse sujuva koostööga? Kuidas ühise saavutuse taustal võtta arvesse ka isiklikku panust? Mil moel aitab see kõik meid pingelistes olukordades, kus on palju lõhestatust ja tuleb langetada otsuseid?

See raamat on abiks neile, kes soovivad muuta inimeste suhtluses tekkiva energia käegakatsutavaks ja seda juhtida. Pakume sõnavara ja kontseptsioone, mis võimaldavad kindlaks teha kõige tähtsamad aspektid ning tunda ära mustreid ja

---

<sup>3</sup> Booi ja Noorduy 2007.

murekohti, mis võivad esile kerkida. See, mis osutub ühes olukorras kasulikuks, võib teises hoopis kahju teha.

## **ELAVATE VÕRGUSTIKE TEOORIA TÄIENDAB TURUPARADIGMAT**

Sihthärgide ja vastutuse pidev rõhutamine on üha domineerivam ning tundub, et oleme sellega liiale läinud. Üle 30 aasta tagasi oli tava eeldada, et maailm on kui üks suur turg, kus organisatsioonidel tuleb ellujäämiseks saada üha tõhusamaks, tulusamaks ja otsustavamaks. Mina (Eelke Wielinga) seevastu tundsin aina enam, et miski, mis on inimeste elu ja koostöö jaoks hädavajalik, on kahe silma vahele jäänud. Maailm kui turg on kõigest üks võimalik narratiiv sellest, kuidas maailm toimib. Üks lugu paljudest, kusjuures igaühel neist on oma lähendused ja piirangud.

Mis on see hädavajalik miski? Mis oli valdavas turuparadigmas puudu? On ehk veel mõni lugu, mis seda täiendaks? Need küsimused viisid uurimistööni, millel elavate võrgustike teooria põhineb. Selle uue loo kaudu saame mõtestada maailma kui suurt, omavahel seotud ja elavat süsteemi, milles inimeste võrgustikud sarnanevad paljuski elusorganismidega ning võivad niisamuti haigeks jääda või terveneda. Mida pakub see narratiiv neile, kes soovivad muuta maailma paremaks?

Siinse raamatu lähenemisviisid on 25 aasta pikkuse uurimistöö vili. 2001. aastal pälvisin (Eelke Wielinga) oma väitekirja „Võrgustik kui elav kude“<sup>4</sup> eest doktori-kraadi. Selle töö eesmärk oli mõista Hollandi põllumajandussektori arengut teistsugusel viisil. Järgnevatel aastatel arendati ja lihviti teooriat edasi sadade katsete, töötubade, koolituste ning õppetrajektooride kaudu nii Hollandis kui ka välismaal. Nõnda saime rikkaliku praktiliste kogemuste varamu, millest oma töös lähtuda.

## **SELLES RAAMATUS KÄSITLETAKSE FILOSOOFIAT, MIS RAJANEB TEATAVATEL PÕHIKONTSEPTSIOONIDEL**

Selles raamatus antakse ülevaade elavate võrgustike lähenemisviisi filosoofilistest alustest. Seejuures näidatakse, et „energia“ ei pruugi olla sugugi hägune mõiste. Niisugust lähenemisviisi saab praktikas rakendada ja sellega seotud teooria on piisavalt kindel, et abistada ka keerulistes olukordades.

Me tutvustame viit põhikontseptsiooni, nende praktilist mõju ja töövahendeid, mille oleme nendega töötamiseks välja arendanud.

---

<sup>4</sup> Wielinga 2001.

**1** ***Energia*** (peatükk 2). Kui koostöö kannab vilja, tunnetame, et suhtlus annab meile energiat. Kui aga asjad ei edene, võib energia kaduda. See niinimetatud energia ei ole pelgalt kasulik kõnekujund, vaid selle all peame silmas keerukat varianti sellest samast energiast, mida saab näiteks päikesevalgusest ja naftast. Evolutsiooni käigus on planeedil Maa tekkinud üha keerukamaid organisme, kes energiat neelavad, säilitavad ja kasutavad. Rasvkude on üks energia hoiustamise vahendeid. Sama lugu on sotsiaalse kapitaliga, kuigi siinkohal käib jutt millestki märksa keerukamast.

Selles peatükis pannakse paika elavate võrgustike teooria alustalad. Inimeste võrgustikud on ökosüsteemid, mis arenevad meile juba tuntud evolutsiooniteooria põhimõttel. Lisaks selgitatakse lähemalt seitset põhimõtet ja nende praktilist mõju.

**2** ***Soojad ja külmad protsessid*** (peatükk 3). Energia tekib siis, kui avastatakse ühine siht ja asutakse selle nimel üksteisega suhtlema. Seda nimetatakse soojaks protsessiks. See erineb külmast protsessist, kus lähtutakse sihtmärkidest ja ülesannete jaotusest. Süsteemi terviklikkuse jaoks on vaja mõlemat, kuid kahtlemata tuleb neid eristada. Ilma soojuseta, mis avaldub inimeste suhtlemise ja suhete säilitamise kaudu, muutuvad külmad protsessid (nagu struktuuri loomine ja eesmärkide seiramine) üha keerulisemaks ning väheneb tõenäosus, et tähenduslik koostöö või koosloome on üldeldse võimalik.

*Algatusspiraal* on mudel, mis pakub ülevaadet eri etappidest, mida algatus läbib. Igäühega neist kaasnevad konkreetsed tegevused, vajalikud osalised ja võimalikud ohud. Mõnes etapis on kesksed justnimelt soojad protsessid, teistes aga esildub külm organiseeritus. Sooja ja külma eristamine näitab, et edukate algatuste taga on midagi enam kui see, mida tavapärases ja vastutustundlikult koostatud projekti-ettepanekus esile tuuakse.

Algatuse edasiarendamist nähakse kui avastusretke, mitte niivõrd teatava toote loomist. See mudel on alternatiiv üldlevinud arusaamale, et innovatsioon sünnib uurimistööst ja alles seejärel hakatakse selle tulemusi levitama.

**3** ***Elujõuline ruum*** (peatükk 4). Eluterve võrgustik loob elujõulist ruumi. Selles ruumis inimesed tunnevad seoseid ja tähendusi, pannakse end proovile ning julgetakse katsetamise ja õppimise nimel riskida. Võrgustikus tähendab säärane õppimine seda, et võrgustik suudab muutlikus keskkonnas ja esilekerkivate probleemide keskel uuel moel toime tulla.

*Kokkukuuluvusring* tuvastab konstruktiivsed mustrid, mis panustavad elujõulisse ruumi, ja kaitsemustrid, mis seda alla suruvad. See eristus võimaldab sekkuda nõnda, et elujõudu suudetakse konkreetses olukorras taastada. Mis ühel juhul toimib, võib teisel hoopis kahjulikuks osutuda.

Elujõulise ruumi kujundamine erineb oluliselt sihipärasest juhtimisest. Elujõulisse ruumi investeerimine suurendab võrgustiku võimet anda paremaidki tulemusi, kui alguses ennustada või ette kujutada suudeti. See sünnib koosloome tulemusena.

**4 Vabad tegutsejad** (peatükk 5). Eluterve võrgustik vajab vähemalt ühte vaba tegutsejat. Vaba tegutseja teeb kõik selleks, et sedasama head olukorda säilitada, ükskõik kas see on talle kohustuslik või mitte. Nad on täielikult pühendunud võrgustiku missioonile ja töötavad selleks vajalike seoste kallal.

*Koosloome kolmnurk* toob esile võrgustiku tähtsaimate osaliste positsioonid ja selle, mida nad koosloome heaks või selle pärssimiseks teevad. Nende positsioonide äratundmine aitab arendada koostööstrateegiaid.

Vaba tegutseja erineb tavalisest juhust, kes suunab teisi või loob tingimused, mille järgi peavad alluvad tegutsema. Selline arusaam juhtimisest eeldab ametlikku või mitteametlikku hierarhiat. Koosloome soovust rõhutab, et iga osaline ja igaühe omanäoline panus on ühevõrra tähtsad.

**5 Reageerimisvõime** (peatükk 6). Elusorganismid püsivad elus seni, kuni nad suudavad muutlikule keskkonnale reageerida. Neil tuleb leida uusi viise, kuidas oma tervist hoida. Seda võimet arendades saab vaba tegutseja talitada nii, nagu on tema äranägemise järgi võrgustikule kõige parem.

Kui suhted halvenevad, on mängus seesama legitiimsustunne. Seejuures on määravad justnimelt mängureeglid, millest sõltub, kuidas me üksteist kohtleme. Need peaksid olema üheselt mõistetavad ja varem kokku lepitud. Kui me samu reegleid ei järgi, tekib konflikt, mis põhjustab enamasti kahju. Reeglid põhinevad lugudel, mida üksteisele maailma toimimisest räägitakse. Tegelikkus on liiga keerukas, et seda lõpuni mõista, ja seega on iga lugu pelgalt umbkaudne tõlgendus. Sageli ei märkagi me enam, et tegu on lugudega, mitte päris tõega, kuna need on nii tugevalt juurdunud. Kasutame neid selleks, et leida küsimustele vastuseid. Kui vastused enam küsimustega ei haaku, on aeg uue loo jaoks.

Praegu on ühiskonnas rahutu aeg. See ei ole mitte juhus, vaid on tekkinud suutmatusest lahendada pingeid, mis on kaasnud kliimamuutuste, üleilmastumise, sotsiaalse ebavõrdsuse ja rändevoogudega. Valitsevatest narratiividest jääb väheks.

Kuuendas peatükis on esitatud kuus lugu, mis mängivad tänapäeva ühiskonnas paljude jaoks tähtsat rolli. Iga lugu aitab meie tegevust eri viisil põhjendada. Igal lool on oma väärtus, kuid ka oma piirangud, kui tegemist on võrgustike või ühiskonna kui ühe suure ja keeruka võrgustiku reageerimisvõimega.

Seitsmes lugu räägib elavatest võrgustikest. Kuid ka see on üksnes lugu. See näitab, et koosloome jaoks läheb vaja äratundmist, mis võimaldab näha enda lugu ühena paljude seas. Üksteist austades saavad inimesed koos otsida uusi lahendusi, milles erinevad lood toimivad kui pusletükid.

Minu väitekirjas on kokku neli lugu. Ma eeldasin, et minu tulevases loos on esiplaanil vaimsus. See eeldus sai kinnitust. Minu arusaama järgi kujutab vaimsus endast teadlikkust, et inimene on osa millestki suuremast ja et ka temal on selles oma roll. Ta võtab vastu signaale, mis teda tegutsema panevad. Kui me millegi

pärast muretseme, siis kust see mure õieti pärineb? Mis vaba tegutsejat ajendab? Elavate võrgustike teoorias on ajendiks elava süsteemi enda signaalid, mis suunavad meid süsteemi turgutama.

**6** *Lõhkumine või tervendamine?* (peatükk 7). Igaüks otsustab ise, kas ja kuidas oma tegusid õigustada. Kuidas me teame, kas teeme head või hoopis haiget? Me ei saagi selles täiesti kindlad olla. Sellegipoolest leidub nii ohumärke kui ka tervisenäitajaid, mis aitavad meil orienteeruda ja järjel püsida. Sellest räägitakse lähemalt viimases peatükis.

Lagunemine on elu osa. Mittereageerivad struktuurid lagunevad, et toita uut elu. Niisuguse protsessiga võib kaasneda palju kahju ja vigastusi, kuid see võib toimuda ka tunduvalt harmoonilisemalt, kui elemente kasutatakse tähenduslikult uutes struktuurides. Oluline on kindlaks teha, kas meie tegevus on osa probleemist või lahendusest.

Igal inimesel on moraalikompass: seesmine tunnetus, mis on kujunenud evolutsiooni käigus. Seepärast mõistame sageli rohkemat, kui ise arvame. Lõppude lõpuks on ratsionaalne mõtlemine arenenud välja alles inimkonna viimaste põlvkondade vältel. Moraalikompass võimaldab meil kasutada oma intuitsiooni antennina, mille abil võtta vastu signaale kas ohu või julgustuse kohta. Kuid meie keerukas ühiskond on ikka veel ohus. Keegi ei kasva üles ilma vigastuste, mõlkide ega pimenurkadeta. Kaitsemehhanismid on ellujäämise seisukohalt hädavajalikud. Samas võivad need juhtida meid üha kasvavasse hävitusprotsessi.

Elamise kunst on võime ära tunda, kas meie pingutused vaba tegutsejana pärsivad või soodustavad tervisliku biotoobi arengut.

## PINEV AEG, KUID PASSIIVSUS POLE VÕIMALIK

Elame pineval ajal. On tekkinud suur mure selle pärast, kas inimkond jõuab veel planeedi tervise heaks midagi teha või on juba lootusetult hiljaks jäänud. Kliima üha soojeneb ja saabuv katastroof näib paratamatu. Lõhe rikaste ja vaeste vahel aina kasvab ning sellega koos saginevad ka rahutused, ränne ja kokkupõrked. Võimalik, et oleme murdepunkti maha maganud ning halastamatu ja peatamatu lagunemine on juba alanud.

Kuid isegi siis ei saa me jääda pelgalt pealtvaatajaks. Mõni inimene kasutab neid süngeid mõtteid ettekäändena, et elada iga päev täiel rinnal ja olla valmis milleks tahes. Kuid isegi passiivne käed rüpes istumine soodustab lagunemist. Selle raamatuga loodame näidata, et oma keskkonna tervist saab alati parendada hoolimata sellest, kui suur või väike kellegi mõju on. Lõppkokkuvõttes saab suur süsteem olla terve ainult siis, kui ka selle väiksemad osad on täie tervise juures.

Oleme muu hulgas näinud positiivseid murdepunkte, nagu kirjeldab Steve Waddell oma raamatus ülemaailmsetest tegevusvõrgustikest<sup>5</sup>. Üks ilmekas näide on sertifitseeritud puit. Ühtäkki ei olnud sertifitseerimata puidu ostmine enam õigus-  
tatud. Puidukauplejad ei tahtnud seda ka lattu varuda, sest see mõjunuks mainele  
laastavalt. Samamoodi ei ole enam ühiskondlikult vastuvõetav, kui keegi avalik-  
kuses suitsetab.

Ükskord tuleb ka aeg, mil omakasupüüdlik teenimine pole enam au sees. Siis  
ei ole raha omaette eesmärk, vaid viis panustada sinna, kus seda enim vajatakse, et  
süsteem tervena hoida. See seostub üleminekuga egoteadlikkusele, kus seda enim vajatakse, et  
süsteem tervena hoida. See seostub üleminekuga egoteadlikkusele, nagu on kirjeldanud Otto Scharmer<sup>6</sup>. Kogunev kapital otsib ühel hetkel tähendus-  
likumat sihtpunkti kui kellegi lõbusõidujaht või panus kasiinokapitalismi. Isegi  
ülirikkad investeerisid ilmselt oma raha paremini, kui nad teaksid, kuidas seeläbi  
maailma parendada.

Suurimaks takistuseks on valitsevad lood, mis levivad suust suhu ja milles väide-  
takse, et paremaid lahendusi on võimatu leida. Poliitiliste ja haldusasutuste tegevus  
põhineb endiselt uskumustel, nagu „Mina tean, mis sulle parim on“, „Võitja otsustab“  
või „Keegi peab ju ülemus ka olema“.

Kuid see võib muutuda ja õigupoolest peabki muutuma. Üleminek egoteadlik-  
kusele on ajaloolis-ühiskondlikust vaatenurgast niisama murranguline kui 18. sajandi valgustusaeg, mil läänemaailm hakkas maailma ja ühiskonda  
sootuks teisiti nägema<sup>7</sup>. Praegusel üleminekuperioodil on tekkimas arusaam, et  
inimkond ei saa Maa ökoloogilisi ressursse lõpmatuseni ära kasutada ja kannab  
biosfääri tervena hoidmise eest jagatud vastutust.

## LOOTUSRIKAS LUGU

Selles raamatus pakume sõnavara ja kontseptsioone, mille abil saab ökoteadlik-  
kust konkreetselt katsetada omaenda mõjuvallas. Võid alustada iseseisvalt, ilma et  
peaksid teisi järele ootama. Võimalik, et kasutad siinse raamatu tarkusi juba praegu,  
ilma et oleksid seda varem endale teadvustanud. Vaistlikult teame me kõik, kuidas  
hoida häid sotsiaalseid ja töösuhteid.

Meil on teadmisi palju rohkem, kui me arvame. Õigupoolest polegi see üllatav,  
sest inimkond ja selle eelkäijad on juba miljoneid aastaid sotsiaalselt lävinud, samas  
kui ratsionaalne mõtlemine on arenenud umbes viimase 30 põlvkonna vältel.

Seega ei ole siinsed illustratsioonide kaudu tutvustatud põhikontseptsioonide  
mudelid valmisretseptid. Need ei ole mõeldud järgimiseks! Sinu kõige tähtsam  
tööriist on omaenda intuitsioon. Seda saab toetada ja tugevdada, kui meenutada

<sup>5</sup> Waddell 2011.

<sup>6</sup> Scharmer ja Kaufer 2013.

<sup>7</sup> Herman Wijffels, Rabobanki endine tegevjuht, isiklik suhtlus.



konkreetseid kogemusi. Mudelid pakuvad selleks vajalikku sõnavara, et saaks väljendada seda, mis on kõige tähtsam.

Elavate võrgustike käsitus pakub väljendusviisi selle jaoks, mida me vaistlikult juba teame. Niisiis ei ole see midagi murrangulist. Kui tunned end oma kehas mugavalt, teed sa ilmselt juba paljugi sellest, mida meie siin soovitame. Küll aga võib sulle tihti tunduda, nagu ujusid tänapäeva maailmas vastuvoolu. Palju tööd on veel ees. Loodame, et see raamat annab sulle jõudu jätkata.

*Raamatus tutvustatud  
mudelid ei ole valmis  
retseptid. Ära järgi neid  
pimesi!*



# PEATÜKK 2

## *Energia*

### *Elavate võrgustike teooria seitse korralduspõhimõtet*

#### VÕRGUSTIK KUI ELAV KUDE

##### **Energia ei ole pelgalt metafoor**

- „See annab mulle energiat!“
- „Selles arutelus oli palju energiat.“
- „Mul ei jätku selle jaoks energiat.“

Need lausenäited on vaid mõned meile juba teada-tuntud ütlustest. Sõna „energia“ kasutatakse tihti metafoorina, et kirjeldada seda, mis on inimeste suhtluses oluline. Teisest küljest on see üsna hägune mõiste, mida ei ole võimalik koguseliselt väljendada ega suunisena kasutada. Ometi tunnevad kõik, et see kirjeldamatu „miski“ on koostööpüüdlustes tähtsal kohal. Tegemist on kõneka faktiga.

Siinse raamatuga soovime näidata, et energiat võib kasutada ka kompassina. Õigupoolest me juba olemegi seda kompassina kasutanud, kuid me lihtsalt pole sellele varem nõnda mõelnud. Inimene, nagu ka tema loodud võrgustik, on elusorganism. Mõlemad moodustavad omakorda osa suuremast ökosüsteemist, mis on arenenud planeedil Maa juba üle 4,5 miljardi aasta. Elusorganisme eristab elutust ainst see, kuidas energiavoogu juhitakse. Energiavoo juhtimise mustreid lähemalt uurides saame paremini mõista, kuidas on elavad võrgustikud üles ehitatud.

Seega ei ole inimestevahelise kontakti ja koostöö käigus kogetud energia – näiteks see, mida arendatakse ja hoiustatakse nn sotsiaalses kapitalis – kõigest metafoor. Sarnased energia juhtimise mustrid on olemas ka ainuraksetes organismides ja ökosüsteemides. Keerukuselt võivad need küll erineda, kuid põhimustrid püsivad samad.

## Suurema ökosüsteemi osa

See taipamine võimaldab reaalsust teisiti tajuda. Inimesed püüavad tavaliselt mõjutada ja kontrollida oma maailma individuaalsete vajaduste järgi, kollektiivsete huvide hindamise alusel ning lisaks vaimsete ja muude uskumuste kaudu kujunenud normide ja väärtuste põhjal. Ometi jääb mulje, et kogu suhtlus allub suurema, inimkonnaga seotud ökosüsteemi universaalsetele korralduspõhimõtetele. Igaüks meist on osa millestki suuremast, mille keerukust ei ole võimalik ühegi teooria abil lõplikult ära seletada.

Selles peatükis kirjeldatakse elavate võrgustike teooria seitset korralduspõhimõtet. Need põhimõtted rajanevad üldtunnustatud teadusteooriatel ja neid võib märgata ka argielus. Kombineerituna võivad need anda vastuseid küsimustele, mis mõjutab ja mis ei mõjuta võrgustikke, mis ergutavad inimesi looma ja pingutama, ning suurendada võrgustike ja ühiskondade võimet hoida meie planeeti kestliku elukeskkonnana.

## ENERGIAVOO JUHTIMINE HOIAB SÜSTEEMI ELUS

### Autopoees: iseeneslikud suhtlusmustrid

Universum koosneb lõpmatul arvul osadest, mis on üksteisega suhtlusmustrite kaudu seotud. Planeedisüsteemide tekkimisel ja hävimisel juhitakse pursketsüklite kaudu energiat pidevalt struktuuridest sisse ja välja.

Planeet Maa saab Päikeselt energiat, mis mõjutab nii ilmastikku kui ka merevee liikumist. Termodünaamika esimese seaduse järgi on energia summa alati sama. Seda ei saa päriselt luua ega hävitada. Energiakoguse muutused tulenevad seega liikumisest või paigutuse nihkest. Teise seaduse ehk entroopiaseaduse järgi väheneb (ühe olendi sees oleva) *potentsiaalse* energia puhassumma alaliselt. Nii põhjustavad õhu või vee liikumist muutused ühe või teise osa, näiteks kõrg- ja madalrõhualade, vahelises energias. Kui rõhk oleks igal pool samasugune, ei saaks õhk liikuda. Erinevused ja õhu liikumine on võimalikud vaid juhul, kui süsteemi lisandub uus energia – näiteks siis, kui päike mingeid kohti soojendab.

Näib, et elavad süsteemid entroopiaseadusele ei allu. Elavad süsteemid ei liigu mitte kaose, vaid üha struktureerituma korra poole. Ka elu Maal sai alguse algelistest eluvormidest, mis suutsid end ülal pidada ja paljuneda. Nüüdseks on Maal arenenud üha keerukamad olendid, sealhulgas ainuraksed organismid, bakterid, taimed ja loomad ning inimesed, kes suudavad abstraktselt mõelda. Edasised ökosüsteemid löid järgmisteks evolutsiooniastmeteks vajalikud tingimused. Algne bakterite segu muutis õhu kooslust, võimaldades tekkida uutel eluvormidel. Hiljem võimaldas rikas taimestik tekkida loomaliikidel, kes sellest toitsid, ja nii edasi.

Igat tüüpi elusorganism neelab oma keskkonnast energiat, hoiustades seda kujul, mida saab kasutada enese ülalpidamiseks, kaitseks, toitumiseks ja paljunemiseks.

Sama muster on äratuntav ka üksikute taimede ja loomade puhul, kuid isegi keerukamates ökosüsteemides, milles mitu organismi hoolitseb terviku heaolu eest. Hea tervisega süsteemid neelavad ja hoiustavad energiat tervikuna tõhusamalt kui selle üksikud osad eraldi ning säilitavad end süsteemi ühtsusest sõltumatult. Järelikult suureneb ka tõenäosus spetsialiseeruda, ülesandeid jagada ja mitmekesistuda. Niiviisi loovad elavad süsteemid tingimused veelgi keerukamate eluvormide väljaarenemiseks<sup>8</sup>.

### **Võrgustikud kui elavad süsteemid**

Inimesed elavad võrgustikes. Üldjoontes tähendab võrgustik süsteemi, mille osad on suhtlusmustrite kaudu üksteisega seotud. Fritjof Capra järgi on iga elusrakk omaette võrgustik, mis koosneb üksikutest organellidest, nagu tuum, tsütoplasma, mitokondrid ja DNA<sup>9</sup>. Taimed ja loomad on neist rakkudest koosnevad võrgustikud. Ökosüsteemid omakorda on taimedest ja loomadest koosnevad võrgustikud. Kokkuvõttes on aga terve biosfäär üks suur elav võrgustik, nagu on kirjeldanud James Lovelock Gaia teoorias<sup>10</sup>. Hea tervisega ökosüsteem suudab end ülal pidada ja üha edeneda.

Seosed, mille kaudu inimesed ühiskonna moodustavad, ei ole mingil moel erand. Kogukondigi võib pidada omaette dünaamikaga võrgustikeks. Nad võivad olla terved ja seda on võimalik tajuda. Lävimine tekitab hea tunde, kogukonna osaks olemine annab energiat ja võimaldab olla kellelegi kasulik. Kogukond pakub meile turvatunnet. Inimestele meeldib teistele kogukonnaliikmetele pühenduda ja nendega seotud olla. See tugevdab sedalaadi võrgustike energiat, toetades inimeste valmidust teisi aidata ja kogukonna nimel koostööd teha. Just nii toimibki võrgustike iseeneslik elushoidmine.

Ometi võib võrgustik ka energiat hoopis kulutada. Kui panust ei tunnustata, nähtud vaev ei tasu end ära, turvatunne ei vasta ootustele või rühma normid on ülearu piiravad, siis kogevad asjaosalised energiakadu. Sedasorti võrgustik ei ole terve ja kipub püsima jääma. Vaev tekitab omakorda veelgi rohkem vastuseisu ja kui selles osalejad hakkavad võrgustikust välja langema, siis jääb neile, kes jäävad, vähem saavutusi. Nii algab lagunemine. Ka lagunemisprotsess on elu osa. Struktuurid, mis ei suuda oma ülesandeid enam täita, lagundatakse osadeks, et luua uued.

Seejuures pole vahet, kas tegemist on tillukese bakteri või hiiglasliku ökosüsteemiga. Elusorganismide energijuhtimine ei erine üldiselt sugugi inimeste võrgustikes toimuvast energivoo juhtimisest. Väliskeskkonnast pärinev energia neeldub ja pannakse kõrvale, et seda võiks tulevikus ära kasutada. Kõik, mis võrgustikku enam korrapäraselt ülal ei hoia ega paljune, lagundatakse.

---

<sup>8</sup> Capra 1996.

<sup>9</sup> Vaata järjekorras teist põhimõtet: identiteet.

<sup>10</sup> Lovelock 1979.

## Innustav loodus

Vaadeldes inimeste suhtlemist ja koostööd osana loodusest, on huvitav uurida lähemalt, kuidas näeb välja energiavoo juhtimine elavates süsteemides. Missugused korralduspõhimõtted tagavad, et süsteem suudab end ülal pidada, paljuneda ja veelgi keerukamaks areneda? Me ei pea neid ise välja mõtlema, sest need on kehtinud juba põlvkondi. Selmet püüda neid vastandada teistele teooriatele, võime säästa palju vaeva ja otsida hoopis viise, kuidas saaksime tegutseda nende põhimõtetega kooskõlas, et tulla toime nüüdisaja katsumustega.

Ometi tuleb selle lähenemisviisi puhul tähelepanelik olla. Kuigi loodus võib paista Rootsi lauana, kust võime haarata mistahes ahvatlevaid või käepäraseid võrdlusi, on analoogiaid loodusega ka kuritarvitatud. Näiteks neodarvinistid õigustasid rikaste ja vaeste lõhet uskumusega, et ellu jäävad üksnes tugevaimad. Natsid õigustasid aga holokausti ettekäändega, et juudid on parasiidid, kellest tuleb vabaneda.

Teadvustades seda, kui laastavat mõju avaldab inimene planeedi ökosüsteemile, jõuame kõige pakilisema küsimuseni: kuidas viia oma käitumine kooskõlla planeedi võimekusega? Sellele vastamiseks tuleb mängu panna kogu oma leidlikkus ja loovus. Strateegiad, mis hõlmavad domineerimist, välistamist või rühmadevahelist võitlust, ei aita.

Kui ammutame inspiratsiooni loodusest, siis tuleks meil vaadelda ka neid mehhanisme, mis panevad osa inimesi nii algeliselt käituma. Miks ei saa seda panuseks pidada? Kuidas allakäik toimib? Mis viib meid lammutamise ja mis elujõu juurde?

Selles peatükis kirjeldatakse elavate võrgustike teooria seitset korralduspõhimõtet:

1. iseorganiseeruvus;
2. identiteet;
3. konkurents;
4. vastastikune täiendavus;
5. pulseeriv kasv;
6. küllus;
7. vastuvõtlikkus.

Kindlasti ei soovi me jätta muljet, nagu oleks meie loend lõplik. Küll aga pakub see kontekstipõhist raamistikku, mis aitab mõista, mis elutervet võrgustikku edendab ja mis mitte.

---

## 1 Iseorganiseeruvuse põhimõte

*Elavad süsteemid kasutavad välist energiat, et end üles ehitada ja reguleerida*

---

Elu on kummaline termodünaamiline nähtus. Entroopiaseaduse järgi liiguvad universumis kõik asjad üha kasvava kaose suunas, samas kui elu evolutsioon püüdleb aina keerukama ja ilusama poole. Elu mõtestatakse kui teatavat tüüpi osadevahelist suhtlust, mis võimaldab sel üheskoos energiat neelata ja ära kasutada nii, et struktuuri ei tabaks paratamatu allakäik. Fritjof Capra on kirjeldanud seda kui iseenesliku organisatsiooni jätkuvat taasloomist<sup>11</sup>. Kui osade seosed lõovad vankuma, algab lagunemine. Kui lagunemisprotsessid püsivad ülekaalus, hakkab organism surema ja seejärel keha lagunema.

Entroopiaseaduse järgi võivad kõik keerukad struktuurid laguneda. Süsteemid suudavad oma osi taasluua üksnes juhul, kui energia sissevool ei lakka. Igal osal on terviku kontekstis oma kindel ülesanne ja iga elava võrgustiku sees toimub nii spetsialiseerumine kui ka ülesannete jagamine. Seega ei suuda üksikud osad end ise ülal pidada, vaid sõltuvad üksteisest. Seejuures läheb vaja ainevahetust, mis võimaldab neil üksteist täiendada. Nii on suhtlus palju tulemuslikum, muutes kombineeritud koostoime tunduvalt tõhusamaks ja luues sama energiakoguse juures rohkem võimalusi.

Elavad süsteemid on iseorganiseeruvad. Puudub keskne kontroll, pigem hoiab seda koos komponentide interaktsioonist tulenev sidus muster.

### **Iseorganiseeruvus on looduses tavaline**

Elavad süsteemid loovad pideva energiavoo, mille kaudu end üles ehitada ja uuendada. See vastab tõele nii raku ja organismi tasandil kui ka ökosüsteemides, kus organismide rollijaotus on terviku ülalpidamiseks möödapääsmatu. Põhilised tootjad on taimed, kes muundavad päikesevalguse süsivesikuteks, et luua neist fotosünteesi abil kudet. Samuti on nad toiduks rohusööjatele, kes on omakorda toiduks kiskjatele. Peale päikesevalguse vajab taim igasuguseid mineraale. Neid võimaldavad lagundajad, nagu seened ja bakterid, mis lagundavad tootjatest ja tarbijatest alles jäänud orgaanilist jääkainet ning muudavad selle anorgaaniliseks ehitusmaterjaliks. Selline ainevahetustsükkel toimub iga elava võrgustiku puhul – ainult nii saab tervik säilida. Konkreetne keskne kontroll puudub. Osad taastavad võrgustikku ja võrgustik tagab, et taastatakse ka komponendid. Kui põhiosad on suhtlustrite kaudu ühenduses, püsib võrgustik elujõulisena ja tsükkel jätkub.

**„Elu muster on võrgustik, mis suudab end ise organiseerida“**

Fritjof Capra 1996, lk 83

---

<sup>11</sup> Capra 1996, lk 163.

## Evolutsiooni vältel keerukus kasvab

Autopoesiga samal ajal arenevad elavad süsteemid üha keerukama struktuuri suunas, jättes seljataha oma algse kuju tasakaalu. Nii juhtub siis, kui saadaval on üha enam energiat. Selle muundamine võimaldab luua rohkem sidemeid, mis omakorda võimaldavad veel peenemat spetsialiseerumist ja ülesannete jaotust. Ilya Prigogine sai 1977. aastal Nobeli preemia keemias, kuna ta demonstreeris seda protsessi vedelates keemilistes struktuurides. Pandi tähele, et mida rohkem kuumust (energiat) neile lisati, seda enam hakkasid nähtavad struktuurimustrid lagunema ja pärast lühikest kaost spontaanselt uusi, üha keerukamaid mustreid moodustama<sup>12</sup>.

Seda nähtust peetakse tähtsaks osaks mosaiigist, mis aitab mõista elavates süsteemides toimuvaid protsesse. Autonoomne kalduvus luua üha keerulisemaid ökosüsteeme on evolutsioonis fundamentaalse tähtsusega. Muidu olekski kõik jäänud ebamääraseks ürgsupiks.

## Energia inimeste võrgustikes

Inimkond on maapealse evolutsiooni vaatevinklist võrdlemisi noor. Kogukondades toimuv spetsialiseerumine ja ülesannete jaotus on ajaloo vältel üha keerukamaks läinud. Mida keerukamaks muutub inimestevaheline suhtlus, seda nutikamaks kujunevad viisid, millega sidet hoitakse. Kui loodi internet, mis ühendab kõiki ja kõikjal kõigest paari hiireklõpsuga, tähistas see suurt arenguhüpet.

Kõrge organiseeritustase võimaldab energiat palju tõhusamalt töödelda. Korrastatud süsteemides on rohkem energiat kui kaootilistes. Seega kehtib sama põhimõte kui kohvrit pakkides: korralikult kokku volditud riided mahuvad paremini ära kui hooletult kuhjatuna. Majapidamine toimib samuti sujuvamalt siis, kui hoida see puhas ja korras, mitte segamini ja räpane. Lähimõeldud spetsialiseerumise, tööjaotuse ja tehnoloogiaga ühiskond toidab rohkemaid kui ühiskond, mis koosneb küttidest ja korilastest. Rohkema energiaga suudame luua uusi võimalusi.

Kui Hollandi põllumajandussektori suutlikkus ületas 1960ndate algul kodumaise turu toiduvajadused, oli järgmine samm võtta üle ka rahvusvaheline turg. Suurema tõhususe tegid võimalikuks justnimelt spetsialiseerumine, ülesannete jaotamine ja laienemine. Tulu ülejääki kasutati ühiselt selleks, et osta ära vähemate võimalustega väiketalusid ning edendada taristu ja teadmiste edasist arengut. Hollandi põlluharijad said maailma tootlikemaks<sup>13</sup>.

Korrashoiu tagamine kulutab energiat. Süsteemses konstellatsioonis võimaldab keerukus tõhusamat toimimist, kuid samas nõuab sellise seisundi säilitamine rohkem energiat. Täpne energiakuulu sõltub koostöömehhanismide kvaliteedist.

<sup>12</sup> Prigogine 1967.

<sup>13</sup> Ometi selgus hiljem, et edul on ka varjupool. Sellest räägime lähemalt järgnevas lüikes.



## Teadvus kui koostöömehhanism

Elavas võrgustikus hoiavad vastujõud üksteist tasakaalus. Tagaajamisega hõivatud rebane ja jännes ei pruugi taibata, et nende käitumine on osa ökosüsteemi säilitamisest. Jänesele on see elu ja surma küsimus, rebasele aga igapäevase söögikorra hankimine. Nemad ei tea midagi tasakaalustavast jõust, mis end ümbritseva süsteemi nimel pidevalt töös hoiab.

Loomad, nagu sipelgad ja ahvid, kes veedavad oma elu kogukonnas, kannavad spetsialiseerumis- ja tööjaotustavasid suhtlusmustrite kaudu põlvest põlve edasi. Kui kogukond muutub keerukamaks, juhtub sama ka selle koostöömehhanismidega. Empaatia areng on üks oluline evolutsiooniline hüpe. Võime tunnetada teiste emotsioone on omane nii mõnelegi liigile: elevantidele, delfiinidele ja inimestele geneetiliselt kõige lähematele primaatidele. Primaatidele ja inimestele omase empaatia näitel vaidlustas Frans de Waal nüüdisaegse uskumuse, et inimene on loomu poolest isekas ning egoistlik<sup>14</sup>.

Isekorralduvust võimaldavad mehhanismid on sotsiaalsetele kogukondadele elutähtsad. Need tõukejõud on palju vanemad ja fundamentaalsemad kui teoreetilised kontseptsioonid, mis töötati välja (suhteliselt hiljutisel) perioodil, mil inimesed omandasid võime abstraktselt ja ratsionaalselt mõtelda. Seega teame juba vaistlikult, kuidas võrgustikke elujõulisena hoida.

Siiski tähendab kasvav keerukus ka suuremaid raskusi. Peamised mehhanismid kujunesid välja sadade tuhandete põlvkondade vältel, mil inimene ja tema evolutsiooniline eelkäija elasid palju väiksemates ja lihtsakoelisemates kogukondades. Küttija-korilase eluviisi väljavahetamine põllupidamise ja karjakasvatuse ning seejärel linnaelu vastu nõudis koostöömehhanismidelt üha rohkemat, et keerukusaste säiliks. Religioon mängis tähtsat rolli ühise identiteedi teadvustamise arengus, nagu ka hilisemad rahvusliku identiteedi ja rahvusriigi kontseptsioonid<sup>15</sup>. Tänapäeval toimib turg peamise organiseeriva jõuna koostöös, mis võimaldab laiahaardelist spetsialiseerumist ja ülesannete jaotust juba üleilmsel tasandil. Raha võib pidada energia kompaktsemaks vormiks; pingutused muundatakse rahaks, mida saab säilitada ja hiljem muudeks tegevusteks kasutada. Üleminek egoteadlikkuselt ökoteadlikkusele on evolutsiooni järgmine loogiline samm.

Ilmselt ei toimunud selline üleminek ilma raskusteta. Iseorganiseeruvus eeldab ka kaose- ja hävitusperioode. Selle keskmeks on eeldus, et elutervete võrgustike loomise ja säilitamise mehhanismid on inimloomusele omased.

<sup>14</sup> De Waal 2009.

<sup>15</sup> Öigupoolest tekkis natsionalism 19. sajandil.

### **Esimese korralduspõhimõtte praktiline mõju**

- Mehhanismid, mis elavate võrgustike tervist loovad ja hoiavad, on inimloomuses. Meil pole vaja neid välja mõelda ja üksteisele normide teel peale suruda, sest eluprotsessid on iseorganiseeruvad – vähemalt seni, kui neid ei rünnata.
- Elava võrgustiku energiavoo juhtimine võimaldab säilitada selle elujõulisust. Eluterves võrgustikus talletatakse energiat, et kasutada seda hiljem süsteemi ülalpidamise ja taasloome jaoks. Et iga üksik panus oleks tervikuga kooskõlas, tekivad struktuurid, mis säilitavad suhtlust võrgustiku osaliste vahel. Neist struktuuridest saab võrgustiku elav kude, mille kaudu energiavoogu juhitakse.
- Iseeneslik ajend suunab elavad võrgustikud üha keerukama tööjaotuse, spetsialiseerumise ja keerukuse poole.
- Laialihargnemine toimub siis, kui vajalike osade ühendus nõrgeneb või katkeb. Nii kaob vajalik koostöö.
- Struktuurid, mis ei suuda oma ülesannet enam täita, jäetakse unarusse ja hüljatakse. Ka see on terviku jaoks vajalik protsess.
- Üks juhtmehhanisme, millega inimesed oma võrgustikke vormivad, on teadvus. Evolutsiooni vältel on see üheskoos struktuuri keerukusega aina kasvanud. Miks tunnevad inimesed nii tugevat sidet, et soovivad oma tegevust üksteisega kooskõlas hoida? Kui suur on nende maailm?
- Üleminek ökosüsteemi teadvustamisele tähendab, et inimesed hakkavad mõistma oma globaalset vastastikust sõltuvust üksteisest ja enda olemasolu allikatest, samuti seda, et teisi inimesi või ökosüsteemi kahjustav käitumine mõjutab lõppkokkuvõttes negatiivselt ka neid endid.
- Teod võivad olla edasiviivad või hävitavad. Kõigel on oma otstarve.
- Parem arusaamine elu korralduspõhimõtetest aitab luua elujõu jaoks ruumi ja ennetada selle kadu.

---

## **2 Identiteedi põhimõte**

*Elaval süsteemil tekib identiteet, mis võimaldab sel oma elujõuks vajalikke tingimusi säilitada*

---

### **Igal eluvormil on oma piirid**

Elavad võrgustikud taastoodavad pidevalt oma toimivat organisatsiooni. See nõuab kindlaid tingimusi ja neid tuleb liigse võnkumise eest kaitsta. Selle jaoks kujuneb iga võrgustikul oma identiteet. Sellega käib kaasas ka piir, mis eristab sisemaailma välisest. Ometi võivad välisvõnked sisetingimusi häirida, sundides sisemaailma vastavalt kohanema. Homöostaasiga tasakaalustatakse sisetingimusi, milles iseorganiseeruvus aset leiab. Identiteedi põhimõte kehtib igas suuruses võrgustike kohta: rakkudel on rakuseinad, taimedel ja loomadel nahk ning sipelgakoloonia

eristab oma ja võõrast samamoodi nagu hõimudes elavad ahvid. Need ei pruugi küll alati ühtviisi selged olla, kuid sellegipoolest on piirid olemas ka ökosüsteemil. Kõik, mis nende piiride sisse jääb, on osa elusorganismi identiteedist.

Ka inimeste võrgustikel on piirid, mis määravad, kes neisse kuuluvad ja kes mitte. Siinpuhul eristatakse üksikut „mind“ ja ühist „meid“, kes asuvad seespool, ning „neid“, kes on väljaspool.

Üksikisikuid eristab üksteisest teadlikkus omaenda mõtetest, tahtevabadusest ja ainulaadsetest isikuomadustest. See ongi identiteet, mille piires me oleme iseseisvad ja kus igaüks meist juhib omaenda energiavoogu. Füüsiliselt hõlmab see toitumist, trenni ja puhkust. Vaimsel tasandil tekib energia suhtlusest teistega, kellega meil on lähedane side. Samuti vallandub energia siis, kui tunneme, et meile tähenduslik tegevus annab rahulolu ja naudingut. Näiteks selline tegevus nagu jalutuskäik looduses võib meile energiat juurde anda. Me tajume, kui hämmastav maailm meie ümber tegelikult on. Kuid meie tegevused võivad ka energiat kulutada ja kui need ei too rahuldust, siis on oht, et lõpuks põleme läbi.

Ühisidentiteeti kujundavad märgatavad ühised omadused. Selle piirides asetseb eluskoe struktuur, mis reguleerib energiavoogu. See struktuur tagab piisavalt turvalised tingimused, et võimaldada spetsialiseerumist, ülesannete jaotamist ja kooskõla. See sisaldab norme, väärtuseid, kokkuleppeid, reegleid, ülesannete jaotumise kaudu avalduvat korda ning tihtilugu ka hierarhiat, keelt, kombetalitust ja sümboteid. Võrgustikku kuulujad peavad nendele struktuuriomadustele mingil määral ka vastama. Soov kuhugi kuuluda ja oma kogukonda tähenduslikult panustada on inimloomusele väga omane. Selge identiteediga struktuur võimaldab spetsialiseerumist ja ülesannete jagamist, et sama pingutusega saavutataks rohkem. Koostöös kasutatakse energiat märksa tõhusamalt kui olukorras, kus iga inimene toodab kõik vajaliku ainult iseendale.

### **Samal ajal eri identiteediga võrgustikes osalemine**

Alati leidub neid, kes ei kuulu kuhugi. Samas võime olla seotud ka mitme võrgustikuga korraga ja see teeb asjad üsna keeruliseks. Me kuulume oma perekonda ja oleme osa sotsiaal-geograafiliselt määratletud kogukondadest, nagu külad, kus me elame. Võime olla ühtaegu mitme organisatsiooni liikmed ja teha koostööd ka oma kolleegidega. Me võime olla nii enda riigi, Euroopa kui ka kogu maailma kodanikud. Igal võrgustikul on ainulaadne identiteet. Mõnes tunneme end nagu kodus, teises aga ebamugavalt. Mõni võrgustik mõjutab meie käitumist päris palju, teine aga vaevu.

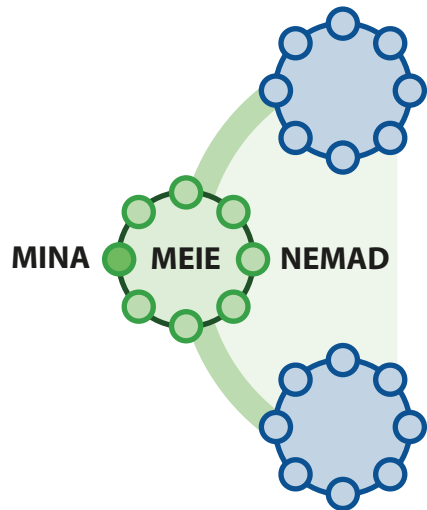
On olemas ka perevõrgustikud ja neisse kuulutakse tahes-tahtmata samuti. Suhted oma otseste pereliikmete ja langudega võivad olla head või ka halvad.

*„Iga elusolendi kõige tähtsam vara on kehas toimuvate keemiliste protsesside tasakaalustatud jada, mis võib olla seotud tervisliku eluga.“*

Antonio Damasio 2010, lk 63

Kuid perekonnasuhete dünaamika juurdub sügavalt igäühe psüühikasse. Lahendamata pinged võivad takistada meid tervislikku elu elamast, ükskõik kui palju me püüame neid eirata või neist üle saada.

Mõnest võrgustikust suudame ehk isegi vabaneda, kuid seda kultuuri, milles me oleme kasvanud, kanname alati endaga kaasas. Olenevalt oludest suudab mõni inimene samastuda rohkemate võrgustikega kui teine, näiteks tööotsinguil. Mõnda võrgustikku saame ka ise mõjutada. Kuigi meil ei pruugi iga võrgustikuga sama tugev side olla, kuulub igäüks meist korraga mitmesse kogukonda. Igäühel neist on oma identiteet ja energiavoo juhtimise süsteem, millega meie suhtlusprotsesse käimas hoitakse. Võrgustiku mõju nende käitumisele, kes tunnevad võrgustikuga kõige suuremat sidet, on märkimisväärne. Nicolas Christakise ja James Fowleri uurimistöö järgi on see mõju veelgi suurem, kui individualistlikult ühiskonnalt oodata võiks<sup>16</sup>.



Kõigil neil võrgustikel on väline „tema“, kuhu kuuluvad kõik need, kes ei sobitu meie kujutlusse „meist“. Meie meie-identiteet ennetab „nende“ vahelesegamist. Sise- ja välismaailmade vahel on aga alati pinged. Samas on eluterve võrgustik osa suuremast süsteemist ja nende vahel toimub mõttevahetus, et kumbki saaks jätkata enda rolli täitmist. Siin kehtib siiski üks erand. Ainuke võrgustik, millel puudub arusaamine „temast“, on Maa biosfäär. Kõik teised võrgustikud ja nende osad kuuluvad selle alla.

### Võrgustiku eri mõisted

Meie võrgustiku mõiste põhineb protsessidel, mis looduses aset leiavad. Võrgustiku all peame silmas üksteisega seotud sõlmede kogumit<sup>17</sup>. See on kooskõlas kujutlusega osadest, mida ühendavad kõigil tasanditel suhtlusmustrid: rakk, üksikorganism või ökosüsteem. Iga sõlm on omaette võrgustik ja iga võrgustik on sõlmeke veelgi suuremas võrgustikus.

„Võrgustiku“ tähenduses ei ole veel üksmeelele jõutud: kui küsida kümnelt inimeselt, saab vähemalt üheksa eri vastust. Võrgustikke nähakse tihti kui mitte-siduvate suhete kogumit, millel on omakasupüüdlik eesmärk näiteks kasulikke

<sup>16</sup> Christakis ja Fowler 2009.

<sup>17</sup> Vastavalt autoritele, nagu Capra 1996 ning Maturana ja Varela 1987.

tutvusi koguda või niisama kogemusi jagada. See on aga vastuolus tavaarusaamaga organisatsioonidest ja projektidest, millel on kindel struktuur ning siht.

Meie pakume, et mõiste „võrgustik“ võiks olla üldkategooria, mille alla moodustavad kindlate omadustega rühmad või organisatsioonid omakorda kindlate tunnustega allkategooriad. See üldmõiste paigutab inimeste koostöö vormid looduse konteksti. Kaks esimest põhimõtet – iseorganiseeruvus ja identiteet – kehtivad kõigi võrgustike kohta, olgu nendeks ettevõtted või organisatsioonid, spordimeeskonnad, kogukonnad, pered või muud elu vormid.

*Mõiste „võrgustik“ võiks olla üldkategooria, mille alla moodustavad kindlate omadustega rühmad või organisatsioonid omakorda kindlate tunnustega allkategooriad*

### Soojad võrgustikud

Selles raamatus on keskne teema see, kuidas kanda hoolt võrgustike eest, mille kaudu me oma ambitsioonide poole püüdleme. Seetõttu keskendume neile võrgustikele, mida me ise mõjutada saame. Esimesena kasutas terminit „üleilmsed tegevusvõrgustikud“ (ingl Global Action Networks) Steve Waddell, pidades silmas nähtust, kus koostöösse kaasati üha rohkem osalisi, et luua lõpuks positiivne pöördepunkt, mis võimaldab ülemaailmset muutust<sup>18</sup>.

Alustame aga millestki veidi lihtsamast – pisim omaette tegutsev võrgustik on inimene ise. Meil on oma identiteet, mõttemaailm ja ka enda viis energiavoogu juhtida. Mõttemaailm ise on samuti hägune mõiste: selles on nii vasturääkivusi kui ka lahendamata mõistatusi. Mõningane mõtete sidusus on vajalik, et suudaksime tõhusalt tegutseda. Kui ma suudan iseenda jaoks olla see elujõuline tuum, siis on tõenäolisem, et saan turgutada ka teisi. Inimene, kes tunneb end hästi, on õnnistatud ka teistele.

Seevastu enesega rahulolematust võib tekitada raskusi, luues soodsamad tingimused hävingu tekkeks. Siinse raamatu viimases peatükis räägitakse sellest, kuidas jõuda selgusele, kas meie enda teod on osa probleemist või hoopis selle lahendusest. Oluline on väide, et suurema võrgustiku terviklikkus saab alguse väiksematest elujõulistest tuumikutest. Need tuumikud suudavad liigset energiat juhtida nii, et suuremas süsteemis valitseks kord<sup>19</sup>. Väikseim elujõuline tuum on võrgustikule pühendunud isik ehk nii-öelda mina-võrgustik.

Ilma partneriteta ei suuda keegi kuigi palju muudatusi algatada. Järgmisel tasandil on võrgustik inimesi, kellel on ühine ambitsioon ja kes usuvad, et muutus saab alguse vaid koostööst. Siin tärkab arusaam „meist“, kelle puhul on ühine ambitsioon võrgustikuülese identiteedi võti. Võiksime seda nimetada meie- või

<sup>18</sup> Waddell 2011.

<sup>19</sup> Kuuenda põhimõtte ehk külluse juures räägime sellest põhjalikumalt.

tegevusvõrgustikuks. Seda võib kutsuda ka soojaks võrgustikuks, et viidata energiale, mis tekib siis, kui inimeste ambitsioonid ja unistused on üksteisega kooskõlas.

Hollandi põllumajandusbuumi ajal (1956–1976)<sup>20</sup> arenes välja tugev meie-tunnetus, sest põllumajandustootjad ja -nõustajad, nende müügiesindajad, uurijad ja poliitikud tundsid kõik üksteisega sidet. Nende ühine ambitsioon oli anda kodumaa elanikkonnale taskukohast ja kvaliteetset toitu ning hõivata üha suurem osa rahvusvahelisest põllumajandusturust, toetades seekaudu riigi majandust. See nõndanimetatud roherinne on loonud turvalised tingimused, vähendades tootjate riske märgatavalt<sup>21</sup>. Valitsus tagas põhilise põllumajandustoodangu alamhinna ja seekaudu tootjatele stabiilse sissetuleku. Ergutati investeringuid ja hoiduti vastastikusest konkurentsist, sest üpris palju tehti ära üheskoos, näiteks tooraine kokkuost, töötlus, tooteturundus ning rahandus. Nii tekkis biotoop, milles jagati vabalt teadmisi ja kogemusi ning jätkus ruumi ka katsetamiseks. Tulemuseks oli hämmastavalt uuenduslik sektor tulvil pühendunud osalistest, kes tundsid ühiste saavutuste üle uhkust.

Elektroonikaettevõttes Philips leidis aset sarnane olukord. Ilma tulemuslikkust eeldamata anti hulgale NatLabi tehnikutele vabad käed tegeleda üksnes innovatsiooniga. Nii sündis äärmiselt loov meeskond, mis sai vaat et legendiks. „Kui kõik tollased ideed oleks ellu viidud, võinuks Philips olla praeguseks Apple'i, Samsungi ja General Electricu kombinatsioon,“ väidab Bob van Tol, kes oli kuni 1979. aastani Philipsis meeskonnajuht<sup>22</sup>.

Kolmas tase on võrgustik, milles meie-võrgustik soovib asjad liikuma panna. „Meie“ peame teisi „nendeks“, mis moodustab nende-võrgustiku. Need teised osalised ei näe end tingimata võrgustikuna ega näe meid tingimata ka nende osana. Seejuures võib meil nendega juba mingisugune side olla või siis saame selle veel luua. Muidu on vähetõenäoline, et nad meie sooja võrgustiku peale ise tegutsema hakkavad<sup>23</sup>.

Lõpuks ei tohi unustada ka rolli, mis on meie- ja nende-võrgustikke ümbritseval keskkonnal. Ka keskkonda võib pidada võrgustikuks, kuigi seda ei saa suuruse ja laialivalguse tõttu mõjutada.

Näiteks Hollandis tahab seakasvatajate algatusrühm vähendada antibiootikumide kasutust. See on soe võrgustik, mis koosneb ettenägelikest isikutest, keda ühendab ühine ambitsioon – meie-võrgustik. Rühma jaoks on kaugemaks nende-võrgustikuks teised seakasvatajad ja muud osalised, kes mõjutavad neidsamu tavasid, mis on põhjustanud antibiootikumide ülekasutuse. Sellises näites on nendeks loomaarstid, apteekrid,

<sup>20</sup> Wielinga 2001.

<sup>21</sup> Frouws 1994.

<sup>22</sup> De Waard 2017.

<sup>23</sup> Sageli tuntakse nende-võrgustikku selles kontekstis sihtrühmana. Niisugust konnotatsiooni eelistame aga vältida, kuna selle järgi on eesmärk täidetud niipea, kui sihtrühm käitub ootuspäraselt. Kui eeldame, et koosloome tulemused on head, siis tuleb nende-võrgustikuga suhtlust alustada.

laudaehitajad, uurijad, lektorid, nõustajad, jaemüüjad ja poliitikud. Ümbritsevas keskkonnas kuuluvad nende sekka ka tarbijad, kanalihatootjad, teised põllumajandusettevõtjad, kogu tervisesektor, rahvusvahelised konkurendid ja teised. Algatusrühm ise võib küll loota, et rühma tegevus mõjub positiivselt ka ülejäänud maailmale, kuid juba nende viidatud kaugemate osalistega seoste leidmine on keeruline.

Ometi näitab ökosüsteemi mõistmine meile, et üleilmses ökosüsteemis on kõik omavahel ühenduses ja vastastikusel sõltuvuses. Seega soovime, et igit liiki ja igas suurusel algatustel oleks sama lõppeesmärk: panustada terviku tervisesse.

Positiivsed muutused, mis nende-võrgustikes aset leiavad, tulenevad hea tervisega soojadest võrgustikest. Alguses on need tihti peale väikesed, kerkides esile selliste võrgustike ääremailt, mis on suuremad ja tugevama identiteediga ning millel on mehhanismid, mille najal võiks homöostaas jätkuda. Suuremates võrgustikes on tuumik, kuhu kuuluvad inimesed tunnevad end vastutavana ühise identiteedi ja reeglite järgimise eest ning seisavad vastu häiringutele. Kui soojad võrgustikud edukalt oma jõud ühendavad, suudavad nad üheskoos pürgida positsioonile, mida valitsev klass enam eirata ei saa. Seejärel saab toimuda transformatsioon, nagu kirjeldab Jan Rotmans<sup>24</sup> oma üleminekuteoorias. Ka sellest räägime hiljem lähemalt<sup>25</sup>.

### Ühendusmehhanismid

Elavate võrgustike sise- ja välismaailmu eristab identiteet. Vahetus toimub piirimail. Siin neelavad rakud energiat ja toitaineid ning eritavad väljaheiteid. Energiat võib neelata ja vallandada ka spetsialiseerunud rakk, näiteks energiat transportiv punane verelible ning ka rasvkude, mis seda säilitab. Elusorganismid on osa suurematest võrgustikest. Nii on ka neil olemas tagasisidemehhanismid, mis tagavad, et kõik oleks jätkuva toimimise nimel kooskõlas. Igal organismil on retseptorid, mille kaudu keskkond neile signaale saadab. Niisuguseid signaale saavad nad seejärel dešifreerida, kasutades neid vajadust mööda mõne tegevuse algatamiseks.

Rakutasandil toimib see retseptorite kaudu, mis võtavad vastu keemilisi ja elektrilisi signaale, ning tööorganite kaudu, mis reguleerivad näiteks happesust, hapniku- ja suhkrusisaldust ning vererõhku. Kogu elav süsteem koosneb suurtest konstellatsioonidest, mille moodustavad omavahel seotud tagasisideahelad ülesandega tagada süsteemi tervis. Hea tervisega elavad süsteemid suudavad vastu võtta nii väliseid kui ka sisemisi signaale, mille nad omakorda muundavad reageeringuteks, mis aitavad kaasa tervisliku biotoobi tekkele.

Elavad süsteemid on hea tervise juures siis, kui nad suudavad ülal hoida neid sisemisi tingimusi, mis võimaldavad neil iseorganiseerumist jätkata.

<sup>24</sup> Rotmans 2012.

<sup>25</sup> Peatükid 3 ja 5.

Ulatus on elava võrgustiku hoolikal hindamisel tähtis tegur. Väiksema ulatuse puhul on nii vähirakk, rohutirtsuparv, maffiajõuk kui ka piiramatult kasvav majandus näiliselt laitmatu tervise juures. Nad tagavad iseenda elusolemise, kuigi mitte kauaks. Suures pildis ja pikas plaanis on aga nende sisemine dünaamika ebatervislik. Lõppeks kahjustavad need võrgustikud suuremat süsteemi, kuhu nad kuuluvad, olles seega enesehävituslikud.

### **Turvalisuse seire eeldab kontrollimist**

Eluks sobilike tingimuste säilitamine on elavate võrgustike identiteedi üks põhiimpulsse, mida kogevad kõik võrgustikud alates ainuraksetest kuni inimeste võrgustike ja ökosüsteemideni välja. Seda, mis hästi toimib, kaitsevad need, kes sellest kasu saavad. Kui toimimine on ohus, kasvab vajadus veel laialdasema kontrolli järele, et struktuur ja selle reeglid-kokkulepped säiliks. Ometi tähendab säärane kontroll mõningaid mööndusi, kuna selle tagajärjel kärbitakse võrgustiku vabadust katsetada, õppida ja areneda. See omakorda mõjub halvasti elujõule, mida kontrolliga õieti kaitsta püütakse. Kõige parem olukord sõltub paljudest teguritest, mida aitavad lähemalt selgitada järgnevad viis korralduspõhimõtet.

### **Teise korralduspõhimõtte praktiline mõju**

- Igal elaval võrgustikul on identiteet, mis eristab selle sise- ja välismaailma.
- Identiteedi moodustab eluskude, mis juhib ja reguleerib energiavoogu ning süsteemi sisedünaamikat.
- Identiteedi ülesanne on säilitada turvalised tingimused, mille najal saab võrgustiku sisedünaamikat taasluua. Identiteet on võrgustiku eluterve toimimise jaoks esmatähtis.
- Iga võrgustik koosneb sõlmedest, mis on ka ise võrgustikud, ja iga võrgustik on sõlm suuremas võrgustikus kuni biosfääri globaalse võrgustikuni (Gaia).
- „Mind“, „meid“ ja „neid“ eristatakse selleks, et mõista suhteid võrgustikes, millesse kuulutakse.
- „Minu“ ja „meie“ ning „meie“ ja „nende“ äärealadel on alati pingeid. Laiema võrgustikuga ühendamisest tulenev dünaamika võib mõne väiksema võrgustiku sisedünaamikat kohati häirida, ähvardades seekaudu ka selle identiteeti. Kui identiteet oma võrgustiku tervist enam kaitsta ei suuda, hakkab selle võrgustiku funktsioneerimine halvenema ja lõpuks häabub sootuks.
- Eluterves võrgustikus tekitab energiavoo juhtimine ülejäägi, mis võimaldab suuremat ülemvõrgustikku elus hoida.
- Võrgustikke tervendav tegevus saab alguse üksikisikust, kellel on omakorda energiat üle. Nad moodustavad liikumise väikseima elujõulise tuumiku, liikumisest võib aga välja kasvada laiahaardeline muutus.



- Soojad võrgustikud koondavad inimesi, kes on valmis panema aluse uuele liikumisele. Ühine ambitsioon on sooja võrgustiku käimapanija ja selle identiteedi üks peamisi omadusi.
- Lõppeesmärk on hoida tervena ka suurem võrgustik, millesse inimene kuulub.

## VÕRGUSTIKE DÜNAAMIKA LIIKUMAPANEVAD JÕUD

Kaks esimest korralduspõhimõtet ehk iseorganiseeruvus ja identiteet loovad tingimused, milles elusorganismid saavad paljuneda ning areneda. Seevastu kolmas, neljas ja viies põhimõte ergutavad eluprotsesside dünaamikat. Konkurentsi põhimõte edendab neid omadusi, mis aitavad organismil teiste ees eelist saada. Vastastikuse täiendavuse põhimõte tagab, et neil omadustel oleks oma kontekstis õige kuuluvus ja väärtus. Looduses on konkurents ja vastastikune täiendavus lahutamatud. Üheskoos on nende eesmärk spetsialiseeruda ja ülesandeid jaotada. Evolutsiooni vältel on nende vahetõrge viinud veel suurema keerukuse, mitmekesisuse ja iluni.

Ilu all peame silmas omadust. Igaüks, kes on sattunud troopilisse vihmametsa või käinud korallrahude vahel snorgeldamas, on lummatud sellest, kui kaunis võib olla loodus, kui sel vabalt vohada lasta. Muljetavaldav on ka Sahara kõrb, kus kõikvõimalikud eluvormid on leidnud loovaid lahendusi, et karmides oludes ellu jääda.

Konkurents ja vastastikune täiendavus on üksteise vastandid. Nad hoiavad teineteist tasakaalus ja jagavad vaheldumisi võimupirukat. Seega võib iga eluvormi puhul täheldada pulseerivat kasvu, mis on ühtaegu viies korralduspõhimõte.

## 3 Konkurentsi põhimõte

*Vahelduvus ja valikulisus tagavad, et ellu jäävad üksnes kõige paremini kohanenud organismid*

### Oht ajendab konkurentsi

Senikaua kui energiast ja toorainest piisab, suudavad eri organismid end muretuks ülal pidada ning paljuneda. Ometi tähendab organismide kasvav paljus seda, et ühel hetkel jõuab kätte ka nappus. Need organismid, kes saavad nappidele ressursidele kõige paremini ligi, kasvavad ja paljunevad kärmemalt, kuid nende organismide

arvelt, kes ei suuda nendega sammu pidada. Näiteks kesal võtavad võimust kõige kiiremini kasvavad koloniseerivad taimeliigid.

Nappus ei ole aga ainuke oht. Ohtlikud võivad olla ka kiskjad, parasiidid ja kahjurid või väliskeskkonna muutused, nagu veepuudus, üleujutus või suur temperatuurikõikumine. Need liigid, mis tulevad olemasolevates oludes kõige paremini toime, saavad oma konkurentidega võrreldes eelise ja jäävad ellu.

Kirjeldatud omaduste väljaarenemisel mängib eluslooduses suurt rolli ka juhus. Enamasti on paljunemismustrid salvestatud näiteks DNAsse, kuid esineb ka muid variante. Üks variant võib konkurentsile peale jääda ning selle tulemusena saada teiste ees eelise nii paljunemisel kui ka oma geenide järgmistele põlvedele pärandamisel. Hüpotees, et säärane varieerumisprotsess ja konkurentsipõhine valikulisus on viinud üha suurema elurikkuseni, tõi kuulsust Charles Darwinile, kelle teooria järgi jäävad ellu vaid primad<sup>26</sup>. Looduslik valik ei tähenda tingimata, et peale jääb tugevaim. Õieti võidab see, kes on suutnud kõige paremini kohaneda.

Variatsioone võib esineda ka siis, kui on piisavalt katsetamisvõimalusi. Energia juhtimise puhul tähendab see, et peale eluks vajaliku miinimumi läheb tarvis varusid. Lisaks peab olema võimalus eksida, ilma et organism peaks selle eest kõrget hinda maksma. Kui valitseb küllus, on loodusel valikuvõimalusi. Geneetiline paljunemine, mille puhul valitakse ja rekombineeritakse nii nais- kui ka meesisendite DNA-materjal, on geniaalne mehhanism, mis aitab loodusel pärilikkusaines esinevaid pisivigu jooksvalt korrigeerida. Ühtlasi võimaldab see järeltulijate variatiivsust.

### Konkurents inimeste võrgustikes

Konkurents on omane kõigile võrgustikele – ka nendele, mis kuuluvad üksnes üksikisikule, ehk mina-võrgustikele. Igaühel on eri soovid ja vajadused, mis aina tähelepanu nõuavad. Sama lugu on eri vaatenurkade ja tegevusvalikutega. Samuti oleme oma loomu poolest ajendatud variatsioone otsima; uudishimu tundmine ja uue teada saamine on meeldiv kogemus. Ometi kehtib see vaid kindla piirini. Kui õpikogemused hakkavad ületama meie isiklikku identiteeditunnetust, uskumusi ja seda, kust ammutame kindlustunnet, on lõbu läbi. Siis hakkavad tööle kaitsemehhanismid, mis püüavad kaitsta meie sisemaailma välismoonutuste eest.

Meie-võrgustikus konkureeritakse positsioonide pärast, mis kaitsevad enda huve ja kust saab võrgustikku panustada nii, nagu soovitakse. Mõni neist on võrgustikuidentiteedis kindlaks määratud, näiteks organisatsiooniline ülesehitus ja hierarhia jäikus<sup>27</sup>. Teised osad varieeruvad rohkem ja nii avaldubki konkurents.

<sup>26</sup> Loosung „Ellu jäävad primad“ ei kuulu aga algupäraselt Darwinile. Õigupoolest mõtles selle välja hoopis Herbert Spencer pärast seda, kui oli Darwini tööga tutvunud. Tema kasutas seda juhtumit eesmärgiga õigustada sotsiaalset ebavõrdsust.

<sup>27</sup> Siin näeme võrgustike energia kontseptsiooni eeliseid võrreldes üldise rõhuasetusega organisatsioonidele ja korralduslikele struktuuridele. Siiski ei ole kindlat hierarhilist struktuuri kõigil võrgustikel, mis muutumises tähtsad on. Liikumapanevate soojade võrgustike liikmed pärinevad enamasti eri meeskondadest ja organisatsioonidest.

Eluterve konkurents on meeldiv ja soodustab energiajuhtimist. Samal põhimõttel rajaneb igasugune mängimine ja sport. Võrgustik ergutab meid rohkem pingutama, et tuua esile enda parimad küljed ja arendada neid omadusi, mis meile teiste ees eelise annavad.

Tahe võita on inimloomuses. Kuid kui tahad võita, pead õppima ka kaotama. Alles siis on võimalik võtta riske, mis kaasnevad igasuguse konkurentsiga. Risk väheneb siis, kui kaotamine ei näi mitte katastroofi, vaid kasuliku kogemusena.

Konkurents on päevakorras ka sooja võrgustiku ja nende-võrgustiku puhul, milles soe võrgustik soovib algatada mingi liikumise. Igaüks, kes muutust soovib, peab konkureerima suurema kogukonna ideede, reeglite ja juurdunud muustritega. Niiviisi püütakse saavutada positsioon, millega mõju avaldada.

### **Võistlus suurendab elujõudu üksnes turvalisuse piirides**

Niikaua kui konkurents valitseb raamistik, kus sellega lisanduv väärtus ületab võimaliku kahju, on see elujõu allikas. Sportlased võivad pidada kaotatud võistlust kasulikuks õppetunniks, mille kaudu üha tugevamaks saada, ergutades ühtaegu ümbritsevat sportlasvõrgustikku, kus kõik üksteist proovile panevad. Niikaua kui reeglid ei luba mängijatel üksteist raskelt vigastada, on mängimine lõbus.

Hollandi põllumajandusbuumi aegu hallati paljusid asutusi kollektiivselt. Tootjaorganisatsioonid, põllumajandusühistud, teabekeskused ja valitsus tundsid, et jagavad võrdset vastutust. Sellises turvalises sisekliimas oli piisavalt variatsiooni- ja valikuvõimalusi. Tehti palju katsetusi, ka tootjate endi algatusel. Paljulubavaid ideid hakati teaduslikult uurima ja pärast heakskiidu saamist levitati neid kui põllumajandusnõustamise häid tavaid<sup>28</sup>. Kuna katsejaamad valisid parima teguviisi tüüpilise põllumajandusettevõtte eeskujul, põhjustas see ühetaolisust. Piiratud arv põllumajandustüüpe, mida oli võimalik demonstreerida, sai standardiks.

Selleks et võita, ei pea tiim igaüht mängu panema – valida tuleb üksnes parimad. Turvaline keskkond tähendab aga seda, et need, kellele meeskonnas kohta ei pakuta, saavad mängust osa võtta laiemas kontekstis. See võimalus võib tekkida juhul, kui kõnealune kontekst on mitmekesine ja ülesanded jaotatud. See on üks vastastikuse täiendavuse põhimõtte elemente, mida käsitletakse allpool.

### **Monopolid ja tõrjutus vähendavad turvalisust**

Kui konkurentsi piisavalt ei piirata, viib see rõhumise ja tõrjumiseni. Puuduvad tagasisidemehhanismid, mis aitaksid tagada võrgustiku tervise teist poolt:

<sup>28</sup> Vijverberg 1996.

vastastikust täiendavust. Sel juhul ei soodusta konkurents optimaalset spetsialiseerumist ega ülesannete jaotust.

### **Konkurents ei võimalda alati parima lahenduseni jõuda**

Konkurents ei taga tingimata, et olemasolev energia kasutatakse ära parimal võimalikul moel. Vaadake näiteks metsas kasvavaid puid. Päikesevalgust saavad eelkõige kõrgeimad isendid. Konkurentsi korral pole puudel, mis nii kõrgeks ei kasva, vähimatki võimalust. Evolutsiooni vältel on ikka olnud sedasi, et võidavad need liigid, mis suudavad kasvada kõrgeimaks. Niivõrd kõrgete tüvede kasvatamiseks ja vee kandmiseks pika vahemaa taha kulub rohkelt energiat. Kui kõik puud oleksid sõlminud kollektiivlepingu lühendada oma kasvu mõnekümne meetri võrra, oleks väga palju energiat kokku hoitud. Praktiliselt rääkides valitseb kõrge kasvuga kaasnevate eeliste ning vee ja muude toitainete transportimiseks kulutatava energia vahel tasakaal.

Filipiinidel, kus ma (Elke) mitu aastat elasin, jälgisin tihti, kuidas tiheda liiklusega kahe sõidurajaga teedel tekkisid ummikud. Natukese aja möödudes suundus osa juhte alati vasakusse ritta, et vältida eesolevat autorivi. Mõne aja pärast oli kumbki rida paksult autosid täis ja sama juhtus ka vastassuunas. Ummik võis kesta tunde, enne kui uuesti liikuma saadi. Kui juhid oleksid end vaos hoidnud ja õiges reas kannatlikult oodanud, oleksid ummikud märksa kiiremini hajunud.

Konkurents sunnib meid kasutama omadusi, mis võimaldavad elusolenditel end teistest eristada ja saavutada nende ees suhtelise eelise. Energiavoo juhtimine peab olema võimalikult tõhus. See nõuab standardimist, ühtsust ja distsipliini, et saavutada mastaabisääst.

### **Vaba konkurents seab ise oma piirid**

Kui võrgustikus puuduvad turvalisusmehhanismid, muutub konkurents võitluseks elu ja surma peale. Tugevaim võidab ja saavutab monopoolse seisundi, surudes peale distsipliini ja ühetaolisuse. See, mis ei vasta normidele, lükatakse kõrvale.

Konkurentsisüsteem, mille puhul ei ole sobivaid parameetreid määratud, seab ise endale piirid vähemalt kolmel viisil: kurnatuse tekkimise, reageerimisvõime vähenemise ja kõrvalejätute hulga vastujõu esilekutsumise kaudu.

**a. Ammendamine.** Võistlushimulised süsteemid on loodud kiiresti kasvama. See on võimalik senikaua, kui saadaval on piisavalt energiat ja toorainet. Ühel hetkel saavad need aga otsa ja siis on edasine kasv pärsitud. Ühetaolisus tähendab, et tajumehhanismid töötatakse välja üksnes kasvu jaoks ja kõik kõrvalekalded surutakse alla või jäetakse välja. Kui olud muutuvad, näiteks varud hääbuvad, ei suuda organism enam piisavalt hästi reageerida. Siis on suuremad võimalused teistel süsteemidel, kes neis oludes paremini hakkama saavad.

- b. **Suurenev haavatavus.** Mitmekesisust ja loominguilisust on vaja selleks, et töötada muutlikes oludes välja uusi lahendusi. Nüüdses monopoliseeritud süsteemis aga surutakse varieerumist alla.
- c. **Vastujõud.** Kõik, mida tõrjutakse või mis lükatakse kõrvale, hakkab avaldama vastujõudu, mille eest on süsteemil end üha keerulisem kaitsta. Looduses välistab selliste vastandlike jõudude olemasolu ühe liigi domineerimise, võimaldades seeläbi variatsiooni.

Monokultuurid on vastuvõtlikud viirustele ja teistele haigusetekiitajatele. Nii linnu- ja kalaparv kui ka imetajate kari tõmbab ligi kiskjaid, kuna neist võib palju kasu olla. Samamoodi hakkavad kõrvalejätud elanikkonnarühmad vastupanu avaldama ja võivad tekitada palju kahju. Neil Johnsoni ja tema meeskonna tehtud rahvusvaheline uuring piirkondlike relvakonfliktide kohta näitas, et peaaegu alati oli agressiooni allikaks süstemaatiline diskrimineerimine ja teatavate rühmade tõrjumine nende etnilise päritolu või veendumuste alusel.<sup>29</sup> Kuigi igal ülestõusul on omad lood vägivalda ajendanud tegelikkuse kohta, võib tõeline põhjus, mis konfliktini viis, peituda biotoobis.

#### Kolmanda korralduspõhimõtte praktiline mõju

- Konkurents on elavate võrgustike elujõulisuse tagamisel liikumapanev jõud.
- Tahe võita on inimloomusega lahutamatult seotud.
- Konkurents on oluline element varieeruvuse ja valiku protsessis, mille tulemusena kvaliteet paraneb.
- Variatsioon tekib energia ülejäägist võrgustikus.
- Konkurents soodustab elujõulisust, kui võrgustiku identiteet hõlmab piisavalt turvalisi tingimusi.
- Tingimused on turvalised siis, kui süsteem suudab ennetada monopole ja kõrvalejätust, tõrjutust.

---

## 4 Vastastikuse täiendavuse põhimõte

*Spetsialiseerumise ja ülesannete jaotuse kaudu toimuv koostöö on kasulik*

---

#### Evolutsiooniteooria teine osa: endosümbioos

Darwini evolutsiooniõpetus, mille domineeriv korralduspõhimõte on konkurents, on vaid mündi üks pool. Teise poole pakub oma endosümbioositeooriaga välja Lynn

<sup>29</sup> Johnson jt 2009.

Margulis<sup>30</sup>. Ürgses bakterite supis hakkasid arenema erisugused liigid, mis täitsid algelises ökosüsteemis vastastikku täiendavaid funktsioone. Tuumaga rakkudes

**„Elu ei vallutanud Maad  
mitte võitluse, vaid  
võrgustike abil“**

Margulis ja Sagan 1986, lk 15

tekkisid mitokondrid, kui üksikud organismid hakkasid sümbiootilistes suhetes koostööd tegema. Neist kujunesid välja elusrakkude energiakeskused. Igal järgneval arengutasemel spetsialiseerumine ja ülesannete jaotus kasvas. Rakud koosnevad vastastikku täiendavatest

komponentidest ning elusolendid koosnevad omakorda koostööd tegevatest spetsialiseerunud rakkudest. Ökosüsteemid on hämmastavate koostöövormide äärmiselt keerukad avaldumisvormid.

## Tasakaal konkurentsi ja vastastikuse täiendavuse vahel

„Kui sa tahad minna kiiresti, mine üksi. Kui sa tahad jõuda kaugele, mine koos.“

Selles Aafrika vanasõnas on võetud huvitavalt kokku, kuidas on seotud vastastikuse täiendavuse ja konkurentsi korralduspõhimõtted, mis teineteist tasakaalustavad.

Koloniseerivad taimeliigid kasvavad kesal kõige kiiremini. Monokultuuris toodavad need biomassi. See muundab biotoopi, lastes teistel liikidel koloniseerijate toodetud küllust ära kasutada. Seejärel läheb olukord koloniseerijatele raskeks, kuna nende ressursid on ammendatud. Variatiivsus ja mitmekesisus kasvavad järk-järgult ning liigid täiendavad üksteist, et ellu jääda. Olemasolevaid ressursse kasutatakse üha säästvamalt. Ökosüsteemil tekib kontrolli- ja tasakaalusüsteem: tagasiside-mehhanismid võimaldavad koostööd spetsialiseerunud organismide vahel. See paneb iga organismi pidevalt proovile, kuna ellujäämise nimel tuleb konkureerida teiste alamsüsteemidega.

## Vastastikune täiendavus võrgustikes

Inimeste võrgustikus ilmnevad ka spetsialiseerumine ja ülesannete jaotamine, võimaldades üksikisikul keskenduda sellele, mida ta hästi oskab. Kooskõlale keskendumine tagab võrgustiku sidususe, mis tähendab, et tervik on enam kui osade summa.

Hierarhia ja ülesannete jaotamine ei ole võrgustikus rangelt kindlaks määratud. Enamasti ilmnevad need alles pärast vastastikust konkurentsi. Igas võrgustikus võib muutuda nii kooslus kui ka paigutus – inimesed läbivad oma elus perioode, milles nad oma vastastikust täiendavust taasavastavad, proovile panevad ja tugevdavad. Praktikas on see võrgustikusisese suhtluse oluline osa, kuigi osalised usuvad sageli, et sisu on neile kõige tähtsam.

<sup>30</sup> Lynn Margulis avaldas oma teooria mitokondri päritolu kohta 1970. aastal. Viimane ülevaade tema evolutsiooniteooria käsitlestest on „Symbiotic planet: a new look at evolution“ (2008) („Sümbiootiline planeet: uus pilk evolutsioonile“ (2008)).

## Elutervest võrgustikust saab esilekerkivate omadustega süsteem

Maal ei kujuta endast üksnes kuivanud värviga lõuenditükki: tõelisel kunstiteosel on võime vaatajat liigutada. Seda, mida vaataja kogeb, ei saa taandada ühelegi omaette komponendile. Kogemus tuleneb sellest, mida kunstnik on teose kaudu väljendanud: millestki, millega vaataja tunneb teatavat osadust. Need omadused loob tervik.

Näiteks koolilapsed on omaette kõik väga armsad, kuid üheskoos võivad ometi õpetaja meeleheitele ajada. Klassil on esilekerkivaid omadusi, mida ei saa selgitada iga lapse iseloomu eraldi uurimisega.

Kui võrgustikul on esilekerkivad omadused, räägime süsteemist. Iga eluterve võrgustik on omaette süsteem; tervik on suurem kui selle osade summa. Meie planeedi suurim elav võrgustik on üleilmne ökosüsteem Gaia. Selle omadused ei tulene osadele omastest joontest, vaid sellest, kuidas need üheskoos toimivad.

1993. aastal paluti kahel uurimisrühmal kindlaks teha, millised omadused on Hollandi põllumajandusteadmiste süsteemis kõige paljulubavamad. Seesugune nimekiri aitas põllumajandusministeeriumil paremini rahastamisotsuseid teha. Üks uurimisrühm keskendus eri sektorite ettevõtjarühmade kasumlikkusele. Nad kasutasid lihtsustatud lähenemisviisi. Teine rühm ei olnud aga nende käsitlusega nõus. Näidisjuhtumiks võtsid nad Hollandi piimatootjad, kes olid Portugali emigreerunud. Esmapilgul võis öelda, et neil olid samad teadmised, tehnoloogia ja loomad kui nende kolleegidel, kes olid jäänud Hollandisse. Ent neil puudus tugev teadmiste võrgustik ja taristu, mis oli olemas Hollandis ning võimaldas kõrgetasemelist teabe ja kogemuste vahetust, samuti tohutut reageerimisvõimet. Sellised süsteemi omadused jäid lihtsustatud lähenemisviisi puhul tähelepanuta.

Meie-võrgustikud arendavad selliseid süsteemi omadusi, mis on vajalikud nende-võrgustike mõjutamiseks. See nende-võrgustik ei pea veel olema süsteem. Seni kui selle võrgustiku ühenduslülid on liiga nõrgad, ei teki esilekerkivaid omadusi.

Esilekerkivad süsteemi omadused tekivad vastastikuse täiendavuse tulemusena. Spetsialiseerumine ja ülesannete jaotus ei ole kasulik mitte ainult üksikute komponentide energjavoo juhtimise seisukohast – tegemist on millegi enama kui lihtsalt andmise ja võtmise vastastikku kasuliku suhtega. Spetsialiseerumisel ja ülesannete jaotusel põhinev süsteem võimaldab kujuneda omadustel, mida süsteemi komponendid eraldiseisvana luua ei suudaks. Nii loob elav süsteem selliseid energia pakendamise viise, mis on selle koostisosadeks olevatele organismidele kasulikud.

*Spetsialiseerumisel ja ülesannete jaotusel põhinev süsteem võimaldab kujuneda omadustel, mida süsteemi komponendid eraldiseisvana luua ei suudaks. Nii loob elav süsteem selliseid energia pakendamise viise, mis on selle koostisosadeks olevatele organismidele kasulikud*

## Üksteist täiendavad võrgustikud loovad endale ka piire

Elav võrgustik on eluterve senikaua, kui selle põhiosad on suhtlustrite kaudu seotud. Need mustrid on ühendusmehhanismid, mis hoiavad alal energiavoo juhtimist ja tagavad, et eri komponendid jätkaksid üksteist vastastikku täiendavate funktsioonide täitmist. Sel viisil suudab võrgustik end ise taastada.

Kui keerukus kasvab, peavad arenema ka ühendusmehhanismid. Ka need peavad muutuma keerukamaks. Kui keerukus kasvab liiga suureks, nii et ühendusmehhanismidel on sellega raske toime tulla, muutub elav võrgustik haavatavaks: olulisi ühenduslülisid ei suudeta enam hoida. See annab konkurentsipõhistele organismidele võimalusi sisse tungida.

Hollandi põllumajandusbuumi ajal kasvas mitmekesisus märgatavalt. Väikesed segapõllumajanduslikud pereettevõtted olid teinud ruumi suurematele pereettevõtetele, mis olid spetsialiseerunud konkreetsetele sektoritele, nagu piimakarja-, sea- või tomatikasvatus. Nende spetsialiseerumine laienes omakorda näiteks sigade aretamisele või nuumamisele ning punase- ja valgeõieliste gerberate kasvatamisele. Teadmiste süsteem järgis seda arengut, rajati spetsialiseerunud katsejaamu, kus uuriti praktilises plaanis ärisüsteeme, ning valitsuse teenistusse kaasati põllumajandusnõustamise spetsialiste.

Kui Saksamaal levis 1980. aastatel Hollandi tomatite kohta negatiivne reklaam, kus neid kirjeldati maitsetute veepommidena (*Wasserbombe*), suutis tomatikasvatajate võrgustik olukorrale nutikalt reageerida, tuues väga lühikese aja jooksul turule uue valiku maitsvaid sorte.

Sellest hoolimata oli valitsuse organiseeritav teadmiste võrgustik jätkusuutmatu. Järk-järgult võtsid riiklike põllumajandusnõustajate rolli üle ärinõustajad. Nad suutsid spetsialiseerumise kasvuga paremini kaasa minna. Tootjad olid valmis nende teenuste eest maksma, näiteks tasuma kasvuhoones kasvatatavate köögiviljade ja lillede üle järelevalve tegemise eest. Neid teenuseid ei saanud osutada avaliku sektori nõustajad, kes töötasid tootjate heaks tasuta. 1990. aastal põllumajandusnõustajate teenistus erastati ja põllumajandusuuringuid hakati tegema ministeeriumist väljaspool.

## Ühendusmehhanismid – laiaulatuslikest peenhäälestuseni

Konkurentsi ja vastastikuse täiendavuse perioodid vahelduvad. Ükski süsteem ei põhine kunagi puhtalt konkurentsil või vastastikusel täiendavusel. Konkurentsipõhised süsteemid tuginevad sisemisele spetsialiseerumisele ja ülesannete jaotusele, kuid nende eesmärk on teiste süsteemidega peetavast võitlusest võitjana välja tulla. Selleks on vaja sisemist ühtsust ja distsipliini. Vastastikusel täiendavusel põhinevad süsteemid võivad rakendada ka konkurentsi, kuid nende puhul on paigas turvalised piirid, mille raames spetsialiseerumine ja ülesannete jaotus saavad toimida. Väljapoole vaatavad niisugused süsteemid selleks, et leida vastastikuse täiendavuse võimalusi laiemas plaanis.



Taimede ja loomade maailmas on selline vastastikmõju täheldatav siis, kui konkurentsipõhised süsteemid jõuavad oma piirideni. Vastastikusel täiendavusel põhinevad süsteemid suudavad tänu suuremale mitmekesisusele muutuvate olukordadega paremini toime tulla. Kui süsteemi ühendusmehhanismid ei suuda suurenenud keerukuse tõttu süsteemi osi enam koos hoida, muutub see haavatavaks konkurentsist elatuvate kiskjate rüüstamise suhtes. Elujõu kadudes vallandub kaos ja hoo saavad sisse konkurentsipõhised süsteemid.

Kaootilistel aegadel jääb ka inimeste võrgustikes peale tugevama tahe. Keskaegses Euroopas elanud rüütliid olid just nagu sõjapealikud, kes praegu valitsevad läbi-kukkunud riikides, näiteks Liibüas ja Afganistanis. Kui 1989. aastal raudne eesriie langes ja iganenud kommunistlikud struktuurid lagunesid, nägid tänapäeva oligarhid võimalust omandada võim tootmisvahendite üle. Neid võiks võrrelda möödunud sajandite Lääne-Euroopa kolonisaatoritega.

Lääne tsivilisatsiooni ajalugu sisaldab järjestikuseid perioode, mis pendeldavad valdavalt konkurentsile keskenduvate teemade (minakeskne) ning teisalt eelkõige solidaarsust ja koostööd väärtustavate teemade (meiekeskne) vahel.<sup>31</sup> Identiteedi piirid, mille raames inimesed suutsid suhteliselt ohutult ellu jääda ja areneda, laienesid pidevalt ning hakkasid hõlmama järjest suuremaid struktuure. Algselt tagas rahvusriik ainult julgeoleku (nt sõjavägi ja politsei), kuid järk-järgult sai see uusi ülesandeid juurde.

Turu korraldus praegusel, meile tuttaval kujul on tegelikult vahend konkurentsist ja vastastikuse täiendavuse tasakaalustamiseks. „Aus konkurents“ aitab vältida monopole, kus üks isik saab oma tahet teistele peale suruda, ja tagada, et kedagi ei tõrjutaks. Ökoloogilisest vaatepunktist on monopoliseerimine ja tõrjumine kaks sellist tegurit, mis viivad konkurentsipõhised süsteemid oma piirideni ning tekitavad optimaalsest halvemaid lahendusi.

Kriitilises mõtiskluses valitsuse rolli üle jõuab Herman van Gunsteren sarnasele järeldusele: monopolide ja tõrjutuse ennetamine peab olema korraldatud kollektiivsel tasandil.<sup>32</sup> Selle keskmes on ühiskonnasiseste ja -üleste sidemete hoidmine. Poliitikud, kes lubavad ühiskonda kujundada oma valijate soovide järgi, võivad valitsustele kergesti palju tööd tekitada. Kuid seda kujundamisprotsessi võib läbi viia ka ühiskond ise. Valitsused peaksid keskenduma pigem ühiskonna iseorganiiseerimise võimele.

### **Turu „nähtamatu käsi“ on ainult üks pool loost**

Looduses esinevad ühendusmehhanismid on sageli tugevamad-jäävad-ellu-tüüpi mehhanismid. Rebase ja jänese puhul säilitab looduse nähtamatu käsi ökoloogilise

<sup>31</sup> Gravesi teoorias spiraalidünaamika kohta on kaheksa järjestikust väärtussüsteemi. Need vahelduvad mina- ja meiekesksete vahel. Iga üleminek on samm inimteadvuse evolutsioonis. Beck ja Cowan 1996. Vaata ka peatükki 6 „Reageerimisvõime“.

<sup>32</sup> Van Gunsteren 1998.

tasakaalu, kasutades ära nende olelusvõitlust. See on võrreldav 18. sajandi lõpust pärit nähtamatu käe teooriaga, mille sõnastas Adam Smith ja mida ta käsitles inimestevahelise majandusliku liiklusena. Kui igaüks lähtuks oma huvidest, oleks tulemuseks optimaalne spetsialiseerumine ja tööjaotus kõrgemal tasemel ning sellega kaasnev üldine jõukus oleks süsteemi esilekerkiv omadus. Kirjeldatud teooriaga pani Smith aluse kapitalismile. Smith tajus juba mitu aastakümnet enne Darwinit evolutsiooni konkurentsiga seotud aspekti, kuigi sellest teooriast ei teadnud ta siis mõistagi midagi.

19. sajandi lõpuks oli lääne ühiskonnas selgeks saanud, et kapitalismi otsesed tagajärjed ohustavad järjepidevat arengut. Sotsiaalne ebavõrdsus, mida põhjustasid ekspluateerimine ja tõrjutus, kutsus ühiskonnas esile rahutusi ja revolutsioonilisi liikumisi. Tekkis vastuseis tööliikumiste ja ühistuettevõtete näol. Valitsev klass mõistis nende väärtust. Vastastikuse täiendavuse tunnustamine soodustas sellise keskkonna tekkimist, kus konkurentsi raamisid turvalisemad piirid. Hollandi nn poldrimudel, milles sotsiaalpartnerid (nagu tööandjad, töötajad ja valitsus) arutavad palkasid ja töötingimusi, on süsteem, mis aitab säilitada majandusarengus vastastikust täiendavust.

1990. aastatel läänes universaalseks standardfilosoofiaks kujunenud neoliberalism tähistas tagasipöördumist konkurentsipõhiste süsteemide juurde. Riikidevaheline vabakaubandus edendaks heaolu, suurendades üleilmset spetsialiseerumist ja tööjaotust, ning valitsused ei tohtinud sellele takistusi seada. Praegusajal on aga mehhanismid, mis suudaksid konkurentsi niisugusel tasemel ohututes piirides hoida, liiga nõrgad, et vältida piiramatu konkurentsi kahjulikku mõju. Meie globaalsed institutsioonid ei ole veel piisavalt tugevad.

Elkõige pole finantssektoril piisavalt vastujõude, et konkurentsi kontrolli all hoida. Globaalset majandust juhtiv finantssüsteem on praegu konkurentsipõhises etapis, kus võitmine (st kasumi teenimine) on norm. Selle tagajärjed on paratamatult näha: suur osa maailma rahvastikust marginaliseerub, kuna nende pealt ei ole võimalik kasumit teenida, loodusvarad ammendatakse ning võimekus tõhusalt kliimamuutustele reageerida on ilmselgelt ebapiisav. Samal ajal võtavad kollektiivsed institutsioonid, nagu keskpangad, üha karmimaid meetmeid, et kaitsta majandust täieliku kollapsi eest. On viimane aeg mõista, et ka finantssektor peab minema üle vastastikusel täiendavusel põhinevale süsteemile.<sup>33</sup>

### **Konkurentsil ja vastastikusel täiendavusel põhinevad süsteemid vahelduvad ajas**

Inimkonna ajaloos on ajajärke, mil üksikinimese elu ei peetud konfliktide lahendamise ja korra säilitamise vaatest tähtsaks. Järk-järgult on ühiskonnad rajanud institutsioone, mille kaudu saab konflikte lahendada nii, et tekiks võimalikult vähe kahju. Paraku pole niisugused institutsioonid kogu maailmas veel piisavalt

---

<sup>33</sup> Sjoerd Robijn sõnastas kaheksa vajalikku muutust oma magistritöös „Naasmine Oikonomiasse“ (2015).

kättesaadavad, et need suudaksid kõigi konfliktide korral abi osutada. See on üsna suur saavutus, kuidas on Lääne-Euroopa pärast Teist maailmasõda suutnud rahus areneda. See on olnud võimalik tänu eri institutsioonidele, nagu usaldusväärne kohtusüsteem ja demokraatlikud struktuurid. Need võimaldavad koordineerimist, et vastastikune täiendavus saaks kasvada. Me peaksime niisuguseid institutsioone toetama, kuigi need ei pruugi veel piisavalt hästi toimida, et lahendada ökoteadlikkusega kaasnevaid probleeme.

Iga ühiskond kujundab välja sellise režiimi, mis vastaks seal parasjagu kehtivale korra tasemele. Kui valitseb suur kaos ja ebakindlus, otsivad inimesed tugevaid juhte, lootes, et need kaitsevad neid. Sellised juhid nõuavad distsipliini ja kuulekust, mis saavutatakse aga mitmekesisuse ning loovuse arvelt. See toob tavaliselt kaasa konkurentsipõhise süsteemi, mis kurnab, domineerib ja tõrjub.

Ökoteadlikkus tähendab arusaamist, et igaühe saatus on lõppkokkuvõttes teiste omaga seotud. Kasvav pingeline kollektiivne inimkäitumine ja kasutatavate loodusvarade mahu vahel, millest me sõltume, nõuab uude lahendusi. Vaja läheb paljude inimeste leidlikkust. Sobivad lahendused saab luua ainult sellises süsteemis, mis põhineb vastastikusel täiendavusel, mitmekesisusel ja loomingulisusel ning mille struktuur tagab neile turvalised tingimused.

### **Neljanda korralduspõhimõtte praktiline mõju**

- Elu olemasolu on esilekerkiv omadus, mis iseloomustab vastastikusel täiendavusel põhinevaid võrgustikke.
- Konkurentsipõhiste süsteemide eesmärk on võita. Vastastikusel täiendavusel põhinevate süsteemide eesmärk on arendada sümbiootilisi suhteid, nii et tervik oleks alati midagi enam kui selle osakeste summa.
- Vastastikusel täiendavusel põhinevad süsteemid on sisemiselt mitmekesisemad kui konkurentsipõhised süsteemid. Mitmekesisus annab rohkem võimalusi leida muutlikes oludes sobivaid lahendusi.
- Mitmekesisus annab märku võrgustiku heast seisundist. See on nii sellepärast, et spetsialiseerumine ja ülesannete jaotus ning seega ka keerukus suurenevad eluterves elavas süsteemis autonoomselt.
- Vastastikusel täiendavusel põhinevad süsteemid on varustatud mehhanismidega, mis stabiliseerivad sisemisi konkurentsijõude ja hoiavad neid ohututes piirides.
- Vastastikusel täiendavusel põhinevad süsteemid jõuavad oma piirideni siis, kui nende keerukus kasvab kiiremini kui tagasisidemehhanismid, mis hoiavad olulisi elemente ühendatuna. Sellises olukorras tekib välistel konkurentsipõhistel süsteemidel võimalus võrgustikku sisse tungida.
- Domineerimise ja tõrjutuse ennetamine on vastastikusel täiendavusel põhinevates võrgustikes kollektiivne ülesanne.

- Teadvus on elavate võrgustike tagasisidemehhanismides oluline element. Lood, millesse inimesed ühiselt usuvad, määravad kindlaks, kes kuuluvad meie-võrgustikku ja keda peetakse ohuks.
- Läbi inimkonna ajaloo on valitsenud suundumus, et nende lugude „meie“ on kasvanud, hoolimata lugude suurest mitmekesisusest.
- Tänapäeva suur katsumus on leida globaalsel tasandil vastastikku täiendavaid suhteid, mis põhineksid nii üksteise kui ka meie planeedi ökoloogilise võimekuse austamisel. Selle taipamine on ökoteadlikkuse tuum.

---

## 5 **Pulseeriva kasvu põhimõte** *Elavad võrgustikud arenevad ruumis ja ajas läbi tõusude ning mõõnade*

---

### **Kõik on liikumises**

Öö ja päev vahelduvad tänu sellele, et Maa tiirleb ümber Päikese. Tõusud ja mõõnad on võimalikud tänu Kuu tiirlemisele ümber Maa. Need on tsüklid, milles on nii soojad ja külmad kui ka märjad ja kuivad ajajärgud. Üksteisega võistlevad jõud

*„Sajandi võrra uuringuid  
nii ökoloogias kui ka  
mitmes muus valdkonnas  
molekulidest tähtedeni  
tõestavad, et süsteemid  
ei taandu kauaks, vaid  
tukslevad üha edasi“*

Howard Odum 2007, lk 54

põhjustavad tõuse ja mõõnu samamoodi, nagu merelaineid tekitab tuule ja Maa külgetõmbejõu omavaheline mäng. Kõik on liikumises – isegi kivid, kui vaadelda neid piisavalt kaua.

Selles liikumises ilmnevad mustrid, millega elu kord tänu Päikese toodetud energiale algas – nagu Prigogine väitis.<sup>34</sup> Elavad organismid on samuti tulvil tsükleid, mis neid liikuma panevad. Need omakorda on tihtilugu pidevas tukslemises – nagu südamelöögid, sisse- ja väljahingamine ning pingutuse ja lõõgastuse vaheldumine. Elusorganismidel on elutsükel, mille etapid on viljastamine, kasvamine, õide puhkemine, vananemine ja surm.

Inimeste võrgustikus avaldub sama tsükel. Need on sõja ja rahu ajastud; ajastud, mil ehitatakse, öitsetakse, tugevnetakse, kukutakse kokku ning langetakse kuristikku – need on nii majanduskriisi kui ka -buumi ajastud. Tõusu, sära ja languse ajastud. Ka väiksematel võrgustikel on oma elutsükel.

### **Lagunemine on elutsükli osa**

Kasvuetapis loovad elavad võrgustikud struktuuri, milles oma identiteeti väljendada ja milles enda keskkonna jaoks vajalikke ülesandeid täita. Lagundajad on iga

---

<sup>34</sup> Vaata järjekorras teist põhimõtet: identiteet.

elusraku sees juba olemas. Need alustavad oma tööd niipea, kui rakk oma ülesannetega enam hakkama ei saa. Säärased lagundavad ensüümid ehk lüsoosoomid paiknevad membraanidega põiekestes, mida energiavaru koos hoiab. Niipea kui see energiavaru otsa saab, vallandatakse ensüümid, mis hakkavad valke lagundama. See ongi lagunemisprotsess: üks paljudest hävitusprotsessidest tagamaks, et kõik, mis on oma kasulikkuse kaotanud, kõrvaldatakse korralikult.

Välised ohud, nagu kahjulikud bakterid ja viirused, varitsevad juba elutsükli algusetapis. Suuremates ökosüsteemides on noorel loomal kiskjate seas tihtipeale raske ja seetõttu jäävad ellu üksnes tugevamad.

Funktsionaalses etapis hoiavad ehitus- ja hävitusmehhanismid üksteist tasakaalus. Iga eluterve süsteem kannab endas hulka kaitsemeetmeid, mis võimaldavad tal tõrjuda sissetungijaid ning lagundada ja kõrvaldada kõike, mis süsteemi ei kuulu. See kaitse süsteem on hädavajalik, mistõttu tuleb seda pidevalt ülal hoida. Tegemist on looduses tavalise võidurelvastumisega, kus välised ründajad konkureerivad aina uuenevate kaitsemehhanismidega. Mõelgem näiteks gripipeideemiatele, mille vastu peab inimese immuunsüsteem pidevalt võitlema. Gripiviirus muteerub ja immuunsüsteemil ei jää üle muud, kui kohaneda.

Sarnane protsess toimub ka infotehnoloogia virtuaalmaailmas. Arvutiprogrammid, mis on üleilmselt üksteisega ühenduses, peavad oma viirustõrjetarkvara üha kohandama, et kaitsta end uute ründajate eest, kes tahavad süsteemi häkkida.

Lagunemisetapis on hävitav jõud peamine tegur. Struktuuril on üha raskem organismi energiavoogu hallata. Selle tulemusena ei ole enam energiat uute variatsioonide ja strateegiate arendamiseks. Võitlus kõdunemise vastu muutub jätkusuutmatuks. Hävitavad protsessid koosnevad tavaliselt üha arenevatest mustritest: iga samm kindlustab järgmise, tehes olukorra parandamise üha raskemaks.

Hollandi põllumajanduse kuldajale järgnes kasvava ebakindluse ajajärk (1975–1984)<sup>35</sup>. Põllumajandusvõrgustikul kujunes välja tugev identiteet, mille abil tagati endale ühiskonnas kindel koht. Edu valem, mis seisnes peamiselt selliste ohutute tingimuste loomises, kus tootjad saaksid toota ja uuendusi teha, rakendas ka Euroopa Majandusühendus. Hollandi põllumajanduspoliitika loojast Sicco Mansholtist sai esimene Euroopa põllumajandusvolinik (1956–1972). Kuid tingimused muutusid üleliia turvaliseks ja väljastpoolt tulevaid hoiatusi ei pandud enam tähele. Need hoiatused muutusid üha tõsisemaks. Kindlaksmääratud miinimumhinnad soodustasid ületootmist. Imporditollimaksud ja eksporditoetused põhjustasid ebaausat konkurentsi maailmaturul. Ühepoolne keskendumine tootmise kasvule tõi kaasa keskkonnareostuse.

<sup>35</sup> Wielinga 2001.

1975. aasta paiku muutus avalik arvamus tootjate kohta: uuendusmeelsete kangelaste asemel said neist järsku ebameeldivad saastajad.

Sel ebakindlal perioodil lootis põllumajandussektor üksnes omaenda tugevusele ja otsustas omapäi tegutseda. Tootmise laienemine ja tõhustamine jätkusid üha kiirenevas tempos. Ohumärkidele reageeriti tugevdatud sisedistsipliiniga („Ainult meie oleme piisavalt pädevad lahenduste leidmiseks“) ja muu sarnasega. Kriis oli paratamatu. 1984. aasta paiku ei lubanud poliitikud enam põllumajandussektoril tootmissüsteemi kahjulikku kõrvalmõju üle aja ühiskonna hoovi loopida. Euroopas kehtestati tootmiskvoodid ja Hollandis võeti esimesed meetmed, et vähendada reostust, mille oli tekitanud väetise ülekasutus. Järgnes hulk piiravaid meetmeid.

Sellel olid ulatuslikud tagajärjed suhetele põllumajandussektori võrgustikus. Korraga ei olnud valitsuse roll mitte kasvu ergutada, vaid kahju vaos hoida. Kriisi esimestel aastatel sai see tähtsaks ülesandeks, mille eest vastutasid ühiselt nii valitsus kui ka põllumajandussektor. Lõpuks aga ei suutnud kumbki seda alal hoida. Valitsuse põllumajanduse nõustamisteenistus oli ühenduslüli tootjate, teadlaste ja valitsuse vahel ning talle anti kande roll vastastikuse mõistmise edendamisel. See roll kadus, kui teenus 1990. aastal erastati, mille tagajärjel suhted halvenesid kiiresti. Tootjate esindajad pidid rahuldama nii valitsuse kui ka oma liikmete soove. Valitsuse ja põllumajandussektori peamine nõustaja Landbouwschap kõrvaldati 1996. aastal ühe tühise probleemi tõttu. Peagi sai selgeks, et struktuurist, mis oli põllumajanduspoliitikas varem nii tähtsat rolli mänginud, ei olnud enam midagi järele jäänud.

Kui välismaailmast pärinevaid ohusignaale piisavalt tõsiselt ei võetud, hakkas pihta hävitustöö. Tunti ebakindlust, millele järgnes rangem sisedistsipliin: püstitati tõelised kindluse müürid. Igauht, kes üldise arvamusega ei nõustunud, nähti vastasena. Võrgustik ise ei suutnud end taastada ja seetõttu ei leidnud tekkinud probleemidele tõhusaid lahendusi. Lõpuks viis see võrgustiku allakäiguni.

Rohelise rinde juhtvõrgustiku kadumisest maha jäänud varemeist sirgus aga hulk 1990. aastast arenenud uusi võrgustikke, mis olid mitmekesisemad kui kunagi varem.

Kui miski enam ei toimi, määratakse see lagunemisele, et uus saaks asemele tulla. Osad, milleks organism laguneb, on toiduks uuele elule. Looduses ei ole raiskamist. Seda nimetatakse hällist-hälli-põhimõtteks: mitte hällist hauani, vaid hällist uude hälli<sup>36</sup>. Ökoloogiliste olemasoluallikate austamine tähendab, et jäätmeid ei eksisteeri isegi mitte majanduse tootmistsükklis. Iga tootmisetapp peaks olema tsükliline, taaskasutades lagunemissaadusi samamoodi nagu looduses.

### **Energia ajajoone meetod kujutab võrgustiku energiakurvi**

Inimeste võrgustikes on peaaegu alati võimalik ära tunda sama pulseerivat liikumist. Seda kujutab ilmekalt energia ajajoone meetod, mille abil käsitletakse võrgustiku

<sup>36</sup> McDonough ja Braungart 2002.

teket<sup>37</sup>. Osalejad panevad märkmepaberile kirja hetked, mis neile võrgustikus osalemise ajal tähtsad olid: hetked, mis neile energiat andsid, hetked, mis energiat kulutasid, ja hetked, mis olid uute võimaluste või taipamise poolest murrangu- lised. Need märkmepaberid pannakse ajajoonel kolmele reale koos äratuntavate ajaliste eesmärkidega. Neist moodustub energiakurv. Tavaliselt on alguses palju energiat, siis saabub raskem ajajärk ja alles seejärel saavutatakse teatav stabiilsus. Mõnikord ilmneb, et võrgustiku aeg on ümber saanud või uus funktsioon nõuab äärmuslikku muutust.

See harjutus põhineb arusaamal, et need eeldused ja ootused, millega võrgus- tikku astutakse, ei ole kunagi päris täpsed. Lootus võidab kahtlused, just nagu noor armastus on pime. Me ei tunne tegelikkust kunagi piisavalt hästi selleks, et teha täiuslik plaan. Alles kogemuse kaudu õpitakse, mida kellelgi pakkuda on, et siis selle järgi tegutseda. Võrgustik õpib katse-eksitusmeetodil, kuidas tulla toime tegelikkusega, mis mudelite ja ennustustega kunagi päris kooskõlas pole. Võrgustik, mis seda „probleemide sood“ veel läbi pole sumbanud, ei ole kuigi palju õppinud. Läbimurre saabub sageli alles raske perioodi lõpus. See on julgustav tähelepanek paljudes energia ajajoone etappides. Raske aeg ei ole märk saamatusest, vaid ühise õpiprotsessi tähtis vaheetapp.

### **Kriisijärgne teelahe: häving või uuendus**

Probleemide soo ei esine üksnes võrgustiku algetappides. Kriisiperiood võib aset leida ka hiljem. Iga võrgustik loob oma struktuuri ülesannete jaotuse, kokkulepete, väidete, muustrite ja kultuuride näol. Nagu nägime ka neljandas korralduspõhimõttes, tähendab kindlam struktuur ühtaegu vaearikkamat ülalpidamist. Alati jõuab kätte ka see periood, mil pingutatakse rohkem, kui tulemustena vastu saadakse. Sellises olukorras konstruktiivsete ja destruktiivsete mehhanismide vaheline tasakaal kaob ning viimased saavad ülekaalu. Inimesed muutuvad rahulolematuks, tõmbuvad eemale või hakkavad võitlema. Aset leiavad sündmused, mis kahjustavad vastasti- kust usaldust või purustavad unistuse, et võrgustik aitab jõuda soovitud tulemuseni.

Kõik võrgustiku osalised<sup>38</sup> elavad „mina“ ja „meie“ vahelises pingeväljas. Kui „meie“ ei ole enam turvaline või „mina“ jaoks piisav, aktiveeruvad „mina“ kaitse- mehhanismid. Need mehhanismid häirivad võrgustiku ühenduvust, tekitades eska- leeruvaid destruktiivseid mustreid. Kui ma võrgustikust lahkun, on teistel vähem võita. Kui aga teiste vastu võitlema hakkam, tunnevad nad, et neil on õigus veelgi karmimalt vastu lüüa, ja nii edasi.

See protsess võib kulgeda kahes suunas. Süsteemis võib olla nii vähe energiat, et võrgustiku elu lakkab. Võrgustik laguneb ja inimesed lähevad oma teed. Teine

<sup>37</sup> Wielinga ja Herens 2013.

<sup>38</sup> Antud juhul võib „osaline“ tähendada üksikisikut meie-võrgustiku suhtes, aga ka meie-võrgustikku laiema nende-võrgustiku suhtes. Pinge ühe üksuse ja sellest suurema üksuse vahel on põhimõtteliselt sama.

võimalus on, et pinged ajendavad mõnda inimest otsima viise, kuidas võrgustikku taas elustada. Väljast või seest lähtuv oht vabastab energia, et kaitsta seda, mis on väärtuslik. Elustava energia kogunedes asuvad inimesed tegutsema.

Kõnealuses diskursuses räägitakse sageli organisatsioonide vastupidavusest, säilenõtkusest. Sõna otseses mõttes tähendab see organisatsiooni võimet seista vastu ohtudele ja taastada kriisi järel endine olukord. Kindlust ümbritsev paks müür võimaldab vaenlasele vastu panna: ta ei saa sellest nii lihtsalt läbi tungida. Võrgustiku tervise tagamiseks sellest aga ei piisa. Kriis viitab võimetusele hoida alal olulisi sidemeid. Sellises olukorras ei piisa enam vana korra endisel kujul taastamisest. Elujõu taastamiseks on vaja leida uusi meetmeid, kuidas ühendada seda, mis varem ei olnud piisavalt hästi ühendatud.

### **Viienda korralduspõhimõtte praktiline mõju**

- Igal eluvormil on omad tõusu, sära ja languse perioodid. Sama kehtib ka inimeste võrgustike kohta.
- Elule omane pulseeriv liikumine võimaldab kõik halvasti toimivad osad eemaldada ning luua ruumi variatsioonile ja valikule – see omakorda teeb võimalikuks pideva uuenemise.
- Tervisliku eluviisi protsessid on tsüklilised. Tsükli käigus saab jäätmetest uue elu tooraine.
- Hällist-hälli-põhimõtte tähendab, et inimeste tootmis- ja tarbimisprotsessid peavad maapealse inimelu säilitamiseks toimuma samuti tsüklis. Midagi ei lähe raisku.
- Lagunemisprotsessid on eskaleeruvad: iga samm toetab järgmist sammu teel hävingu suunas.
- Iga inimeste võrgustiku protsess läbib ka omajagu keerdkäike: probleemide soo on osa teekonnast. Uute kõrgusteni pürgimiseks läheb vaja ka selliseid ajajärke.
- Elusas võrgustikus tekkinud kriis võib viia võrgustiku kokkuvarisemiseni või selle elujõulisust taastavate meetmeteni.
- Elujõu taastamiseks tuleb leida uued meetmed, kuidas ühendada seda, mis seni ei olnud piisavalt hästi ühendatud.



## ELUTERVEID VÖRGUSTIKKE ISELOOMUSTAVAD KÜLLUS JA VASTUVÕTLIKKUS

Kaks viimast korralduspõhimõtet käsitlevad elutervete võrgustike omadusi, mis tulenevad soodsatest tingimustest ja liikumapanevatest jõududest, mida käsitleti varasemates põhimõtetes. Eluterve süsteem toodab küllust. Selline süsteem on reageerimisvõimeline: ta suudab anda sobiva vastuse muutlikes olukordades.

---

### 6 **Külluse põhimõte** *Elujõulised elavad süsteemid loovad küllust*

---

#### **Ülejäägi tekitamine on isevõimenduv protsess**

Elujõulised elavad süsteemid toodavad rohkem, kui nad ellujäämiseks vajavad. Selle tulemusena võib esineda variatsiooni ja süsteem saab areneda järjest keerukamaks. Taimed annavad tavaliselt palju rohkem seemneid ja loomad enam järglasi, kui liigi säilimiseks oleks vaja. Taimede ja puude rohkus loob sobivad elutingimused loomaliikidele, kes toituvad sellest küllusest. Saakloomade rohkus tähendab, et kiskjad on heal järjel, mis säilitab ökoloogilist tasakaalu.

Küllus on isevõimenduvate protsesside tulemus. Kui edu valem toimib, hoiab see end ise alal. Seni kuni organismil on piisavalt energiat ja toorainet, millest elada, jätkab ta kasvamist ning paljunemist. Ühest rakust saab kaks, kahest rakust neli ja nii edasi. Tiigis kasvavatel vesiläätsetel kulub enim aega veekogu pinnast esimese veerandi katmiseks. Pärast seda on vaja ainult kaht jagunemist ja kogu tiik ongi taimedega kattunud. Varem või hiljem tulevad eksponentsiaalsele kasvule aga piirid ette. Toormaterjal saab otsa. Need vastandlikud jõud piiravad kasvu. Vesiläätsetega kaetud tiik on ahvatlev elupaik partidele, kes toituvad sellest taimest. Suures plaanis kujuneb välja uus dünaamiline tasakaal, mille korral erisugused vastastikku mõjuvad jõud hoiavad üksteist tasakaalus.

#### **Küllus soodustab vastupidavust, variatsiooni ja loovust**

Külluse loomine täidab mitut funktsiooni. Nimelt, varusid on vaja raskete aegade üleelamiseks. Samuti on küllust vaja süsteemi kõrgematel tasanditel, näiteks taimedel elavate loomade ja kiskjate puhul, kes hoiavad taimtoiduliste loomade arvukust kontrolli all. Külluslikus keskkonnas on ruumi ka variatsioonile, et valida välja liigi püsima jäämiseks parimad isendid.

Loodusest võib variatsiooni ja valikuprotsessi kohta leida omajagu näiteid. Näiteks toodetakse ohtralt paljunemiseks vajalikku materjali, millest ainult väike osa jõuab arengu käigus täiskasvanuetappi. Tee peal heidetakse kõrvale kõik, mis ei toimi optimaalselt. Suguline paljunemine võimaldab variatsiooni pärilikkusaine kombineerimise kaudu. Kõrgemate loomaliikide ellujäämine ei sõltu mitte ainult geneetilistest protsessidest, vaid ka käitumismustritest. Noorloomad omandavad eluks vajalikud oskused osaliselt seeläbi, et saavad mängida üheskoos pesa turvalises keskkonnas. Selles täidab olulist rolli loovus: võime tegutseda tõhusalt eri olukordades ja leida uusi lahendusi.

### **Võrgustikes esinev küllus tekitab ruumi loovusele**

Samu protsesse võib täheldada ka inimeste võrgustikes. Kui võrgustik, milles inimesed osalevad, toob neile mingisugust kasu, siis on nad rohkem valmis pühendumise ja oma jõupingutusi teistega kooskõlla viima. Selle tulemusena kasvab võrgustikust saadav kasu veelgi ja kogu protsess tugevneb iseenesest.

Kui juhtub imelisi asju, siis suurendab inimeste koostöö võimet tulevaste tagasilöökidega toime tulla. Mida rohkem energiat osalised panustavad, seda enam on ka võimalusi. Toimub spetsialiseerumine ja ülesannete jaotamine, samuti kujunevad välja omavahelise koordineerimise ja turvalisuse mustrid. Võrgustik liigub suurema vastastikuse täiendavuse suunas ja selle abil tagab tervik omakorda tingimused, mis teevad sellise täiendavuse võimalikuks. Need eluterved tingimused loovad identiteedi, mis annab inimestele vabadustunde: vabaduse kasutada ära enda omadusi ja seeläbi täita tähenduslikku rolli suuremas tervikus. See pakub rahuldust. Me nimetame niisugust keskkonda elujõuliseks ruumiks.

Tegemist on teistsuguse vabaduse kontseptsiooniga kui neoliberalismi puhul. Neoliberalismi järgi mõistetakse vabadust sõltumatusena teiste kehtestatud piirangutest – maksimaalne võimalus otsustada ise, mida teha. Seejuures jääb aga vajaka elavate süsteemide mõiste seosest ja samuti õigustatakse piiramatut konkureerivat käitumist. Süsteem, kus domineerib selline vabaduse kontseptsioon, tekitab olukordi, mida lõppkokkuvõttes keegi ei soovi.

Neljandas peatükis uurime lähemalt, mida selline inimestele mõeldud elujõuline ruum endast kujutab ning kuidas saame toetada sedasorti ruumide arengut ja suurenemist.

Loovus vajab ruumi. Ruumi õppida ja vigu teha. Ruumi katsetada ja eksimisega leppida. Ruumi mõelda raamidest väljapoole. Ajalukku on läinud need kunstnikud, kes on leiutanud midagi uut, millega publikut üllatada. Nad on millelegi uuele teed rajanud. Selline loovus vajab küllust. Ilma möödunud sajandite jõukate valitsejate ja kaupmeesteta ei oleks Michelangelo, Rembrandt ega Mozart meile midagi huvitavat pärandanud.

### **Elujõulisel võrgustikul on mehhanismid külluse ümberjagamiseks**

Elavas süsteemis ei teki küllust kõikjal ühtlaselt. Mõnda kohta see kuhjub ja seejärel käivitub mehhanism, mis suunab ülejäägi sinna, kus seda on vaja süsteemi toimivuse tagamiseks.

Sama juhtub ka inimeste loodud elavates võrgustikes. Rüütliid kaitsesid maad sissetungijate eest, küsides vastutasuks ühe osa tuludest, mille tootjad olid selsamal maal asuvaid põlde harides ja loomi kasvatades teeninud. Nii pandi alus maksusüsteemile, mille abil sai rahastada teisigi avalikke funktsioone. Peale valitsuse kogutavate maksude moodustavad ka pensionifondid ja kindlustus ühe osa mehhanismidest, mis võimaldavad küllust ühiskondlike funktsioonide vahel ühtlasemalt jaotada, näiteks vanurite ja abivajajate hooldamiseks, kes ise ei suuda piisavalt rikkust luua. Need mehhanismid aitavad riske hajutada, et raskustesse sattunud inimesed ei peaks ülemäära kannatama ja saaksid jätkuvalt ühisesse süsteemi panustada.

Vasak- ja parempoolse poliitika debatt hõlmab tavaliselt küsimust selle kohta, missugune peaks olema tasakaal küllust (rikkust) luua võimaldava individuaalse ruumi ja kollektiivsete funktsioonide täitmiseks äravõetava osa vahel. Kui individuaalne ruum muutub liiga väikeseks, ei ole enam rikkust, mida ümber jaotada, ning kui ümberjaotamine ei toimi korralikult, kehtestab süsteem konkurentsi-põhistele süsteemidele omased piirid, millega kaasnevad aga kurnatus, tõrjutus ja aina tugevnevad vastujõud.

Pole sugugi raske märgata, et praeguses maailmas on see tasakaal paigast ära. Raha voolab sinna, kus see toob kõige rohkem tulu, ning suur osa maailmast peab toime tulema väga nappide võimalustega. Seevastu eluterves süsteemis investeeritakse rikkust sinna, kus seda kõige rohkem vaja on.

### **Elutervetes süsteemides valitseb külluse ja nappuse vahel tasakaal**

Elavad süsteemid, mis loovad küllust ilma ümberjaotamise mehhanisme rakendamata, seavad iseendale piirid ette. Sama kehtib ka inimeste võrgustike kohta. Vildakas suhe nende vahel, kes saavad süsteemist suurt kasu, ja nende vahel, kes saavad sellest vähe kasu, kahandab nende rühmade omavahelist usaldust. Väliskeskkonnas tekib liiga palju vastasjõude ning võrgustik ei suuda end nende eest piisavalt kaitsta. Ressursid ammenduvad. Samal ajal valitseb taustal alati konkurents väliskeskkonna osaliste ja teguritega, mis panevad võrgustiku tugevuse pidevalt proovile.

Võrgustiku ja väliskeskkonna suhtlus võib areneda kaheti. Võib kujuneda dünaamiline tasakaal, kus vastandlikud jõud hoiavad üksteist enam-vähem tasakaalus. Teine võimalus on, et domineerima hakkavad destruktiivsed protsessid, mille tagajärjel võrgustik lõpuks kaotab oma toimimisvõime ja laguneb. Inimeste pühendumus võib väheneda, mis omakorda kahandab loodavat lisaväärtust. Samuti võivad inimeste vahel tekkida erimeelsused ja nad suunavad oma energia üksteise vastu. Ilma õige sekkumiseta võimendavad sellised protsessid end ise.

Nagu pulseeriva kasvu põhimõtte juures täheldatud, saab võrgustiku lagunemist ennetada, kui mõistetakse selle ohu pakilisust ning mobiliseeritakse piisavalt energiat ja loovust, et leida uusi viise võrgustiku tervendamiseks.

Võrgustiku tervendamiseks on vaja elujõulisi tuumikuid alates inimestest, kes on valmis oma energiaülejäägi võrgustiku taastamisse panustama, isegi kui nad selle eest kohe võrgustikult midagi vastu ei saa. Mängu tuleb niinimetatud vaba tegutseja roll, millest räägime lähemalt viiendas peatükis. See roll nõuab vastupidavust.

### **Kui kõik on sunnitud ellu jääma, ei jää lõpuks keegi ellu**

Neoliberaalsete majandusteadlaste ühepoolne nappuse rõhutamine tõrjub süsteemist külluse välja. Eesmärgipärasus, tõhusus ja mõjususe seatakse esikohale ning tegutsetakse vastavalt. Omahind peab langema, mistõttu marginaalid vähenevad ning õppimiseks ja katsetamiseks jääb vähem ruumi. See on juhtinud lääne majanduse konkurentsietappi, mis on põhjustanud kõigile ebaseeldivaid tagajärgi. Kui kõik on sunnitud ellu jääma, ei jää lõpuks keegi ellu.

Küllus ja nappus on kaks looduses valitsevat jõudu, mis hoiavad teineteist tasakaalus. Evolutsiooni käigus on külluslikel aegadel alati varutud lisakiht energiat, et ökosüsteem suudaks järgmise nappusperioodi üle elada. Selle kaudu on Maa biosfäär arenenud suureks elavaks võrgustikuks, mis on hämmastavalt keerukas ja ilus.

### **Kuuenda korralduspõhimõtte praktiline mõju**

- Küllus on märk elutervest võrgustikust.
- Külluse tootmine on iseeneslik protsess,
- Küllus tagab vastupidavuse ja võimaldab üle elada ka raskemaid aegu.
- Küllus vähendab tagasilöökide kahjulikku mõju.
- Küllus edendab loovust, mida on vaja selleks, et leida muutlike olude jaoks uusi lahendusi.
- Külluse jagamise nimel paika pandud süsteemid on tervele võrgustikule hädavajalikud.
- Võrgustiku elujõu taastamiseks on vaja elujõulisi tuumikuid, mis saavad alguse inimestest, kes suudavad ülejäänud energiat võrgustike vajaduste tarbeks ära kasutada.
- Eesmärkide, tõhususe ja mõjususe ülemäärane rõhutamine markeerivad konkurentsietappi. Nii jääb elujõuliste tuumikute ja loovuse jaoks vähem ruumi ning see omakorda toob kaasa soovimatud tagajärjed igaühele.
- Võrgustik, milles kõik tunnevad survet ellu jääda, ei saagi ellu jääda.
- Küllus ja nappus hoiavad teineteist tasakaalus. Evolutsioonist nähtub, et külluse põhimõtte on alati olnud piisavalt tugev võimaldamaks üha suuremat keerukust ja ilu ka pikas plaanis.

### Vastupidavus, kohanemisvõime ja vastuvõtlikkus

Elavaid süsteeme ning nende vastupidavust, kohanemisvõimet ja vastuvõtlikkust pannakse pidevalt proovile.

- **Vastupidavus** on korras siis, kui süsteem suudab pärast sissetungi naasta oma algkuju juurde. Näiteks terve keha suudab gripirünnaku üle elada, kuna võitleb viirusega tõhusalt ja parandab selle tehtud kahju.
- **Kohanemisvõime** tähendab, et süsteem suudab tänu oma toimimisele muutustega paremini toime tulla. Näiteks grippi haigestunu heidab voodisse ja puhkab.
- **Vastuvõtlikkus** on võime leida uusi lahendusi. Süsteemis toimub muutus, mis võimaldab edaspidi sama tüvega viiruse vastu võidelda kiiremini ja tõhusamalt. Selles seisnebki immuunsüsteemi ülesanne.

Kõik need kolm võimet on liigi ellujäämiseks olulised. Pikas plaanis on kõige tähtsam vastuvõtlikkus. Keerukamatel organismidel arenesid välja üha nutikamad mehhanismid, et suuta end evolutsiooni tõttu alatasa muutuvas keskkonnas jätkuvalt ülal pidada. Ilma elava süsteemi vastuvõtlikkusvõimeta ei oleks evolutsioon võimalik.

Keerukamate organismide kooskõla jaoks arenenud mehhanismid muutusid üha lihvitudumaks. Selle peatüki alguses viitasime primatoloog Frans de Waalile, kes näitas, et ahvidel on võime tunda empaatiat: nad tajuvad oma eakaaslaste tundeid ja aimavad nende käitumist ette, et hoida vastastikust suhet tervena<sup>39</sup>. Mida lähemal ahvid inimestele evolutsiooniliselt on, seda suurem on nende empaatiavõime.

### Teadmised võimaldavad vastastikku suhelda

Inimene on õppinud suhtlema abstraktses keeles. Me loome tegelikkusest abstrakteid kujutisi ja jutustame üksteisele nendest lugusid. Neist lugudest saavad meie teadlikud teadmised, mis tagavad vastastikuse koordineerituse<sup>40</sup>.

Seega on teadmised mehhanism, mis ühendab inimesi üksteise ja keskkonnaga. Evolutsiooni vaatenurgast on teadvustatud teadmised alles hiljutine leiutus: viimase aja mõttevälgatus. Vanimad teadaolevad kultuuriväljendused pärinevad umbes kolmekümne tuhande aasta tagant. See teeb ligi tuhat põlvkonda. Rene Descartes, keda peetakse tihtilugu kaasaegse teaduse isaks, elas kaksteist põlvkonda tagasi. Tööstusrevolutsioon, mis tõi esiplaanile ratsionaalse mõtlemise, sai alguse viie põlvkonna eest; inimesed on sotsiaalse liigina elanud koos enam kui sada tuhat põlvkonda, samas kui primaadid, meie esivanemad, on seda teinud veelgi kauem.

---

<sup>39</sup> De Waal 2009.

<sup>40</sup> Vt Maturana ja Varela 1987 ning Capra 1996.

## Kognitiivne tsükkel seob elusorganisme nende keskkonnaga

Mis on teadmised ja milline on nende roll evolutsioonilises arengus? Neile küsimustele vastamiseks naasevad Humberto Maturana ja Francisco Varela elu põhitõdede juurde, millest rääkisime siinsamas peatükis.

Elav süsteem on iseennast haldav võrgustik. Sel on identiteet, mis kaitseb sisemisi olusid väliskeskkonna kõikumiste eest. See piir on läbistatav: energia ja toitained võivad siseneda;produkte, mida rakk toodab mujal suuremas süsteemis kasutamiseks, saab eemaldada; ning jääkmaterjale on võimalik utiliseerida. Raku ainevahetus reageerib raku keskkonnale. Need on ühendusmehhanismid, mis tagavad, et rakk jätkab oma tööd: olenevalt välissignaalist toodab rohkem või vähem ja – nagu lihase puhul – tõmbub kokku või lõdveneb.

Seega võtab rakk vastu signaali, töötleb selle millekski tähenduslikuks ja vajaduse korral tegutseb. Maturana ja Varela nimetavad seda Santiago tunnetusteoorias kognitiivseks tsüklikliks.<sup>41</sup> See toimib elavate süsteemide kõikidel keerukusastmetel. Taimed reageerivad oma keskkonnale, kasvades näiteks kiiremini või aeglasemalt, pöörates lehti valguse poole või sellest eemale. Neil on igasuguseid kaitsetehnikaid, mis võimaldavad liigil ellu jääda. Kuna loomad suudavad lisaks liikuda, on nende päralt veelgi rohkem tegevusi.

Konn trumpab üle kärbsse, keda ta kõigepealt pingsalt jälginud on. Konn näeb midagi muud kui inimesed. Ta juhindub peamiselt vibratsioonimustrist. Ta tajub vibratsiooni ja selle muster tekitab kärbsse kujutluspildi. Nii ta oma kärbsse loobki. See protsess tekitab konnas impulsi oma keel sobivas suunas välja sirutada. Isegi kui tema taju ja kujutluspilt on väga piiratud, on selle ajel esile kutsutud tegevus piisav, et endale toidupoolis tagada. Sel viisil ühendab kognitiivne tsükkel konna tema keskkonnaga.

Tõhus tegutsemine on selline, mis võimaldab elusolendil end keskkonnas alal hoida ja täita oma rolli suuremas tervikus. Maturana ja Varela sõnul on teadmine midagi enam kui abstraktsete lugude kogum: teadmine hõlmab kognitiivset tsükli täies ulatuses. „Teadmine on tõhus tegutsemine meid ümbritsevas tegelikkuses.“ Tegutsemine on tõhus ainult siis, kui ka vaatlus ja töötlemine on tõhusad.

Konna puhul on lihtne: kui midagi tema teadmistes ehk kognitiivse tsükli elementides – tajumises, töötlemises ja tegutsemises – ei toimi, jääb ta nälga ning sureb. Inimestel on see veidi keerulisem, kuid põhimõte jääb samaks.

Taimede ja loomade puhul on tegutsemine seotud toidu, turvalisuse ning paljunemisega. Mida keerulisem on organism, seda keerulisem on tema võime signaale vastu võtta ja neid töödelda ning seda suurem on ka võimalike teguviiside valik. Sotsiaalsete loomade puhul lisanduvad sellesse valikusse tegevused, mille abil hoida oma kogukonda elujõulisena.

<sup>41</sup> Maturana ja Varela 1987, 1992 (täiendatud trükk).

Tavakeeles peetakse teadmiste all silmas seda, mida inimesed on teadlikult välja mõelnud, et mõtestada seda, mida nad tajuvad. Tõenäoliselt ei ole selline teadmine, ja kindlasti mitte ka ratsionaalne teadmine, sugugi ainus ühendusmehhanism, mille abil inimesed oma käitumist koordineerivad. Oskus võtta keskkonnast vastu signaale, neid tõlgendada ning neist lähtuvalt võrgustike elujõulisuse tagamise nimel tegutseda on palju vanem ja sügavamalt juurdunud kui oskus mõelda, õppida ja ratsionaalseid strateegiaid rakendada. Inimesed tajuvad rohkemat, kui nad sõnadesse panna suudavad, nii teadlikult kui ka alateadlikult. Teadmine eelneb sõnadele. Me teame rohkem, kui arvame.

*Teadmine eelneb sõnadele.  
Me teame rohkem, kui  
arvame*

### **Esmalt tegutseme ja seejärel konstrueerime loo**

Neuroloogilised uuringud kinnitavad seda tähelepanekut. Ajus toimuvad alateadlikud protsessid on palju ulatuslikumad, kui me aimata oskame. Närvirakud moodustavad pidevalt sõlmekesi ja hargnevaid dendriite, mille kaudu suunatakse impulsse, mustreid. Kõik, mis pälvib tähelepanu, kasvab. Tuleb välja, et aju on dünaamiline kogum tuumikutest, mis kasvavad ja võivad ka kaduda, kui neid pikka aega ei kasutata. See on kui võimas arvuti, mis proovib läbi lõputuid võimalusi peadpööritava kiirusega. Väljast saadud impulsse töödeldakse väga kiiresti ning need muundatakse signaalideks, mis juhivad emotsioone ja tegevusi.

Oma loengusarjas „Eetiline oskusteave“ on Francisco Varela toonud järgmise näite<sup>42</sup>:

Mees jalutab tänaval ja näeb korraga üht last jooksmas sõiduteele, kus läheneb auto. Pikemalt mõtlemata tormab ta lapsele järele ja tõmbab ta viimasel hetkel sõiduki eest ära. Olles koos lapsega turvaliselt kõnniteele jõudnud ja kuuldes selja taga pidurdava auto rehvide kriginat, mõtleb ta: „Milline vedamine! Ma oleksin võinud surma saada!“

Impulss muudeti tegevuseks enne, kui teadvus jõudis sekkuda. Enamik meie tegusid on automaatsed ja me toimime intuiitiivselt. See on hea, sest muidu läheksime lihtsalt hulluks, kuna peaksime pidevalt mingisuguseid otsuseid langetama. Meil on ettetulevates olukordades reageerimiseks lai valik võimalikke tegevusi. Ida võitluskunstide harrastajad treenivad end, korrates lõputult teatud kindlaid liigutusi, et nad suudaks neid võitluses iga hetk kasutada. Džässmuusikud harjutavad improvisatsiooni tarbeks erisuguste helide tekitamist, isegi kui need kõlavad kohutavalt.

Neuroteadlase Ap Dijksterhuisi sõnul peaksime oma teadvusest mõtlema kui ajakirjanikust, kes istub publiku hulgas ja vaatab etendust.<sup>43</sup> Laval toimuv on see, mida me päriselt teeme. Ajakirjanik püüab seda mõista ja kirjutab sellest ajalehte artikli. Tekib aga küsimus, kui hästi ta tegelikult üldse mõistis näidendi autori motiivi

<sup>42</sup> Varela 1999.

<sup>43</sup> Dijksterhuis 2007.

ning lavastaja ja näitlejate tõlgendust. Ajakirjanik kirjeldab oma loos seda, mida ta näeb ja tahab näha, kuid see jääb alati keeruka reaalsuse piiratud peegelduseks.

Aju püüab leida mustreid ja vaadeldavat mõtestada. Ta kategoriseerib ja otsib analoogiaid.<sup>44</sup> Mida arukamalt me seda teeme, seda paremini suudame mustreid

*Meenutagem vanasõna „Hommik on õhtust targem“*

ära tunda ja neid ette näha, suurendades seeläbi oma reageerimisvõimet. Enamik neist protsessidest toimub alateadvuses. Need on palju võimsamad kui see, mida me teadlikult kogeme. Siinkohal tasub meenutada

vanasõna „Hommik on õhtust targem“. Kui seisame silmitsi keerulise ülesandega ja tahame teha korralikult läbimõeldud otsuse, koormame oma teadliku aju sageli üle, misjärel tunneme end kurnatuna. Alateadvuse kalkuleeriv mehhanism jätkab aga tööd ka une ajal, lükates kõrvale need lahendused, mis tõenäoliselt on vähem tõhusad. Ja järgmisel hommikul duši alles olles või tervisejooksu tehes tulevad meile „ootamatult“ pähe suurepäraseid ideed.

Arusaam, et inimesed on ratsionaalselt tegutsevad ja kalkuleerivad olendid, nagu klassikaline majandusteadus on pikka aega väitnud, on vale. Igaüks, kes on kunagi endale kena maja ostanud, mõistab seda. Kõigepealt hakkab üks hoone üliväga meeldima ja seejärel mõeldakse välja lugu, õigustamaks, et just selle hoone ost on kõige mõistlikum valik. Mõistagi peab ost olema rahaliselt jõukohane, seega on ka ratsionaalsel kaalutlusel täita oma roll. Teadvus annab endast märku nii-öelda ristteel, kus tavapärastest manöövritest ilmselgelt ei piisa ning sisemine hääli hoiatab meid, et esialgne impulss, mis ajendab meid tegutsema teatud viisil, ei pruugi olla nii hea.

### Tõhus tegutsemine meid ümbritsevas tegelikkuses

Enamjaolt põhineb meie lävimine teistega intuitsioonil. Me õpime kogemusest. Kui tegevus õnnestub, oleme järgmisel korral sarnases olukorras viibides valmis tõhusalt reageerima. Kui aga tegevusega kaasnevad negatiivsed tagajärjed, püüame seda edaspidi pigem vältida. Enamasti tegutseme ilma, et seda enesele teadvustaksime.

Ent kui mõtleme juhtunu teadlikult läbi ja otsustame tulevikus midagi teisiti teha, ei tähenda see veel tingimata, et kõik läheb plaanipäraselt. Meie kavatsus konkureerib alateadvuses mitme teise mõjuteguriga, näiteks juurdunud mõttemallide, hirmude, sõltuvuste ja traumaatiliste mälestustega. Kõik, kes on kunagi proovinud suitsetamist maha jätta, saavad sellest aru.

Kogu sellest kompleksist tervikuna oleneb, kas suudame leida uutes oludes uusi lahendusi ja neid praktikas rakendada. Sisuliselt on tegemist sama kognitiivse tsükliga, mida kirjeldavad Maturana ja Varela ning mida iga elav süsteem ka rakendab. Erinevalt tavapärasest seisukohast, mille järgi teadmised on miski, mida me tegelikkuse kohta objektiivselt saame öelda, või et need on teaduslikult tõestatud faktid ja teooriad, määratlevad Maturana ja Varela teadmisi kui tõhusat tegevust

<sup>44</sup> Hofstadter ja Sander 2013.



meid ümbritsevas tegelikkuses. Lõppkokkuvõttes on küsimus selles, kas suudame tegutseda tõhusalt ka siis, kui asjalood muutuvad. Sellistes olukordades ei kasuta me sugugi üksnes ratsionaalseid argumente.

### **Teadmine koosneb ümbritsevat tegelikkust käsitlevatest lugudest**

Santiago teooria kohaselt on teadmine laiahaardeline kontseptsioon: see hõlmab kõike, mis aitab inimestel tõhusalt tegutseda. Oma analüüsiga muutsid Maturana ja Varela senist, kuni 1980. aastateni teaduses valdavat arusaama teadmise ühekülgsest ja ratsionaalse otsustamise tähendusest – üksikisikute ja võrgustike tõhus tegutsemine nõuab enamat. Nad nimetasid teadmiseks seda, mida meie nimetame käesolevas teoses reageerimisvõimeks.

Sellel, et kõnealune kontseptsioon ei tee enam vahet vaatlemisel, tähendusel ja tegevusel, on ka omad puudused. Kahtlemata on kasulik vaadelda tähenduse andmise protsessi eraldi, isegi kui see ei ole kognitiivse tsükli juhtiv element. Me eelistame lähtuda teadmise kontseptsiooni puhul niisugusest lähenemisest, mis on lähemal tavapärasele keelekasutusele. Meie nägemuses koosneb teadmine ümbritsevat tegelikkust käsitlevatest lugudest. See on teadlik tähendus, mille omistame enda ümber tajutavale. Iga üksikisik kujundab ise oma teadmised ja on seetõttu ainulaadne. Seega, rangelt öeldes ei ole teadmiste edasiandmine võimalik. Küll aga võime üksteisele oma lugusid rääkida, mis võib meie teadmisi sarnasemaks muuta. Sellisel juhul tekib kollektiivne teadmine – lood, millesse inimesed ühiselt usuvad. See teeb suhtlemise võimalikuks.

*Meie nägemuses koosneb teadmine ümbritsevat tegelikkust käsitlevatest lugudest. See on teadlik tähendus, mille me omistame enda ümber tajutavale*

Teave, mida leiame näiteks raamatutest ja internetist, muutub teadmiseks siis, kui see resoneerub sellega, mida me ära tunneme, nii et saame sellele anda tähenduse.

### **Teadmusprotsessid järgivad samuti seitset korralduspõhimõtet**

Teadmised on struktuur, mis võimaldab inimestel oma tegevust suunata. Teadmusprotsessid järgivad samu põhimõtteid, mida me selles peatükis oleme juba selgitanud.

1. Lugusid luuakse ja jagatakse sotsiaalsetes kontekstides loomulikult, kasutades ühist keelt.
2. Lood moodustavad võrgustiku identiteedi olulise osa.
3. Tegelikkust käsitlevad lood alati konkureerivad üksteisega – see on vajalik selleks, et saaksime õppimist jätkata. Teaduses nimetatakse seda teaduslikuks diskursuseks. Kui üks lugu, üks paradigma, muutub liiga domineerivaks, tekitab see vastujõude; see kurnab, sest loovus on takistatud, ning muutub jäigaks, suurendades lõhet domineeriva loo ja tegelikkuse vahel.

4. Lõpuks annab jäiga loo võrgustik järele sellisele võrgustikule, kus loovus ei ole pärsitud ja lood saavad üksteist täiendada. Sellisel võrgustikul on suurem õpivõime ja ta loob rohkem energiat. Lõpuks muutub aga mitmekesisus liiga suureks ja võrgustiku sidusus kaob.
5. Lugude tekkimine hõlmab ka katsetamist ja eksimist ning järgib pulseerivat trajektoori.
6. Loovus viib külluseni ja pikendab lugude eluiga. Inimesed saavad üksteise lugudest inspiratsiooni, täiendavad neid oma mõtetega, nõustuvad üksteisega, katsetavad oma piire ja selle kõige käigus õpivad.
7. Lõppkokkuvõttes on küsimus selles, kas need lood pakuvad tõhusaid lahendusi, mis aitaksid inimestel oma ökosüsteemi elujõulisena hoida.

### Inimesed õpivad kogemuse kaudu

Suhe teadmiste ja tegude vahel on kaudne. Kõigepealt on tegevus ja alles sellele järgneb lugu. Hollandikeelne sõna *na-denken* ('järelemõtlemine') viitab sellele täpsemalt kui tähendus, mille järgi me seda muidu mõistame. Mis ajendab meie tegevust ja millist rolli mängib seejuures teadmine? Ja mida tähendab intuiitiivselt, vaistlikult tegutsemine?

Me suudame tajuda ja töödelda ainult seda, mida mõningal määral tunneme. Kategooriad, mille abil me seda teeme, on kujunenud varasemate kogemuste põhjal, samamoodi nagu harjumuspärane käitumine, millega reageerime tuttavatele olukordadele, ilma et pikemalt järele mõtleksime.

Osa neist kogemustest oleme saanud kaitsva tegevuse käigus: reaktsioonid, mida oleme ohtlikes olukordades kogenud tõhusana. Ent me ei arene ainult kaitsva tegevuse kaudu. Oleme saanud ka kogemusi, mis tekitasid rõõmu või rahulolu. Piisavalt turvalises keskkonnas kasutame oma uudishimu ja loovust, et saada uusi kogemusi, ning selle tulemusena laiendame oma tegevuste repertuaari.

Eelmise sajandi seitsmekümnendatel aastatel oli psühholoogias laialt levinud biheiviorism, mis seletas kogu inimekäitumist negatiivsete ja positiivsete stiimulite kaudu, mis pärinesid keskkonnast, kus inimesed olid õppinud reageerima. See sarnaneb mõneti olukorraga, kuidas tänapäeva iseõppiv arvuti muutub talle antud ülesannete lahendamisel järjest targemaks.

Kuid inimene pole arvuti. Arvuti on keerukas kalkulaator, mis töötab sellesse programmeeritud reeglite järgi. Arvuti muutub iseõppivaks siis, kui ta suudab neid reegleid vaatlusele reageerides kohandada, lähtudes varem kindlaks määratud mustrist. Alati on õpiprotsessis olemas ette antud raamistik, mis määrab, mis tegurid ja millises hierarhias mõjutavad tehtavaid otsuseid. Arvuti ei saa seda raamistikku muuta, sest tal puuduvad selleks vajalikud võrdluspunktid. Ta on siiski üksnes masin.

## Inimene ei ole masin

On suur vahe, kas töötaja teeb lihtsalt seda, mida tal kästakse, või ta näeb oma tööd ruumina, kus viia ellu oma ambitsioone. Esimest tüüpi töötajad käituvad nagu iseõppivad arvutid. Nad võivad oma ülesandeid õppimise tulemusena üha tõhusamalt ja tulemuslikumalt täita, kuid nad ei välju raamidest, mis struktuur on neile seadnud. Seevastu teist tüüpi töötajate puhul moodustavad peamise tugiraa- mistiku nende ambitsioonid ja moraalne tundlikkus. Ambitsioonide teostamise nimel kasutavad nad töö kaudu avanevat ruumi maksimaalselt ära, sest see annab neile võimalusi, mida neil muidu poleks. Kuigi neile antud ülesanded ei pruugi kunagi täielikult kokku langeda nende tõeliste soovidega, on andmise ja saamise vaheline tasakaal piisavalt hästi paigas, nii et nad on valmis tegema ka seda, mis otseselt nende ambitsioonidega ei seostu. Erinevalt esimest tüüpi töötajatest on neil võimalik ümbritsevat raamistikku ka kohendada, et teha rohkem ruumi enda ambitsioonide realiseerimisele või vähendada pinget oma eetiliste tõekspidamiste ning töökeskkonnast tulenevate normide ja väärtuste vahel.

Sel viisil mõjutavad inimesed nende võrgustike identiteeti, milles nad ise ja nende kliendid või tööandjad tegutsevad. Energia tekib ühiste ambitsioonide kaudu, mõjutades võrgustiku energiavoo juhtimist ning luues ruumi loovusele. See suurendab võrgustiku vastuvõtlikkust.

Raamidest väljapoole mõelda ei ole alati lihtne, sest igal võrgustikul on mehha- nismid, mis kaitsevad tema identiteeti. Seega peavad inimesed tegutsema ettevaatli- kult, et mitte kaotada juhtide ja teiste usaldust. Käesoleva raamatu järgmises kolmes peatükis antakse selleks ideid ja praktilisi näpunäiteid.

## Millest pärinevad ambitsioon, moraalne tundlikkus ja intuitsioon?

See ei vasta küsimusele, kust inimesed leiavad oma ambitsiooni, mis on võrgustiku elujõulisuse tagamiseks ilmselgelt väga oluline. Sama küsimuse võime esitada ka moraalse tundlikkuse kohta, mis on igas inimeses mingil määral olemas. Ja intuit- siooni kohta, mis suunab meid tegema head, enne kui selle peale isegi mõelda jõuame.

See muutub arusaadavaks, kui heidame kõrvale maailmavaate, mille järgi inimene on universumi keskmeks ja selle kõige olulisem eluvorm, ning mõistame, et inimesed on osa suuremast globaalsest elavast süsteemist.

Selline vaatepunkti muutus on võib-olla isegi sama radikaalne nagu see, kui inimesed mõistsid, et mitte Päike ei tiirle ümber Maa, vaid Maa tiirleb ümber Päikese. Kõigest hoolimata on inimesed juba aegade algusest tajunud, et on olemas midagi neist vägevamat, millelt saada signaale, mida oma elus arvestada. Iga kultuur on loonud lugusid, et väljendada seda müsteeriumi keeles, mis oli arusaadav tollastele inimestele tollases keskkonnas. Me nimetame neid lugusid religiooniks. Igas kultuuris on inimestel olnud ka moraalne tundlikkus, mis

*Meie mõtteid ja käitumist mõjutab rohkem signaale, kui me endale teadvustada suudame. Neil signaalidel on oma suund*

nendes religioonides töödeldi normatiivseks raamistikuks, mille abil oli võimalik hoida alal korda ja koos sellega identiteeti.

Kuuendas peatükis käsitleme lähemalt domineerivaid lugusid, mis tänapäeval suunavad paljusid inimesi. Seejärel naaseme küsimuse juurde, kuidas on elavate võrgustike teooria nende lugudega seotud. Praegu olgu aga kokkuvõtteks öeldud, et meie mõtteid ja käitumist mõjutab rohkem signaale, kui enesele teadvustame. Neil signaalidel on suund. Evolutsioon liigub järjest suurema keerukuse suunas, mida iseloomustavad tihe vastastikune seotus, spetsialiseerumine ja ülesannete jaotus. Süsteemi kõrgematele korra tasemetele on omane tõhusam energiavoo juhtimine, millega omakorda kaasnevad suurem mitmekesisus ja ilu. See on julgustav väljavaade.

### **Intuitsiooni saab toita**

Siinses raamistikus on intuitsioon ehk vaist tegutsema ajendava impulsi allikas. See aktiveerub signaalide toimetel, mis on saadud elavast süsteemist, kuhu üksikisik kuulub. Sellele järgnev tegevus võib olla suunatud enesekaitsele või süsteemi elujõulisusega seotud tingimustele. Seega võivad need impulsid tekkida reaktsioonina signaalidele, mis annavad märku kas ohust või elavnemisest. Signaale töödeldakse kui emotsioone ja muundatakse intuitsiooniks, mida me kogeme impulsina. Intuitsioon on seega energiavoo juhtimise mehhanism, seda nii üksikisiku enda kui ka temaga seotud võrgustike puhul. See selgitab, miks emotsioonid on inimsuhetes energia juurdesaamise või sellest ilmajäämise suhtes niivõrd tundlikud.

Mina- ja meie-võrgustike vahelise pinge tõttu on keeruline otsustada, kas vaistlik impulss lähtub üksikisiku enesekaitsest või võrgustiku heaolust. Enesekaitse on üksikisikule prioriteetsem. Seetõttu pöörataksegi hirmule rohkem tähelepanu kui headele emotsioonidele. Mitte keegi ei kasva üles nii, et ta ei kogeks ühtegi pettumust või traumat. Igaüks õpib end vajaduse korral kaitsma. Kaitsemeetmed, mis tunduvad tõhusalt toimivat, muutuvad harjumuspärase käitumise osaks, millega inimene reageerib oma primaarsetele emotsioonidele. Kahjuks kiputakse kaitsemeetmeid kasutama ka siis, kui need ei ole vajalikud või need pole enam sobivad. Mure enda turvalisuse pärast ei lase ohte adekvaatselt hinnata. Intuitsioon muutub toetavate tegevuste suhtes teravamaks, kui segavaid ohusignaale ei ole.

Need, kes soovivad õppida sotsiaalsetes suhetes tõhusamalt toimima, saavad uurida uusi lähenemisviise. Soovitav on eri võimalusi kombineerida. Esimene lähenemisviis järgib teadmiste rada. Tegelikult kajastavad lood aitavad erisugustel olukordadel vahet teha ja neid varakult ära tunda. Suhtlusmuustrite mõistmine ja tõhusate tegutsemisvõimaluste tundmine toidavad intuitsiooni. Kuid kavatsus järgmine kord teisiti toimida ei tähenda veel, et see tegelikult ka nii läheb, kui sama olukord peaks uuesti esinema. Asi on selles, et kavatsuse kõrval on hulk teisi, konkureerivaid mõjutegureid, mis lõpuks konkreetse käitumiseni viivad.

Teine lähenemisviis on eneserefleksioon. Tundes omaenda kaitsemehhanisme ja mõistes, et neid ei ole alati vaja kasutada, reguleeritakse signaale vastuvõtvat antenni ning selle tulemusena paraneb võime tegutseda intuitiivselt võrgustiku hüvanguks. Seejuures on oluline teadvustada minevikus tehtud vigu. Sellega seoses tekivad uued võimalused omaenda turvalisuse tagamiseks kõrgemal, keerukamal tasandil ning selle tulemusena omakorda vähenevad häirivad emotsionaalsed liialdatud reaktsioonid.

### Ühendustest tegudeni: U-teooria

Olla täielikult kohal ja tajuda, mida süsteem, millesse kuulume, meilt ootab – Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworsky ja Betty Sue Flowers võtavad selle kokku kohalolu ja tunnetamise ehk *pre-sensing*'u (ingl *presence* + *sensing*) kontseptsiooniga<sup>45</sup>. Tuleb olla kohal ja tunnetada. U-teooria näitab meile, mida selleks vaja läheb:<sup>46</sup>

- U-kujulise kõvera esimene etapp, allapoole suunduv kaar, on peatumine: loobume kinnistunud mustritest ja arusaamadest. Kas tegelikkus võiks erineda sellest, mida me praegu aktsepteerime? Nagu Albert Einstein on öelnud, ei saa me lahendada probleeme samasuguse mõtteviisiga, mis need tekitas.
- Järgmine etapp on ümbersuunamine: korraldame oma tunded ümber. Mis meid päriselt kõige enam kõnetab? Esimene etapp võib olla puhtalt vaimne, ent teises etapis on kaasatud juba ka emotsioonid. Millised sündmused ümbritsevas keskkonnas äratavad meis emotsioone? Mis tekitab meis viha, hoolivust ja kaastunnet?
- Kolmandas etapis maandume U-kujulise kõvera põhjas: oleme täielikult kohal (*pre-sensing*). Millest saame lahti lasta ja mis on see uus, mis meile ennast ilmutada tahab? See ei ole etapp, milles kavalalt plaani pidada, vaid etapp, milles vaiki olla ja kuulata. Siin kerkivad esile uued teadmised. Siit algab retk U teist haru pidi tagasi ülespoole.
- Neljas samm on *jõustamine*: härjal sarvist haaramine. See tähendab otsust tegutseda, isegi kui me täpselt ei tea, mida teha ja kas see üldse toimib.
- Viies samm on *uurimine*: proovimine; tegemine ja selle kaudu õppimine. See puudutab uusi tavasid, mille jaoks on meil veel kogemust vaja.

Meditatsioonil on tegelikult sama eesmärk – jääda vaikseks ja teha ruumi meie taipamistele. Ka loovtehnikad põhinevad kogemusel, mille kohaselt tuleb loovus meis esile pigem siis, kui suudame vabaneda igasugustest mõttemängudest. Kuid üks erinevus siiski on: meditatsiooni ja *pre-sensing*'u puhul eeldatakse, et meis esile kerkivad taipamised tulenevad meie ühendusest süsteemiga, millesse kuulume. Süsteem annab meile teada, et meil on midagi vaja teha. Ja meie võime seda kuulda võtta või mitte.

<sup>45</sup> Senge jt 2005.

<sup>46</sup> Scharmer ja Kaufer 2013.

## Inimese leidlikkus on suurema süsteemi teenistuses

Seitsmes korralduspõhimõte – vastuvõtlikkus – tähendab, et meie teadvus ja koos sellega ka inimlik leidlikkus teenivad lõppkokkuvõttes suuremat elavat süsteemi, kuhu meiegi kuulume. Katsete ja eksituste, kriiside ja läbimurrete, lagunemise ja üleshitamise kaudu areneb see suurem süsteem evolutsiooni käigus üha keerukamaks.

Vastuvõtlikkus tähendab, et kõik süsteemi osad panustavad sellesse, et süsteem leiaks muutlike olude jaoks uued vastused. Elujõulises

*Võime osaleda hävitamises  
või uuendamises.*

*Valik on meie*

süsteemis on need osad omavahel ühendatud ja moodustavad struktuure, mis reguleerivad elutähtsaid tingimusi ning muutuvad koos muutuvate oludega. Kui struktuurid selle võime kaotavad, tuleb need lammu-

tada, et teha ruumi uutele, mis suudaksid ka muutunud keskkonnas toimida.

See kehtib kõigi elavate süsteemide kohta biosfääris. Inimesel on lisaks arenenud välja teadvus, kuid see ei muuda vastuvõtlikkuse põhitõdesid. Kui me millegi pärast muretseme, on see osa süsteemi mehhanismidest, mis algatavad hävingu või uuendamise. Võime osaleda hävitamises või uuendamises. Valik on meie.

Järgmistes peatükkides uurime, kuidas tunda ära võrgustiku eri etappe, suhtlusmustreid ja positsioone ning kuidas vajaduse korral tegevusi ümber suunata. Praeguse põhjal võib järeldada, et lõppude lõpuks on elava võrgustiku reageerimisvõime määrava tähtsusega ja me saame oma tundlikkust suunata just nii, nagu vaja. Signaalid tulevad süsteemilt. Meie teadvus annab meile valida, kuidas sellele reageerida.

## Seitsmenda korralduspõhimõtte praktiline mõju

- Vastupidavus, kohanemisvõime ja vastuvõtlikkus on kolm omadust, mis võimaldavad elusorganismidel oma keskkonnas elus püsida ning edukalt tegutseda.
- Vastuvõtlikkus on võime leida muutlikes oludes uusi vastuseid. Seda oskust on vaja evolutsiooniliseks protsessiks, mis püüdleb alati üha suurema keerukuse, mitmekesisuse ja ilu poole.
- Elusorganismid on oma keskkonnaga seotud vaatluse, töötlemise ja tegutsemise tsükli kaudu.
- Süsteemilt saadakse alateadlikke signaale, mis omakorda lükkavad meid kogukonda edendavatele tegudele. See võimekus on inimloomuses palju ürgsem ja võimsam kui ratsionaalne mõtlemine või tegutsemine.
- Me teame rohkemat, kui arvame.
- Teadvusega võrreldes on meie alateadvus mitu korda võimsam. Enamiku tegusid teeb inimene alateadlikult.
- „Hommik on õhtust targem.“ Keerukate valikute korral on see üks parimaid nõuandeid.
- Kõigepealt tuleb tegu ja alles siis lugu.

- Lood meie tegude ajenditest luuakse pärast sündmust ja need kajastavad juhtunut ainult piiratud vaatenurgast.
- Ratsionaalne mõtlemine võetakse kasutusele siis, kui ollakse kimbatuses: kui olukord on meile elutähtis ja mõistame, et meie tavapärasest tegutsemisest ei pruugi piisata.
- Teadmine koosneb lugudest, mille abil me oma teadlikke tähelepanekuid mõtestame.
- Teadmiste siire on tehniliselt võimatu, sest igaüks loob oma lood ise.
- Ühine teadmine koosneb lugudest, mida inimesed ühiselt usuvad. Selline teadmine võimaldab inimestel paremini omavahel suhelda.
- Teadmiste protsessid järgivad samu korralduspõhimõtteid, mida on kirjeldatud siinses peatükis elusorganismide energiavoo juhtimise kohta.
- Inimene ei ole masin. Arvuti ei saa arvutada väljaspool neid parameetreid, mille piires ta on programmeeritud. Inimesed seevastu suudavad ja see on võrgustike tervise jaoks äärmiselt tähtis.
- Igaühel on valida: kas jääda määratud parameetrite piiresse ja käituda nagu masin või teha seda, mida tegelikult teha tuleb, juhindudes isiklikust ambitsioonist ja moraalsest teadlikkusest ning kasutades ära ruumi, mida pakub töökeskkond.
- Valik võib aga tähendada, et endiseid raamistikke tuleb muuta. Tähtis on teha kõike nii, et põhiosaliste motivatsioon säiliks.
- Universum ei tiirle inimese ümber. Inimene on osa elavast üleilmsest ökosüsteemist.
- Intuitsioon ja moraalne teadlikkus on osa elusorganismide energiavoo juhtimismehhanismist, millega reageerimisvõimet ülal hoitakse.
- Vaistlikud impulsid ajendavad meid kaitsma kas ennast või võrgustiku tervist.
- Teadmised ja enesevaatlus aitavad oma intuitsiooni teravdada.
- Inimesele omane leidlikkus teenib ökosüsteemi, mille osaks inimesed on.
- Elavad võrgustikud, mis on oma reageerimisvõimet kaotamas, kasutavad tegutsemisimpulsse, et elujõud taastada. Kui sellest tulenevad tegevused pole piisavalt tõhusad, langevad säärased võrgustikud hävitavate mehhanismide saagiks, tehes seeläbi teed teistele eluvormidele.
- Inimene panustab kas lagundamis- või uuendamisprotsessi.





# PEATÜKK 3

## *Soojad ja külmad protsessid*



### ENERGIA TOOTJAD JA KASUTAJAD

Küsimustele, nagu „Mis sulle viimati energiat andis?“ või „Mis sind viimati ära väsis?“, osatakse ilmselt suurema vaevata vastata. Ometi ei võeta seda organisatsioonide ja projektide korraldamisel enamasti arvesse.

Sellest ajast peale, kui 1990ndatel sai valitsevaks turupõhine lähenemisviis, on saanud tavaks säilitada inimeste ja organisatsioonide vahel toimivaid suhteid. Kõigil on oma huvid ja eesmärgid. Igaüks peaks neid arvesse võtma ning kulude ja tulude suhe tuleb hoida positiivne. Seejuures peab tulemusi saama mõõta, et nende põhjal varustajat hinnata. Varustajad, kes pole tõhusad ega tulemuslikud, jäävad konkurentsile alla – turul püsivad üksnes parimad. See nõuab aga organisatsioonis otsustavat juhtimist: keegi peab võtma ülemuse rolli.

Siinne karikatuur ei ole praeguste juhtimisstiilide suhtes ehk päris aus, kuid kirjeldab päris hästi peavoolu lähenemisviisi. Kujutagem ette, et oled projektijuht:

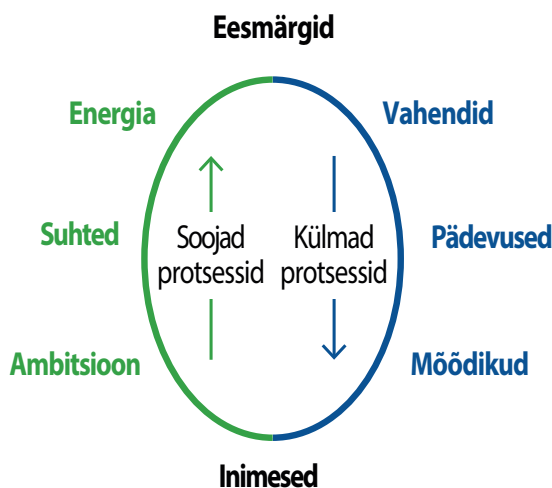
- Organisatsioonis on oma *missioon*, mida pead projekti kaudu täitma.
- Kõigepealt sõnastad SMART-meetodil eesmärgi, mis on spetsiifiline, mõõdetav, vastuvõetav, realistlik ja ajaliselt piiratud.
- Seejärel valid *vahendid* – meetodid, viisid, skeemid jne –, mis aitavad sul oma eesmärki saavutada:
- Sa teed kindlaks, missuguseid *oskusi* konkreetne töö nõuab. Mida peaksid tiimiliikmed oskama? Vajavad nad koolitust või tuleb sul palgata uusi töötajaid?
- Edusammude mõõtmiseks läheb sul vaja *tulemusnäitajaid*.
- Lõpuks pead lootma, et projekti eesmärgi täitmiseks teevad *inimesed* seda, mida neilt oodatakse.

Enamasti ei valmista see ülemusele või projektijuhile mingeid raskusi. Selleks et saada rahastust, tuleb projektitaotlusse kõik usutavalt kirja panna. Projekti eesmärk peab vastama ka rahastaja enda eesmärkidele.

See kõik tundub väga loogiline. Ometi ei ole see viis, kuidas inimesed millegi saavutamise nimel tavaliselt üksteist leiavad. Algatusvõrgustikud niimoodi ei toimi.

- Muutusevajadus ei lõpe *inimestega*, vaid algab neist.
- Neil inimestel on kindel siht: nad väärtustavad oma unistusi ja *ambitsioone*.
- Kui nad kokku satuvad ja avastavad, et neil on ühised ambitsioonid, on üha suurem lootus, et need saavad koostööd tehes ka teoks. Nende vahel tekib *side*.
- See toidab võrgustikku *energiaga* ja inimesed tunnetavad seda.
- Seejärel hakkavad nad plaani pidama, seades konkreetseid *eesmärgid*.
- Selles protsessis kujuneb ambitsioonidest tihtilugu ühine *missioon*.

Seega on tegelikkus ootustega võrreldes hoopis vastupidine: ühine missioon ei ole mitte toimiva protsessi alustala, vaid selle tulemus.



Nii kujuneb välja kaks eraldiseisvat protsessi. *Soojas protsessis* leiavad inimesed üksteist ja tekitavad energiat, et midagi koos luua ning omavahelisi suhteid säilitada. *Külmas protsessis* tuginevad nad struktuurile, et kogu protsess oleks tõhus ja juhitav. Soojad ja külmad protsessid täiendavad üksteist. Kui inimestel ei ole kindlat eesmärki, ei ole võrgustikus ka energiat. Ilma struktuurita ei ole energial fookust ja seega ei saa olla ka tulemusi.

Väärib märkimist, et külmad protsessid pälvivad väga palju tähelepanu ja nende juhtimiseks on hulgaliselt vahendeid, samas kui soojadest protsessidest peaaegu ei ei teatagi. See muidugi ei tähenda, et sooje protsesse ei esine. Nendest sünnivad kõik algatused. Tavaliselt algab see mitteametlikult: märkamatul, näiteks köögilauas, kohvimasina või veejahuti ees, haudeaparaadi juures või kasvuhuones. Algatajad panustavad protsessi käimalükkamisse tihtilugu palju aega ja energiat, samas kui rahastamisaotlusel on mõtet alles siis, kui protsess on juba lõppenud.

Mina hakkasin otsima vahendeid ja kontseptsioone, mis neid sooje protsesse hõlbustaks. Mida sina algatajana teha saad, et inimesi mobiliseerida? Kuidas ergutada sinu loodud või sinu vastutuse all oleva võrgustiku energiavoogu nii, et see tooks endaga muutusi? Kuidas tunda ära tähtsaid suhtlusmustreid ja mismoodi saad sekkuda, kui olukord peaks halvenema või sootuks käest ära minema?

Ajapikku tekkis sellest rodu töövahendeid. Pärast katset „Võrgustikud loomakasvatuses“ (NidV: 2004–2007), milles Wageningeni ülikooli uurijad panid aluse üle 120 tootja algatuse võrgustikule<sup>47</sup>, hakkasime seda kutsuma VVT-käsitlusviisiks, kus VVT tähendab võrgustike vabu tegutsejaid<sup>48</sup>.

Soojas protsessis inimesed kohtuvad, avastamaks, et neil on ühised ambitsioonid. Oma ressursse koondades on suurem tõenäosus midagi ära teha ja sellest tekibki energia. Nad on täis teotahet.

Kui nad tunnevad, et neil on vabadus uusi võimalusi avastada ja neid katsetada, toidavad nad kogu võrgustikku. Kui need pingutused viivad saavutusteni, on, mida tähistada. Soe protsess toetab võrgustikku, mis omakorda kasvatab sotsiaalset kapitali. Võrgustik inimestest, kes tunnevad, et suudavad koos midagi ära teha, tuleb raskuste ja pettumustega paremini toime.

Iga jõupingutus kulutab mingil määral energiat. Näiteks peale maitsvat einet tuleb nõud ära pesta. Need küljed seostuvad enamasti protsessi struktureerimisega: osalejate suhtluse juhtimine, läbirääkimiste pidamine, lahkkelide lahendamine ja reeglitest kinnipidamine – olgu need siis siseringis kokkulepitud või väljastpoolt kehtestatud. Õnneks leidub alati keegi, kes heameelega korraldab, juhib ja korraldab, kuid enamasti on need koostöö vähem meeldivad küljed. Koosolekut korraldades tuleks keskenduda rohkem sisuga seonduvatele probleemidele kui

<sup>47</sup> Teadusprojekti „Võrgustikud loomakasvatuses“ viidi ellu aastatel 2004–2007 Wageningeni ülikoolis. Selle tellis põllumajandus-, looduskaitse- ja kalandusministeerium. Võrgustikuspetsialistina lisati ka mind tegevusuuringute meeskonda.

<sup>48</sup> Wielinga jt 2008.

juhtimise kitsaskohtadele. Energia, mis arutelu käigus vabaneb, võimaldab tegeleda teemadega, mille arutamine seda kulutab.

Eelmises peatükis nägime, kuidas elavad süsteemid oma keskkonnast energiat ammutavad, seda nutikalt säilitavad, püsimiseks ära kasutavad ja tegutsemiseks mobiliseerivad. Kui sooja võrgustikku alles luuakse ja tugevdatakse, pannakse kogutud energia nutikamalt tallele, et hiljem suuta veelgi enam. Külma protsessi tunneb ära selle järgi, et selles kasutatakse energiat võrgustiku ülalpidamiseks ja tõhustamiseks.

See nutikalt kõrvale pandud energia, mida meie tunneme sotsiaalse kapitali nime all, koosneb ühisest uskumisest, et vajaduse korral muundatakse see tähelepanuvõimeks ja loovuseks.

Iga kehaline pingutus nõuab energiat. Kui ütled, et miski sind ergutab, pead sa silmas sedasama pingutust. See kulutab energiat, kuid ometi tunned, et oled energiat juurde kogunud. Näiteks sportlased on pärast trenni väsinud, kuid saavutavad järgmine kord paremaid tulemusi. Kui pärast koosolekut rahulolevalt koju lähed, oled ilmselt palju panustanud, et see nii hästi läks. Samas oled kasvatanud võrgustiku sotsiaalset kapitali, suurendades kindlust, et võrgustikul on lõpuks mõni kasulik tulem.

Selles peatükis kirjeldame üht praktilist töövahendit, mis põhineb soojadel ja külmal protsessidel. Uurime, kuidas arenevad algatused uuteks laialdaselt levinud teguviisideks. Eristame sooje ja külmi protsesse. Kui tahetakse muudatusi toetada, tuleks meele pidada, missuguseid tegevusi iga etapp eeldab, kes nendega seotud on ja mis on kõige sagedasemad vead.

## ALGATUSSPIRAAL

Uutel algatustel on äratuntav trajektoir. Kuid see ei tähenda, et sääraseid teekonnad oleks ühetaolised või -suunalised. Innovatsioon tekib sageli avastusretkedel, mis on üsna kaootilised ja kus esineb nii edusamme kui ka tagasilööke. Need kulgevad harva sujuvalt. Ometi on olemas hulk iseloomulikke etappe, mille läbib iga algatus. Mõistlik on tuvastada algatuse käimasolev etapp, et teha kindlaks, milliseid toiminguid oleks parajasti vaja teha. Mõnikord võib ka terve etapp vahele jääda ja siis on algatuse edenemine märkimisväärselt pärsitud. See võib tähendada, et tuleb naasta eelmise etapi juurde, suurendamaks tõenäosust, et algatus on edukas. Vahel on kogu ettevõtmine kinni kiilunud ja siis tuleb paar sammu tagasi astuda.

Algatusspiraal pärineb projektist „Võrgustikud loomakasvatuses“ (NidV)<sup>49</sup>. Iga aasta lõpus tuli aru anda umbes viiekümne põllumajandusvõrgustiku juhendaja töö kohta. Tootjate innovatsioonivõrgustikust saadud konkreetset tulemusi ja rahaline tulu tundusid mõõtnud. Need võrgustikud said kokku 30 000 eurot, mis oli mõeldud aasta jooksul nõustamisteenustesse investeerimiseks. Selle ajaga ei suutnud nad oma maailma täielikult muuta, kuid sellest hoolimata tegi igaüks edusamme. Nende plaanid muutusid selgemaks ja konkreetsemaks. Ambitsioone tuli tihti peale vähendada, kuid mõnel juhul neid ka suurendati, kui ettevõtjad tegid head koostööd ja mõistsid, et võimalik on teha rohkemat, kui esialgu arvati. Nende katsetused kulgesid tihtilugu edukalt, kuigi vahel jooksid ka ummikusse. Seegi on väärt kogemus, kui hiljem suudetakse leida teine tee.

Kuidas saadud tulemusi kajastada? Me lasime võrgustikel endil oma lugusid rääkida. Nende lugude põhjal leidsime mustri, mis iseloomustas kõiki läbitud etappe.

Algatuste algne idee oli tihtilugu olemas juba enne, kui võrgustikud NidV poole pöördusid. Nende juhendajad osutasid vajalikuks eeskätt järgmises kolmes etapis. Võrgustiku ettevõtjad leidsid üksteist algatuse kaudu, kuid kohati oli keeruline kindlaks teha, kas kõik neist olid ühtviisi pühendunud. Juhendajatel oli ülesanne keskenduda eri ambitsioonidele: leida nende seast innustavaid näiteid ja mõnikord täiendada võrgustikku ka uute inimestega, et teha algatus võimalikuks. Kirjeldatud perioodi nimetasime innustamistapiks.

Sellele järgnes faas, kus tuli sõlmida kokkuleppeid. Kes mida teeb ja millal? Kui palju aega peaks iga osaleja pühendama? Pinged tekkisid siis, kui osalejad pidid panema mängu raha: see oli tõehetk, mil selgus, kuivõrd iga osaleja tegelikult panustada soovis. Samas etapis otsiti ka lisarahastust, milleks oli vaja koostada projektikavad. Samuti nägime, et mõnikord pidasid võrgustikud läbirääkimisi poliitikutega, et saada rohkem katsetamisruumi. Näiteks ei olnud olemasolevate keskkonnanäidete järgi võimalik rakendada uut kontseptsiooni puhaste ja loomasõbralike kanalate pidamise kohta. Juhendajatel – eeskätt Wageningeni ülikooli uurijatel – oli ettevõtjatest rohkem kogemusi katsete kavandamise ja rahastamistootluste kirjutamisega. Neil oli ka lihtsam suhelda poliitikutega.

Nagu võis arvata, pidasid nad enda peamiseks vastutusalaks arendusetappi, milles neil tuli katsetada ettevõtjatega uusi meetodeid ja arendada lähenemisviise, mis päriselt töötasid. Oma uurimismetodoloogia teadmistega tagasid nad, et katsete tulemused on usaldusväärsed ja kergesti edasiantavad.

Kui kogunes piisavalt tõendusmaterjali selle kohta, kas mõni uus mõiste või tava tööpoolest toimib, võis alata elluviimisetapp. Selles faasis tuli innovatsioon ülejäänud skeemiga sobitada. See tekitas teistes suurt õnnetunnet, kuid mõnikord ka meelehärmi. Need, kes olid huvitatud *status quo*’st, nägid innovatsiooni tihti peale ohuna. Ootamatustega rindapistmine on eelmiste etappidega võrreldes hoopis keerulisem.

<sup>49</sup> Wielinga jt 2008.

Esimesel aastal ilmnas, et juhendajad andsid suurima panuse justnimelt innustamis-, kavandamis- ja arendusetappides. Jagades kogu protsessi seitsmeks etapiks, oli võimalik näidata, et juba kolmes esimeses faasis tehtud edusammud olid kasulikud hoolimata tõsiasiast, et vaid mõne üksiku algatuse eesmärgid olid selleks ajaks täidetud või laiemalt levinud.

Samuti panime tähele, et enamasti kippus etappide järjekord ootuspärasest erinema. Niisiis kujutame neid etappe spiraali, mitte sirgjoone peal. Algul nimetasime selle mudeli uuendusspiraaliks, kuna NidV-programmis keskenduti innovatsioonile kestliku loomakasvatuse valdkonnas. Hilisemate projektide partnerid pidasid aga mõistet „algatus“ täpsemaks, kuna samad etapid ilmnasid igas algatuses, mille eesmärk oli midagi muuta. Algatus ei pea tingimata olema uuenduslik, et saavutada märkimisväärset muutust.

ELi projektis AgriSpin (2015–2017)<sup>50</sup> osutus algatusspiraal kasulikuks siis, kui uuritava innovatsioonijuhtumite jaoks tuli luua lugusid. Hakati korraldama kohtumisi, kus osalesid 15 partnerorganisatsiooni kolleegid 12 ELi liikmesriigist, et hinnata organisatsioonide toetatud algatuste edenemist. Toetudes spiraalile kui tugipunktile, aitas etappide eristamine korraldada tähelepanekuid ja teha kindlaks, millal olid korraldavad organisatsioonid kutsunud esile healoomulise muutuse või mõne võimaluse käest lasknud. Kolleegid avastasid üllatusega, et nad olid tõhusalt panustanud juba algetappides ja seda hoolimata üldmuljest, et nende töö leidis aset eeskätt jagamisetapis – spiraali palju hilisemas etapis. Igapäevamurede tõttu ei olnud nad oma tegevust kunagi sedaviisi mõtestanud. Kohtumised läksid väga edukalt. Oli kasulik näha, kuidas kolleegid teises kontekstis samasugust tööd teevad. Algatusspiraal oli väärt töövahend, mis pakkus seatud eesmärgi jaoks vajalikke kontseptsioone ja sõnavara.

Algatusspiraalil on seitse etappi. Selles peatükis uurime igaüht lähemalt. Mis on nende tunnusjooned ja tegevused? Kes neis osalevad? Millised on tüüpvead? Samuti pakume suuniseid iga etapiga toimetulekuks.

## ALGSE IDEE ETAPP

### Tuum: tekib ambitsioon, millest lähtuda

Kellelgi tekib idee. Ta kujutleb uusi võimalusi või on vihane ja soovib midagi muuta. Uued ideed kerkivad sageli sarnaselt mõtlejate aruteludest – nad muretsevad millegi üle ja soovivad olukorda parandada. Kokkupuuted uute keskkondade ja inimestega, kellel on teistsugused kogemused, on samuti üks mõttesähhvatuse allikaid. Ökosüsteemides toimub uuendamine alati ääremail, seal, kus eri süsteemid

<sup>50</sup> AgriSpin: „Ruum põllumajanduslikuks innovatsiooniks“ (2015–2017): Euroopa Komisjoni innovatsioonipartnerluse programmiga seotud teemavõrgustik. Mina vastutasin projekti vältel kohtumiste eest.

omavahel kokku puutuvad. Kui soovitakse uuendusi ellu viia, siis tulekski alustada äärealadelt. Keset metsa kasvavaid puid on ju raske liigutada.

Innovatsioon tuleneb sageli kriisist. Pärast katastroofi otsitakse viise, kuidas ennetada selle kordumist. Kriis tekib tihtilugu siis, kui mõni süsteem ei suuda enam muutlikule keskkonnale tõhusalt reageerida. Režiim ja selle põhistruktuuride eest vastutajad tahavad kumbki stabiilsust. Kuid tavaliste meetmete rakendamine ainult süvendab kriisi. Kui teed seda, mida tegid, saad selle, mille said. Algatused sünnivad üksnes süsteemi ääremail, kus on kõige rohkem pingeid. Siin leidub neid, kes on millegi pärast mures ja loovad uusi võimalusi. Jan Rotmansi järgi on nad „värске mõtlemisega ja sõltumatud tegutsejad“<sup>51</sup>. Tema hinnangul toimub üleminek siis, kui ääreala niššides olevad inimesed loovad üksteisega sideme, pannes nii aluse võimsale võrgustikule, mida üldine režiim ei saa enam eirata.

Väline surve võib ajendada inimest oma mugavustsoonist välja tulema, misjärel peab ta silmitsi seisma tõsiasjaga, et üht-teist tuleb teisiti teha. Mõni neist on sellist võimalust ilmselt juba kaua oodanud. Võrgusisene hea suhtlus ergutab loovust, et sünniksid uued ideed.

Algsed ideed võivad seega tekkida mitmel viisil. Kui selliseid ideid on vaja, siis on olemas ka vahendid, millega nende teket aktiivselt soodustada. Käi teistel külas. Mine seltskonnaga reisile – see on äärmiselt innustav. Leia viise, kuidas suhelda eri keskkondadest pärit inimestega. Korralda loomeinimestele kohtumisi ja võid olla kindel, et sellest sünnib midagi. Sääraseid inimesi leiab kergesti. Uuri teistelt, kes võiks olla vaba mõtleja või julgeks proovida uusi asju – kindlasti leiad kellegi.

Ekslik on arvata, et teadustöö on ainuke valdkond, mis võimaldab uuendusi. Oma kogemustest kirjutas näiteks Aad Vijverberg, kes panustas Hollandi aiandusvaldkonna rakendusuuringutesse aastatel 1962–1993

rohkem kui keegi teine. Millistele järeldustele ta jõudis? Sõjajärgsel perioodil olid aednikud peamised, kes uusi ideid katsetasid. Kui nende katsetused vilja kandsid, panid põllumajandusnõustajad seda tähele ning palusid teadlastel uurida tulemuslikkuse taga-

maid ja seda, mida võiks katsetustest õppida. Seejärel jagas põllumajandusnõustamise amet tulemusi ka üldsusega. Ta kutsus seda aianduse teaduspõhistamiseks.<sup>52</sup> Hiljem, 1970ndail ja 1980ndail tekkisid geneetika ja biokeemia alusuuringute kaudu uued arusaamad praktilistest meetmetest aretuses ning taimekaitses. Uute tavade kasutuselevõtt oli siiski mõlema valdkonna teadmusvahetuse vastastikmõju tulemus.

On sel vahet, kas algatus sai alguse mõnest tavast või pakkus selle välja uurija? NidV katse näitab, et algupära ei pruugi mingit rolli mängida. Ka riigiametnikud ja sotsiaalsed rühmad võivad millegi uue peale tulla. Õieti võivad ideed sündida igal

*Algatuse eduvõimalused ei sõltu selle päritolust, vaid võrgustiku valmisolekust algatus omaks võtta*

<sup>51</sup> Rotmans 2012.

<sup>52</sup> Vijverberg 1996.

pool. Algatuse eduvõimalused ei olene selle päritolust, vaid sellest, kuivõrd mõni võrgustik selle omaks võtab<sup>53</sup>.

### **Osalised: visionäärid, teerajajad ja kõrvalised isikud**

Teerajaja vaatenurgast ei seisne algatuse tegemisel küsimus selles, kust uusi ideid leida. Tal on idee juba olemas ja ta lihtsalt haarab härjal sarvist. Seevastu visionäärid, haldurid ja juhid tunnetavad, kui on aeg muutusteks. Võimalik, et nemad suudavad luua uue biosfääri. Aga kui nad avavad ukse ja keegi sellest sisse ei astu, siis ei juhtu midagi. Kuidas nad leiavad loomeisikud, kes pakuks uut stiimulit? Kuidas nendega ühendust võtta?

NidV projektis ilmnes, et see on tegelikult üllatavalt lihtne. Ühel avalikul konkursil, mille kuulutus avaldati tootjatele mõeldud ajakirjas, esitati 167 sooviavaldust programmitoetuse saamiseks. Kandidaatide seast valiti välja viiskümmend põneva ideega võrgustikku. Kuigi sellist võrgustikukäsitlust ei olnud kunagi varem proovitud, liitus algatusega 2004. aastal suur hulk ettevõtjaid<sup>54</sup>. Abiks oli asjaolu, et toetuse saamise nõuded olid leebed: kandideerijal oli vaja üksnes head ideed ja võrgustikku, mis koosneb vähemalt kolmest huvitatud ettevõtjast. Ka hilisemates programmides panime tähele, et ideedest ega algatajatest puudust ei olnud. Probleem seisnes hoopis selles, kuidas valida pakutud ideede seast kõike paljutootavamad ilma, et sisseastumismõõdukused ülemäära karmid oleksid. Tuli veenduda, et vastu ei võeta üksnes selliseid sooviavaldusi, mille olid koostanud kogenud kirjutajad. Pealegi polnud kindel, kas säärase taotluste taga oli peale idee ka innukas võrgustik või mitte.

Teerajajaid, kes peavoolust kõrvale kalduvad ja uusi lähenemisviise avastama asuvad, leidub alati. Selline inimene on harva võimupositsioonil. Ta võtab endale vabaduse kaaluda muid, kohati ootamatuid võimalusi. Teiste arvamused talle eriti korda ei lähe. Seega on tema suurim eelis ühtlasi tema peamine puudus, kuna see takistab võtmast nii ametlikku kui ka mitteametlikku juhipositsiooni. Vastutus, mida selline roll eeldab, piiraks tema vabadust teisiti mõelda. Enamasti vajab ta enda ümber teisi, kes tunnustaks teda ja aitaks tal luua ühendusi partneritega, kes aitaksid algatusprotsessi käima lükata. Tihtilugu on ta keegi, kes on heitnud pilgu oma algsest suhtlusringist väljapoole, või mõni kõrvaline isik, kellel on tekkinud uus idee.

### **Veaohalikud kohad**

**Ülbus:** „*Meie teame kõige paremini!*“ Kui mina (Eelke Wielinga) 1985. aastal Hollandi põllumajandus- ja kalandusministeeriumiga liitusin, oli minu ülesanne edendada koostööd, toetudes Hollandi kogemustele põllumajanduse arendamise ning

<sup>53</sup> Wielinga jt 2008.

<sup>54</sup> Säärane lähenemisviis oli uus ja selle eesmärk oli ühendada uurimistöö selle elluviimisega. Niisugune käsitlus oli rohkem levinud teistes valdkondades, kuid nende rahastuslähend oli mitu korda kõrgem.



rakendusuuringute valdkonnas. See paistis ülla ajendina. Minu juhendajad aga uskusid, et eelistada tuleks ühepoolset suhtlust. Lõppude lõpuks oli Hollandil selles vallas suurepärase maine. Me teadsime, kuidas seda teha, ja eeldatavasti oli arengumaade nõustajatel meilt palju õppida. Kui ma väitsin, et sel võib olla ka vastupidine mõju, oli alguses palju kõhklejaid.

Säärane üleolev suhtumine osutus probleemiks ka mujal. Seoses sel perioodil puhkenud sõnniku- ja pestitsiidikriisiga valitses aramus, et keegi väljaspool põllumajandusteadmiste süsteemi polnud piisavalt informeeritud, et omada põhjendatud arvamust, rääkimata lahenduse pakkumisest. *Saame ise hakkama.*

Võrgustik, mis on alati hästi hakkama saanud ja muretseb tuleviku pärast, ei pruugi olla äärmuslikele uutele ideedele kuigi avatud ning püüab kõigest väest vanaviisi jätkata.

1990ndatel, kui maaelu uuendamine pälvis Hollandis rohkem tähelepanu (mida võimaldas ühest küljest see, et EL rahastas maaelu arengu programme, nagu LEADER<sup>55</sup>, ja teisalt mitmefunktsioonilise põllumajanduse järkjärguline rakendamine<sup>56</sup>), oli juhendajaks tihtilugu endine arenguabitöötaja. Nende kogemus osalusmeetodite kasutamisel arengukoostöö projektides oli andnud neile selles valdkonnas eelise.

**Teerajamissüüdistus.** Oleme juba vihjanud teerajajate tragöödiale. Süsteemist eraldumine võimaldab uute ideede teket. Kuid see muudab vajalike sidemete loomise sageli keeruliseks. Peavoolu ja selle osaliste arvustamine ei aita, kuid selline suhtumine tuleneb sageli algatajate meelehärmitsemisest, mis on tingitud nende mittemõistmisest.

Abi ei ole sellest, kui esmatähtsaks peetakse tehnilist lahendust, teadvustamata, et ideaali elluviimine nõuab võrgustikku. Kui nad ei suuda teisi enda ümber koondata, on raske oma eesmärki täita. Kui teised aga vahele segavad, ei pea algset lahendust protsessi käigus tingimata muutma. Esineb kiusatus asju edasi lükata ja vastasseisu vältida, töötades lahenduse kallal seni, kuni see on töökindel. Nii aga takistatakse üleminekut spiraali järgmisse etappi.

**Sissetoodud idee.** Mõnikord sünnib algatus lahendusest, mis on olnud tulemuslik kuskil mujal. Siis võib aga tekkida oht, et lahenduse esitaja soovib seda rakendada täpselt samamoodi. Keerukas süsteemis ei saa üks lahendus kõige jaoks sobida. Iga olukord on erinev ja seega nõuab omamoodi käsitlemist. Lisaks on lahenduskäik omaette terviklik protsess, milles osalejad liiguvad sammhaaval seatud eesmärgi poole. See, et nad kõik etapid juba läbinud on, ei tähenda, et teine võrgustik need

<sup>55</sup> LEADER: Liens Entre Actions de Développement pour l'Economie Rurale. („Maamajandust arendavate tegevuste seosed“). Eli rahastusprogramm maapiirkondade kohalike tegevusvõrgustike jaoks.

<sup>56</sup> Mitmefunktsiooniline põllumajandus (*verbrede landbouw* ehk otsesõnu „laiendatud põllumajandus“): talud, kus põllumajandus- tootmine ühendatakse teiste valdkondadega, näiteks turismi, looduskaitse või tervishoiuga.

*Olgu, kuidas on, kuid  
aeg-ajalt tuleb ratas ikkagi  
uuesti leiutada*

vahele võib jätta. Olgu, kuidas on, kuid aeg-ajalt tuleb ratas ikkagi uuesti leiutada. Mujalt saadud kogemused aitavad lihtsalt protsessi kiirendada.

Arengukoostöö esimestel kümnenditel läks kõik väga viltu. Pärast lääneriikide põllumajanduse kiiret muutumist sõjajärgsel perioodil arvati, et uued tehnoloogiad aitavad vaesematel riikidel teistele kiiresti järele jõuda. Kuid näiteks Hollandis ja Aafrikas ei olnud katsetamistingimused samasugused. Pealegi pöörati võimudünaamika erinevustele väga vähe tähelepanu. Kuigi Hollandi süsteemis olid ühine püüdlus ja vastutus päevakorras, oli teistes riikides probleeme koondatud võimu, korruptsiooni ning selliste tootjatega, kellel puudusid vajalikud teadmised ja ressursid. Kui 1970. aastatel hakati neid erinevusi tunnistama, muutusid osalusmeetodid populaarsemaks, eriti need, mille eesmärk oli anda hääli ebasoodsas olukorras olevatele inimestele.

### **Soovitused algse idee etapi jaoks**

**Loeb muutmise soov.** Liikumist ei lükka käima mitte lahendus ise, vaid soov seda leida. Lootus lahendusele võib seisakust välja päästa. Endasse sulguda võib hõlpsasti igaüks,

*Liikumist ei käivita mitte  
lahendus ise, vaid soov  
seda leida*

kes tunnetab ebatõhusa süsteemi sisepinget, kuid ei näe ise ühtegi teist teed. Lootus lahendusele aga võimaldab meil murettekitavaid signaale tõsisemalt võtta.

Otto Scharmer on oma U-teoorias eristanud etapid, mida inimene peab põhjalike muutuste nimel läbima.<sup>57</sup>

Kõigepealt tuleb tal ette võtta eitusetapp ja tunnistada, et midagi on toimumas. Ta peab oma tegelikkusetaju kontrollima ja tundma ära uskumused, mis takstavad tal edasi liikumast. Seejärel langeb ta piltlikku U-põhja, lubades nii endal kui ka teistel kogeda teadmatust. Uued teadmised võivad sellest pimedusest läbi murda. Kuid need on teadmised, mida ei saa ise ehitada. Nad tulevad meie juurde, kui me neile võimaluse anname, ja selleks peab meie pea piisavalt tühi olema. Need teadmised rajavad tee uutele lahendustele, mida tuleb kõigepealt katsetada turvalises keskkonnas. Kui katsetamisest piisavalt õppida, saab aset leida tõeline muutus.

**Tee ruumi muutuseks.** U-teooria juhtmõte seisneb selles, et liikumise jaoks tuleb kõigepealt luua sobiv ruum. Sedalaadi ruum võib tekkida kahel moel: põhimõttest, et igaüks võib alata liikumise, mis kogub ajapikku üha enam toetajaid, suurendades seekaudu survet valitsevale korrale, et see liikumisele ruumi teeks; vajaliku ruumi saab tekitada tähelepanelik direktor või juht, kes näeb, mis algatuses head on, ja seda mingil moel võimaldab. Näiteks saab lisada liikumise poliitilisse tegevuskavasse või seada see projektirahastamise kriteeriumiks.

---

<sup>57</sup> Scharmer ja Kaufer 2013.

Tegelikkuses hõlbustavad liikumise käimalükkamist ühtaegu nii tegutsemine altpoolt kui ka volitus ülalt. Ka siin näeme, et innovatsioon ei ole kunagi sirgjooneline, vaid sõltub inimeste kokkukoondamisest, meeldivatest kogemustest, lugude loomisest ja seekaudu struktuurisese ruumi tagamisest, et saaks võtta järgmise sammu suuremal skaalal. Direktoritel ja muudel juhtidel tuleb taibata, et uuendamise volitamine ei tähenda, et süsteemi kuuluvate inimeste takistavad uskumused silmapilguga kaovad.

Nägime seda 1980ndate lõpus, mil hakati prioriseerima naiste positsiooni rahvusvahelises arengukoostöös. Seda kogeti alguses paljudes läänevälistes kultuurides kui head näidet läänekeskse arrogantsuse kohta ja see tekitas tollal programmides palju pingeid. Samas pakkus see võimalusi neile, kes olid juba ammu naiste nähtavuse ja võrdsete võimaluste eest võidelnud. Nüüd oli neil vajaminev ruum, et teha asju teisiti.

Ajakohasem näide on ELi Euroopa innovatsioonipartnerluse programm (EIP 2014–2020). Et sulgeda lõhe uurimistöö ja praktilise rakenduse vahel, võimaldab see rahastada kohalikke algatajaid, kes on uuenduste jaoks moodustanud töörühma. Põhiidee seisneb arusaamas, et innovatsioonini viib interaktsioon ehk vastastikune suhtlus, mitte sirgjooneline teadmiste ülekanne uurijatelt tarbijatele, nagu varem usuti. Korraldusasutustena peab kõigil Euroopa 117 kohalikul valitsusasutusel olema register, kuhu selline töörühm (OG) end kirja saab panna<sup>58</sup>. Siinset raamatut kirjutades – 2020. aastal – on üle Euroopa tuhandeid aktiivseid OGsid. Põhimõte on sisuliselt sama, mis Hollandi NidV katses. Rakenduse poolest on aga paradigmanihe tehnoloogia ülekande (TÜ) mudelilt interaktsioonimudelile osutunud üpris keeruliseks. Piirkondlikud omavalitsused kehtestavad määrust omamoodi, kergitades sisenemisläve tihti niisama kõrgele kui varem. Tavapärased rahastamiskriteeriumid põhinevad ainult külmal protsessil, mille eesmärgid ja tulemused on kindlaks määratud, ning need ei sobi operatiivrühmade soovitud avastusretkede jaoks. Uurijad on tihti suutnud määrustest kõrvale hiilida, et jätkata oma senist tegevust muutusteta. Paljudes kohtades pakutakse aga võimalust teha asju teisiti. Kui kogutud lugude põhjal selgineb, mida uut moodi töötamine endaga kaasa toob, kulgeb üleminek sujuvalt.

**Rohkem kui üks spiraal.** Ülaltoodud näites on kirjeldatud veel ühte algatuste ja uuendamise põhimõtet: ühest spiraalist tavaliselt ei piisa.

Enamasti algab kogu protsess millestki väikesest. Kellelgi on mingi eesmärk ja ta kaasab selle täitmisse veel paar inimest, kes kasutavad ära terve olemasoleva ruumi ning seejärel laiendavad seda ruumi, et teha

*Algse idee etapist kujuneb innustuse etapp, kui liikumise loomiseks on tekkinud selge ambitsioon*

<sup>58</sup> Selle raamatu terminoloogias viidatakse võrgustikualgatustele. EK peab selle mõistega silmas üksnes mittekohustavaid sidemeid kogemuste jagamiseks. Seetõttu kutsutakse EIP algatusvõrgustikke töörühmadeks, sest need ei ole millekski kohustatud ja liiguvad kindla eesmärgi poole.

ja näidata veel enam, tõmmates seega ligi veelgi rohkem inimesi, ja nii edasi. Spiraal ei õpeta seega mitte kavandama, vaid orienteeruma: kus me praegu oleme ja mis kaalul on?

Algse idee etapist kujuneb innustamisetapp, kui liikumise loomiseks on tekkinud selge ambitsioon. Algataja soovib midagi muuta. Nii algab kangelase teekond. Kangelasel on kindel siht silme ees. Muidu ei oleks ta oma teekonda alustanudki. Jääb vaid üle jälgida, kas tema avastusretk viib soovitud eesmärgini või mitte. Algatusprotsesside puhul on kindel vaid järgmine: kui tulemust saab etteruttavalt kirjeldada ja silmas pidada, ei sünni sellest midagi uut. Tähtis on hoopis see, et algne idee on jõud, mis paneb asjad liikuma.

### **Kas soe või külm?**

Algne idee on mitteametlik etapp. See võib tekkida duši võttes, köögilaua taga või reisil olles. Võimalus, et tegu viib millegi uue või koguni parema tulevikuni, annab lootust, ja nii tekibki energia. Seda nimetatakse soojaks etapiks.

## **INNUSTAMISETAPP**

### **Tuum: koondatakse toetajate võrgustik**

Niipea kui algatajad oma ideid teistega jagavad, algab innustamisetapp. Algatajad otsivad mõttekaaslast – inimesi, kellel on samasugused huvid ja kes julgevad riskida.

Nad saavad üksteisega ühendust mitteametlikult ja seejärel kujutavad üheskoos ette, mis kõik võiks olla võimalik. Kui inimestel on ühine unistus või ambitsioon, on märksa tõenäolisem, et see saab teoks. See loob energiat. Kui inimesed otsustavad mingisuguses algatuses osaleda ja on valmis sellesse oma energiat panustama, kujuneb välja soe algatajate võrgustik.

Ambitsioonidest rääkides peame silmas maailma parandamisega seotud püüdlusi ja kavatsusi. Sel sõnal on ka teisi tähendusi. Ambitsioonikaks inimeseks peetakse tavaliselt kedagi sellist, kes soovib tähtsat ametikohta, rohkem võimu ja kõrgemat staatust või tahab kiiresti rikkaks saada. Kuid sellised ambitsioonid ei innusta veel teisi. Innustavad ambitsioonid ei ole egoistlikud ega omakasupüüdlilikud, vaid annavad ka teistele midagi. Sellistel juhtudel ei ole raha ega mõjuvõimu omandamine lõppeesmärk, vaid vahend üldise ambitsiooni teostamiseks.

Ambitsioonid ja eesmärgid ei ole samad nähtused. Eesmärgid on teekonna lõpp-punktid. Need tähistavad seda, mis tuleb saavutada, ja on seotud huvidega. Eesmärgi saavutamiseks teistega koostöö tegemine tähendab selle lahendamist, sest mitte kellegi huvid ei kattu teiste omadega täielikult. Ühiselt kokkulepitud eesmärk on alati kompromiss, mis põhineb kõigi individuaalsete eesmärkide kattuvatel osadel. See on nii seetõttu, et läbirääkimiste käigus peab igaüks millestki

loobuma, ja see võtab energiat. Targad läbirääkijad püüavad kindlaks teha „sekundaarseid väärtusi“: need on teemad, mis on teisele poolele küll olulised, kuid mida ei ole kohe nõudmiste või soovidenähtavaks sekundaarsed väärtused muutuvad, seda rohkem tekib vahetusvõimalusi, mis suurendavad vastastikut kasu. See arusaam moodustab Susskindi ja Cruikshanki vastastikuse kasu käsitlemise tuuma.<sup>59</sup>

Ambitsioonid näitavad suunda, kuhu võrgustik soovib liikuda, kui ta asub avastusretkele. Energiat loob tunne, et koos töötades on kõigil võimalik saavutada rohkem kui igaühel üksi tegutsedes.

### **Osalised: inimesed, kes on algatuseks valmis**

„*Algatus otsib tegijaid*“<sup>60</sup>. Innustamisetapis koondatakse kokku võrgustik inimesi, kes tahavad algatusega seotud olla. Idee innustab neid. Võib-olla sellepärast, et see aitab neil lahendada probleeme, millega nad ise parasjagu silmitsi seisavad. Võib-olla olid neil juba varem sarnased ideed. Võib-olla usaldavad nad algatajaid. Võib-olla näevad nad neis endasarnaseid, kes sama asja vastu võitlevad. Sellise võrgustikuga ühinemiseks võib põhjuseid olla päris palju.

Need, kes soovivad toetajaid leida, kasutavad selleks mõnd innustavat lugu. Inspiratsioon võimaldab heita põgusa pilgu uutele võimalustele. Inimesi innustavad lood, mis puudutavad midagi nende endi ambitsioonidega seotut. Seega need, kes soovivad motiveerida teisi algatusega liituma, ei peaks rääkima mitte ainult oma lugu, vaid seda lugu, mis on seotud potentsiaalsete toetajate lootuste ja unistustega. Milline on nende ühine unistus? Mis saab võimalikuks, kui nad ühendavad jõud ning jagavad üksteisega oma tugevaid külgi, oskusi ja kontakte?

*Algatusvõrgustik luuakse  
kõõgilaua ääres, mitte  
läbirääkimiste laua taga*

Selles faasis otsivad põhialgatajad endale toetajaid. Need võivad olla inimesed, kes on sarnases olukorras, millega seoses idee algselt üldse tekkis. Võrgustiku laienedes paraneb võimalus midagi saavutada. Seejuures on kasu mitmekesisusest ehk inimestest, kellel on erisugused oskused ja võimed. Oluline roll on ka neil, kes suudavad võrgustiku keskkonnaga ühenduse luua. Nad näevad, mida eesootaval teekonnal võib vaja minna, ja mõistavad teel kohatavate osaliste dünaamikat.

Kõik ei pea osalema sama suure kire ja pühendumusega. Küll aga on oluline, et loodava sooja võrgustiku tuumiku moodustaksid kandvad tegutsejad, edasikandjad. Need on inimesed, kes ei saa öösel und, sest mõtleavad algatusele, ja jätkavad panustamist isegi siis, kui teised mingil põhjusel loobuvad.

Algatusvõrgustik luuakse kõõgilaua ääres, mitte läbirääkimiste laua taga. See on mitteametlik ja isiklik. Edasikandjad ei ole institutsioonid, vaid inimesed, kes on

<sup>59</sup> Susskind ja Cruikshank 2006.

<sup>60</sup> Täname Anne-Marie Poorthuist (Netwerkimpuls).

algatusest vaimustuses. Need on inimesed, kes loovad omavahel sidemeid ja innustavad üksteist ning seejärel otsivad võimalusi, kuidas ühiseid mõtteid ellu viia. Igal partneril on erinevad tegutsemisvõimalused. Näiteks erasektori ettevõtjad saavad investeerida, kuhu soovivad, ja ise valida, kellega koostööd teevad. Nad ei ole allutatud nii paljudele piiravatele eeskirjadele kui avaliku sektori töötajad. Samas võib riigiametnikel ja teadlastel õnnestuda algatusse kaasata selliseid osalisi, kes ettevõtjate üleskutsele ei reageeriks.

**Funktsioon kui ülesanne või ruum.** Riigiteenistujatel on sageli raske eristada oma ametnikurolli isiklikust rollist. Funktsioon kirjeldab, milleks teid tööle võeti ja millised on selle ametikohaga kaasnevad ülesanded. See on miski, mida organisatsioon teilt ootab. Ent inimesena on teil ka oma soovid. Näiteks riigiteenistujana peate tegutsema nendes raamides, mis on demokraatlikult legitimeeritud poliitikas kokku lepitud. Kui tunnete algatusvõrgustiku liikmete suhtes sümpaatiat, kuna inimesena jagate nende ambitsioone, võib reeglite järgimine olla mõnikord raske.

Eelmises peatükis eristasime inimest kui masinat ning inimest, kellel on ambitsioonid ja moraalikompass. Oma funktsiooni täitmiseks on teil kaks võimalust. Neist esimene on jätta kõrvale isiklikud arvamused ja tunded ning täita ülesandeid täpselt nii, nagu tööandja ootab. Lõppkokkuvõttes selle põhjal ju töö tulemuslikust hinnataksegi. Teine võimalus on vaadelda funktsiooni kui ruumi, milles saate oma ambitsioonide elluviimise nimel töötada. Ideaalis ei tohiks need tööandja ambitsioonidest liiga palju kõrvale kalduda (kui see juhtub, siis oleks mõttekas leida endale uus töö, et vältida läbipõlemist). Funktsioon ja sellega seotud võimalused moodustavad teie mänguväljaku. Selle piires saate otsida seda ambitsiooni, mis ühendaks teie tööd algatusvõrgustikuga. Kui ruum osutub liiga kitsaks, võite töötada selle äärealadel. See võib anda tõuke lausa uuele algatusele.

Üks kursusel osaleja<sup>61</sup>, kes oli põllumajandusministeeriumi ametnik, sai ülesande tõstatada arutelu Hollandi maastikule kerkivate hiidlautade üle. See oli talle keeruline ülesanne, sest inimesena ei näinud ta hiiglaslikes lautades mitte midagi head. Kuidas ta saaks selliste lautade propageerijatega neutraalselt positsioonilt avatud kontakti luua? Kui kaasõpilased uurisid, mis tema arvates selle ülesande puhul oluline on, vastas ta: „Dialog peab olema korralikult läbi viidud!“ Ja nii ei saanudki tema ambitsiooniks mitte hiidlautade rajamine, vaid hoopis dialoogi kvaliteedi tagamine, mille jaoks ta sai otsida toetajaid ja vastaseid, et arutelu korraldada.

Sa ei pea olema iseenda ülemus, et teha seda, millesse tõeliselt usud. See on paljude jaoks päris vabastav mõte, nagu ma (Eelke) oma kooolitus- ja *coaching*-programmide käigus olen tihti täheldanud. „Tegelikult ma nii tegin, aga arvasin, et see on

<sup>61</sup> Kursus „Võrgustikega töötamine“. WUR/Wageningen Business School (2008–2013).

ebaseaduslik!“ olen kuulnud ütlemas neid, kes on tuntud tõhusate võrgustajatena. Teised, kes hakkasid pärast koolitust seda lähenemisviisi järele proovima, mainisid hiljem, et nende töö on nüüd meeldivam.

See nõuab pidevat toetust ning kinnitust, et teised saavad teid usaldada. See ei tähenda luba teha kõike, mida heaks arvate, sest vastasel juhul jääksite peagi oma mänguväljakust ilma. Niipea kui teie ülemusel tekib mulje, et olete liitunud vastandlikke huve esindava poolega, olete teinud midagi valesti. Selles raamatus esitatud tähelepanekud on mõeldud selleks, et saaksite olemasolevas ruumis tõhusalt toimida.

### **Veaohalikud kohad**

**Ülemuse jaoks liiga vara.** Varem või hiljem vajab algatusvõrgustik edasiliikumiseks rohkem ruumi. Tavaliselt tähendab see võrgustiku tegevuse rahastamiseks vajalike vahendite hankimist. Enne uute ettevõtmiste alustamist või ülesannete teistsugusel viisil täitmist võib olla tarvis saada ka ülemuste luba. Sellisel juhul peab kas algataja või võrgustik rääkima olemasoleva struktuuri eest vastutavate isikutega. Nende inimeste käes on võim ja ressursid. Nende võimuses on avada või sulgeda uksi muutustele. Me nimetame neid süsteemi juhtideks.<sup>62</sup>

Hakata liiga varakult juhtidega koostööd otsima võib olla viga. Nende ülesanne on tagada süsteemi stabiilsus. Nad peavad hindama riske, ja sugugi mitte iga uus idee ei ole hea. Seetõttu peavad juhid olema valivad. Algatajate ja juhtide vaheline suhe on teadupärast formaalne ning see avaldab oma mõju. Ideid saab katsetada turvalises ja toetavas õhkkonnas. On suurepärane, kui inimesed saavad soovide, teostuse ja strateegia kallal töötada soojas protsessis. Formaalse, külma suhte korral ei ole see võimalik. Seda arvestades tekitab enneaegu esitatud ettepanek ainult kahju. Maine ja usaldus saavad kannatada ning samalaadset ettepanekut ei saa niipea enam uuesti esitada.

See, kas idee on juhtidele vastuvõetav, sõltub mitmest tegurist. Kas idee on kooskõlas juhtide vastutusalasse kuuluvate eesmärkidega? Kas idee on nii tehniliselt kui ka sisuliselt piisavalt põhjalikult läbi mõeldud, et seda võiks saata edu? Ja kas ideel on piisavalt mõjukaid toetajaid, et veenda juhte selle headuses?

Viimati nimetatud asjaolu osutub tihtipeale määravaks. Seetõttu ongi niivõrd oluline luua mitteametlik, soe toetajate võrgustik. Ilma sellise toetuseta kukub algatus esimese takistuse ilmnedes läbi – juhtkond on idee vastu või ei võta seda isegi mitte arutelu alla. Täpselt sama idee võib juhtkond aktsepteerida hiljem, kui selgub, et ideel on piisavalt toetajaid, kallutamaks kaalukaasi selle kasuks.

**Jätkake unistamist.** Unistamine on vajalik, kuid sel mündil on ka teine külg. Kui võrgustik unustab end unistama, ideed pidevalt täiustades ja aina uusi toetajaid

---

<sup>62</sup> Siin nimetatud „juht“ on üks võrgustiku positsioonidest, mida on koosloomeks vaja. Seda on lähemalt käsitletud 5. peatükis.



kogudes, kaob algatusest hoog ning energia hakkab raugema. Iga uue osalise puhul peavad algatajad kõike otsast peale selgitama, kuna uustulnukad soovivad käsitleda neidsamu teemasid, mille võrgustik on juba läbi arutanud. See võib viia selleni, et ind kaob ja algatuse esialgsed eestvedajad langevad rivist välja.

Lõputu unistamine võib tunduda ahvatlev, sest selline kohustustevaba seisund on turvalisem kui olukord, kus plaanid muutuvad reaalsuseks ning inimesed peavad võtma endale kindlad ülesanded ja hakkama panustama. Üleminek kavandamisestappi nõuab õiget ajastamist. Keegi peab püsti tõusma ja teatama: „Nüüd hakkame ideed ellu viima!“, hoolimata sellest, kas kõiges on saavutatud täielik kindlus ja selgus.

**Teerajaja sündroom (jättkub).** Kui teerajajad suudavad teisi inimesi oma veendumuse ja enesekindlusega nii tugevalt mõjutada, et aruteluks ei jää enam ruumi, on samuti midagi viltu. Idee on lähtepunkt, mitte lõpptulemus. Selleks, et idee suudaks mõju avaldada ka päris maailmas, tuleb see hoolikalt läbi mõelda ning seda täiendada

ja kohandada. Seetõttu vajavad teerajajad enda kõrvale teisi inimesi, kellel oleks nende etappide läbimiseks vajalikud oskused. Kuid ka neil on oma ambitsioonid ja ideed. Oht on selles, et teerajajatel tekib tunne, et toetajad võtavad nende idee ja muudavad selle millekski niisuguseks, millesse nad ise enam ei usu. Selleks et ennetada vigu ja hoida suhted tervena, läheb vaja kogenud ning oskuslikku juhendamist.

**Guru.** Mõni teerajaja paelub järgijaid nii võimsa ideega, et viimased loobuvad kriitiliselt mõtlemast ja usaldavad end täielikult doktriini teenistusse. Selline võrgustik võib muutuda nii ennastimetlevaks, et kaotab õpivõime. Teerajajad sageli alles otsivad ja õpivad. Ent kui teerajajast saab guru, on oht, et esimene põlvkond järgijad muutub dogmaatilisemaks, kui teerajaja eales soovis.

**Toetuse mobiliseerimine.** „Kui valitsus tahab toetust mobiliseerida, siis olge valvsad!“ kirjutas Cees van Woerkom<sup>63</sup>, olles mõistnud, et inimesi ei olegi nii lihtne keerukate meediavõtete abil manipuleerida, nagu ta seni oli arvanud. Mõnikord on parlament või kohalik volikogu tulemuse juba ära otsustanud, kuid avalikkus ei ole veel mõistnud, miks just see on parim valik. Võib tunduda üsna ahvatlev palgata kommunikatsioonibüroo avalikkuse arvamust kujundama, kuid see on kindel viis

häda kaela tuua. Eriti kui kommunikatsioonistrateegia koosneb konsultatsioonidest, mille käigus esitletakse plaani ning seejärel korraldatakse küsimuste ja vastuste voor. Sageli näeme esireas istumas kriitikuid,

<sup>63</sup> Cees van Woerkom 2000.



kes esitavad küsimusi, mille ainus eesmärk on näidata, et see ettevõtmine on järjekordne farss. Kui selline toon on kord juba võetud, on mäng kaotatud.

Inimesed soovivad, et neisse suhtutaks tõsiselt, ning enne uue algatuse toetamist peavad nad tundma, et neil on piisavalt võimalusi oma mõtteid väljendada ja ka vastuväiteid esitada. Innustumiseks peavad nad tundma, et algatus on seotud ka nende ambitsioonidega, ja ise selle enda jaoks läbi mõtlema (teisisõnu, ratta uuesti leiutama). Nad ei saa lihtsalt pimesi uue plaaniga kaasa minna, sest tavaliselt on kohe näha, et selles on aspekte, mida saaks parandada. See nõuab teistsugust lähenemist kui pelgalt sümboolne žest, mille korral „inimesed saavad sõna sekka öelda“.

**Eelarvest lähtuv koostöö.** Viimane siin käsitletav komistuskivi (kuigi neid on kindlasti veel) on rahast lähtuv koostöö. Sellega on enamasti tegemist siis, kui projekti rahastatakse tingimusel, et teatud osalised teevad koostööd. Kui peamine motivaator on raha, tekivad varem või hiljem probleemid. Hüvede ja koormuse jaotamine on alati tundlik teema. Viljakas koostöö on võimalik siis, kui inimesed üksteisele midagi annavad. Seda hea tahte tegurit toidavad ambitsioonid, mis on märksa suuremad kui pelgalt ellujäämine ja raha teenimine.

1990. aastatel rakendati Hollandi põllumajandusministeeriumis teadusuuringute ja hariduse rahastamise programmi ning mina (Eelke) osalesin ühes väikeses konsultatsioonifirmalt tellitud uuringus. Keskendusime sellele, miks mõned teadusasutuste koostööprojektid olid edukad, kuid teised mitte. Konsultandid avastasid, et koostöö sujus ladusalt siis, kui mõlema partneri meeskonnas oli keegi, kes suhtus projekti kirglikult, ja nende isikute vahel oli isiklik side. Ettenägematute probleemide tekkimisel olid nad vajaduse korral valmis täiendavalt panustama. Ilma selliste kangelasteta oli aga koostöö pingeline. Minu pahameeleks jäeti kirjeldatud järeldus lõpparuandest välja, kuna see ei sobinud kokku turul valitsenud mõtteviisiga, mida poliitikakujundajad (minu ülemused) tollal edendada soovisid.

### **Näpunäited innustamisetapiks**

**Ärge veenge, vaid otsige ühenduspunkte.** Paljud inimesed soovivad muutusi, kuid vähe on neid, kes tahaksid, et neid muudetaks. Liikumine toimub siis, kui puudutame midagi sellist, millega teised on juba seotud.

**Kõigepealt tuleb luua soe võrgustik.** Ulatuslikud osalusüritused ja sümboolsed kohtumised huvirühmadega ei aita. Algatused saavad hoo sisse viljakal kasvupinnasel, mitte külmas, ametlike esindajate ja kriitikute seltskonnas.

**Otsige mitmekesisust soojas võrgustikus.** Looge side algatusest huvitatud inimestega ning püüelge teadlikult mitmekesisuse poole – nii osaliste visioonis kui ka taustas –,

et teekonna jätkudes oleks lihtsam pääseda ligi institutsioonidele, kellega on vaja koostööd teha. Samuti väärtustage inimesi, kes oskavad hästi suhteid luua ja on valmis pingutama, et soojas võrgustikus energiat alal hoida. Soojas võrgustikus on niinimetatud vabad tegutsejad<sup>64</sup>.

**Tehke vahet positsioonil ja isikul.** Edukas algatus põhineb ühisel ambitsioonil. Sellised ambitsioonid on isiklikud. Põhiroll on alati inimeste omavahelisel suhtlemisel, mitte institutsioonidel ning nende huvidel ja eesmärkidel. Institutsioonide tähtsus seisneb selles, et nemad määravad kindlaks mängu tingimused. Kui mängite koos teistega neis institutsioonides, järgige oma ambitsiooni.

**Analüüsige võrgustikku.** Kõigi eespool esitatud suuniste põhjal on võimalik võrgustikku päris hästi analüüsida. Keda on varem või hiljem vaja aktiveerida, et algatus ellu viia? Kes on ettevõtmisse juba kaasatud? Kes saaksid ühendada algatajaid nendega, kelle võimuses on asjad liikuma panna?

Meetod, mida me sageli kasutame, põhineb Anne-Marie Poorthuisi võrgustikuanalüüsil.<sup>65</sup> Tehakse kindlaks erinevad inimesed, kes suudaksid algatust edasi viia. Mõni neist toimib ühenduslülina algatuse ja hilisemas etapis kaasatavate tegutsejate vahel.

Paljud tavapärased analüüsid eeldavad, et mänguväljakut kujundavad eelkõige eesmärgid, huvid ja institutsioonide ülemvõim. Ent see meetod seab esiplaanile inimesed, kes suudavad võimustruktuuridest mööda minna või neist läbi murda.

---

<sup>64</sup> Vaata viiendat peatükki „Vaba tegutseja“.

<sup>65</sup> Poorthuis ja Van der Bijl 2006.

## VÖRGUSTIKU ANALÜÜS

Algatusrühma jaoks on sageli valgustav püüda algatus täpselt sõnastada. Selleks tuleb suurele paberilehele või tahvlile joonistatud ringi sisse kirja panna kõik algatuse õnnestumiseks vajalikud tegurid (nt rahastus, teadmised-oskused, avalik arvamus) ning iga teguri juhtimiseks vajalikud tegutsejad (nt omavalitsusüksused, teadusasutused, ajakirjanikud). Need võivad olla varustajad, kes pakuvad algatuse elluviimiseks vajalikke ehituskive (nt rahalisi vahendeid ja teadmisi-oskusi), või kasutajad (kes saavad algatusest kasu). Mõni võib olla ühtaegu nii varustaja kui ka kasutaja.

Iga tegur ja tegutseja kirjutatakse eraldi märkmepaberile, mis kleebitakse ringi sisse. Algatuse edasikandjad rühmitatakse ringi ümber. Need (Poorthuis nimetab neid partneriteks) on inimesed, kes jätkavad ka siis, kui teised loobuvad; need on inimesed, kes kaotavad algatuse pärast une. Osalistel tuleb leida ka ühenduslülid – need on inimesed, kelle kaudu on võimalik kontakti saada oluliste tegutsejatega. Need inimesed ei pruugi veel algatusega tegelikult seotud olla, samuti ei pea nad algatusse suhtuma sama kirglikult kui algatajad. Küll aga on nad positsioonil, kus saavad osutada kasulikku teenust.

**Järgmise sammu õige ajastamine on võtmetähtsusega.** Ärge küsige ruumi juurde liiga vara! Esmalt veenduge, et loodud oleks soe võrgustik, millel on piisavalt energiat. Kui energiat jagub, siis on ka võimalusi rohkesti.<sup>66</sup> Ent ärge liiga kaua viivitage, sest siis kaotavad edasikandjad võrgustikus toimuva vastu huvi.

### Kas soe või külm?

Innustamisetapis luuakse energia abil soe võrgustik. Seega on tegemist sooja etapiga.

## KAVANDAMISETAPP

### Tuum: luuakse ruum, milles saab katsetada

**Liikuge kohustustevabast unistamisest kaugemale.** Kui ideed muudetakse konkreetseteks sammudeks, on kavandamisetapp alanud. *Milliseid meetmeid on vaja ja mis järjekorras? Kes need ellu viib? Mida neil vaja on?* Just niisuguste küsimustega tuleb selles etapis tegeleda. Sõlmitakse kokkulepped, et koordineerida ja sobitada võrgustiku osaliste jõupingutusi. Kui on selge, kui palju tuleb panustada aega ja raha ning kes on valmis riskima, muutub asi tõsisemaks ning ilmneb tegelik pühendumus.

<sup>66</sup> Booj ja Noorduyn 2007.

Pühendumuseta inspiratsiooni etapp on läbi saanud. Kavatsustest saavad kindlad kokkulepped, millele osalised pühenduvad.

Protsessi struktureerimine on selle etapi üks osa. Teine on seotud ruumi hankimisega. Algatus on loodud selleks, et muuta midagi praeguses praktikas. Harilikult tähendab see, et muutuma peavad ka tingimused, kus see praktika toimub. Kui seal oli juba varem piisavalt ruumi, siis ei oleks algatus ilmselt vajalik olnud.

Iga muutus ei ole aga edasiminekuks. Algatus peab end õigustama. Isegi kui praktika töötab mujal väga hästi, tuleb vaadata, kas see toimib ka algatajate pakutud keskkonnas. Sageli on ikka veel palju ebakindlust ja tuleb arendada funktsionaalseid lahendusi. Siin on oluline üldine ambitsioon, mitte valmis tulemus. Uurimiseks on olemas üldine suund ja selle otsingu jaoks läheb vaja ruumi.

**Ruum õppimiseks.** Et saada targemaks, vajab võrgustik ruumi katsetusteks ja vigadeks. Kui selgub, et mingi tee on tupik, peab olema võimalik suunda muuta. Kui ootamatu olukord vajab lisateadmisi, peab olema võimalus neid otsida. See seab nõudmised sellele, kuidas sõnastatakse kavad ja jälgitakse edusamme. Vaja on aega ja tähelepanu, et ühiselt protsessi üle mõtiskleda, samuti paindlikkust, et vajaduse korral suunda muuta. Algatused, kus on palju innukaid spetsialiste, kellel puudub protsessitunnetus, on just seda tüüpi, kus aeg, ruum ja tähelepanu puuduvad. Selles etapis on vaba tegutseja võrgustikule hindamatu väärtusega.

**Raha ja luba.** Selles etapis võtavad algatajad ühendust rahastajate või süsteemi hierarhias kõrgemal paiknevate isikutega, kellest algatus sõltub. Need on inimesed, kes saavad pakkuda vajalikku kapitali või ruumi. Võrgustiku keskkonna juhtidel on võim tingimusi muuta. Nemad on võimaldajad<sup>67</sup>.

Nende otsused põhinevad üldjuhul algatajate esitatud projektiplaanil. Need peaksid sisaldama eesmärkide kirjeldust, nende saavutamiseks vajalikke tööriistu, tegevusi, teadmisi, kvaliteedi hindamist, arengut märkivaid verstaposte ja hindamiskriteeriume. Kokkuvõttes peab külm protsess olema väga üksikasjalik ning veenma neid, et nende raha ja teisi vahendeid kasutatakse hästi.

Need juhid ei istu ega oota, et keegi tuleb oma ideega. Nad juba tegutsevad ja vastutavad enda eesmärkide saavutamise eest. Nad ei tule kaasa, kui ei näe, et uus algatus võib nende saavutamist soodustada.

Seega on kavandamisetapis määrav leida ühisosa nende huvidega, kes saavad pakkuda vajalikku ruumi ja ressursi. Sageli on valikuid rohkem, kui inimesed arvavad. Õigete võimaluste leidmine ei ole aga alati lihtne. Toetusraha asjus nõustamine on muutunud omaette ametiks. Kõigil rahastusprogrammidel on oma kriteeriumid, mille järgi projektitaotlusi hinnatakse. Kõikidele kriteeriumidele vastavate taotluste kirjutamisest on saanud eraldi distsipliin.

---

<sup>67</sup> „Kogukonna võimestamine“.

**Lahenduste asemel küsimustele keskendumine.** Paljude rahastusprogrammide puhul on ühine see, et nõutakse selgeid ja põhjendatud tulemusi. See võib olla mõistlik neile, kes tahavad luua näiteks uut masinat, kuid mitte algatusvõrgustikule, kes soovib asuda avastusretkele. Sellise retke lõpp-punkt ei ole ette teada. Kui see nii oleks, ei avastataks midagi.

Tegu on uuenduslike toetusprogrammide ühe püsivaima probleemiga: rahastamise tööriistad sobivad harva selleks, mida innovaatilised projektid tegelikult vajavad. Kui kogu teekond tuleb ette ära kaardistada, siis ei ole ruumi vigadeks ega õppimiseks.

Lihtsam on sõbraks saada küsimuste kui vastuste kaudu.

Kavandamisetapi võti ei seisne seletamises, mida on teha vaja ja miks, vaid selles, kuidas tagada, et kõigi muresid võetakse arvesse ning nendega tegeletakse. See on hoopis teise iseloomuga kui toote tarnimise vestlus. Algatusspiraal näitab, et kavandamis- ja elluviimisetapid toimuvad eraldi ning nende vahel on veel õppimisetapp.

*Lihtsam on sõbraks saada küsimuste kui vastuste kaudu*

Tarnitava tootega seotud kokkulepped tehakse kliendi-töövõtja suhete kontekstis. Klient esitab oma täpsed soovid ja töövõtja täidab need.

Arendamisprotsessiga seotud kokkulepped tehakse jõupingutuse kohta. Kõik kaasatud osalised tahavad, et selle jõupingutuse tulemusena saadakse oma küsimustele vastused. Samas ei pruugi kõigi küsimused kattuda. Vestlus annab kõigile võimaluse lisada nimekirja oma soove nii, et keegi ei pea end veel püsivalt siduma. See loob läbirääkimiste jaoks raamistikku, mis aitab võimalikus patiseisus lahendusi leida.

Näiteks toimusid 2003. aastal pingelised arutelud Driebergeni kohaliku omavalitsuse volikogus, kuhu ka mina (Eelke) olin valitud. Arutleti teemal, kas külale on parem ühineda nelja naaberkülaga või jääda sõltumatuks. Emotsioonidel oli suur roll. Osalistel olid kindlad seisukohad kas ühinemise poolt või vastu ja selge ülekaal puudus. Külavanem oli viimasel koosolekul teinud taas katse ummikust välja saada, kuid ka see ettepanek ei andnud tulemust. Ta ei teadnud, mida edasi teha. Tegin ettepaneku võtta kuueks kuuks aeg maha, et leida vastused erinevate vaatenurkade aluseks olevate oletuste kohta. Need oletused põhinesid hinnangutel, mitte tegelikul teabel. Mida arvavad kohalikud ühinemisest? Millised on tagajärjed avalikule teenistusele? Kuidas see mõjutab volikogu positsiooni provintsi laiemas kontekstis? Mida see tähendab küla tuleviku arenguvõimalustele? Järgmisel koosolekul esitasid volikogu kõik poliitilised juhid ühise muudatusettepaneku, kus oli käsitletud eri osaliste kõiki muresid ja küsimusi. Kui parandus on üksmeelselt vastu võetud, võib alata arendusetapp.

**Avastusretke jälgimine erineb tootmisprotsessi jälgimisest.** Rahastajad võivad soovida projektitaotlustes selgeid kriteeriume, et olla kindel oma raha otstarbekas kasutuses.

See ei ole kindlasti lihtne, kuna rahastusallikas ja raha saaja on väga erinevad. Pealegi on suur kiusatus kulutada raha kavatsust erinevalt.

Siiski on väljundite kontrolliks kasti linnukeste tegemine halb viis vajaliku usalduse loomiseks ja julgustab halba arengut. Kui selliste projektide edasikandjad järgivad vaid kokkulepitut, ei ole nad võimelised õppima ja arendama midagi tõeliselt uut. Pigem juhtub see, et nad õpivad nagunii ja tunnevad endal siis kohustust olla sõlmitud kokkulepete suhtes loovad, suurendades seeläbi vastastikuse usaldamatuse tunnet.

Avastajad peavad logiraamatuid, kus nad kirjeldavad, millega kokku puutuvad ja milliseid valikuid teevad ning nende valikute põhjuseid. Sama peaks olema arendamisprotsessidega.

NidV katses kasutasime oma versiooni<sup>68,69</sup> õppimise ajaloo meetodist.<sup>70</sup> Võrgustikujuhendajad on loonud koos võrgustiku osalistega ajajoone. Oma koha said kõigi senised kogemused võrgustikuprotsessis. Selle põhjal kirjutati lühijutt, millega kõik osalised nõustusi: „See juhtus nii ja kõik olulised osad said kirjeldatud.“

Seejärel pakub juhendaja loole oma tõlgenduse, kasutades selleks katses välja arendatud võrgustikuvahendeid. Seda tehes anti loole tähendus, kirjeldades, mida õpiti, milline on sisu ja millise protsessi on võrgustik läbi teinud. Programmi suhtekorralduse meeskond muutis need õppimise ajalood atraktiivseteks ja lihtsalt loetavateks lühilugudeks, mis saadeti katset rahastanud põllumajandusministeeriumile. Need võeti väga hästi vastu.

Loomulikult oli neid lugusid meeldivam lugeda kui 50 tavalist arenguraportit ja see tekitas kindlustunde, et toimunud on midagi positiivset. Võrgustiku lähenemisviis arendati usaldust, et ergutada innovatsiooni, ja katsele järgnes toetuste regulatsioon „Praktikavõrgustikud põllumajanduses“, mis kehtis aastatel 2008–2013. Väärrib märkimist, et selle otsuse tegemiseks ei peetud vajalikuks teha NidV katse formaalne välishindamine.

### **Osalised: inimesed positsioonidel, kus saab pakkuda ruumi**

Kavandamisetapis ilmneb esimene konflikt muutust taotlevate algatajate ja senise struktuuri eest vastutajate vahel. Viimane peab hindama, kas pakutav algatus soodustab liikumist soovitud suunas ja ega vajaliku ruumi andmisega ei kaasne palju riske.

Praeguse struktuuri eest võivad vastutada juhid, direktorid, poliitilised esindajad või rahastajad. Kuid sarnast dünaamikat näeb ka vähem ametlikus kontekstis. Alati

<sup>68</sup> Wielinga jt 2008.

<sup>69</sup> Wielinga ja Herens 2013.

<sup>70</sup> Kleiner ja Roth 1997.

on neid, kes soovivad teha asju teisiti, ja neid, kes kahtlevad, kas see on üldse hea mõte. See on eluterve ja vajalik.

On suur vahe, kas neil on visioon, et kõik muutused toimuvad korraga, või soovivad nad saada ruumi katsetamiseks. Seda näitabki algatusspiraal.

Arendusetapi esimesed astmed ei ole mitte lahendused, vaid küsimused. Millistele küsimustele tuleb vastata selle etapi lõpuks, mille jaoks praegu ruumi luuakse? Kõik kaasatud osalised saavad selleks esitada oma soove. Nad võivad sõlmida ka kokkuleppeid, kuidas lahendada osaliste protsessiga seotud muresid ja vältida riske.

Teine kokkupõrge ilmneb alles hiljem – elluviimisetapis. Selles punktis peavad teised mängijad muutust lubama.

### **Veaohalikud kohad**

**Kui tahetakse kõike korraga.** Algatusse väga innukalt suhtuvad inimesed võivad kergesti muutuda kärsituks. Aga need, kes küsivad palju, saavad ka palju keeldumisi. Nimetatud etapis sõltub edu sellest, kas vabanevat ruumi kaalutakse hoolikalt. Suurt ja ambitsioonikat plaani on parem esitada väikeste tükkidena, et saaks kiiresti alustada. Suuremate programmide jaoks on sageli parim variant juhtprojektid, mida saab edasi arendada, kui esialgsed tulemused on julgustavad. Innovatsiooniprotsess läbib sageli enne elluviimisetappi jõudmist mitu inspiratsiooni, kavandamise ja katsetamise tsüklit. Iga tsükliga muutuvad tegevused ulatuslikumaks ja tulemused veenvamaks.

**Liiga ettevaatlikult alustamine.** Teisalt võib liigne ettevaatlikkus lõppeda üldse igasuguste tulemusteta. Seetõttu kehtestavad rahastusasutused tavaliselt nii ülemise kui ka alumise piiri. Liiga väikese mahuga projektide jaoks võivad iga vooru kulud olla liiga suured, et seda õigustada.

**Püüdlus veenda.** Üheks takistuseks võib saada ka see, et juhte tuleb veenda nii algatuse kasulikkuses ja vajalikkuses kui ka selle aluseks olnud ideedes. Juhtide avatus on kindlasti eelis, kuid selles etapis ei ole tegelikult vaja, et nad oleksid sama innukad kui algatajad. Esialgu piisab sellest, kui nad usuvad, et nende antavat ruumi kasutatakse otstarbekalt ja kooskõlas nende agendaga. Järgmine ehk arendusetapp peaks andma tulemusi, mis selgitaksid varasemaid eeldusi.

Sageli tekitab arusaamatusi kasutatav terminoloogia. Juhid kasutavad keelt, mis sobib nende mõtteviisiga. Algatuse tegevuste kohta sõlmitud kokkulepete puhul kasutatakse nende keelt. Kui aga algatus on tekkinud kõnealuse mõtteviisi põhjustatud probleemi lahenduseks, siis on algatajatel arusaadavalt raske sellist keelt kasutada. Samas tuleb juhtidele näidata, et need mõisted peab teisiti sõnastama. Seega ei ole tark tegeleda selles etapis terminoloogiaprobleemidega. Tõhusam on tegeleda võimalike määratlustega loovalt, jättes vajaduse korral arenguetapis ruumi dialoogiks.

Võtame näiteks mõiste „võrgustik“. Selles raamatus kirjeldatud elavate võrgustike teooria järgi on „võrgustik“ iga komponentide süsteem, kus säilib nende side üksteisega. Organisatsioon on konkreetsete tunnustega võrgustik. NidV katse kontekstis on uuen-  
duslike algatustega töötavad rühmad seega innovatsioonivõrgustikud. Järgnenud toetuste regulatsioonis said nendest praktikavõrgustikud. Tavaliselt kasutatakse sõna „võrgustik“, et iseloomustada ühendusi, kuhu vabatahtlikult kuuluvad inimesed, kes tunnevad üksteist ja saavad üksteisele midagi pakkuda. Seetõttu eristab Euroopa EIP teemavõrgustikke ja tööühmi. Teemavõrgustikud moodustuvad spetsialistidest, kes vahetavad vabalt teadmisi ja kogemusi. Seevastu tööühmade tegevuse lõpptulemuseks peab olema innovatsioon. Viimasel juhul ei tohi viidata võrgustikele ELi programmide raames.

AgriSpin (Space for Innovations in Agriculture: 2015–2017) oli üks esimesi teema-  
võrgustikke. Selleks et AgriSpini projekt töösse saada, tuli meil kasutada EIP termino-  
loogiat, mis on meie arvates piiratud. Praktikas ei osutunud see aga takistuseks, kuna  
kõigile osalistele oli selge, mida kasutatavad mõisted tähendavad.

**Normatiivsed eesmärgid.** Oleme juba veidi käsitlenud pidevat pinget ruumi algatajate soovide ja piiratud raamistiku vahel, mis tuleb rahastuse saamiseks ümber sõnas-  
tada. TARGALT sõnastatud eesmärgid ja üksikasjalikud plaanid nende saavutamiseks  
jätavad vähe ruumi uutele avastustele ega toeta koosloomet.

Selliste regulatsioonide rakendamine suunab algatajaid ebatõhusatele radadele. Ellujäämise nimel võivad nad suuniste järgimiseks loobuda oma ambitsioonidest. Selle tulemusena voolab energia süsteemist välja ja loovusele ei ole enam ruumi. Valides loovama teekonna, võivad algatajad kasutada ruumi enda huvides, aga varjavad seda juhtide eest. Sellest võib kergesti saada kassi ja hiire ehk kontrolli ja kõrvalehoidmise mäng, mis tekitab vastastikku umbusaldust.

Et sellest välja pääseda, tuleb kokku leppida, kuidas anda arengu kohta tagasi-  
sidet nii, et juhtidel on pidevalt ülevaade õpitust ja saavutatust.

**Kõrged osaluskünnsed.** Paljudel rahastusprogrammidel on projektitaotlustele ranged  
nõudmised, mis teevad tavaliste algatajate jaoks toetuse saamise pea võimatuks. Neile kriteeriumitele suudavad vastata ainult spetsialistid, kui nad teavad täpselt, mida tuleb kirjutada. Näib, et auhinnaraha võidavad alati „peamised kahtlusalused“. On vaieldav, kas nende selja taga seisab tõesti algatajate võrgustik, kelle eesmärk on toetusega midagi saavutada.

NidV projekti osaluskünnsis hoiti teadlikult võimalikult madalana. Piisas sellest, et oli hea idee ja vähemalt kolmest ettevõtjast koosnev võrgustik. Tähtis nõue oli innukus. Idee arendati elluviidavaks plaaniks projekti ühe osana. 2008. aastal sai NidVst riiklik toetuskava, mida juhtis põllumajandusministeeriumi osakond. Esimene aasta oli läbi-  
kukkumine. Taotlusi oli vähe ja nende kvaliteet kahtlane.



Vastuseks parlamendi küsimustele tellis minister algse katse ja riikliku kava esimese aasta välishindamise. Jõuti järeldusele, et erinev edukus tulenes nõuetest, mis olid osalistele liitumiseks kehtestatud. Osaluskünnis oli muutunud liiga kõrgeks siis, kui regulatsioon püüti riiklikus kavas teha ELile sobivaks<sup>71</sup>. Selle tulemusena muudeti taotluste esitamist, eemaldati laiaulatuslike projektikavade nõue ja loodi eksperdirühmad valitud projektide jaoks. Muudetud regulatsioon „Toetuskava praktikavõrgustikele“ (2008–2013) osutus põllumajandusettevõtete seas populaarseks.

Teine barjäär oli juurdepääs rahastusele. Algatajatel oli võimaluste meres võimatu orienteeruda. Siin saavad head teenust pakkuda vahendajad.

Igal rahastusel on üks ja sama nõue: taotluste esitajad peavad projekti rahaga toetama. Oma raha panustamine tähendab kohustust. Investeering on osa ärist. Siiski on tegu ka barjääriga, eriti kui algatajad on juba panustanud aega ja vahel ka raha, et luua innustusetapis võrgustik või kaasata rahastusvõimaluste otsimiseks ja taotluste koostamiseks konsultant või vahendaja. Kui nad peavad veel lisaks julgustama osalisi oma raha panustama, kuigi katse tulemus ei ole kindel, tõstab see osaluskünnist.

### **Näpunäited kavandamisetapiks**

***Võtke aega ja looge katse jaoks ruum.*** Hea idee on harva valmislahendus. Lisaks tuleb oma arendamisprotsess läbida ka neil, keda algatus peab aktiveerima. Võtke vajalik aeg, et areneda ja sellest õppida.

***Ühendage algatus nende juhtide eesmärkidega, kes saavad luua katsetamiseks ruumi.*** Praeguse struktuuri eest vastutajatel on oma töö teha ja nad peavad riske teatud tasemel hoidma. Kui nende koostöö on vajalik, siis tuleb kava kohandada, et see sobituks asjaomasesse raamistikku.

***Küsimused on olulised.*** Sõnastage küsimused, millele võrgustik otsib vastuseid selle arendusetapi lõpuks, milleks praegu ruumi otsitakse. Kutsuge teisi kaasatud osalisi üles sama tegema. Koostage kava, mis käsitleb kõiki neid küsimusi.

***Korraldage avastusretke dokumenteerimine.*** Arendamisprotsess ei sarnane toote loomise protsessiga, mis võib hõlmata kliendi ja töövõtja lepingut, spetsifikatsioone, hinda ning tarneaega. Seega tuleb arendamisprotsessist teisiti aru anda. Ruumi võimaldavad juhid vajavad kinnitust, et seda kasutatakse õigesti, ja kui on märgid, et asjad ei lähe kõige paremini, saab teha muudatusi. Korraldage protsessi dokumenteerimine.

<sup>71</sup> Bartels 2009a, 2009b.

Andke arendusetapis piisavalt aega refleksiooniks, et näha nii tehnilist kui ka koostöö arengut<sup>72</sup>.

**Tehke osalemisnõuded lihtsaks.** Kui soovitakse soodustada alt-üles-innovatsioone või algatusi, on hea hoida osaluskünnis võimalikult madal. Inimesed, kellel on ideed ja kirg, ei ole tavaliselt head planeerijad ega projektikirjutajad. Ärge oodake neilt, et juba on mobiliseeritud kõik need, keda tuleb algatuse arendamisse varem või hiljem kaasata. Veenduge, et algatajad saavad võtta ühendust vahendajatega, kes oskavad süsteemis tegutseda.

### **Kas soe või külm?**

Kavandamisetapis tuuakse lennukad unistused tagasi maa peale ja karmi tegelikkusesse koos sealsete piirangutega. Kui on vaja raha või lube, peab algatajate soe võrgustik leidma tee läbi institutsioonide külma ja formaalse struktuuri koos nende huvide ja regulatsioonidega. Selles etapis tarbitakse tavaliselt rohkem energiat, kui toodetakse: see on külm etapp. Selle etapi lõpus saab algatusest projekt.

## **ARENDOUSETAPP**

### **Olemus: arendatakse uus toimiv tava**

Arendusetapis tehakse uuringuid ja katseid. Ühendust võetakse inimestega, kellel on asjakohased teadmised ja kogemused. Selle etapi lõpuks on lähenemisviisi juba kontrollitud ja rakendada proovitud ning see paistab toimivat. Selle näitamiseks on kogutud ka piisavalt tõendeid.

Iga idee põhineb arvukatel oletustel. Oluline on neid uskumusi sõnaselgelt arutada. Algatusvõrgustiku sees valitsevad lahkarvamused üldise lähenemisviisi asjus võivad alati tuleneda erinevatest uskumustest tegelikkuse kohta. Otsimise ja õppimise trajektoor tuleb kujundada nii, et teatakse tõele kõige lähemat oletust.

Paraku ei võimalda selle peatüki maht meil kõiki uurimismeetodeid üksikasjalikult kirjeldada. Kõik sõltuvad väga palju vastavate algatuste jaoks sobivaimast väljast. Siin on mõistlik kaasata mõni teadlane, kui seda seni tehtud ei ole.

**Parim viis keerulise süsteemi tööd mõista on püüda seda muuta**

Selles etapis sageli katsetatakse, tehakse vigu, otsitakse eri viise ja valitakse kõige paljutöotavam suund. On väga oluline võtta sel ajal ruumi nn tarkade vigade jaoks: vead muutuvad targaks siis, kui neist õpitakse midagi kasulikku. Ka selles etapis peaks saama veel plaane muuta.

---

<sup>72</sup> Seitsmendas peatükis kirjeldame elujõu mõõtevahendit, mille on loonud Lõuna-Hollandi provintsi auditiosakond, et seirata võrgustikuprojekte.

*Laske vabaks, olge uudishimulikud, nautige üllatusi ...* Seda on lihtsam öelda, kui teha, aga see on siiski oluline. Iga algatus on tekkinud mingil põhjusel. See on vastus pingele süsteemis. Praegused tavad toetuvad varjatud uskumustele selle kohta, mis töötab ja mida on vaja veel parandada. Need oletused on sageli peidus sügaval pinna all. Kes saab kindlalt väita, et need algatajad on pinge juurpõhjusest õigesti aru saanud ja leidnud sobiva lahenduse? Ehk on neil vaja rohkematest veendumustest lahti lasta ja enam süüvida kui siis, kui kaasati teisi osalisi, kellel kõigil olid oma oletused ja ideed.

Parim viis keerulise süsteemi tööd mõista on püüda seda muuta. Nende ülesanne, kes on selle avastusretkega liitunud, on lubada endale ja teistele, et parim lahendus ei pruugi veel teada olla.

### **Osalised: kasulike teadmiste ja kogemusega inimesed**

**Asjatundjad.** Erialateadmised on arendusetapis hädavajalikud – neid ei vaja üksnes algatuse osalised, vaid ka need, kes oma oskusteavet pakuvad. Tegelikult *tulebki* ratast iga kord uuesti leiutada. Aga see ei tee kahju, kui inspiratsiooni saadakse teiselt rattameistrilt<sup>73</sup>. Millistel ekspertidel on selle algatuse teemast vajalik arusaam? Keda konsulendina projekti kaasata?

Internet on ammendamatu teabeallikas. Erialase nõu saamiseks palgatud nõustaja täheldab tihtipeale, et õigupoolest teab klient rohkem kui tema. Möödas on see aeg, kui eksperdid ütlesid tavakodanikele, kuidas asjad käivad ja mida teha. Asjatundja roll on muutunud. Spetsialistide teadmisi kasutatakse nüüd selleks, et saada teavet ja koos teistega algatuse kontekstis mõtiskleda. Nad aitavad infomereist absurduse välja sõeluda ja kõige olulisema üles leida, samuti annavad juurdepääsu oma võrgustikule, kuhu kuuluvad vajalike teadmiste ja kogemustega inimesed. Sidemed on niisama tähtsad kui teadmised.

**Kogemusspetsialistid.** Kogemuspõhine pädevus on samuti üks teadmiste allikaid, mida selles etapis kasutada. Väga innustav on jagada lugusid ja ideid nendega, kes on sarnaste probleemidega maadelnud ning katsetuste ja vigade kaudu oma lahendused leidnud.

Algatus aitab leida sobivad inimesed ja kutsuda nad oma kogemusi jagama. Sageli toimub see tööühmade vormis. See, kas kokkupuude areneb enamaks kui näitematerjaliga pikitud jutuaamine, millele järgnevad küsimused ja vastused, sõltub sellest, kui pädev on juhendaja. Mõju on suurem, kui osalised on aktiivselt kaasatud mõtletegevusse ja ehtsasse jagamisse.

Jagamise mõjusam vorm on õpperingkäik. Et tegu ei oleks pelgalt turismiga, on vaja tõhusat juhendamist. Millistele küsimustele tahavad osalised ringkäigu lõpuks vastused saada? Kuidas nad teevad tähelepanekuid ja jagavad neid hiljem teistega?

---

<sup>73</sup> Täname Bart van Kesselit.

Kuidas nad üheskoos järeldusi teevad? Kokkusaamised tõstavad taset veelgi, kui sarnase tööga seotud meeskonnad külastavad üksteist asjaomasest kontekstist. Need kaks jagamise vormi on konverentsidest ja töötubadest palju mõjusamad, kuna meeskondade liikmed veedavad koos aega ka mitteametlikult ja harjumuspärasest erinevas kontekstis. Just sel ajal motiveerivad nad üksteist teisiti mõtlema.

Vastastikused õppereisid olid AgriSpini projekti põhitegevus. Eri partnerorganisatsioonide 7–12 kolleegist koosnevad meeskonnad külastasid vastuvõtvat partnerit nelja päeva vältel, et jälgida 3–4 valitud uuenduslikku projekti, mille üle vastuvõtja oli eriti uhke. Külastavad meeskonnad suhtlesid tootjate, konsulentide ja teiste sidusrühmadega ning tegid järeldusi erinevate pärlite, puslede ja ettepanekute kohta, mida arutati viimases töötoas koos põhiosalistega piirkondlikus innovatsioonisüsteemis.

Selle praktika kaudu oleme välja töötanud hea metodoloogia. Korraldamise juhendi kümnes väljaanne oli lõpuks piisavalt küps, et seda laiemalt levitada.

Nendel kokkusaamistel osalenud märkisid hiljem, et see kogemus julgustas neid oma tööd uuesti ja värske pilguga vaatama. AgriSpini projekti lõpuks oli osaliste nägemus oma rollidest muutunud.

**Huvirühmad.** Huvirühmas on osalised, keda ei tohi selles etapis kahe silma vahele jätta. Need on inimesed, kes peaksid elluviimisetapis muutusega edasi liikuma, kui innovatsiooni üldse soovitakse praktikas rakendada. Kõik inimesed ei ole muutustele avatud. On ka neid, kes soovivad säilitada praegust olukorda. Uue tava juurutamisel tuleb arvestada nende vastupanuga. See võib olla paljulubav, kui seda on katsetatud märkamatult, kuid selle võib kõrvale jätta kohe, kui see on kõigile nähtavaks tehtud.

Kui arendusetapis kaasatakse edukalt nende institutsioonide inimesed, aitab see projektiga edasi liikuda. Nad võivad tuua nähtavale laiema võrgustiku siseprotsessid ning seeläbi suurendada tähelepanu ja kaasatust. Nemad teavad, milline peab olema pakutav lahendus, et sellel oleks mingi võimalus. Kui sellised osalised tunnevad, et nad on kohustatud lahendused leidma, on see vaid osaline võit.

### **Veaohtlikud kohad**

**Läbikukkumine ei ole valikus.** Need, kellel ei ole lubatud ebaõnnestuda, ei riski mitte kunagi. Seetõttu on neil vähe õpivõimalusi. Läbikukkumist tauniv süsteem on arengule surmav. Sedalaadi survet võivad avaldada mõlemad pooled. Võib juhtuda, et keskkond on liiga nõudlik, arvestamata, mida nõuavad omakorda uuendused. Kui soovitakse julgustada avastusretkele minekut, ei tohiks säärest projekti hinnata samamoodi nagu tootmisliini. Samas võivad inimesed ka ise end liiga palju survestada ning uskuda, et nende maine ja positsioon olenevad konkreetse projekti edust. Nad teevad ebaõnnestumise tajutava hinna enda jaoks väga kõrgeks.

Areng tähendab, et proovitakse uusi asju ja võetakse riske. Kui katse ei anna oodatavaid tulemusi, saab sellest midagi õppida. Kas ehk vajalikud oskused on veel omandamata? Või seisneb asi vääras eelduses?

Kui tahetakse tõsimeeli midagi avastada, siis ei saa ka probleemide sood lõputult vältida. Teooriad ei pea alati paika. Eeldused võivad erineda ootustest. Koosolekud võivad kulgeda kavandatud erinevalt. Katsed ei pruugi anda soovitud tulemusi. Murrang tuleb enamasti alles pärast kriisi ehk sedasama teadmatust. Sel hetkel kulub uus lähenemisviis marjaks ära.

Selles etapis ei ole oluline mitte saavutus, vaid võime õppida oma vigadest.

**Selle välistamine, mida ei saa tõestada.** Kui innovatsiooni valideerimiseks on vaja esitada kindlaid tõendeid, on kiusatus kaasata katsetesse ainult mõõdetavaid tegureid. Tulemused annavad mõningast teavet teatud tingimustes tehtud katse kohta, kuid need ei tõenda arendatava innovatsiooni asjakohasust.

**Arvandmete ülehindamine.** Igaüks, kes on numbritega töötanud, teab, et andmeid saab esitada lugematul hulgal viisidel, et öelda just seda, mida soovid. Kuidas tegurid valitakse? Mismoodi neid mõõdetakse? Kui usaldusväärsed mõõtetulemused on? Seetõttu on märkimisväärne, et juhid peavad nii tähtsaks numbreid, kuigi ei pruugi teada nende taga olevat lugu.

NidV projekti tegevusuuringute meeskond alustas oma tööd traditsiooniliselt. Tahtsime teada, kas algatusvõrgustike juhendajad olid oma töös edukad. Muu hulgas soovisime katsetada, kas suudame suhtlusmustreid ka praktikas ära tunda, nagu on näidatud kokkukuuluvusringis<sup>74</sup>. Selleks koostasime küsimustikud, mis võimaldasid anda hindeid viiepalliskaalal.

Peagi märkasime, et juhendajad ei tahtnud sellist haldustööd teha. Pealegi tundus kaheldav, kas nad olid meie küsimusest õigesti aru saanud. Esialgsed andmed ei andnud meile praktilise rakendamise kohta kuigi palju teavet, nii et otsustasime oma lähenemisviisi muuta. Korraldasime vastastikuse nõustamise koosolekuid, kus osalesid kuue kuni kaheksa nõustajaga rühmad. Siis hakati jutustama lugusid. Osalejad said oma tegevusest lähemalt rääkida ja aidata üksteisel lahendada protsessi käigus tekkinud probleeme. Selliste vestluste algatamiseks vajas tegevusuuringute meeskond nii töövahendeid kui ka sõnavara.

**Vaidlused suuna üle.** Kui algatusse suhtutakse väga kirglikult, võib olla keeruline leppida asjaoluga, et teistel võivad tekkida teistsugused ideed. Algatusele tuult tiibadesse andnud inimesed satuvad sageli üksteisega pahuksisse. Siis sisenetakse

<sup>74</sup> Vaata neljandat peatükki.

tundmatule territooriumile – probleemide sohu. Nii tekib oht, et eriarvamused muutuvad hinnanguteks, mida antakse kaasatud inimeste kohta, näiteks:

- „Kui nad sellest aru ei saa, on nad lihtsalt rumalad!“
- „Kui nad on eriarvamusel, siis nad ei ole lojaalsed.“

Selles etapis on eriti oluline uurida eri arvamusi. See on koosloome alguspunkt. Järgmises peatükis käsitletakse elujõulist ruumi ja vaadatakse lähemalt, mida on vaja hästi toimivaks protsessiks, kus säilib ja suureneb vastastikune usaldus. Üksteise proovilepanek ja toimetulek eriarvamusetega on osa protsessist.

**Meie oleme asjatundjad.** Mõnes võrgustikus samastutakse niivõrd tugevalt, et liikmetele näib mõeldamatu, et keegi väline isik seda mõista suudaks või häid lahendusi pakkuda oskaks. Ainult osalised mõistavad tekkinud olukorda ja neil on selle kohta rohkem teadmisi. Kui võivad tekkida huvide konfliktid, võidakse kahtlustada neid, keda ei ole veel siseringi võetud.

Probleem seisneb selles, et see piirab lahenduste otsimise võimalusi. Kui puudub võimalus probleemiga realselt tegeleda, võivad kõik ettepanekud olla sarnased.

Esimesed väetiseprobleemi ohumärgid Hollandi põllumajandussektoris ilmsid 1969. aastal. Henkese-nimeline insener – riiklik pinnase- ja veekon-sultant – hoiatas, et kui senine poliitika ei muutu, juhtub midagi tõsist. Odavalt imporditud söödakomponentide tõttu (eriti tapiokk Brasiiliast ja Taist) kasvas loomakasvatuses järsult elusloomade arv, samas kui liha- ja piimatooteid peami-selt eksporditi. Ometi jäi midagi ka maha: sõnnik. Põllumajandussektor lubas probleemile lahenduse leida ja nii moodustati komisjon. 1984. aastaks ei olnud üha kasvav reostus enam poliitiliselt vastuvõetav ja seetõttu kehtestati erakor-ralised meetmed. Ajutise seadusega piirati sõnniku kasutamist väetisena tund-likel liivamuldadel. Küsimusele, kui palju sõnnikut pinnas tegelikult vastu võtta suudab, ei osatud vastata, kuna puudusid tõsiseltvõetavad uurimistulemused. Põllumajandussektor töötas taas kord, et lahendab selle probleemi ise. Kes mõis-taks põllumajandust ja sõnnikut paremini kui selle asjatundjad Wageningenis?

1996. aastaks oli poliitikute kannatus katkenud. Sõnnikuprobleemile ei olnud endiselt lahendust ja eriarvamusi tekitas sõnniku laotamisel ohutu kogus. Minister Van Aartsen, kes ei olnud põllumajanduse valdkonnast, lahendas prob-leemi sellega, et kehtestas piirangud intensiivses loomakasvatuses kasutatavate loomade (sead ja kanad) arvule.

**Eri huvide eiramine.** Katsetamiseks on vaja ohutut keskkonda, kuid see ei tohi muutuda liiga turvaliseks. On kiusatus otsida oma seisukohtadele kinnitust ja hoida vastand-like huvidega osalised pildist eemal. Seda tehakse tihtipeale alateadlikult, kuid see ei vähenda sellest tulenevaid võimalikke probleeme. Järgneva elluviimisetapi käigus

võib olla raske valikuid teistele osalistele põhjendada. Seepärast ongi niivõrd tähtis, et arendusetapis kaasataks ka võrgustikuväliseid inimesi.

**Täiuslikkuse püüd võib olla hea lahenduse vaenlane.** Alati saab paremini. Kui vaid rohkem pingutada ja aega pühendada, oleks prototüüp veelgi parem. Võib ka koguda enam tõendeid, näitamaks, et uus lähenemisviis tõesti toimib. Pärast esimest juhtetappi peetakse vajalikuks veel teistki juhtetappi. Pädevad uurijad leiavad alatasa uusi uurimisküsimusi, mille kallal tööd jätkata. Alati leidub põhjus vältida kokkupõrkeid välismaailmaga, kuid sedasi võib algatus üksnes hea tahtmisega piirduda. Nagu öeldakse: „Perfect is the enemy of good.“ Kui hea on piisavalt hea? Soovitame selles juba varakult kokku leppida, ideaalis siis, kui ollakse veel kavandamisetapis.

**Protsessi refleksiooniks ei ole aega.** Arendusetapp ei ole alati lihtne, kuid on sisult sageli põnev. Spetsialistid saavad koguda uut teavet ja proovida uusi asju. Siiski on oht, et sisule orienteeritud inimeste võrgustik kaotab protsessi kergesti silmist. Väikestest ärritustest võivad hõlpsalt saada palju energiat võtvad konfliktid. Inimeste suhtluse hoidmiseks on vaja teistlaadi teadmisi. Oluline on protsessi refleksioon ja projektis tuleb selle jaoks aeg planeerida.

Need, kes on harjunud töötama ainult sisu kallal, vajavad sageli abi, et astuda esimene samm. Inimesed ei küsi asju, mille kohta nad midagi ei tea.

Lisasime NidV projekti vastastikuse nõustamise koosolekud koos juhendajatega, muutes need teadusprojektis kohustuslikuks. Nad mõistavad selle kasulikkust alles pärast esimesi kohtumisi. Sama juhtus nende algatusvõrgustikes, kui palusime reflekteerida kohtumisi, kus kasutati ajajoonet meetodit. Alguses tootjad ei rõõmustanud, et peavad sellele aega kulutama. Kui aga öeldi, et see on hädavajalik katse jaoks ega võta üle pooleteise tunni aega, andsid esimesed võrgustikud oma nõusoleku. Selle kohta loodi videoreport, mis edastati teistele võrgustikele. Kui selgus, et esimesed osalised olid väga innukad, kadus ka teiste vastuseis.

**Sina võid rahus puhata.** „Meie oleme eksperdid ja lahendame selle ise ära. Sina võid rahus puhata.“

Suure riski võtavad kõik, kes arendamisprotsessi sellise suhtumisega sisenevad. Isegi kui on loodud suhteliselt turvaline keskkond, kus ei ole survet, et kõik peab kohe õnnestuma, peaks keskkond tekitama siiski tunde, et lõpuks läheb kõik hästi. Usalduse mõttes saab saatuslikuks teesklus, et probleeme ei tule, kuigi ohumärgid on selgelt näha.

„Halvad uudised peavad levima kiiremini kui head,“ kirjutas Paul van Vliissingen oma ettevõtte juhtimisstiili kohta.<sup>75</sup> Palju parem on kaasata keskkond avastusretke

<sup>75</sup> Fentener van Vliissingen 1995.

loosse, rääkida lootusest ja hirmust ning ootamatutest takistustest ja sellest, kuidas neist üle saadakse. Siis on see keskkond ikkagi saavutatud eduga rahul.

Aastaid olid Amsterdamis põhja- ja lõunapoolse liini ehitustööd seotud draamadega. Hinnad tõusid hüppeliselt. Ajaloolised hooned varisesid kokku. Ühtegi seatud eesmärki ei saavutatud. Linnavalikogu poliitikud tahtsid kogu projekti lõpetada, kuigi sellele oli kulutatud juba miljardeid. Meeleolu muutus koos uue kommunikatsioonidirektori valimisega. Kuni selle hetkeni domineerisid projektis insenerid, kes soovisid tõestada oma teadmisi ja usaldusväärsust. Tagasilöökidest anti teada vaid siis, kui ei olnud teist võimalust. Uus direktor muutis asjade käiku. Kõikjale pandi üles plakatid muskulis ehitustöölisega, kes olid metroosid ehitanud ka Kaug-Idas. Puuridele pandi nimesid, näiteks Krahvinna (*De Gravin*, mis tähendab hollandi keeles naist, kes kaevab). Rahvarohketesse kaubakeskustesse pandi üles kahemeetrised Google'i-sarnased viidad koos tekstiga „Oleme nüüd siin“. Peavaksali lähedal loodi metroo ehitusplatsile maa-alune promenaad, kus rahvas võis jälgida silmapaistvat inseneritööd. Rahvas sai tagasilöökidest kohe teada. Laialt levinud rahulolematu asendus imetlusega.

### **Näpunäited arendusetapiks**

**Ärge nõudke mitte toodet, vaid küsimustele vastuseid.** Arendusetapp on üritamisperiood, mille jooksul otsitakse vastuseid. Kui kõik läheb hästi, annab töö midagi uut: tava või toote. Isegi kui see projekti piires ei toimi, võib pingutus siiski midagi väärt olla. Siin õpitu najal saame alustada uut algatusspiraali.

**Väärtusta läbikukkumisi.** Kui asjad ei suju plaanipäraselt, on võimalik olukorrast palju õppida. Millised eeldused ei pidanud paika? Mida tuleks teisiti teha?

**Lepi asjaoluga, et probleemid on paratamatus.** On igati normaalne, et vahel esineb pingeid ja segadust. Kui kõik sujub hästi, ei ole enam midagi, millest õppida, ja siis ei looda ka midagi uut.

**Kombineerige andmeid lugudega.** Pelgalt külmad arvud ei saa arendamisprotsessi tulemusi täielikult selgitada. Sama oluline on avastusretke lugu. Teisalt jääb arvudeta lugu nõrgaks, seda peaks täiendama kontrollitud andmetega.

**Proovige erinevaid otsinguteid.** Erinevate oletuste puhul on mõistlik arendada iga oletuse jaoks oma otsingutee. Nii võetakse kõiki avastusretkel osalejaid tõsiselt.

**Tugine mitmekesistele erialateadmistele ja kogemustele.** Ootamatuid vaatenurki pakuvad tihti peale just need, kes asuvad usaldusringist väljaspool. Eri kontekstid loovad sarnastele probleemidele erinevaid lahendusi. Need lahendused on välja töötatud



konkreetses ja kultuuriloolises kontekstis ning seega ei saa neid kuigi lihtsalt üle kanda. Jagamine motiveerib aga mõtlema ja loov olema.

***Otsi tuge oma usaldusringist väljastpoolt.*** Kui on oht, et uus tava tekitab vastuseisu, otsi huvipoolte võrgustikest sooje kontakte, kes saavad oma teadmiste ja ideedega arendusprotsessi panustada.

***Leppige kokku, millal on küll.*** Määrake juba ette kindlaks, millised vastused peavad olema arendustapi lõpuks olemas. Millal saate liikuda edasi elluviimisetappi? Kui te ootate järgmisse etappi minekuga liiga kaua, on oht, et lisate heale lahendusele kogu aeg nõudeid kuni punktini, mil neid nõudeid on võimatu täita. Kui varasemas etapis on sõlmitud kokkulepe, võib uute teadmiste tõttu siiski olla vajadus kriteeriume kohandada, kuid sel juhul on tegu teadliku valikuga, mis arvestab ka viivituse võimalike negatiivsete tagajärgedega.

***Võtke aega protsessi refleksiooniks.*** Arvestage protsessi sisse hetked agenda refleksiooniks. Hea juhendaja võib kohtumisel imesid teha. Selles raamatus käsitletud tööriistad pakuvad lahendusi, kuidas viidata arendusprotsesside tüüpide juures kõige olulisemale.

***Rääkige avastusretkest ja mitte ainult tulemustest.*** Laske keskkonnal kogeda, mis arendusetapis juhtub. Rääkige ka tagasilöökidest. Lause „Vaadake, me anname endast parima“ tekitab rohkem usaldust kui lubadus „Me lahendame selle teie jaoks“, eriti siis, kui te ei saa viimases täiesti kindel olla.

### **Kas soe või külm etapp?**

Ruum katsetamiseks, võimalus vaadata väljapoole omaenda usaldusringi, koostööme, millegi uue avastamine – kõik see tekitab energiat. Isegi kui probleemide soost üle ega ümber ei saa, on selline teekond vägagi kasulik. Arendusetapp on soe faas.

## **ELLUVIIMISETAPP**

### **Olemus: uuendus viiakse ellu**

Elluviimisetapp algab siis, kui arendusetapi tulemusi on rakendatud tingimustes, mis võimaldavad uuendusel iseseisvalt jätkuda. Nüüd on katse ülesehituselt kaitse eemaldatud. Arendusetapi rahastus lõpeb, ajutine erandlik staatus kaob, juhtprojekt on läbi saanud.

Siinkohal tutvustatakse tavaliselt teist tulumudelit. Kaasatud osalistele tuleb tutvustada uue tava kulu ja kasu nii, et nad sooviksid jätkata ning *saaksid* seda teha pikka aega. Seejuures peavad kõik sellest kasu saama.

Kui algatusvõrgustik soovis olemasolevat süsteemi liikuma panna, siin nüüd on määrav, kas selle süsteemi osalised päriselt ka liikuma hakkavad. Selle tegelik tähendus oleneb algatuse iseloomust.

Turule võidakse tuua uus toode, mis võistleb sarnaste toodetega. Mõni teenusosutaja ei pruugi selle tutvustusega rahul olla, kuid see ärgitab neid midagi paremat pakkuma.

Kui uuendamine mõjutab terve osaliste ahela toimimist, algab läbirääkimiste periood. Alati on neid, kes soovivad praegust olukorda hoida. Enne kui ollakse valmis koostööks, tuleb tähelepanu pöörata huvidele ja maailma tajumisele. Seetõttu on väga oluline arendusetapis selle kohta teavet koguda ja ühtlasi saada tõendeid, mis võivad muutuda vajalikuks elluviimisetapis.

Mõni innovatsioon annab kasu ainult siis, kui sellesse on kaasatud palju osalisi. Sellised trajektoorid on keerukamad kui need, kus uut saab kasutusele võtta etappide kaupa.

NidV katses soovis innovatsioonivõrgustik tagada, et tootjad avastavad seakasvatustes haruldased loomahaigused varakult. Suu- ja sõrataud või klassikaline seakatk on tootjatele ja maksumaksjatele hiljuti põhjustanud miljardeid eurosid kahju, kuid need, kes ei ole sellise haigusega looma kunagi näinud, võivad sümptomeid mitte märgata. Selle võrgustiku arendusetapis loodi rakendus, mis kirjeldas varaseid sümptomeid. Kui aga kõik tootjad seda rakendust ei kasuta, võib projekti eesmärk jääda saavutamata. Meil õnnestus kiireloomulisust rõhutada ja rakenduse kasutus ei nõudnud investeeringuid. Selle uue toote tutvustus oli tõeline edulugu.

Kui algatuse eesmärk on muuta mängureegleid, tähendab elluviimisetapp otsuse tegemist. Nüüd saab selgeks, kas arendusetapp oli piisav, et otsustajad nõustuksid muutusega.

### **Osalised: huvilised, keda uus tava mõjutab**

Selles etapis on oma roll neil inimestel, kes kujundavad olemasolevat olukorda ja kelle huve innovatsioon mõjutab. Nad ei ole alati samad juhid, kes kavandamisetapis tegid arendusetapi jaoks ruumi. Nende identiteedi määrab algatus.

Loomulikult loodavad algatajad, et need, kellele innovatsioon peaks olema lahendus, võtavad ettepanekud avasüli vastu. See sihtrühm ei ole aga alati läbirääkimislaua taga: mõelge näiteks tarbijatele, põllumajandusettevõtetele, hooldajatele, õpetajatele või erivajadustega inimestele arengumaades. Samuti ei osalenud nad eelmise etapi katsetes. Siiski on võimalik, et algatajate jõupingutused on suunatud just neile. Seda sihtrühma võib nimetada ka moraalseks töövõtjaks.

Laua ääres istuvad nende esindajad: tarbijate ja tootjate esindusorganisatsioonid, tervishoiu ja hariduse katusorganisatsioonid või arengutööga tegelevad valitsusvälised organisatsioonid. Kui nad teevad oma tööd hästi, suudavad nad luua keskkonna, kus innovatsioon saab õitseda. Selleks et muutuse kasu ja koorem oleks hästi jagatud, on väga oluline kaasata võimalikult palju organisatsioone. Teiste poolte huvide ja vastastikuse sõltuvuse tunnistamine paneb aluse hästi toimivale süsteemile, kuhu saab vastutustundlikult lisada arendusetapis end tõestanud algatused.

Tegelikult on esindusorganid sageli väga jäigad, kuna peavad tagama oma liikmete rahulolu. Konsultatsioonid huvipoolte esindajatega muutuvad kiiresti valvurite kohtumisteks, kus uuenduslikele ideedele ja loovale mõtlemisele on vähe ruumi. On väga oluline, et elluviimisetapis otsuseid tegevate organitega suhtlejad on teinud juba enne kohtumiste algust mitteametlikke ettevalmistusi.

1960ndatel ja 1970ndatel muutusid Hollandi põllumajandusettevõtjad üha uuendusmeelsemaks ning edukamaks. Nad arenesid maailma kõige tootlikumateks tootjateks. Edu pant oli suur hulk organisatsioone. Tootjate organisatsioonid, valitsus ja teadustöötajad moodustasid tugeva võrgustiku, kus oli selge kollektiivse vastutuse tunne. Tarne- ja töötlev tööstus, turg ning ka põllumajandussektori pank olid suuresti organiseeritud ühistuteks.

Kui ilmnese ületootmisest ja saastumisest tulenevad kasvupiirangud, sai selgeks ka selle tugeva esindatuse varjukülg. Pikka aega pidurdati edukalt kahju piiramise valusaid meetmeid. Tootjate ja teadustöötajate hulgas oli uuendusmeelseid, kuid neil ei olnud mingeid võimalusi esindajate võrgustikus (Het Groene Front: The Green Front)<sup>76</sup>.

Kui ma tegin 1980ndate lõpus noorte Hollandi põllumajandustootjatega välitööd<sup>77</sup>, üllatas mind nende arvamus omaenda põllumajandusjuhtidest. Nad rääkisid eakate liitudest ja see ei olnud mõeldud komplimendina.

## **Veaohalikud kohad**

**Me ei vaja teid.** Mõnda muutust on üsna lihtne ellu viia, näiteks väikeettevõtetes, kus juht kontrollib kõiki tegureid. Aga isegi siis, kui tegu on pereettevõttega, peab teine pereliige samuti nõustuma. Loodetavasti olid nad kaasatud juba arendusetapis.

Keerulisemates olukordades peab innovatsiooni nimel tegutsema rohkem inimesi. Kui algatajad on oma algatuses tõesti veendunud, kohtavad nad ilmselt ka vastuseisu. Selle eiramine on lõks. „Me ei vaja teid“ on suhtumine, mis välistab teistsuguste huvidega inimesed, ja varem või hiljem moodustavad nad vasturinde. See toob kaasa võimuvõitluse, millel võivad olla hävitavad tagajärjed.

<sup>76</sup> Frouws 1994.

<sup>77</sup> ICRE: rahvusvaheline maaelu nõustamise kursus. Rahvusvaheline Põllumajanduse Keskus, Wageningen.

**Meie teame, mis on sulle hea.** Vastupidine suhtumine kõlab nii: „Meie teame, mis on teile hea“. Algatajad püüavad teisi oma ettepanekutes veenda, arvestamata fakti, et neil inimestel on hea põhjus nendega mitte nõustuda. Selle olukorra tunneb ära, kui on algataja, kes vastuseks igale vastuväitele või kahtlusele esitab veel rohkem põhjendusi, miks just tema idee on kõige parem. Kui inimestel palutakse teha koostööd, siis soovivad nad, et neid kuulataks: nad tahavad oma huvi ja kahtluste eest tunnustust ning soovivad näha, mida saavad koostöö eest vastu.

**Naiivne ekspert.** Uut vaadet või tava ei tutvustata kunagi veatule süsteemile: seal on alati huvide konfliktid, pinged ja ka võitlus. Mõne osalise jaoks on uus ettepanek mugav, teised näevad selles ohtu enda positsioonile. Sel juhul on suur oht, et kasutatakse naiivset eksperti, kellega vaenulikud pooled manipuleerivad.

Nii juhtub sageli teadlastega siis, kui üks pool palkab nad, et nad esitaks raporti „Kuidas asjad tegelikult on“ ja ütleks, milline on „objektiivselt parim lahendus“. Kuigi teadlased on oma uuringupõhises objektiivses teaduslikus teadmises veendunud, saab nende loost relv võimuvõitluses.

**Kui ülemusele see meeldib, siis on kõik korras.** Šokk ootab ees kõiki neid, kes oletavad, et kõik saab korda siis, kui muutus kiidetakse ametlikult heaks. Kuigi direktori arvates võib idee hea olla, ei pruugi kõik töötajad sellega nõustuda. Sama kehtib ka esindusorganisatsioonide ja nende liikmete kohta. Süsteemi juhid võivad tahta tingimusi muuta nii, et need soodustaksid uuendust. Kas esindatavad teevad selle tulemusena midagi teisiti, oleneb teistest teguritest.

**Mitteametlikust kontaktist loobumine.** Enamiku innovatsioonide jaoks ei piisa ainult ametlikest sammudest. Tingimused, kus uut tava või prototüüpi edukalt katsetati, ei ole kunagi täpselt samasugused nagu need, kus innovatsiooni hakatakse rakendada. Mitteametlikku kontakti on vaja selleks, et saada aimu oodatavast vastuseisust. Siinkohal võib olla väga tähtis roll vahendajatel (võrgustikuanalüüsi mõistes ühenduslüüdel): nemad saavad oma staatuse ja sõltumatuse tõttu kõigi kaasatud osalistega suhelda.

### **Näpunäited elluviimisetapiks**

**Otsi koostööd, mis on mõlemale poolele kasulik.** Kui uuenduse saab ellu viia ilma kedagi häirimata, ei pruugi muresemiseks põhjust olla. Asi on harva nii lihtne. Kui te sisenete asustatud territooriumile, on teil põhimõtteliselt kolm võimalust: jõustada, võistelda või koostööd teha.

Esimese variandi jaoks on vaja domineerivat positsiooni. Sellel teel areneb kõigest väljajäetavast vastujõud. Teine valik järgib turupõhimõtet. Kui uus tava või toode on tõesti parem, tuleb seda tõestada. Aga täiuslik turg on haruldane ja võitja määravad peale kvaliteedi ka teised tegurid.

Parim tee on koostöö, millega antakse uuele tavale süsteemis oma funktsioon. Koostöö kvaliteet oleneb sellest, mil määral õnnestub huvirühmadel muutuse kasu ja koormat kõiki rahuldaval viisil ühiselt jagada.

***Võimaldage teistele nende enda arendamise etapp.*** Isegi kui innovatsiooni on korralikult katsetatud ja see on teatud sihtrühmale ideaalne lahendus, vajavad need, kellele see on mõeldud, selle avastamiseks oma õpiprotsessi. Nad läbivad oma arendusetapi ja see võtab tavaliselt aega. Hea, kui juba algatuse arendamise etapis kaasatakse sihtrühma tundvad inimesed: nad saavad aidata tutvustamisel tekkivaid probleeme hinnata ja sobiva strateegia luua.

***Vastuhakkei pruugi tuleneda idee kvaliteedist.*** Kui uuendust kohe vastu ei võeta, ei tähenda see tingimata, et idee ise on halb. Süsteemis võib toimuda mida tahes, mis sunnib muutusele vastu seisma. Süsteemi toimimise kohta saab palju teada selle põhjal, kuidas vastatakse muutmiskatsele. Märka süsteemisest pinget ja jälgi, et omavahel sõdivad pooled uuendust ära ei kasutaks.

***Kuidas saame selle üheskoos ellu viia?*** Ärge püüdke oma vastaseid veenda. Arvestage, et kui teie teistelt midagi soovite, siis soovivad nemad ilmselt midagi ka vastu. Palju tõhusam on vestelda muutuse elluviimiseks vajalike inimestega sellest ambitsioonist, millest algatusrühma teekond algas. Kas arutelus osalevad partnerid jagavad seda ambitsiooni? Kas on mõni ühine unistus, mille uuendus aitaks täide viia? Kui jah, siis kuidas saavad partnerid selle koos teoks teha?

Vestlus on väga sarnane innustusetapi vestlusega. Erinevus seisneb selles, et nüüd on arendusetapi tulemusena olemas ahvatlev väljavaade. Nii on arutelus osalevatel partneritel lihtsam tunnistada probleeme, millest nad muidu eelistavad hoiduda. Innustusetapis loovad algatajad võrgustiku julgetest inimestest, kes on valmis seda seiklust ette võtma. Elluviimisetapis on ülekaal valvuritel, kuna nemad saavad rakendamiseks ukse lahti teha või sulgeda.

### **Kas soe või külm etapp?**

Elluviimisetapis soovivad algatajad süsteemi liikuma panna. Asjad ei ole tavaliselt nii lihtsad. Tuttavast lahti lasta on raske. Tavaliselt on vaja läbi rääkida ning sellega kaasnevad sageli pinged ja võitlus. See kulutab energiat. Elluviimisetapp on külm faas.

## JAGAMISETAPP

### Olemus: uus tava leiab järgijad

Kui uuendus on ellu viidud ja see on pälvinud ka teiste tähelepanu, siis on alanud jagamisetapp. Edukas muutus levib ise. Kui uuendus leiab laialdast tunnustust, nimetame seda innovatsiooniks.

Kui innovatsiooni jagamist tuleb aktiivselt edendada, peab fookus olema neil suhtluskanalitel, kus uudised saavad levida. Kellele on innovatsioon mõeldud? Milliseid kanaleid nad kõige sagedamini kasutavad? Internet ja sotsiaalmeedia on viimastel aastakümnetel maastikku oluliselt muutnud. Selles valdkonnas on ilmunud piisavalt palju kirjandust.

Kõik algatusvõrgustikud ei ole huvitatud sellest, et teised nende loodud innovatsiooni üle võtavad. Kui tegu on sissetulekut andva tootega, siis ei rõõmusta algatajaid nn ärakasutajad, kes jõupingutuse kulusse ei panusta, kuid kasumit võtavad. Seetõttu on patentide jaoks oma seadused ning algatajad ja investorid teevad kavandamisetapis tulemuse kaitsmiseks kokkuleppeid. Kui kasutatakse avaliku sektori vahendeid, siis lepitakse tavaliselt kokku, et arendusetapis tehtud uuringute tulemused on kõigile kättesaadavad. Vahel lepitakse kokku viivituses, et algatajad saaksid oma investeeringud tagasi teenida, enne kui turg sellele avatakse.

Innovatsiooni jagamine on eraldi distsipliin alates esimesest innovatsiooni omaksvõtu uuringust 1960ndatel, kui Everett Rogers töötas välja oma omaksvõtu kõvera, mida peetakse tänini standardmudeliks<sup>78</sup>. Ta uuris, kuidas innovatsioon tootjate seas levib, ja leidis, et kiiresti ühinenud ettevõtjate ja nende vahel, kes asjast lihtsalt aru ei saanud, kehtib Gaussi jaotus (normaaljaotus). Ta liigitas nad innovaatoriteks, varajasteks kasutajateks, varajaseks enamuseks, hiliseks enamuseks ja mahajääjateks. Üldiselt oletati, et innovatsioon oli kõigile hea ning ettevõtjast olenes see, kui kiiresti ta (tavaliselt mees) sellest aru sai ja tahtis muudatuse tegemiseks riskida. Varem või hiljem levib innovatsioon kogu kogukonda.

Arengutöötajad, kes püüdsid arengumaades levitada edukaid põllumajandusmeetodeid, said kiiresti aru, et alati ei ole selline oletus õige. Hollandi katsejaama või tänapäeva Hollandi tootja tingimused erinevad troopilistes oludes tegutsevate väiketootjate omadest, kellel on piiratud juurdepääs heale algmaterjalile, veterinaarabile, krediidile ja turule, kui nimetada vaid mõnda paljudest. Sageli kasutas innovatsiooni piiratud arv suurettevõtjaid, kes seeläbi kindlustasid enda võimupositsiooni. Seega ei olnud suurel hulgal teistel huvipooltel vaba juurdepääsu turule ega ajakohastamisele. Asjaolusid arvestades tegid väikeettevõtjad mõistliku otsuse mitte võtta innovatsiooni omaks<sup>79</sup>.

---

<sup>78</sup> Rogers 1962.

<sup>79</sup> Roling jt 1976.

Avaliku sektori rahastajad tegid pikka aega ranget vahet teadmiste loomisel ja edasiandmisel. Teadmiste arendamine oli teadlaste eesõigus, samas kui nende edastamine oli nõustajate, juhendajate ja õpetajate teha. Nagu oleksid teadmised midagi sellist, mis teadusallikast esile kerkib ja jõuab seejärel teadmiste levitaja „jõe“ kaudu lõppkasutaja viljakale pinnale.

Igäüks, kes mõtestab muutuseid algatus- või uuendusspiraali kaudu, näeb asju hoopis teisiti. Enda olukorras tõhusalt tegutsemiseks vajalikud teadmised saadakse eri osalistega suhtlusprotsessi tulemusena. Selles mängivad erilist rolli teadustöötajad, näiteks teadusuuringute läbiviijad: neil on juurdepääs oma valdkonna teadmistele ja metodoloogiale, mis aitavad eriti arendusetapis katseid teha nii, et tulemused on usaldusväärsed. Nad on olulised innovatsiooniprotsessi toetajad. Seda ei toeta traditsiooniline vaade: teadlasel on teadmised ja tema määrab parima teguviisi.

### **Osalised: inimesed, kellele uus tava on nende olukorras huvitav**

Kui laiem ring inimesi seda järele teeb, levib uuendus innovatsioonina. Inimestel tekib uudishimu ja nad soovivad teada saada, kas uus tava on ka nende jaoks. Kui see osutub edukaks, tulevad ka teised, kes saavad eduloost innustust ja usuvad, et see on ka neile kasulik.

Lood on jagamisetapis väga olulised. Teadusuuringute tulemused ei ole tegelikult kuigi tähtsad ja ka teadlaste staatus on viimastel aastatel oluliselt langenud<sup>80</sup>. Uudishimu tekitab see, kui võrreldavas olukorras on saavutatud edu.

Kui soovitakse levitada innovatsiooni, tuleb keskenduda lugude jutustajatele ja neile kanalitele, mille kaudu lood sihtrühmani jõuavad.

Kõik olukorrad on erinevad. Kui innovatsiooni peetakse huvitavaks, siis pea alati kohandatakse see enda asjaoludele vastavaks. See võib tähendada, et sihtrühm lükkab innovatsiooni uude algatusspiraali, nii et kõik etapid läbitakse uuesti.

### **Veaohtlikud kohad**

*Ma tean, mis on sulle hea.* Jagamisetapis on kõige suurem takistus eeldus, et innovatsiooni kvaliteedis ei saa kahelda. Arendusetapi tingimustes töötas see hästi ja elluviimisetapis on eemaldatud olulised innovatsiooni rakendamist takistavad barjäärid. Võib-olla on tingimused, näiteks reeglid või hind, muutunud ja see paneb inimesi teistsuguseid otsuseid tegema.

Tuleb oodata ja vaadata, kas innovatsioon innustab soovitud sihtrühma. Kelle jaoks on see lahendus? Ja kelle jaoks mitte? Millised on ettekatsemata kõrvalmõjud?

*Teadmiste arendamine ja nende edasiandmine kui erinevad elemendid.* Vahet tegemine teadmiste arendamisel ja nende edasiandmisel tähendab, et puudub ülevaade algatuste

---

<sup>80</sup> Täpsemalt käsitletud kuuendas peatükis „Reageerimisvõime“.

kasvamiseks ja innovatsiooni edendamiseks vajalikust protsessist. Innovatsioon ei ole toode, mis valmiskujul ja kaunis pakendis sihtrühma ukسلävele tarnitakse.

### **Näpunäited jagamisetapiks**

**Rääkige lugusid.** Innovatsioon levib peamiselt lugude kaudu. Otsige neid lugusid ja veenduge, et need salvestatakse. Lugu kangelasest, kes lahkub parimate kavatsustega ja ületab kõik takistused, on mõjusam, kui lugu ilusast ilmast, kus kõik näib sujuvat. Kasutage inimesi, kes suudavad lugusid tõlgendada ja teavad kanaleid, mille kaudu need lood sihtrühmani jõuavad. Olge valvas selle suhtes, milliseid kanaleid sihtrühm usaldab.

**Anna sihtrühmale oma algatusspiraal.** Keerukad probleemid vajavad enamasti erilahendusi. Kuigi innovatsioon on suurepärane, peavad sellega töötavad inimesed läbima oma protsessid ja leidma lõpuks enda lahendused. See võtab aega. Head suunised aitavad kaasa, kui innovatsioon on inspiratsioon, mitte lahendus, milleks see lõpuks peab saama.

**Tundke huvi erisuste vastu.** On hea, kui inimesed pakuvad erinevaid lahendusi. Eeldage, et neil oli selleks hea põhjus, ja tundke selle vastu huvi. Ehk tundsid nad mingist olulisest elemendist puudust ja nüüd on paras aeg seda arutada. Võib ka olla, et nad annavad algatusrühmale uusi teadmisi, kuidas innovatsiooni veelgi paremaks muuta. Innovatsioon ei anna ju lõplikke vastuseid kõikidele küsimustele.

### **Kas soe või külm etapp?**

Tore on näha, et sinu pingutused aitavad neid, kelle jaoks uuendus mõeldud oli. Selle käigus avaldub energia. Seega kuulub jagamisetapp soojade faaside hulka.

## **JUURUTAMISETAPP**

### **Olemus: uuendusest saab levinud tava ja selle kajastamiseks luuakse struktuurid**

Algatus käivitas liikumise, mis jõuab juurutamisetappi siis, kui struktuur selle omaks võtab. See võib hõlmata protseduure, töökirjeldusi, regulatsioone, rahastamise hindamiskriteeriume, rahastamisvõimalusi jne. Uuest saab tavaline.

Struktuur jääb alati süsteemis toimuvast maha ja sinna ei saa midagi parata. „Poliitika eest vastutavad ametnikud ja poliitikud peavad mõistma fakte“ – see oli minu teadustöö üks väiteid. Oluline on struktuuride võime sammhaaval edasi liikuda. Kui see ebaõnnestub, tekivad paratamatult pinged ja kahjustavad konfliktid.



### **Osalised: struktuuri eest vastutajad**

Selles etapis on kord nende inimeste käes, kes nihutavad väravaposte ja teevad struktuuris muudatusi. Näiteks esinevad süsteemi juhid algatusspiraalis kolm korda, kuid tegemist ei ole tingimata ühtede ja samade juhtidega. Kavandamisetapis annavad juhid katsetamiseks ruumi. Elluviimisetapis saavad juhid kõrvaldada kasutuselevõtu takistused. Juurutamisetapis kohandavad juhid struktuurid uue tegelikkusega.

Mõnes valdkonnas jääb see uus struktuur maha reaalsusest, mis pidevalt muutub. Ja pingeolukorras tekivad taas ideed uute algatusspiraalide jaoks.

### **Veaohtlikud kohad**

**Kas see ei olnud siis hea?** Stabiilsuse ja muutuse vahel on pingete väli ning mõlemal poolel on omad takistused. Stabiilsuse poolelt leiame inimesed, kes on põhimõtteliselt vastu igale muutusele. Seda kohtab sageli eduka minevikuga süsteemides. Struktuuri nähakse edu valemina ja sellest ei saa loobuda. Kindlad mustrid ja traditsioonid toimivad rasketel aegadel omamoodi hoorattana: nad pakuvad midagi, millele toetuda. Aga nad välistavad ebasobiva ja blokeerivad niimoodi kanalid, mis peaksid andma ohusignaale. Siis ei panda muutuse kiireloomulisust tähele ja sellega koos võib pikaks ajaks kaduda ka huvi edasi liikuda.

**Muutus kui ainus konstant.** Teisalt on siin takistuseks pidev muutumine: üks ümberkorraldus ei ole veel lõppenud, kui teine juba välja kuulutatakse. Valitsus on kuri-kuulus ebakindel partner, kuna demokraatia surve kohandatakse reegleid nii tihti, et ettevõtjad ei oska enam ennustada, kas nad suudavad investeringutega toime tulla.

Pidev määramatus soodustab lühiajalist mõtlemist. Valdavaks saavad kiired võidud, oportunism ja teised ellujäämisstrateegiad. Elujõuline süsteem vajab turvalisust. Liiga jäik struktuur ei ole turvaline, kuid sama kehtib ka pidevate muutuste kohta.

### **Näpunäited juurutamisetapiks**

**Austage olemasolevat.** Olukord on selliseks arenenud mingil kindlal põhjusel. Reeglid, isegi kui need tunduvad praegu naeruväärsed, kehtestati kunagi seetõttu, et neid peeti tollal vajalikuks. Minevikuotsuste austamine võib tuua selgust, mis on sellest ajast muutunud, et struktuur vajab muutust. See võib nähtavale tuua tähelepanuta jäänud argumendid ja panna tehtud ettepanekuid üle vaatama.

**Leidke tasakaal stabiilsuse ja muutuse vahel.** Tasakaalu täpne positsioon on iga liikumise puhul erinev. Austage fakti, et inimestel on teatud määral vaja teada, mida nad pikema aja jooksul teevad.

*Leppige sellega, et iga otsuse puhul on midagi kritiseerida.* Ka siin on headuse vaenlane täiuslikkus. Oluline on, et struktuur pakuks ruumi uutele algatustele, mis lõpuks nõuavad struktuuri kohendamist.

### **Kas soe või külm etapp?**

Korraldus ja struktureerimine on tavaliselt läbirääkimiste ja kompromisside tegemise protsess. See kulutab energiat. Juurutamisetapp on külm faas.

## **ENERGIA SUUNAMINE**

### **Suunamise töövahendid**

Takistuste ja näpunäidete nimekiri võib vabalt pikem olla. Nende näidetega tahan näidata, et mõistlik on eristada siin kirjeldatud seitset etappi. Igal etapil on oma ülesanne ja dünaamika. Igas etapis tulevad esile erinevad osalised. Mõistlik on aeg-ajalt protsessi üle reflekteerida ja küsida, millises etapis on algatus. Kas me teeme seda, mida on konkreetses etapis vaja? Mida on vaja ära teha, enne kui saame liikuda järgmisse etappi? Või on aeg astuda samm tagasi ja leida uus lähenemisviis? Kas oleme ühenduses õigete osalistega? Kas märkame piisavalt hästi takistusi, mis selles etapis sageli esinevad?

Spiraal on eriti kasulik kompassina: kus me praegu oleme ja kuhu tuleks edasi liikuda? See tööriist sobib ka edusammude aruande jaoks. See annab raamistikku, et selgitada jõupingutusi ja tehtud valikuid, nende mõju ning ootamatustele reageerimist.

Kui soovitakse kavandada loovat muutuseprotsessi, tuleb arvestada, et protsess ei pruugi kulgeda ootuspäraselt. Hea kava annab piisavalt ruumi kõigele reageerida, samuti protseduuri, kuidas tegevuste jaoks ruumi andvate juhtidega suhelda, kui on vaja muuta kurssi.

### **Energia loomine ja rakendamine**

Algatusspiraal toob esile, missugune roll on muutumisprotsessis energial. Kui need on edukalt läbitud, võib mõni etapp luua energiat, et hoida järgmises (külmas) etapis impulssi. Näiteks kui innustusetapis luuakse innukatest inimestest oluline tuumikrühm, ei lase nad end heidutada, kui kavandamisetapis tulevad negatiivsed avaldused, nagu:

- „See on võimatu, sest ...“
- „Selleks ei ole raha!“
- „Siin me asju nii ei tee.“
- „Teie arvates teeme me asju valesti?!“
- „Me juba teeme seda.“

Nad kasutavad varem kogutud energiat, et arendusetapi jaoks loovalt vajalikku ruumi otsida. Kui see energia saab aga liiga vara otsa, ei ole neil mõtet algselt välja töötatud strateegiaga jätkata ega ka esialgsetest kokkulepetest kinni pidada. Selles etapis tekivad sageli ärritumised, mis võivad areneda kahjustavateks konfliktideks. Parem on minna tagasi innustusetappi ja uurida, mis on järel algsetest ambitsioonidest, mis kõik kokku tõid. Kas leek põleb endiselt? Mida tehti selles katses valesti? Kas on võimalik välja töötada teistsugune ja paremini elluviidav strateegia? Ehk tuleks kasutada teistsugust sisendpunkti või vähendada ambitsioone?

Energia on kasulik kontseptsioon, kui kohandatakse innovatsiooniprotsesse. Kui see on võrgustikus olemas, on võimalik väga palju ära teha, kuna kaasatud inimesed otsivad loovalt võimalusi. Kui vasakpoolne lahendus ei tööta, siis otsitakse parempoolset. *Kui ei, siis ikka!*<sup>81</sup>

Järgmises peatükis vaatleme lähemalt, kuidas energia mängib võrgustiku vastasmõju protsessides kesksel rollil ja mil viisil saab selles navigeerida.

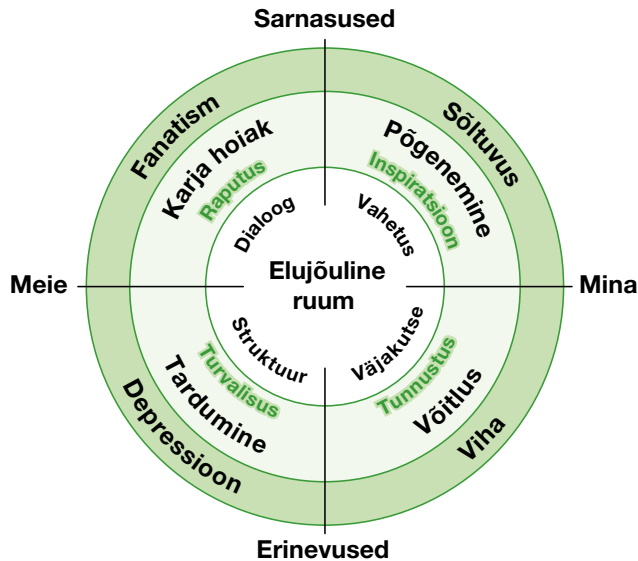
---

<sup>81</sup> Täna Maarten Vrolijk, NidV projektijuht (2004–2007).



# PEATÜKK 4

## *Elujõuline ruum*



### KUTSUV BIOTOOP

#### **Kui on ühendus, tekib ka usaldus**

Kuidas tunnete igapäevaelus ära elavate võrgustike korraldamise põhimõtted? Kuidas saate nendega kohanduda? Eelmises peatükis illustreerisime sooje ja külmi etappe algatuse elutsükliga. Soojade etappide ajal saadakse energiat, mida on vaja külmade etappide läbimisel. Siinses peatükis uurime lähemalt, kuidas seda energiat rakendatakse ja mismoodi me saame suurendada sotsiaalset kapitali võrgustikus, kus see energia on talletatud.

Elujõulised võrgustikud annavad meile energiat. Osalemine tundub tähenduslik ja me tahame sellele pühenduda. Me usume, et kui keskendume sellele, milles oleme head ja mille tegemist naudime, teevad teised võrgustikus oma osa, et muuta võrgustik väärtuslikuks. Kogeme seda ruumina ja sama teevad ka teised võrgustikus. Ruum loovuse jaoks; ruum õppimiseks ja selleks, mis on meie arvates oluline. Nimetan

*Ei saa osta, müüa,  
rakendada ega kunstlikult  
luua asju, mis on  
tõeliselt olulised. Need on  
kõrvalsaadused, mida ei saa  
tellimise peale ehitada*

seda elujõuliseks ruumiks, sest see on oluline kõikide selliste eluprotsesside jaoks, kus areneb spetsialiseerumine ja ülesannete jagamine. See on turvaline ruum meie-võrgustiku identiteedi sees.

Kuidas elujõuline ruum tekib? Kuidas saame sellele kaasa aidata? Filosoof Jon Elster on elujõulist ruumi määratlenud kui kõrvalsaadust<sup>82</sup>. Mida rohkem üritatakse seda teadlikult luua, seda kiiremini põgeneb see eest. Sama kehtib spontaansuse kohta. Kui palun teil fotograafide naeratada, siis tõenäoliselt teete kunstliku grimassi, mis ei näe üldse spontaanne välja. Sama kehtib usalduse kohta. Kui keegi ütleb mulle: „Lihtsalt usalda mind“, siis ma ilmselt usaldan teda veidi vähem. Teised näited on loovuse, võimu, huvide, innukuse, kaastunde, kire ja armastuse kohta. Lühidalt öeldes: ei saa osta, müüa, rakendada ega kunstlikult luua asju, mis on tõeliselt olulised. Need on kõrvalsaadused, mida ei saa tellimise peale ehitada.

Mida me siis teha saame? Oma uuringus tõi minu mõtlemisse läbimurde järgmine juhtum:

Ökoloogid olid kloostri aeda kaevanud konnadele tiigi. Olin kloostris mõni nädal külas, kui kirjutasin oma teadustööd. Mind kutsuti tiigi avamise pidustustele. Olin üllatunud, kui nägin kõigest värskest kaevatud süvendit liivas. Selles ei olnud ei vett ega ka konni. Kui küsisin ökoloogidelt, mida tehakse, et sellest tegelikult ka tiik saaks, sain vastuseks:

„See juhtub automaatselt. Lõime biotoobi, mis hakkab vihmaga arenema, ja läbikäigud kohtadesse, kus konnad elavad. Kui biotoop on soodne ja konnad saavad läbikäikudele ligi, siis teeb loodus oma töö.“

Sel hetkel sain ma aru, et midagi sarnast peab toimuma ka inimeste võrgustikes. Kui ühendus on olemas ja tingimused on soodsad, siis tekib usaldus ning see kasvab loomulikul moel. Sama kehtib ka kõikide Elsteri nimetatud kõrvalsaaduste kohta. Elujõulist ruumi ei saa luua kunstlikult ja tahte peale, kuid me saame luua soodsa biotoobi, nagu tegid ökoloogid konnatiiki kaevates.

## KOKKUKUULUVUSRING

### Kutsuv ja tugev

Kui sealt lahkusin, hakkasin otsima mudelit, mis heidaks valgust tugevatest ja nõrkadest ühendustest tulenevatele suhtlusmuistritele. Kui tunneme blokeeringute muistrid ära ja mõistame neid loovaid muistreid, siis saame ehk teha midagi nende eemaldamiseks. Siis on meil olemas navigeerimiseks kompass. Kui on usaldus, siis saab spetsialiseeruda ja ülesandeid jagada ning luuakse konstruktiivse energia

---

<sup>82</sup> Elster 1983.

voogu. Seda kogetakse elujõulise ruumina. Kokkukuuluvusring on sündinud minu uurimistöö tulemusena.

Selles peatükis kasutame kokkukuuluvusringi lähenemisviisi, et keskenduda võrgustikuisestele suhtlusmuistritele. Kuidas me need muistrid ära tunneme? Millised neist toetavad elujõulist ruumi? Millised mitte ja miks? Mida saame lisaks teha, kui tunneme, et suhtlus ei ole nii eluterve?

Kui ma 1993. aastal pärast kolmeaastast arendusprojekti Filipiinidelt põllumajandusministeeriumisse naasin, olid kogu põllumajandussektoris suhted väga pingelised. Koos mõne kolleegiga lõin algatusrühma, et töötada välja metodoloogia ja anda suunised riigiteenistujatele, kes tegelesid konfliktidest tulvil poliitiliste probleemidega<sup>83</sup>. Analüüsitud kirjanduse põhjal kirjutasin dokumendi, milles esitasin valitsusele viis võimalikku valikut olenevalt olukorrast<sup>84</sup>. Meie algatusrühm toetus algsele teooriale ja soovitas kommunikatiivset lähenemisviisi, mis oli vastupidine tollal poliitilistes ringkondades domineerivale turule suunatud karmile lähenemisviisile. Meie algatus meeldis paljudele kolleegidele, kes lootsid, et varasemaid sujuvaid suhteid on võimalik taastada. Kui me aga esitlesime oma ettepanekuid ministeeriumi juhtkonnale, ütles põllumajandusvaldkonna juht:

„Kui te suudate oma kommunikatsioonimeetoditega panna need rumalad seakavatajad tegema seda, mida me ütleme, siis mulle see sobib. Kui ei, siis kasutame teisi vahendeid!“

Seepeale ma mõistsin, et on vaja midagi enamast kommunikatiivsest paradigmast, mis mind Wageningenis vormis. Millal on vajalik karm sekkumine? Kuidas hoida ära suurem kahju? Asusin otsima teooriat ja mudelit, mis aitaks paremini aru saada, millal aitab kommunikatsioon ning millal on vaja kasutada jõudu. Nii sündis elavate võrgustike teooria, mille keskmes on kokkukuuluvusring.

Kokkukuuluvusringi esimese versiooni arendasin ma välja oma doktoritöös.<sup>85</sup> Mudel osutus sadades töötubades ja treeningkursustel võimsaks tööriistaks ning seda arendati nende kogemuste põhjal edasi. Praeguse versiooni terminoloogia vastab paremini sellele, kuidas osalised maailma tajuvad, samuti on lisatud uued teadmised.

See raamat ei ole kirjutatud kõrvaltvaatajatele, vaid pigem aktiivsetele tegutsejatele. Mida saame teha, kui soovime elujõulisemat ruumi? Saame otsida sekkumisi kolmes suunas ning keskenduda järgmisele: 1) luua elujõuline ruum, 2) muuta kaitsev käitumine tarbetuks ja 3) peatada destruktiivsed tegevused. Selles peatükis käsitleme valikuid, mis iga strateegiaga kaasas käivad. Aga esmalt: mis asi on elujõuline ruum ja millised suhtlusmuistrid on sellega seotud?

<sup>83</sup> Projekti kommunikatsioonipoliitika kujundamisel (Communicatie Bij Beleidsvorming: CBB), 1993–1995.

<sup>84</sup> Wielinga 1994.

<sup>85</sup> Wielinga 2001.

### Eluterve ja ebaterve piirid ei ole selgelt määratletud

Millal on suhtlus eluterve? Kus on eluterve ja ebaterve piir? Elujõulisuse kriteeriumide nimekirja ei ole võimalik koostada, aga me tunneme ära, kui võrgustikus on meeldiv ja tähenduslik suhtlus. See on ruum, kus miski uus saab kasvada, kuid kui see uus on juba teada, siis ei ole see enam uus. Lihtsam on kirjeldada, mis on ebaterve. Piiri ei ole aga võimalik täpselt tõmmata. Küberneetika õpetab meile, et elavad süsteemid luuakse komponentidest, mis on üksteisega ühendatud suhtlusmustrite kaudu ja jäävad liikuma ka vastujõudude mõju all. Saame inimestevahelist suhtlust vaadata samal viisil. Elujõuline ruum rullub lahti vastandite vahel. Millised need vastandid on? Millised on need juhtimismehhanismid, mis hoiavad nende vahel elutervet suhtlust?

Mina näen kahte telge. Mõjusid võib olla rohkem, kui neid kahte vastandite komplekti saame mitmes tõsielulises olukorras analüüsida. Ühel teljel on liikumine selle vahel, mis ühendab ja mis eristab: sarnasused ja erinevused. Miski hoiab võrgustikku koos, inimesed tahavad sellega ühineda ja sellesse panustada. Samas on ka erinevused, mis teevad suhtluse huvitavaks ja annavad lisaväärtust. See on sisutelg. Neil on oma roll ja teisel teljel on liikumine tähendusliku panustamise jaoks vajaliku individuaalse ruumi ning võrgustiku nende nõuete vahel, mida on vaja vastastikuse kohandumise ja koordineerimise jaoks. See on pinge omakasu ja kollektiivsete huvide vahel. „Mina“ ja „meie“ vahel. See on suhtetelg.

### Sisutelg: sarnasused ja erinevused

Meie võime tajuda ja õppida jääb selle vahele, mille me ära tunneme, ja selle vahele, mida me ei mõista. Nendevahelises alas saame olla uudishimulikud. Kui erinevused on liiga suured, satume aga segadusse. See on ebameeldiv ja paneb meid tundma ebaturvaliselt. Näiteks kui inimesed satuvad võõrasse kultuuri, ei oska sealset keelt ega suuda kohaneda tavadega, võivad nad kaotada oma kindlustunde ja kogeda kultuurišokki<sup>86</sup>. Inimestele omaste juhtimismehhanismide tõttu piirame oma maailmataju sellega, mis on meile jõukohane. Tähelepanekud, mis võivad meid häirida, filtreeritakse lihtsalt välja.

Teisalt on kõik juba teada. Ei ole jäänud midagi, mis tekitaks meis imetlust või elevust. See on väga turvaline, kuid kohutavalt igav. Siin töötavad meie juhtimismehhanismid teistmoodi, kuna otsime aktiivselt erinevusi, mida leidub alati.

Lõppude lõpuks on tegelikkus alati palju keerulisem sellest, kui palju inimese kujutlusvõime suudab töödelda. Olen alati imetlusega jälginud, kui vaimustunud on linnuvaatlejad haruldasest tiivulisest, mida nad on otsima läinud, kaasas

<sup>86</sup> Juhtuda võib ka vastupidine. Kui naasin arendustööl troopikas, ei mõistnud ma pisiasju, mille pärast inimesed muretsesid. Sageli esineb vastupidine kultuurišokk.



muljetavaldavad kaamerad, kui nad seda lindu esimest korda märkavad. Teised möödujad ei paneks ilmselt midagi erilist tähele. Mida rohkem me millestki teame, seda rohkem oleme elevil, kui saame selle kohta midagi uut teada. See on kire loomus.

Tahe tegutseda on seotud sellega, millised on meie teadmised tegelikkusest ja meie lugu sellest. Selle sees tajume võimalusi või ohte. Tekib ambitsioon: soovitud liikumissuund või visioon, millel ei pruugi veel kindlat vormi olla.

Kui saame aru, et meie ja teiste ambitsioonides on sarnasusi, tekitab see lootust, et ühisel jõul suudame unistuse ellu viia. See on koostöö peamine motivaator.

Teisalt ei ole meile sobivate koostööpartnerite omadused kunagi meie omadega identsed ja ka see on kasulik. Erinevad omadused võrgustiku sees võimaldavad spetsialiseeruda ja vastastikuse täiendavuse põhjal ülesandeid jagada. Ka ambitsioonid ei ole kunagi täiesti ühesugused. Kui oleme valmis üksteiselt õppima, aitavad meie erinevused parandada meie arusaama tegelikkusest ja muuta meie ambitsioonid hõlpsamini elluviidavaks. Kui suhtlus muutub tihedamaks, siis kalduvad ambitsioonid sageli koonduma.

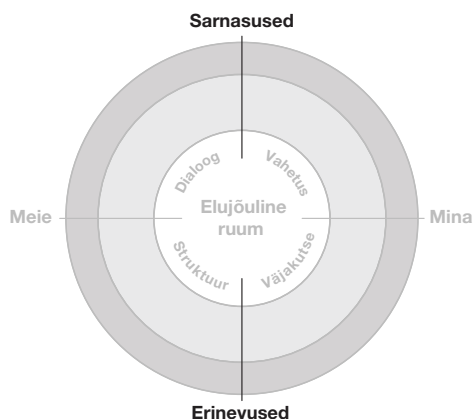
Tahe koostööd teha väheneb mõlemal pool. Kui teadmised, ambitsioonid ja omadused on liiga erinevad, muutub koostöö ülearu keeruliseks. Kui erinevused ei ole piisavalt olulised, ei anna koostöö aga erilist tulemust. Kõik võrgustikud ei saa elujõuliseks. Inimestele omased juhtimismehhanismid tagavad aga selle, et vähemalt esialgu uuritakse võimalusi. Suurte erinevuste puhul püüavad inimesed leida ühisosa, samas kui näiliselt tühiste erinevuste puhul otsitakse konkreetseid lisaväärtust andvaid omadusi.

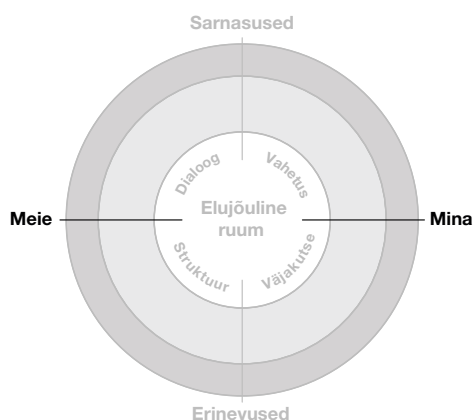
Sarnasuste ja erinevuste vahel on äärmiselt oluline suhtlus. Siin saame olla uudishimulikud ja leida motivatsiooni, et rakendada oma oskusi ning andeid. See tekitab rahulolu ja annab energiat.

### Suhtetelg: mina ja meie

Võrgustik saab lisaväärtust, kui osaliste pühendumus on sarnane. See tähendab, et koostöö nimel peab igaüks teatud määral isiklikku vabadust loovutama. Suhtlus liigub individuaalse ja kollektiivse vastandite teljel, „mina“ ja „meie“ vahel.

Meie-pool nõuab, et võrgustiku liikmed kohaneksid reeglite, kokkulepete ja mandaatidega ning ülesannete jagamisega. Kõiki, kes kalduvad kõrvale normaalseks ja õigeks peetavast, ootavad sanktsioonid ning väljaarvamise oht.





Üksikisikutel peab siiski olema ka oma ruum, kus nad saavad end turvaliselt tunda ja oma isikuomadusi arendada. Kui tuntakse, et vabadusi on liigselt piiratud, muututakse kurjaks. See käivitab energia, et võtta endale oma ruum ja seda hoida.

Mina-poleel on seotus võrgustikuga liiga nõrk. See tähendab, et võrgustik ei paku üksikisikule lisaväärtust. Inimesed on siiski sotsiaalsed olendid, kes vajavad rühma pakutavat turvalisust ja suuremas pildis osalemise pakutavat vajalikkuse

tunnet. Mis kasu on isiklikest võimetest, kui pole kedagi, kes neid hindaks, või midagi, kus saame end kasulikuna tunda? Sellele järgnev tähenduslikkuse ja turvalisuse kaotus tekitab hirmu. Hirm sunnib teistega kohanduma ja oma isiklikest vabadustest loobuma.

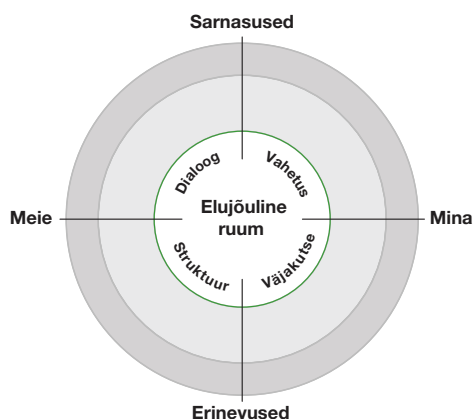
Tunded, nagu viha ja hirm, on inimestele omased juhtimismehhanismid, mis hoiavad võrgustikusiseseid suhteid tervena. Äärmuste vahel nihutame pidevalt piire. Me ei saa teisiti, kui peame neid katsetama, sest piiride asukohta ei saa objektiivselt määrata. Lapsed õpivad piire mängu kaudu. Püüd võita on lõbus, see on konkurentsi kolmanda korralduspõhimõtte tulemus. Mängu kaudu õpime oma piire kehtestama, kaitsma ja valvama ning kogeme ühtekuuluvustunnet. Üksteist hästi tundvatel partneritel on koos turvaline olla ja samas naudivad nad endiselt üllatusi. See on armastuse loomus.

### Juhtimismehhanismid tagavad iseorganiseeruvuse

Iseorganiseeruvuse tagavad mehhanismid on omased nii inimeste võrgustikele kui ka teistele elusorganismidele. Eluterved lapsed on uudishimulikud ja tahavad mängida. Eluterved täiskasvanud on samasugused. Need mehhanismid toimivad

segaduse ja igavuse vahel oleva uudishimu ning viha ja hirmu vastasmõju kaudu, isegi kui me ei ole sellest teadlikud. Kui suhtlus püsib hea, on elujõuline ruum tagatud ja võrgustiku sidusus kasvab. Samamoodi soovib võrgustik tähenduslikult panustada suuremasse süsteemi, mille osa see on.

Nende nelja vastanduse abil saame luua ruumilise mudeli: kokkukuuluvusringi. Ringi sees on suhtlus hädavajalik, sest see tagab võrgustiku sidususe. Siin



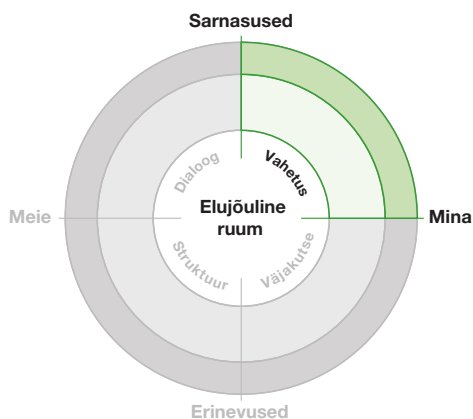
areneb inimestel võrgustiku identiteet, mis eristab sisemaailma välisest ja seda, mida nende „meie“ tähendab või ei tähenda. Siin luuakse ka struktuur: see on elav kude, mis muudab suhtluse paremini prognoositavaks, pakkudes turvalisust ning suurendades jõudude ühendamise, spetsialiseerumise ja ülesannete jagamise kaudu meie võimalusi.

Kaks telge jagavad ringi neljaks veerandiks, millest igaühel on elujõulist ruumi turgutavad suhtlusmustrid. Aga kuskil on ka piirid. Neist piiridest väljaspool on suhtlusmustrite variatsioonid, mis ei toeta elujõulisust. Neid mõista on kasulik, kuna see, mis ühe mustri kontekstis aitab elujõulisust edendada, võib teises olla vastupidise mõjuga.

## TOETAVAD SUHTLUSMUSTRID

### Vahetus

Energiavoo juhtimine süsteemi sees on eluterve siis, kui leiame sobivad vastused endale esitatud küsimustele. Iga veerandi kohta käivad eri küsimused. Vahetuseveerandis keskendutakse kulule ja kasule. Kas ma võin olla kindel, et osalus on seda väärt? Kas minu arvates jagavad teised minu ambitsioone piisavalt? Kas on olemas kavad, millel on piisav eduväljavaade? Kas teistel osalistel on piisavad omadused, et kavandatu ellu viia? Kas ma olen nõus nõutaval määral panustama? Kui palju pean loovutama enda iseseisvust ja mida see mulle annab? Millised on minu riskid? Millised on minu kahtlused teiste suhtes? Mida ma loodan nende jõupingutustega saavutada? Mida ma tegelikult loodan ja kardan? Kas saan olla kindel, et kui ma osaliselt oma kaitsest loobun, tagab võrgustik mulle piisava turvalisuse?

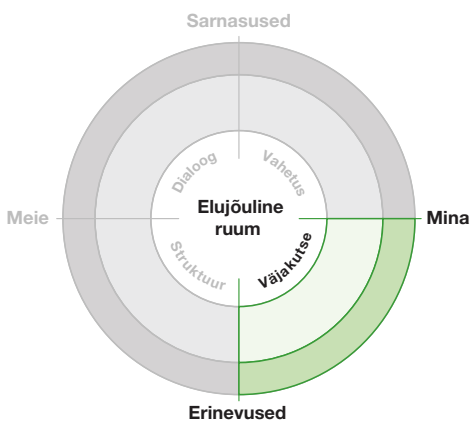


Seda laadi küsimused on vahetuseveerandil olulised. Sisuteljel otsime sarnasusi. Kas teised jagavad meie ambitsioone? Kas meil on piisavalt palju ühist, et tihedamalt koostööd teha? Suhteteljel on esiplaanil pigem omakasu, mitte ühised huvid. Kui meie isiklikud huvid on rahuldatud, siis me pühendume. Kui ei ole, siis loobume võrgustikust. Mina-küsimused saavad rohkem tähelepanu kui meie-küsimused. Vestlus on omamoodi läbirääkimine ja kompromissi otsing. Kirg ja inspiratsioon aitavad inimestel takistustest üle saada.

Need on loogilised küsimused, kui tekkimas on uus võrgustik või keegi kaalub võrgustikuga ühinemist. Aga need jäävad alatiseks alles, isegi siis, kui võrgustik on juba pikka aega arenenud. Küsimus kasu ja koorma ühtlasest jaotusest on endiselt oluline, nagu ka kompromiss selle vahel, kas usaldada enda kaitset või võrgustiku pakutavat turvalisust. Tekivad olukorrad, mis seda tasakaalu muudavad. Suhted muutuvad ka arenevas võrgustikus, mistõttu tuleb tähelepanu taas suunata energiavoo juhtimisele.

## Väljakutse

Kvaliteedist areneb konkurents. Selles veerandis keskendutakse tugevate külgede näitamisele ja vastastikuse täiendavuse otsingutele. Kas ma saan oma omadusi kasutada? Mida ma teen teistest paremini? Mida teised arvavad, et nad teevad minust paremini, ja kas nad näitavad seda? Millist kohta ma ülesannete jagamisel soovin ja kuidas ma selle saan? Kui usaldusväärsed teised on? Millised on nende pretensioonid ja kas ma usaldan neile koha, mille nad on endale võtnud? Mis juhtub eriarvamuste korral? Kuidas saan tülide korral endale kindlaks jääda? Kas minu piire austatakse ja kas minu kaitse on piisavalt tugev selleks, mis mind selles võrgustikus ootab?



Seda laadi küsimused on olulised ülesandeverandis. Sisutelg uurib nüüd erinevusi: kas on piisavalt mitmekesisust ja omadusi, et olla vastastikku täiendavad viisil, mis loob midagi? Kus põrkuvad ambitsioonid ja teadmised ning kas võrgustik saab sellega hakkama? Suhteteljel loeb isiklik positsioon rohkem kui võrgustiku olulisus. Pean olema kindel, et saan selle positsiooni, mis sobib mulle. Sarnaselt vahetuseveerandile saavad ka siin mina-küsimused rohkem tähelepanu kui meie-küsimused.

Neid küsimusi nii sõnaselgelt tavaliselt ei arutata. Inimesed ei ole üldiselt isegi teadlikud, et pinna all toimub suur võimuvõitlus. Nad arvavad, et tegelevad sisu, argumentide ja kavadega. Aga inimesed suhtlevad alati samaaegselt eri lainepikkustel. Nähtaval tasandil arutatakse argumente, kogemusi, ettepanekuid ja kriitilisi küsimusi. Suhete tasandil ütleb iga väljendus midagi ka selle kohta, kuidas nähakse oma suhteid teistega. „Isegi vaikimine on suhtluse väljendus: sa ei saa MITTE suhelda, kui oled otseses kontaktis,“ on öelnud Paul Watzlawick<sup>87</sup>. Sellel tasandil pannakse üksteist proovile, et näidata, mis puust ollakse. Selles veerandis ei ole piirid

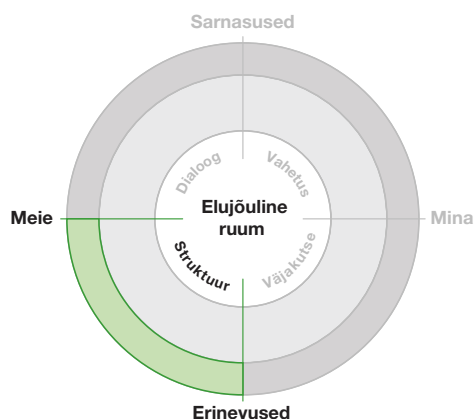
<sup>87</sup> Watzlawick jt 1974.

positsioonide vahel jäigad ja nõuavad tähelepanu. Vestlus on nagu vaidlus: võidab see pool, kellel on kõige tugevamad argumendid või kes on kõige järjekindlam.

Selles veerandis tunneb suhtlusmusterid ära selle järgi, et võrreldes vaevumärgatava tulemusega on jõupingutus väga suur. Argumendid tekitavad vastuargumente ja tegelikult ei kuulata üksteist. Esitatakse palju ettepanekuid, kuid keegi ei võta neid tõsiselt. On konkurents, kuid selle tulemusega ei ole keegi rahul. Kui selles veerandis nõuab kõige rohkem tähelepanu suhtlus, kogetakse seda sageli protsessis kurnava etapina. Aga ka sellest peab välja tulema. Nii õpib võrgustik toime tulema vastastikutuste erinevustega. On oluline teada, millised on kellegi omadused, kui asjad lähevad keeruliseks. See lisab kindlust, et võrgustik saab ka tulevikus keeruliste aegadega hakkama. Kui võrgustik tõestab, et suudab pakkuda turvalisust, saavad üksikisikud hakata oma kaitsetaset langetama.

### Struktuur

Struktuur reguleerib suhtlust inimeste vahel. Mille nimel me täpselt töötame? Kuidas jagame ülesandeid? Kellele me millised volitused usaldame? Kuidas me teame, et teeme edusamme? Millised on riskid ja mida me teeme takistuste korral või siis, kui asjad lähevad valesti? Milline käitumine on sobiv ja milline mitte? Kuidas jõustame reegleid? Kui nendele meie-küsimustele on olemas vastused, siis on olemas toimiv struktuur, kus iga osaline annab oma panuse ja usub, et teised teevad sama. Siis saab võrgustik anda tulemusi, mis on suuremad kui need, mida igaüks üksinda saavutaks. Selles veerandis ei saa piire positsioonide vahel vaidlustada ja see tähendab, et tähelepanu saab suunata ülesannete täitmisele.



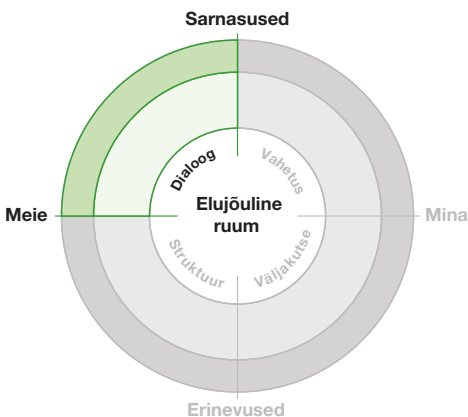
Sisuteljel kasutatakse erinevusi vastastikuse täiendavuse jaoks. Erinevused teadmistes ja oskustes võimaldavad ülesandeid jagada ning spetsialiseeruda. Juhtimisomaduste erinevused võivad luua otsuste tegemise struktuuris hierarhia. „Meie“ on suhteteljel esiplaanil. Üksikisikud kohanduvad kollektiivi nõudmistele järgi, et saavutada tulemusi. Vestlus on tulemustele suunatud töö iseloomuga: kes teeb mida, koos kellega, millega ja millal, millise tulemuse nimel ja kuidas hinnatakse edusamme?

Ka organiseerimise külm pool, nagu mainiti kolmandas peatükis, kuulub siia veerandisse. Eesmärkide seadmine, vahendite valik, oskuste rakendamine, tulemusnäitajate määratlemine ja töökäigu jälgimine: see on loogiline tegevuste jada süstemaatiliste vahendite kogumist, mis annab koostööle struktuuri. Kokkukuuluvusringis moodustavad need tähtsa osa sellest, mida võrgustiku elujõu

jaoks tarvis on. Teised veerandid on aga sama tähtsad ja nõuavad energiavoo juhtimisel võrdväärselt tähelepanu.

## Dialoog

Õppimine tähendab, et veendumustest lastakse lahti ja ollakse avatud millelegi uuele. Dialoogiveerandis on tähelepanu suunatud ehtsale uudishimule: mida me saame üksteiselt ja koos õppida? Millised küsimused jäävad vastamata? Kuidas me



need vastused leiame? Mida suudame saavutada koos, kui ühendame oma võimed, teadmised ja suhtlusringi ning juurdepääsu ressurssidele?

Sisuteljel otsitakse sarnasusi teadmistes ja lahendustes. Me otsime kokkulepet. „Meie“ on ka suhtelisel esiplaanil. Oleme valmis loovutama mingi osa isiklikust ruumist, et ühise jõupingutusega mingi lahendus leida. Kui vestlus ei hõlma rohkemat sellest, milles oleme ühel nõul ja milles mitte, ning otsitakse

tasakaalu selle vahel, millest igaüks peab sobiva kompromissi nimel loobuma, siis kuulub see ikka vahetuseveerandisse. Dialoog läheb kaugemale ning otsib uusi teadmisi ja võimalusi. Kas asjad võivad olla teisiti, kui me alguses arvasime?

Kuidas anname üksteisele inspiratsiooni, et taset tõsta? See on loovuse ja koostöö veerand. Siin saavad toimuda „head vestlused“.

Siin veerandis on suhtluseks vaja teatud tasemel rahu ja harmooniat teiste veerandite sees. Ebakindlus hüvitise suhtes peab olema lahendatud (esimene veerand: vahetus) ja ma ei tohi tunda, et minu positsioon on ohus (teine veerand: ülesanne). Lisaks ei tohi hierarhia põhjustada rahutust (kolmas veerand: struktuur). Kui suhtlus liigub võrgustikus dialoogiveerandisse, jäävad kõik need asjad tagaplaanile.

## Kindlat järjekorda ei ole

Ahvatlev on mõelda, et võrgustikud arenevad astmeti ja kindlas järjekorras. See võib tavaliselt nii olla, aga mitte alati.

Äsja tekkinud võrgustik koos võrdsete partneritega algab tavaliselt esimeses veerandis ehk vahetuses. Ollakse sõbralikud ja ettevaatlikud. Osale inimestele meeldib esmalt käitumist jälgida ja siis tegutseda. Teised annavad oma parima, et näidata valmisolekut ja seda, mida neil on pakkuda, lootes, et teised teevad sama. Kui ollakse piisavalt rahul, järgneb teine veerand ehk ülesanne. Väljendatakse oma kahtlusi teiste inimeste väidete suhtes või avaldatakse otse, et ei nõustuta nendega. Mõni esitab nõudmisi, mille teised siis vaidlustavad. Ettepanekutele tehakse vastutetpanekud. Allhoovuses võideldakse hea positsiooni eest. Kes on vastutav ja mille

eest? Kui see võitlus jõuab lõpule ja positsioonide pärast enam ei vaielda, saab liikuda edasi kolmandasse veerandisse ehk struktuuri. Tavaliselt ei jaotata positsioone võrdselt: keegi saab rohkem mõjuvõimu kui teised. Kui usaldus kasvab, tekib ruumi juurde neljandas ehk dialoogiveerandis. Siin annab hierarhia teed võrdsusele<sup>88</sup>.

Kui kaalul on suur kasu või olulised erinevused domineerivad, siis on üsna tõenäoline, et teises veerandis (ülesanne) lähevad osalised esimest korda üksteisega vastakuti. Mõelgem näiteks juhtide, poliitikute või selliste huvirühmade esindajate võrgustikele nagu ametiühingud või tööandjad, kelle jaoks on läbirääkimised peamine tegevus. Inimesed teevad end tähtsaks ja esitavad kindlaid nõudmisi. Samas on oluline, et esimene veerand oleks siin hästi esindatud. Kui lahendusi luuakse seal, kus kulud ja kasu jaotuvad ebaühtlaselt, võib see põhjustada pidevat survet otsuste tegemisele järgnevas kolmandas veerandis. Siis tuleb näha palju vaeva, et hoida struktuur korras ja suruda rahulolematust alla. Tark läbirääkija otsib teisejärgulisi väärtusi. Kas on mingeid teisi huvisid kui need, mille kohta soove või nõudmisi algselt esitati? Kas pooltel on pakkuda midagi muud kui need asjad, mida algses pakkumuses nimetati? Kui pooled teavad teineteise kohta rohkem, on ka rohkem võimalusi kogemuste vahetamiseks, et kõik oleksid tulemusega rahul. See on kõigile kasulikku lahendust otsiva vastastikuse kasu lähenemisviisi tuum<sup>89</sup>. Mida väiksem on vastastikuses suhtes rahutus, seda suurem on võimalus dialoogiveerandis koostööga edasi liikuda.

Lisaks on võrgustikke, mis saavad alguse kolmandas veerandis. Õigupoolest juhtub see pea igal organiseeritud koosolekul, kus eesistuja või juhendaja selgitab, miks on inimesed kokku tulnud ja mida päevakord ette näeb. Reeglid on rohkem või vähem selged ja see loob ruumi, kus inimestel on piisavalt turvaline üksteisega suhelda.<sup>90</sup> Mõni kultuur pakub etteantud ülesannetest ja reeglitest kõrvale kaldumiseks vähe ruumi. Suurte probleemide oht tekib siis, kui suhtlus nihkub teise veerandisse, vaja on ettevaatlikkust ja selgeid reegleid. Sel juhul ei ole koosloome veel niipea mõeldav.

### **Eluterves võrgustikus vahelduvad toetavad suhtlusmustrid pidevalt**

Kokkukuuluvusringis tugevdavad iga veerandi suhtlusmustrid sidet nende inimeste vahel, kes võrgustiku moodustavad. Energiat tuntakse siis, kui asi on vaeva väärt. Konkurents, mis kõiki tugevamaks teeb, on olemuselt lõbus. Sujuv ja tulemuslik organisatsioon pakub rahulolu. Uued võimalused ja teadmised on põnevad. Suureneb valmisolek pühenduda ja häälestuda sellele, mida võrgustik nõuab.

<sup>88</sup> Need mustrid on sageli järgmised: 1) teke, 2) rünnak, 3) normimine, 4) sooritamine.

<sup>89</sup> Susskind ja Cruikshank 1987. Vaata ka kolmandat peatükki.

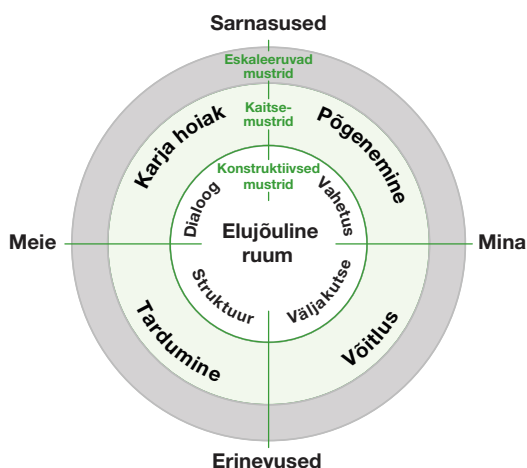
<sup>90</sup> Ebaturvaline on struktureerimata lähenemisviis, kus osalised määravad täielikult edasi juhtuva. 70ndatel ja 80ndatel muutus see populaarseks lähenemiseks personaalse arengu koolitustel. See sundis inimesi oma ebakindluse ja võimuvõitlustega toime tulema. Selgus, et see ei ole koostöö õppimiseks parim viis.



Iga veerand nõuab tähelepanu, kuid kõiki ei saa alati ühel ajal silmas pidada. Nagu kõikides eluprotsessides, on ka siin näha pendli liikumine. Seda toetab energia, mida inimesed võrgustikule annavad, ja mida kontrollivad vastandlikud jõud nelja vastanduse vahel, mis moodustavad kokkukuuluvusringi. Kui protsessi käigus teevad mõned inimesed vähem jõupingutusi, aga saavad teistest suuremat kasu, tekitab see pingeid. Siis nõutakse, et sellega tuleb tegeleda. Positsioonid võivad ajas nihkuda ja see võib omakorda pingeid tekitada. Need, kes tunnevad end enesekindlamalt, nõuavad rohkem ruumi või need, kes ootustele ei vasta ja kaotavad usalduse, nii et positsioonid tuleb uuesti määratleda. Struktuur ei vasta kunagi täpselt sellele, mida olukord nõuab. Dialoog ei ole võrgustiku arenguetappide seas viimane.

Kui suhted muutuvad tugevamaks ja usaldus suureneb, siis kasvavad ka ambitsioonid, kuid kõik ei liigu ühes tempos. Näiteks kui üks projekti meeskonna liige tahab teha koostööd nii palju, et pärast iga kohtumist kogu meeskonnaga pubis aega veeta, siis peab iga liige ise otsustama, kas see on midagi, mida ta soovib või mitte. Tähelepanu liigub taas neljandalt veerandilt esimesele. Veerandid korduvad, kuid teistsuguse intensiivsusega. Samas võib ette tulla ka olukordi, mis võivad usaldusele halvasti mõjuda, põhjustades taas vastastikuste suhete nihet.

Kui side on olemas, leidub alati ka neid, kes püüavad tasakaalu taastada, kui suhtlemine läheb üleliia tasakaalust välja. Nad reageerivad sellele, mida elavad süsteemid vajavad, et jääda terveks. Näiteks kui ma tunnen, et teises veerandis (ülesanne) toimuvad arutelud on kestnud piisavalt kaua ja on aeg jõuda mingile kokkuleppele, siis ilmselt ei ole ma ainuke. Õige ajastuse korral saan toetuse ja suhtlus nihkub kolmandasse veerandisse (struktuur). Siis saame tõesti asja kallale asuda. Kui aga kiirustan ega saa toetust, siis on seal ilmselt vaidluskoht, mis nõuab ikka tähelepanu.



Sageli ei ole me neist pinna all tegutsevatest jõududest teadlikud. See on metakommunikatsiooni tasand. Me pakendame oma pühendumuse vaidlustesse, küsimustesse ja ettepanekutesse sisu teemal, mille jaoks võrgustik sai loodud. Me tegutseme vaistlikult. Sisetunne on võrgustiku kui elava süsteemiga kooskõlas. Nende mustrite äratundmine aitab sisetunnet teritada.



## KAITSEMUSTRID

### Kaitse on elu osa

Ohte täis keskkonnas kasutavad loomad ellujäämiseks nelja põhistrateegiat. Nad võivad oma ründaja eest põgeneda. Nad võivad oma ründajaga võitlusse asuda. Nad võivad tarduda, et kiskja neid ei märkaks. Karja, parve, koolkonna või kolooniaga saab kohaneda nii, et ollakse massi poolt kaitstud.

Kaitse on osa elust. Alati on mingi oht ja inimesed õpivad varases eas selgeks, kuidas ohuolukordades enda turvalisus tagada. Keegi ei kasva üles täielikus harmoonias ja ilma vajaduseta end kaitsta ning see ongi hea: te ei jääks päris maailmas ellu. Elusorganisme rünnatakse pidevalt ja erineva keerukusastmega ning see julgustab neid hoidma oma kaitset ja kohanduma uute ülesannetega. See on reageerimisvõime põhielement.

Identiteet loob turvalise sisemaailma vastupidi välismaailmale, mis võib olla ohtlik. Igal üksikisikul on oma identiteet koos siseruumiga. Teistega suhtlemine teeb selles ruumis midagi; midagi võib muutuda nii, et saab toimuda õppimine ja kasvamine. Aga mõõdukalt. Võime ette kujutada, et selles ruumis on kaks ühise keskmega ringi, mis jagavad ruumi kolmeks alaks. Keegi ei tohi tungida minu siseringi. See on minu enda terviklikkuse ala. Välisringist väljas ei ole ühendusi ja seega ka suhtlust. Suhtlus on eluterve selles väljas, mis on sise- ja välisserva vahel<sup>91</sup>.

Oma siseruumi ja elujõulise ruumi piiril küsin endalt, kas olen valmis kaitsest loobuma, et saada seda, mida võrgustik pakub. Kaitsemustrid domineerivad väljaspool elujõulist ruumi. Mul on õigus oma sisemist ruumi kaitsta. Teatud mõttes on kaitsemehhanismide areng hädavajalik. Need mehhanismid ei aita aga luua elujõulist ruumi.

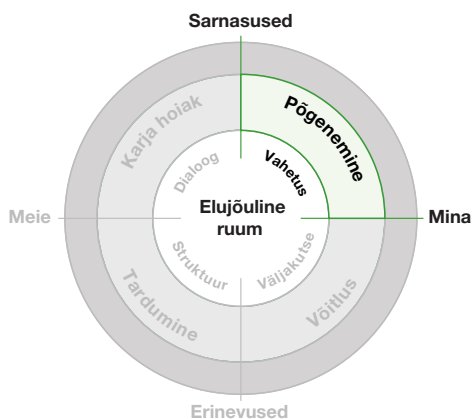
Inimeste rohkete kaitsemehhanismide seast neli vastavad loomariigi põhistrateegiatele: põgenemine, võitlus, tardumine või karja hoiak. Igas kokkukuuluvusringi veerandis on konstruktiivsel muustril kaitsev vastand: põgenemine *versus* mõttevahetus, võitlus *versus* väljakutse, tardumine *versus* struktuur ja kari *versus* dialoog.

### Põgenemine

Kui inimesed leiavad, et nad enam piisavalt kasu ei saa, astutakse välja. Võrgustiku vaatenurgast peetakse seda põgenemiseks. Võrgustiku liikmed lakkavad osalemast või vähendavad oma pühendumust ja pingutusi. Nad on vähem altid teistega koostööd tegema. Nad eemalduvad võrgustikust. Esikohal on „mina“ ja sisu teljel on võrgustiku eri omadustest liiga vähe kasu.

---

<sup>91</sup> Nende servade kogemiseks on üks lihtne harjutus. Moodustage paarid ja seiske vastakuti üksteisest nii kaugel, et see on teile mõlemale mugav. Nüüd astuge korraga üks samm tagasi ja pange tähele, millal kontakt katkeb. Kus on see serv? Kas see on mõlema osalise jaoks sama? Nüüd astuge üksteise poole, kuni olete liiga lähedal. Sageli tunnevad mõlemad osalised sise- ja välisserva samal ajal ning need on märkimisväärselt teravad.



See muster esineb paljudes variantides. Kujutagem näiteks ette inimesi, kes on siin, aga vaikivad ja hoiavad pidevalt tagaplaanile. Neil on alati hea põhjus, miks eemal olla. Nad osalevad, kuid esitavad igavesti küsimusi. Senikaua, kui ei ole rahuldavaid vastuseid, ei pühendu nad millelegi ja see võib kesta pikalt. Inimesed võivad ka saarele minna ja minimeerida kontakti võrgustikuga. Organisatsioonides tuntakse seda saare kultuurina. Sama teevad need inimesed,

kes loovad oma jõukeskuse, et olla teistest sõltumatud.

Kui ma pühendun algatusele, kus vajan teisi inimesi ja need teised inimesed isegi ei mõista seda veel, sarnaneb olukord eelmisega, kuigi on veidi liig kutsuda seda põgenemiseks. Ma pean neid juba oma võrgustiku osaks, kuigi nad ise seda ei tea. Nad ei tunne, et on ühenduses või sõltuvad, ja minu ülesanne on seda muuta, kui ma nii soovin. See nõuab samasugust sekkumist nagu olukorras, mida nägime sekkumise peatükis, kus inimesed on kaasatud, kuid langevad välja.

Nende endi vaatenurgast võib neil olla täielikult õigus teha valik võrgustikuga mitte liituda või enam mitte ühineda. Iga võrgustik ei ole nende jaoks väärtuslik. Mõni struktuur on ehk oma parima aja ära elanud ja on aeg need lõhkuda. Kui mina algatajana näen seda teisiti ja usun, et nad ei peaks sellest algatusest väljuma või eirama teadmist, et me sõltume üksteisest, siis on minu asi nende meelt muuta. Kui struktuur ei vasta enam algatuse vajadustele, siis on innovatsioon või uuendus struktuuris enda teha. Eelistatavalt ei kahjusta see neid, kes struktuurist sõltuvad.

Põgenemine kõigis oma variatsioonides ei anna võrgustikule energiat juurde; see ei anna elujõudu. Vastupidi, kui osa inimesi vähendab võrgustikus oma pühendumist, väheneb ka võrgustiku väärtus teistele ja oht välja langeda suureneb. Selline võrgustik jookseb tühjaks ja laguneb, kui just keegi, kes endiselt näeb väärtust ja kellel on piisavalt jõudu, et sekkumisse investeerida, ei muuda teiste meelt.

## Võitlus

Võitlus on jõukatsumine, kus ühe inimese võit tuleb teise arvelt. Pooled ei näe üksteist hinnatud vastastena, vaid pigem tülitekitajatena, kes põhjustavad kahju, ja seega tuleb neid piirata või nad hävitada. Vastupidi elutervele konkurentsile, mis saab nii võitjast kui ka kaotajast kasu, teeb võitlus alati kahju. „Mina“ tuleb esimesena ja sisuteljel on erinevused põhjus, miks võideldakse.

Ka võitlusel on palju variatsioone. Igapäevauudised on tulvil konflikte, kuid võitlus võib osutada ka vaevumärgatavaks. Püss ei ole ainuke relv: kellegi põhimõtetes kahtlemine; teabe varjamine või moonutamine; teadmised on relv;

hirmutamine; karistustega ähvardamine. Nimekiri on lõpmatu. Kahju võib tähendada usalduse kaotust, väärtuslike struktuuride lagunemist, hirmu teket, agressiooni õhutamist jne.

Piirid ülesande ja võitluse vahel ei ole selged, kuid need on põhimõttelised. Ülesanne on toitev seni, kuni austatakse üksikisikute sisemisi piire. Ma ei saa kellegagi tähenduslikul viisil suhestuda seni, kuni ta astub mu varvastele. Ta peab tagasi tõmbuma, enne kui saame edasi liikuda. Kui inimesed ületavad piire, muutub katsumus võitluseks. Võitlus lõhub ühendusi. Selleks et saavutada võrgustikus toimivaid suhted, on vaja esmalt ühendused taastada.

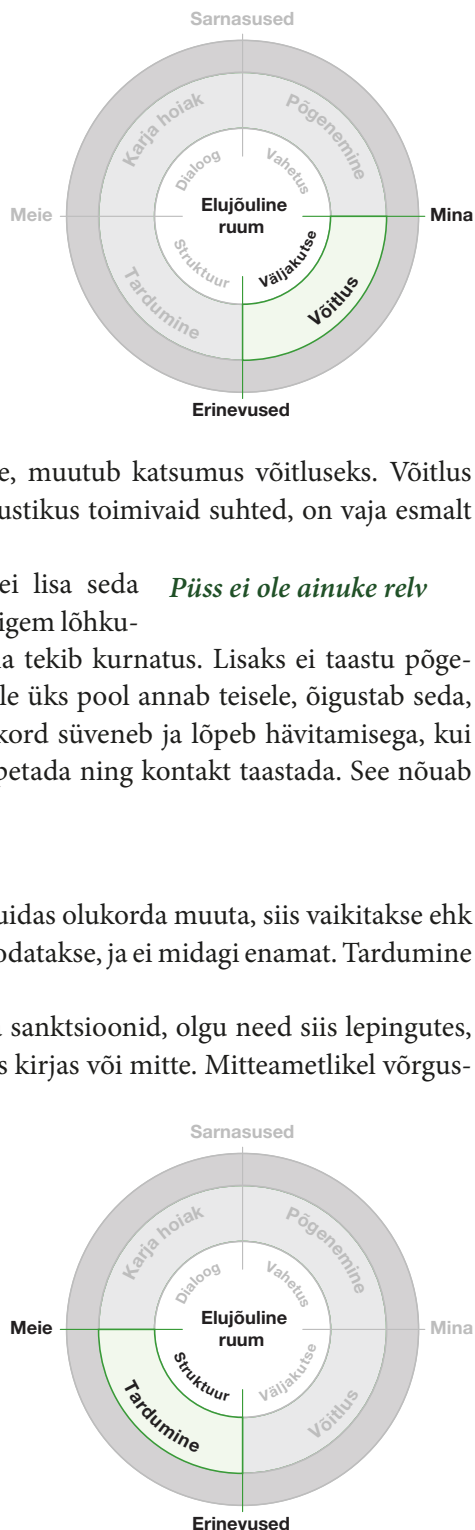
Võitlus koondab küll energiat, kuid ei lisa seda *Püss ei ole ainuke relv* võrgustikku juurde. Energias kasutatakse pigem lõhkumiseks kui ehitamiseks ja selle tulemusena tekib kurnatus. Lisaks ei taastu põgenemise muster automaatselt. Iga löök, mille üks pool annab teisele, õigustab seda, et teine pool lööb tugevamalt. Selline olukord süveneb ja lõpeb hävitamisega, kui ei leidu kedagi, kes teab, kuidas võitlus lõpetada ning kontakt taastada. See nõuab tavaliselt palju energiat ja võimu.

## Tardumine

Kui ollakse rahulolematud, kuid ei teata, kuidas olukorda muuta, siis vaigistatakse ehk tardutakse. Tehakse vaid seda, mida neilt oodatakse, ja ei midagi enam. Tardumine vähendab riske.

Igas struktuuris on volitused, reeglid ja sanktsioonid, olgu need siis lepingutes, protseduurides, protokollides või seadustes kirjas või mitte. Mitteametlikel võrgustikel on samuti struktuur. Alati leidub neid, kellel on teistest rohkem mõju, et struktuuri luua ja hoida. Võim jaotub harva võrdselt. Hästi toimiv struktuur pakub turvalisust ja ruumi teha seda, mis annab võrgustikule lisaväärtust.

Iga struktuur võib sattuda olukorda, kus mõned hoiavad seda ja teised kannatavad selle käes. Kui võrgustikus ei ole mitte keegi suuteline seda parandama, on tulemuseks tardumine. Madalam kiht tunneb end soovimatu olukorra ohvrina,



kuid näitab näpuga ülemisele kihile, kes on selle kõik põhjustanud. Algatuse võtmine on režiimi rangete sanktsioonide pärast liiga riskantne. Asi saab paremaks minna vaid siis, kui midagi muutub ülemises kihis, nagu tüüpiliselt järeldatakse.

Ka ülemine kiht tunneb, et on nurka surutud. Kui režiim ei ole jäigalt paigas, siis on džinn pudelist välja lastud ja tagajärgi pole võimalik ennustada. Kui anda madalamale kihile sõrm, võetakse terve käsi.

Näeme sellist mustrit igas võrgustikus või organisatsioonis, kus esitatakse kaebuseid. Kaebuste esitamine annab ohvritele lohutust: nad tunnustavad üksteise armetut saatust ja teise poole süüdistamine annab teatud rahulduse. Kaebamises peitub salajane nauding: mitte midagi tegemine ja riskide vältimine muutub nii õigustatuks. Elu vanglas võib olla armetu, kuid kes saab öelda, et välja saades läheb elu paremaks? Kas mul on ikka iga päev katus pea kohal ja söök laual?

Ka struktuuri ja tardumise piirid ei ole teravad. Kui ma teen võrgustiku sees koostööd, siis on seal alati neid töid, mida keegi ei taha teha. Senikaua, kui kasu on suurem kui koorem, olen ma valmis oma jõupingutusi jätkama. Kui summa on negatiivne, siis püüan seda muuta. Kuid alati ei ole see nii lihtne. Kui võimalused on piiratud ja väljumine ei ole võimalik, siis pean oma saatusega leppima. Sellisest võrgustikust nagu vabatahtlik organisatsioon saan ma igal ajal väljuda, isegi kui jään ilma rahulolust ja tundest, et teen midagi tähenduslikku. Palju keerulisem on siis, kui olen töötaja ja sellest oleneb minu sissetulek. Paljud inimesed laenavad tööandjale turvalisuse eest oma aega ega ole võimelised tegema seda, mida peavad ise väärtuslikuks. Sel juhul on nende palk omamoodi hüvitis.

Erinevus seisneb selles, kas ma näen võimalust pühenduda ambitsioonile, millesse ma usun. Kui ma näen ruumi, mida struktuur pakub mulle kohana, kus see ambitsioon on mõistlik, kuna seda jagavad teised ja koostöö on lisaväärtus, siis annab see mulle energiat. Siis saan ka nõustuda töö vähem meeldivate aspektidega, isegi kui see võtab minult suure osa minu jõust. Kui ma ei näe selles mõtet, vaid täidan ellujäämiseks mulle antud ülesandeid, siis see mind ei toida. Energia voolab välja.

See ei käi ainult minu kohta, vaid kõigi kohta võrgustikus. Kui ma ei tee muutuse jaoks midagi ja ainult kurdan teistele, siis kutsun ka teisi sama tegema. Sellest saab standardkäitumine. Keegi ei tee enam lisapingutusi, Kui anda võimalus, siis on suur ahvatlus väärkasutada olukorra pakutavat ruumi millegi muu jaoks, kui struktuur ette näeb. Kui keegi hakkab seda tegema ja tagajärgi ei ole, siis järgnevad talle varsti ka teised. Võrgustik kaotab oma sidususe.

Midagi sarnast juhtub täidesaatjate tasandil. Kui mul on juhtiv positsioon ja vahendid, et anda ülesandeid ning hoida reegleid, siis võin soovida, et inimesed võtavad initsiatiivi ja näitavad üles loovust. Kui nad seda ei tee või teevad viisil, mis minu arvates ei aita soovitatavat tulemust saavutada, siis pean neile ütlema, mis on tegelik eesmärk, ja kontrollima, kas nad teevad seda, mida peavad tegema. Kui inimesed ei ole motiveeritud, ei tee piisavalt hästi tööd või on väärkasutuse

märke, siis peab režiim olema karmim. Tahaksin anda neile rohkem ruumi, kuid see tähendab, et riskin kaotada kontrolli.

Minu võimupositsioonil on ka lisaeelised: hea on omada kontrolli ja mul on juurdepääs ressursidele. Need eelised on ohus, kui vähendan kontrolli ja annan teistele ruumi.

Sellised protsessid madalamas ja kõrgemas kihis jõustavad üksteist. Madalama kihi käitumine õigustab kõrgema kihi käitumist ja vastupidi. Tulemuseks on seisak tardunud struktuuris. Vähe on järel neid inimesi, kellel on endiselt energiat olukorda muuta. Kui inimestes on veel järel loovust, kasutavad nad seda struktuuri arvelt enda ellujäämiseks. Lisaks pörkab keegi, kes julgeb veel võrgustiku tervendamise initsiatiivi võtta, kokku huvidega, mis ei ole läbiräägitavad.

## Kari

Viljakas dialoog soodustab vastastikust mõistmist ja teadmised koonduvad veelgi. Koos avastame uusi viise, väärtustame igäihe jõupingutusi ning võrgustik pakub meile tunnustust ja turvalisust. Kollektiivne ambitsioon muutub tugevamaks.

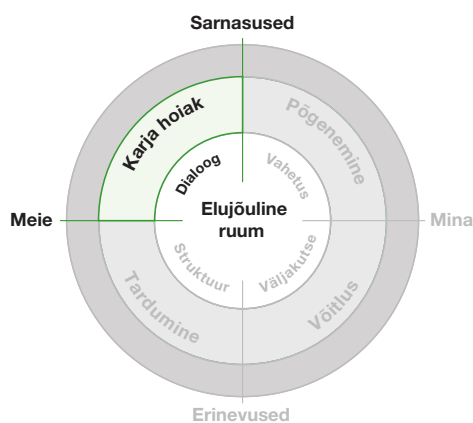
Kui oleme rahul võrgustiku arenguga, uhked oma saavutuste üle ja tunneme end koos turvaliselt, ei taha me harmooniat häirida. Eelistan alla suruda kõik kahtlused, mis varem või hiljem mu pähe tulevad. Kohandun täielikult võrgustiku mõtteviisiga ja käitun vastavalt. Olen pigem võrgustiku väärtuslik liige, kui võtan endale vabaduse uurida teisi ideid või käituda erinevalt. Ma ei taha riskida sellega, et kaotan võrgustikus oma staatuse.

See, mida ma ei luba endale, ei ole lubatud ka teistele. Kriitika ei ole teretulnud ja kõrvalekalduvat käitumist karistatakse. Rühma surve kasvab. See on tavaliselt salakaval protsess. See ei toimu teadlikult ja jõuame sinna enne, kui sellest aru saame. See on grupimõtlemise fenomen: kõik inimesed grupis mõtlevad samas suunas ja keegi ei mõista, et see on ebaterve.

Loomade maailmas on karja hoiak kaitsemehhanism, mis pakub kaitset tänu ühe organismina käituvale massile.

Kari rohusööjaid ja linnu- või kalaparv suudavad ähvardada ründajat, kes püüab oma saaki üksnes välisservast, võimaldades enamikul loomadel ellu jääda.

Teatud mõttes aitab kohanemisvõime meil ellu jääda. Koostöö nõuab koordineerimist ja selleks on vaja kohanemist. Elujõud on kaotatud, kui kohanemise sund muutub nii suureks, et individuaalse ruumi jaoks enam ruumi ei jää. Enam ei kuulata neid, kes saavad välismaailmast häirivaid signaale ja nõuavad tegutsemist,



või rakendatakse nende suhtes sanktsioone. Normist erinevad loovad ideed ei ole teretulnud. Võrgustiku võime leida tõhusaid vastuseid muutuvatele asjaoludele on seega kadunud.

Nii nagu tardumismustri korral, on karja hoiaku puhul esiplaanil „meie“, mitte „mina“. Erinevus seisneb selles, et tardumise mustris on inimesed rahulolematud, kurdavad ja süüdistavad soovimatus olukorras üksteist, samas kui kohanemismustris näivad inimesed olevat rahul ega soovi kriitikat kuulda.

Ähvardav välismaailm tugevdab karjamustrit. Hirm paneb inimesi rohkem loobuma isiklikust vabadusest, kui vastutasuks saadakse rühma kaitse. Me ei tohiks anda ründajatele võimalust sellega, et avaldame oma kaitsekilbi nõrgad kohad. Peaksime end kindlustama. Igäühel on oma ülesanne ja selle juurde tuleks tal ka jääda.

Kui see muster muutub tugevamaks, muutub lõhe võrgustiku sise- ja välismaailma vahel suuremaks. Hakkame andma hinnanguid välismaailmas olevate inimeste kohta, kes ohustavad meie harmooniat ja eksistentsi. Tunname, et nad ei austa meie piire. Nad ei mõista meid. Meie tõde on nende omast üle: meie teame paremini.

Sarnaselt teistele kaitsemustritele ei korrigeeri ka see muster end automaatselt. Lõhe muutub üha suuremaks neile inimestele, kes tunnevad millestki puudust, soovivad olla kriitilised või võtta initsiatiivi ja uurida uusi võimalusi. Välismaailmaga ühendust otsivaid inimesi süüdistatakse selles, et nad ei ole võrgustikuga solidaarsed või ohustavad seda.

Hoida struktuuri ja samal ajal sügaval sisimas tunda, et see struktuur ei ole hea, kulutab energiat. Loovus ja nauding kaovad ning reageerimisvõime muutub ebastabiilseks. Võrgustiku elujõulisus väheneb.

## HÄVITUSLIKUD MUSTRID

### **Kui üha süvenevad mustrid jäävad parandamata, viib see hävinguni**

Funktsionaalses etapis hoiavad ehitus- ja hävitusmehhanismid üksteist tasakaalus. Seni, kuni struktuur täidab oma funktsiooni, on ka energiat, et lagunemise mehhanisme keelata. Kui see toitev energia kaob, hakkavad lammutajad struktuuri lõhkuma. Lammutamisprotsess koosneb alati ilma korrektsioonita eskalatsiooni mustritest. Need komponendid, mis pärast struktuuri lagunemist alles jäävad, toidavad teistsugust eluvormi.

Näeme sama inimeste võrgustike puhul. Toetavad ja kaitsvad mustrid hoiavad üksteist tasakaalus. Võrgustik säilib ja on eluterve dünaamikas, kus püsib võitlus ligitõmbamise ja eemaletõukamise, lähenemise otsimise ja oma ruumi kaitsmise, väljakutse vastuvõtmise ja kindlate väärtuste hoidmise vahel.

Ilma vastuliikumiseta kaldub iga kaitsemuster veelgi enam eskaleeruma, põhjustades selle, et elava struktuurina kaotab võrgustik oma sidususe ja lõpuks

laguneb. Igas vormis võrgustikud, sealhulgas organisatsioonid, institutsioonid ja kogukonnad, mis ei suuda enam muutuvatele asjaoludele tõhusalt reageerida, tuleb lammutada ning asendada millegi uuega.

Küsimus on selles, kui palju oleme nõus selle eest maksma ja kas saame võimalikku kahju vähendada. Kas uuendus ilma kahjuta on võimalik? Selle küsimuse juurde naaseme siinse peatüki alaosas „Lõpetamise kunst“. Kõigepealt uurime aga lähemalt hävitusmustreid ja sekkumismeetmeid, mis võivad meid aidata kokku kuuluvusringi eri veerandites ette tulevates olukordades.

## Põgenemisest sõltuvuseni

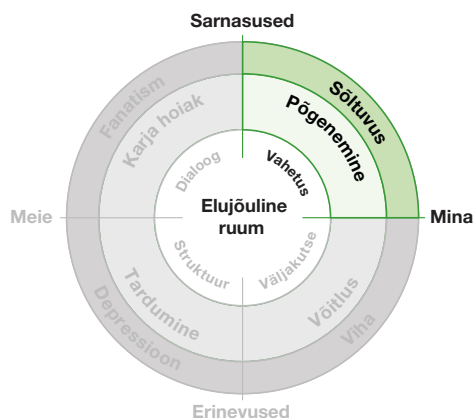
Kui võrgustik pakub mulle vähe, siis ma lihtsalt ei osale enam selles. Kui teised teevad sama, võib juhtuda, et võrgustikul ei ole enam funktsiooni ja see peab lagunema. Näiteks kui spetsialistide võrgustik korraldab regulaarselt kohtumisi, kuid ei suuda iga kord midagi uut näidata ja spetsialistid ei taha enam osaleda, siis on aeg see võrgustik lõpetada.

Ehk oli võrgustikul ajutine funktsioon ja see ülesanne sai täidetud. Võrgustikku elus hoida ei ole eesmärk omaette. Mõistlik on hüvasti jätta ja kõiki tänada selle eest, mida võrgustik on andnud.

Olukord on teine siis, kui inimesed sõltuvad üksteisest, kuid mõni neist hoidub oma vastutusest kõigi eest. Ettevõttes sõltub organisatsiooni pidevusest inimeste töö ja sissetulek ning kõigi töötajate pühendumine on nõutav. Kui selles olukorras langevad inimesed välja ja püüavad teha end sõltumatuks, ei mõjuta see ainult nende endi positsiooni. Ka nende kolleegide elatusallikas on ohus.

Vahel on vaja kollektiivseid meetmeid, et saada konkurentsi negatiivsed kõrvalmõjud kontrolli alla, näiteks vähendada keskkonnakahju. Kui keegi nende meetmeid ei järgi, saavad need ära kasutajad lühiajaliselt kasu ja sunnivad ka teisi soovimatult käituma, et konkurentsivõitluses ellu jääda.

Innovatsioon nõuab sageli palju raha ja aega. Tunduvalt odavam on oodata ja toode kiiresti kopeerida, kui selle edukus on ilmselge. Kui aga tundub, et uuringutesse ja arengusse ei tasu investeerida, siis jääb innovatsioon seisma ning see mõjub negatiivselt võrgustiku reageerimisvõimele. Seetõttu on olemas patendid ja muud kaitsemeetmed. Need, kes seda ära kasutavad, saavad kasu laiema terviku arvelt. See kehtib ka kriminaalse käitumise eri vormide kohta. Kui reeglite eiramine tasub end ära, siis on alati neid, kes seda teevad. Kollektiivi vaatenurgast on tegu põgenemisega.





Meie keerukas ühiskonnas sõltuvad inimesed üksteisest rohkem kui kunagi varem. Samuti institutsioonidest, mis tagavad üldise koordineerimise ja turvalisuse, tegeledes ökoloogilise keskkonnaga, kus meie lapsed ja lapselapsed peavad saama elada tervislikult. Kui inimesed minu ringkonnas arvavad, et see ei puutu nendesse, siis kaevavad nad hauda nii endale kui ka mulle. Tegeleme nüüd võrgustikega skaalal, millelt ei saa välja langeda.

Miks see ikka veel aset leiab? Miks on omakasu sageli olulisem kui ühine huvi? Miks on samm egoteadlikkuselt ökoteadlikkusele nii raske?<sup>92</sup>

Sõltuvus on otsetee lühiajalise rahuloluni. Teame seda näiteks nikotiini, alkoholi ja narkootikumide põhjal. Need on ained, mis annavad kohe signaali aju preemia-keskusele, ilma et keha peaks tegema mingit jõupingutust nagu tervislikus olukorras. Lühühendus nõrgestab tahet seda jõupingutust teha. Võime otsustada, et ei võta täna seda pudelit või ei süüta rohkem sigarette, kuid meie aju suunab käitumist viisil, kus see kavatsus võistleb preemia puudumise füüsilise tundega. Esmalt on tegevus ja sellele järgneb teadvus. See avab tee vabandustele, miks seekord ei olnud asi nii halb või kuidas tagasilöögid on paratamatud.

Sõltuvuse tüüpiline omadus on see, et aja jooksul on rahulolu saamiseks vaja üha suuremat doosi. Keha harjub sellega ära ja nõuab seda. Rahulolutunne ei ole toitev, vaid kurnav. Inimesed on sotsiaalsed olendid ja toitev energia luuakse ühenduses teistega, kasutades enda omadusi tähendusliku panusena laiemasse tervikusse. Sõltuvus toidab ettekujutust, et see sageli tuuline ja konarlik tee ei ole hädavajalik.

See pakub otseteed lühiajalise õnne juurde, ilma surveta arvestada ka keskkonnaga. Aga see on umbtee. Nikotiini, alkoholi ja narkootikumide ülemäärane kasutus laastab keha.

*Võime endalt küsida, kas usk omakassusse kui majanduse mootoris, tarbijate ühiskond ja hedonistlik elustiil on kollektiivse sõltuvuse ilmingud*

Pögenemine viib lõpuks eskaleeruva allakäigu teele. Võime endalt küsida, kas usk omakassusse kui majanduse mootoris, tarbijate ühiskond ja hedonistlik elustiil on kollektiivse sõltuvuse ilmingud. Sarnasused lubavad seda oletada: rahulolu saamiseks on vaja üha rohkem tarbida, ressursid on ammendumas ja inimesed eelistavad mitte märgata sellist kahjulikku mõju nagu suurenev ühiskondlik ebavõrdsus. Samal ajal võtavad võimust lammutavad jõud.

### **Võitlusest vihkamiseni**

Kui keegi eirab minu piire, siis pean need taastama enne seda, kui kasulik kontakt on võimalik. Ülesanne on lõbus seni, kuni inimesed peavad reeglitest kinni. Kui see nii ei ole, siis lahing laieneb. Nauding asendub vihaga ja ülesandest saab võitlus.

Bioloogilisel tasandil põhjustab oht adrenaliini vabanemise, et astuda tegevusse: põgeneda või võidelda. Loomariigis tähendab konkurentide mõõduvõtt seda,

---

<sup>92</sup> Scharmer ja Kaufer 2013.

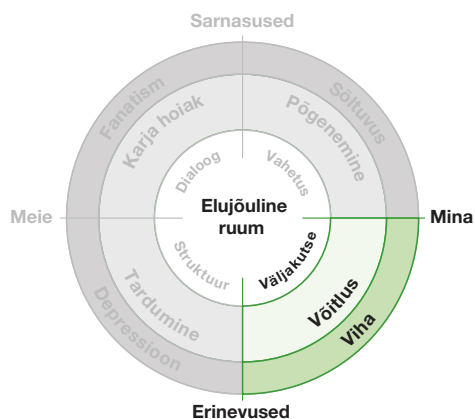


et võideldakse võidu või kaotuse, elu või surma peale. Inimeste võrgustikes ehitame struktuure, et saavutada kontroll konkurentsi üle ja tulemus, kus koostöö on tulemuslikum: vastastikuse täiendavuse korralduspõhimõtte on muutunud kõige olulisemaks. Seetõttu tuleb austada vastastikuseid piire.

Siinkohal on huvitavad erinevused valitsejate kahes klassikalises käsiraamatus: Niccolo Machiavelli „Prints“ ja Sun Tzu „Sõja seadused“. Machiavelli uskus, et kaosest parem on tugev monarh, kes suudab tagada korra<sup>93</sup>. Selle saavutamiseks on lubatud kõik vahendid. Ilmselt oli tal õigus oma aja turbulentsetes Itaalias, kus kõik linnriigid sõdisid üksteisega. Hiina keisri kindral Sun Tzu nägi sõda kui ülimat vahendit piiride taastamiseks, et riik saaks oma naabritega rahu ja vastastikuses austuses elada<sup>94</sup>. Tänapäeva maailmas ei läbiks tema meetodid universaalsete inimõiguste testi, kuid erinevus on siiski märkimisväärne.

Kui kaovad struktuuri turvalisus ja vastastikune kokkulepe kaitsta igäihte huve, siis hakatakse pingutama, et tagada need huvid olenemata teiste huvidest. Kahju on tehtud, kuna usaldus on kadunud ning on tunne, et teised on rikkunud reegleid ja ületanud piire. Kui keegi on teinud mulle midagi kahjulikku, ihkan ma kättemaksu, et taastada suhtes tasakaal. Kui keegi astub mu varvastele, siis ei pea ta mitte ainult neilt maha astuma, vaid ka vabandust paluma.

Konflikt saab tavaliselt alguse sellest, et tuntakse ülekohut, millega tuleb võidelda. Teises peatükis viitasime uurimusele, mille tegi Neil Johnson koos oma meeskonnaga. Relvakonfliktid kohalikul tasandil on oma päritolu ja kujunemise poolest väga sarnased<sup>95</sup>. Ülekohus seisneb tavaliselt ühe grupi allutamises teisele. Lahkheli surutakse maha, mistõttu mõni inimene radikaliseerub ja haarab relva. Tagajärjeks on terror, avalik võitlus ja häving. Lahingut õigustav lugu on iga juhtumi puhul erinev. Domineeriv roll on sageli religioonil. Aga vastupidi levinud arvamusele ei ole religioossed vaated konflikti allikaks. Allikas on oma loomult bioloogiline: puuduvad olulised ühendused ja selle tagajärjel on elav süsteem ilma toiduta. Seega saavad hävitavad mehhanismid vaba voli.



*Vihast saab vihkamine, kui tajutava ülekohu põhjus kantakse üle täideviijale*

<sup>93</sup> Machiavelli 1513.

<sup>94</sup> Sun Tzu 1993.

<sup>95</sup> Johnson jt 2009.

Vihast saab vihkamine, kui tajutava ülekohtu põhjus kantakse üle tädeviijale. Kannatatud kahju hüvitab kättemaks. See kompensatsioon peab sisaldama vähemalt sama suurt kahju vastasele. Kättemaks on tõhus siis, kui vastane lõpetab tagajärgede kartuses võitluse. Siis järgneb tardumise muster. Kuni seda ei juhtu, õigustab ühe poole iga löök teise vastulööki, mis põhjustab vähemalt sama palju kahju.

Pime vihkamine on destruktiivne. Nii kasutab loodus aktiivselt jõudu, et lõhkuda mittefunktsioneerivaid struktuure. Kui inimeste või inimrühmade vahel ei ole olulisi ühendusi, hakatakse teiste kohta hinnanguid andma. Kui need pole õiged, tekib viha, agressioon ja vihkamine, mille tulemusel toimub lagunemine.

### **Tardumisest depressiooni või küünilisuseni**

Kannatlikult oodata võib olla väga tark. Need, kes on võrgustikus uustulnukad, peavad enne mängureeglites kahtlemist tavaliselt näitama, et suudavad neid reegleid järgida. Struktuur on kindlal põhjusel teatud viisil arenenud ja mitte iga muutus ei tee seda paremaks. Organisatsiooni juhid ja töötajad jälgivad mänguväljal erinevaid asju ning tavaliselt on hea mõte juhtide suuniseid järgida, isegi kui töötaja neis vahel kahtleb. Ma järgnen giidile ka siis, kui ta valib teistsuguse tee, kui mina oleksin valinud. Kui igaüks läheb oma teed mööda, tekib kaos.

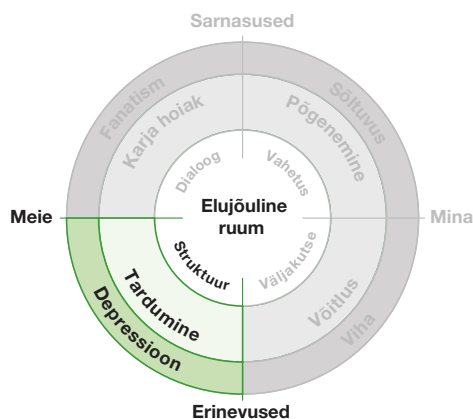
Erand on siis, kui ma lepin oma saatusega mitte valiku, vaid hirmu pärast. Hirm kaotada oma veendumusi. Hirm karistuste ees. Siis ei ole enam ruumi, et järgida oma ambitsioone ja töötada sellega, mis on mulle tähenduslik. Selle asemel pean jääma ellu keskkonnas, mida ma ise ei ole valinud.

Ellujäämisrežiimis tuleb mul vältida kõike seda, mis mulle ei meeldi. Pean tegema seda, mida ma pigem ei teeks. Mida suurem on väline surve ja mida tugevam on hirm, seda rohkem minu standardid hägustuvad ning mu moraalikompass ei tööta. Puudub ühendus sellega, mis on tähenduslik ja toetav. Seepärast ongi ellujäämisrežiim niivõrd väsitav.

Väärib märkimist, et äris peetakse tavaliselt kõige olulisemateks eesmärkideks aktsionäride väärtusi ja ettevõtte pidevust. Ellujäämisrežiimi peetakse tavaliseks nähtuseks. Kui see prioriteet on seotud ettevõttest olenevate inimeste turvalise eksistentsiga, siis on see arusaadav. Küsitavaks muutub see juhul, kui loeb ainult kasumlikkus ja töötajaid koheldakse kui tootmisvahendeid, mida saab soovi korral vahetada või ära visata. Ettevõttel on funktsioon toote või teenuse pärast, mis annab ühiskonnale juurde mingit väärtust. See teeb töötajate jõupingutuse tähenduslikuks. Kui see väärtus puudub, muutub keskkond ettevõttes ebaterveks ja see sunnib töötajad ellujäämisrežiimi. Keskmes ei peaks olema pidevus või kasumlikkus, vaid reageerimisvõime: kas ettevõtte suudab vajaduse korral end taasavastada, et leida muutuvates asjaoludes uus funktsioon?

Alates 1990. aastatest on neoliberaalses juhtimiskultuuris rõhutatud jõudlust, tõhusust ja kasutegurit. Mitmes sektoris on see viinud pideva järelevalve ja hindamiseni. Kliendid ja töövõtjad hoiavad üksteist allakäiguspiraal, mis õhutab vaid

kontrolli ja rahulolematust. Arstid ja hooldajad muretsuvad rohkem juhtkonna kui patsientide pärast, õpetajatel ei ole aega kirega õpetamiseks ja akadeemikud on uuringutest rohkem hõivatud rahastuse otsimise ja aruandlusega – need on vaid mõned sageli kuulnud kaebused. Spetsialistid tunnevad, et neid on alandatud pelgalt tootmisvahendiks, kuid ei saa põgeneda, sest kaotaksid siis sissetuleku. Selle tulemusena muutub neil erakordselt raskeks suhtuda oma töösse kirglikult, mistõttu kaotavad nad innukuse ja energia<sup>96</sup>. Sel hetkel peaksime endalt küsima, kas selline kultuur põhjustab lõpuks kollektiivse läbipõlemise.



Mõnikord tardutakse mõne vahejuhtumi tagajärjel. Üks osaline tunneb, et teine on pannud ta ebasoodsasse olukorda, ja usub, et ühendust on võimalik taastada üksnes juhul, kui teine osaline ise lepitust otsib. Teisel poolel on sündmuste kohta teine lugu, ta ei pea süüdistusi õigustatuks ja ootab, et teine teeb esimese sammu. Nii leitakse tõhus tee seisakuni.

Konfliktid lõpevad sageli tardumise olukordades. Kui üks pool võib teise poole arvelt, siis on vaja jõudu, et praegust olukorda hoida. Seda hoitakse hirmuga. Kaotaja kardab, et võitja rakendab sanktsioone, ja võitja muretsseb, et režiimi pehmenedes lahvatab leek taas põlema.

Tardumise korral elu enam ei voola. Energia kaob süsteemist. Need, kes energia puudumise tõttu ei näe võimalust töötada millegi kasuliku nimel, langevad depressiooni. See on väga õel ring, sest neid tagasi jalgele aitavat toetavat energiat saab luua ainult kontaktis olles ja just selle nad enda jaoks välistavad. Kõik uksed välismaailma näivad olevat lukus.

Mõni leiab põgenemiseks väljundi küünilisuses. Huumor aitab raskeid olukordi siluda. Küünilisus aitab teha nalja kohutava üle ja muudab süüdlase naeruväärseks. MürGINE huumor ühendab ohvreid ja see sisaldab energiat. See muudab naeruväärseks ka iga katse olukorda muuta. See õigustab tegevusetust ja võib kesta pikka aega. Aga see põgenemistee on tupik. Elusorganismides tähendab passiivsus seda, et puudub vastuseis lagunemisele. Lammutajad saavad takistamatult jätkata.

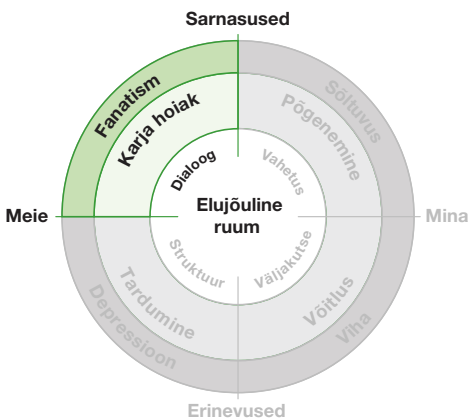
### Karja hoiakust fanatismi

Identiteet on võrgustiku koherentsuse jaoks tähtis. Kuhugi kuuluda on hea ja meile meeldib seda näidata, kohandudes selle identiteedi omadustega. Me hoiame oma kultuuripärandit, isegi kui see on seotud selliste immateriaalsete asjadega nagu keel,

<sup>96</sup> Väärt raamatud, kus seda kultuuri arvustatakse, on muu hulgas Peters ja Pauw 2005 ning Vroemen 2005.

kombed, rõivad, toit ja pühad. Suurüritus, mille publiku seas olemist paljud inimesed naudivad: näiteks jalgpallimatšid või muusikafestivalid. Tõsiste juhtumite või selliste juhtumite mälestuste puhul otsime koos lohutust meile sobivate rituaalidega.

Üleminek olukordadele, kus identiteet muutub rõhuvaks, on hägune ja järkjärguline. Järjest väiksemaks muutub ruum, kus uurida lugusid, millesse inimesed usuvad. Loovust on vähem. Ühendus välismaailmaga kuivab aeglaselt kokku. See välismaailm muutub üha hirmutavamaks. Suureneb surve mitte ohustada võrgustiku turvalisust. Karmistuvad sanktsioonid inimeste suhtes, kes ei nõustu võrgustiku ootustega.



Eriti suur on oht neis võrgustikes, mille eesmärk on muuta välismaailma. Ainult tugeva sisemise sidususega võrgustikud pakuvad võimalust avaldada mõju keskkonnale, kus muutusele ollakse vastu. Näeme sageli neis sise-mise distsipliiniga aktivistide rühmades grupimõtlemise fenomeni. Usupõhised võrgustikud on samuti neljanda veerandi kaitsekäitumisele (karja hoiak / fanatism) vastuvõtlikumad.

Probleemid tekivad siis, kui võrgustik on kinni oma loos reaalsusest. Siis on see suletud suhtlusele välismaailmaga ega saa enam anda laiemale tervikule oma positiivset panust. Reageerimisvõime on kadunud.

Üksikisiku tasandil ei ole enam ruumi isiklikuks ja autentseks jõupingutuseks, „mina“ jaoks. „Meie“ nõuab kogu ruumi. Kui ka võrgustiku üksikutel liikmetel ei ole enam võimalust võrgustikust lahkuda, siis on vaieldamatult midagi valesti. Herman van Gunsteren räägib siinkohal *süvagrupidest*, mis on ühiskonnale suureks ohuks<sup>97</sup>.

Ilma vastuliikumisetä ägeneb karja hoiak fanatismi suunas. Kõrvalekaldeid otse-teest ei taluta ning on suur lõhe võrgustiku ja teisitimõtlejate vahel välismaailmas.

Oma staatust võrgustikus suurendatakse sellega, et näidatakse õpetuse täpset järgimist. Ollakse valmis tooma suuri ohvreid. See nähtus on igikestev. Selle näiteks on enese nuhtlemine ja tsölibaat katoliiklikus kirikus. Ohverdus toob staatuse tava-inimese käeulatusse. See motiiv võib kergesti eskaleeruda ja võtta küsitavaid vorme: inimesed muutuvad üha fanaatilisemaks. Erinevad fundamentalistlikud usurühmitused on hämmastavalt sarnased: nauding on alla surutud, tants ja muusika on sageli keelatud, rõivad on mustad ja sünged.

<sup>97</sup> Van Gunsteren 2008.

Ühel juhul on rühmitus end välismaailmast eraldanud. Näib, et aeg seisab paigal nagu vabaõhumuuseumis, kuid see ei ole kõigile avatud. Teisel juhul pöörduvad inimesed mürgise aktivismi poole, mida iseloomustab terror.

**Kaitsest hävinguni on sujuv üleminek**

Kõik hävitavad mudelid toovad kaasa aktiivse hävingu või stagnatsiooni, mis ei suuda hävingule vastu panna. Kaitsvate ja toetavate mustrite vahel olev dünaamika hoiab elavat süsteemi tervena ning reageerivana.

Alati on neid, kellel on piisavalt energiat teha seda, mida on elujõulise ruumi taastamiseks vaja. Kui selle tegemisel on takistusi rohkem, jääb taastumiseks vähem energiat ja vaja on julgeid kangelasi. Meil on tunne, et energia kaob. Ilma vastuliikumiseta muutuvad kaitsemustrid hävitavateks mustriteks, mis lõpetavad võrgustiku kui elava süsteemi.

| KONSTRUKTIIVSED Mustrid |                                   | KAITSEMustrid |                                                      | HÄVITUSLIKUD MOONUTUSED |                            |
|-------------------------|-----------------------------------|---------------|------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Vahetus                 | Tasakaal andmise ja võtmise vahel | Pögenemine    | Iseseisvumine                                        | Sõltuvus                | Otsetee kohese rahulduseni |
| Väljakutse              | Konkurents kvaliteedi pärast      | Võitlus       | Teise poole neutraliseerimine                        | Viha                    | Hävitav ajend              |
| Struktuur               | Vastastikku täiendav korraldus    | Tardumine     | Puudub ehtne sisend ja kaeveldakse                   | Depressioon, umbusk     | Lootusetus                 |
| Dialog                  | Üheskoos õppimine, koostöö        | Kari          | Kriitika allasurumine ja ühise identiteedi kaitsmine | Fanatism                | Äärmuslik veendumus        |

**SEKKUMISED**

**Investeerimine võrgustiku kvaliteeti**

Kui võrgustik on mulle väärtuslik ja ma valin konstruktiivse lähenemise, siis mida ma teha saan? Tõhusaks sekkumiseks võib pidada iga tegevust, mis parandab võrgustiku elujõulisust. Elujõuline ruum kasvab ühenduses. Tõhusad sekkumised tagavad, et inimesed on võrgustikule rohkem pühendunud ja panustavad sellesse ambitsiooni, mida nad teistega jagavad. See loob energiat ja kui võrgustikus on energiat, saab palju ära teha.

Tõhusad sekkumised on seega investeeringud võrgustiku võimesse ambitsioone ellu viia. Võime olla kindlad, et kui võrgustik on tõesti elujõuline, siis on

tulemused algsetest ettekujutustest paremad. Iga võrgustiku liige on vaid üks pusletükk. Kui lõppeesmärk määratletakse ühepoolset, ei saa tulemus olla parem kui see üks pusletükk. Kui võrgustiku liikmete vahel on avatud ühendus, siis on rohkem ressursse ja suhtluses tekkinud loovus annab tulemusele palju juurde. Tulemus võib kõiki üllatada.

Elujõuline ruum on kõrvalsaadus ja seda ei saa kava järgi luua. Siiski saan ma palju ära teha, et luua soodus biotoop, kus elujõuline ruum saab kasvada. Saan pöörata tähelepanu igale toetavale mustriks, pühenduda sellele, et teha kaitse tarbeks, ja püüda peatada lammutamise protsesse.

### **Elujõulise ruumi toetamine**

Saan pöörata tähelepanu vahetuse suhtele võrgustikus. Kas võrgustik vastab piisavalt inimeste soovidele, kas nad saavad piisavalt ning kas koorem ja kasu on jaotatud vastuvõetaval viisil? Võin paluda inimestel näidata, mida nad oskavad teha, ning julgustada neid uurima teistsuguseid vaatenurki ja võimalusi, kui nad algselt ise välja mõtlesid. Saan panustada struktuuri, mis annab selguse, kuidas me koos töötame. Ja ma võin näidata, et soovin siiralt kõike, mida saab dialoogis õppida ja luua.

Ilmselt ei ole mina ainuke, kes sedaviisi sekkub. Eriti siis, kui võrgustik on eluterve. Järelikult ei ole see mõeldud ainult neile, kes on ametlikud või mitteametlikud liidrid. Tavaliselt ei ole inimesed isegi teadlikud sellest, et nende jõupingutused metasuhtluse tasandil on tegelikult toetavad sekkumised. Kuna olen õppinud vaatama pinna all olevat suhtlust, siis saan teadvalt kasutada neid sekkumisi, et soodustada võrgustikutöö protsesse.

### **Muutke kaitse tarbeks**

Kui ma soovin julgustada inimesi pühenduma rohkem võrgustikule, siis pean teadma, et neil on alati vaja otsustada, kas nad soovivad loobuda enda turvalisusest, kui saavad vastu võrgustiku pakutava kaitse. Tõhus sekkumine teeb individuaalse kaitse vähem vajalikuks.

Selleks on eelkõige vaja, et ma tunnistan seda kaitset. Igahel on õigus oma kaitsele. Tuleb austada terviklikkuse sisepiire. Kui ma arvan, et teisel inimesel oleks parem osaliselt oma kaitsehoiakust loobuda, kuna võrgustik pakub paremat alternatiivi, siis on minu ülesanne see esile tuua.

Selleks on mul iga olukorra jaoks erinevaid valikud, olenevalt kaitsemustrite iseloomust. Aga üks on selge: kui püüan oma lahendust teistele peale suruda, ei loobu nad oma kaitsest kergesti. Kaitse on selleks, et kaitsta sisemaailma välismaailma eest ja mitte lasta kõike sisse. Seatakse takistusi. Elujõuline ruum kasvab ühenduses. Tõhusad sekkumised loovad ühendusi, mis muudavad blokeeringud üleliigseks.

Lubadust, et loobumine tavalisest ja liitumine uuega on kasulik, tuleb täita ning keegi ei tea ette, kas see on tõsi või mitte. See on üleminek elavate võrgustike kolmandalt korralduspõhimõttelt neljandale: võitluselt vastastikusele täiendavusele,

samm korralduse kõrgemale tasemele, kus on rohkem ülesannete jagamist ja spetsialiseerumist ning väljaade luua rohkem küllust (kuues põhimõte). See õnnestub, kui oluliste ühenduste hoidmiseks vajalikud ühendusmehhanismid arenevad koos keerukusega. See ei pruugi alati õnnestuda ja enda kaitseks jääb alles varuvõimalus. See õigus on igal inimesel – igal elusolendil. Meie ülesanne on luua struktuurid, mis on piisavalt vastupidavad, et ennetada tagasilangust.

*Kui ma arvan, et teisel inimesel oleks parem osaliselt oma kaitsehoiakust loobuda, kuna võrgustik pakub paremat alternatiivi, siis on minu ülesanne see välja öelda*

### Lagunemise peatamine

Kui kaitse viib lagunemiseni, ei piisa enam lihtsalt kaitsele alternatiivi pakkumisest. Lagunemise peatamine nõuab enam, eriti siis, kui kahju põhjustab inimkannatusi. See käib nii kannatanu kui ka põhjustaja kohta. Kahju sünnitab uut kahju. Pettumuse ja viha väljendamisega ning kättemaksuga kaasneb teatav rahulolu. Kui oled omadega ummikus, annab kõikehõlmav küünilisus hea enesetunde. See, mis alguses oli kaitse, muutub lõpuks hävinguks. Selle kulg tuleb peatada, muidu ei ole võimalik elujõudu taastada.

Taastumiseks võime ammutada lootust arusaamast, et iga inimene on osa suuremast elavast süsteemist ja tundlik selle suhtes, mida see süsteem vajab, et elujõuliselt toimida. Teatavad märgid on alati olemas ja mingil hetkel jõuavad need alateadvusse, ükskõik kui sügavale inimesed neid peita püüavad. Igauhel on olemas sisemine moraalikompass. Mida halvemaks olukord muutub, seda rohkem läheb vaja kõrvaltegevusi, et nendelt märkidelt tähelepanu kõrvale juhtida. Tõhus sekkumine teeb kahjustava käitumise võimatuks ja summutab müra. Alles siis saab luua sideme. Aga seda kõike on lihtsam öelda kui teha.

## SOE JA KÜLM SEKKUMINE

### Suhtlus ja positsioonimäng

Sekkumised võib jagada kaheks. Kui ma püüan muuta inimeste mõtlemist ja loodan, et see mõjutab nende käitumist, on tegemist sooja sekkumisega. Kui ma püüan muuta tingimusi, mille tagajärjel nad käituvad teisiti, on tegemist külma sekkumisega.

Esimest tüüpi sekkumine vastab kokkukuuluvusringi sisuteljele. See tähendab, et ma loon suhtlusvahendite abil kontakti teiste inimeste teadmiste ja soovidega. Võin rääkida, kuulata ja pöörata tähelepanu või väljendada oma seisukohti ja esitada küsimusi. Suhtluse käigus muutub teises inimeses midagi ja tõenäoliselt ka minus endas. Kui sekkumine on tõhus, ühtivad arusaamad ja püüdlused ning jääb rohkem

ruumi loovuseks. Inimeste sisemine motivatsioon suureneb. See vabastab energiat ja on olemuselt soe sekkumine.

Teist tüüpi sekkumine vastab kokkukuuluvusringi suhtelgedele. Kui ma muudan oma arvamust, mõjutab see ka teisi. Kui ma kasutan oma võimeid selleks, et muuta teiste inimeste seisukorda paremaks, hakkavad nad tegema teistsuguseid otsuseid. Mul on võimalik enda panust suurendada või vähendada. Ma võin oma tahtmist peale suruda, keelitada auhindadega või ähvardada sanktsioonidega. Positsioonimäng ei mõjuta otseselt teise inimese püüdlusi võrgustiku suhtes ja kui sisemine motivatsioon puudub, on muutuvate oludega raske kohaneda. Muutused tulenevad välistingimustest. Seepärast on tegu külma sekkumisega.

Külm sekkumine toimib ainult siis, kui inimesed mõistavad, et uus olukord on neile kasulik. Kui ma otsustan sekkuda külmal viisil, võtan endale teatava riski. Kui minu hinnang osutub vääraks, kaob nende kindlustunne ja seega ka minu positsioon. Võin teised isegi ohtu seada, kui nad minu survestamise tagajärjel alandavad oma kaitsehoiakut, aga olukord ei lähe paremaks. Seepärast on ohutum kasutada sooja sekkumist, lastes teistel ise otsustada, kas nad liiguvad edasi või mitte.

Siiski on ka külm sekkumine sageli vajalik. Näiteks selleks, et luua võrgustikus turvaline õhkkond, nii et inimesed julgeksid oma tõekspidamistest loobuda. Kui kaitsehoiak muutub hävitavaks, ei piisa enamasti enam soojast sekkumisest, et olukorra halvenemist peatada. Küsimus on selles, kes on võimeline niimoodi toimima ja mille alusel. Seda analüüsimine kahes järgmises peatükis. Järgnevates osades vaatleme, millised sekkumised võiksid igas veerandis toimida. Kirjeldan sekkumisi mina-vormis. Kui ma leian, et võrgustik on väärtuslik, ja soovin teisi innustada sellesse panustama, siis millised võimalused mul on?

## SEKKUMINE ESIMESES VEERANDIS: VAHETUS/PÕGENEMINE

### **Toetav sekkumine taastab tasakaalu**

Esimeses veerandis on tähelepanu andmise ja saamise vahekorral ning riski ja kasumi vahelistel kompromissidel. Inimesed küsivad endalt, kas võrgustiku nimel tasub pingutada ja kas nad tunnevad end seal koduselt. See käib nii võrgustikuga veel mitte seotud inimeste kui ka nende kohta, kelle võrgustikus toimuvad muutused. Näiteks on keskkonnas midagi muutunud, mis vajab uut moodi reageerimist, või on ambitsioone kohendatud või on lisandunud uusi inimesi, mis on kaasa toonud nihkeid omavahelistes suhetes.

On kasulik keskenduda andmise ja saamise vahekorrale ning tagada, et kulud ja tulud oleksid selgelt esitatud ja õiglaselt jaotatud.



## Sidumata osalisi tuleb innustada

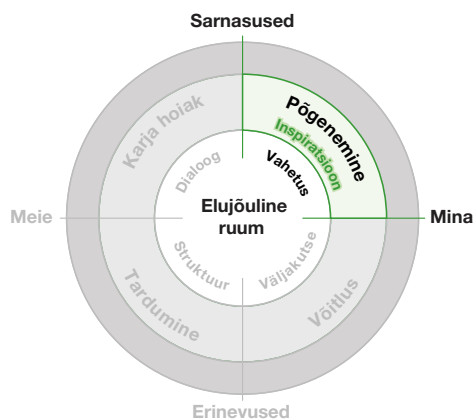
Nendel, kes on end võrgustikust taandanud, on ilmselt muud prioriteedid. Sama kehtib ka selliste osaliste kohta, kes pole veel võrgustikuga liitunud. Võrgustikust saadav innustus pole nende jaoks piisavalt tugev või käegakatsutav, et sellega liituda.

## Innustaja pakub andmise ja saamise vahekorrale teistsugust vaatenurka

Kui ma innustan teisi, muudab see tasakaalu. Võin neile rääkida, milline on minu kujutus ühisest huvist, olukorra pakilisusest ja võimalustest, mida mina näen. Kellegi innustamiseks on tavaliselt vaja rohkemat kui lihtsalt teavet: säde tekib siis, kui teised minu ambitsioonidele ja entusiasmile reageerivad.<sup>98</sup> Kui nad mõistavad, et võrgustik võib anda neile midagi väärtuslikku, suureneb nende valmisolek sellega liituda. Ühine ambitsioon tekib seal, kus unistused kohtuvad.

Innustamine on seega midagi enamat kui lihtsalt teabe edastamine. See on sideme loomine. Inimestel on vaja tunda, et neid võetakse tõsiselt ja nad saavad end väljendada. Suhteteljel uurivad nad, kas nende panust hinnatakse piisavalt ja kas see sobib kokku teiste võimalike panustega. Seda võib soodustada, avaldades tunnustust ning arutledes avatult andmise ja saamise tasakaalu üle.

Kui võrgustik on juba mõnda aega toiminud, siis sageli energia väheneb. Tööd on enam, kui suudetakse ära teha. Keegi annab endast rohkem kui teised. Õhus on tunda ärritust ja lahkarvamusi. Uudsuse võlu on kadunud ja loovus hääbub. Selles olukorras võib koondada tähelepanu taas esimesele veerandile ja meenutada inimestele, mis innustas seda võrgustikku looma. Mida me tahtsime oma ressursse ühendades saavutada?



Viie rahvusvahelise vabaühenduse ajajooni uurides ilmnis samasugune muster. Need olid loonud aktivistid, kes olid üksteist leidnud ja tundsid vaimustust selle üle, mida nad võiksid koos ära teha. Nad veensid ka rahastajaid. Siis ilmusid haldusega seotud inimesed, kellel tuli partneritele meelde tuletada, millega nad olid lubanud panustada, anda aru rahastajatele ja otsida lisavahendeid, et ettevõtmine püsiks elujõuline. Energiat hakkas vaikselt välja lekkima. Kui töömeeskonnad tagasi algse inspiratsiooniallika juurde, taastus ka elujõud<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> Teisi innustavad ambitsioonid lähevad alati isiklikust huvist kaugemale ja teenivad terve kogukonna huve. Vt ka kolmandat ja kuuendat peatükki.

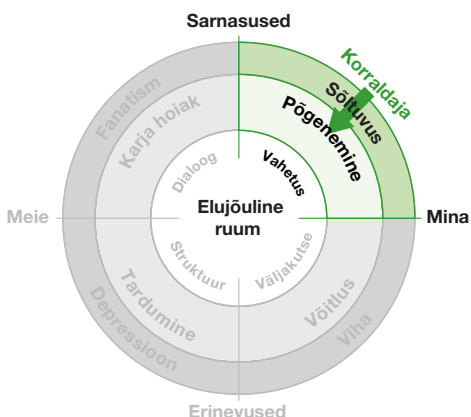
<sup>99</sup> Faber ja Wielinga 2011.

Kui palju sädemeid on veel tuha all hõõgumas? Kas leek süttib taas? Kuhu kaob energia ning mida on igapäevasele vaja, et andmine ja saamine oleksid jälle tasakaalus?

### Korraldaja pakub ohutut keskkonda

Võrgustik peab pakkuma turvatunnet, et inimesed alandaksid oma kaitsetõkkeid. See ei ole kõik-või-mitte-midagi-olukord. Usaldus kasvab järk-järgult, samuti nagu oma veendumustest lahtilaskmine. Ma saan näiteks koostada päevakorra ja tutvustada mängureegleid, pakkudes seeläbi struktuuri. Eriti kehtib see siis, kui minult oodatakse juhendamist. Organisatsioonides ja asutustes on struktuurid endastmõistetavad ning pakuvad teatavat turvatunnet. Tänavaliiklus muutuks väga ohtlikuks, kui puuduksid reeglid. Aga ka uues võrgustikus, kus pole veel kindlat struktuuri, saab protsessi elavdada selgituste abil: näiteks võin aeg-ajalt analüüsida soove ja argumente, sõnastada küsimusi, mis vajavad vastuseid, ning teha järeldusi.

Ma võin ka muuta tingimusi: lubada suurendada oma pühendumust, kui sama teevad ka teised, või seda vähendada, kui teisedki ei panusta piisavalt. See võib muuta kaalutlusi, millel nende otsused põhinevad.



Kõige tavalisem vahend sääraseks sekkumiseks on raha. See on ilmne kulude ja tulude tasakaalustamise viis. Keegi pingutab ja saab selle eest tasu. Tänu sellele pingutusele on kliendi soovid täidetud ja töövõtja omakorda saab kasutada raha enda huvides.

Elava võrgustiku seisukohalt on selline kujutluspilt aga liiga ühekülgne. Elujõuline ruum kasvab, kui inimesed kogevad koostöös tekkivat lisaväärtust. Viljakas innustamine saab alguse tundeist, et töötatakse millegi tähendusliku

nimel – püüeldakse üheskoos millegi poole. Ainult isiklikust ainelise kasu saamise huvist ei piisa. Sellest vaatenurgast on raha vahend, mis võimaldab inimestel anda oma panus. Kui see on minu võimuses, siis saan ma raha abil tingimusi muuta nii, et teised ei pea eluks vajaliku toimetuleku pärast muretsema ja saavad pühendada kogu oma tähelepanu võrgustikku panustamisele. See on külm sekkumine, sest ei mõjuta inimese sisemist motivatsiooni.

Niisugust seisukohta kinnitavad uuringud motivatsiooni ja tasustamise seoste kohta.<sup>100</sup> Tavaliselt eeldatakse, et kui tasu on suurem, töötavad inimesed rohkem. See aga kehtib ainult lihttöö kohta. Professionaalidele, kelle töö eeldab aktiivset sekkumist ja loovat panust, ei ole see seos lineaarne. Teatud lävendist madalamal

<sup>100</sup> RSA ANIMATE: Drive: „The surprising truth about what motivates us“ („Üllatav tõde sellest, mis meid motiveerib“) (YouTube).

motivatsioon ja tulemuslikkus kahanevad. Sellest kõrgemal ei muuda tasu enam kuigi palju – kuni hetkeni, mil tasu muutub väga suureks: siis hakkab sooritus halvenema ja loovus vähenema. Seega ei tohiks professionaalide töötasu olla häiriv tegur – mitte seepärast, et sellest on raske ära elada, ega ka seetõttu, et inimene muretseb, kas tema töö on piisavalt hea, et õigustada tasu või olla proportsioonis sellega, mida teised teevad ja selle eest teenivad<sup>101</sup>.

Materialistlik veendumus, et isikliku kasumi maksimeerimine on inimeste peamine motivaator, on legend, mis sillutab teed sõltuvusele. Aineline kasu ilma teiste peale mõtlemata toob ainult lühiajalist rahulolu, kuid ei toida tõeliselt, mistõttu on sama rahulolu saavutamiseks vaja järjest rohkemat. Elava süsteemi hoiatused, et midagi on korrast ära, tunduvad ähvardustena ja neid ei võeta enam kuulda. Ainelisest rikkusest saab peagi sõltuvus ja see teeb inimesed lühinägelikuks.

*Veendumus, et isikliku kasumi maksimeerimine on inimeste peamine motivaator, on legend, mis sillutab teed sõltuvusele*

Teisest küljest võib ka üksnes igapäevase toimetulekuga tegelemine muuta inimesed lühinägelikuks. Need, kes tunnevad, et nende olemasolu on ohus, on vähem aldis pingutama teiste heaolu nimel. Osaliselt on see õigustatud: need, kes ise ellu ei jää, ei saa ka teistele midagi pakkuda.

Kui inimesed võrgustikus üksteisest sõltuvad, kuid osa neist väldib vastutust või saab teiste arvelt kasu, siis ei ohusta see mitte ainult teiste heaolu, vaid ka kogu võrgustiku püsimist. Näiteks kui kalurid ei pea kinni püügikvootidest ja püüavad mere tühjaks, saavad nad lühiajalist kasu kalanappuse tõttu kerkinud hinnast ja konkurentsi puudumisest kolleegide poolt, kes reeglite kinni peavad. Aga pikas plaanis ei kaeva nad hauda mitte üksnes endale, vaid kogu valdkonnale ja kahjustavad selle käigus ka ühiskonda.

Kui võtan võrgustikus, kus inimesed sõltuvad üksteisest, vastutuse ning mul on juurdepääs võimalusele muuta tingimusi, näiteks raha hulka, reegleid ja sanktsioone, siis on minu käsutuses terve hulk külma sekkumise vahendeid. Need on tõhusad, kui sõltuvusmustrite tee on tõkestatud ning tingimused muutuvad selliseks, et inimesed tunnevad end piisavalt turvaliselt, töötamaks suurema pildi nimel.

## SEKKUMINE TEISES VEERANDIS: VÄLJAKUTSE/VÕITLUS

### **Toetav sekkumine äratav inimeses valmisoleku end proovile panna**

Teises veerandis keskendutakse vastastikustele positsioonidele. Inimesed panustavad, kuid leiavad ka teekaaslasi. Argumendid lükatakse ümber. Ettepanekud

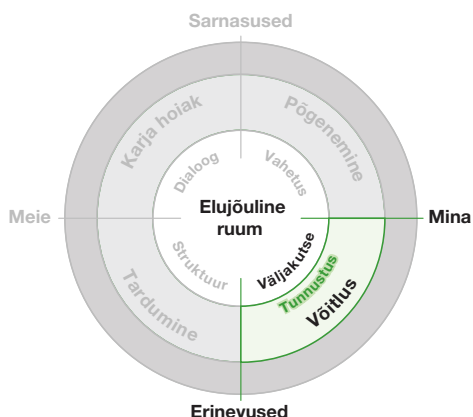
<sup>101</sup> Üüratuid preemiaid finantssektoris õigustatakse alati sellega, et muidu lähevad parimad töötajad konkurendi juurde üle. See ei vasta tegelikult tõele. Igaüks, kes töötab niisugusel tasemel ainult tasu pärast, ei peaks vastutama nii olulise ühiskondliku ülesande täitmise eest.

lükatakse tagasi. Võisteldakse tähelepanu pärast. Inimesed soovivad saavutada mingit positsiooni, aga sama soovivad ka teised. See väljakutse julgustab pingutama ja saavutama head kvaliteeti. Kui teised seda piisavalt ei märka, siis muutub rõõm proovilepanekuvõimalusest rahulolematuseks.

Selles veerandis käivitab suhtluse soe, toitev sekkumine. Sihilik provokatsioon (kass tuvide sekka) võib niisuguses olukorras olla mõjus sekkumisviis. Näiteks kui võrgustiku liikmed on olnud sõbralikult passiivsed, samas kui mina vahendajana olen end ära kurnanud, pakkudes korduvalt innustavaid ideid ja kutsudes kohale põnevaid esinejaid, siis võin esitada neile väljakutse, küsides, kui palju energiat neil koostööks veel alles on. See on stiimul, mis aitab äratada sisemise motivatsiooni ja luua üksteisega sideme sellel tasandil.

### Võitlevad pooled vajavad tunnustust

Sageli pole niisuguses olukorras kassi vajagi, suhtlus selles veerandis tekib iseene-sest. Igaüks vajab tähelepanu. Tavaliselt tahavad inimesed, et neid ära kuulataks, enne kui nad on ise valmis teisi kuulama. Mida kauem jääb inimene märkamatuks, seda suurem frustratsioon tekib ja



seda suurem frustratsioon tekib ja seda raskem on tal pöörata tähelepanu teistele. Siis taandub proovikivi võitluseks: teine peab eest ära minema, et teha ruumi sellele, mida tema enda visiooni elluviimiseks vajab.

Selles veerandis seisneb kaitse oma positsiooni hoidmises. Eesmärk on takistada teistel oma panuse ära kasutamist. Selleks kasutatakse eri strateegiaid. Sageli on kõige tõhusam kaitse rünnak. Territooriumi märgistamine või suurte nõudmiste esitamine võib võita aega või

võimaldada teha hiljem järeleandmisi. Mõni eelistab panna inimesed omavahel võistleva ja, kui nende tähelepanu on hajunud, ise auhinna endale napsata. Need on ainult mõned näited lõputust mängude jadast, mida inimesed mängivad.

### Vahendaja jagab tunnustust ja otsib võimalusi, kuidas pooled saaksid üksteist täiendada

Vahendajana võin keskenduda sellele, mis on teistele oluline, ning seejärel uurida koos nendega, kuidas sobitada pusletükid omavahel nii, et need üksteist täiendaksid ja tekiks lisaväärtus. Vahendamine on soe sekkumine. See aitab inimestel ületada lävendit ja siduda oma motivatsiooni teiste omaga.

Et muuta sellised kaitsestrateegiad tarbetuks, tuleb võrgustikus luua turvatunne. Turvatunnet pakub struktuur. Spordivõistlused on vahvad senikaua, kui on olemas reeglid, millest kinni peetakse. Reeglite järgimine on külm sekkumine. Kui mul on

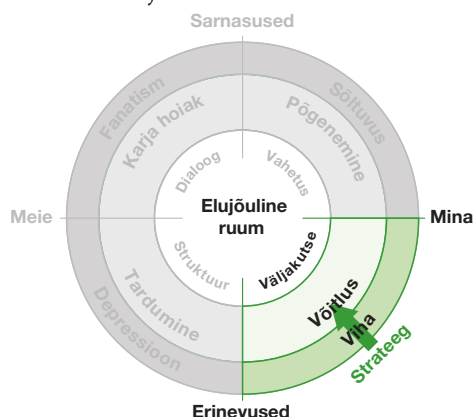
volitus tegutseda vahekohtunikuna, saan ma sellist külma sekkumist kasutada. See ei anna midagi juurde sisemisele motivatsioonile, kuid ei lase väljakutsel muutuda frustratsiooniks ega võitluseks, mis tooks kaasa kahju.

Keerulisem on olukord siis, kui vaieldakse reeglite eneste üle. Kui vaidlus muutub tõsiseks, siis ei taha osalised vahendajast midagi kuulda seni, kuni nad usuvad, et on võimelised võitma. Nad arvavad, et igasugune kompromiss oleks neile halvem. Vahendaja ei saa midagi teha, kui puuduvad kokkulepped, mis osalisi piiravad, ja kui kohtuniku autoriteeti ei tunnistata.

### Strateeg sekkub ja muudab ühepoolse võidu võimatuks

Sellist süvenevat lagunemisprotsessi saab peatada vaid siis, kui mõlemad pooled mõistavad, et kahju on suurem kui kasu. Siin on vajalik kolmanda isiku külma sekkumine, et takistada ühe poole võitu teise arvelt. Alles siis, kui see taipamine kohale jõuab ja vaenupooled mõistavad oma võitluse tagajärgi, saab leida kompromisse. Sellest hetkest algab sideme taastumine.

Strateeg, kes julgeb sekkuda, vajab mõjuvõimu ja ressursse, et lahing lõpetada. Aga kõige tähtsam on siiski strateegi kavatsus. Sekkumine on riskantne. Kerge on lasta end tõmmata võitluskeerisesse. Nii juhtub kindlasti, kui strateeg eelistab ühte poolt teisele. Võitlejad teevad kõik selleks, et meelitada strateegi seda viga tegema. On suur vahe, kas võidelda võidu nimel või taastada piirid, mille kaudu osalised saavad üksteisega vastastikuse austuse alusel suhelda.



## SEKKUMISED KOLMANDAS VEERANDIS: STRUKTUUR/TARDUMINE

### Toetav sekkumine soodustab selgust ja kooskõla

Kolmandas veerandis on tähelepanu suunatud nende ülesannete täitmisele, milleks võrgustik loodi. Kõik, mis aitab luua sobivat struktuuri konkreetse ülesande täitmiseks olemasolevate inimeste abil ja antud tingimustel, on toetav soe sekkumine. On innustav näha, et koostöö kannab vilja ja igaüks täidab selles oma tähendusrikast osa.

Aja jooksul on välja töötatud palju organisatsioonimudeleid. See on trenditundlik teema. Igal ajastul ja subkultuuril on omad nõudmised koostöö struktuuridele. Samas on ekslik arvata, et leidub täiuslik lahendus, mis toimiks, kui inimesed lihtsalt tuleksid sellega kaasa ja teeksid nii, nagu soovitud. Sel juhul

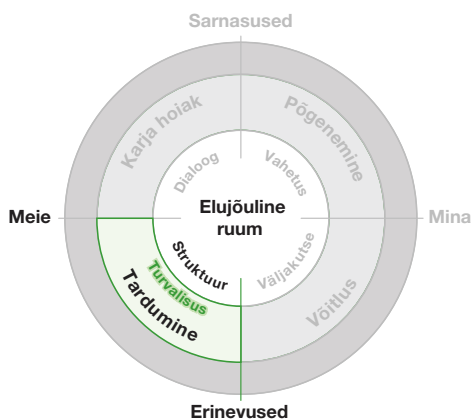
võiks kokkukuuluvusringi kaks esimest veerandit vahele jätta. Inimesed ei ole lihtsalt tootmisvahendid. Minakesksetes veerandites kujunevad vastastikused suhted jätavad oma jälje kolmanda veerandi struktuurile nagu vedelikku tekkinud ummistav klomp.

Igaüks, kes seda eirab ja püüab oma struktuuri kehtestada, seisab silmitsi pingetega, sest vastastikused suhted ei vasta piisavalt hästi struktuurile ning seetõttu nõuavad endiselt tähelepanu.

Näiteks võivad inimesed olla neile määratud ülesandega rahulolematud, mitte usaldada teisi, tunda end valesti mõistetuna või mitteära kuulatuna ning seada juhtimise kahtluse alla. Kui keegi siiski soovib jätkata sama struktuuriga, peab ta kasutama jõudu, et inimesed selle piirides hoida.

### Tardunud osalised vajavad turvatunnet

Kui inimestel on võimalik võrgustikust lahkuda, siis nad seda ka teevad: nad põgenevad. Kui aga niisugust võimalust ei ole, näiteks kaoks sellega nende elatusallikas, siis inimesed tarduvad: nad on rahulolematud, kuid ei näe ka võimalust midagi muuta. See kehtib nii režiimi all kannatajate kui ka režiimi toetava ülemise kihi kohta. Turvaline on ainult siis, kui kõik on kontrolli all.



Seda olukorda säilitatakse hirmu abil.<sup>102</sup> Hirm kulutab energiat ja ajab tegutsemislävendi kõrgeks. Pole mõistlik oodata julgeid tegusid. Selles olukorras saavad muutused toimuda ainult väikeste ettevaatlike sammude haaval. Ja inimesed ei julge neid samme astuda, kui neile ei pakuta piisavat turvatunnet.

### Teadlane loob katsetamiseks turvalise keskkonna

„Tuleb mees pidada, et pole midagi raskemat, ohtlikumat ega ebakindlamat kui uue korra kehtestamine. Sest uuendajale on vaenlasteks kõik need, kellel vana korra ajal hästi läks, ja ainult leiged toetajad nende seas, kellel võib uue korra ajal hästi minna.“  
(Niccolo Machiavelli 1513)

Uurimistöö on soe sekkumine, mis võib sellises olukorras pakkuda väljapääsu. Teadlasena võin ma ajutiselt luua keskkonna, kus inimestel on võimalik muutustega katsetada. Ma pean režiimiga läbirääkimisi eksperimenteerimisruumi ja õiglaste

<sup>102</sup> See sarnaneb traumakogemuse saanud inimestega. Traumaga tegelemine tähendab seda, et astutakse väikeseid samme turvalises keskkonnas, kus inimesed kogevad, et neid takistav irratsionaalne hirm pole põhjendatud.

tingimuste üle. Kui katsed näitavad, et muutus parandab olukorda, pole enam põhjust jääda takistusi tekitanud reeglite juurde.

Läbirääkimised struktuuri muutuste üle erinevad märgatavalt läbirääkimistest katsetuste alustamise üle. Esimesel juhul tuleks loobuda kindlatest reeglitest, teadmata, mida see endaga kaasa toob. Teisel juhul võib iga osaline ise pakkuda oma nimekirja asjadest, mida tuleks uurida. Kui tingimusi seejärel ajutiselt muudetakse, luuakse sellega eksperimentaalruum, millest võivad alguse saada uued liikumised. Õigupoolest seisneb selles iga katse, juhtprojekti ja teostatavusuuringu olemus. Uuringus saab esitada ka sääraseid küsimusi, mis tunduvad ilmselged ja arutluse alt väljas.

Kui olukord on niivõrd pinev, et algatusi pole enam loota ei režiimilt ega selle alamkihilt, siis on vaja välist tuge, et teha katsetusi koos nende inimestega, kes julgevad neid teha. Abi toimib paremini, kui see ei ärata kummaski pooles umbusku. Sõltumatu teadlasena võin ma endale sellise positsiooni võtta, eeldusel et mängin oma rolli hästi. Lõks seisneb asjaolus, et ma võin eirata tardunud konflikti ja uskuda, et loon objektiivseid tõdesid. Need tõed muutuvad relvadeks, millega võitlust taas elustada, kui hiljem selgub, et üks pool on neid kasutanud. Enne peavad aga mõlemad pooled esitama oma nõuded usaldusväärsete tulemuste saamiseks.

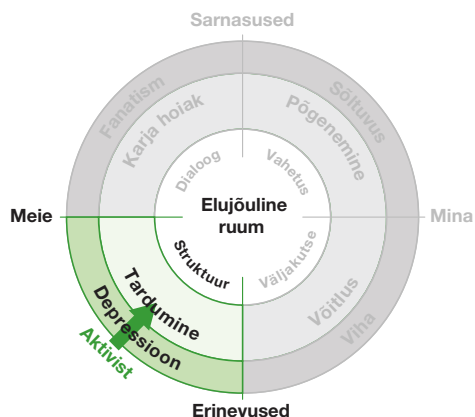
*Läbirääkimised struktuuri muutuste üle erinevad märgatavalt läbirääkimistest katsetuste alustamise üle. Esimesel juhul tuleks loobuda kindlatest reeglitest, teadmata, mida see endaga kaasa toob. Teisel juhul võib iga osaline ise pakkuda oma nimekirja asjadest, mida tuleks uurida*

### Aktivistid sunnivad positsioone ümber korraldama

Olukord muutub veelgi keerulisemaks, kui režiimi liikmed hakkavad igasuguseid muutusi takistama. Sageli on mängus huvid, mis ei talu kriitikat või mille üle ei saa mingil põhjusel arutleda. Sel juhul on teadlase võimalused piiratud. Säärasel olukorras on ühendusliinid sageli täiesti blokeeritud.

Aktivistid kasutavad niisuguses olukorras külma sekkumist. Nad võtavad ette samme, mida režiim ei saa enam eirata. Selle kategooria kõige tuntum vahend on streik. Töötajad ei tööta seni, kuni tööandja on valmis tingimuste muutmise üle tõsiselt läbi rääkima. Teine strateegia on „süüdistamine ja häbistamine“, milles väärkohtlemise esiletoomiseks kaasatakse meedia.

Piir seaduslikkuse ja ebaseaduslikkuse vahel on õhkõrn, ahvatlev ning mõnikord ka mõistetav. Seda liiki aktivismi seaduslikkuse üle arutleme kolmes





järgnevas peatükis. Nii nagu strateegi avatud võitlus teises veerandis, on ka aktivisti külma sekkumine kolmandas veerandis riskantne. Sellised tegevused tekitavad tavaliselt kahju ja ainult kiirendavad lagunemist. Kui ma ei soovi mitte lammutada, vaid luua tervemat õhkkonda, siis ma ei peaks valitsejat troonilt tõukama, vaid ühendused taastama. Selline paranemine on võimalik siis, kui pooled hakkavad üksteist tõsiselt võtma.

## SEKKUMINE NELJANDAS VEERANDIS: DIALOOG / KARJA HOIAK

### Toetavad sekkumised säilitavad põnevuse avastusretkest

Neljanda veerandi keskmes on võrgustikku ühendavad elemendid ja koosloome. Selle teema puhul on tavaks küsida järgmist. Kust me pärit oleme? Milline on selle võrgustiku identiteet? Millega igaüks sellesse panustab? Suhted on terved, kui neid iseloomustab pidev otsimisprotsess. Võrgustiku identiteet kujuneb välja dialoogi käigus. Näiteks tuntakse huvi üksikisikute teadmiste, kogemuste ja ideede vastu. Lisaks on dialoogil alati mingi eesmärk. Inimesed on võrgustikku kokku tulnud ühise püüdluse nimel. Nad soovivad kasutada lahenduste leidmiseks üksteise omadusi.

Säärane püüdlus ei teki iseenesest. See võib suureneda siis, kui vastastikune usaldus kasvab või tekib pakiline vajadus tegutseda. Püüdlus võib ka taanduda realistlikule tasemele, kui selgub, et kõik ei ole siiski võimalik. Avastusretke suunda kohandatakse teekonna käigus.

Sooja sekkumise kasutamine hoiab otsinguprotsessi põnevana. Võin näidata üles huvi selle vastu, mida võrgustiku inimesed saaksid pakkuda. Võin nõuda, et pöörataks tähelepanu välismaailmas toimuvale ja sellele, milline on asjaomase valdkonna mõju võrgustiku arengule. Võin ergutada loovust, uurides, kas tunnustatud eeldused peavad paika või kas ebatavalistes ideedes võiks peituda oma tõetera. Kui ma selliseid tegevusi kasutan, siis teen samasuguse käitumise lihtsamaks ka teistele. See hoiab dialoogi elus ja toidab seda.

### Karja hoiaku muster vajab raputamist

Üleminek dialoogimustrilt karja mustrile on järkjärguline ja toimub märkamatuks. Selleks et säilitada omavahelist harmooniat ja kaitsta end ohtliku välismaailma eest, keskendutakse konformismile. Võimalused väljakujunenud seisukohtade läbivaatuseks kahanevad. Muutub riskantseks käituda või mõelda teisiti, kui on ette nähtud.

Ühendus välismaailmaga on blokeeritud. Aga see pole kõik: ka ühendus „minaga“ läheb tasakaalust välja. Minu arvamus enam ei loe, minu loomingulisust enam ei hinnata.

Sellest hoolimata pole täielik eraldumine võimalik. Inimesed on sotsiaalsed olendid ja mingid signaalid jõuavad nendeni alati. Inimesed teavad midagi juba



enne, kui leiavad sõnad selle väljendami-  
seks. Selline teadmine võib karja hoiaku  
mustris olla alla surutud, kuid on siiski  
olemas. Sellele võib apelleerida. Raputus  
kaotab ummistuse.

### Naljamees raputab huumoriga

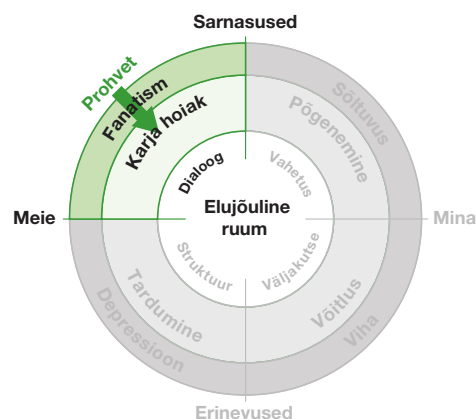
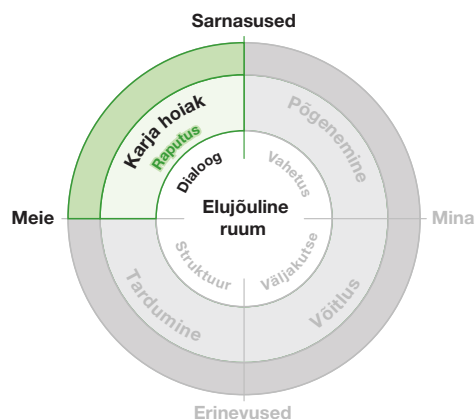
Selle veerandi soe sekkumine on sageli  
huumoriga pikitud. Ma saan pöörata  
naljaks selle, mida muidu ei oleks  
võimalik öelda. Huumor aitab lõõgas-  
tuda. Loomingulisus pääseb keerdkäiku-  
dest läbi. Vanasti oli õuenarr ainus, kes võis kuningat arvustada, kuid ta pidi seda  
tegema läbi huumoriprisma, et see ei kõlaks süüdistavalt. Lääne-Aafrika külakogu-  
kondades on pärimusevestjal (*griot*) siiani selline roll.

Niisugune soe sekkumine eeldab, et keegi julgeb välja öelda seda, mida teised  
salamisi mõtlevad. Tuntud näide selle kohta on muinasjutt alasti kuningast. Rätsep  
pani kõik uskuma, et see, kes ei näe, kui ilusad on kuninga riided, peab olema väga  
rumal. Keegi ei tahtnud näida rumalana ja seega mängisid kõik kaasa. Kuni üks  
väike poiss hüüdis: „Keisril ei ole riideid seljas!“, mille peale kogu lummus purunes.

### Prohvet raputab süsteemi, tuginedes oma autoriteedile

Prohveti sekkumine on tunduvalt kaalukam. Piiblis oli prohvetite ülesanne eksinud  
inimesi korrale kutsuda: „Kahetsege, sest te olete valel teel!“ Ma võin otse välja öelda,  
et võrgustikus läheb kõik valesti ja selle suunda tuleks muuta. Esialgu nad mind selle  
eest ei täna. Seetõttu mõjub see ainult  
siis, kui mul on suur autoriteet ja minu  
üleskutset ei saa kergekäeliselt eirata<sup>103</sup>.

Kuigi säärane sekkumine on rangelt  
mõeldud inimeste taju muutmiseks  
ja määratluse järgi tuleks seda pidada  
soojaks sekkumiseks, on see siiski külm  
sekkumine. Kasutan oma positsiooni  
selleks, et esitada alternatiivne arvamus.  
Nõnda saan muuta tingimusi. Kui teised  
tahavad minuga koos edasi minna, tuleb  
neil oma käitumist muuta.



<sup>103</sup> Al Gore kasutas edukalt oma positsiooni 2000. aasta USA presidendivalimistel teiseks jäänuna, et juhtida tähelepanu ülemaailm-  
sele kliimaprobleemile dokumentaalfilmiga „Ebamugav tõde“.

## Fanatismi tuleb ohjeldada selgete piiride seadmise kaudu

Kui selles veerandis toimuv suhtlus liigub fanaatilisuse poole, on üha keerulisem leida inimest, keda võrgustik näeks autoriteedina ning kes samal ajal vastutaks edasise lagunemise peatamise ja kahju piiramise eest. See puudutab nii võrgustikule tekitatud kahju kui ka võrgustiku enda põhjustatud kahju suuremas tervikus, kuhu võrgustik kuulub.

Sel juhul on tarvis autoriteeti, kes paneks paika piirid – mis on endiselt vastu võetav ja kellel oleks võim nende reeglite täitmist tagada. Tegelikult on see valitsuse esimene ja vanim ülesanne: tagada esmane turvalisus. Rahvusvahelisel tasandil peaksid seda rolli täitma ÜRO rahuvalvejõud.

| KAITSE            | SOE SEKKUMINE    |                                                         | KÜLM SEKKUMINE    |                                                                     |
|-------------------|------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Pögenemine</b> | <b>Innustaja</b> | Innustab, ühitades ambitsioonid võrgustiku võimalustega | <b>Korraldaja</b> | Paneb paika eesmärgid ja piirid, tunnustab ning karistab            |
| <b>Võitlus</b>    | <b>Vahendaja</b> | Märkab ja otsib ühist ambitsiooni                       | <b>Strateeg</b>   | Asub positsioonile, mis välistab võimaluse saavutada ühepoolne võit |
| <b>Tardumine</b>  | <b>Teadlane</b>  | Loob turvalise keskkonna ja katsetab                    | <b>Aktivist</b>   | Kehtestab positsiooni, milles nõrgemat poolt tuleb tõsiselt võtta   |
| <b>Kari</b>       | <b>Naljamees</b> | Raputab ja toob esile alla-surutud kahtlused            | <b>Prohvet</b>    | Kasutab oma tugevat mõjuvõimu selleks, et avaldada ebamugav tõde    |

## KOKKUKUULUVUSRING PRAKTILISE VAHENDINA

### Mitmetahulisel tegelikkusel on rohkem kui kaksteist varjundit

Kokkukuuluvusringi abil saab tuvastada suhtemustreid neljas veerandis ja kolmes etapis (elujõuline ruum, kaitse, häving). Need kaksteist mustrit tunneb igapäevaelus kergesti ära. Igaüks oskab nende kohta näiteid tuua. Seevastu mustrit, millega me mitmevärvilises tegelikkuses kokku puutume, on tunduvalt raskem ära tunda. See nõuab harjutamist.

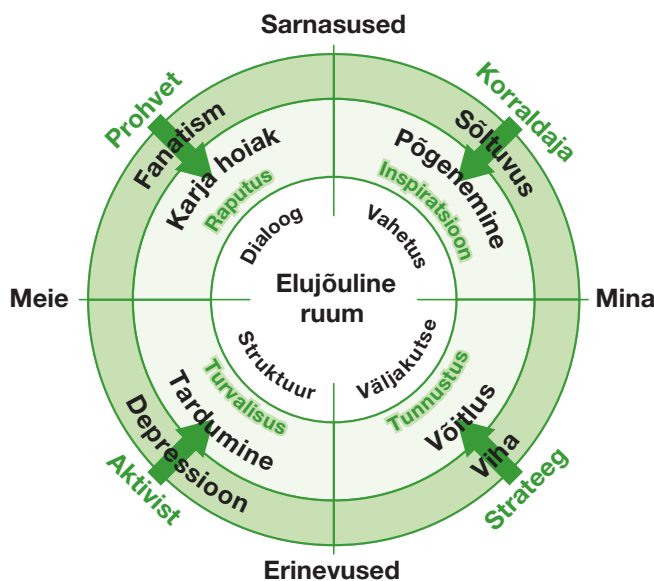
On palju tegureid, mis teevad selle keeruliseks. Suhtlusmustrid võivad olla määratletud kui võrgustikus arenevad mustrid, kuid mitte kõik osalejad ei panusta neisse võrdselt. Sellest pole õieti midagi, kuna vastaselt juhul ei oleks kedagi, kes algataks vastuliikumise, mis taastab tasakaalu. Tavaliselt valitseb üks muster, mis nõuab võrgustikult kõige rohkem tähelepanu. Kui aga näiteks proovilepaneku ja võitlemise piiril (teine veerand) tekib inimeste vahel jagelusi, leidub tihti ka neid,

kellele tekkinud olukord ei meeldi ning kes lahkuvad (esimene veerand) või vaikivad lootuses, et varsti taastub normaalne olukord (tardumine, kolmas veerand).<sup>104</sup>

Kokkukuuluvusring kui tööriist aitab täpselt määratleda, mida inimesed konkreetsetes olukorras vajavad ja milline sekkumine võiks olla sobiv. Reeglina tuleks prioriteediks seada muster, mis viib välja kõige rohkem energiat. Äsja mainitud näites oleks selleks nagelemine konfliktis olevate inimeste vahel. Mida nad vajavad selleks, et liikuda elujõulise ruumi suunas? Tõenäoliselt märkamist. Kui võimuvõitluse oht kõrvaldatakse, on tardanutel turvalisem taas aktiivselt osaleda ja see võib muuta perspektiivi piisavalt, et meelitada põgenenuid tagasi tulema.

### Mis ühes veerandis aitab, võib teises veerandis olla kahjulik

Kokkukuuluvusring näitab, et ei ole olemas standardseid lahendusi. Veenva loo jutustamine võib olla inspireeriv mõnikord (esimeses veerandis), kuid ei pruugi tingimata aidata, kui soovime julgustada teisi endaga koostööd tegema. See võib olla keeruline teises veerandis, kus tähelepanu pärast konkureerib juba niigi liiga palju lugusid. Kolmandas veerandis võivad inimesed suunata probleemi isikule, kellega neil on konflikt, vihjates, et just tema peaks esimese sammu astuma. Ja neljandas veerandis ei taha keegi sinu lugu kuulda, sest ei soovi saada osa probleemidest, mida on võimalik lahendada ainult uute ideedega.



<sup>104</sup> Niisugust olukorda saab ilmekalt väljendada süsteemse konstellatsiooni abil. Jutustaja paigutab põhiasalised kokkukuuluvusringi ja uurib, mida on vaja selleks, et saada need tegutsejad elujõulisesse ruumi tagasi. Seda võib teha paberil või koos esindajatega füüsilises ruumis. Sageli teavad need esindajad täpselt, kus nad peavad ringis asetsema ja millised on nende vajadused.

See kehtib kõigi ülalmainitud sekkumiste kohta. Vahendaja (teine veerand) ei jõua külmunud olukorras (kolmas veerand) kuigi kaugemale, sest puudub energia läbirääkimisteks, kuna inimesed on ellujäämisrežiimil ja oma ambitsioonid silmist kaotanud. Kui inimesed on omavahel aktiivses konfliktis, siis huumori kasutamine (naljamees, neljas veerand) ei aita. Need, kes võitlevad märkamise nimel, võivad naljatamise peale väga teravalt reageerida.

### **Kokkukuuluvusring ei anna valmisretsepte**

Kokkukuuluvusring on tööriist, mis aitab täpselt määratleda olemasolevat dünaamikat ja valida võimalusi, mis võiksid soodustada tervet suhtlust võrgustikus. Siinkohal mängivad rolli ka isiklikud eelistused ja oskused. Mõni inimene on paeluv kõnepidaja. Teiste puhul oleks parem paluda appi mõni osavam kõneleja, kui seda on esimeses veerandis vaja. Samamoodi pole kõik inimesed ühtmoodi head vahendajad.

Lisaks on meil kõigil oma isiklikud eelistused. Mõnele pakuvad löbu väljakutsed, samas kui teised on suurepäraseid struktuuri loojad ja kolmandad tunnevad end hästi dialoogi pidades. Neid omadusi saab võimalust mööda kasutada. Samas peab meeles pidama, et meie enda eelistused ei pruugi konkreetsetes olukorras sobida. Nagu ütleb vanasõna: inimene, kellel on ainult haamer, näeb kõiges naelu. Oluline on säilitada eneseteadlikkus.

Samamoodi on meil kõigil oma lemmik kaitsestrateegiad, mida pingeolukorras kasutame. Mõni kaldub põgenema. Seda saab teha mitmel viisil: taganeda olulisel hetkel, hoida kohustustest kõrvale või tegutsemise asemel unistada. Mõni astub kohe võitlusse. Teised leiavad alati midagi, mille üle hädaldada, ilma et ise muutuste nimel midagi ette võtaks. Siis on veel need inimesed, kes on alati valmis kohanema. Nad ei sega kedagi, kuid pole selge, mida nad ise tahavad.

Seetõttu vajatakse tihti isiklikku lähenemist, mis tagaks võimaluse kaitsepositsiooni tasapisi lõdvemaks lasta. On julgustav täheldada, et iga kaitsestrateegiaga kaasneb teatav positiivne omadus, mille inimesed on välja arendanud perioodil, mil nad pidid end kõige rohkem kaitsma. Põgenejad võivad tänu iseseisvusele kasvada originaalseteks ja loovateks mõtlejateks. Võitlejad õpivad püsiva strateegia mängu ja seda, kuidas võimuga ringi käia. Hädaldajad arendavad vastupidavust. Kiiresti kohanejad õpivad, kuidas luua teistele sobivaid tingimusi.

Kokkukuuluvusring ei ole seega valmis retseptiraamat, mida sobiks kasutada igas olukorras. Samamoodi ei saa programmeerida probleemidele arvutipõhiseid standardlahendusi. Niisugune mudel ei asenda isiklikku intuitsiooni, vaid aitab sündmusi mõtestada. See pakub kontseptsioone ja termineid, mille abil saab tuvastada mustreid, uurida, mis on olukorra kujunemisele kaasa aidanud, ning leida viise, kuidas alata või suunata energia liikumist võrgustikus. See võib aidata arendada üksikisiku intuitsiooni, mis seejärel näitab kätte parimad teguviisid konkreetsetes olukorras.

### Mitmekihilised võrgustikud vajavad erianalüüsi

Kujutle võrgustikku, mis areneb innukalt koos osalistega, kes tahavad sellesse panustada. Samas võib selle võrgustiku mõju teda ümbritsevale (kõrgemale võrgustikule) tekitada suuri mureküsimesi. Kas see võrgustik on hea tervise juures? Millistele suhetele tuleks keskenduda?

Võrgustik ei ole kunagi üksi, vaid moodustab alati osa suuremast tervikust. Iga võrgustik on suurema võrgustiku sõlmpunkt, justnagu iga sõlmpunkt on ka ise võrgustik. Võrgustik on hea tervise juures siis, kui ta suudab tõhusalt vastata oma keskkonna nõudmistele. Ainult ühtekuuluvusest ja loomingulisusest ei piisa.

Võtame näiteks loomaarmastajate võrgustiku, mis areneb aktivistide rühmaks, milles õigustatakse vägivalda selliste inimeste vastu, kes nende silmis ei hooli loomade heaolust piisavalt. Kollektiivse identiteedi abil luuakse palju energiat, kuna aktivistid tegutsevad edukalt koos ja mõtlevad välja üha uusi aktsioone. Laiemas loomakasvatussüsteemi võrgustikus on nad valinud destruktiiivse tee, kasutades agressiivseid ja vägivaldseid võtteid, mis on väidetavalt isegi hullemad kui julmus loomade vastu, mida nad püüavad lõpetada.

Siin tulevad mängu eri suhtlustasandid. Loomakasvatuse meie-võrgustikus püüavad aktivistid tekitada liikumist tardunud seisus, kus loomade kannatusi põhjustavatel tootjatel näib puuduvat igasugune kavatsus midagi muuta. See on külm sekkumine kolmandas veerandis. Aktivistide rühma mina-võrgustikus on suhtlusmustrid jõudnud fanatismi, mille käigus on kadunud austus teatud piiride vastu. Loomakasvatavate ühiskonna nende-võrgustikus on tulemuseks õudustunne, millega kaasneb pühendumine seaduste järgimisele (külm sekkumine, esimene veerand), millest nad peaksid aktivistide rühma liikmete arvates loobuma (põgeneamine, esimene veerand).

Teine näide on sisserände probleem. Ühiskonnas võib mitmekesisus olla rikastav, kui inimestel on võimalus rakendada oma tugevaid külgi ja erineva päritoluga inimesed teevad omavahel koostööd. Kui mitmekesisus tähendab aga seda, et teatud linnaosad satuvad vähekindlustatute subkultuuride mõju alla, kes järgivad omaenda traditsioone ja uskumusi, siis võib see viia konfliktini kauem piirkonnas elanud inimestega, kes tunnevad, et nende turvalisus ja identiteet on ohus. Tekivad inimeste võrgustikud, kes on uustulnukate üha suureneva mõju vastu. Selline käitumine on soovimatu, kuid mõistetav. Inimesed ühinevad teistega soovist kaitsta oma identiteeti, luues seeläbi soodsa pinnase meie-võrgustiku tekkimiseks elujõulise ruumi sees. Kui nad aga valivad strateegiaks võitlemise (teine veerand), olles relvastatud kahtlustuste ja eelarvamustega uustulnukate suhtes, halvendavad nad täpselt seda olukorda, mida nad soovisid vältida. Rännaku alla jäädes otsib uustulnukate võrgustik suuremat turvatunnet omaenda identiteedi seest, sulgedes sellega ühenduse loomise võimaluse. Kõik, mis

*Kõik, mis jäetakse kõrvale, areneb vastujõuks. Seega muudavad need, kes püüavad turvalisust säilitada uustulnukate välistamisega, maailma hoopis vähem turvaliseks*

jäetakse kõrvale, areneb vastujõuks. Seega muudavad need, kes püüavad turvalisust säilitada uustulnukate välistamisega, maailma hoopis vähem turvaliseks.

## PEATUMISE KUNST

### Struktuurid aeguvad, kui nad ei suuda ennast ise uuendada

Huvi võrgustike vastu on kasvanud, sest need on tavaliselt organisatsioonidest paindlikumad ja suudavad muutuvate oludega kiiremini kohaneda. Pärast eesmärgi saavutamist on neid ka lihtsam laiali saata<sup>105</sup>. Eespool kirjeldatud sekkumisi on vaadeldud võrgustike väärtustajate vaatenurgast. Senini oleme käsitlenud võimalusi elujõulise ruumi edendamiseks ja võrgustike reageerimisvõime tugevdamiseks, et nad saaksid laiemas pildis jätkata oma ülesande täitmist. Aga mida hakata peale võrgustikuga, millel pole suuremas ökosüsteemis enam otstarvet? Millal on mõistlik lõpetada? Kas on võimalik lõpetada asju, ilma et sellega kaasneksid kahjustused, mida lagunemisprotsess sageli kaasa toob?

Lammutamine ja ehitamine on looduslikud protsessid, mida on kirjeldatud pulseeriva kasvu aluspõhimõtte<sup>106</sup>. Kui võrgustikul pole enam maailmas otstarvet, siis on see oma aja ära elanud.

Aegumise märgiks võib olla näiteks see, et korralduslikud ülesanded võtavad palju energiat, kuid asju, mis osalemise mõttekaks teevad, on väheks jäänud. See on tavaline vabatahtlikes võrgustikes, kuid ei ole neile ainuomane. Vabatahtlikud võivad esialgse entusiasmi võtta enda kanda palju ülesandeid. Aga kui tulemused valmistavad pettumust ja inimesed hakkavad lahkuma, jääb suurem osa tööst neile vähestele allesjäänutele, kes mõistavad liiga hilja, et asjad ei toimi. Selleks ajaks on nad nii läbi põlenud, et neil puudub igasugune motivatsioon uusi algatusi ette võtta. Võrgustik takerdub kolmandasse veerandisse. Süsteem on ummikusse jooksnud.

Kui algatuste elluvijaid on liiga vähe, kaotab võrgustik oma tähenduse. On aeg hüvasti jätta, vaadata tagasi saavutatute peale, tunnustada kõigi panust ja seejärel minna oma teed. Need, kes on endiselt pühendunud sellele ambitsioonile, peaksid nüüd otsima teise seltskonna, kus oleks suurem lootus kõlapinda leida.

Inimesed leiavad võrgustikus üksteist üles just sisu kaudu. Neil on oma roll ja ühine ambitsioon. Inimesed püüavad mina-võrgustikes lükata käima midagi, mis hakkaks toimima meie-võrgustikus. Kui võrgustiku töö seiskub, siis ei tähenda see tingimata, et ka ettevõetud algatus peatub. Võib-olla toimiks see liikumine paremini mõnes teises asetuses või struktuuris.

---

<sup>105</sup> Kõik, mis on siin raamatus võrgustike teemal kirjutatud, kehtib ka organisatsioonide kohta, mida käsitletakse selles raamatus kui eriliste omadustega elusat võrgustikku.

<sup>106</sup> Teine peatükk.

## Ilma kahjustusteta peatumine on omaette kunst

Kahju sünnib siis, kui enesekaitse kasvab hävinguks: kui võitlus muutub vihkamiseks, tulemuste puudumine tekitab masendust, kui aktivist valib konflikti või kohandumine muutub fanatismiks. Sõltuvusse põgenemine on üks enesehävituselise viisi.

Kui võrgustik kaotab oma otstarbe väliskeskkonnas, kajastub see ka võrgustiku siseprotsessides. Mõni inimene püüab teisi olukorrast teavitada, ent need teised kas ei reageeri või lihtsalt eiravad ebamugavaid märguandeid täielikult. Valitsevaks muutuvad kaitsemustrid. On juhtumeid, kus toimub järjepidev süüdistamine, mis õõnestab usaldust. Kahju on enamasti tekkinud juba enne, kui keegi jõuab järeldusele, et selle võrgustiku tegevus tuleks lõpetada.

Pole kerge tunnistada, et võrgustik, kuhu oled panustanud, enam ei tööta, ning lõpetada see ilma teisi süüdistamata ja end läbikukkununa tundmata. Ometi just seda tuleks teha. Vaadata tagasi tänutundega sellele, mida võrgustik on tähendanud, mõista kaastundlikult langusetapis toimunut ning teha plaane juhtumite lõpetamiseks ja nõuetekohaseks sulgemiseks, et lõpusirgele jõudes oleks kõik selge ja süda rahul. Tegelikult ühtib enamiku võrgustike lõpp-punkt alguspunktiga: esimese veerandi andmise ja saamise osaga.

## ENERGIA SUUNAMINE

### Seitse korralduspõhimõtet praktikas

Selle peatüki lähtekohaks oli, et võrgustikes on suurepäraselt võimalik liikuda, lähtudes energiast. Elusolendid loovad struktuure, milles energia neeldub ja salvestub viisil, mis võimaldab seda hiljem kasutada elutegevuse hoidmiseks või keskkonnale reageerimiseks. Kui sidusus võrgustikus suureneb, siis salvestatakse energiat, mida saab kasutada vastastikuste suhete hoidmiseks ja ülesannete täitmiseks suuremas tervikus, kuhu see võrgustik kuulub. Ma oletasin, et me oleksime tõhusamad, kui korralduspõhimõtetele vähem vastu töötaksime. Peatüki kokkuvõtteks vaatame, kuidas need põhimõtted avalduvad kokkukuuluvusringis.

**1 Iseorganiseeruvuse põhimõte.** Inimeste võrgustikud on iseorganiseeruvad süsteemid, mis kujundavad oma struktuuri samamoodi nagu elusad koed. Toetavad mustrid võnguvad ja kui kaitsemustrid muutuvad hävitavaks, püüavad teatud inimesed sekkuda seal, kus vaja, et muuta kaitse üleliigseks. Võrgustike hea tervise juures hoidmise mehhanism on inimestesse sisse ehitatud.

Üldplaanid ja põhikonstruktsioonid ei ole vajalikud, kuigi inimesed toovad endaga kaasa varasemate struktuuride kogemused, nagu elusorganismid, keda programmeerib nende DNA.

Kui tahame parandada võrgustiku toimivust, peame arendama oskust ära tunda ja mõista a) toimivaid mustreid, b) võrgustiku kui süsteemi põhivajadusi konkreetsel hetkel ning c) sobivaid sekkumisi. Intuitsioon on parem juhendaja kui mis tahes kunstlik tegevuskava.

Energia olemasolu on indikaator terve võrgustiku jaoks. Elujõulises ruumis soovivad inimesed olla kaasatud ja tunda end seal kasulikuna. Väljaspool elujõulist ruumi voolab energia välja. Seda on lihtsam tunda kui sõnadesse panna. Kokkukuuluvusring pakub väljendusvahendeid signaalide edastamiseks ja võimalusi sekkumiseks.

**2 Identiteedi põhimõte.** Identiteet on see, mis eristab sisemaailma välismaailmast. Võrgustikud arendavad oma identiteeti elujõulises ruumis. Inimesed toob kokku ambitsioon, samuti koondumine, mis ühendab struktuurid, protokollid, rituaalid, sümbolid, välised omadused jms, tänu millele muutub vastastikune käitumine piisavalt ennustatavaks, et tekiks usaldus. Nii nagu kõigis elusorganismides, loob ka võrgustikus identiteet turvalised tingimused, milles toetavad mustrid saavad areneda ja püsida.

Toetavate ja kaitsvate mustrite vahelisel piiril eksisteerib alati pinge üksikisiku ja võrgu identiteedi vahel. Mil määral tuleb võrgustikus osalemiseks isiklikust identiteedist loobuda? See pinge on püsiv ja kasulik. Inimesed on teiste suhtes kõige abivalmimad siis, kui nad saavad olla nemad ise, koos oma loovuse ja ehedusega. Kui kogu suhtlus on etteaimatav, siis ei jää ruumi üllatusteks, avastusteks ega kasvamiseks. Inimesed peavad püsivalt jälgima oma isikliku identiteedi sise- ja välispiire. Seepärast on elutervetes võrgustikes kaitsemustritel oma koht. Selliseid liikumisi ei näe aga mitte niivõrd elujõulise ruumi keskel, kuivõrd äärtes.

**3 Konkurentsi põhimõte.** Konkurents on suhtlusele iseloomulik tunnus teises, väljakutse veerandis. Siin on inimesed motiveeritud oma oskusi rakendama. Väljakutse mobiliseerib energia pingutuse tegemiseks, mis toob rahulolutunde. Konkurents toob ilmsiks ka selle, kes on mingi ülesande täitmiseks kõige sobivam.

Looduses loob piiramatut konkurentst lõpuks ise endale piirid – näiteks võimetuse muutustele reageerida, ressursside ammendumise või väljajäetustest moodustuva vastujõu. Kui võrgustikus leiab aset kontrollimatu konkurents, loob see olukordi, mida keegi ei soovi. Osalised kisuvad üksteist võitluse mustrisse, kus ühe võit on teise kaotus ja kahju. Lõpuks kaotavad kõik, sest võrgustiku võimalik lisaväärtus jääb kasutamata.

Väljakutse veerandit ei saa kuidagi vahele jätta. See on korralduspõhimõtte lahutamatu osa. Kuid selle liigset mõju saab ohjeldada ühenduse hoidmise teel. Looduses tekivad piirid alati oluliste ühenduste katkemise tõttu, mis tulenevad keskkonnamuutustest, ressursside kättesaadavusest ja väljajäetute mõjust.



Need piirid muutuvad võrgustikus märgatavaks siis, kui vaidlus lahendatakse ühe inimese või poole kasuks. Suhtlus liigub edasi kolmandasse veerandisse, kus võitja määrab sündmuste edasise kulu ja teised peavad teda järgima. Pärast eriti segast perioodi võib uus kord tunduda meeldivana. Ometi ei ole niisuguse koostöö tulemus kunagi parem kui see, mida tugev juht suudab välja mõelda. Säärase korra säilitamine nõuab ka energiat ja välismaailmast saabuvaid signaale kohandamisvajaduse kohta on keeruline tajuda. Monopoli puhul puudub stiimul pidevaks uuenemiseks. Järgneb kurnatus ja need, kes tunnevad, et neid võrgustikus ei kuulata, on vähem aktiivsed.

**4 Üksteise täiendamise põhimõte.** Mida mitmekesisemad on omadused ja oskused teises veerandis, seda paremini täiendatakse üksteist koostöö kaudu kolmandas veerandis. Poolte erinevusi kasutatakse üksteise täiendamiseks struktuuris, mis reguleerib võrgustikus osalejate suhtlust. Rohkem inimesi toob võrgustikku teavet väljastpoolt ja loovus suureneb, et töötada välja uusi lahendusi.

Ometi on ka vastastikusel täiendavusel oma piirid. Suure mitmekesisuse puhul on vaja palju vastastikust koordineerimist. Kogu seda tsirkust koos hoida pole lihtne. Mida keerulisem on struktuur, seda enam on vaja mehhanismi, mis kõiki selle osi ühenduses hoiab.

Teadlikkus on selliste lepitusmehhanismide oluline osa. Kui suur on võrgustikus osalejate empaatia? Kellega nad tunnevad sidet? Keda näevad ohuna? Kus asub kollektiivse identiteedi sise- ja välispiir? Kui nad on millegi pärast mures, siis kas nad valivad minakeskse konkureerimise või meiekeskse üksteise täiendamise?

Inimühiskonna ajaloos on need kaks põhimõtet alati vaheldunud. Graves pakkus oma spiraaldünaamika teoorias välja väärtusmuustrite jada<sup>107</sup>. Minakeskseid väärtusi kandvale mustrile järgneb meiekeskseid väärtusi kandev muster, millele omakorda järgneb uus minakeskne muster, liikudes pidevalt suurema teadlikkuse suunas.

Kuigi nimetatud teorial on ka kriitikuid,<sup>108</sup> heidab see valgust konkurentsi ja täiendamise kui korrastavate põhimõtete vastastikmõjule. Iga järgmise ja keerukama korrastatuse tasemega muutub süsteem peenemaks ning põhjustab vähem kahju.

Jeremy Rifkin tegi sarnaseid tähelepanekuid, kui uuris inimeste empaatia arengut.<sup>109</sup> Primitiivsetes kogukondades ulatus empaatia kuni järgmise mäeni. Hõim oli see kogukond, mille sees tunti sidet ja ühtsust ning kellele kõik teised kogukonnad olid konkurendid. Hiljem said tähtsamaks muud identiteedid, näiteks usk või rahvusriik. Tehnoloogiarevolutsiooniga kommunikatsiooni (nt trükikunst, telegraaf, internet), energia (nt aurujõud, nafta, taastuvenergia) ja transpordi (nt

<sup>107</sup> Gravesi spiraaldünaamika (Spiral Dynamics) teooria sai laiemalt tuntuks 1996. aastal Becki ja Cowani kaudu.

<sup>108</sup> Kriitikute hinnangul on raske tõestada, et sama järgnevus esineb kõigis kultuurides. Veel üks probleem on varjatud ülbus, mis seisneb väites „Minu teadlikkus on suurem kui sinu oma“.

<sup>109</sup> Rifkin 2009.

merelaevandus, aurumasinad, autod ja lennukid) valdkondades muutus ühiskond keerukamaks, millega kaasnesid identiteedi muutused. Ringid, milles inimesed tunnevad sidet teistega, kasvavad järjest suuremaks. Kas me ei peaks siis juba olema valmis üleilmseks identiteediks, milles inimesed tunneksid üksteise vastu empaatiat? Teiste arvelt võitmine asenduks seejärel üleilmse koostööga, mis tugineks vastastikusele täiendamisele.

**5 Pulseeriva kasvu põhimõte.** Elu kulgeb kasvamise, õitsemise, paljunemise, kahanemise ja surma tsüklitena. Struktuurid toimivad nagu elav kude, pakkudes taristut eluks vajalikele protsessidele ja energia haldamisele, kuid varem või hiljem kaotavad nad võime keskkonna nõudmistele adekvaatselt reageerida. Viimaks kaotavad nad sidususe ja lagunevad koostisosadeks, mis omakorda saavad toiduks teistele eluvormidele.

Sama juhtub inimeste võrgustikega. Need sünnivad, sest miski ühendab inimesi, kes seejärel loovad struktuurid, milles koostöö saab õitseda. Mida kauem on need struktuurid eksisteerinud, seda raskem on neid muutuvate oludega kohandada. Inimesed klammerduvad mitmesuguste huvide ja seisukohtade külge. Mõtteviisid koonduvad ja jätavad vähem ruumi mitmekesisusele, mis võib olla häiriv. Võrgustiku ja ümbritseva keskkonna pinge suureneb ning ühtlasi kasvab surve ellu jääda. Energia voolab võrgustikust välja ja koos sellega kaovad ka viimased keskused, kus oli veel piisavalt jõudu muudatuste algatamiseks.

Kui vaadata võrgustiku eluringi täpsemalt, ilmneb teatud korrapära energia juhtimises. Energias tootvad ajad vahelduvad energiakulutavate aegade<sup>110</sup>. Need ajavahemikud vastavad kokkukuuluvusringi suhtlusmustritele. Uue võrgustiku loomisel ühendab inimesi innustus (esimene veerand) ja lootus, et koostöö loob uusi võimalusi. See annab energiat.

Järgneb etapp, kus ootused ei pruugi olla täitunud, toimub positsioonide pärast trügimine, ideede kokkupõrge jms (teine veerand). Seda ajavahemikku tajutakse sageli väsitavana, sest see nõuab inimestelt palju isiklikku energiat. Kui suhted siiski rahunevad veidi ja võrgustik tõestab suutlikkust oma seatud ülesandeid täita, tekib rahulolutunne (kolmas veerand) ning energia taastub. Kui tähelepanu pööratakse dialoogile (neljas veerand), tekib ruumi õppimiseks ja uute lahenduste väljatöötamiseks pingete puhul, mis võivad tekkida võrgustiku sees või suhtluses välismaailmaga. See loob uusi impulsse. Ent kui see ruum ei ole piisavalt suur, süvenevad pinged paratamatult kriisiks, mis kulutab energiat.

Muidugi oleks liiga lihtne oodata, et energia kõikumised võrgustikuprotsessis vastaksid täpselt veerandite järjekorrale. Igas veerandis võib seesama suhtlus, mis toetab energiat, muutuda kaitsemehhanismiks, mis kulutab energiat.

<sup>110</sup> Teises peatükis juba mainisime energiakõverat, mis tuleb ilmsiks siis, kui inimesed panevad oma võrgustikuprotsessi ajajoonele.

**6 Külluse põhimõte.** Hea tervisega süsteemid loovad küllust. Seejuures luuakse rohkem, kui kogukonnal on ellujäämiseks vaja. Rajatakse puhvreid, mis võimaldavad taluda seisakuid või tagasilööke. Tekib ruumi mitmekesisuse ja loovuse jaoks. Looma- ja taimemaailmas tähendab ühe toiduallika küllus rikkalikku toitu teisele.

Hea tervisega inimeste võrgustikus on ruumi uudishimule, mängule ja mitmekesisusele. Sidusas võrgustikus toovad vastastikused suhted kaasa ahelreaktsiooni-laadse mõju. Sotsiaalne kapital on tiheda energia vorm.

Küllus on alus spetsialiseerumisele ja tööjaotusele – teisisõnu, üksteise täiendamisele. Kui keegi on milleski väga osav, suudab ta vähese vaevaga toota rohkem, kui endale ellujäämiseks vaja, ja vahetada seda asjade vastu, mida teised on valmistanud. Eriti oluline on võitmise ja kaotamise vormis konkurents. See on looduses tavaline. Evolutsioonis oli empaatia tekkimine suur arenguhüpe, mis võimaldas keerukamate organiseerumisvormide sündi.

Inimkonna ajaloos on aineeline küllus sageli olnud seotud kunstide ja teaduste õitsenguga. Küllus ei ole kunagi olnud jaotunud ühtlaselt. Kunst ja teadus said õitseda tänu nendele kogukondadele, kuhu oli kogunenud küllust. Külluse tähtsus tekitab huvitavaid küsimusi kaasaegsete võrdsuse ideaalide kohta, kuid neid ei kavatse ma siin lähemalt käsitleda.

Ükskõik milline on tasakaal toetavate ja kaitsvate muustrite vahel, alati leidub inimesi, kellel on piisavalt isiklikku ruumi ja kes võtavad initsiatiivi ning julgustavad teisi liikuma elujõulise ruumi poole. Selleks et võrgustikus terveid suhteid hoida, on inimestel vaja teatavat isiklikku küllust. Sama kehtib võrgustiku kõikidel tasanditel: mina-võrgustik mõjutab meie-võrgustikku, kui tal on selleks energiat. Tugev sidusus mina-võrgustikus tagab sellise energia olemasolu. Kui võrgustiku kõik liikmed tegutsevad üksnes ellujäämise nimel, ei jää lõpuks keegi ellu. Inimesed, kes tunnevad end oma nahas hästi, on teistele õnnistuseks.

**7 Vastuvõtlikkuse põhimõte.** Organism saab ellu jääda ainult siis, kui ta reageerib keskkonnas toimuvale tõhusalt. Pidevalt muutuv keskkonnas tähendab see, et organism peab end ikka ja jälle ümber kujundama. Looduses põhineb säärane reageerimisvõime muutlikkusel, valikul ja geneetilisel kohanemisel. See on aeglane protsess, mis leiab aset paljude põlvkondade vältel. Loomad on ka võimelised õppima ja omandatud õppetunde järgmistele põlvkondadele edasi andma<sup>111</sup>.

Kuna inimesed suhtlevad omavahel abstraktse keele ja mõistete abil, on meie reageerimisvõime märgatavalt suurenenud. Kultuurimuutused toimuvad kiiremini

<sup>111</sup> Ühes kuulsas katses õpetati ahvid ümber nii, et nad ei roninud enam trepist üles banaane võtma. Iga ahvi, kes proovis trepist üles ronida, pritsiti veega. Isegi pärast seda, kui karistust enam ei rakendatud ja peaaegu kõik ahvid karjas olid välja vahetatud, hoidis sotsiaalne surve kõiki trepist eemal. Sarnast nähtust täheldati ka hirvede hulgas, kes elasid Saksamaal endise raudse eesriide piirkonnas. Külma sõja ajal poleks hirved selle ala ületamist üle elanud. 25 aastat hiljem täheldati, et kuigi raudne eesriide oli juba tükk aega kadunud, ei segunenud kahel pool eesriiet elanud hirvepopulatsioonid üksteisega.

kui geneetilised muutused. Aga toimetemehhanism on ikka sama. Võrgustikud, organisatsioonid ja ühiskonnad püsivad ainult nii kaua, kui nad suudavad muutuvate oludega kohaneda.

Paljude võrgustike eluiga on piiratud. Need võrgustikud täidavad inimeste jaoks ajutist otstarvet, misjärel liigutakse edasi teistsugustes kooslustes. Ent kui käsitleme võrgustikke avaramalt ning tõlgendame organisatsioone ja ühiskondi elavate süsteemidena, toob see kaasa teistsuguse arusaama. Kui inimesed mõistavad, et nende saatused on läbipõimunud, suudavad nad leida selliseid organisatsiooni struktuure, mis aitavad leida tõhusalt lahendusi nende teele sattuvatele probleemidele.

### **Reageerimisvõime on kõrvalsaadus**

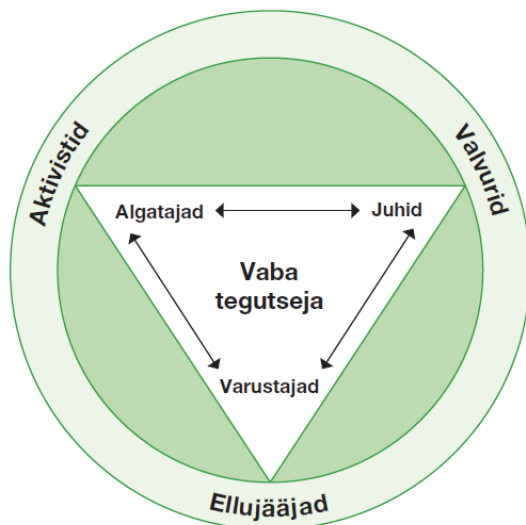
Reageerimisvõime on kõrvalsaadus, just nagu usaldus, kirg, loovus ja armastus. Seda ei saa käsu peale luua. Kui mulle teevad muret võimalused, mida ma näen, või ohud, mida tuleks vältida, ja kui ma mõtlen lahendustele, mida soovin leida koostöös teistega, siis pelgalt veenmisest ei piisa. Keerukas süsteemis on ka muutus kõrvalsaadus. Võin püüda veenda teisi käituma teisiti, aga selle edukus sõltub paljudest teguritest. Nagu ka kõigi teiste kõrvalsaaduste puhul: mida rohkem ma pingutan, seda suurem on tõenäosus, et ma ei saavuta seda, mis on mulle tegelikult oluline.

Võin elujõulise ruumi hoidmiseks püüda luua teistega sidemeid ja kasutada sekkumist. Selle tarvis on siinses peatükis kirjeldatud eri valikuvõimalusi. Need pole mitte valmisretseptid, vaid võimalused, mida tasub uurida ja mis erinevad üksteisest nii olemuse kui ka kasutusviiside poolest.

Ma pean uskuma, et kui minu mõtteid võetakse piisavalt tõsiselt, käivitavad need liikumise, mille käigus lisavad ka teised oma mõtteid ja võimalusi meie ühisele avastusretkele. Seejuures on võimatu ennustada, kus see teekond lõpeb. Kui on olemas elujõuline ruum, on tulemus parem, kui ma eales oskan kujutleda.

# PEATÜKK 5

## *Vaba tegutseja*



### VABA TEGUTSEJA SEKKUB OLENEMATA MANDAADIST

#### **Vaba tegutseja teeb kõike, mis on võrgustiku heaoluks vajalik**

Igas toimivas võrgustikus on inimesi, kes panustavad eeldatust rohkem selle nimel, et võrgustik areneks, isegi kui neilt pole seda otseselt palutud. Need inimesed võivad mõnikord ka piire ületada, kui nad seda vajalikuks peavad. Ometi on nad just selle pingutuse pärast hinnatud. Nagu Albert Einstein väidetavalt ütles, ei saa probleeme lahendada sama mõtteviisiga, mis neid tekitas. Sama lugu on ka minevikuprobleemide järgi loodud struktuuridega: need ei pruugi sobida tänapäevakatsumuste ületamiseks. Vaja on julgust ja oskusi, et otsida üles süsteemi piirid ning katsetada alternatiivseid võimalusi, kaotamata samas nende inimeste usaldust, kes on süsteemi sees. Selliste võimetega inimesi hinnatakse väga<sup>112</sup>.

<sup>112</sup> Kirjanduses viidatakse sellele rollile sageli kui võitjale. See mõiste on paraku veidi ekslik, sest kõnealune roll ei seisne sugugi võitmises.

Mina nimetan neid, kes teevad kõik võimaliku, et suurendada oma võrgustikes elujõulisust, vabadeks tegutsejateks. Nad kasutavad oma vabadust hoolimata sellest, kas neil on selleks volitus või mitte. „Vabadus“ tähendab siin isiklikku ruumi, mille kaudu saab koguda julgust eelmises peatükis kirjeldatud sekkumisteks. See on isiklik küllus (nagu viienda korralduspõhimõtte all kirjeldatud), mida kasutatakse võrgustiku ühise hüvangu nimel. Sekkumisega kaasnevad alati ohud ja tuleb olla valmis riskima.

Kui vabadust mõistetakse peamiselt sõltumatusena välismõjudest, võib see hõlpsasti viia arusaamani, et vaba tegutseja on kui omapäi tegutsev „vaba radikaal“ või juhitamatu rakett. Siin on siiski mõeldud midagi muud. Isikud, kes lihtsalt eemalduvad kollektiivist ja lähevad oma teed, ei loo ega hoia sidemeid. Seevastu vaba tegutseja

*Vaba tegutseja teeb kõik, mis on vajalik võrgustiku elujõu suurendamiseks. Ta tegutseb vabalt hoolimata sellest, kas tal on selleks volitus või mitte*

mõistab kunsti, kuidas saavutada kogukonnas hinnatud positsioon. Ta oskab tegutseda nii, et teda ei tajuta kellenagi, kes on kogu kontrolli enda kätte haaranud.

Selles peatükis vaatame, kuidas on kirjeldatud positsioon seotud võrgustiku teiste peamiste toimijatega. Miks on vaba tegutseja positsioon nii tähtis?

Kuidas seda endale saada? Kuidas saab juht teha sellele ruumi, et kujundada õpivõimeline ja paindlik võrgustik? Kas vaba tegutsejat saab kuidagi suunata? Nende küsimuste mõistmine võib heita valgust mõnele juhtimise ja aruandlusvaldkonnas levinud tüüpilisele kitsaskohale.

Oluline on ka mõista, mis tegelikult toimub, kui keegi millegi pärast mureseb. Kust tuleb vajadus tegutseda? See ajend määratleb vaba tegutseja rolli iseorganiseeruvates elavates süsteemides. Viha, mis paneb inimesed tegutsema, ei teki põhjusteta. Sellel on bioloogiline otstarve, isegi kui selle mõju võib olla kahjulik.

## VOLITUSED VÕRGUSTIKES EI OLE PÜSIVAD

Kes saab sekkuda võrgustikus vaba tegutsejana? Hea juht tagab, et töötajatel oleks tahtmine ja võimalus ühise eesmärgi nimel pingutada, soovitatavalt teatud entusiasmi. Sellised juhid saavad kasutada kokkukuuluvusringis kirjeldatud võimalikke sekkumisi. Elujõulise ruumi kujundamisse võivad panustada ka teised meeskonnaliikmed. Siiski mängib põhirolli see, kus inimene struktuuris paikneb, sest see määrab suuresti ära tema käsutuses olevad tegutsemisvõimalused. Külma sekkumise läbiviimiseks peab omama teatud autoriteeti ja volitusi.

Juhtimist käsitletakse enamasti kui suuna andmist ning see on tavaliselt seotud mandaadiga, mis on vormistatud näiteks tööülesannete kirjelduse või lepinguna<sup>113</sup>.

<sup>113</sup> Enese juhtimine on tuntud mõiste, mida sageli seostatakse enesekehtestamisega – oma huvide eest seismisega ilma teisi kahjustamata. See siiski ei hõlma vaba tegutseja kogu tähendust. Kui keegi näitab üles initsiatiivi tegutseda ühise eesmärgi nimel, on ta tähendusele lähemal.

See võib praktikas kujuneda ka iseenesest, eriti ebakindlatel aegadel, kui inimesed hakkavad toetuma mitteametlikele juhtidele.

Kui liitume algatusega, mille ümber ei ole võrgustikku veel tekkinud, siis pole ka juhtimine veel täielikult välja kujunenud. Eri osalised saavad kokku enam-vähem võrdsetel alustel lootuses luua ühiselt midagi uut. Kuigi juhtimine pole veel otsustatud, võib mõne poole soov esitleda end tugeva eestvedajana pärssida võrgustiku-protsessi tõhusat arengut, piirates loovust ja elujõulist ruumi. Võrgustiku toetamine on oma olemuselt midagi muud kui meeskonna- või projektijuhtimine.

Siiski ei tegutse algatusvõrgustikud eraldiseisvalt. Kui tunnen millegi pärast muret ja soovin teistega koostööd teha, tuleb mul arvestada struktuuri, milles ma osalen nii individuaalselt kui ka kollektiivselt. Ma võin olla töötaja, kellel on ameti-juhend ja konkreetne ülesanne. Võib-olla töötan lepinguga, kus ootused on selgelt kirja pandud. Võin olla iseseisev või vabakutseline töötaja, kuid minu rahalised võimalused või elukaaslase nõusolek seavad mulle siiski piirid. Sama kehtib ka kõigi teiste kohta, kellega ma soovin suhelda.

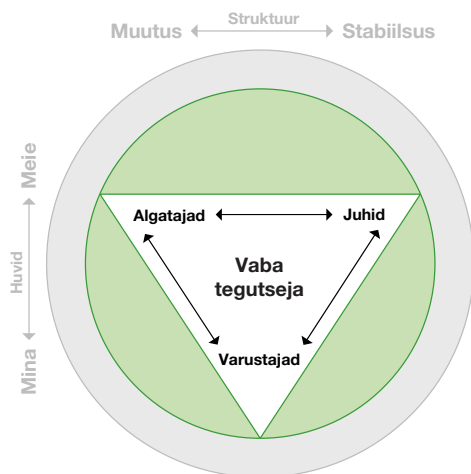
Kui kõik need struktuurid toimivad laitmatult, siis pole põhjust muretseda. Kui me aga alati kannatlikult ootame luba enne iga sammu või muudatuse tegemist, siis ei juhtu kunagi midagi. Milliste positsioonide kaudu saame võrgustikus liikuda? Millised neist on muudatuste tegemiseks kõige sobivamad?

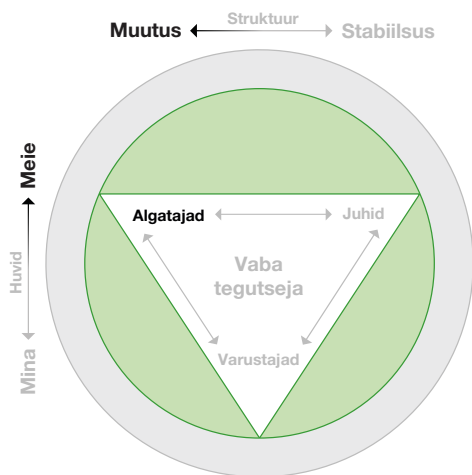
## MUUTUSTEGA SUHESTUDES VÕTAVAD INIMESED ERI POSITSIOONE

### Koosloome kolmnurk

Reageerimisvõimelised võrgustikud muutuvad pidevalt. Nad otsivad tasakaalu stabiilsuse ja muutuste vahel. Ilma stabiilsuseta puudub neil identiteet ja sidusus, kuid ilma muutuseta ei suuda nad muutliku keskkonnaga kohaneda. Teisel teljel eksisteerib pidev pinge mina ja meie – üksikisiku ja kollektiivi huvide – vahel. Koosloome kolmnurk näitab, millised on inimeste eri positsioonid sellel kahemõõtmelisel väljal.

Vaba tegutseja teeb kõik vajaliku, et tagada võrgustiku elujõulisus, luues ruumi loovusele ja koostööle. Ta loob sideme kolme peamise positsiooni (algataja, juht ja varustaja) vahel.





## Algataja sütitab koosloomeks vajaliku energia

Algataja tajub ohte ja võimalusi ning astub samme muutuste käivitamiseks. Kui algatus puudutab eelkõige ühiseid huve<sup>114</sup> ehk ambitsioone, mis on teistele ligitõmbavad, paiknevad nad kolmnurga horisontaaltelje muutuste poolel ning vertikaalteljel meie-poolal.

Koostöö otsimine ja saavutamine teiste osalistega loob võrgustiku, kuhu kuulub rohkem algatajaid. See on soe protsess, kus inimesi ühendab teatav ambitsioon ja nad loodavad, et nende visioon saab teoks. Nad panustavad

algatusse, loovad energiat ja teevad plaane ideede elluviimiseks. See on soe võrgustik.

Tavaliselt on selline soe võrgustik olemuselt mitteametlik ja võib tekkida eri viisil. Me näeme algatusspiraali kahte esimest etappi: algset ideed ja innustust. Kellelgi tuleb hea mõte ja ta toob selle oma suhtlusringkonda. Vestlused kohvimasina juures või köögilaua ümber jõuavad punkti, kus inimesed otsustavad tegutseda. Teerajajal on põnevad ideed, mis ahvatlevad teisi kaasa lööma. Mõnikord astuvad olemasolevad võrgustikud uude etappi tänu uuele võimalusele või säravale ideele, mis tekitab inimestes tegutsemisindu.

Muutus ei tule alati altpoolt. Sageli on juhile antud ülesanne midagi muuta. Selleks otstarbeks määratakse tihtipeale ajutine juht, muudatuste elluviija. Talle antakse vahendid, et muuta inimeste käitumist ülesannete jaotamise või ressursside kasutamise teel. Poliitik sekkub harva olukorda selleks, et säilitada senine seisukord.

Võimupositsioonil olev inimene peaks olema teadlik nii oma võimetest kui ka piirangutest. Tal võib olla küll võime uksi avada või neid suletuna hoida, kuid kui keegi ei taha neist udest läbi minna, ei toimu mingit liikumist üheski suunas. Selleks et luua võimalus muutusteks, tuleb leida toetajaid sooja võrgustiku kaudu. Poliitiline intuitsioon seisneb peamiselt selles, kuidas ära kasutada mitteametlikke suhteid. Inimesed, kes rakendavad muutuste saavutamiseks peamise meetodina kontrolli, ei saa loota, et tekib elujõuline ruum või koosloome.

## Juht mõjutab koostöö tingimusi

Juht kannab vastutust ja tagab struktuuri stabiilsuse. Tema ülesanne on hoolitseda selle eest, et tegevuste elluviimisel peetakse silmas ühiseid huve. Koosloome kolmnurgas paikneb ta horisontaalselt stabiilse struktuuri poolel ja vertikaalselt meie-poolal.

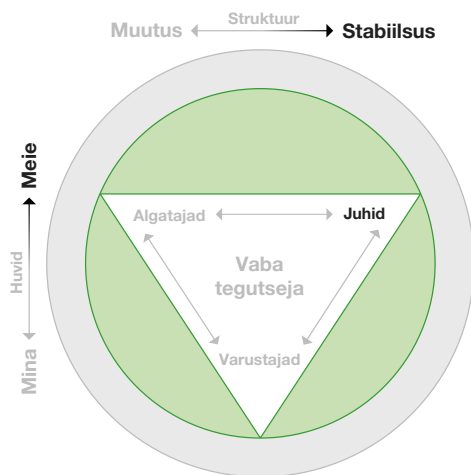
<sup>114</sup> Kui algataja peamine huvi on omakasu, kasutan pigem terminit „oportunist“.



Hierarhilistes organisatsioonides on juhile antud ametlik volitus. Vähem formaalses võrgustikus tekib struktuur loomulikult ja koos kohusetundega juhtida asju õiges suunas, mida mõned tunnevad tugevamalt kui teised.

Juht hoiab silmad lahti võimalike riskide suhtes. Tema positsioon võimaldab vaadelda valdkonda teisest perspektiivist kui algataja. Tema saab suhelda inimestega eri tasanditel. Seetõttu on tema mõjuala algataja omast erinev. Ta võib määrata tingimusi, mis kas soodustavad või pärstavad uute võimaluste teket.

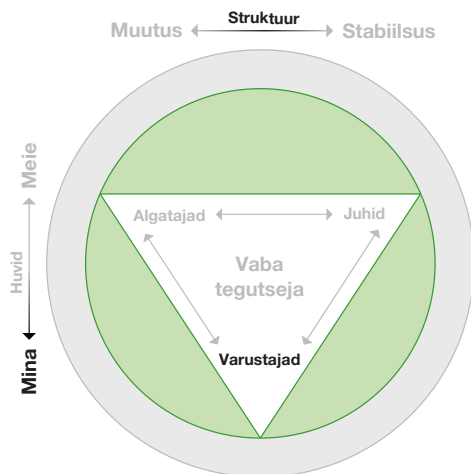
Nagu eespool näidatud, on struktuur elujõulise ruumi põhielement. Kui külmade protsesside kõrvale ei panda sooje protsesse, siis muutust ei toimu ja initsiatiiv jääb vaid unistuseks. Juht on koosloome seisukohalt küll tähtis, ent rolli mängib ka see, kuidas ta oma positsiooni tegelikkuses täidab. Peaasjalikult on tema võimuses pakkuda inimestele kindlustunnet, mida on vaja võrgustikuprotsessi panustamiseks. Margaret Wheatley räägib kahest juhtimisstiilist: „juht kui kangelane“ ja „juht kui peremees“.<sup>115</sup> Kangelane lubab turvalisust neile, kes teda järgivad ja tema juhi-seid täidavad. Seevastu peremees pakub turvatunnet koos üleskutsega arendada ja rakendada oma oskusi.



### **Varustaja annab oma teadmised ja oskused koosloome teenistusse kindlaksmääratud tingimustel**

Kolmanda osa koosloomeväljast moodustavad kõik ülejäänud, kes võrgustikus konstruktiivselt osalevad. Nende panus võib seisneda teadmistes, oskustes, tööjõus, uuendustes, ressursides või juurdepääsus teistele võrgustikele. Sõltumata sellest, kuidas või millega nad panustavad, käsitleb kolmnurga mudel neid kõiki varustajatena.

Juht suunab ja kontrollib ülesande elluviimist kooskõlas kehtestatud



<sup>115</sup> Wheatley 2006.

piiridega. Muutust algatavas võrgustikuprotsessis tuleneb ülesannete jaotus algataja ja juhi koostööst. Varustaja võib asuda stabiilsuse ja muutuse pingeväljal eri kohtades. Mõni eelistab stabiilsust, samas kui teised on muutuste suhtes kirglikumad. Meie- ja mina-teljelon aga asukoha määramisel enda seisukoht kaalukam kui algataja või juhi oma. Nad soovivad teha koostööd, kuid üksnes seni, kuni see on neile ohutu. Muutuvad tingimused toovad kaasa riski, mida algataja ja juht on meelsamini valmis võtma, pidades silmas ühishuvi.

### Inimese positsioon ei pruugi alati vastata tema rollile

John määrati organisatsioonis juhiks. Tema meeskond polnud saavutanud soovitud tulemusi ja temalt oodati olukorra parandamist. John korraldas põhjaliku uurimise, jälgis tulemusi, kuulas töötajate arvamusi, töötas välja plaani ja teavitas meeskonda sellest, mis hakkab edaspidi teisiti olema. Kahjuks ei toimunud järgnevat kuude jooksul kuigi suurt muutust. Meeskond kuulas hoopis üht vanemat kolleegi, kes oli olnud nende mitteametlik juht juba aastaid, kuigi Johni eelkäija oli püüdnud astuda tema asemele. Pärast kuut kuud tulutuid pingutusi andis John alla. Ent kuna tal oli hea palk, tegi ta kõik, et oma töökohast mitte ilma jääda. Praegu teeb John ainult nii palju, kui meeskonna haldamiseks hädapärast vaja: enda päästmiseks vajaliku miinimumi.

Kas John on juht, algataja või varustaja? Töökirjelduse järgi on ta juht. See on tema *funktsioon* formaalses struktuuris. Funktsioonid on seotud ametijuhendiga, mis määratleb ka volitused ja saadaolevad ressursid nende kohustuste täitmiseks. Johni puhul sattus ametlik struktuur vastuollu mitteametliku struktuuriga, mille osalistel oli oma tööst teistsugune arusaam. Tekkinud olukord ei olnud kooskõlas sellega, mida ametlikult oodati. Mitteametlikus töökorralduses puudus Johnil võimalus end juhina teostada, kuigi just see oli tema püüdlus. Seda positsiooni juba täitis üks mitteametlik juht, kes ei olnud valmis ohje käest andma.

John püüdis algatada muutust. Tal oli algataja *roll*, kuid ta ei suutnud seda algatust ellu viia. Ilma teiste panuseta ei jõudnud see lihtsalt mitte kuhugi. Ta ei kuulunud mitteametlikku sooja suhtlusvõrgustikku. Hoolimata ametinimetusest polnud Johnil ilmselgelt piisavalt mõjuvõimu, et kehtestada hierarhilise tasandi kaudu külmi sekkumisi. Poole aasta pärast oli John kurnatud ja tegeleb nüüd ainult minimaalselt vajalikuga.

Tema *positsioon* sarnaneb rohkem varustaja omaga, kuigi tal tööle asudes ei olnud plaanis seda rolli täitma hakata. Kirjeldatud näide toob esile erinevused funktsiooni, rolli ja positsiooni vahel:

- **Funktsioon:** ametlikult määratud tegevus, mida inimeselt formaalses struktuuris oodatakse;
- **Roll:** üksikisiku tegelik käitumine seoses teiste osalistega ja jagatud ülesannete raames;

- **Positsioon:** ühised vastastikku aktsepteeritud käitumismustrid üksikisiku ja teiste osaliste vahel.

Positsioon avaldub suhtlemise kaudu. Formaalne juhtimine on ülesanne, mis kellelegi määratakse. Mitteametlik liidripositsioon tuleb aga välja teenida. Suur osa võrgustikustisest suhtlusest kulub positsioonide pärast võitlemisele, kuigi inimesed ei pruugi seda endale teadvustada. Tiitlid, nagu algataja, juht ja varustaja, võivad kehtida nii otstarbe, rolli kui ka positsiooni kohta. Need mõisted on abiks, kui analüüsime tegelikku suhtlust: millised on vastastikused ootused, kus on puudujääke ning mida inimesed vajavad, et võtta endale üksteist täiendavaid positsioone.

### Mõni positsioon ei soodusta koosloomet

Kokkuvõttes ei panustanud John koosloomesse üldse. Lõpuks tegutses ta nagu *ellujääja*. Võitu sai isiklik huvi, mille keskmeks oli hea palk. Kolme täiendava positsiooni vastandina on olemas ka kolm vastanduvat positsiooni, mis ei soodusta sisukat suhtlust. Igal täiendaval positsioonil on oma mittetoetav vastand.

### Ellujääjatele on kõige olulisem omakasu

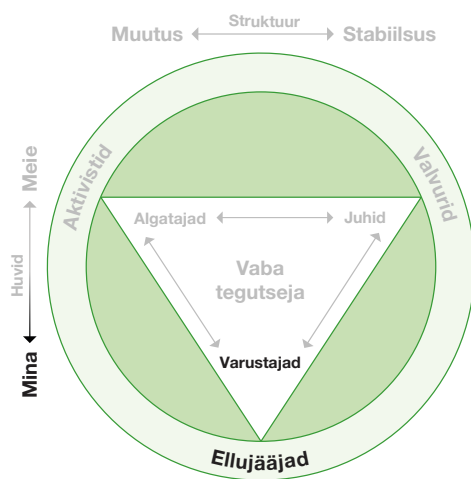
Ellujääjad ei panusta koosloomesse. See on tingitud asjaolust, et nad ei suuda või ei taha võtta endale sellega kaasnevat riski. Nad ei ole valmis end avama, et osaleda seikluses, mille lõpptulemus pole kindel. Selle asemel hoiavad nad kinni kindlatest lahendustest ja püüavad kaitsta omakasu, olenemata sellest, kas see on kollektiivse „meie“ huvides või mitte.

Nende enda vaatepunktist võib see olla täiesti põhjendatud, nagu põgenemiskäitumine kokkukuuluvusringi esimeses veerandis. Kui mind kutsutakse võrgustikus osalema uues algatuses, mis minu arvates nõuab minult liiga palju, siis tekitab see minus tõrksust ning mind osalema kutsunud algatajad näevad mind ellujääjana. Ellujääja positsioon ei ole oma olemuselt õige ega vale.

Need, kes ise ellu ei jää, ei saa ka teisi kuigi palju aidata.

Ellujääja positsioon ei ole alati nii selge nagu selles näites. Keegi ei taha endast sellist muljet jätta. Oma huvidest lähtumine sedavõrd silmatorkaval moel on ebameeldiv, eriti kui see väljendub käitumises, mis ei kannata küsimuste esitamist.

Ellujääjad võivad esineda mitmel kujul. Võtame näiteks need „alaliselt palgal olevad pidurdajad“, kes on alati valmis vaidlustama kõiki töökorraldusega seotud



muudatusi. Teisalt leidub ka oportuniste, kes on innukalt valmis osalema igas algatuses, mis töötab pakkuda neile head ellujäämisstrateegiat. Rahastajate jaoks on omaette kunst teha vahet oportunistide ja nende vahel,

*Kuidas ellujääjaid ära tunda? Nad väsitavad su ära*

kes otsivad rahalist tuge tõelistele ambitsioonidele<sup>116</sup>.

Ellujääjate äratundmiseks on lihtne rusikareegel: nad ei lisa koosloome protsessi piiskagi energiat. Otse vastupidi: võtavad energiat ära. Teisisõnu, nad kurnavad meid kõiki. See tundub loogiline, kui meenutada korraldamise sooja protsessi. Energiat tekib juurde siis, kui inimesed pühenduvad ühisele ambitsioonile, mis ületab isiklikud huvid. Ellujääja ei pühendu. Isegi kui ta teeskleb (nagu oportunistile kombeks), märkavad tema ebasümpaatsed need, kes kuulavad oma sisetunnet.

### Valvurile on kõige olulisem stabiilsus

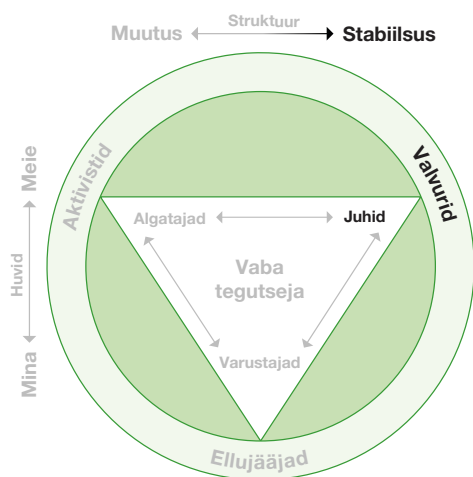
Valvur tunneb end vastutavana struktuurse stabiilsuse eest. Ta ei näe muutuste algatamises midagi kõitvat ja tal on võim seda takistada. Korra säilitamiseks kärbib ta riskantseid algatusi. Enda seisukohast vaadatuna võib tal olla täiesti õigus. Muutus ei tee olukorda tingimata paremaks ja võib-olla näeb valvur riske selgemini kui algataja, keda võib kergesti nakatada kollektiivne vaimustus. Vastutaval kohal olev isik mängib tavaliselt teistsugust mängu, mis toimub hierarhia kõrgemal astmel, ja

tema peab seal pinnal püsima. Teda hinnatakse selle ülesande põhjal, mille täitmiseks ta on ametisse nimetatud. Ta teeb oma valikud mänguväljal, mis jääb algatajale varjatuks.

Meie algataja seisab siis silmitsi suletud uksega. Ta ei tea valvuri kõiki kavatsusi, mis võivad kätkeda ka isiklike põhjuseid. Võimupositsioon annab valvurile teatavad eelised, mida ta tõenäoliselt ei soovi teistega arutada. Võib juhtuda, et valvur on lihtsalt maskeerunud ellujääja. Samas tekitab tema koht süsteemis algatajale probleeme. Niinimetatud normaalset

ellujääjat on võimalik eirata. Aga valvuri puhul on takistuse kõrvaldamiseks vaja, et tema midagi ette võtaks.

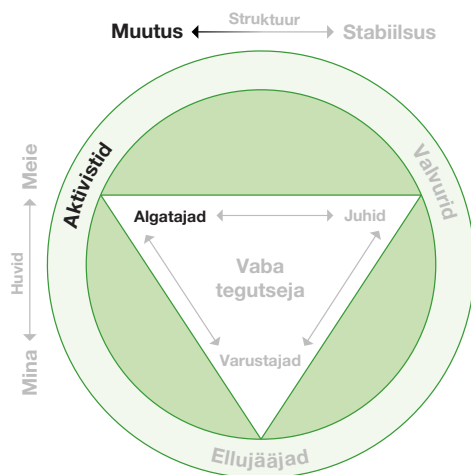
<sup>116</sup> Toetusprogrammide puhul nõutakse, et rahastuse saamiseks vastaks taotleja nii paljudele kriteeriumidele, et ainult eksperdid oskavad kirja panna seda, mida rahastajad ootavad. Paljud head algatused ei saa kunagi rahastust, samas kui oportunistid suudavad süsteemi ära kasutada.



### Aktivistle on kõige olulisem muutus

Akivist on pühendunud muutusele, kuid ei vastuta struktuurse stabiilsuse eest. Tema poolest võib struktuur täielikult kokku variseda, kui see teeks ruumi muutusele.

Ka see seisukoht võib teatud tingimustel olla täiesti põhjendatud. Struktuur võib olla juba ammu oma aja ära elanud. Kuid selline hoiak ei ole parim alus sisukaks vestluseks nende inimestega, kes tunnevad vastutust nimetatud struktuuri püsijäämise eest.



### Igal toetaval positsioonil on kahtlust äratav teisend

Kes saaks väita, et algataja pole pelgalt aktivist, kes näitab koostöömaski seni, kuni see tema eesmärgiga kokku sobib? Võib-olla on ta hunt lambanahas, kui ta esitleb end algatajana, kuid tegelikult ootab salaja võimalust rünnata? Sellised kahtlused kummitavad neid, kes vastutavad struktuuri stabiilsuse eest (näiteks juht ja korra-kaitsja) või kellele see struktuur on oluline (näiteks varustaja ja ellujääja). Kuni pole tõestatud vastupidist, jäävad nad ettevaatlikuks.

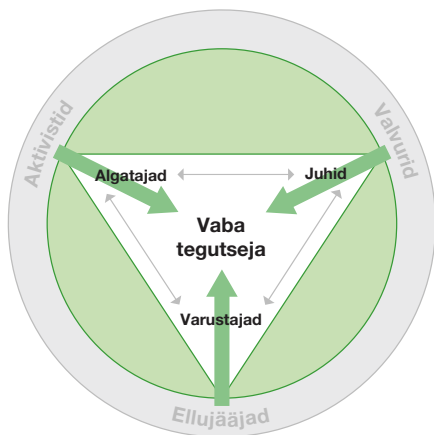
Samal ajal kahtlustatakse juhti sageli valvuriks olemises. Millist mängu ta mängib, et risk kontrolli alla saada? Mis on tema väidete taga tegelikult? On need üldse tõsiselt võetavad? Enne oma kaartide avaldamist tahab algataja teada, kas juht on siiralt huvitatud temaga kaasa mõtlemisest. Valvur võib kuritarvitada igasugust avameelsust, head tahet või naiivsuse väljendust.

Varustajat kahtlustatakse ellujääja rolli võtmises, soovis osaleda ainult omakasu nimel. Kui tulemused on rahaliselt motiveeritud, võib teistel kergesti tekkida arusaam, et varustajale pole raha mitte vahend, vaid eesmärk. Kui rahaline kasu on olulisem kui koosloome protsess, siis on varustaja sisuliselt ellujääja rollis.

Inimestena kõigume alati lootuse ja hirmu vahel. Seda näitab kokkukuuluvusringi esimene, vahetusele keskenduv veerand. Inimesed loodavad, et teised toetavad neid valdkondades, kus neil endil jääb midagi puudu, ent samas kardavad, et nad seda ei tee või, mis veel hullem, võivad hakata nende panust ära kasutama. Koosloome kolmnurk näitlikustab neid lootusi ja hirme.

### Vaba tegutseja aitab jõuda sisuka vestluseni

Kui inimese suhtes tuntakse umbusku tema rolli või ametikoha tõttu, tuleb tal astuda lisasamme, et tõestada end teiste osalejate silmis usaldusväärse partnerina. Algataja peab tõestama, et ta pole pelgalt aktivist, vaid hoolitseb ka struktuurse stabiilsuse eest ja võtab arvesse teiste inimeste muresid. Juht peab näitama, et ta ei ole valvur,



kelle ülesanne on uksi kinni hoida. Selle saavutamiseks tuleb tal võtta tõsiselt algset algatust ja olla valmis uurima selle võimalikke arengusuundi. Varustaja peab avatult jagama oma motive, tõestamaks, et ta pole ellujääja. Kes astub esimese sammu? Kahtluse all olevatel inimestel on keeruline valikut teha.

Selle kõige toimimiseks on vaja vahendajat, kes soovib võrgustikus aktiivselt osaleda ja keda peetakse usaldusväärseks kui teisi. Selleks on vaba tegutseja. Selle positsiooni väljateenimist võivad soodustada paljud asjaolud, näiteks:

- **Puudub huvide konflikt.** Kui kellelgi võrgustikus on huvid, mis on teiste huvidega vastuolus, on tal raske saada vabaks tegutsejaks. On tülikas, kui iga tegutsemise taga nähakse peidetud kavatsusi. Isegi kui need kavatsused on ehtsad, ei saa sellised inimesed kunagi vabalt tegutseda, sest nad peavad alati liikuma äärmiselt ettevaatlikult. Vaba tegutsejat ei tohiks sellised asjad takistada.
- **Ühine ambitsioon.** Võrgustiku teistele liikmetele peaks olema selge, et see isik toetab nende ambitsiooni. Moderaatorid, juhendajad, treenerid ja nõustajad, kes on palgatud kindla ülesande täitmiseks, on teoorias varustajad, kuna nad pakuvad oma teenuseid kindla ülesande raames. Põhikahtlustus seisneb siin selles, et neid võib motiveerida peamiselt raha, ja seetõttu on nad lihtsalt ellujääjad. Kui leitakse, et nad tõepoolest jagavad kollektiivi ambitsiooni ja on valmis selle nimel riske võtma, võivad nad omandada vaba tegutseja positsiooni.
- **Iseseisvus.** Iseseisvamad inimesed saavad vabamalt tegutseda nii, nagu parajasti vaja. Omakasupüüdlik ja hoolimatu manööverdamine tekitab võrgustikus rahulolematust. Oletatav lojaalsus või solidaarsus võrgustikuväliste osalistega võib samuti tegutsemisist ära võtta. Inimene ei saa olla täielikult erapooletu, kui tema järgmine töö sõltub mõnest välisest osalisest, kellega võrgustikul on keerulised suhted. Inimene, kes oskab iseseisvalt mõelda ja on näidanud, et suudab ise otsustada, saab suurema tõenäosusega vabaks tegutsejaks.
- **Maine.** Inimesele, kellel on võrgustiku liikmete seas hea kuvand, usaldatakse suurema tõenäosusega vaba tegutseja positsioon. Teda peetakse kellekski, kes saab probleemidest aru ja tunneb valdkonnas tegutsevaid osalisi. Varasem kogemus näitab, et ta on võimeline andma võrgustikku tähendusrikast panust just nii, nagu võrgustik vajab.
- **Karisma.** On inimesi, kes äratavad kergesti usaldust ka ilma varasema tunduseta. Vabal tegutsejal on loomupärased juhiomadused. Ta ei lase end mõjutada isiklikest tunnetest ega eelarvamustest, vaid säilitab fookuse ja uuriva hoiaku.

- **Loovus.** Kui võrgustikus pole vastastikust usaldust veel loodud, on avatud suhtumisega inimene sinna igati oodatud. Kui teiste tegevus võib oma kaitsemehhanismide tõttu olla mõneti pärsitud, on sellel isikul võimalik uurida eri viise, kuidas luua kontakte.

Seda loetelu võiks jätkata. Tegelikult määravad mitmesugused tegurid koos ära selle, kas inimene saab vaba tegutseja positsiooni. Igas hästi toimivas võrgustikus on vähemalt üks vaba tegutseja.

Kui võrgustik on passiivne ja haige, siis näitab koosloome kolmnurga positsioonide analüüs, et vähemalt üks toetavatest positsioonidest on täidetud puudulikult. Kõige otsustavam on seejuures vaba tegutseja olemasolu, mis on tähelepanuväärne. Lisapositsioonide tuvastamisel saab selgeks, et nende ühendamiseks on vaja vaba tegutsejat. Seda, kuidas säärane tegutseja toimib, ei saa ette näha ega ammugi mitte ette kirjutada. Igal juhul peavad nad tundma, et neil on vabadus tegutseda, olenemata sellest, kas vastav luba on neile antud. Just see omadus määratleb vaba tegutseja.

### **Ei hea ega halb, pigem analüüsimise keel**

Ükski roll või positsioon ei ole oma olemuselt ei hea ega halb. Kõigil osalejatel on oma vaatenurgast õigus täita rolli nii, nagu nad õigeks peavad. Need rollid ja positsioonid ei ole seotud kindlate inimeste ega ülesannetega. Olenevalt olukorrast võime kõik olla nii algatajad, juhid kui ka varustajad, samuti ellujääjad, valvurid või aktivistid. Koosloome kolmnurk ei ole normide kehtestamise tööriist, vaid pigem abivahend nõrkade külgede ja puuduste tuvastamiseks.

Inimesed võivad võrgustikuprotsessi käigus rolle ja positsioone vahetada, nagu tegi toodud näites John. Innustuse ajal võib valvurist saada juht või isegi algataja. Kui ellujääja tunneb end turvaliselt, võib ta samuti ambitsiooniga kaasa minna ja oma rolli muuta. Sellisel mänguväljal kujunevad inimeste positsioonid välja vastastikuse suhtlemise tulemusena. Kui võrgustiku rollidele ja positsioonidele piisavalt tähelepanu pöörata, ilmneb palju toimivaid dünaamikaid.

Just siin erineb vabade tegutsejate lähenemisviis teistest käsitletutest, mille puhul on tava jaotada inimesed peamiselt isikuomaduste või eelistatud rollide järgi. Selliste staatiliste kujutiste asemel pakub koosloome kolmnurk mõisteid, mis aitavad dünaamikat ära tunda ja selle üle arutleda. Niisuguse analüüsi peamised küsimused on järgmised:

- Mis rolle täidavad eri osalised?
- Milliseid positsioone nad võrgustiku dünaamika tulemusena võtavad?
- Millised toetavad positsioonid on koosloome tekkeks ebapiisavalt täidetud?
- Mida vajavad osalised üksteiselt selleks, et jõuda üksteist täiendavatele ja koosloomet toetavatele positsioonidele?
- Kes toimib võrgustikus vaba tegutsejana, alandades teiste jaoks liikumisbarjääre?
- Millised sekkumisvõimalused aitavad seda protsessi toetada?



Sekkumiseks saame kasutada kokkukuuluvusringi elemente: toetada suhteid, muuta kaitsekäitumine ebavajalikuks ja peatada lagunemine. Kahtlustamine on kaitsemehhanismi üks osa. Kui kahtlused on võimalik hajutada või need osutuvad põhjendamatuks, siis saab barjääre vähendada.

## ALGATUSEST LIIKUMISEKS

### Koosloomes tekkiv muutus on kõrvalsaadus

Võrgustikuprotsess ja tootmisprotsess on väga erinevad asjad. Esimene on tegelikult avastusretk, samas kui teises pingutatakse konkreetse eesmärgi nimel, püüdes töötada nii tõhusalt kui võimalik, liikudes mööda eelnevalt kirjeldatud ja paika pandud rada. Võrgustikuprotsessis on muutus kõrvalsaadus – üllatus, mis tuleneb suhetest, mille käigus on toimunud koosloome. Keegi ei saa seda kontrollida. See tuleneb panustamisest suhetesse, mille kaudu eri osalisi julgustatakse panustama oma võimete piires. Ettearvamatus muudab võrgustikuprotsessid riskantseks. Kuid võimalik kasu on suurem, kui keegi oleks osanud ette näha.

Võrgustiku suunamine on sageli ainus realistlik lahendus protsessi soodustamiseks, kuna vajalikud osalised lihtsalt ei aktsepteeri hierarhilist kontrolli. Võib-olla on see isegi hea. Raamatu selles osas kasutame võrgustikuprotsesside lähemaks uurimiseks koosloome kolmnurga terminoloogiat. Mida saame teha, et panna võrgustik liikuma, ilma et suruksime soovitud muutust jõuga peale? Kuidas tegutseda siis, kui meil on küll head kavatsused, aga piiratud võim? Ja mis saab siis, kui meil on võim tänu mõjukale positsioonile? Kuidas saame hoida võrgustikku erksana?

### Muutus rohujuure tasandilt: näide ebaõnnestumise kohta

Peeter mõistis, et tema organisatsioonis läheb peagi midagi viltu<sup>117</sup>. Tippjuhtkond oli muutunud mugavaks ja toetus vananenud tavadele. Organisatsiooni aitasid osaliselt ülal hoida ühe usukogukonna annetused, mille liige ta oli. Keegi ei pidanud oluliseks pidada arvestust selle üle, kuidas raha tegelikult kulutati. Kindlasti tehakse kõike ju parimate kavatsustega. Organisatsiooni identiteedis ei mänginud läbipaistvus kuigi suurt rolli. Aga avalik arvamus muutus. Pärast mitut avalikku skandaali nõuti juhtidelt aru. Torm polnud veel kogukonda tabanud, aga võis iga hetk puhkeda. Ja siis oleks kuri karjas.

Peeter rääkis oma juhiga, kellel polnud mingit soovi tegevuspõhimõtteid üle vaadata ega protseduure uuendada. Juht väitis, et probleemi pole, ja oli kindel, et see usukogukond on juhtkonda varem alati kindlalt usaldanud. Pealegi võiksid muudatused

<sup>117</sup> See juhtumiuuring põhineb tõestisündinud lool, mille rääkis üks osaleja MDFi rahvusvahelisel võrgustikuhalduse koolitusel. Analüüs viidi läbi koosloome kolmnurga abil.



mõjutada paljude kõrgema astme hierarhias olevate inimeste väljakujunenud huve, mis kindlasti põhjustaks juhile peavalu.

Lõpuks saabuski torm ja tabas asjaosalisi rängalt. Üks kahetsusväärne juhtum tuli avalikkuse ette ja levis laialdaselt ajakirjanduses. Murettekitav läbipaistvuse puudumine heitis varju kogu organisatsioonile. Terve süsteem oli šokis ja vastutajad kaotasid oma ametikohad.

Peeter kutsuti ülemuse jutule. Talle anti käsk viivitamata välja töötada järelevalvekord ja seda rakendada, et saada üksikasjalik ülevaade rahavoost. Ta asus oma ülesannet täitma, kuid seisis seejärel silmitsi töötajatega, kes ei olnud muutusteks ega lisatööks valmis.

Mis siin valesti läks? Kas Peeter oleks saanud midagi teisiti teha?

Esialgu oli Peeter algataja. Ta jagas oma muret juhiga, kes tegutses valvurina. Loogiliselt võttes oli Peeter täiesti õigel teel, mida näitasid ka hilisemad sündmused. Tema ettepanekut oli aga lihtne eirata, kuna tal polnud oma ülemuse suhtes piisavat mõjuvõimu.

Asjad oleksid võinud minna teisiti, kui Peeter oleks esmalt panustanud sooja suhtevõrgustikku kolleegidega, kes samuti olid lähenevat ohtu märganud. Sellised võrgustikud tekivad mitteametlikult, individuaalsete vestluste kaudu. Ehkki see ei kuulunud Peetri ametiülesannete hulka, tuleb põhjendatud murede korral siiski kuskilt pihta hakata. Õigete kaaslaste valimine on samuti oluline. Mõni oleks Peetrit kindlasti kuulda võtnud, kuid mõni oleks võib-olla leidnud, Et Peeter on oma tülikate ideedega neile ohuks. Kui aga keegi on tee juba sillutanud, järgnevad ka teised, ja iga uus tulija muudab tee järgmistele lihtsamaks. Kui tekib tugev toetajate võrgustik, ei saa juhid nende muresid enam tähelepanuta jätta, eriti kui toetajad on leidnud mõistva poolehoidja, kes on hierarhias sama kõrgel positsioonil kui nende ülemus. See aga nõuab taktitunnet, et ei jääks muljet ülemuse jalgealuse õõnestamisest.

Isegi siis võivad asjad viltu minna. Ülalkirjeldatud strateegia siht on algatada juhiga õiget sorti vestlus, selline, mis julgustaks teda liikuma valvuri rollist juhi rolli. Muutuseks on vaja nii algatajaid kui ka juhte. Kui algatajad keskenduvad ainult vallutusele, siis jäävad nad üsna kaugele sellisest kasulikust uurivast dialoogist, millel koosloome põhineb.

Antud juhul tuli läbimurre teiselt poolt. Avalikustatud juhtumi tagajärjed tõestasid Peetri juhile, et Peeter oskas tulevikku ette näha. Juht nägi teda nüüd päästeinglina. Ta edutas Peetri samuti juhiks. Kuid toimivate tööprotsesside väljatöötamiseks vajas Peeter kolleege. Ja nemad asusid ellujääja positsioonile.

Peetri algatus lõpuks ebaõnnestus, sest vajalik ettevalmistus oli jäänud tegemata. Nimelt ei olnud Peeter loonud toetajate võrgustikku. Töötava järelevalvesüsteemi loomiseks oleks ta vajanud kaasalgatajaid ja toetajaid, kes mõistaksid selle vajalikkust ning oleksid arendamise suhtes innukad. See olnuks esimene vajalik samm. Oma ideede ja uue töökoha volitustega oleks ta saanud pakkuda kolleegidele

turvatumnet, mida nad oleksid vajanud, et muuta oma positsioon ellujääjast varustajaks. Mõlemas etapis oleks tal olnud kasu kolleegist, kes oleks võtnud vaba tegutseja positsiooni, et luua side Peetri ja kaasatavate kolleegide vahele.

### **Muutus rohujuuretasandilt: liikumine algab äärealalt**

Muutus võib alata mitmesugusel viisil. Asjade paremini tegemine on optimeerimine. Kui see toimub suuremas mastaabis, siis nimetatakse seda üleminekuks. Jan Rotmansi arvates juhitakse üleminekuid harva ülevalt poolt<sup>118</sup>. Tegelikult soovib struktuuri säilitav režiim enamasti, et asjad jääksid endiseks. Minu arvates on niisugune kirjeldus valitsevast korrast ehk liiga mustvalge, sest selle hulka kuuluvad ka visiooniga juhid ja administraatorid ning innukad poliitikud. Asi on aga selles, et nad ei saa kuigi palju korda saata, kui nad ei loo sidet selle struktuuri äärealal toimuvate liikumistega, mille eest nad vastutavad.

Üleminekid sünnivad nurkade taga ja pragudes. Seal leidub inimesi, kes usuvad, et muutus on vajalik, sest nad tunnetavad pinget struktuuri ja muutuvate olude vahel. Nende seas on neid, kes võtavad initsiatiivi, otsivad toetust ja katsetavad eri lahendusi. Sageli peavad nad ujuma vastuvoolu, sest võimustruktuurid nii kergesti ei muutu. Mõni jätkab algatajana ja püüab leida ruumi struktuuri seest. Mõnest saab aktivist, kes püüab muudatusi jõuga ellu viia.

Süsteemis hakkab midagi muutuma alles siis, kui mitmed äärealadel olevad võrgustikud omavahel ühinevad. Sel teel arenevad nad piisavalt tugevaks vastujõuks, et juhtkonnal tuleb neid tõsiselt võtta.

Seejärel saabub periood, mil vanad struktuurid osutuvad jätkusuutmatuks ja kukuvad kokku. Kui see juhtub ilma uute stabiilsust pakkuvate struktuurideta, järgneb turbulentne periood, mis sarnaneb Ilya Prigogine'i avastatud harunemispunktiga keemilistes struktuurides<sup>119</sup>. Etapp pakub vähe stabiilsust, kuid võimaldab luua uusi seoseid. Lõpuks tekib uus kord, mis loodetavasti vastab paremini oma aja ja koha nõudmistele.

See teooria käsitleb suuri ühiskonnamuutusi, kuid sarnast protsessi võib täheldada ka suurtes organisatsioonides. Hoiatavad signaalid kõlavad süsteemi äärealadel. Seega need, kes suhtlevad välismaailmaga enim, on esimesed, kes mõistavad muutuse vajalikkust. Nad võivad olla kliendiga vahetult kokku puutuvad töötajad või, nagu sageli juhtub, kõrgema astme juhid, kellel on asjadest parem ülevaade. Keskastme juhtidel on suurim oht tunda huvi vaid organisatsioonisiseste protseduuride vastu. Seega tunnevad nemad muutusevajadust sageli liiga hilja.

<sup>118</sup> Rotmans 2012.

<sup>119</sup> Vaata teine peatükk „Energia“.

### **Kõigepealt toetajad, siis juhid ja lõpuks varustajad**

Eeltoodust on algatajatele peamine õppetund see, et esmalt tuleb saavutada piisavalt tugev positsioon, et võrgustikus olevad juhid neid tõsiselt võtaksid. Kui algatajad astuvad areenile enne õiget aega, satuvad nad vastamisi valvuritega, kes leiavad hulga põhjuseid nende takistamiseks. Nad võivad avastada, et nende ideed pole isegi päevakorras. Sooja toetava võrgustiku arendamine aitab saavutada tugevamat positsiooni. Sisukas vestlus algab inimestest, kes on avatud ja kellel on sarnane ambitsioon. Kasuks tuleb, kui sooja võrgustiku sees on inimesi, kellel juba on valvurite seas hea maine ja kes saavad seega võtta vaba tegutseja positsiooni.

Kui see võrgustik on piisavalt tugev, on valvuril lihtsam liikuda juhi positsioonile. Võib-olla on algatust veidi kohandatud, et teravaid nurki lihvida, kuid see ei ole hädavajalik eeltingimus. Varem ei takistanud tähendusrikast vestlust ju mitte sisu, vaid suhted (või nende puudumine). Kui vastastikune mõistmine on saavutatud, loob see aluse järgmiseks etapiks, milleks on dialoog juhiga.

Juhid võivad tingimusi muuta, luues sel teel ruumi struktuuri sees. Näiteks on võimalik kohandada ülesandeid või eraldada rahalisi vahendeid. Juhi ülesanne on leida tasakaal muutuste ja struktuuri stabiilsuse vahel. Oluline on mõista, et mitte kõik, mida algataja soovib, ei pruugi olla elluviidav. Algataja peab olema selle suhtes tähelepanelik.

Erinevad tingimused loovad varustajale võimaluse algatusele kaasa aidata. See on kolmas samm muutuste teekonnal. Võidakse kaasata spetsialiste, teha katseid vms.

Algatajal pole kuigi mõistlik otsida kontakti nendega, kes tegutsevad ellujääjatenä. Ellujääjal puudub vabadus astuda initsiatiivi riskantsele teele. Siiski on oluline säilitada nendega avatud suhtlus süsteemis. Ellujääjad näitavad ära tõkkes, mida leevendada, et nad saaks muudatustele kaasa aidata.

### **Muutus ülevalt alla: ruumi jõustamine või loomine**

Muutuste algatajaks äärealal ei ole üksnes vabad hinged ega kriitilised mõtlejad. Enamasti tahavad juhid ja administraatorid olla rohkemat kui lihtsalt valvurid. Rahastajad soovivad samuti näha, et nende raha kasutatakse tulemuslikult, mis enamasti tähendab, et nad ootavad muutusi.

Kui muutust nähakse tootena, siis piisab projektijuhtimisest, mis järgib külmi korralduspõhimõtteid. Teostatava projekti elluviimiseks on vaja juhi ja varustajate koostööd. Edu sõltub siin sellest, kas kõik tegurid on piisavalt kontrolli all, et eelnevalt määratletud lahendus annaks soovitud tulemuse.

Kui need tingimused jäävad täitmata, ei saavuta selline lähenemine soovitud tulemust, näiteks juhul, kui koostööd soovitakse osalistelt, kes ei lase end juhtida, või kui tekib ootamatu probleem, millele pole veel täiuslikku lahendust. Sel juhul on muutus pigem elutähtsa protsessi kõrvalsaadus ja olukord nõuab võrgustikupõhist lähenemist.

Juhil on võimalik luua turvaline keskkond, milles koosloomeprotsessid saavad õitseda. Ta avab uksi. Juht mõjutab teisi väljakul tegutsejaid eesmärkide ja prioriteetide seadmise kaudu. Hierarhilises organisatsioonis jagab ta ülesandeid ja ressursse. Võrgustikus loob juht teatud tingimustel juurdepääsu inim- ja ainelis-tele ressurssidele.

Kui juht avab ukse, ent keegi sellest sisse ei astu, ei muutu midagi. Koosloome nõuab ühendust ambitsioonide tasandil. Algatajad kasutavad võimalusi ära siis,

*Muudatusi ei algata mitte elluviimiseks, millesse nad usuvad. Muudatusi ei algata mitte ukseid, vaid algatajate energia.*

Seetõttu peab juht esmalt otsima toetajaid ja panustama sooja võrgustikku, mis aitab selgelt määratleda, milliseid uksi tuleks avada. Nii kujuneb muutusi soosiv elupaik, kus algataja saab areneda ja varustajad anda oma panuse.

### **Kus kassakultuur ei tööta**

Neoliberalismi ajastul on paljud hierarhilised suhted muudetud turupõhiseks. Varasem sisendite rahastamine on asendunud väljundi rahastamisega. Tasustatakse mitte pingutust, vaid tulemust, mida käsitletakse tootena („teenusena“). Haiglad mitte ei ravi inimesi, vaid osutavad tervishoiuteenust. Koolid mitte ei arenda noorte oskusi, vaid osutavad haridusteenust. Arenguorganisatsioonid mitte ei toeta partnereid arengumaades, vaid toodavad mõõdetavaid tulemusi ja väljundeid. Teadusasutused ei ole enam uute vaatenurkade kasvulavad, vaid teadmus-toodete pakkujad.

Rahastajad (riigiasutused, kohalikud omavalitsused, tervisekindlustused jne) tegutsevad süsteemi sees juhtidena – nad määratlevad tingimusi ja annavad hinnanguid tulemuste põhjal. Toetuse saajad on muutunud pakkujateks, kes peavad pakkuma tooteid, mis vastavad kokkulepitud tingimustele. Piiratud rahastuse nimel võisteldes on nad sunnitud tegutsema võimalikult odavalt, jätmata ruumi kõrvaltegevusteks või kaudseteks lahendusteks.

Energia ja ambitsioonid jäävad sellise lähenemise puhul tagaplaanile. Isegi algatajaid, kes võivad siiralt näha hangetes võimalust oma unistuste elluviimiseks, koheldakse varustajatena. Niisuguses olukorras peavad nad konkureerima nende inimestega, kes sihivad madalaimat võimalikku standardit, et teenida minimaalse panusega maksimaalset kasumit. Selle tulemusena veavad nad üksteist edasi ellujäämisrežiimis, saavutades tulemusi, mis ei rahulda mitte kedagi.

Juhtide rollis rahastajad peavad seetõttu kehtestama veelgi rangemaid kriteeriume ning muutma järelevalve ja hindamise protseduure üha jäigemaks. Seda tehes satuvad nad lõpuks valvuri rolli. Nägime, kuidas kokkukuuluvusringis nihkus suhtlus esimesest, vahetuseveerandist, kolmandasse, struktuuriveerandisse, ning seejärel moondus ja tardus. Säärane suhtlus tekitab lõpuks depressiooni, kuna

spetsialistid tunnevad, et neist on saanud pelgalt tootmisvahend, kelle peamine roll on haldamine, samas kui rahastajad loevad vaid arveid kokku.

Mitte mingit tähelepanu ei pöörata võrgustiku toitmiseks vajalikule energiale. Kui puudub ühine ambitsioon, millele inimesed oleksid valmis oma eri positsioonidel pühenduma, hajub see energia laiali. Allesjäänud loovust rakendatakse peamiselt kavalates viisides, kuidas süsteemis sellest mööda hiilida.

Niisuguses võrgustikus pole ruumi vabade tegutsejate jaoks. Vabad tegutsejad vajavad ruumi, et teha seda, mida nad süsteemi seisukohast oluliseks peavad. Kui kogu tegutsemisruum on rangelt kontrollitud ja arvel, on vaba tegutseja rolli astumise lävi väga kõrge.

Piirangutest hoolimata leidub alati mõni vaba tegutseja, kes leiab tegutsemisvõimaluse. Kuid eespool kirjeldatud süsteemis on nad haruldased, mis mõjub väga halvasti võrgustiku reageerimisvõimele.

Enamikus võrgustikes on ekslik pidada tegutsemist tooteks, mida saab esitada hallatava projektina. Samuti vähendab selline mõtteviis süsteemi reageerimisvõimet. Seda hakkab piirama klientide kujutlusvõime. Niisugune nõudluspõhine võrgustik ei saa liikuda kaugemale sellest, mida kliendid juba teavad, sest klient ei oska küsida seda, mida ta ei tea. Eriti puudutab see teadmuspõhiseid asutusi, kellelt oodatakse uute teadmiste loomist. Minu doktoritöö üks teese oli, et „nõudluspõhine teadmiste süsteem loob teadmisi, mida kellelgi vaja pole“ („A demand-driven knowledge system generates knowledge that nobody wants“)<sup>120</sup>.

*Ilma ühise ambitsioonita  
voolab energia võrgustikust  
välja*

See on mõneti karikatuur tegelikkusest. Õnneks leidub alati vabu tegutsejaid ja sooje võrgustikke, kes tagavad, et head asjad siiski sünnivad, isegi kui see läheb valitsevate suundumustega vastuollu. Need, kes soovivad liikuda juhi rollist kooslome suunas, peaksid otsima tingimusi, mis loovad selleks sobiva keskkonna.

## KOOSLOOME JAKS SOBIVAD KESKKONNAD (ELUPAIGAD)

### Ruum vabale tegutsejale

Koosloomet soodustavas keskkonnas on vabal tegutsejal vähe takistusi. Kuidas sellised keskkonnad tegelikkuses välja näevad? Kuidas saavad need, kes vastutavad struktuuride hoidmise eest, niisuguseid keskkondi toetada ja elus hoida? Järgnevad näited põhinevad juhtumitel, millega olen oma töös otseselt kokku puutunud.

<sup>120</sup> Wielinga 2001.

## Seemneraha

Kui iseseisvad tegutsejad loovad ühise ambitsiooni nimel võrgustiku, on suureks abiks see, kui keegi võtab vaba tegutseja positsiooni, millelt saab luua eeldusi sisukaks aruteluks. Oluline on oskus suhelda ja aru saada, kuidas võrgustikud toimivad. Samas peab see inimene saama endale lubada vaba tegutsemisega seotud majanduslikku ebakindlust. Väga varajases etapis ei ole partnerid tavaliselt valmis sellist tööd tasustama. Kui keegi hakkab liiga kiiresti oma tegevuse eest tasu nõudma, suhtutakse temasse umbusklikult – teda ei nähta mitte varustajana, vaid pigem oportunisti või ellujääjana, kes on peamiselt huvitatud omakasust. Vabad tegutsejad peavad olema visad.

Selles kujunemisjärgus seisavad rahastajate toetust otsivad inimesed silmitsi tõsiasjaga, et võimaluse saamiseks peab projektitaotlus juba sisaldama põhjalikult läbimõeldud tervikplaani. Just selles etapis napib võrgustikel ruumi, et säärane plaan üldse saaks sündida. Osa rahastajatest pakub lahenduseks nn seemneraha: väikest rahalist toetust projektiplaani koostamiseks. Toetussumma makstakse välja sõltumata sellest, kas ettepanek saavutab hangetel teiste seas edu.

## Teadlased, kes toetavad innovatsioonipõhiste võrgustike kujunemist

Eespool mainitud katses „Võrgustikud loomakasvatuses“ mindi sellise lähene-misega veel sammu võrra kaugemale. Loomakasvatusektori ettevõtjaid kutsuti esitama algatusi, mis toetaksid kestlikke uuendusi nende valdkonnas. Kriteeriumiks oli särav idee ja vähemalt kolme (osalejaid oli kümme-kond) ettevõtjaga võrgustik, mille keskmes oleks ühine ambitsioon. Üksikasjalikku projektiplaani ei nõutud. Parim viis selle geniaalse idee elluviimiseks tuli leida pärast seda, kui võrgustik oli katsesse vastu võetud.

Katse esimesel aastal (2004) esitati koguni 167 ideed, millest valiti välja 50. Peamised otsustavad tegurid olid idee kvaliteet ja võrgustiku ambitsioon. Heaks peeti ideed, mis oleks kasulik nii sektorile laiemalt kui ka neile konkreetsetele ettevõtjatele ning mida oli realistlik konkreetse programmi raames ellu viia. Esimese vooru edukalt läbinud ja heade väljavaadetega taotlejaid külastasid programmi meeskonna liikmed. Vahetu suhtluse käigus sai juhendajatele selgeks, kas tegu oli tõeliselt entusiastlike algatajatega või pigem oportunistidega, kes olid lihtsalt oman-danud oma kaaslastelt mõne populaarsuse võitmise elemendi.

Lõplikult välja valitud võrgustikke pidi hakkama juhendama üks vastavale vald-konnale spetsialiseerunud teadlane Wageningeni ülikoolist ja uurimiskeskusest ning teda pidi toetatama tagasihoidliku grandiga, mis kattis juhendamise ja muud kasulikud eksperditeadmised. Muud kulutused tasusid ettevõtjad ise.

Teadlastele anti sõnaselge juhised mitte võtta endale eksperdi rolli, vaid keskenduda uurimistöö juhendamisele. Initsiatiiv pidi jääma kindlalt ettevõtjate kätte. Esimese aasta lõpus tuli 35 teadlasest 10 välja praakida, kuna nad olid liigselt keskendunud kontrollile. Teised võitsid oma kutsepädevuse tõttu põllumajandustootjate austuse

ja usalduse. Kui näiteks algatuse keskmeks olid sead, pidi juhendaja oskama neist asjatundlikult rääkida. See ei olnud siiski nende kõige suurem panus. Lõpparuandes võeti nende kolm peamist panust kokku järgmiselt<sup>121</sup>.

- Seoste loomise funktsioon:
  - seosed võrgustikuväliste ekspertidega;
  - ühendused välisosalistega, kelle tegevus on eduka innovatsiooni jaoks hädavajalik.
- Protsessi funktsioon:
  - võrgustikus vajaliku eluruumi soodustamine.
- Strateegiline funktsioon:
  - meie-võrgustiku aktiveerimine<sup>122</sup>, mille tulemusena tekib tavade muutus.

Seoste loomise funktsioon on seotud uute lahenduste otsimisega, samas kui protsessi funktsioon hoiab energiat võrgustikus. Strateegiline funktsioon on aga seotud sellega, kuidas võrgustik midagi välismaailmas liikuma paneb. Teadlase positsioon osutus vaba tegutseja positsiooni omandamisel väga kasulikuks. Teadlastel puudus huvide konflikt võrgustikus osalejatega ja nende teadmisi hinnati, kuid neilt ei nõutud lahenduste pakkumist. Selle asemel koolitati neid läbi viima uurimisprotsessi, seekord koosloome vormis koos osalejatega.

Nagu varem mainitud, läks see katse väga hästi korda. Teisel ja kolmandal aastal kaasati juhendajate meeskonda ka põllumajandusnõustajad. Nemad töid välja, et nende suhtele ettevõtjatega avaldas suurt mõju see, et nad olid kaasatud katse kontekstis uurimistöö juhendajatena. Võrreldes tavapärase ärinõustaja rolliga, kus iga nõustamistund pidi olema võimalikult tulemuslik, tundsid nad, et saavad nüüd võrgustiku jaoks vajalikke tegevusi märksa vabamalt ellu viia.

### **Vaba tegutseja kui vabadust andev idee**

Varem mainitud tegevusuuringusse<sup>123</sup>, milles käsitleti põhja-lõuna suhteid ja milles osales viis rahvusvahelist mittetulundusühingut, valiti osalema kümme töötajat. Kõigil oli võrgustiku kaaslaste silmis hea maine ja nad nautisid teatavat tegutsemisvabadust. Mitmekesises rühmas oli inimesi Aafrikast, Aasiast, Euroopast ja Lõuna-Ameerikast. Kõigile tutvustati võrgustiku kontseptsioone, sealhulgas kokkukuuluvusringi ja koosloome kolmnurka. Nende teadmiste põhjal koostas igaüks oma võrgustiku analüüsi ja järgneval aastal tegutseti võrgustiku tervise parandamise nimel.

<sup>121</sup> Wielinga jt 2008, lk 31.

<sup>122</sup> Vt teine peatükk, mina-, meie- ja nemad-võrgustikud.

<sup>123</sup> Faber ja Wielinga 2011.

Aasta möödudes küsiti neilt, millest oli selle ülesande täitmisel kõige rohkem abi. Enim mainiti vaba tegutseja kontseptsiooni, mida nähti vabastavana. Varem olid nad samuti teinud kõike, mida pidasid vajalikuks, kuid tundsid sageli, et nende tehtav oli justkui keelatud, kui see ei olnud nende tööülesannetes kirjas või neilt ametlikult nõutud tegevus. Nüüd said nad aru, et piiride kompamine võib olla kasulik, kui see ei kahjusta võtmemängijate usaldust. See andis neile oodatud vabadustunde.

### Vaba tegutseja positsioon kui isiklik valik

Võrgustikutöö koolituse saanud spetsialistid rääkisid sarnaseid lugusid. Lõuna-Hollandi provintsis algatasid ametnikud võrgustikukoolituse, olles tüdinenud sellest, et neid nähakse pelgalt „Malieveldi sularahaautomaatidena“.<sup>124</sup> Nende suhtlus välismaailmaga piirdus enamasti projektitaotluste ja eduaruannete hindamisega arvuti teel. Kuidas saaksid nad koostöös huvirühmadega asuda aktiivsemale positsioonile, et leida ühiskonna-probleemidele uusi lahendusi? Liitusin selle algatusega 2011. aastal ja järgmisel aastal korraldasime koos Rosa Lucasseniga koolitusprogrammi „Töö võrgustikes“. Pakkusime avaliku sektori töötajatele kursusi mitme osalise kaasamisele suunatud poliitikakujundamise teemadel. 2015. aasta märtsis korraldas provints suure ürituse, et tähistada kolme aasta jooksul saadud edukaid kogemusi projektiga „Töö võrgustikes“. Sellised koolitused toimuvad siiani (seisuga 2020) ja provintsi ametnikele on loodud ka tugirühm.

Projektides kogukonnaliikmetega koostööd tehes puutusid need avaliku sektori töötajad sageli kokku ootamatute probleemidega, mis nõudsid loovaid lahendusi. Oma intuitsiooni järgimine tähendas tavaliselt riski võtmist. Tõhusad projektijuhid tegid seda nagunii, kuid nad kartsid, et see ei pruugi olla lubatud. Kui nad said vabalt tegutseja positsioonist aru, andis see neile ruumi ja kinnitust, et vahel on vaja raamidest välja astuda – kuid nii, et ka juhid seda hindaksid.

Aga miks peaks üks ametnik üldse nii käituma? Milleks riskida, kui võiks rahulikult ettenähtud piirides püsida? Sest nad tahtsid näha arengut! Nad olid täielikult pühendunud oma võrgustiku eesmärgile, mitte pelgalt seetõttu, et ülemus oli selle neile ülesandeks teinud, vaid kuna nad ise soovisid leida parima võimaliku lahenduse.

See on oluline taipamine: inimesed, kes tegutsevad vaba tegutseja positsioonis, saavad teiste silmis väärtuslikuks siis, kui nähakse, et nad on võrgustiku põhiambitsiooniga siiralt seotud. See on otsustava tähtsusega teiste teenistuses olevate inimeste töörahulolu seisukohast. Neil on kaks võimalust. Nad võivad näha oma tööd ülesandena, mida tuleb teha täpselt määratud tingimuste kohaselt ja mille eest neid peetakse vastutavaks. Kuid nad võivad võtta ametiülesannet ka kui raamistikku, kus nad saavad töötada oma ambitsioonide elluviimise nimel. Sel juhul muutub tööülesannete kirjeldus nende mänguvälja piirideks. Kui need piirid

<sup>124</sup> Malieveld on kuulus avalik väljak Haagi kesklinnas, provintsiavalitsuse hoonete kõrval, mida sageli kasutatakse meelevaldusteks ja muudeks avalikeks üritusteks.



tunduvad seejärel liiga ahtad, siis on ülesanne mängida seda mängu nii, et neid saaks laiemaks venitada.

Vaba tegutseja roll on igaühe enda valik: kas teed täpselt seda, mida kästud, või kasutad võimalust teha seda, mida pead tõeliselt oluliseks? Paljudele ametnikele, kellega koos me töötasime, oli säärane kontseptsioon kinnituseks sellele, mida nad olid alati teinud. Niisugune mõte oli vabastav, kuna nende töövõtted olid tihti tundunud mõneti keelatud. Teiste jaoks oli see üsna äärmuslik juhul, mis alguses tundus segane ja ebaturvaline. Mõne aja pärast taipasid nad siiski, et selline töö ühenduste ja energiaga annab neile palju suurema töörahulolu. „Mul on nüüd tunduvalt toredam töö,“ rääkis üks osaleja pärast kursuse lõppu peetud tagasisidekohtumisel.

Igaüks, kes kasutab hästi oma ametikoha võimalusi organisatsioonis, saab kasutada ära võimalusi, mida see funktsioon pakub töötamiseks millegi nimel, mis talle korda läheb. Näiteks suudavad valitsuse esindajad tavaliselt tuua laua taha rohkem osalisi kui ärinõustajad. Teadlastel on võimalus pöörduda ekspertide poole, kellele teistel on raskem ligi pääseda. Kõigisse võrgustikesse, kes otsivad lahendusi koosloome kaudu, on kasulik kaasata osalejaid, kes on samal ajal aktiivsed ka muudes seotud või olulistest valdkondades. Loodetavasti ei ole vaba tegutseja ambitsioonid vastuolus nende organisatsiooni ambitsioonidega. Nende vahel esineb vahel pingeid, kuid see ei ole olemuslikult halb. Töötajad peavad leppima, et neile antakse mõnikord ülesandeid, mis ei ole neile südamelähedased. Samas tuleb organisatsioonile kasuks, kui töötajate seas leidub kriitilise mõtlemisega inimesi, sest just nemad toovad kaasa piire nihutavaid algatusi, mis hoiavad organisatsiooni elava ja kohanemisvõimelisena.

*Vaba tegutseja roll on igaühe enda valik: kas teed täpselt seda, mida kästud, või kasutad võimalust teha seda, mida pead tõeliselt oluliseks?*

### **Vaba tegutseja vajab hingamisruumi**

Otsus hakata vabaks tegutsejaks ei ole alati lihtne. Sageli nõuab see vastupidavust. Mõnikord on vaja sekkuda protsessi viisil, mis ei pälvi kohe kõigilt heakskiitu. Tunnustus tuleb sageli hiljem. Pealegi satuvad vabad tegutsejad vahel võrgustiku kujunemise alguses võimuvõitluse tulejoonele. Mõnikord pannakse nad korralikult proovile, et lihtsalt näha, kas nad on selle koha väärilised. Kuna vaba tegutseja peab sageli valima vähem käidud tee ja võtma riske, võivad asjad loomulikult ka valesti minna. Tihti on lihtsam valida turvalisem tee, kuigi see ei pruugi viia koosloomeni.

Seetõttu on mõistlik otsida vastastikust toetust oma kaaslastelt. Vabad tegutsejad võivad sellest, kui neil on võimalus suhelda ja mõtiskleda koos teiste sarnases olukorras olevate inimestega. Väga kasulik on pühendada aega oma tegevuse analüüsimisele ning konsulteerida teistega selle üle, kuidas nemad mõistavad võimalikke tekkivaid stsenaariume. Siinses raamatus kasutatavad kontseptsioonid ja sõnavara on loodud spetsiaalselt selleks, et kaaslased saaksid omavahel kogemusi

jagada. Samuti aitavad need välja tuua koosloome protsesside põhiaspekte ning selgitada, mis toimib ja mis mitte.

Vabad tegutsejad tegutsevad peamiselt intuitsiooni järgi. Tihti mõistavad nad alles hiljem, teistega arutledes, kui palju nad on olukorda muutnud. Üheskoos mustrite avastamine ja konkreetsetes olukordades tõhusate sekkumiste parem mõistmine aitab vabadel tegutsejatel arendada oma intuitsiooni, et nad saaksid tulevikus veelgi edukamalt tegutseda.

## MILLEST TULEB SOOV TEGUTSEDA?

### Midagi enamat kui meile õpetatud normide raamistik

Miks me tunneme millegi pärast muret? Mis meiega tegelikult toimub? See on oluline kaalumist vajav asjaolu, kui eeldame, et vabad tegutsejad toimivad iseseisvalt. Kui inimene töötab mingi ülesande kallal, peab ta mõtlema vaid sellele, kas tema töö on tõhus ja tulemuslik. Kuid niipea, kui tekib tunne, et selle ülesandega on midagi valesti, ilmneb miski, mis vajab põhjalikumalt uurimist. Teataval hetkel saame signaali, et midagi on korrast ära. Võime märgata energiapuudust ja seetõttu leida, et pigem tahaksime teha esmalt muid asju või antud ülesandest sootuks loobuda. Meie energiavarud vähenevad. Võib-olla ärritume ja saame seekaudu lisaenergiat, kuid eelistame kasutada seda oma ruumi laiendamiseks, et saaksime teha midagi, mida peame tähtsamaks kui meile antud ülesanne.

Selline tundlikkus on olemas igaühel. Kui me oma antennid välja lülitame, võivad juhtuda kohutavad asjad, nagu on kirjeldanud filosoof Hannah Arendt Adolf Eichmanni kohtuprotsessi valguses<sup>125</sup>. Ta küsis luba osaleda sellel kohtuprotsessil ajakirjanikuna. Arendt meenutas, et oli väga üllatunud, kui nägi kohtus süüdi mõistetud ja holokausti logistika koordineerimises keskset rolli mänginud Eichmanni kohtupingis mitte kui ilmselget sadisti või jõhkrat kurjategijat, vaid kui igavat ametnikku, kes rõhutas, et ta lihtsalt täitis käske. Ta oli oma sisemise kompassi välja lülitanud. Herman van Gunsteren eristas selgelt ametnikke, kes lihtsalt teevad, mida kästakse, ilma kriitiliselt mõtlemata. Ta nägi selles korruptsiooni ühte vormi<sup>126</sup>.

Võiks arvata, et meil kõigil on kogunenud mingeid norme, väärtuseid ja arusaamu maailmast, mille alusel me pidevalt mõõdame enda ümber toimuvat. Kui tundub, et tegelikkus ei ühti meie ettekujutusega ideaalmaailmast, siis tuleb tegutseda. Me mõtleme midagi välja ja hakkame seda teoks tegema. Võib-olla on mõni teine need ideed juba enne meid välja mõelnud ja meie lihtsalt läheme nendega kaasa. Sel juhul ühineme võrgustikuga ja toimime nii, nagu meilt oodatakse.

---

<sup>125</sup> Arendt 1963.

<sup>126</sup> Van Gunsteren 1994.

Need ideed või lood mängivad meie elus suurt rolli. Meie identiteeditunne kujuneb nende põhjal. Need loovad aluse hea ja halva eristamiseks ning vastavad suurtele eksistentsiaalsetele küsimustele: kust me tuleme, kuhu läheme, miks tunneme süüd või miks juhtub halbu asju?

Siiski ei selgita need lood kõike. Iga lugu on vastus mingile varasemale sündmusele, kollektiivne püüe mõista minevikku. Need kõik on lootusrikkad püüdlused pakkuda ennetavat juhatust ebakindla tuleviku jaoks. Kui nende sisu piirdunuks vaid sellega, ei saaks need narratiivid muutuvate oludega kohaneda. See viib teise eelduseni: väljast saabuvad impulsid on olulised.

### Elavatel võrgustikel on oma dünaamika ja inimesed on selle osa

Sotsiaalses koosluses elavad loomad teavad, mida on vaja teha, et säilitada toimivad suhted ja tagada seeläbi rühma püsima jäämine. Tundub, et teadmine on olemas juba enne, kui seda suudetakse sõnastada.

Kui näeme üksikisikuid sõlmpunktidenä inimeste võrgustikes, mis omakorda on osa meie planeedi keerukast ökosüsteemist (mida James Lovelock nimetab Gaiaks), siis võib tegutsemisele või mittetegutsemisele suunavaid impulsse käsitleda osana meie seotusest elava süsteemiga. Teises peatükis käsitleti energia kesket rolli eluprotsesside toimimises. Evolutsiooni käigus keerulisemaks muutuvates protsessides näeme koosmõju, mis hoiab elavaid süsteeme pidevas liikumises. Koosmõju üks aspekte on liikumine täiendavuse ja terviklikkuse poole. Teiselt poolt on alati olemas jõud, mis panevad süsteemi proovile, samuti lagunemisprotsessid, mis eemaldavad kõik, mis enam ei toimi. Evolutsiooniline kasv kulgeb pulseeriva liikumisena.

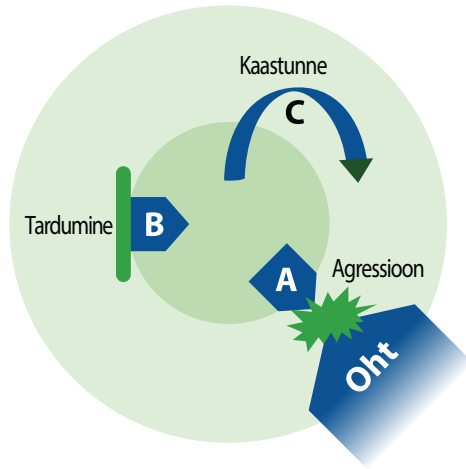
Mõlemat koosmõju aspekti on võimalik kogeda *Ilmselt on enne sõnu olemas teadmine* meis vabaneva energia kaudu. Ühel pool on elujõulise ruumi energia ja rahulolu kogemus, mis tuleneb oma võimete rakendamisest väärtusliku eesmärgi nimel, töö tähenduslikkusest ja tunnustusest ning turvatundest. See on kire ja armastuse energia. Teisel pool on energia, mis vallandub ohule reageerides, kui kehas eraldub adrenaliin, mis annab lisaenergiat võitlemiseks või põgenemiseks.

### Mobiliseeriv viha

Seda ohuolukorras esile kerkivat energiat võiks nimetada mobiliseerivaks vihaks. Viha energia võib liikuda kolmes suunas.

- **Agressioon: A-rada.** Signaal vallandab emotsiooni, mis muutub kohe vaenulikuks käitumiseks ja viib hävitava tegevuseni.
- **Tardumine: B-rada.** Signaal tekitab emotsiooni, millel on halvav mõju. Kuigi energia vallandub, ei suunata seda tegutsemisse tajutava ohu vastu. See juhitakse hoopis sissepoole, hävitades vastupanuvõime. Näiteks võib see ilmneda enesekindluse vähenemisena või selge pilgu kadumisena. See laseb peale jääda hävingul.

- **Kaastunne: C-rada.** See tee eeldab peegeldust. Kaastunne tähendab empaatiavõimet teiste kogemuste suhtes, isegi kui nad käituvad taunitavalt või kahjulikult. Kas suudame ette kujutada ennast nende olukorras? Kas käituksime siis ise samamoodi? Ökoloogia vaatenurgast on kahju tekitajad tegelikult kui etturid suuremas hävitavas protsessis. Tegelik probleem ei ole mitte nemad, vaid protsess, millesse nad on kaasatud.



Konflikti või lagunemist võib näha kui kangekaelset lohet, kes tahab kõiki oma sohu tirida. Lohe oskab täpselt ära kasutada meie nõrku külgi ja pöörata meie viha kas hävitavaks või tarduvaks käitumiseks. Kui lohe on meid kord kinni püüdnud, muutume osaks temast. C-raja valimine tähendab taktika äratundmist sellisena, nagu see on, ja strateegiate väljatöötamist lohe ülekavaldamiseks, selle asemel et pöörduda üksteise vastu. Konflikt ja kokkuvarisemine juhtuvad sellepärast, et mõni oluline ühendus on moondunud. A-rada tähendab võitmist või kaotamist, söömist või kellelegi teisele toiduks olemist. C-rada keskendub lahusolevate osade ühendamisele ja seeläbi hävitavate protsesside pidurdamisele või nende ebavajalikuks muutmisele.

Ühel minu koolitusel<sup>127</sup> oli rühm inimesi pahane korrumpeerunud piiskopi peale, kes kasutas oma võimupositsiooni rahalise kasu saamiseks. Tema silmakirjalik käitumine häiris neid tohutult. Pärast seda, kui nad olid saanud väljendada oma pettumust koolituse turvalises öhkonnas, said nad olukorda uue pilguga vaadata ning mõista seda kui haige süsteemi sümptomit. Sealt avanes võimalus läheneda loominguliselt ja otsida eri viise, kuidas piiskopil oleks raskem jätkata oma eeldatavat halba käitumist. Rühm suutis seda isegi vaadelda mänguna, mis tekitas energiat.

<sup>127</sup> MDF course: Active Network Management, 2009–2012.

### **Tegevuse õigustatus**

Vabade tegutsejate kasutamine on vastus elava süsteemi signaalile, mis näitab, et süsteemi reageerimisvõime säilitamiseks tuleb luua, hoida või taastada olulisi ühendusi. See on ebatraditsiooniline vaade juhtimisele. Järgmises peatükis võrdleme seda vaadet tavapärasemate arusaamadega.



# PEATÜKK 6

## *Reageerimisvõime*

### MIKS SEKKUDA TEISTE TEGEMISTESSE?

Kui oleme võtnud endale vaba tegutseja rolli, siis milline õigus on meil sekkuda teiste tegemistesse? Niikaua kui nad sellega nõustuvad, ei esita nad vastuväiteid. Aga mis saab siis, kui rääkimine ei too lahendust või teine pool ei soovi suhelda? Mis saab juhul, kui vastastikusel mõistmisel põhinev soe sekkumine ei ole piisav ning me peame kaaluma külma sekkumist, mis muudab nende inimeste jaoks valikute tegemise tingimusi? Seda tehes rakendame jõudu, mis mõjutab teiste inimeste vaba tegutsemisruumi ja võib seda piirata. Millal on need strateegiad elavate võrgustike teooria järgi tõhusad? Mida võib pidada positiivseks tulemuseks? Ja kuidas vältida lõksu, kus usume, et meie arusaam positiivsest tulemusest on parem kui teistel, kuigi tegelikkuses muutume probleemi osaks?

Nagu raamatu alguses mainitud, tuleb meie aja peamiste küsimuste lahendamiseks rakendada kogu võimalikku inimlikku nutikust. Koosloomet soodustavate sisukate vestluste ja uurivate arutelude alustamine on kunst. See oskus suurendab tõenäosust, et meie võrgustik suudab keskkonna muutustele tõhusalt reageerida. Kui vaadata maailma ühe suure elusorganismina, siis on meie võrgustikud hea tervise juures vaid juhul, kui nad on reageerimisvõimelised ja järgivad seitsmendat korralduspõhimõtet. Reageeringud on tõhusad, kui nad aitavad kaasa suurema ökosüsteemi heale toimimisele. Kui vaba tegutseja rollis tehtud tegevus on toetav, siis on see tegevus õigustatud.

Siiski ei saa me ennustada, kas niisugune heatahtlik sekkumine tõepoolest ka kasu toob. Siinse raamatu viimases peatükis käsitletakse küsimust, kuidas saada teada, kas me liigume õiges suunas. Soovin rõhutada, et praegu annab reageerimisvõime koosloome jaoks rohkem suuniseid kui muud põhjendused, mida on tegevuste õigustamiseks tavaliselt esitatud.

*Kes või mis määrab suuna?*

Õiguspärasuse kohta levib mitmesuguseid ideid, millest mõni lausa takistab meie kollektiivset võimet leida tõhusaid lahendusi meie ühiskonna probleemidele. Kõik need ideed kasvavad välja mitmesugustest lugudest selle kohta, kuidas maailm toimib.

Selles peatükis võrdleme mitmesuguseid levinud lugusid, millel on tänapäeva maailmas oluline roll. Inimesed loovad oma loo ise ja igaüks neist on erinev. Sellegipoolest on võimalik tuvastada valitsevaid mustreid. Eristamise aluseks võtan ma selle, millise tegutsemise õigustuse iga lugu pakub. Kes või mis määrab lõppkokkuvõttes suuna? Kuidas hinnatakse õiget tegutsemist? Selle küsimusega lõpetasime eelmise peatüki.

Ma tõlgendan neid lugusid elavate võrgustike ökoloogia vaatenurgast. Kuidas mõista nende narratiivide tekkimist? Mida nad annavad ja millised on nende piirangud? Mida annab juurde ökoloogiline vaatenurk? Ja lõpuks: millal on vaba tegutseja panus vajalik sisend reageerimisvõime arendamisse?

## IGAL LOOL ON OMA PIIRID

Me räägime üksteisele lugusid selle kohta, kuidas maailm toimib. Meil ei olegi teist valikut, sest tegelikkus on alati palju keerulisem, kui meie aju suudab mõista. Narratiivid juurduvad meis nii sügavalt, et enamasti me ei märkagi, et need on lihtsalt lood, mitte tegelikkus. Need aitavad meil oma kogemusi mõtestada ning nad

*Me räägime üksteisele lugusid selle kohta, kuidas maailm toimib. Meil ei olegi teist valikut, sest tegelikkus on alati palju keerulisem, kui aju suudab mõista*

sosistavad meile vaikselt kõrva, mis on õige ja mida tuleks vältida. Narratiivid juhivad seda, kuidas me maailma tajume. Me vaevu märkame asju, mis meie lugudes ei mahu. Need lood ütlevad meile, millised teod on head, rumalad või halvad. Nende narratiivide abiga oleme õppinud keskkonnas toimuvale reageerima. Need annavad meile võime reageerida, et me ei kaotaks sidet oma keskkonnaga.

Kui piisav hulk inimesi usub ühist lugu ja tegutseb selle vaimus, muutub see tegelikkuseks – isetäituvaks ennustuseks. Kuid ainult osaliselt, sest tegelikkus ei allu kunagi täielikult inimeste teooriatele ja mudelitele. Maailm muutub pidevalt. Teooriad ja mudelid kujunevad vastuseks möödunud olukordadele ning on seetõttu praegustest sündmustest alati sammu võrra maas. Kui lugude pakutud vastused ei anna tekkinud probleemidele piisavaid lahendusi, siis on aeg need üle vaadata.

Erinevad lood eksisteerivad samas ühiskonnas paralleelselt ja näevad koostööks ette erinevaid mängureegleid. Kui need reeglid on omavahel vastuolus, siis on keeruline kokkuleppele jõuda. Selle tulemusena ei suuda süsteem tõhusalt reageerida. Hoogu koguvad hävitavad mehhanismid, mida me kogeme pingete suurenemisena.

Nähtusi, kus iseennast taastootvad lood osaliselt pimestavad nende jutustajaid teiste arvamuste suhtes, on kirjeldatud üsna sageli, näiteks Thomas Kuhni



paradigmas, Bruno Latouri konstruktsioonides<sup>128</sup>, Jürgen Habermasi ratsionaalsustes<sup>129</sup> ja Peter Senge mõttemallides. Oma raamatus „Kas me oskame rääkida?“ („Can we talk?“) arutleb Joris Luyendijk kõlakodade üle, kus sarnaste vaadetega inimesed kokku saavad ja oma reaalsustunnetust pidevalt üle kinnitavad<sup>130</sup>. Facebooki ja Google'i algoritmid aitavad tõhusalt neid kõlakodasid säilitada, näidates inimestele täpselt seda, mida nad otsimootorite põhjal näha tahavad.

*Kui lood jäävad varjatuks, takistavad need ühist tegutsemist*

Pole olemas kahte inimest, kes mõtleksid täpselt samamoodi. Ometi on võimalik tuvastada valitsevaid mustreid, mis teatud ajal ja kohas avaldavad inimeste otsustele suurt mõju. Vaba tegutseja on mõiste, mis pärineb elavate võrgustike loost. Kui tahame tuvastada erinevaid lugusid, tuleb kriteeriumid määratleda avaramalt. Kuidas õigustavad inimesed oma käitumist? See õigustus on sügavalt kinni nende arusaamas sellest, kuidas maailm toimib, teadmiste loomusest ja sellest, milliseid reegleid on võimalik sellest tegutsemisjuhistena tuletada.

Käesolevas peatükis eristame seitset narratiivi, mille põhjal inimesed tuletavad mitmesuguseid reegleid. Iga lugu toetab erinevat uskumust ja pakub erinevat õigustust keeruliste probleemidega tegelemiseks.

| NARRATIIV                          | USKUMUS                                                                                                 | ÕIGUSTAMINE                                |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Maailm kui <b>masin</b>         | Inimene, kes teab, kuidas masin töötab, annab juhiseid selle kasutamiseks                               | Järgi eksperti                             |
| 2. Maailm kui <b>džungel</b>       | Ellujäämiseks on vaja tugevust ja distsipliini                                                          | Järgi tugevat juhti (või hakka ise juhiks) |
| 3. Maailm kui <b>turuplats</b>     | Konkurents soodustab kvaliteeti, spetsialiseerumist ja tööjaotust, suurendades paljude heaolu           | Teeninda klienti                           |
| 4. Maailm kui <b>küla</b>          | Toimivad lahendused tekivad ühise õppimise käigus                                                       | Tööta üksmeele nimel                       |
| 5. Maailm kui <b>müsteerium</b>    | Need, kellele on antud voli tõlgendada kõrgemate jõudude tahteavaldusi, kutsutakse teisi juhatama       | Järgi vaimset juhti                        |
| 6. Maailm kui <b>osa kosmosest</b> | Need, kes tunnevad sidet, peaksid suuna leidmiseks järgima oma sisemist kompassi                        | Järgi oma südant                           |
| 7. Maailm kui <b>elusorganism</b>  | Inimesed on osa evolutsioonilisest arengust ning vahendid, millega luua kogukondi ja hoida neid tervena | Tööta reageerimisvõime arendamise kallal   |

<sup>128</sup> Latour 2017.

<sup>129</sup> Habermas 1981a, 1981b.

<sup>130</sup> Luyendijk 2017.

Valitsevaid mustreid võib olla rohkem kui seitse. Oluline on mõista, et sellised lood on väga mõjukad ja toimivad suuresti varjatult. Pinna all toimides võivad need takistada koordineeritud tegevust, mis põhineb koostööl ja ühisel loovusel. Järgnevatel lehekülgedel uurime maailmavaateid, millele need narratiivid tuginevad, samuti iga narratiivi panust inimkonna arengusse ning nende puudusi ja lõkse. Teadmistel on igas narratiivis erinev tähendus ja tähtsus. Nende eri vaatenurkade mõistmine aitab meil aru saada, miks inimesed järgivad nii erinevaid reegleid.

## MAAILM KUI MASIN

### Teadmine on vaieldamatu tõde

Esimese loo kohaselt on maailm üks suur masin. Mida rohkem inimesed selle toimimisest teavad, seda paremini oskavad nad õigeid nuppe vajutada, et saada soovitud tulemusi. Objektiivsed uuringud annavad uusi teadmisi, mille abil saavad inimesed valmistada paremaid masinaid, ravida haigusi, kasvatada rohkem ja tervislikumat toitu, ennustada täpsemalt ilma, saata inimesi Kuule jne.

Teadusmeetodid peavad tagama objektiivsuse. Identsetes tingimustes tehtud katsed peavad andma samu tulemusi. Objektiivsus ja standarditele vastavus võimaldavad jagada sellist teadmist, mida teised saavad edasi arendada. Sel viisil areneb teaduslik teave kogu maailmas ning päevavalgele tuuakse üha rohkem tõde. Kui teadlased niisugust käsitlust ei vaidlusta, võib seda nimetada teadmiseks.

Püüdlus vaieldamatu teadmise poole ei lõpe kunagi. Tegelikkus ületab oma keerukuselt alati mudeleid, mida teadlased selle kirjeldamiseks loovad. Iga paradigma servaaladel tundub olevat teine tegelikkus, mis ei sobitu olemasolevatesse mudelitesse ja mida ei saa tuttavate mõistetega hõlpsasti määratleda. Newtoni füüsika käsitlus osutus väikseimate osakeste ja suurimate kiiruste uurimisel ebapiisavaks ning Einstein sillutas oma relatiivsusteooriaga teed kvantmehaanikale, mis avas täiesti uue reaalsuse. Teadlase töö seisneb pidevas usaldusväärse teadmise otsimises. Kui selline teadmine leitakse, omandab teadlane tunnustatud eksperdi staatuse.

### Järgi eksperti

Tegevuse õigustamise reegel kõlab nõnda: järgi eksperti. Nad on haritud ja neil on väärt kogemused. Asjatundlikud soovitusel on paremad kui ebaprofessionaalne segadus. Arstidel on meie tervise kohta rohkem teadmisi kui meil endil, nii nagu mehaanikud teavad paremini, kuidas meie autot parandada.

Kui tegemist on suurema probleemiga, siis on abiks, kui eksperdi nõuandeid peetakse nii usaldusväärseks, et kõik osalised on valmis neid järgima. Siiski pole see alati nii. Aga sellest veidi hiljem.

## Descartes ja tema vastuhakk kirikule

Rene Descartes'i peetakse tihti teadusmeetodi rajajaks. Ta esindas renessansiajastut, mil inimesed püüdsid iseseisvalt leida, mis on nende jaoks ilu ja väärtus, vastandudes pikale pimedale keskajale, kui domineerisid religioosne maailmavaade ning ebauusk. Ta pidas oma aja religioosset mõtlemist teadmiste arengu üheks suurimaks takistuseks. Descartes otsis pelgupaika Madalmaade vabameelsuses. Seal kirjutas ta oma teose „Discourse de la Méthode“ (1637), milles väitis, et midagi saab pidada tõeks vaid siis, kui see on eksperimentaalselt tõestatud. Metafüüsilised nähtused, emotsioonid ja intuitsioon tuli jätta kõrvale.

Seega seadis ta kahtluse alla roomakatoliku kiriku vaimse ülemvõimu, mille järgi on üksnes kirikul õigus tegelikkust tõlgendada. See andis kirikule võimaluse inimesi kontrollida. Mõni aasta enne Descartes'i essee ilmunist oli Galileo Galilei hädas, kui väitis, et Maa tiirleb ümber Päikese, mitte Päike ümber Maa, nagu piiblis kirjas. 1632. aastal oli ta sunnitud oma teooria ümber lükkama, et teda tuleriidal ei põletataks. Ta pääses suhteliselt kergelt – eluaegse koduarestiga. Descartes andis julge ja olulise panuse nüüdisaegse teaduse tekkimisse.

## Raketiteadus

Teaduse aluseks olev objektiivne meetod võimaldas moodsa ühiskonna kujunemist. Tehnoloogiline läbimurre viis tööstusrevolutsioonini ja aitas inimestel Kuu peale jõuda. Eriti 1950. ja 1960. aastatel tekitas teaduse kiire areng piiratud optimismi. Teadus võis teha kõik võimalikuks. Raketiteaduses oli sõna otseses mõttes piiriks vaid taevas. Arvati, et teadlased leiavad kindlasti lahenduse kõikidele suurematele probleemidele, nagu haigused, nälg, vaesus ja sõjad. Väideti, et heaolu kõigile on käeulatuses. See oli peamiselt vaid tehniline küsimus.

Seetõttu saavutasid eksperdid kõrge staatuse. Nemad näitasid teed prima lahenduseeni. Kui selline lahendus veel puudus, siis pidi uurimistöö tagama, et see lõpuks leitakse.

Ajakohastamise ja uuenduste propageerimiseks oli vaja saadud teadmisi teistega jagada. Teadustulemused tuli tõlkida sõnumiteks, mis oleksid arusaadavad siht-rühmade kasutajatele. Just seepärast muutus nõustamine 1960. aastatel nii populaarseks. Miks oli osa inimesi uuendustele avatud, samas kui teised lohistasid jalgu? Evert Willem Hofstee, maaelu sotsioloogia valdkonna üks rajajaid, tegi ettepaneku eristada tootjaid, kes kasutavad nüüdisaegset dünaamilist põllukultuuride mudelit, neist, kes järgivad traditsioonilist põllukultuuride mudelit<sup>131</sup>. Nüüdisaegne mudel tähendas uudishimu uue teadmise vastu ja valmisolekut riskida. See vastandus traditsioonilisele kultuurimudelile, mis hoidis kinni tuttavast ja suhtus kahtlustavalt kõigesse, mis oli erinev. Kolmandas peatükis mainisin Everett Rogersit, keda tsiteeritakse siiani tema vastuvõtukõvera tõttu, millega ta jagas tootjad uuendajateks,

<sup>131</sup> Hofstee 1957.

varajasteks kasutajateks, varajaseks enamuseks, hiliseks enamuseks ja mahajääjateks<sup>132</sup>. Mahajääjad polnud ilmselt kuigi taibukad. Uuenduslikkust hinnati kõrgelt ja sõnumi kvaliteeti ei seatud kordagi kahtluse alla. Säärast kallutatust arvustas hiljem teiste seas Niels Røling, kes nimetas seda innovatsiooni poole kallutatud eelarvamuseks<sup>133</sup>.

Madalmaades takistati pikka aega konkurentsi tootjate vahel. Neile, kes ei suutnud sammu pidada, pakuti väljaostukava, mis võimaldas tootjatel väärikalt kõrvale astuda. Hoolimata töökohtade vähenemisest põllumajanduses oli kiiresti kasvavas majanduses palju uusi töövõimalusi.

Lahkujatest teisel pool olid jääjad, kelle käsutuses oli terve armee riiklikult rahastatud teadmiste levitajaid nn OVO-triptühhoni: *Onderzoek*, *Voorlichting en Onderwijs* (teadustöö, nõustamine ja haridus), mille eest vastutas põllumajandusministeerium. Just nõustamine hoidis seoseid praktika, teadusuuringute ja poliitika vahel. Tänu sellele sai teavet avatud teadmissüsteemis kiiresti ja piiranguteta jagada.

Keegi ei kahelnud, kelle huve see teadmine teenis. Majanduskasv oli hea ning tugev positsioon maailmaturul nõudis, et Madalmaade toodang oleks odav, usaldusväärne ja kvaliteetne. Ühine huvi sidus tootjaid omavahel. Tootmistulemuste ja kogemuste vahetamine paljudes õpiklubides ning erialavõrgustikes oli väga tavaline.

Siiski hakati järk-järgult eristama teadmiste omandamise protsessi otsustusprotsessist. Teadmised on üks asi, kuid see, kuidas neid kasutada, hoopis teine. Anne van den Ban, kes on üks nõustamise kui teadusvaldkonna globaalseid teerajajaid, tõlgendas nõustamise ümber „otsustusprotsessi toetuseks“<sup>134</sup>. Kliendile ei öelda otseselt, mida teha, vaid talle antakse vajalikud teadmised ja tugi, mille alusel saab ta teha mõistliku otsuse. Põhjuseks oli 1960. aastatel alanud põllumajanduse ajakohastamine ja tootmismahu kasvatamine. Tootjatel tuli spetsialiseeruda ja teha valikuid. Nõustaja võis hinnata, milliseid tagajärgi tooks konkreetsele tootjale spetsialiseerumine piimakarjakasvatusele või maaharimisele, kuid see valik ei sõltunud ainult majandus- ja tehnilistest teguritest. Millise valiku tootja tegi? Millised olid tema pere oskused ja huvid?

Professor Anne van den Ban oli minu inspiratsiooniallikas, tänu kellele ma valisin nõustamise valdkonna. Õppisin Wageningeni põllumajandusülikoolis toitumise eriala, sest algselt kõitsid mind biokeemilised protsessid, mis hoiavad inimkeha tervena. Seejärel nihkus mu tähelepanu inimestevahelistele protsessidele. Töötasin van den Bani palvel tudengina aastaid koosolekute protokollijana. Õppisin suhtlustreeningute juhendajaks ning õpingute lõpus palus professor mul koostada nõustamise õppekava Benini

<sup>132</sup> Rogers 1962.

<sup>133</sup> Røling jt 1976.

<sup>134</sup> Van den Ban 1970.

põllumajandusteaduskonnale, kellega Wageningeni ülikool 1981. aastal koostööd alustas. See koostöö kestab siiani (2020).

Veel üsna hiljuti<sup>135</sup> eristasid paljud rahastajad rangelt teadmiste loomist ja levitamist, millest teadmiste loomine kuulus teadlaste vastutusalasse. Selle lineaarse käsitluse kohaselt voolavad teadmised allikast ehk teadusuuringutest kasutajatele.

Teaduslikult vaieldamatute teadmiste väärtust ei saa alahinnata ja need mängivad ühiskonnas tähtsat rolli. Kuid sellised teadmised pole alati kättesaadavad ega pruugi olla otsustava tähtsusega.

### **Vaieldamatu teadmine pole alati kättesaadav**

1970. ja 1980. aastatel muutusid optimistliku lineaarse mõtlemise puudused üha ilmsemaks. 1972. aastal ilmus esimene murettekitav Rooma Klubi raport „The Limits to Growth“<sup>136</sup>. Arvutusmudelid näitasid, et kui maailma rahvaarv jätkaks sellist piiramatut kasvu nagu viimastel aastakümnetel, siis lõppeksid üsna pea olulised toorained. Alguse sai laiapõhjaline liikumine, mis muretses looduse ja keskkonna pärast. Varem peeti igasugust kasvu soodustavat algatust heaks. Nüüd hakati selles eelduses kahtlema.

Arenguabi töötajad, kes olid püüdnud rakendada lääne põllumajandustehnikaid, et tõsta arengutaset vaesemates riikides, naasid sageli pettunult. Teadmine, mis oli välja töötatud lääne teadusinstituutides ja katsebaasides, ei sobinud väike- tootjate olukorda. Teadmine, mille kvaliteeti polnud kunagi kahtluse alla seatud, ei kõlvanud neile. Algatati liikumine, mis hakkas arendama tehnoloogiaid, mida nad saaksid kasutada.

*Kui probleem on keeruline ja huvide konfliktid suured, ei pruugi inimesed jõuda kokkuleppele selles, mis on vaieldamatu teadmine*

### **Sõnnikuprobleem: see ei lõpe iial**

Madalmaade põllumajanduses olid eksperdid alati olnud kui tuleviku teeviidad. See roll sattus surve alla, kui põllumajandusministeerium oli sunnitud hakkama rakendama meetmeid, et piirata intensiivse põllumajanduse kahjulikku kõrvalmõju. Kolmandas peatükis mainisin sõnnikuprobleemi. Kuigi esimesed märgid probleemidest pärinevad juba 1969. aastast, võeti poliitilise surve all meetmed vastu alles 1984. aastal. Kui liitusin 1985. aastal põllumajandus- ja kalandusministeeriumiga, olid mu kolleegid hõivatud terve hulga meetmete kehtestamisega, et piirata pestitsiidide kasutamist põllumajanduses ning aianduses. Ühel hetkel oli ministeeriumi ülesanne kasvu edendamine, järgmisel hetkel aga juba kahjustuste ohjeldamine.

<sup>135</sup> Kuigi see sageli toimub ikka veel nõnda. Euroopa Komisjon läheb Euroopa innovatsioonipartnerluse programmiga (EIP-Agri 2014–2020) teist teed, sest selles nähakse väärtuslikku teadmist, mis on tekkinud teadlaste ja teiste teadmiste süsteemi osaliste koostöö tulemusena.

<sup>136</sup> Meadows jt 1972.

Lahendusi oodati teadlastelt. Keskenduti tehnoloogiauundustele, näiteks sõnniku tööstuslikule töötlemisele. Teadlastel tuli välja selgitada, kui palju väetist suudab muld vastu võtta. Kuid teadusel ei olnud valmis vastuseid: seda küsimust polnud kunagi tõsiselt uuritud. Ministeerium, tootjad ja looduskaitssjad kaasasid kõik oma valdkonna teadlased, kes said erinevaid tulemusi. Oli tekkinud suur huvide konflikt. Kirjutan seda 41 aastat pärast seda muutuste aastat poliitikas ja peaaegu pool sajandit peale seda, kui insener Henkes esimesed murekohad esile tõi. Teadlased ei ole vastustes endiselt üksmeelel ning ELi ja liikmesriikide vahel jätkub pinev arutelu vastuvõetavate standardite üle. Kui probleem on keeruline ja huvide konfliktid suured, ei pruugi inimesed jõuda kokkuleppele selles, mis on vaieldamatu teadmine.

Seda tüüpi probleemide kohta on näiteid palju. Kõik teavad vanasõna, et konflikti korral on esimene ohver tõde. Tänapäeval on palju inimesi, kes ei usu, et kliima-probleemi on põhjustanud inimtegevus, ja nad kaasavad oma seisukohtade toetuseks isegi teadlasi.

### Keerulise protsessi tulemus on ettearvamat

Otsustajad eelistavad otsustamisel tugineda hästi põhjendatud ootustele tulemuste osas, mille vahel nad saaksid valida. Oleme nüüd näinud kahte põhjust, miks selline teadmine mõnikord puudub. Esiteks on uurimistööd tehtud ebapiisavalt. Tavaliselt ei ole aega oodata põhjalikke uurimistulemusi, sest otsuse edasilükkamisest tingitud kahju on suurem kui ebakindlal alusel tehtud otsuse otsene mõju. Teiseks võitlevad vastandlike huvidega osalised üksteise tõe vastu.

Kolmas ja veelgi olulisem põhjus tekkis 1980. aastatel. Probleemid võivad olla nii keerulised, et otsuse tagajärge on pea võimatu ennustada. James Gleicki „Kaos“ oli esimene teos, milles tutvustati kuulsat näidet liblikast Amazonases<sup>137</sup>. Kui ta oleks oma tiibu natuke teistmoodi liigutanud, poleks konkreetset orkaani USAs tekkinud. Juhus näib mängivat paljudes loodusnähtustes suurt rolli. Kui mingi protsessi kulgu mõjutavate tegurite arv muutub liiga suureks, siis on tulemust võimatu ennustada.

Kurtz ja Snowden eristavad lihtsaid, keerulisi, kompleksseid ja kaootilisi protsesse<sup>138</sup>.

- *Lihtsaid protsesse* iseloomustavad lihtsad põhjuse-tagajärje seosed. Need, kes järgivad juhiseid sõna-sõnalt, saavad täpselt soovitud tulemuse.
- *Keerulised protsessid* koosnevad suurest hulgast põhjuse-tagajärje seostest, millest igaüht on võimalik täpselt ennustada. Seetõttu on tulemus siiski prognoositav. Lennuk on küll keeruline masin, aga seda saab täpselt juhtida. Vastasel juhul ei julgeks me lennukiga lennata.

<sup>137</sup> Gleick 1987.

<sup>138</sup> The Cynefin Framework: Kurtz ja Snowden 2003.

- *Komplekssed protsessid* on pea ettearvamatud, kuna neid mõjutavaid tegureid on liiga palju. Näiteks kliima on kompleksne protsess. On võimalik tuvastada mustreid, mis võimaldavad esitada usaldusväärse ilmaennustuse mõne päeva, kuid mitte pikema perioodi kohta.
- *Kaootilised protsessid* on nii ettearvamatud, et nende puhul ei ole isegi mustreid võimalik tuvastada. Kaootiline protsess on näiteks maavärin, vulkaanipurse või kokkupõrge meteoriidiga. Mõnikord on võimalik seda osaliselt ette näha, teinekord aga mitte.

Igat liiki protsessi puhul tuleb kasutada erinevat juhtimisviisi.

- *Diagnoosi-retsepti mudel* sobib *lihtsate protsesside* jaoks. Ekspert tuvastab protsessi olemuse ja osutab otsuse tagajärgedele. Valik sõltub sellest, millise hinnangu otsustaja nendele tagajärgedele annab.
- *Analüüsimise ja juhendamise mudel* on vajalik *keeruliste protsesside* puhul. Põhjuse-tagajärje seosed ei pruugi olla kohe selged, kuid põhjaliku uurimise teel leiab need üles. Seejärel antakse juhiseid parima teguviisi kohta. See võimaldab otsustajatel oma otsust põhjendada.
- Niisugune lähenemine ei sobi aga *komplekssete protsesside* jaoks. Siin on vaja *tuvastamise ja reageerimise mudelit*. Tuleb tuvastada mustrid ja toimida nende järgi. Võimalike vastuste suur valik lubab tegutseda kiiresti ja vastavalt olukorrale.
- *Kaootiliste protsesside* korral pole muud võimalust kui tegutseda olemasolevate vahenditega.

Sel juhul võib kriisiplaan hoida ära hulga tarbetuid kannatusi. Kui kriisiplaan on paigas, siis muutub kogu protsess pigem kompleksseks probleemiks, sest olemas on kindel muster, mille järgi selline kriis võib puhkeda, ja kriisiplaan aitab kannatusi võimalikult palju vähendada.

Kõike seda arvesse võttes on need protsessid, kus mängivad rolli inimeste otsused, olemuselt kompleksed. Pikka aega püüdsid poliitikat toetavad teadlased käsitleda neid protsesse keeruliste protsessidena ning analüüsimine ja juhendamine oli tavapärane viis muuta eksperdiarvamus otsustusprotsessis domineerivaks. Otsustajad vajaksid hulgaliselt andmeid ja statistikat, et teha valikuid, mis põhineksid usaldusväärsetel teadmistel.

Postmodernism kui filosoofia suund seab sellise usaldusväärse illusiooni kahtluse alla. Maailm on kaootiline ja ettearvamatu. Püüdlus kontrollida toob rohkem kahju kui kasu. Peame õppima sellise põhimõttelise ebakindlusega toime tulema.

Seetõttu ei ole ekspertidel enam sama staatust, mis neil oli mõnikümmend aastat tagasi. Interneti areng on seda veelgi kahandanud. Veebis on nii palju infot, et igaüks võib leida sealt kinnitust sellele, mida ta juba usub. Arstid kogevad seda siis, kui nad puutuvad kokku patsiendiga, kes on juba põhjalikult uurinud oma vaevuste

võimalikke põhjuseid ja arvab seetõttu, et teab meedikutest paremini. Ja mõnikord võib see isegi tõi olla: lõppude lõpuks ei saa eeldada, et arst teab kõike.

Praegune populismi kasv lisab survet veelgi. Populismi toidab rahulolematuse, mida tunnevad inimesed, kes on kaotanud kindlustunde ja süüdistavad selles režiimi. Lihtne on eksperte kohe seostada režiimiga ja seetõttu peetakse neid kahtlaseks. Need, kes otsivad oma kahtlusele kinnitust, leiavad selle internetist.

Õnneks on valdkondi, kus teadmised on selged ja vaieldamatud ning kus eksperdid saavad näidata, milline on parim tee. Kuid sageli ei ole see piisav ega ainus õigustus tegutsemisele.

### **Teadlased teistsuguses rollis**

Teadlaste kogukond ei näe maailma enam kui masinat. Riske ja ebakindlust uuritakse paljudes teadusvaldkondades. Ka mina pean end teadlaseks ja järgin teadlase põhimõtteid: viitan allikatele, mu oletused on tuletatud loogiliselt allikatest ja vaatlustest ning nende põhjal kujunev teooria paneb aluse edasistele uuringutele. Tõeline teadlane ei tea kunagi midagi kindlalt ja otsib kogu aeg uusi lahendusi.

Kui maailma nägemine masinana ei anna küsimustele tõhusaid vastuseid, on teadlased vajalikud teistsuguses rollis. Nad ei ole enam suunajad, vaid avastusretke partnerid, kes otsivad koos teistega uusi lahendusi. Näiteks annavad nad oma panuse meetodikat tutvustades, et vältida levinud vigu. Samuti jagavad nad teavet teiste kogemuste kohta ja nende kaudu on võimalik jõuda õigete inimesteni. Lisaks dokumenteerivad nad kogu protsessi, et teised teadlased saaksid kasutada nende kogemusi.

### **KOKKUVÕTE PANUSTEST JA PIIRANGUTEST**

- + Objektiivne ja kontrollitav teave on vahetatav info ning seetõttu moodustab uurimistöö aluse, millesse saavad paljud panustada. See on toonud kaasa suuri tehnoloogiaasaavutusi ja sama jätkub ka edaspidi.
- + Kui teadmine on saadaval vaieldamatu tööna, muutuvad ratsionaalsed valikuprotsessid lihtsamaks.
- Kompleksed protsessid on ettearvamatud. Seejuures tekib oht, et objektiivsed andmed pakuvad ekslikku turvatunnet.
- Komplekssete probleemide ja huvide konflikti korral on vaieldamatu töö harva kättesaadav.



### Teadmine kui relv

Teises narratiivis on maailm kui džungel. Iga puu taga varitseb mingi oht. Ümberringi on vastased ja ainult kõige tugevamad jäävad ellu. Küsimus on selles, kas süüa või saada ärasöödud, võita või kaotada.

Spordis ja mängudes kehtivad kindlad reeglid selleks, et vähendada kaotusest tulenevat kahju. Võistluse põnevus jääb alles. Osalejad tunnevad, et nad on motiveeritud panustama ja arenema. Erinevalt olukorrast, kus maailma nähakse kui masinat, ei ole mängu kulg ennustatav: sest poleks ju üldse lõbus, kui kõik oleks ette teada! Maletaja võib mõelda paar käiku ette, kuid see, mida vastane teeb, selgub alles hiljem. Sama kehtib kindrali kohta, kes koostab strateegiat lahingu võitmiseks. Lahingu lõpptulemus sõltub rünnakust ja vasturünnakust, aga ka juhusest. Seega erineb see strateegiline narratiiv (strateegiline ratsionaalsus Jürgen Habermasi mõistes)<sup>139</sup> täielikult instrumentaalsest narratiivist, mille eesmärk on saavutada ennustatavus ja kontroll.

Konkureerimises ja võitluses on teadmine oluline relv. Enamate teadmiste omamine annab konkurentsieelise, mida ei taheta oma konkurendiga jagada. Need, kes on teinud suuri investeringuid uue teadmise arendamisse, tahavad turu eelistest kasu saada enne, kui teised selle endale haaravad. Just seepärast on loodud patendiseadus.

Kui arutlesime kolmandas peatükis Everett Rogersi vastuvõtuteooria üle, nägime, kuidas arenguabi töötajad jõudsid ebameeldivale järeldusele, et nende toodud teadmised ei olnud arengumaade maapiirkondade elanikele automaatselt kasulikud. Põhjus ei olnud ainult selles, et nende läänemaailma jaoks loodud teadmised ei vastanud suurema osa sihtrühma oludele. Alati leidis ettevõtjaid, kes oskasid neid teadmisi rakendada. Ent sageli olid just nemad need, kes takistasid paljudel teistel inimestel – kellest olid saanud nende konkurendid ja tihti ka poliitilised vastased – ligipääsu nii turule kui ka teadmistele.

Läbi ajaloo on diktatuurirežiimid piiranud ligipääsu teadmistele, et säilitada oma võimu, ja see toimub endiselt laialdaselt. Võim on nende käes, kes kontrollivad meediat.

Internetiajastu on toonud kaasa uue paradoksi. Mitte kunagi varem pole olnud nii palju infot, mis on vabalt kättesaadav nii paljudele inimestele. See on tekitanud lootuse, et säärased tõkked kaovad iseenesest. Kuid tulemuseks ei ole olnud see, et inimesed saaksid teadlikumaks ja suudaksid seetõttu üksteisega kergemini suhelda. Vastupidi, igaüks leiab just seda teavet, mis

*Kui teadmisi kasutatakse relvana, on esimene ohver tööde*

<sup>139</sup> Habermas (1981a).

kinnitab tema enda vaatenurka, võimendades nii kõlakoda, milles ta end muga-valt tunneb. Samuti on sõdivatel pooltel väga suur kiusatus levitada valeteavet. Kuulujutud ja vandenõuteooriad levivad internetis kulutulena. Samuti kannatavad institutsioonid, mis varem tagasid usaldusväärse objektiivse teabe – näiteks teadus-asutused ja kvaliteetmeedia –, oma vastaste alusetute kahtlustuste tõttu. Kui tead-misi kasutatakse relvana, on esimene ohver tõde.

### Järgi tugevat juhti

Niccolò Machiavelli kirjutas 1513. aastal teose „Valitseja“ („Il Principe“). Seda teost tsiteeritakse sageli kui juhendit moraalitytutele diktaatorityle ning on täiesti võimalik, et see on olnud öökapi-raamatuks Napoleonile, Stalinile ja Hitlerile. Siiski oli tollal Machiavelli mõtetes oma iva sees. Sel ajal oli Itaalia segapuder linnriikidest ja sõjapealikest, kes läksid meelsasti sõtta talumehi ning tavainimesi ohverdades. Tema vaatenurgast oli tugev valitseja parem kui kõigile ohtu ja ebakindlust külvav kaos. Tõsiasi, et ta andis juhiseid ka manipulatsioonide ja hirmuvalitsemise kohta, ajab meile tänapäeva väärtuste ja normide valguses hirmujudinad peale. Aga need juhised olid nutikalt välja mõeldud.

Ta oli omandanud teadmised Firenze õukonna diplomaadina. See tähendas, et ta oli reisinud kogu Euroopas ringi ning näinud, kuidas teised valitsejad kasutasid võimul püsimiseks kavalaid trikke ja intriige. Ta oli kaotanud oma koha vägivaldse režiimivahe-tuse tõttu, mis tõi Medici perekonna dünastia Firenzes taas võimule. Tema teos oli nagu taotlus saada koht uute valitsejate juures. Ta ei saanud kunagi teada, kui tõhusad tema juhised olid olnud: ta ei pälvinud ei töökohta ega tunnustust.

Kui seostame Machiavellit ainult ebaeetilisest võimu kasutamisega, siis ei näe me tema teist poolt. Teoses „Discorsi“ („Kõned“) paelus teda kreeklaste varajane demokraatia Ateenas ja ta püüdis mõista, kuidas saadi otsuseid langetada hierarhilise juhi puudumisel.

### Turvalisuse hind on distsipliin

„Järgnege mulle, sest minuga olete te kaitstud,“ kõlab tugeva juhi käsk. Turvalisuse hind on distsipliin, kuna isiklik huvi on allutatud kollektiivsele huvile. Ellujäämise heitluses võib selge struktuur ja selle range järgimine sõna otseses mõttes päästa elusid. Lahinguväljal võib vaenlane iga korrast kõrvalekaldu-mise enda kasuks pöörata.

Hirm on peamine tegur, mis sunnib struktuuri ja distsipliini järgima. Öpingute käigus tegin 1979. ja 1980. aastal Marcosi režiimi ajal praktikat Filipiinidel. Mind üllatas, kui vähe oli tegelikult vaja pühendunud toetajaid selleks, et muuta rahvas nii ärevaks ja õnnetuks. Võimulolijad olid sellest teadlikud.

Džungli narratiivis viitavad tugevad liidrid alati ohule ja vaenlasele, kes tuleb alistada. Moraalsed väärtused, näiteks võrdsus, õiglus, üksteisest ja keskkonnast hoolimine, on allutatud olelusvõitlusele ning ellujäämiseks vajalikule distsipliinile.

Keerulistel aegadel kasvab vajadus tugeva juhi järele, nagu me ka praegu lääne ühiskondades kogeme. Tundub mõttetu järgida inimesi, kes otsivad rohkem süüdlasi, kui pakuvad lahendusi<sup>140</sup>, ning kes rõhutavad oma identiteeti ja enesekaitset. See sarnaneb sotsiaalsete liikide alfaisaste käitumisega loomariigis. Võib-olla on niisugune mehhanism juurdunud inimese loomusesse sügavamalt kui ratsionaalne ja moraalne teadlikkus. Kui narratiivid, mis peaksid looma kõrgema (komplekssema) korra, kaotavad oma kaitseotstarbe, on džungli narratiiv varuvariant.

### **Loeb vaid see, mis sobitub režiimiga**

Džungli narratiivi alusel rajatud režiim välistab kõik, mis ei vasta normidele. Loomingulisust peetakse ebasoovitavaks mässumeelsuseks. Seetõttu ei saa süsteem mitte kunagi olla targem kui hierarhia tipus olevad inimesed.

Väljastpoolt tulevad murettekitavad signaalid, mis seavad kahtluse alla režiimi enda levitatava positiivse pildi, jäetakse kõrvale või neid peetakse kahtlaseks. See raskendab oma ettekujutuste kohandamist tegelikkusega. Seetõttu on režiimi võime reageerida välismaailma muutustele piiratud.

Tugeva liidri pilt reaalsusest saab pidevalt kinnitust tema alluvatelt. Sama kehtib ka nende arvates õigus- tatud nõuete puhul, mis puudutavad neile kättesaadavaid ressursse ehk hüvitsi nende pingutuste eest turvalisuse tagamisel. Piiramatu võim tekitab sõltuvust.

*Kui ehitad kaitseks müüri, oled lõpuks enda loodud vanglas, mis on vähem turvaline*

Varem või hiljem ilmnevad väga konkurentsitiheda süsteemi piirid: see, mis on välja jäetud, areneb vastujõuks; distsipliin toob kaasa reageerimisvõime kaotuse ning võitlus viib ülekoormuse ja kurnatuseni.

### **Püüd kontrolli saavutada ei suurenda turvalisust**

Kui ehitad kaitseks müüri, oled lõpuks enda loodud vanglas, mis on vähem turvaline. Selline on kontrolli paradoks. Kaitse- ja võitlusmuster vastujõudude vastu suureneb hüppeliselt. Korra säilitamiseks on vaja teha üha suuremaid järeleandmisi. Olelusvõitluses aheneb see maailm, mille eest inimene tunneb end vastutavana.

### **Võida või hävi**

Džungliseaduse järgi jääb ellu kõige tugevam. See on tuttav lugu diktatuurirežiimides, kus nende juht kutsub oma järgijaid üles seadma esikohale enda rahva ja tegema selle tugevaks. Kuid niisugust narratiivi esineb väiksemal määral ka organisatsioonides ja muudes võrgustikes. See ei ole niivõrd teadlik valik või strateegia,

<sup>140</sup> Tänu sõnad Jesse Klaverile (Madalmaade vasakpoolse rohelise liikumise juhile).

kui võrd süveneva mustri tulemus, kui inimesed rakendavad võimu ja tekitavad sellega ise vastujõude.

Kaootilistes süsteemides kerkivad esile sõjapealikud. Euroopa keskaegsed aadlikest rüütlid ei erinenud kuigivõrd tänapäeva sõjapealikest sellistes mittetoimivates riikides nagu Afganistan, Jeemen või Liibüa, kelle silmis lääne tõe- ja moraalivaated on väheväärtuslikud. Keskajast alates on üle maailma loodud institutsioone, mis on ühiskonnas vähendanud vägivalda ja suurendanud turvatunnet ning mis võimaldavad suuremat spetsialiseerumist, koostööd ja heaolu. Džungli narratiivi mõjuga silmitsi seistes tekkis masina narratiivi kõrvale ka turu narratiiv.

### KOKKUVÕTE PANUSTEST JA PIIRANGUTEST

- + Kui võrgustiku (organisatsiooni või ühiskonna) olemasolu on ohus, on selle identiteedi säilitamiseks vaja tugevat juhti ja sisemist korda.
- Diszipliin ja lojaalsus piiravad kriitilise ning uuriva mõtlemise ruumi. Loovuse allasurumine kahandab inimese võimet reageerida ja luua uusi seoseid maailmaga.
- Kontaktid välismaailmaga on piiratud. Tulemuseks on see, et ühekülgset reaalsuskäsitlust ei korrigeerita. Väidetava vaenlase kujutis muutub tugevamaks.
- Džungli narratiiv toidab konflikti ja hävingut. See narratiiv suurendab ohtu, mida ta püüab tõrjuda.

### MAAILM KUI TURUPLATS

#### Teadmine on toode

Kolmanda narratiivi järgi on maailm üks suur turuplats. Kaupade ja teenuste vahetamine annab inimestele võimaluse tegeleda sellega, milles nad on kõige osavamad. Tööjaotuse ja sellest tuleneva üksteise täiendamise tõttu on võimalik saavutada palju rohkemat kui siis, kui igaüks otsib omale toitu ise. Inimkonna arengus on spetsialiseerumine ja tööjaotus pidevalt suurenenud, aeg-ajalt ja tehnoloogiarevolutsioonide tõttu ka hüppeliselt.

Turul vajatakse usaldust. Üksteise täiendamine on võimalik tänu asjaolule, et kui ma keskendun enda erialale, siis usaldan kõik teised eluks vajalikud ülesanded teistele. Lisaks on mulle oluline uskuda, et minu panuse ja tasu vahel valitseb õiglane tasakaal. Turu toimimiseks on vaja reegleid ja süsteeme. Need on välja kujunenud igas kultuuris.

Selles narratiivis on teadmisel väärtus nagu kaubal ja teenuselgi. Väärtuse määrab osaliselt teadmiste usaldusvärsus ning osaliselt see, mil määral kliendid eeldavad, et see teadmine teenib nende huve. Kliendid küsivad endalt: „Milline on selle teadmise allika maine?“ „Kas sellel allikal on huvid, mis on minu omadega

vastuolus?“ Kliendile ei piisa sellest, et teadlased on tõestanud teadmise vaieldamatuse: teadmine on toode, mille hind sõltub sellest, mis väärtus sellel nende jaoks on.

### Teeninda klienti

Turu narratiivis on tegevuse õigustuseks kliendi teenindamine. Sa saad turul midagi müüa juhul, kui sul on pakkuda midagi, mille eest teised on nõus maksma. Selleks võivad olla toode või teenus, tööjõud või teadmised, kapital või muu vara. Karl Marxi järgi on ühiskonna toimimise põhivahendid kapital, maa ja tööjõud. Tänapäeval tuleb sellele nimekirjale lisada ka teadmised.

### Vaba turg reguleerib ennast ise

Adam Smithi peetakse tavaliselt kapitalismi rajajaks. Temalt pärineb väide, et kui igaüks järgiks oma huve, oleks pakkumise ja nõudluse turul kõik hästi, justkui ühiskonda juhiks õiges suunas nähtamatu käsi<sup>141</sup>. Vaba konkurents turul soodustab parimate toodete ja teenuste esilekerkimist ning julgustab kõiki pakkuma seda, mida nad oskavad kõige paremini (valmistada).

Adam Smith<sup>142</sup> kirjutas oma filosoofia samal aastal, kui kuulutati välja Ameerika Ühendriikide iseseisvus. Ameerika eliit oli tõusnud üles Inglise ja Prantsuse autokraatlike koloniaalvalitsejate vastu. See vastupanu oli suunatud valitseva klassi tujude ja rikastumise vastu, mis toimus takistamatult, samuti ülereguleerimise vastu, mida kasutati rahva allasurumiseks. Smithi arvates tooks kaupade ja teenuste vaba vahetus ühiskonnas kaasa parema tööjaotuse ning suurema heaolu paljudele, võrrelduna rangelt reguleeritud režiimiga, kus valitsejad tahavad säilitada täielikku kontrolli.

Tolle aja kontekstis oli tal muidugi täiesti õigus. 1776. aastal allkirjastati *Ameerika Ühendriikide iseseisvusdeklaratsioon*, millega algas nende vabadusvõitlus. Peagi pärast seda, 1789. aastal, puhkes Prantsuse revolutsioon, millel oli sarnane juhtmõte: „Liberté, Égalité, Fraternité“ („Vabadus, võrdsus, vendlus“).

Nähtamatu käe metafoor on aga hakanud elama oma elu. Noam Chomsky sõnul ei viidanud Smithi metafoor mitte turu pakkumise ja nõudluse mehhanismi kasulikule mõjule, vaid pigem jõukate Briti investorite moraalitundele, kes ei soovinud, et nende riik kannataks selle tõttu, et kapital voolab Ameerika Ühendriikidesse<sup>143</sup>. Tagantjärele vaadates oli ta liiga optimistlik.

Revolutsioon ei toimunud nii kiiresti, kui esimesed idealistid olid lootnud. Võrdsed võimalused Ameerika Ühendriikide turul jäi kaugeks unistuseks ning Prantsusmaal

<sup>141</sup> Teise peatüki energiaosas viitasime nähtamatule käele seoses konkurentsiga kui korralduspõhimõttega.

<sup>142</sup> Smith 1776.

<sup>143</sup> Noam Chomsky selgitab Adam Smithi nähtamatu käe metafoori. <https://www.youtube.com/watch?v=qTwyStwbz6U>.

lõppes revolutsioon veresaunaga, milles paljud aristokraadid kaotasid giljotiini all pea. Pärast seda kasutas tugev juht võimaluse ära ja korraldas rüüsteretke Euroopasse.

### **Neoliberaalne mõtlemine: „Vaba turg on võitnud“**

Inimkonna ajaloos on turg alati eksisteerinud – alates varajasest vahetuskaubandusest kuni tänapäevase ülikiire kauplemiseni, kus miljardid dollarid liiguvad millisekunditega üle maailma. Kaupu ja teenuseid vahetatakse ka kommunistliku majandusega riikides. Erinevus seisneb turgude reguleerimise määras.

Turu narratiiv sai 1980. aastatel hoogu tänu Ameerika Ühendriikide presidendile Reaganile ja Suurbritannia peaministrile Thatcherile. Pärast sõda toimunud tormilise majanduskasvu ajal hakkasid lääneriikides ühiskonnad esitama üha suuremaid nõudmisi valitsustele, kes seepeale laienesid ja hakkasid kehtestama rohkem eeskirju, eriti kui ilmneseid kasvu piirid ning tuli hakata kahju vähendama. See muutus maksumaksjale järjest kulukamaks ja kui maailmamajandus läks langusesse, oli aeg küps neoliberalseks sõnumiks. Uue avaliku juhtimise lähenemise järgi tuli valitsustel võtta eeskugu äriettevõtetest, kuna need pidavat töötama palju tõhusamalt kui avaliku sektori aeglane bürokraatia. Märksõnadeks said reeglite vähendamine ja turujõud.

Kui raudne eesriie 1989. aastal langes, nägid paljud selles kinnitust, et järele oli jäänud vaid üks toimiv ideoloogia – vaba turumajandus. Francis Fukuyama rääkis ajaloo lõpust.<sup>144</sup> Evolutsiooni käigus oli välja valitud parim võimalik majandusmudel ja suurte ideoloogiliste narratiivide vaheline võitlus polnud enam vajalik. Veerand sajandit hiljem tunnistas ta, et oli olukorda valesti hinnanud, alahinnates seda, kuidas iga poliitiline süsteem, mis eksisteerib pikalt suhtelises rahu, kipub lõpuks manduma ega suuda uutele ohtudele enam piisavalt reageerida.<sup>145</sup>

Minu kolleegidele põllumajandusministeeriumis oli 1990. aastate turumõtlemine vabastav. Polnud enam vaja kokkuleppeid ühiskonna põhiosaliste vahel. Jagatud vastutuse printsiip andis teed põhimõttele „Klient on kuningas“. Arvati, et turg toimib iseenesest.

Varem riigi osutatud teenused pidid nüüdsest oma vajalikkust tõestama turul. Paljud erastati ja nende juhtimine eraldati riigi otsesest kontrollist. Asutusi ei rahastatud enam aastaeelarve alusel, vaid vastavalt tarnitud toodetele. Nende tegevust hakati käsitlema kui toodete või teenuste tootmist. Selle asemel et inimesi ravida, pakkusid haiglad nüüd tervishoiuteenust. Koolid osutasid haridusteenust, samas kui teadusasutused tootsid teadmisi. Sellistele toodetele ja teenustele pandi külge hinnasildid. Kliendid tahavad teada, mida nad ostavad, ja tagatist, et pakkuja kannab toote või teenuse eest vastutust.

Sellest hoolimata ei ole paljude ühiskonnale oluliste toodete jaoks turul piisavalt ostujõudu. Kes peaks rahastama näiteks kaitseväge ja politseid? Tervishoiuteenuste

<sup>144</sup> Fukuyama 1993.

<sup>145</sup> Fukuyama 2014.

kasutajad saavad panustada isikliku tervisekindlustuse kaudu, kuid see ei kata sugugi kõiki kulusid. Kui õpilased peaksid oma hariduskulusid ise katma, oleks haridus kättesaadav vaid rikastele. Mis puutub teadusuuringutesse, siis neil oleks kliente üksnes juhul, kui nad suudavad lubada ettevõtetele kiireid tulemusi.

Selliste teenuste ja toodete puhul tuleb valitsusel olla ise ühiskonna nimel klient. Ja nii saidki ametnikest kuningad. Sellega harjumine võttis veidi aega. Kuidas peaks ametnik otsustama, milliseid teadusuuringuid tellida? Täna tellitud teadusuuringud võivad anda tulemusi (või mitte) alles pärast kolm aastat kestnud järjepidevat teadustööd, samas kui poliitikakujundajad vajasisid neid tulemusi ilmselt juba eile. Sageli kurdeti, et teadusuuringud peaksid olema rohkem nõudluspõhised, aga kuidas saab klient üldse teada, mida küsida? Nagu Henry Ford on öelnud: „Kui ma oleksin küsinud inimestelt, mida nad vajavad, oleks nad vastanud: kiiremaid hobuseid!“

Sel ajal hakati teadmisi käsitlema tootena. Sellisel tootel olid tootjad (teadlased), kliendid (lõppkasutajad) ja vahendajad (konsultandid). Teadmiste rahastamisel tõmmati range piir nende arendamise ja levitamise vahele. 1995. aastal kutsuti mind tööle värskest loodud teaduse ja teadmussiirde osakonda (DWK: Directie Wetenschap en Kennisoverdracht). See nimi polnud juhuslik. Kui varem said põllumajandusministeeriumi spetsialistid vabalt tegutseda mitmes võrgustikus, olles aktiivselt seotud talunike, teadlaste, ettevõtluskogukonna ja laiema ühiskonnaga, siis nüüd pidid nad tagasi tõmbuma ning keskenduma ministeeriumi poliitikakujundajate teenimisele. Ministeerium pidi esmalt tõestama, et suudab olla hea klient. Inimene, kes on olnud tihedalt seotud konkreetse toote arendamisega, ei sobi just kõige paremini lõpptulemust hindama. Kliendid tootmisprotsessi ei sekku. Neil lastakse jääda kõrvale, et nad saaksid valminud toodet objektiivselt hinnata.

Enne avaliku nõuandeteenistuse erastamist kutsuti mind sageli (rahvusvahelise koostöö poliitikakujundajana) väliskülastajatele selgitama, miks olid Madalmaade põllumajandustootjad nii uuenduslikud. Tõin välja otseühendused tootjate, teadlaste, tööstuse esindajate ja poliitikakujundajate vahel – kõik see toimis tihedalt seotud teadmiste võrgustikus, mida hoidis koos põllumajanduse nõuandeteenistus. Kõik osalised tundsid end kaasatuna ja olid uhked ühiste saavutuste üle. Kui ma pärast kolme aastat Filipiinidel 1993. aastal ministeeriumisse naasin, olid need suhted täielikult muutunud. Varasemast loost oli väga vähe alles jäänud. Minu hinnangul jättis uus poliitika midagi olulist tähelepanuta, kuna sellel polnud turu narratiivis enam kohta. See ajendas mind alustama lõputöö kirjutamist valitsuse muutuva rolli kohta põllumajandusteadmiste süsteemis. Ülemused andsid mulle täieliku tegutsemisvabaduse ja ma alustasin oma teekonda uue narratiivi otsinguil.

### **Isereguleeruv turg toimib vaid teatud tingimustel**

Spetsialiseerumise ja tööjaotuse abil saavad inimesed koos rohkem ära teha. Sellest võidavad kõik, isegi siis, kui isiklikud huvid on esikohal. Pakkumise ja nõudluse

avatud turud reguleerivad end ise. Kui keegi toodab midagi, millel pole nõudlust, ei saa ta tulu ja hakkab selle asemel tegema midagi kasulikumat. Haruldaste toodete otsijad on valmis nende eest rohkem maksma, mis muudab selliste kaupade pakkumise teistele tootjatele atraktiivsemaks.

Niisugused turud on majandusteooriate kiuste prognoositavad vaid osaliselt. Turu narratiiv, nagu ka džungli narratiiv, sobitub Habermasi kirjeldatud strateegilise ratsionaalsusega<sup>146</sup>. Võime teha oma käigu ja mõne käigu ka ette mõelda ning seejuures proovida välja mõelda teiste järgmised sammud. Me tegelikult ei tea, kuidas see lõpuks välja kukub. Aga tegutsemise põhjendus on muutunud. Tugevama õiguse asemel on nüüd eesmärk luua olukord, kus kõik võidavad, ja seda tehakse kliendi vajaduste teenimise kaudu.

Isereguleeruv turg toimib kindlatel tingimustel, mida on kirjanduses laialdaselt käsitletud. Allpool on toodud neist väike valik:

- a. Inimesed käituvad ratsionaalse omakasu alusel.
- b. Inimestel on vaba ligipääs asjakohasele turuteabele.
- c. Kõigil on võrdsed võimalused osaleda nõudluse ja pakkumise turul.
- d. Rakendatakse õiglase kaubanduse reegleid.

Kõigi nende tingimuste puhul tuleb siiski arvestada teatud piiranguid.

**a. Ratsionaalne omakasu.** Viimasel ajal on avaldatud palju uuringuid selle kohta, milline on inimeste ratsionaalne käitumine. Kokkuvõttes leitakse alati, et ratsionaalsel käitumisel on oma piirid. Sageli tähendab see, et me teeme otsuse vaistlikult ja seejärel kasutame ratsionaalsust selle õigustamiseks. Vastuväiteks võib aga tuua fakti, et kallite otsuste puhul meeldib meile näha vajalikke arvutusi. Juhid toetuvad meelsasti arvudele, isegi kui need annavad tegelikkusest vaid piiratud ülevaate.

Filosoof Jon Elster lükkas ümber eeldatava ratsionaalse inimese idee, näidates oma arutluses, et selline ratsionaalsus kuulub pigem ilukirjanduse valda<sup>147</sup>. Pilt tegelikkusest, millel sellised otsused peaksid põhinema, ei ole kunagi täielik. Soov, mida see otsus võiks täita, on alati piiratud. Kõige tähtsamad asjad elus on sageli vaid kõrvalsaadused. Loovus, julgus, mõistmine, autoriteet, usk, usaldus, tarkus, kirk, armastus – mida rohkem sa nende poole püüdlad, seda kaugemale nad libisevad<sup>148</sup>. Inimesed muudavad oma ettekujutust tegelikkusest vastavalt soovidele või kohandavad oma soove vastavalt oma ettekujutusele.

Tundub, et need kõrvalsaadused ulatuvad omakasust kaugemale. Tarkus, kirk ja armastus on seotud inimliku vajadusega kuuluda suuremasse sotsiaalvõrgustikku ning anda sellesse oma tähendusrikas panus. Mõni paadunud neoliberaal selgitab

<sup>146</sup> Habermas 1981a.

<sup>147</sup> Elster 1983.

<sup>148</sup> Neljandas peatükis viitasin kõrvalsaaduste mõistele, näiteks elujõuline ruum on kõrvalsaadus.



seda isegi valgustatud omakasu kaudu: liigina ellujäämise võitluses on üksikisiku huvides grupiga kohaneda. Aga need, kes samastavad altruismi omakasuga, õõnestavad seda mõistet niivõrd, et see muutub sisutühjaks.

**b. Vaba juurdepääs teabele.** Paljudes maailma linnades asuvad kingamüüjad, kellasepad, puuviljakaupmehed jt sageli lähestikku – samal tänaval või turuplatsi samas nurgas. Ostjad eelistavad selliseid kohti, kus saab hindu võrrelda ja valida parima hinna-kvaliteedi suhtega kauba. Müüjatele on paljude klientide olemasolu eelis, kuid samas tuleb pakkuda konkurentsivõimelisi hindu. Pidevalt areneval põllumajandustoodete turul on tootjatele usaldusväärse turuteabe pakkumine tõhus meede. Internetiajastu on sellele lisanud uue mõõtme. Ostjatele on hinnavõrdlused laialdaselt kättesaadavad.

Oleme näinud, kuidas teabe kättesaadavuse piiramist ja eksitava teabe levitamist võib kasutada relvana. Teabe üleküllusel võib olla sarnane mõju. Kui inimesed ei näe enam puude taga metsa, siis muutuvad nad kergesti manipuleeritavaks.

**c. Vaba juurdepääs turule.** Võimalus vabalt tooteid osta ja pakkuda eeldab turule sisenejate võrdsed lähtetingimusi. Turutõkked, näiteks lõivud ja sundhanked (kohustus osta kindlatelt varustajatelt), takistavad optimaalset spetsialiseerumist ning tööjao- tuse arengut. Vaba maailmakaubanduse edendamisel keskendutakse selliste tökete kõrvaldamisele koostöö- ja kaubanduslepingute kaudu, mis määravad kindlaks reeglid ning nende täitmise järelevalve.

Osaliselt tänu kaubandustökete eemaldamisele rahvusvahelisel turul on spetsialiseerumine ja tööjaotus viimastel aastakümnetel kasvanud. Siiski on võrdsed võimalused turul haruldased. Kellel raha on, saavad seda paigutada sinna, kus kasum on kõige suurem. Neil, kellel on palju võimalusi, tekib neid üha juurde, ja neil, kellel on vähe, jääb veelgi vähemaks. Võrdsed võimalused on tegelikkuses olemas vaid teatud valdkondades.

**d. Reeglid ja nende jõustamine.** Konkurents innustab vaid siis, kui kõigil osalejatel on võrdsed võimalused. Selle tagavad mängureeglid. Nende reeglite kehtestamine ja järgimine on ülesanded, mis teenivad ühishuvi. Kõigis ühiskonnamudelites on need ülesanded mingil moel täidetud. Turu narratiivis on sääraseid reeglid selleks, et hoida ära olukorrad, kus mõni inimene saab võimupositsioonile, et teha konkurents võimatuks ja takistada teiste turulepääsu. Teises peatükis mainisime Herman van Gunstereni, kes usub, et lisaks turvalisuse tagamisele on valitsuse põhifunktsioon hoida ära monopolide ja ühiskonnast väljaheidetute teket. Valitsus peaks jätma sotsiaalse kujundamise partneritele ühiskonnas<sup>149</sup>.

---

<sup>149</sup> Gunsteren, Herman van 1998.

## Olelusvõitlus viib lühinägelikkuseni

Täiuslik turg on haruldane. Kui reeglite eiramisega saab teenida palju raha, siis leidub kindlasti inimesi, kes seda teevad. Turu dünaamika on järelevalveorganitele ja jõustajatele tavaliselt liiga kiire ning nad ei jõua sellega sammu pidada. Üleilmastumise tingimustes muutuvad suured tegijad nii võimsaks, et suudavad valitsusi enda tahtmise järgi juhtida. Paljudes riikides on majandusjõud tihedalt seotud poliitilise võimuga ning selle tulemusena soodustavad eeskirjad ja jõustamine seda, mida turu narratiiv soovib ära hoida, ehk monopoli ja tõrjutuse teket.

Reegliteta konkurents degenereerub tugevama õiguseks. Turu ja džungli narratiivi vahel on liugskaala. Mida raskemaks ellujäämine muutub, seda väiksem on maailm, mille eest inimesed tunnevad end vastutavana.

Teatud mõttes on turu narratiiv isetäituv ennustus. Kui valitseb üldine arusaam, et inimesed tegutsevad enda huvide järgi ja käituvad vastavalt, kujuneb keskkond, kus teised tunnevad, et peavad seadma enda turvalisuse esikohale. Aga kui kõik jõuavad sellise hävitava konkurentsi ellujäämisrežiimi, ei jää keegi ellu.

Ainult turu narratiiviga ei lahenda me praegusaja ühiseid probleeme: ohustatud ökosüsteem ja suur ebavõrdsus maailmas.

### KOKKUVÕTE PANUSTEST JA PIIRANGUTEST

- + Turg soodustab konkurentsi ning seeläbi kvaliteeti, spetsialiseerumist ja tööjaotust, mitmekesisust ja vastastikust täiendavust.
- Turg vajab regulatsioone, et hoida ära monopolide ja tõrjutuse teke, kuid seda on üleilmses majanduses keeruline korraldada.
- Piiramatu konkurents viib lühinägelikkuseni ja ohustab ühishuvi.

## MAAILM KUI KÜLA

### Teadmine on aktsepteeritud tööde

Neljandas narratiivis on maailm küla, kus kõigi saatused on omavahel seotud. Kui keegi kaevab hauda endale, kaevab ta seda ka oma naabritele. Nad sõltuvad üksteise ellujäämisest. Selleks et ohtudega toime tulla ja kogukonnale võimalusi luua, on vaja kollektiivselt tegutseda.

Isegi kui viidatakse vaieldamatule teadmisele (maailm kui masin), ei piisa sageli sellest, kui teistele lihtsalt öelda, et nad peavad toimima teisiti. Sundimiseks läheb vaja jõudu (maailm kui džungel), kuid peagi tekitab see vastupanu. Samuti ei ole alati võimalik tingimusi muuta nii, et käitumise muutmine oleks teistele atraktiivsem (maailm kui turg). On palju parem, kui need inimesed ise mõistavad, et

tuleb ühiselt tegutseda ja seega panustada. Kuid selleks peab esmalt olema piisav kokkulepe tehtava kohta.

Kollektiivses õpiprotsessis ettekujutused tegelikkusest lähenevad. Kui see õpiprotsess on edukas, sünnib teadmine, mida kõik osalised piisavalt tunnistavad ühise tegutsemise alusena. See ei pea olema vaieldamatu teadmine. Lubatud on ka ebakindlus ja subjektiivsed tunded. Samuti ei pea ühel meelel olema kõigis asjades. Kollektiivne õpiprotsess nõuab, et kõik osalejad võtavad üksteist tõsiselt koos oma lugude, kogemuste, huvide, lootuste ja hirmudega. See on hädavajalik, et jõuda selgusele, mis on nendele inimestele teatud olukordades tähtis.

### Töö üksmeele nimel

Maaailma kui küla narratiivi puhul õigustab tegutsemist põhimõte „Töö üksmeeles“. Ühine tegevus on kõige tõhusam siis, kui kõik osalevad selles omaenda veendumuse alusel. Selleks vajalik teadmine tuleneb kokkupuudetest.

Demokraatia leiutati eesmärgiga lahendada huvide konflikte rahumeelselt, jagades kollektiivselt vastutust reeglite loomise ja nende jõustamise eest.

Muistses Ateenas pidi senat kollektiivselt ära hoidma seda, et üks valitseja valitseb piiranguteta. Maaailma vanim tänini säilinud demokraatlik struktuur on Madalmaades asuvad Veemajanduse Ametid, mille puhul usaldati keerukas vastutus poldri veehoiu eest maaomanikele, kelleks olid poldri aladel peamiselt põllumajandustootjad.

*Ühine tegevus on kõige tõhusam siis, kui kõik osalevad selles omaenda veendumuse alusel. Vajalik teadmine tuleneb kokkupuudetest*

Demokraatia tähendab, et rahvast valitseb rahvas. See ei tähenda, et demokraatlikud struktuurid toimivad kollektiivse õpiprotsessi alusel. Tavaliselt on need korraldatud nii, et inimesed saavad võimu kuritarvitajaid korrale kutsuda. Poliitiline areen, kus valitseb valitud enamuse diktatuur, meenutab sageli rohkem džunglit või turgu kui küla.

Tsiviilühiskonna organisatsioonid, nagu ametiühingud ja põllumajandustootjate ühendused, tekkisid 19. sajandi lõpus vastukaaluks valitsevate klasside võimule. Kuna need organisatsioonid suutsid mobiliseerida masse, omandasid nad sellise positsiooni, mida valitsejad ei saanud enam eirata<sup>150</sup>.

Kollektiivsed õpiprotsessid said uue hoo sisse eelmise sajandi kuuekümnendatel ja seitsmekümnendatel, kui lääneriikides hakkas levima emantsipatsiooni idee. Arengutöötajad, kes puutusid kokku terava huvide konfliktiga vaese elanikkonna ja võimukandjate vahel, nägid vajadust alamklassi mobiliseerida, et neil oleks rohkem võimalusi ja nad saaksid nõuda õiglasemat osa heaolust. Osalemine tähendas teadlikkust ja ühist tegevust.

Vastavalt Paolo Freire vabastusfilosoofiale, mis levis Ladina-Ameerikast üle maailma, oli esimene samm teadlikkuse loomise kaudu vabaneda ärakasutamisest

<sup>150</sup> Freire 1968.

ja meelevaldsusest. Inimesed peaksid mõistma, et narratiivid, millesse nad siiani uskusid, on püüdnud nad vaesuse ja vabaduse puudumise lõksu. Seejärel tuli neil võtta vastutus omaenda saatuse eest ja organiseeruda, et valitsejad ei saaks neid enam eirata.

Järgmine samm oli ühise vastutuse jõustamine. Madalmaades soodustas 1968. aasta revolutsioon, mis levis paljudes lääne ülikoolides, osalemist organisatsioonide, ettevõtete ja avalike teenuste juhtorganites<sup>151</sup>. Loodeti, et kui avatakse kanal sidusrühmade ja otsuseid tegeva foorumi vahel, annavad nende otsuste tulemused kasu rohkematele inimestele ning on kõigi huvides. Mida suurem üksmeel, seda parem.

### **Teadmised on kahe kõrva vahel**

Teises peatükis kirjeldatud seitsmenda vastuvõtlikkuspõhimõtte järgi loob iga inimene oma teadmised ise. Peame seda aktsepteerima, kui tahame üksteiselt ja üheskoos õppida. Inimesed loovad oma kujutluse tegelikkusest juba varases nooruses ja iga kogemus lisab sellele midagi juurde. Õppimine tähendab, et neis reaalsuskujut-

*Kui teadmised on kahe kõrva vahel, siis on võimatu teadmisi üle kanda*

lustes muutub midagi. Kõik on oluline: ratsionaalsed seletused selle kohta, kuidas asjad toimivad, aga ka emotsioonid, nagu lootus ja hirm, mis pole alati nii ratsionaalsed, usk oma oskustesse, juurdunud käitumismustrid, väärtused, normid ning intuitsioon.

Kui teadmised on kahe kõrva vahel, siis on võimatu teadmisi üle kanda. Teadmised on midagi muud kui lihtsalt teave või andmed. Näiteks võin ma anda sulle andmeid, mida sina saad oma teadmiste kohaselt tõlgendada nii, et sellest saab sinu jaoks teave. Kuid ma ei saa kontrollida, millise tähenduse sa sellele annad ja kuidas see sinu teadmisi muudab. Ja see ongi hea.

Need teadmised haakuvad sotsiaalkonstruktivismi teadusliikumise filosoofiaga<sup>152</sup>. Inimesed ei vaheta ega kasuta õppimiseks mitte fakte endid, vaid oma reaalsuse konstruktsioone. Henk van Dongen toob selles filosoofias välja kolm peamist käsitlust, viidates muu hulgas Jacques Derridale<sup>153</sup>. Diskursuses ringlevad faktide tähendused pidevalt, ilma et nende kohta oleks langetatud lõplikku otsust. *Dekonstruktsioon* on võime keelt lahti harutada ja nii uusi tähendusi luua. *Erinevus* viitab sellele, et ära kasutatakse erinevused, mis inimeste antud tähenduste vahel alati eksisteerivad, ja nii jätkub kollektiivne õpiprotsess. Huvitav on uurida, kui erinevalt inimesed mõtlevad: ilma nende erinevusteta ei saa midagi õppida.

### **Teadmiste edasiandmisest teadmiste süsteemini**

Teadmiste edasiandmine on kontseptsioon, mis tuleneb maailma kui masina narratiivist. Lineaarse mudeli järgi voolavad teadmised teabe ja hariduse kaudu teadlastelt

<sup>151</sup> Mul oli sellesse liikumisse suur usk ja mind valiti seitsmekümendatel Wageningeni ülikooli nõukogu üliõpilasliikmeks.

<sup>152</sup> Vt nt Derrida 1978.

<sup>153</sup> Van Dongen jt 1996.

kasutajatele. Seda vaadet nimetatakse lineaarseks teadmiste mudeliks. Anne van den Ban uskus, et teadustulemuste kandmine praktikasse on liiga oluline, et jätta see teadlaste hooleks. Tema õpetaja oli Everett Rogers, kes uuris uuenduste elluviimist. Olen varem maininud tema vastuvõtmise mudelit, kus on *uuendajad*, *varajased kasutajad* ja *mahajääjad*.<sup>154</sup> Innovatsioon ise oli väljaspool arutelu. Tegeleti küsimusega, miks on mõni inimene nii põikpäine, et ei suuda uuendust omaks võtta, ja teised on nii intelligentsed, et suudavad.

Van den Ban märkas, et ka paljud põllumajandustootjad katsetasid. Veelgi enam, naabri arvamus mõjutas nende otsuseid rohkem kui teabe vahendajate oma. Seepärast peavad nõustajad olema head kuulajad. Sõnumeid võetakse kuulda ainult siis, kui klient isiklikult näeb neid kasulikuna. Teadmiste protsess on tõhus ainult siis, kui vahetus on kahepoolne. Teabe vahendajate ülesanne on jagada üksteisega põllumajandustootjate kogemusi ja esitada need teadlastele, et teha kindlaks, kas näiliselt tähelepanuväärsed tulemused on teaduslikult kontrollitavad ning seega väärt levitamist. Kõige tähtsam on kliendi iseseisvus. Seetõttu määratles van den Bani seda *otsuste tegemise abivahendina*.<sup>155</sup>

Juba varem sai mainitud ühte selle määratluseni viinud tegurit: 1960. aastate lõpus pidid põllumajandustootjad maailmaturu vallutamiseks spetsialiseeruma. Parim meetod ei olnud enam kõigi jaoks sama. Nõustajate ülesanne ei olnud igale põllumajandustootjale täpne tegevuskava ette kirjutada. Nende roll oli kaaluda võimalusi ja tagajärgi koos kliendiga, kes sai siis teha teadliku valiku, mis põhines nende nõuannetel ning tema enda eelistusel ja pädevusel.

Kui tunnistada, et suhtluses on oluline kahepoolne liikumine, nihkub fookus (lineaarse) teadmiste edastamise tõhususelt sellele, milline on süsteemis võtmeisikute suhtluse kvaliteet. Lineaarses mudelis on olemas saatja, sõnum, vastuvõtja, kanal ja tagasiside. Selle abil uuritakse, kui palju sõnumist on vastuvõtjale edastatud, ja millises mudeli punktis ei ole kõik täielikult läbi läinud. Maailma kui küla kommunikatiivses narratiivis on palju huvitavam uurida, kas muutuseprotsessi jaoks vajalike osaliste vahel toimub avatud suhtlus.

Olin 1978. aastal tudengina Wageningeni põllumajandusülikoolis nõustajate praktilise suhtluskursuse abijuhendaja. Kuna uurimused olid näidanud, et tõhusates vestlustes kasutas nõustaja sageli selliseid sõnu nagu „ahaa“ ja „jah“, kui klient rääkis, siis lisati õppekavasse vaatlusnimekiri, jälgimaks, kui sageli osaleja neid tarvitas. Kuni me taipasime, et tegelikult oli tähtis hoopis see, kas osaleja oli kliendi suhtes tõeliselt tähelepanelik. Seotus ei olenenud vahelehhüüete arvust. Edasi keskendusime sellele, millele osaleja ei vastanud ja mida ta toetas, et kliendiga kontakt saavutada.

<sup>154</sup> Vt kolmas ja neljas peatükk.

<sup>155</sup> Van den Ban 1970.

Vahendid selleks uuringuks andis kaheksakümnen datel teadusringkondades populaarseks saanud süsteemne mõtlemine<sup>156</sup>. Enam ei räägitud põllumajanduses tehnoloogiast, vaid põllumajanduslikust teadmiste ja innovatsiooni süsteemist (AKIS)<sup>157</sup>. Fookus nihkus vastastikuste suhete kvaliteedile ja küsimusele, kuidas saaks soodustada kollektiivseid õpiprotsesse. Paul Engel töötas välja meetodi, kuidas luua koos kõigi asjasepuutuvate osalistega aktsepteeritud teadmisi neid mõjutavate teemade kohta ning ühiselt otsustada kollektiivsed tegevused: see meetod sai nimeks RAAKS (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems – põllumajandusteabe kiirhindamine)<sup>158</sup>.

Tegelikult järgisid need arusaamad Madalmaade põllumajanduses väljakujunenud tava. Mõjuvõimsad põllumajandusorganisatsioonid jätsid põllumajanduspoliitikale oma jälje. Valitsuse hallatav põllumajanduslik nõuandeteenistus koosnes suurest hulgast vabadest tegutsejatest, kes hoidsid osalisi põllumajanduse teadmisiirde- ja innovatsioonisüsteemi kaudu üksteisega ühenduses. Innovatsioon oli sageli põllumajandustootjate eksperimentide tulemus, mille teadlased heaks kiitsid ja mida nad edasi arendasid. Nagu juba teises ja kolmandas peatükis mainitud, rääkis Aad Vijverberg *põllumajanduse teaduslikuks muutumisest*<sup>159</sup>.

### Õppivad organisatsioonid ja ühised väärtused

Muidugi ei huvitunud kollektiivsetest õpiprotsessidest ainult põllumajandusringkonnad. Peter Senge menuk organisatsioonilise õppimise kui eduka organisatsiooni viienda distsipliini kohta levis üle kogu maailma<sup>160</sup>. Peters ja Waterman olid juba kindlaks teinud, et sellistel organisatsioonidel oli ühine omadus: töötajatel oli selge ühine missioon. Nimetatud uurimuse mõjul toimusid organisatsioonides ja institututes arvukad visioonikõnelused, mille eesmärk oli välja arendada missioon, mida kõik toetaksid<sup>161</sup>.

### Madalmaade poldrimudel: rahvuslikust aardest vandesõnaks

Võrdsetel positsioonidel ja heal suhtlusel põhinev ühine vastutus tuleviku eest: see lähenemisviis oli olnud Madalmaade põllumajandussektoris pärast sõda väga edukas. Ühisel vastutusel põhinev nõustamismudel domineeris pikka aega ka teistes ühiskonna valdkondades. Kaheksakümnen date alguses, kui maailm ägas majanduslanguse ja sotsiaalsete rahun tuste all, saavutasid Madalmaad rahvusvahelise austuse tänu sellele, et tööandjate, ametiühingute ja valitsuse vahel oli Sotsiaal- ja

<sup>156</sup> Vaata teine peatükk „Energia“.

<sup>157</sup> Roling 1988.

<sup>158</sup> Engel 1996.

<sup>159</sup> Vijverberg 1996.

<sup>160</sup> Senge 1990.

<sup>161</sup> Peters ja Waterman 1982.

Majandusnõukogus (SER: Sociaal-Economische Raad) hea koostöö. Seda hakati kutsuma poldrimudeliks: midagi Madalmaadele väga omast, mis pärines poldrite Veemajanduse Ameti demokraatlikest struktuuridest.

Kuid samal ajal kui Madalmaade poldrimudelit kasutati välismaal eeskujuna, ilmnesisid Madalmaades selle lähenemisviisi varjuküljed. Niikaua kui üksmeelt ei saavutatud, ei võetud vastu ka kaugemale ulatuvaid otsuseid. Poldrist sai sünonüüm lõpututele rääkimistele ja mitte millegi tegemisele.

Aastatel 1995–1996 rakendati RAAKSi meetodit, et leida ühine lahendus loomade tervisega seotud probleemidele. Kollektiivsesse õpiprotsessi olid kaasatud kõik asjaosalised: põllumajandustootjad, loomaarstid, tapamajad, loomakaitsjad ning kaubandus- ja transpordiettevõtted. Kui lõpparuanne pärast huvitavat ja informatiivset protsessi valmis sai, tundsid transpordiettevõtted end süüdistatuna ning seetõttu takistasid aruande avaldamist. Aasta hiljem (1997) tõi Ida-Euroopast naasnud nakatunud kariloomadega veok Madalmaadesse sigade klassikalise katku, põhjustades maksumaksjatele kahju, mis ulatus üle kahe miljardi euron.

### **Neoliberaalne ajastu: domineerib turu narratiiv**

Üheksakümnendatel hakati organisatsiooni struktuuri korraldamisel järgima turu narratiivi. Turg pidi oma töö ära tegema. Aastakümneid toiminud ühisel vastutusel põhinevad nõustamisstruktuurid, nagu Landbouwschap (rahvuslik põllumajanduse nõukogu) ja spetsiifiliste põllumajandussektorite kaubandusnõukogud, lammutati. Ka ettevõtetes ja organisatsioonides muutus organisatsiooni kõigi tasandite kaasaamine otsustusprotsessi üha harvemaks. Selleks et turul ellu jääda, oli vaja otsustuskindlust ning tugevaid ja kiireid juhte. Organisatsioonide spetsialistidest said tootmise tegurid ja neid hinnati müügitulemuste järgi.

Esile kerkis uus juhtide põlvkond. Karjääriredelil madalamatelt astmetelt edasi liikuvate ja organisatsiooni eri kihtides toimuvat tundvate juhtide asemel olid nüüd uued juhid, kes olid äsja läbinud koolituse, kus õpetati, kuidas juhtida turupõhiselt ja numbriliste indikaatorite järgi ehk mismoodi juhtida Exceli tabeli järgi. Otsustuste tegemise, rahastamise ja kontrolli struktuurid korraldati kliendi- või tarbijasuhete järgi. Kommunikatiivset narratiivi peeti liiga pehmeks. Aga see ei kadunud ära, vaid läks põranda alla.

### **Uuesti tekkinud huvi kommunikatsiooni vastu võrgustikes**

DWKs töötamise esimestel aastatel oli seal mitteametlik rühm kolleege, kes leidsid aega, et koos minuga analüüsida minu doktoritöö uurimisprojekti. Nende arv vähenes stressirohke õhkkonna ja kasvava töökoormuse tagajärjel. Sellest hoolimata kirjutasin oma väitekirja hollandi keeles ja lootsin, et see annab oma panuse teadmiste poliitika

arutellu. Paraku oli selleks ajaks, kui ma 2001. aastal oma väitekirja kaitsesin, ruumis vaid käputäis kolleege.

Järelikult oli põllumajandusteadmiste süsteemi peenelt ülesehitatud võrgustiku lammutamine viinud olukorrani, kus koos pesuveega visati välja ka laps. Põllumajanduse nõustamisteenistuse roll seisnes peamiselt selles, et olla vahendaja ja ühendada sektori põhitegijad üheks suureks võrgustikuks. Pärast erastamist ei olnud valitsuse poliitika sellest funktsioonist enam huvitatud. Et taastada sektori elujõud ja uuendusvõimekus, oleks vaja taasavastada need võrgustikud, mis aitasid Madalmaade põllumajandusel õitseda.

Võttis aega, enne kui saadi aru, et oli tekkinud tõeline võrgustikuühiskond, mida ei saanud enam juhtida lineaarselt ega hierarhiselt. Manuel Castells kirjutas selle kohta 1996. aastal mõjuka, kuid kainestava triloogia, ennustades, et ühel hetkel ei ole võimalik ühiskonda enam valitseda<sup>162</sup>. Interneti dünaamilisus on loonud võrgustikud, mis jäävad valitsuse haardest väljapoole. Need mõjutavad identiteedi kujunemist ja teaberinglust nii tugevalt, et kõik suhted ühiskonnas muutuvad. See oli visionääri nägemus.

1999. aastal läksid minu ja ministeeriumi teed lahku ning 2002. aastal liitusin teadlasrühmaga põllumajandusökonoomika instituudis, mis on osa Wageningeni ülikoolist ja uurimiskeskusest. See rühm ei tahtnud uurida mitte põllumajandustootjate kohta, vaid koos nendega. Kolleege huvitas minu vaatenurk elavatele võrgustikele. Osalesin mitmes teadusuuringus, mis käsitlesid innovatsiooni põllumajanduses, sealhulgas varem mainitud katses „Võrgustikud loomakasvatuses (NidV)“ (2004–2007). Uus oli see, et innovatsioonialgatus ei tulnud mitte teadlastelt, vaid põllumajandusettevõtjatelt, kes said taotleda abi, kui nad moodustasid vähemalt kolmeliikmelise võrgustiku.

Avastasime, et korraldajad vajavad selliste algatusvõrgustike toetamiseks uut keelt ja uusi tööriistu. See tõi kaasa vabade tegutsejatega võrgustike lähenemise (Networks with Free Actors Approach, FAN)<sup>163</sup>. Programm oli väga edukas ning pärast kolme aastat ja 120 võrgustikku kiideti heaks *praktikavõrgustike* subsideerimiskava (Regeling Praktijk Netwerken, 2008–2013). Eksperimenti kasutati poliitilise tööriistana, et soodustada sektoris uuendusi.

See pilootuuring oli üks esimesi, mis püüdis võrgustikke uutmoodi kasutada, kuid see polnud loomulikult ainus. Huvi võrgustikupõhise lähenemise vastu uuenduste edendamisel ja sotsiaalprobleemide lahendamisel kasvas kiiresti. Viimastel aastatel on käivitatud hulk programme, et anda algatajatele ruum, kus võrgustikke mobiliseerides leida uusi lahendusi.

<sup>162</sup> Castells 1996.

<sup>163</sup> Wielinga jt 2008.



Hiljem osalesin ma ühes liikumises, mis soovis võrgustikupõhise lähenemisega lahendada poliitilisi küsimusi. See liikumine sai alguse algatuspõhisest ametnike rühmast, kes töötas Lõuna-Madalmaade provintsi heaks ja keda inspireeris Madalmaade avaliku halduse kooli (NSOB: Nederland School voor Openbaar Bestuur) direktori Mark van Twisti jutustatud lugu<sup>164</sup>. Ta rääkis, et ühiskond on muutunud risoomiks, samas kui valitsus käitub nii, nagu oleks see ikka veel puu. Lisaks hierarhilisele kontrollile olid vaja teisi poliitika arendamise vorme, et paremini tegeleda nende keeruliste võrgustikustruktuuridega, kus tegutsevad elanikud ja kodanikuühiskonna organisatsioonid. Need ametnikud soovisid vabaneda Haagi rahamasina avalikust kuvandist ja teha sotsiaalprobleemide lahendamiseks kogukonnaga aktiivselt koostööd.

Kasutades vabade tegutsejate lähenemist, alustasime tööd nende projektidega, kus ülesannete lahendamiseks oli vajalik kõikide osaliste aktiivne kaasatus. See toimis ja üks nõustamistrajektor järgnes teisele. Meie töö andis tulemusi ja tõestasime, et võrgustike kaudu töötamine on tõhus. Kaasatud oli ka avaliku halduse kool, et veelgi arendada administratiivtasandil võrgustikupõhise valitsemise narratiivi. Selle tulemusena lõi Martijn van der Steen ruudu mudeli, mis tuvastas valitsuse neli rolli: õiguspärane valitsus (avalik haldus), tegutsev valitsus (uus avalik haldus), koostööd tegev valitsus (võrgustikupõhine valitsemine) ja reageeriv valitsus (sotsiaalne vastupanuvõime)<sup>165</sup>. See, milline juhtimisviis on parim, sõltub poliitilisest ülesandest. Kuid need vajavad erinevaid tüüpe. Pärast nelja aastat selle lähenemise rakendamist tutvustas provints end piirkonnana, kus töötatakse võrgustikes (Netwerkend werken).

Selleks et soodustada liikmesriikide põllumajanduses innovatsiooni, algatas Euroopa Komisjon 2014. aastal Euroopa innovatsioonipartnerluse programmi (EIP-Agri: 2014–2020). See programm märgib üleminekut lineaarselt teadmiste edasiandmise mudelilt suhtlusmudelile, kus innovatsioon on selliste osaliste nagu põllumajandustootjate, teadlaste ja teiste huvirühmade suhtluse tulemus. Programm sarnaneb Madalmaade eksperimendi NidV ülesehitusega: algatajad saavad taotleda toetust oma piirkondlikult ametivõimult (haldusasutus), kui nad esitlevad end võrgustikuna (töörühm), kellel on hea idee.

### **Kui olukord muutub väga pingeliseks, siis küla narratiivist enam ei piisa**

Kuigi interaktiivsete protsesside ja koosloome vastu on tekkinud uus huvi, on siiski olulisi teemasid, millele kommunikatiivne küla narratiiv ei paku adekvaatseid vastuseid. Tegutsemise õiguspärasuse annab üksmeel ja pingete tekkimisel on see ebakindel alus.

Oleme juba näinud, kuidas poldrimudel sai halva maine, sest üksmeele saavutamise eesmärgi tõttu said seda kuritarvitada need, kes soovisid olemasolevat

<sup>164</sup> Van der Steen jt 2010.

<sup>165</sup> Van der Steen jt 2015.

olukorda säilitada. Turu narratiiv pakkus juhtidele ja poliitikakujundajatele rohkem võimu, et läbimurret saavutada ning otsustavalt edasi liikuda. Järgnevalt loodi selle põhjal juhtimise, rahastamise ja aruandluse struktuurid.

Poliitikakujundajad ja juhid ei vaheta neid kontrolli tööriistu sugugi kergekäeliselt keerukate õpiprotsesside vastu, mille tulemustes ei saa kindel olla. Võrgustikuprotsessid on kui avastusretked, mis kätkevad ambitsiooni, sest muidu ei võtaks reisijad seda teekonda ette. Kui aga retke lõpp otsustatakse ette ära, siis ei avastata midagi uut. Kuidas klient või rahastaja teab, kas raha ja vaev on läinud asja ette? Vabad tegutsejad, kes saavad inimestega kontakti ja teevad seda, mida protsess just sel hetkel vajab, ei saa ette öelda, mida nad tegema hakkavad. Ja kui tulemus on hea, siis on see paljude koostöö tulemus. Kuidas saab neid vabu tegutsejaid nende panustatud aja eest vastutusele võtta?

Lõuna-Madalmaade provintsis oli huvitav areng see, et paar aastat peale nõustamistrajektoorie algust hakkasid audiitoriosakonna töötajad uurima, mis toimub. Nad nägid, et võrgustiku projektid tekitasid innukust ja head tahet, kuid nad ei suutnud seda sobitada oma süsteemiga, mis õigustas avalike teenistujate ja raha kasutust. Pärast pikki konsultatsioone arendasid nad enesehindamiseks välja elujõu mõõtevahendi<sup>166</sup> (Vitaliteitsmeter), mille näitajad aitavad määrata, kas võrgustiku projektil on teatud hetkel potentsiaali saavutada tulemusi. See tööriist on praegugi kasutusel.

Juht vajab tööriistu, et sekkuda siis, kui võrgustik ei suuda üksmeelt saavutada. Siis langetakse tagasi turu narratiivi juurde. Juhid klientidena otsustavad, millega nad rahul on. Või nad lihtsalt otsustavad, sest džungli narratiivi järgi peab keegi olema ülemus. Vabadel tegutsejatel seda positsiooni ei ole. Paljudes võrgustikuprotsessides puudub hierarhiline suhe. Mis saab siis, kui protsessi järgmise sammu suhtes ei saavutata üksmeelt, kuigi vaba tegutseja arvab, et see on vajalik?

Rohkem on neid olukordi, kus küla narratiiv ei anna rahuldavaid vastuseid. Isegi kui võrgustik jõuab üksmeelele, ei taga see, et tulemuseks on parimad otsused. See ettekujutus reaalsusest, mida kõik inimesed usuvad, võib eri põhjustel vale olla. Mõelgem kokkukuuluvusringi karja hoiaku veerandi peale, kus tekib surve mõelda ühtemoodi ja teistsugused arvamused kõrvale jätta<sup>167</sup>.

Populistlikud liikumised üle kogu maailma muutuvad üha tugevamaks. Paljud inimesed tunnevad, et nad on ühiskonnast välja jäetud. Nad tajuvad ohtu, kuid kontroll on eliidi käes, kellel ei ole häid vastuseid. Nad usaldavad tugevaid liidreid, kes lubavad tagada nende turvalisuse äärmuslike meetmetega. See viib nende ühiskonna tagasi džungli narratiivi juurde. Kõik need mängureeglid, millel põhineb suur osa viimastel kümnenditel rajatud ühiskondlikust korrast – võrdsed õigused

<sup>166</sup> Zoeteman jt 2016.

<sup>167</sup> Vaata neljanda peatüki elujõulise ruumi osa.

kõigile, demokraatia, sõltumatu õigus, faktide austamine, läbipaistvus ja ausus ning hoolivus keskkonna suhtes –, ei tundu ühtäkki enam nii tähtsad.

Kommunikatiivne küla narratiiv töötab osaliste hulgas, kes peavad aru andma oma põhjendustest ja kollektiivsest vastutusest. Populistlikud liikumised kasutavad ära kahtlustusi ja vaenlase kujutisi. Sellises õhkkonnas on sotsiaalse õppimise protsessid vähetõenäolised. Esmalt on vaja midagi muud.

### KOKKUVÕTE PANUSTEST JA PIIRANGUTEST

- + Kui inimesed on saavutanud piisava üksmeele ülesande suhtes, mida tuleb ühiselt lahendada, siis on loodud alus koos lahenduste leidmiseks.
- + Kui inimesed on panustanud ühisesse õpiprotsessi, siis tunnevad nad ka vastutust tulemuse eest.
- + Asjakohased lahendused on vastastikmõju tulemus.
- + Võrgustiku reageerimisvõime sõltub võrgustikus toimuva vastastikuse mõju kvaliteedist.
- Seni kui puudub teadlikkus vastastikusest sõltuvusest, ei olda valmis panustama ühisesse õpiprotsessi.
- Kui ühise pingutuse edu sõltub partnerite üksmeelest, on protsessi suhteliselt lihtne takistada.
- Maailma kui küla narratiiv ei ole piisavalt jõuline, et vajaduse korral õigustada võitlust.

### MAAILM KUI MÜSTEERIUM

#### Teadmine kui vankumatu tõde

Viies narratiiv on eelmisest neljast erinev, kuid seda ei saa jätta tähelepanuta. See oli sajandite jooksul juhtiv narratiiv enamikus maailma kultuurides. Isegi tänapäeval on see paljude inimeste mõtlemist ja tegevust juhtiv põhimõte. Selles narratiivis on maailm müsteerium, mille on loonud kõrgem jõud (Jumal, Allah, Jahve või muu jumalus). Sellel kõrgemal jõul on inimeste jaoks olemas plaan, mida ta inimestele ilmutab. See ilmutus võib olla dokumenteeritud või mitte (näiteks pühakirjas), kuid selles olevad suunised muutuvad mõtlemist ja tegevust juhtivaks koodeksiks. Religiooniks nimetame seda siis, kui sellega seotud veendumus ja selle järgimine kujundavad inimeste ühist elukorraldust.

Pühakirjas on teadmine, mis on tõstetud inimlikust kahtlusest kõrgemale. Selle teadmise tõlgendamise üle võib vaielda, nagu seda on palju tehtud läbi sajandite kuni tänapäevani välja. Ususõjad ja kirikulõhed on ajaloos tavalised ning mitte ainult läänemaailmas.

Kui selline teadmine on mõtlemise ja tegevuse kõigutamatu alus, siis räägime fundamentalismist. See ei piirne üksnes religioossete rühmadega. Sama rada järgivad ka need, kes näevad sarnaselt niisuguseid teosed nagu Karl Marxi „Kapital“, Mao Zedongi „Väike punane raamat“ või samas valguses ka Rudolf Steineri looming.

Inimesed võivad sellist teadmist kasutada inspiratsiooniallikana, et teha enda jaoks õigeid valikuid. Sellisel juhul räägime vaimususest. Vaimsete hoovustega tegeleme kuuendas narratiivis.

Kõik religioossed ja vaimsed liikumised jagavad arusaama, et inimkond on osa suuremast tervikust. Inimesed ei ole universumi valitsejad. Nad teenivad neid kõrgemaid jõude, kes mõjutavad nende tegevust.

### Järgi usujuhti

Usukogukonna juhid on need, kes võivad nendes allikates olevate teadmiste tähendust tõlgendada. Nemad on ühiskonna väärtuste, normide ja reeglite kaitsjad. Kogukonna liikmetele annab see tähenduse ja turvatunde. Ühine uskumus vähendab ebakindlust selles, mis on hea ja mis halb.

Müsteeriumi narratiividega kaasnevad paratamatult põhjalikud reeglid igapäevaelu korraldamiseks. Need reeglid – näiteks üksikasjalikud juudi ja islami seadused toidu ja puhtuse kohta – võetakse mõnikord otse pühakirjast. Sageli lähevad tõlgendused pühakirjast kaugemale, käsitledes mitmesuguseid teemasid, nagu riietus ja käitumishormid.

Selle narratiivi järgi on tegevuse õigustuseks reeglite täitmine ja usujuhi järgimine.

### Religioon kui korrapärane põhimõte

Inimkonna ajaloos on iga ühiskond arendanud lugusid kõrgematest jõududest, kes nende elu mõjutavad. Alates ajast, kui inimestel arenes mõtlemisvõime ja suutlikkus oma mõtteid abstraktselt väljendada, on nad üksteisele rääkinud lugusid sellest, kuidas maailm toimib. Need lood pakuvad vastuseid elu eksistentsiaalsetele küsimustele. Kuidas maailm tekkis? Mis on meie eksistentsi eesmärk? Mis on õige ja mis vale? Kui me teeme midagi valesti, siis kuidas tulla toime süütundega? Mis saab meist pärast surma? Need lood olid omas ajas ja tolle aja tingimustes inimestele hästi mõistetavad. Need olid lood reeglitest, mis olid toona ja selles keskkonnas praktilised ja tihti peale kasulikud.

Ohtlikus ja ebakindlas keskkonnas on ahvatlev mitte kahelda nendes põhi-väärtustes, mis annavad elule mõtte, ega selles, mis on õige ja mis vale. Sarnaste uskumustega kogukond annab tuge, kinnitust ja vastuseid paljudele küsimustele, mis igapäevaelus tekivad. Need, kes käituvad õigesti, saavad vajaduse korral arvestada abiga.

Oma raamatus „Religion for atheists“ kirjeldab Alain de Botton, mida on ilmalik inimene kiriku kõrvalolemisega kaotanud<sup>168</sup>. Igal inimesel on universaalne moraaltunne. Kuid igapäevaelus pole alati lihtne ainult head teha. Religioonides on välja töötatud palju tõhusaid lahendusi, et hoida inimesi õigel teel. Ilmalik maailm on need abinõud kaotanud, mistõttu jäävad inimesed paljust ilma. Muu hulgas

---

<sup>168</sup> De Botton 2012.

teadmisest, et nad on väike osa millestki lõpmatu suurest. See teadmine toidab hinge. Mis on selle asemele tulnud? Tühjus!

Religioon on võimas ühendav jõud, mis määrab usklike võrgustiku identiteedi. Kui väiksemad hõimukogukonnad sattusid evolutsiooni käigus suurte usundite, nagu judaism, kristlus ja islam, mõju alla, siis muutus võimalikuks identiteedi tunnetus palju suuremal skaalal. See aitas kaasa koordineerimise ja koostöö võimalustele ning sisekonfliktide lahendamisele.

Ajaloos on religioonid kujunenud sekulaarse võimu kõrval paralleelseks võimuks. Valitsejad viitasid tavaliselt jumalikule volitusele, mida kinnitasid usujuhid. Hilisel keskajal oli Rooma katoliku paavst mõjuvõimas tegija ka geopoliitilises võimumängus. Religioon oli võimukandjatele teretulnud tööriist rahva distsiplineerimiseks, kuigi leidub ka näiteid usujuhtide kohta, kes on takistanud võimukandjaid hullumeelselt käitumast. Kindlasti on religioonil sageli olnud rahustav mõju sotsiaalsetele rahutustele, mis on tekkinud ebaõnnestunud poliitika tagajärjel. Just sellepärast pidas Karl Marx religiooni rahva oopiumiks.

### **Konfliktide lahendamise võime on piiratud**

Religioon kui sotsiaalse planeerimise alus ja igapäevategevuse suunaja võib olla tõhus kogukonnale stabiilses keskkonnas. Kiiresti muutuvas keskkonnas on see aga problemaatiline. Lood, mis on kirja pandud tuhandete aastate eest teistsuguses keskkonnas ja mida peetakse ikka veel sõna-sõnalt tõeks, ei suuda pakkuda sobivaid lahendusi tänapäeva probleemidele. Need, kes hoiavad kinni ühest vankumatust tõest, kogevad järjest rohkem raskusi seal, kus tõde ei ühti enam tegelikkusega. Seda saab säilitada vaid siis, kui kaitstakse end tegelikkuse eest. Kuid see ei lahenda probleeme, vaid muutub veelgi keerukamaks vastasseisudes, kus on kaalul huvide konflikt. Selliseid reegleid, mida kõik pooled austaksid, ei ole olemas, ja kollektiivset õpiprotsessi takistavad vankumatud tõekspidamised. Siis jääb alles vaid džungliseadus: tugevama õigus.

Üks kõige liigutavamaid näiteid on Iisraeli-Palestiina konflikt. Vastavalt oma pühakirjale usuvad juudi fundamentalistid, et neil on õigus Pühale Maale, kust nad 14. sajandil minema aeti. Pärast II maailmasõja õudusi kiitis enamik maailma riike heaks inimõiguste deklaratsiooni ehk rahvusvahelised reeglid, mis keelavad diskrimineerimise rassi või usundi alusel. Sellest hoolimata kujutab Iisraeli asunduspoliitika endast okupeeritud territooriumi etnilise puhastamise vormi. Holokausti keerulise ajaloo ja Araabia maailma ohu tõttu ei julge lääneriigid sekkuda. Selle tulemusena kehtib nüüd džungliseadus.

2010. aastal kutsuti mind osalema Petlemmas toimivas töötoas, mis oli mõeldud Palestiina ja Saksa vabatahtlikele, kes olid pühendunud rahu saavutamisele piirkonnas. Iisraeli vabatahtlikud olid samuti kutsutud, kuid meiega liitus ainult kreekakatoliku preester, kes töötas Iisraeli noortega. Osalejate lood jätsid mulle sügava mulje. Ma

tundsin, kuidas minus kasvas senitundmatu viha. Pidin rääkima energiast võrgustike elujõulises ruumis. Kuid see viha esindas hoopis teistsugust energiat: mobiliseeriva viha energiat. Mõtlesin, miks see olukord mind nii tugevalt mõjutas, kuigi olin varem näinud palju kannatusi Aafrikas ja Aasias. Konflikt on seotud väga väikese piirkonnaga. Kuna aga sellel on eriline tähendus nii judaismi, kristluse kui ka islami jaoks, puudutab seal toimuv konflikt suurt osa maailma rahvastikust. Islami kogukonnas toidab see usaldamatust lääne suhtes: „Mis on need kõrgelt hinnatud lääne väärtused ja normid väärt, kui juudi asunikud saavad lääne toetusel karistamatult tegutseda?“ See oli tiksuv pomm, millele lisati iga päev püssirohtu juurde. Ma taipasin, et põhjus, miks see kogemus mind nii sügavalt puudutas, oli lääne suutmatus leida siin häid vastuseid. Tagasi tulles hakkasin viha energia üle rohkem mõtlema.

### Fundamentalismi võlu

Kui suur saab olla vaba lääne võlu, kui enamik maailma rahvastikust tunneb, et nemad ei saa sellest jõukusest osa? Peter Sloterdijk hoiatas juba aastaid tagasi üleilmastumise mõju ja üha suurema lõhe eest heaolu nautiva rahvastiku ja sadade miljonite noorte muslimite vahel, kes ei usu lääne vabaduse ja demokraatia ideesse<sup>169</sup>. Ta võrdles olukorda Londonis 1851. aastal maailmanäituse jaoks ehitatud kristallpaleega: terasest ja klaasist tehnoloogiaime, kus heaolu nautiv kodanlus saaks lõbutseda taevalikus luksuseskeskkonnas. Hetkeks suutsid nad kujutleda, et kibedat vaesust tänaval ei eksisteeri. Varem või hiljem hakkab neis vastuoludes tekkiv viha tunda andma<sup>170</sup>.

Neile, kes tunnevad end kõrvale jäetuna, on ahvatlev minna usu rüppe, mis õigustab seda vihatunnet ja annab tegutsemiseks suuna. Ühine võitlus vaenlase vastu annab solidaarsuse ja elu mõtte. Kollektiivsed veendumused, normid ja distsipliin kaotavad närvivad kahtlused, sest ettenähtud reeglid on vastuolus moraalkompassiga, mida ei saa täielikult eirata.

Vägivaldne fundamentalism ei ole omane fundamentaalsele usule, vaid on selle vääristunud osa. See ei ole kindlasti seotud ainult islamiga: Vana Testament on täis lugusid genotsiidist, mida õigustatakse õige usu ja valitud rassiga, ning Euroopas on ketsereid sajandeid taga kiusatud. See kehtib üle kogu maailma, kuna religiooni kasutatakse sageli endiselt sotsiaal-kultuurilise määratlusena, et teha vahet „meil“ ja „nendel“.

Kõigil neil juhtudel on religioon narratiiv, mida tuuakse välja võitluse õigustamiseks, samas kui konflikti tegelik põhjus peitub milleski muus. Eelmistes peatükides viitasin ma Neil Johnsoni uurimusele<sup>171</sup>. Ta uuris oma meeskonnaga viimase paarikümne aasta jooksul toimunud 55 000 vägivaldajuhtumit – alates FARCist

<sup>169</sup> Sloterdijk 2004.

<sup>170</sup> Lähemalt selle kohta viimases peatükis.

<sup>171</sup> Johnson jt 2009.

Kolumbias kuni Talibanini Afganistanis. Olenemata sellest, kuidas vastaspooled tegelikult põhjendasid oma vastastikust vaenulikkust, leidsid nad kõigis olukordades sarnase dogmaatiliste printsiipide mustri. Nad räägivad „dünaamilise grupi moodustumise ökoloo-  
giast“ mässuliste rühmades, kes tunnevad end ebasoodsas olukorras olevana. Siin ei mängi põhirolli staatilised võrgustikud ega hierarhiad. Seda, et võimu ebaõige jaotumine viib relvakonfliktini, oleks saanud matemaatilise täpsusega prognoosida. Konflikti põhjus on ökoloogiline: narratiiv on üles ehitatud tagasivaateliselt.

*Konflikti põhjus on  
ökoloogiline: narratiiv  
on üles ehitatud  
tagasivaateliselt*

Aga nagu sai neljandas peatükis fanatismi üle arutledes mainitud, siis lisaks sellele, et fundamentalistlikke narratiive kasutatakse vägivaldsete tegude õigustusena, on neil veel üks ahvatlev mehhanism. Inimesed tahavad, et neid oma ringis austatakse. Igaüks ei suuda korda saata kangelastegusid. Aga igaüks võib loobuda asjadest, mis elu meeldivaks teevad, näiteks varast ja naudingutest. Ka mitu sajandit hiljem külastavad ja kummardavad palverändurid pühendunud munga skeletti, kes veetis oma elu karsklasena Kiievi koopas. Inimene, kes järgib õpetust rangemalt kui teised ja oskab kehtestada isegi rohkem piiranguid, tõuseb usukogukonnas kõrgemale positsioonile. On hämmastav, kuidas fundamentalistlikes ringkondades üle maailma peetakse tantsimist, laulmist, rõõmu ja seksi tabuks ning pealaest jala-tallani musta riietumine on muutunud domineerivaks normiks.

Narratiivid, mis selgitavad maailma kui müsteeriumi pühadest allikatest pärinevate teadmiste kaudu ja tuletavad neist allikatest reegleid, mille üle ei arutleda, pakuvad usklikele turvatunnet ja tuge. Kuid need takistavad õpiprot-  
sessi koos teistega.

## KOKKUVÕTE PANUSTEST JA PIIRANGUTEST

- + Narratiivid maailmast kui müsteeriumist pakuvad inimesele tema ringkonnas turvalist keskkonda, kus kahtlused on viidud miinimumini.
- + Nad loovad tähenduse aluse ja pakuvad vastuseid eksistentsiaalsetele küsimustele.
- + Austuse saab välja teenida õpetuse täpse järgimisega.
- Vankumatu tõde pärsib õpivõimet, eriti kollektiivset õpivõimet, ja seega vähendab vastuvõtlikkust.
- Need, kes ei järgi õpetust ega selle põhjal kehtestatud seadusi, jäetakse kõrvale.
- Huvide konflikt, kus üks pool viitab vankumatule teadmisele, mida teine pool ei aktsepteeri, toidab agressiooni, viha ja hävingut.

## MAAILM KUI OSA KOSMOSEST

### Teadmine kui intuiitiivne tõde

Kuuendas narratiivis on maailm suurem ja keerukam, kui inimesed kunagi suudavad mõista, ning vaid tilluke osa kõikehõlmavast kosmosest. Kõik mõjutab kõike. Narratiivide selles kategoorias võivad olulist rolli mängida ka iidset kirjutised, nüüd juba tarkuse raamatutena. Neid käsitletakse kui inspiratsiooniallikaid, mitte kui reegleid täis seaduseraamatuid. Inimesed, kes on selle suurema tervikuga heas ühenduses, saavad tegutsedes toetuda oma sisemisele kompassile.

Oma raamatus „Beyond Religion“<sup>172</sup> märgib dalai-laama, et kõigis kultuurides hinnatakse headust, abivalmidust, truudust ja armastust ning põlatakse isekust, ahnust, vägivalda, vihkamist jms. See tähendab, et igäihel on moraalkompass olemas. Kui sellele ei toetuta ja eeldatakse, et inimene on loomult halb, siis on vaja välist olendit, et hoida inimesi distsiplineerituna, et ühine elu oleks võimalik. Paljud fundamentalistlikud narratiivid kasutavad seda lähtekohta, et õigustada distsipliini tagavaid jõustruktuure. Dalai-laama sõnul peab olema mingi ühendav teooria, mis võimaldab inimestel eri kultuuridest ja usunditest üksteisega vabalt suhelda oma sügavamatest teadmistest lähtudes. Vaimsuseks ei ole usku vaja.

Ida vaimsetes traditsioonides, nagu budism ja hinduism, on meditatsioon oluline tehnika, millega jõuda lähemale sellele teadmisele, mis on elus tõesti oluline. Teadmine on olemas enne, kui leiame selle kohta sõnad. Keegi ei pääse igapäevaelu raskustest ja sellega kaasnevast pettumusest, kiusatusest ja võimetusest alati õigesti toimida. Igäihe peas olev mõtteaparaat ragiseb pidevalt. Meditatsioon aitab seda raginat hetkeks vaigistada, et sügavama teadmise häält oleks parem kuulda.

Toon van Eijk uuris, kas transtsendentaalse meditatsiooni (TM) praktiseerijad suudavad leida probleemidele tõhusamaid lahendusi võrreldes teiste sarnaste spetsialistidega, kes ei mediteeri. Selgus, et see on tõesti nii<sup>173</sup>. Ta lisas teadmise tüpoloogiasse vaieldamatu tõe ja aktsepteeritud tõe kõrvale veel ühe kategooria: transtsendentse tõde.

### Järgi oma südant

Kui inimesed pööravad palju tähelepanu oma sisemisele kompassile, siis nad teavad, mida teha, hoolimata teiste arvamusest. Vaba tegutseja soovib selles narratiivis järgida oma südant.

Eelmises peatükis käsitlesime Hannah Arendti uurimistööd Adolf Eichmannist näitena selle kohta, mis võib juhtuda siis, kui inimesed oma moraalkompassi välja lülitavad. Ka Stanley Milgrami šokeerivad katsed näitasid, et inimesed kalduvad seda rohkem tegema siis, kui saavad peituda kõrgema autoriteedi taha. Milgram andis

<sup>172</sup> Dalai Lama 2011.

<sup>173</sup> Van Eijk 1998.



katsealustele ülesandeks anda teisele inimesele elektrilööke. Kuigi ohvrit kehas-  
tanud näitleja reageeris nii, nagu tal oleks talumatult valus, läksid paljud katsealused  
liiga kaugemale, lihtsalt sellepärast, et neile öeldi, et nad peaksid seda tegema<sup>174</sup>. Rutger  
Bregmani sõnul ei ole lihtne inimest nii kaugemale viia. Oma menukis „De meeste  
mensen deugen“ („Enamik inimesi on head“) uuris ta uuesti selle rabava katse  
mõnda katsealust. Nad rääkisid talle, et Milgram oli pannud nad erakordse surve  
alla, saavutamaks tulemusi, mida ta tahtis maailmale näidata<sup>175</sup>.

On olukordi, kus sisemise kompassi järgimine on palju tähtsam kui mandaadi  
või standardparameetrite piires püsimine. Nagu varem mainitud, nimetas Herman  
van Gunsteren seda korruptsioonivormiks, kui avaliku teenistuse töötajad eiravad  
oma moraalikompassi ja lihtsalt järgivad käske<sup>176</sup>.

Nagu teises peatükis selgitasime, rõhutab U-teooria vajadust vabaneda kindlatest  
reaalsuse kujutlustest ja avada end sellele, mis võib U põhjas juhtuda.<sup>177</sup> Teadlikkust  
ja neid uusi lahendusi ei ole võimalik lihtsalt esile kutsuda: need tulevad siis, kui  
oled neile avatud. See pole aga alati nii lihtne.

See näitab, et on midagi rohkemat kui lihtsalt sisemine või moraalikompass:  
süsteem, kuhu inimesed kuuluvad, saadab signaale, mida nad saavad kas vastu  
võtta või eirata. Mida rohkem me mõtleme ja mida tugevamini hoiame kinni  
struktuuridest, mis näivad pakkuvat turvalisust, seda raskem on neil signaalidel  
läbi tungida. Kuid need on alati olemas ja mingil moel me tunneme seda, isegi kui  
pöörame pilgu kõrvale.

Selles kontekstis on huvitav teraapias ja juhendamisel kasutatav süsteemsete konstella-  
tsioonide lähenemine, mis põhineb Bert Hellingeri teedrajal töö<sup>178</sup>. See annab meetodi  
raskete olukordade analüüsimiseks, otsides häirivaid mustreid ja võimalikke tegevus-  
võimalusi, et muuta suhted jälle paremaks. Kui osaleja tahab uurida juhtumit, mille  
kohta tal on küsimusi, palub läbiviija (konstellatsioonitöö spetsialist) kutsuda tal teisi  
osalejaid esindama inimesi või elemente, mis on olulised juhtumi mõistmiseks. Need  
esindajad valivad ruumis omale koha ja loovad konstellatsiooni. Siis see juhtubki: esin-  
dajad kogevad seda, mida tunnevad selles positsioonis inimesed, keda nad esindavad.  
See annab lähtekoha uurida alateadvuse tasandil ilmnevad takistusi ja seda, milline võib  
olla teatud sekkumiste mõju. Kuigi konstellatsiooni läbiviijad<sup>179</sup> ütlevad, et nad ei tea  
täpselt, miks see meetod nii hästi töötab, pakub kosmose narratiivi loogika pidepunkte:  
inimesed on ühendatud palju rohkemate kanalite kaudu, kui nad ise teadlikud on.

<sup>174</sup> Milgram 1974.

<sup>175</sup> Bregman 2019.

<sup>176</sup> Van Gunsteren 1998.

<sup>177</sup> Scharmer ja Kaufer 2013.

<sup>178</sup> Weber 2000.

<sup>179</sup> Stam 2016.

Seetõttu loovad nad teadmiste välja, mille mustreid teised suudavad avastada kohe, kui nad selles väljas oma positsiooni võtavad.

### Intuiitiivne teadmine on kehv alus vastasseisudeks

Nii kaua kui inimesed tunnevad, et nad saavad vabalt uurida, ja kaasata sellesse protsessi ka oma sisemised otsingud, pakuvad kosmose narratiiviga seotud meetodid rikkalikult võimalusi, et töötada koosloomes ning rakendada paljude loovust. Kuid vastasseisudes teiste inimestega, kes mingil põhjusel ei usu sellisesse uurimisse, ei ole õigustus „Ma järgin oma südant“ piisavalt tugev.

Siinkohal on väga oluline kutsuda inimesi üles uurima ja mitte kõik ei ole sellest vaimustunud, eriti kui olukord muutub pingeliseks. See eeldab teadlikkust, et millegi kindel teadmine ei aita, ja usk, et mina tean teistest paremini, võib saada takistuseks.

Mäletan vestlust Sri Lankalt pärit buda mungaga, kes rääkis põllumajanduskultuuride saagikuse parandamise meetoditest. Kuna olin Wageningeni haridusega teadlane, tundusid need meetodid mulle üsna veidrad. Küsisin, kuidas saab eristada mõistlikku ebamõistlikust. Ta vaatas mulle lahkelt otsa ja ütles: „Ma ei palu sul mind pimesi uskuda. Aga ma palun sul tõsiselt uurida nende iidsete kogemuste võimalikku väärtust ja siis teha oma järeldused.“ See avas mu silmad.

Neljandas peatükis käsitletud spiraaldünaamika teoorias<sup>180</sup> eeldati, et teadlikkuse tase võib olla erinev ja tulemuseks on erinevad väärtussüsteemid. Christopher Cowan ja Don Beck kohandasid Clare Gravesi teooriat, andes värvid eri väärtussüsteemidele, mis sotsiaalkontekstis end taastoodavad. Beež tähistab ellujäämist, kus domineerivad loomulikud instinktid, kas süüa ise või olla kellegi teise toit. Lillas väärtussüsteemis on esmatähtis turvalisus ja klanni ellujäämine. Sellesse sobib hästi maailm kui müsteerium koos religiooni ja ohverdustega kõrgemate jõudude soosimiseks. Punases süsteemis keerleb kõik võimu ümber: kedagi ei saa usaldada ja keegi peab olema ülemus. Sinises väärtussüsteemis on kõige suurem väärtus tõde. Kollektiivile antakse objektiivsel teadmisel põhinevad väärtused ja normid, distsipliin ning moraal. Oranžis väärtussüsteemis on tähtis individuaalne areng konkurents ning sooritust premeeritakse staatuse ja rikkusega. Roheline väärtustab võrdsust, elamist harmoonias koos üksteise ja keskkonnaga. Sellele väärtussüsteemile on vastumeelne autoriteet ja distsipliin. Kollane põhineb teadlikkusel, et maailm on üks tervik, kus kõik on omavahel seotud: põhiväärtuste hulka kuuluvad isiklik areng ja juhtimisomadused koos teiste austamisega. Türkiissinine on holistlik maailmavaade, kus igaühe ülesanne on leida oma roll, et hoida maailma tervena.

Kirjeldatud teooria pakub huvitavat vaadet inimteadvuse arengule, kuigi kriitikud viitavad, et seda järjestust ei saa ajaloos sujuvalt rakendada. Väärtussüsteemid

<sup>180</sup> Beck ja Cowan 1996.

puutuvad samal ajal ja samas kohas üksteisega kokku ning väärtussüsteeme eraldav joon ei pruugi alati olla nii selge, nagu väidetakse.

Sellegipoolest annab teooria olulise teadmise. Kõrgema teadvuse tasandilt on võimalik mõista, millised väärtussüsteemid valitsevad nende inimeste seas, kes pole veel sellele teadvustasandile jõudnud, kuid kelle kohta vastupidine ei kehti. Sotsiaalne rühm, kes usub kindlalt oma religiooni tõesse (lilla) või klammerdub tugeva juhi külge, kes lubab kaitset (punane), seab oma tõe objektiivsest teaduslikult tõest ja ametlikust autoriteedist (sinine) kõrgemale, ei usu võrdsuse ideaali (rohe-line) ega ole avatud ideedele vabadusest ja isiklikest juhtimisomadustest (kollane) ega holistilisele arusaamale, et inimkonna ellujäämine sõltub sellest, kas inimesed suudavad viia oma käitumise vastavusse maakera võimega (türkiis).

Samas on see vaade probleemne ja viitab sellele, et need, kes on saavutanud kõrgema teadvustaseme, teavad paremini kui kõik teised ning just see takistab uue põlvkonna lahenduste ühiseid otsinguid.

### ***Teadmine kui narratiivid: üleolekust kõrgemal***

Iga katse liigitada valitsevaid mõttemalle ja neile vastavaid väärtussüsteeme on puudulik. Toon näitena oma hea sõbra Bertus Haverkorti kogemuse. Arengueksperdina läbis ta kõik teadvuse arendamise etapid lääne teadusliku valitsemise mõju kohta väikse sisen-diga põllumajandustootjatele üle kogu maailma ja oli üks esimesi, kes otsis alterna-tiivseid lahendusi.

Olles üks Wageningeni esimese põlvkonna põllumajandusnõustajaid 1980. aastate alguses, töötas ta Kolumbias ja Ghanas, kus lääne arengutöötajad kogesid, et nende soovit-atud põllumajandusmeetodid ei sobinud sageli kokku kohalike pereettevõtete tegelike võimalustega – puudus juurdepääs laenudele, heale istutusmaterjalile, kunstväetistele ja pestitsiididele. Sellised pereettevõtted pidid tegelema ettearvamatute ökoloogiliste tingi-mustega, nagu põud, ja nad ei olnud turus kindlad. Niisugustes tingimustes toimisid nende endi meetodid ja tehnikad sageli paremini.

Temast sai üks ILEIA (the Information Centre for Low External Input Agriculture) algatajaid. Keskus otsis kogu maailmast traditsioonilisi tavasid, mis tundusid väikese välise sisendi puhul hästi töötavat, ja lasi neid teaduslikult katsetada. Kõik katsetused läbinud tavad avaldati ILEIA ajakirjas, et need innustaksid võimalikult paljusid. Pikka aega tegid ILEIA järeltulijad, ülemaailmne LEISA võrgustik<sup>181</sup> ja erialajakiri Farming Matters<sup>182</sup>, kasulikke tööd.

Järgmine samm oli projekt Compas. Haverkort ja tema kolleegid imestasid, kuidas nad said olla nii häbematud, et võtsid usaldusväarsuse mõõdupuuks lääne teaduse filtri. Mis juhtuks, kui nad loobuksid üleolekust ja kutsuksid maailma eri nurkadest kokku traditsioonilised (ja sageli vaimsed) juhid? Mina sain mungaga suhelda ühel kohtumisel,

<sup>181</sup> Väikese välissisendiga kestlik põllumajandus.

<sup>182</sup> 2017. aastal pandi LEISA võrgustik rahapuuduse tõttu kinni.

kus osalesid ka Lääne-Aafrika *voodoo*-preestrid, Lõuna-Ameerika taimemeditsiini doktorid ja teised traditsioonilised juhid, keda kõiki koheldi lugupidavalt ning võrdselt.

Nende kriitika lääne teaduse suhtes oli üllatavalt üksmeelne<sup>183</sup>. „Te olete head füüsilise olukorra uurimises: kuidas taimed kasvavad ja kuidas saaksid loomad rohkem toota – sellest teate te palju. Samade meetoditega uurite sotsiaalset reaalsust, kuid mõistate sellest ainult poolt. Te ei näe, et teistes kultuurides ei domineeri mitte konkurents ja materialism, vaid hoopis sellised väärtused nagu sotsiaalne sidusus, konflikti lahendamise, austus vanemate vastu ja sisemine rahu, kui mainida vaid mõnda. Meie jaoks eksisteerib ka vaimne reaalsus. Te olete selle parimal juhul pühapäevale tõrjunud ja see ei tohiks teie teaduslikus teadmises mingit rolli mängida.“

Lääne teadusparadigma domineerimine, kus kõige olulisem on leida objektiivne ja vaieldamatu teadmine, oli tekitanud lääne ekspertide seas usukolonialistliku üleolekukunde, mis kahjustas Kolmanda Maa maailma ekspertide enesehinnangut ning seega nende võimet luua uusi lahendusi, mis töötaksid nende tingimustes, sealhulgas arvestades nende kultuuripärandit ja uskumusi. Projektis Compas hakkasid läänemaailmavalised teadlased taas väärtustama oma kultuurilisi ja vaimseid juuri<sup>184</sup>. Selle projekti partnerid töötasid välja meetodid kultuuridevaheliseks dialoogiks ja kultuurispetsiifiliste lahenduste otsimiseks.

Selle otsingu viimane samm oli projekt Captured<sup>185</sup>, kus kolm Lääne maailma välist ülikooli töötasid välja teadus- ja õppeprogramme, et uurida põlisrahvaste teadmisi ning neid õpiprotsessi kaudu sisemiselt täiustada. Selles kontekstis palus Haverkort neljal teadlasel kirjeldada, mida teadmine neile tähendab<sup>186</sup>.

Darshan Shankar – meditsiinitöötaja ja Indias asuva Bangalore ülikooli professor – on ajurveeda tervishoiuõppe ekspert ning kohalike tervendamistraditsioonide taaselavdamise fondi (Foundation for Revitalisation of Local Health Traditions, FRLHT) rajaja. Selles traditsioonis on keha ja meel lahutamatult seotud; koguni nii palju, et arst, kes ei tunne end oma kehas hästi, ei saa tegelikult patsiente ravida. Indias ei mõisteta, kuidas saavad lääne arstid ravida füüsilisi haigusi ilma psüühikat arvestamata. Terves kehas on füüsiline ja vaimne tasakaalus ning üks osa ei saa olla terve ilma teiseta. Ajurveeda traditsioonis tähendab teadmine intuiitivset tarkust.

David Millar – maaelu arengu professor Tamale ülikoolis Ghanas – viitab Lääne-Aafrika rahvaste ja nende esiisade lähedastele sidemetele, mida alati pühaks peetakse. Need esiisad valvavad nende üle ja annavad nõu, kuidas tegutseda. On igati loogiline, et seppade perest pärit inimene hakkab samuti sepaks, kuna talle pärandatakse peres kogutud kogemused ja oskused. Lääne-Aafrika inimesele on arusaamatu, et lääne inimene ei ole seotud oma pere ajaloo ja kultuuriga ning alustab puhtalt lehelt, kasutades

<sup>183</sup> Haverkort ja Hiemstra 1998.

<sup>184</sup> Haverkort ja Reijntjes 2006.

<sup>185</sup> Võimekus ja teooria ülikoolidele ning uurimiskeskustele sisetekkelise arengu jaoks.

<sup>186</sup> Haverkort jt 2012.

objektiivseid fakte ja ratsionaalseid mõtlemismudeleid. Teadmine on edasi antud tarkus, mis hõlmab austust esivanemate vastu ning tasakaalu heade ja kurjade jõudude vahel.

Boliivias Cochabamba linnas asuva San Simóni ülikooli professor Freddy Delgado Burgoa on üks AGRUCO keskuse peamisi algatajaid. See on põllumajandusteaduskonna juures asuv keskus, mis tegeleb teadustöö, koolituse ja kestliku sisetekkelise arenguga<sup>187</sup>. Lõunaameeriklase jaoks moodustavad inimesed ja nende ökoloogiline keskkond lahutamatu terviku. Tasakaal ja seotus on põhiväärtused ning vaimsus näitab, kus see tasakaal ja seotus on ohus. Lõuna-Ameerika põlisrahvad ei mõista, kuidas saab läänemaailm jagada maailma eraldiseisvateks osadeks, nii et näiteks põllumajanduslik tootmine hõlmab vaid saagikuse suurendamist ja raha teenimist, mitte aga sotsiaalset õiglust ja keskkonnahoidu. Teadmine on vaimne tarkus seoste ja vastastikmõju kohta.

Anton Haverkort on tunnustatud spetsialist kartuli geneetilise muundamise alal ning on seotud Madalmaade Wageningeni ülikooli ja uurimiskeskusega. Ta on Bertuse vend, kelle lugu siin kirjeldan. Geneetiline muundamine on järgmine samm looduse kohandamisel inimese vajadustega. Geneetiline muundamine on järg taimeliikide ja loomatõugude aretamisele, mille eesmärk oli väiksemate tööjõukuludega ja vähemate toorainetega toita rohkem inimesi, ning see aitab suurendada vastupanuvõimet haiguste ja kahjurite suhtes. Nii on põllumajandustootjate riskid väiksemad ning pestitsiide ja ravimeid on vaja vähem kasutada. Tulemuseks on tervislikum toit. Sellised arenenud meetodid on kättesaadavad tänu objektiivsetele ja uudishimulikele teadlastele, kes kasutavad loodusprotsesside avastamiseks järjest täpsemaid tehnikaid. Teadmine on mõõdetav ja teadusmeetoditega valideeritud. Teadlase jaoks on teadmine usaldusväärne siis, kui see tugineb kindlatele objektiivsetele vaatlustele. Teadmisi, mille jaoks pole veel õigeid sõnu, on raske ühitada usaldusväärse teadustööga. Rääkimata vaimsetest jõududest.

Neli narratiivi teadmistest, mis erinevad üksteisest märkimisväärselt. Projekti Captured põhjal järeldati, et igal narratiivil on oma väärtus. Liiga pikka aega on üritatud kõike, mis ei sobitu domineeriva lääne teadusmudeliga, käsitleda kui traditsioonilist ebausku. Kogu maailma ülikoolides on vähe võimalusi kalduda kõrvale sellest, mida rahvusvaheliselt peetakse teaduslikuks. Sellel on kaugeleulatuvad tagajärjed läänemaailmaväliste kogukondade võimele leida nende ees seisvatele probleemidele enda autentsed vastused. Projekti tulemusena valminud raamatu autorid kutsuvad üles teaduse koostööle: ühiselt otsima teaduse uusi vorme, austades kõigi partnerite traditsioonide taga olevaid juurdunud narratiive.

<sup>187</sup> AgroEcología Universidad Cochabamba.

## KOKKUVÕTE PANUSTEST JA PIIRANGUTEST

- + Maailma kui kosmose narratiivides tunnustatakse sisemist teadlikkust – teadmist, mis on olemas enne sõnu. See ühendab inimesi neid ümbritseva maailmaga.
- + Nii nagu religioossed lood, loovad need aluse tähendusele ja pakuvad vastuseid eksistentsiaalsetele küsimustele.
- + Vaimsed narratiivid pakuvad ruumi uurivale hoiakule.
- Teisitimõtletajatega on vaimseid lugusid keeruline jagada. Soovitus „Kuula oma südant“ ei ole kuigi tugev alus ühiseks tegevuseks.

### Ühendava narratiivi otsimine

Õpiprotsessis osalejad vajavad üksteiselt ja koos õppimiseks ruumi. Ükski siinkirjeldatud kuuest narratiivist ei ole piisavalt kõikehõlmav, et luua ruum tähendusrikkaks dialoogiks pingeolukordades: vastasseisus inimestega, kes jäävad kindlaks oma teadmistele ja näevad teisi asjatundmatu, keeruka või ohtlikuna. Sellistes vastasseisudes ei aktsepteeri teised igas narratiivis õigeks peetava sekkumise õigustust ja see toob kaasa domineerimise, võitluse või valesti mõistmise.

Projekti Captured teadlased väidavad, et selmet asendada üks narratiiv teisega, tuleks kasutada partnerite toodud narratiivide mitmekesisust, leidmaks nende kultuuripärandi ja uute proovikivide ühendamiseks uusi viise.

Sel viisil annavad nad arutelluse suure panuse. Aga kuidas seda saavutada, kui asjaosalised ei ole sellele avatud ja jäävad kindlaks oma narratiivile, isegi kui see takistab uute teede leidmist?

Kas elavate võrgustike energia narratiiv võib olla ühendav teooria? Kas saaksime selle narratiivi abil mõista, miks on igal narratiivil oma väärtus ja piirangud? Kas see narratiiv aitab mõista, mida saab teha selleks, et jõuda hea uuriva vestluseni? Mis siis on tähelepanu keskpunktis? Milline põhjendus aitab meid edasi?

## MAAILM KUI ELUSORGANISM

### Teadmine on reageerimisvõime

Seitsmendas narratiivis on maailm suur elusorganism, kus kõik on kõigega seotud tohutu võrgustiku kaudu, mis on 4,5 miljardi aasta jooksul evolutsiooni käigus arenenud äärmiselt keerukaks tervikuks. Evolutsiooni ajaskaalal on inimliigi areng midagi, mis on toimunud viimasel hetkel. Abstraktne keel võimaldas inimestel mõelda piltide ja lugude kaudu ning neid üksteisele vahendada. Teadmise funktsioon on kommunikatsioon, mis võrreldes loomade ja teiste eluvormidega tunduvalt suurendab võimalusi vastastikuseks lähenemiseks ning õppimiseks. Inimesed

võivad kultuuriliselt kohaneda muutuvate oludega ning see annab neile eelise loomade ja taimede ees, kes kohanevad valdavalt geneetilisel tasandil, mis on palju aeglasem.

Kuid inimese reageerimisvõime puhul pole oluline mitte ainult teadmine, millele me ratsionaalsete kanalite kaudu ligipääsu saame, vaid ka oskused, harjumuspärased mustrid, alateadlikud tegevused, lootus ja hirm, sotsiaalne kontekst ning muu selline. Lühidalt öeldes kõik see, mis paneb inimese konkreetsetes olukorras tegutsema. Teises peatükis käsitlesime Humberto Maturana ja Francisco Varela koostöös loodud Santiago teooriat. Nad määratlesid teadmist kui tõhusat tegevust eksistentsi domeenis.<sup>188</sup> Selline lai arusaam teadmisest jätab ruumi ka intuitsioonile – teadmisele, mis on olemas enne, kui leiame selle kohta sõnad. Mees, kes Varela näites päästis lapse ilma pikemalt mõtlemata, tegutses intuiitiivselt õigesti (teine peatükk).

Selle vaatenurga järgi on üsna mõistlik lisada reageerimisvõimele ühe osana ka Toon van Eijki sõnastatud transtsendentaalne teadmine<sup>189</sup>. Need, kes on süsteemse lähenemise pooldajate järgi avatud teadmiseväljalt tulevatele signaalidele, saavad nende kaudu tuletada, mis suunast otsida tõhusat tegevust, mis muudaks inimeste suhtluse paremaks<sup>190</sup>. See teeb süsteemse konstellatsiooni meetodi väga põnevaks uurimisobjektiks.

### **Töö süsteemi reageerimise võimega**

Selles narratiivis on inimesed osa evolutsioonist, mis liigub suurema keerukuse ja mitmekesisuse suunas. Samasugust arengut võib täheldada tervetes ökosüsteemides, samas kui bioloogilise mitmekesisuse vähenemist peetakse märgiks, et süsteemis on midagi korrast ära. Ökosüsteemid on terved siis, kui kõik nende põhikomponendid on omavahel ühendatud.

Ökosüsteemid on pidevas liikumises. Nad on alati allutatud pulseerivale liikumisele, mis koosneb ülesehitamisest ja lagunemisest. Struktuurid moodustatakse selleks, et eluprotsesse suunata, kuid nad võivad oma funktsiooni ka kaotada. Siis nad lammutatakse, et teha ruumi uuele elule.

See dünaamilisus toimub keerukas suhtlusmustrite süsteemis, kus signaale saadetakse ja võetakse vastu nii, et organismid jätkavad oma funktsioonide täitmist. Kui midagi läheb valesti, tekib pinge, mis suureneb veelgi, kui ei saada adekvaatset vastust. Kui pinge kasvab liiga suureks, käivituvad lagunemismehhanismid, mis sisaldavad eskaleeruvaid mustreid.

Inimestena oleme sellise ökosüsteemi osa. Meie tunded tekivad süsteemist saadud signaalide toimetel. Kogu meie närvisüsteem töötab nagu antenn, mis on kujunenud meie varasemate kogemuste põhjal. See tähendab, et kui muretseme

<sup>188</sup> Maturana ja Varela 1987, 1992.

<sup>189</sup> Van Eijk 1998.

<sup>190</sup> Stam 2016.

*Kui muretseme millegi pärast, tähendab see, et elav süsteem, mille osa me oleme, saadab signaale, et annaksime oma panuse süsteemi hoidmiseks. Muretsemine on meie isiklik õigustus tegutsemiseks*

millegi pärast, oleme saanud keskkonnast pingsignaali. Töötleme seda tunnet kõigea, mida oleme varasemates sarnastes olukordades õppinud. Mõni on õppinud teatud signaale eirama, samas kui teised on nende suhtes eriti tundlikuks muutunud. Vastus võib olla väga erinev: eelistame kasutada lahendust, mis on varem aidanud meil edukalt toime tulla või vähemalt ellu jääda.

Kokkukuuluvusring (neljandas peatükis) annab ülevaate toetavate, kaitsvate ja hävitavate mustrite dünaamikast. Intuitsiooni ehk sisemist kompassi, nagu seda mõnes narratiivis nimetatakse, võib mõista kui joondumist süsteemist saadud signaalidega, mis toetavad elutähtsat arengut. Juba enne seda, kui leiad toimuva selgitamiseks sõnad, pildid ja teooria, tajud, mida on vaja teha.

Võrgustikud, milles tegutseme, on väiksemad või suuremad ökosüsteemid. Võime kindlalt eeldada, et nende võrgustike tervena hoidmise keerulises dünaamikas osaleb rohkem mehhanisme, kui me suudame mõista oma ratsionaalse mõtlemise ja teaduse praeguse tasemega. Ratsionaalne mõtlemine on ju inimkonna arengus üsna hiljutine nähtus – see on tekkinud viimaste põlvkondade jooksul, samas kui inimesed on sotsiaalsetes kogukondades elanud tunduvalt kauem. Me suhtleme palju rohkemate signaalidega, kui endale teadvustame.

Lõppkokkuvõttes on oluline võime reageerida. Organism on terve nii kaua, kui ta suudab keskkonnas toimuvale tõhusalt vastata ja sellega seotuks jääda. Kui me muretseme millegi pärast, tähendab see, et elav süsteem, mille osa me oleme, saadab meile signaale, et annaksime oma panuse selle süsteemi tervise säilitamiseks. See on meie isiklik õigustus tegutsemiseks.

## NARRATIIVIDE PANUSED JA PIIRANGUD ÖKOLOOGILISEST VAATENURGAST

### Pimeala

Iga narratiiv on reaalsuse lihtsustus. Niisugune narratiiv on tõhus just selles domeenis ja ajastus, kus see loodi. Sellest domeenist väljaspool on narratiivil oma piirangud. Tegelikult on narratiiv struktuur: katalüsaator, et suunata mõtteid ja harmoneeruda teistega. Kui see struktuur ei liigu koos keskkonnaga, ei loo see enam tõhusaid vastuseid ja hakkab elujõulisust takistama. Kui vaatame neid narratiive läbi ökoloogiliste prillide, näeme, et igal narratiivil on nii oma väärtus kui ka pimeala.



### **Maailm kui masin**

Kui sa tead, kuidas masin töötab, siis tead ka, milliseid nuppe vajutada, et see teeks, mida soovid. Teadusmeetodid objektiivse ja kontrollitava teadmise kogumiseks on loonud ja loovad ka edaspidi enneolematuid võimalusi. Siiski ei käitu maailm kunagi täielikult nagu masin – reaalsus on alati keerukam kui mudelid, mida inimesed selle kohta loovad. Täielik kontroll on väljamõeldis. Oluline on vastuvõtlikkus: liikuda koos olemasolevaga ja teha kõik võimaliku, et hoida maailma kui elusorganismi tervena.

Masina narratiivis on pimeala arrogants: ekspert, kes teab teistest paremini. Teadlaskond on identiteet, kus on oma reeglid. Need on vajalikud kvaliteedi tagamiseks. Kuid samal ajal on tugev tendents tõrjuda välja kõik need asjad, mis näiliselt ei sobitu. Projekti Captured teadlaste sõnul kujunes just sel viisil välja lääne domineerimine.

Domineerimine takistab head uurivat vestlust. Vähehaaval liiguvad teadlased teise narratiivi: džungli narratiivi, kus teadmised on võitlusvahend.

### **Maailm kui džungel**

Džunglis kehtib reegel: söö ise või saa söödud. Ole tugev või otsi kaitset tugevamate juurest. Tegelikult on see varuvariant kõigi kogukondlike eluvormide jaoks. Kui kõik muu laguneb koost ning tekib kaos ja ebakindlus, saab just sel viisil ellu jääda. Sest mittevõitmine tähendab kaotust.

Konkurents on eluslooduse üks korralduspõhimõtteid. Aga konkurentsi-põhine süsteem loob oma piirid, keskendudes sellele, milles ollakse konkurentidest parem. Kaugele ulatuva spetsialiseerumise tõttu on süsteemi suutlikkus muutustele reageerida väiksem. Võitluses ei ole ressursside eest hoolitsemine esmatähtis ning seepärast läheb kõik viltu: diktatuurid lõpevad tavaliselt rüüstamisel põhineva majandusega. Süsteem, mis välistab, loob samal ajal ka vastujõude, mille tulemuseks on vaevad ja häving.

### **Maailm kui turuplats**

Turg on nagu džungel, kus on oma reeglid, et vähendada kahju. Konkurents on tervislik, kui see annab midagi juurde ülesannete jaotusele ja täiendustele, tingimusel et vastujõud hoiavad üksteist tasakaalus. See on võimalik siis, kui süsteemis on sisseehitatud mehhanismid, mis takistavad kellelgi muutuda domineerivaks ja kedagi välja arvata. Mida suurem on organisatsioonis spetsialiseerumine, ülesannete jaotus ja keerukus, seda rohkem on vaja reegleid ning nende jõustamist. Praktikas esineb alati perioode, mil võtab võimust metsik džungel, kus võitjad ei jäta kaotajatele mingit võimalust.

## **Maailm kui küla**

Külaelanikud mõistavad, et nende saatus on seotud teiste omaga. Selle teadlikkuse põhjal austavad ja hoiavad nad oma institutsioone kooskõlas, mis teeb võimalikuks spetsialiseerumise ning ülesannete jaotuse. Ühise identiteedi tajumine on tähtis. Kui suur on sinu maailm? Mis on esikohal: sinu perekond, suguselts, rahvusrühm ja kultuur, riik või usk kogukonda? Või tahad sa arvestada ka seda, et oleme omavahel ühenduses üleilmsel tasandil?

On vaja kindlat aluspinda, et ühiselt otsida aktsepteeritavat tõe ja koostöövõimalusi. Mida keerulisem on süsteem, seda raskem on seda kindlust tagada. Kui see ebaõnnestub, siis puudub kaitse tekkivate lagunemismehhanismide vastu.

## **Maailm kui müsteerium**

Maailma kui müsteeriumi narratiiv annab tugeva ühise identiteeditunde. Ühiseid arusaamu ja käitumisnorme toetavad kujutlused hoomamatust välisjõust, millel on kavatsused ning reeglid. Neid reegleid järgitakse hierarhilise struktuuri raames, millel on üleloomulik ja seetõttu puutumatu autoriteet. Tugev meie-tunne ja selged reeglid annavad turvatunde ning pakuvad kaitset.

Nii siinses kui ka järgmises kahes narratiivis on tähtis roll vaimsusel: teadlikkus sellest, et ollakse osa suuremast tervikust, mis mõjutab meie eksistentsi. Ökosüsteem, mille osa me oleme, mõjutab meid, ja kuigi me ei tea täpselt, kuidas, tajume seda selgesti. Pole juhus, et üle kogu maailma on kõigis kultuurides välja kujunenud narratiivid, mis annavad sellele sisemisele häälele oma koha.

Maailma kui müsteeriumi narratiivid on fundamentalistlikud, kui nende uskumuste aluseid ei saa kahtluse alla seada. See vankumatu teadmine pärsib võimet leida muutuvast maailmast uusi lahendusi. Niisuguste narratiivide säilitamiseks tõmbuvad usklikud kurjast välismaailmast eemale. Mõni isegi tunneb, et tal on õigus võidelda selle patuse maailma vastu tule ja mõõgaga. See viib meid tagasi džungliseaduse juurde, millel on nüüd religioosne varjund.

## **Maailm kui osa kosmosest**

Ka kosmose narratiivides tunnistatakse sügavamat teadmist: teadlikkust sellest, et ollakse osa millestki suuremast, mis ületab ratsionaalsuse. Erinevus seisneb selles, et loobutud on usust kui vankumatust tõest. Väljakutse on leida oma viis ja saada innustust nii vanast kui ka uuest tarkusest. Need narratiivid tugevdavad vastastikuse sõltuvuse tunnet ning avavad seeläbi tee tähenduslikule vestlusele, ühisele otsingule ja kollektiivsele tegevusele.

Ökoloogilisest vaatenurgast toetavad need narratiivid täiendavuse etappi evolutsioonis: sarnaselt maailma kui küla narratiivile, kuid nüüd on lisandunud vaimne mõõde. Signaale süsteemilt, kuhu inimesed kuuluvad, võetakse tõsiselt ja neid tõlgendatakse, kuigi signaalid võivad olla eri intensiivsusega: alates liberaalsetest kirikukogukondadest kuni alternatiivsete liikumisteni ja usuni millessegi, mis ei

ole liiga konkreetne ega kindlalt määratletud. Piirangud on samuti sarnased: need narratiivid ei paku aktsepteeritavat õigustust kooskõlastatud tegevustele nende vastu, kes eiravad oma vastastikust sõltuvust ja vastutust terviku ees.

### **Maailm kui elusorganism**

Ökoloogiline narratiiv lisab erisused elutervete ja haigete võrgustike vahel. Elutervet süsteemi ei saa konstrueerida, samamoodi nagu elujõuline ruum ja usaldus ei ole kokkulepped ega tooted. Küll aga saab palju ära teha selleks, et võrgustikul oleks suurem võimalus saada ja jääda eluterveks.

Kasuks tuleb looduses kehtivate korralduspõhimõtete järgimine. Lõppude lõpuks oleme ju osa sellest. Looduse evolutsioonilised jõud töötavad selle nimel, et suurendada ülesannete jaotust, spetsialiseerumist ja keerukust, soodustades iga indiviidi tähenduslikumat ja autentsemat panust, mille tulemuseks on rohkem ilu ja rahulolu.

Nendele, kes seda tunnistavad, muutub eneseloodud ideaali tagaajamine uudishimulikuks otsinguks, et leida midagi, mis avaldub neile, kes soovivad seda näha. Just sellele viitab Otto Scharmer, kui ta räägib hetkest, mil inimene on jõudnud U-pöörde põhja<sup>191</sup>. See on ka minu tõlgendus piibli kümne käsu esimesest käsust<sup>192</sup>: „Sa ei tohi enesele teha kuju ... / ... Sa ei tohi neid kummardada ega neid teenida ...“ Kõrgeim Olend ei taha, et teda jäädvustatakse kujutisena, näiteks kuldvasikana. Jumal on elav ja muutuv ökosüsteem, mis jääb alati keerukamaks kui ükskõik milline kujutis, mida me temast teha suudame.

*Nendele, kes seda  
tunnistavad,  
muutub eneseloodud  
ideaali tagaajamine  
uudishimulikuks otsinguks,  
et leida midagi, mis  
avaldub neile, kes soovivad  
seda näha*

## **ELUJÕUD ALGAB ELUJÕULISTEST TUUMIKUTEST**

Ökoloogias tekivad eluterved süsteemid algselt elujõulistest tuumikutest. See algab vaba tegutseja elujõuga. Need, kes tunnevad end oma nahas hästi, on teistele õnnistuseks. Sellised inimesed aitavad teistel kaasa lüüa ja liikumises osaleda. Nad innustavad neid, kelle valmisolek oma tegevust võrgustikuga kooskõlastada suureneb, tekitades energiat, mille abil hakkab võrgustik kasvama.

Muutuse protsessid algavad tavaliselt süsteemi äärealadelt. Just siin puutuvad inimesed kõige enam kokku muutmisevajadusega ja siin nähakse ka esimesena uusi võimalusi.

Vabad tegutsejad liituvad algatajate ambitsioonidega. See on tõesti midagi olulist, muidu poleks see üldse alanudki. Seejärel püüavad nad kindlustada oma

<sup>191</sup> Scharmer ja Kaufer 2013.

<sup>192</sup> Exodus 20:2–6.

positsiooni, kaasates strateegiliselt muutuse jaoks vajalikke osalisi. Ülesanne on luua olukord, kus kõik need osalised on valmis koos uusi lahendusi otsima, tuues kaasa igäühe omad võimalused.

Kahjuks ei ole elujõulised tuumikud ainsad, mis suudavad teisi mobiliseerida. Ka ohvri rollis olijatel ei ole raske toetajaid leida. Piir hävitamise ja loomise vahel on õhuke ning ähmane. Viimases peatükis otsime majakaid, mis näitaksid, kas oleme õigel teel või mitte.

|   | NARRATIIV                      | TEADMINE              | PANUS                                                                                                    | PIIRANG                                                                                                                               |
|---|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Maailm on <b>masin</b>         | Vaieldamatu tööde     | Uurimistöö soodustamine tulemuste edastamise kaudu; tehnoloogiasaavutused; ratsionaalse otsustamise alus | Keerulised protsessid on oma olemuselt ennustamatud<br>Keerukate teemade ja suurte huvide konfliktide korral puudub vaieldamatu tööde |
| 2 | Maailm on <b>džungel</b>       | Relv                  | Identiteedi kaitse, ellujäämine                                                                          | Pärsib uurimisvõimet ja loovust ning annab hoogu allakäigule                                                                          |
| 3 | Maailm on <b>turuplats</b>     | Turustatav toode      | Soodustab kvaliteetset arengut, spetsialiseerumist ja ülesannete jaotust                                 | Piiranguteta konkurents tekitab olukordi, mida keegi ei taha                                                                          |
| 4 | Maailm on <b>küla</b>          | Aktsepteeritud tööde  | Ühistegevuse alus                                                                                        | Üksmeel ei ole alati saavutatav                                                                                                       |
| 5 | Maailm on <b>müsteerium</b>    | Vankumatu tööde       | Ebakindluse vähendamine; turvalisus oma lähiringis; tähenduse andmine                                    | Ei saa selgitada teisitimõtlejatele; pärsib võimet uurida ja kooskõlastada tegevust                                                   |
| 6 | Maailm on osa <b>kosmosest</b> | Intuiitiivne teadmine | Tähenduse andmine                                                                                        | Ei saa selgitada teisitimõtlejatele                                                                                                   |
| 7 | Maailm on <b>elusorganism</b>  | Suutlikkus reageerida | Tegevuste kogum elujõu suurendamiseks                                                                    |                                                                                                                                       |

# PEATÜKK 7

## *Murdumine ja tervenemine*

### MIDA TEHA, KUI TEKIVAD PINGED?

#### **Oled osa kas lahendusest või probleemist**

Oletame, et sul on parimad kavatsused. Soovid pühenduda võrgustikule, mis suudab leida olemasolevatele probleemidele tõhusaid lahendusi. Sa tead, et selleks on vaja paljude inimeste loovust. Kuid enne kui saad kõigi asjaosalistega sisukaid vestlusi pidada, on veel pikk tee käia. Vahel pead kõigepealt kindlaks tegema oma positsiooni. Teinekord on võitlus paratamatu. Võib-olla pead esmalt võitlema või isegi ennast päästma. Võib-olla tuleb midagi lammutada, et teha ruumi uutele suhetele ja vaadata värske pilguga üle, mis on tõeliselt tähtis. Kuidas sa tead, kas teed õiget asja? Mille alusel hindad, kas sinu jõupingutus mõjub tervendavalt või lihtsalt purustab võrgustiku ja tekitab tarbetut kahju? Millal oled osa lahendusest ja millal osa probleemist?

Me ei saagi seda kunagi kindlalt teada. Aga on olemas märgid elujõu ja ohu kohta. Viimases peatükis uurime, milliseid näitajaid saab tuletada ökoloogilisest vaatenurgast elavatele võrgustikele. Millist tuge pakub see visioon pingete tekkimisel?

Minu arvates on kaastunne võti, mis aitab teha vahet murdumisel ja tervenemisel. Kui suudad näha enda ümber olevat maailma suure elava süsteemina, kuhu meiegi kuulume, siis on kergem tunda empaatiat nende vastu, kes satuvad lagunemismustritesse, isegi kui nad selle protsessi ajal sind kahjustavad. See ei muuda süsteemi tervendamise jaoks tõhusa strateegia väljatöötamist kergemaks, kuid võib aidata ennetada või piirata kahju ning vähendada tõenäosust, et satud hävingu teele.

Selles peatükis uurime ohumärke ja majakaid, mis aitavad meil liikuda elujõulisuse poole. Kuidas neid ära tunda ja millised mehhanismid nende taga peituvad? Siin on abiks kokkukuuluvusring. Selle kontseptsiooni põhjal loome neli sammu, et muuta tegevust käivitav emotsioon tõhusaks vastuseks. Lõpuks naaseme eelmises peatükis dalai-laama esitatud küsimuse juurde: kas on olemas ühendav teooria?

## MURDU VÕI PEATU

### Lagunemine on elu osa

Elavate süsteemide kuuenda korralduspõhimõtte järgi kulgeb evolutsioon rütmiliselt. On ülesehituse, viljakuse ja lagunemise perioode ning lõpuks surevad elusorganismid ära ja teevad ruumi uuele elule. Suurem ökosüsteem kujuneb lõpmatu hulga mikrotsüklite summana ja ka see areng toimub rütmiliselt. Kuid pikas plaanis on selge suundumus suurema keerukuse, sidususe ja ilu poole.

Sotsiaalsüsteemides näeme seda korralduspõhimõtet võrgustike ja organisatsioonide elutsüklis. Muljetavaldavad võrgustikud tekivad vaistlikust impulsist tegutseda. Nad ehitavad üles struktuure, et ühitada oma jõupingutusi üksteise ja keskkonnaga. Niimoodi organisatsioonid arenevad. Need struktuurid on vastused hetkevajadustele ja -võimalustele, kuid jäävad alati ühe või kaks sammu tegelikkusest maha. Selleks ajaks, kui struktuur on stabiliseerunud, on reaalsus juba muutunud. Nende võime koos muutustega kasvada sõltub sellest, kas need struktuurid suudavad endiselt täita oma funktsiooni laiemas süsteemis. Kui nad ei ole enam võimelised seda tegema, tekivad pinged ja konfliktid. Seejärel saabub hetk, mil need hävitatakse, et teha ruumi uutele algatustele, mis ühendavad taas selle, mis oli halvasti ühendatud. See lagunemine võib toimuda nii vähese kui ka suurema kahjuga.

### Murdumine tekitab kahju

Lagunemisprotsessid esinevad eri vormis ja suuruses. Näiteks sõda toob kaasa suure hävingu, relvastatud vastupanu ja terrori. Aga sama teevad ka ettevõtted, mis lähevad pankrotti ja jätavad inimesed töötuks. Samuti lahutus koos sellega kaasneva pettumuse ja traumaga. Mõnikord muutub lagunemisprotsess nähtavaks järk-järgult, näiteks aeglaselt lagunevad isiklikud suhted, hääbuvad külad või maha jäetud naabruskonnad, kasvav korruptsioon, kuritegevus, diskrimineerimine või ksenofoobia. Need on kõik lagunemisprotsesside ilmingud ja kutsuvad üles inimesi ohtlikus keskkonnas end kaitsma. Ühendused on purunenud. Mustrid muutuvad aina halvemaks ja kahju on vältimatu.

Kui katastroof on käes, tekib uus olukord koos uute võimalustega. Ajalugu on näidanud, et iga sõja järel tuleb ülesehitamise periood, mil tekivad teistsugused suhted ja sageli ka uus loovus. Kuid katastroof põhjustab inimestes ka traumasid, mis võivad pikka aega uut elujõulisust takistada.

Inimkonna evolutsioonis on kultuurid alati kohanenud kasvava keerukusega ja teinud selle kõrgemal tasemel keerukuse võimalikuks konfliktide lahendamise tõhusamate vormide arengu kaudu. Õigusnorme ja demokraatiat ei ole leiutatud selleks, et sõlmida kollektiivseid kokkuleppeid, vaid selleks, et lahendada konflikte minimaalse kahjuga.

## Peatumise kunst

Peatumine erineb purustamisest: purustamine tekitab paratamatult kahju, peatumine mitte. Projekti struktuur on olemuselt ajutine. Kui projekt lõpeb, jätavad partnerid üksteisega hüvasti ning kui kõik on sujunud hästi, tänavad selle eest, mida nad ajutiselt struktuurilt said. Mõni partner võib koostööd jätkata teises kontekstis.

Sama kehtib ka meeskonna, organisatsiooni või partnerluse kohta, milleleks targem teha ruumi millelegi uuele, kus inimesed leiavad eesmärgi ja saavad uute probleemidega tõhusamalt toime tulla. Näiteks võib vahel olla mõistlik otsida uut tööd.

Peatumine on kunst. Kuidas lõpetada asju ilma purustamata ja kilde tekitamata?

Üks võimalus on jätta struktuur lihtsalt tähelepanuta. Kujutlegem näiteks võrgustikku inimestest, kes said kunagi kokku ja kavatsesid midagi koos ette võtta. Aga tegutsemiseks oli vähe võimalusi. Üha keerulisem oli uueks kohtumiseks kõigile sobivat aega kokku leppida. Viimast järelkohtumist ei toimunudki kunagi. Lõpuks võrgustiku tegevus lõpetati. Kas sellest tekkis mingi kahju? Otseselt mitte. Oli vaid kerge pettumus, et ilus unistus ei täitunud. Riigiteenistujana nägin sageli, kuidas projektid takerdusid, kuna keegi ei tahtnud neisse energiat panustada. Isegi ametlikku loobumise otsust oli liiga vaevaline või mõnele ka valulik vastu võtta. Sellest lihtsalt enam ei räägitud. „Projektile lasti rahulikult hääbuda,“ ütlesid nad.

Pole kindel, kas selline vaikne lõpetamine tekitab mingit kahju. Jõupingutus ei olnud ju tulemuslik. Kuid ebaõnnestumise põhjuseid ei analüüsitud ja seega suureneb risk, et sama muster kordub ka tulevikus. Kes minevikust ei õpi, ei saa ka tulevikus hakkama. Väljendamatat pettumused ja usalduse kaotus on kahjulikud ning mõjutavad uusi suhteid. See on tegelikult purunemise vaikne variant.

Toodud näide demonstreerib lihtsamat lahendust, mida kokkukuuluvusringis nimetatakse põgenemiseks. Ka paljudes muudes olukordades on lõpp väga raske, isegi kui ajaosalised saavad aru, et see oleks kõige parem variant. Iga praegune või endine suitsetaja teab seda väga hästi. Harjumuspärane muster tundub turvaline ja lihtne. Sa tead oma kohta. Muutus tekitab ebakindlust ja ühtlasi tuleb loobuda olemasoleva olukorra hüvedest, vähemalt mõneks ajaks.

Peatumise kunst tähendab, et pühendumusele öeldakse teadlikult ja aupaklikult hüvasti. Pühendumusel oli oma põhjus. Selles oli energiat. Inimesed pühendusid sellele ning nad väärivad selle eest austust ja tunnustust. Niisugune suhe andis ka midagi. Seda tuleks tänutundega tähistada. Võib-olla on aja jooksul tekkinud mõistmine, et seda oleks saanud teha paremini või et seda poleks üldse pidanud alustama. Lisaks on olnud kasu õppetundidest, mida saab nüüd rakendada teisiti ja teistsuguses kontekstis.

## KAITSE VÕI ESKALEERIMINE

### Ebakindlusega toimetulek

„Kõigepealt aita iseennast ja alles siis oma last või kaasreisijaid“ – nii kõlab hapniku-maski kasutamise juhised iga kord, kui lennuk õhku tõuseb. See on loogiline: kui sa ise ei saa hingata, ei suuda sa ka kedagi teist aidata. Sama kehtib muude ohtlike olukordade kohta: kõigepealt tuleb kaitsta oma isiklikku ruumi ja terviklikkust. Sa ei saa kuigi palju ära teha enne, kui oled saavutanud mingi positsiooni. Kui sind aga kukutatakse, tuleb püsti tõusta ja uuesti alustada, kui sa seda veel suudad. Maailm pole alati turvaline paik. Kõigil inimestel, kellega sa kokku puutud, ei pruugi olla head kavatsused. Paratamatult tekivad ebasoovitavad olukorrad, kus sinu peamine eesmärk on ellu jääda.

Enesekaitse on vajalik oskus. Kokkukuuluvusringis kirjeldatud neli peamist enesekaitse põhivormi – põgenemine, võitlus, tardumine ja karja hoiak – ei aita otseselt suurendada võrgustiku heaolu, kuid on elava süsteemi seisukohalt hädavajalikud. Need tagavad, et inimene ei kuku kokku kohe, kui suhtlus võrgustikus ei ole enam eluterve.

Mind hämmastab, kuidas mu koer reageerib igale koerale, kellega tema tee ristub, omal moel. Ta võib kõndida rõõmsalt saba liputades ühe liigikaaslase juurde, samas kui teisele püüab haukudes muljet avaldada. Ning järgmist koera nähes võib ta tarduda ja jõllitada. Vahel heidab ta kõhuli, et näida vähem ähvardav. Sain kokku üle kümne käitumisviisi, olenevalt sellest, kes tema teele satub.

### Lai valik vähendab eskaleerumise ohtu

Nagu nägime teises peatükis, keskendutakse Ida võitluskunstides intuitsiooni-põhisele tegutsemisvõimele. Eri liikumisi korratakse lõputult, et neid saaks vajadust mööda rakendada. Sel viisil teravdatakse intuitsiooni, et see toimiks tõhusalt ilma vajaduseta sellele esmalt mõelda.

Iga inimene loob oma isikliku kaitsereaktsioonide kogumi. Kõik, mis osutub tõhusaks, kinnistub tugeva muustrina. Mida tugevam see muster on, seda suurem on tõenäosus, et seda rakendatakse olukordades, kus see ei pruugi nii tõhus olla. Kui inimesed satuvad pingeseisundisse, kasutavad nad enda eelistatud käitumismustrit. Mõni inimene on meister väljapääsu leidmises (põgenemine). Teised vihastuvad kergesti (võitlus). Leidub ka neid, kes alati millegi üle hädaldavad (tardumine). Samuti on inimesi, kellel ei tundu kunagi probleeme olevat, kuid pole selge, millised on nende tegelikud seisukohad (karja hoiak). Sääraseid käitumisviiside eelistusi saab peaaegu alati seostada varasemate kogemustega, eriti nendega, mille käigus on inimesed õppinud lapsepõlves pereliikmetega suhtlema.



Kui suuname oma tähelepanu üksikisikult rühmale või allsüsteemile, siis näeme midagi sarnast. See, kas teatavat käitumist aktsepteeritakse, oleneb kultuurimustrist, mis on kujunenud vastusena ohte ja pettumusi täis keskkonnale. See, mis paistis teatud oludes ja ajal tõhus, on salvestatud kirjutatud ja kirjutamata reeglite süsteemi ning põimitud maailma toimimise narratiivi.

Teiste inimestega konflikti sattudes on hea omada laia valikut võimalikke reaktsioone. Enda kaitsmine kutsub teistes sageli esile käitumist, mis seda mustrit veelgi tugevdab. Põgenemine alandab lahkumise lävendit ka teiste jaoks. Need, kes ründavad, peavad arvestama vasturünnaku võimalusega. Neljandas peatükis nägime, kuidas kaitsva iseloomuga suhtlemised võivad kokkukuuluvusringi iga veerandit eskaleerida üle selle punkti, kust pole enam võimalik protsessi suhtluse kaudu (soe sekkumine) tagasi pöörata. Eskalatsioon lõpeb, kui üks pool muudab oma käitumist ja lõhub sellega mustri. Mida suurem on inimese käsutuses olevate käitumisviiside repertuaar, seda suurem on võimalus, et lagunemisprotsess saab positiivse pöörde.

Lagunemisprotsessides on uurimis- ja loovusvõimalused piiratud. Kaitsemustreid korrigeeritakse siis uute elujõuimpulsside abil palju harvem. Mustrid korduvad ja muutuvad tugevamaks, samas kui kahju suureneb. Kuni hetkeni, mil struktuur laguneb koost.

### Neli enesekaitse mustrit kokkukuuluvusringis

Kaitsemustrid on osa hästi toimivatest protsessidest, kuigi otseselt elujõulist ruumi ei suurenda. Igal inimesel võib teatud olukorras olla kaitsva käitumisviisi kasutamiseks mõjuv põhjus.

- **Põgenemine.** Kui sinu pingutuste tulemused on ebapiisavad, oleks targem kasutada oma võimeid kuskil mujal. Peatumise kunst on siinkohal hädavajalik.
- **Võitlus.** Kui sinu piiridest astutakse üle, tuleb need kõigepealt uuesti kehtestada, alles siis saad teistele keskenduda. Kui keegi tallub su varvastel, peab ta kõigepealt astuma sammu tagasi, enne kui saad temaga taas lugupidavalt suhelda – isegi kui see nõuab jõu kasutamist.
- **Tardumine.** Kui vastujõud on liiga suur, on mõttekas kõigepealt vastasseisu vältida ja otsida lisajõude.
- **Karja muster.** Kui välismaailma vastujõud on liiga tugev, tuleb esmalt tagada sise- mine ühtsus ja alles seejärel kollektiivselt vastu astuda.

Nende kaitsestrateegiate ühisnimetaja on asjaolu, et individuaalne või kollektiivne positsioon muutub tugevamaks. Ilma selle positsioonita ei saa kujundada tõhusat reageeringut, mis aitaks tervendada suuremat süsteemi. Teisest küljest võivad need protsessid lagunemist ka kiirendada.

Tõenäoliselt ei vali te strateegiat nii teadlikult. Just seetõttu ongi piir terve reageeringu ja edasist lagunemist soodustava impulsi vahel nii õrn. Millal muutub olukord halvast hävitavaks?

### Lagunemine on häiritud juhtimise tulemus

Neljandas peatükis nägime, kuidas kokkukuuluvusringis on elujõuline ruum reguleeritud kahe sisseehitatud juhtimisfunktsiooniga, mis hoiavad interaktsiooni.

- **Sisuteljel on juhtiv roll tajumisvõimel.** Kui keskkond muutub liiga kaootiliseks, siis tajumisvõime halveneb. Nii püsib maailm erinevuste suhtes mõistetav. Teises, sarnasuste osas aga tajuvõime paraneb. Kui kõik tajutav tundub tuttav, hakkavad inimesed otsima erinevusi – ja neid leiab alati. See hoiab suhtluse põnevana. Nende kahe pooluse vahel on ruumi nii uudishimule kui ka õppimisele.
- **Suhteteljel on juhtiv roll agressioonil ja hirmul.** Kui isiklik ruum on liiga piiratud, vallandub agressiivsus, mis aitab oma positsiooni taastada. Kui kollektiiv ei paku piisavalt turvatunnet ja eesmärgistatust, tõukab hirm suuremale koordineerimisele. Nende kahe pooluse vahel on ruum mängudeks ja lõbusaks ajaveetmiseks võrgustiku liikmetele.

Eitus, allergia, viha ja paanika on tõrkuvate juhtimisfunktsioonide tulemus.

- **Eitus.** Häirivaid signaale eiratakse, isegi siis, kui need viitavad tõelisele ohule. Tajumisvõime ei avaldu õigel ajal.
- **Allergia.** Reaktsioon on võrreldes vallandajaga ebaproportsionaalselt tugev. Siin ei ole tajukogemus ajaliselts piiritletud või seostub see mõne muu olukorraga, mis on trauma põhjustanud.
- **Viha.** Viha ilmneb siis, kui agressioon muutub hävitamise sooviks. Ohutundest tingitud kiire vajadus oma positsiooni kaitsta võib vallandada pimesi viha.
- **Paanika.** Siin kaldub suhtetelje kontrollifunktsioon teise äärmusse ning oma võimetes kahtlemine viib pimesi alistumiseni kõigele, mis näib pakkuvat juhatust. See on fanatismi üks peamisi motiive.

### Kui inimesed elavad sõltuvuse või vastusõltuvuse illusioonis, kujundavad nad lugusid, mis pärssivad elujõudu

Emotsioonid tõusevad pinnale ja matavad su enda alla. Lagunemisprotsesside toimumisel väljenduvad emotsioonid sageli vägivaldsena ning soodustavad olukorra edasist eskaleerumist. Inimestel on tungiv vajadus luua narratiive, mis annaksid neile emotsioonidele koha. Sellistest narratiividest saavad pärssivad uskumused, mis sulgevad juurdepääsu elujõule.

Oma väitekirjas nimetasin nelja illusiooni, mis on muutuvates kombinatsioonides kokkukuuluvusringi eskaleeruvates mustrites äratuntavad.

|                                                                                                                                        |                              |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|
| <b>„Minu saatuse määravad teised. Nad piiravad mind. Mida rohkem ma nende mõju vähendan, seda vabam ma olen“</b> ( <i>põgenemine</i> ) | vabaduse illusioon           | vastusõltuvus |
| <b>„Pean ennast teiste mõju alt vabastama. Saan vaba olla ainult siis, kui neilt relvad ära võtan“</b> ( <i>võitlus</i> )              | vabaduse puudumise illusioon | vastusõltuvus |
| <b>„Olen vaba ainult siis, kui teised mulle minu vabaduse tagasi annavad“</b> ( <i>tardumine</i> )                                     | vabaduse puudumise illusioon | sõltuvus      |
| <b>„Olen vaba ainult siis, kui teised mind kaitsevad“</b> ( <i>karja hoiak</i> )                                                       | vabaduse illusioon           | sõltuvus      |

Need veendumused takistavad inimesi, sest ei lase neil kohandada oma pühendumust võrgustiku vajadustega, kui see tahab terveks saada. Turuparadigma järgi tähendab vabadus sageli maksimaalset vabaduse astet. Eeltoodud analüüsi põhjal näeme siin põgenemiskäitumise taga olevat pärssivat uskumust. Aga see pole loogiline, sest selle järgi tunneksime end kõige vabamalt keset kõrbe.

Ökoloogilise narratiivi järgi tähendab vabadus tegutsemist oma eelistuste järgi, arvestades samas ka teistega. Alati on võimalik midagi ära teha selleks, et elujõulist ruumi tagasi saada. Samuti aitab see märgata lagunemis- ja ohumärke.

## OHUMÄRGID

### Head asja on liiga vähe või liiga palju

Vajalikuks võib osutada nii põgenemine, võitlemine, tardumine kui ka karjana koondumine. Ent iga strateegia võib moonduda eskaleeruvaks käitumismustriks, kui kontrollifunktsioon takerdub. Põgenemine mandub sõltuvuseks, võitlemine tekitab viha, tardumine vajub depressiooniks ja karjavaim põhjustab fanatismi. Kui see juhtub, ei ole tekkinud olukorrast lihtne välja pääseda. Ja see ei juhtu ainult teistega; ka sina võid – hoolimata oma parimatest kavatsustest – sellesse lõksu jääda. Seepärast on tähtis ohumärke võimalikult vara märgata.

Daniel Ofman pidas moonutatud käitumismustreid omadusteks, mida kasutatakse liiga suures koguses<sup>193</sup>. Üleliigne julgus muutub hoolimatuseks ja ülearune ettevaatlikkus hirmuks. Teisest küljest on Marinus Knoope väitnud, et moonutused on tagasihoitud omaduste tagajärg: viha on tagasihoitud jõukasutuse tulemus ja hirm tagasihoitud seiklushimu tulemus<sup>194</sup>.

On julgustav mõelda, et mittetoimiva käitumise taga on omadused, mis on kasulikud, kui neid õigesti doseerida. Kokkukuuluvusringi järgi tähendab liiga palju head

<sup>193</sup> Ofman 2012.

<sup>194</sup> Knoope 1998.

liigset pühendumust ja kooskõla puudumist. Vaoshoitud omadused on aga tingitud liiga suurest kooskõlast ja tõelise pühendumuse puudumisest. Knoope arendas seda mõtteliini hiljem edasi oma raamatus „De Ontknooping“ („Lahtiharutamine“<sup>195</sup>), kus ta uuris soovimatute emotsioonide tervendavat mõju juhul, kui neid kasutatakse õiges proportsioonis.

Tavaliselt satutakse süvenevasse mustrisse tasapisi ja märkamatu. Järgmisest osast leiad valiku olukordi, mille tõenäoliselt tunned kohe ära, kui vaatad neid kõrvalt, kuid mida on raskem ära tunda siis, kui oled ise nende keskel.

### Vaateväli aheneb

Kui satud surve alla ja pead ennekõike mõtlema enda ellujäämisele, siis muutub kõik muu tühiseks. Ruum, kus saad olla teiste jaoks vajalik, aheneb. Sinu tegutsemisraadius on alati piiratud. Ainult Kreeka jumal Atlas suutis kogu maailma oma õlule võtta ning ega see talle eriti meeltnööda polnud. Kui aga näed, kuidas sinu vaateväli muutub aina kitsamaks, ning sa ei taju enam seost oma mõjupiirkonna ja suurema terviku vahel, kellele su võrgustik peaks alluma, siis on aeg tööle asuda.

Ida Sabelis uuris hulga tippjuhtidega tehtud intervjuude kaudu, kuidas nad kogevad aega. Ehkki neilt oodati suunamist ja juhtimist pikaajalise visiooni alusel, sattusid nad tihti ellujäämislainele, kus nende peamine mure oli järgmise aktsioonide koosoleku üleelamine<sup>196</sup>. Samamoodi märkas Joris Luyendijk, et London City finantseksperdid tundsid, et nende maailm jääb üha väiksemaks ja ellujäämise nimel tuli neil välismaailma meeleheitlikult tõrjuda<sup>197</sup>.

Sümptomid süvenevad selliste väidete kaudu nagu „Mina teen oma asja ja ülejäänud võivad teha, mida tahavad“ või „Niikaua kui minul on kõik korras, pole probleemi“. Viimane väide avab tee hedonistliku eluviisi ja mitmesuguste sõltuvuste juurde. Mainisin varem, et seda iseloomustatakse nõnda: sama rahulduse saamiseks on vaja üha suuremat doosi.

Kirjeldatud kategooria mustrite süvenemise sümptomid on oportunism ja korruptsioon. Oportunistid tegutsevad seaduste piires, kuid ainult omakasu nimel. Nad distantseerivad end kahjulikest tagajärgedest teistele või süsteemile. Selles on sageli peidus ka teatav annus küünilisust: „Kui nemad on piisavalt rumalad, et seda võimalust pakkuda, oleksin mina sama rumal, kui seda ära ei kasutaks.“ Või midagi peenemat: „Kui mina sellest võimalusest kinni ei haara, teeb seda keegi teine.“ Korruptsioon läheb sammu kaugemale: reegleid rikutakse sihilikult tegevustega, mis teenivad enda isiklikke huve kollektiivsete huvide arvelt.

Igal inimesel on olemas moraalne kompass. Kui suhtlustrustrid sellisel viisil süvenevad, on seda kompassi järjest raskem eirata. Sinu väited muutuvad üha kalgimaks.

<sup>195</sup> Hollandi keeles tähendab *knoop* sõlme, kuid see sarnaneb autori nimega Knoope. Knoope, M. (2009): *De Ontknooping: over de helende werking van ongewenste emoties*. [Lahtiharutamine: soovimatute emotsioonide tervendav mõju]. Nijmegen, KIC.

<sup>196</sup> Sabelis 2002.

<sup>197</sup> Luyendijk 2015.

Pole ime, et rasketes oludes, kus paljud võitlevad ellujäämise eest, nähakse inimesi isekana. Tegelikult on see põgenemise õigustus: „Inimesed ongi sellised.“

### **Järgmise sammu pidev edasilükkamine**

Mõistlik on valmistada ette tegevuskava, eriti kui olud on ebasoodsad. Aga kui sa pidevalt lükkad järgmist sammu edasi, on aeg kaaluda, kas see muster tuleks ehk lõpetada.

Edasilükkamine ja läbikukkumishirm on omavahel seotud. Mõnikord on see hirm õigustatud, näiteks olukorras, kus vigade tegemine pole aktsepteeritav. Kuid sageli on hirmul suured silmad. Sel juhul on tegemist iseenesest tugevdava must-riga. Just seetõttu, et kui sa ei astu reaalsusele vastu, ei saa sa asjakohast tagasisidet, mille abil oma reaalsustaju kohendada. Nii võib pettekujutelm tegelikkusest veelgi süveneda. See ei ole toetav muster ja selle tulemusena muutub illusioon üha negatiivsemaks ning tegutsemislävend aina kõrgemaks.

Täiuslikkuse poole püüdlemine võib omakorda pärssida elujõudu. Kui tõsta pidevalt latti, ei suuda sa kunagi oma ootustele vastata. Sul ei ole iialgi piisavalt oskusi, et saavutada soovitud tulemus. Sinu lugu saaks alati veel paremini kirjutada, enne kui seda teistele näitad. Sinu uurimistöö saaks alati olla veel põhjalikum, enne kui selle ajakirjas avaldad. Aga kujuta ette lugu, mis on üdini loogiline – see ei kutsuks kedagi dialoogile. Või siis täiuslik esitus – keegi ei sooviks säärast väljakutset vastu võtta.

### **Konfliktid kipuvad korduma**

Mõnikord ei saa tülisid vältida. Kui sinu piire rikutakse, tuleb need uuesti paika panna. Kui teine pool käitub kahjustavalt ega ole valmis kuulama, tuleb see peatada. Aga kui satud eri olukordades pidevalt konfliktidesse, võib probleem olla sinus endas.

Enamikku inimesi häirivad teatavad isiksusetüübid või käitumisviisid. Kui kohtad kedagi, kes kutsub sinus esile niisuguse reaktsiooni, hakkavad tööle kaitsemehhanismid ning rahulik ja uudishimulik suhtlus muutub keeruliseks. Tihti on selline allergia tekkinud varasemast kokkupuutest kellegagi, kes sulle haiget tegi. Veelgi raskemaks teeb olukorra see, et sageli on teisel inimesel allergia ka sinu käitumise vastu. Konflikti süvenemiseks vajalik kütus on olemas ja selle süütamiseks piisab vaid mõnest sädemest.

Allergia pole alati suunatud konkreetse isiku vastu, mõni inimene reageerib vägivaldselt igasuguse ebaõigluse korral. Üks selle iseloomulikke jooni on ebaproportsionaalne reaktsioon, mis seejärel kutsub esile vastureaktsiooni, mille tulemusena süveneb võitlusmuster. Ofmani ja Knoope lähenemiste optimistlik sõnum on, et iga allergia taga peitub mingi omadus. Seda lihtsalt ei kasutata õiges koguses. Kui emotsioone on palju, siis on raske teada, millal on reageering sobiv ja millal liialdatud. Selleks vajad usaldusisikuid, kes saaksid anda sulle ausat tagasisidet.

Sa võid endale esitada ka kontrollküsimusi. Kõige olulisem neist on: kas suudad end panna teise inimese olukorda? Kui sa oleksid teise inimese olukorras, siis kas toimiksid täpselt samamoodi? Kui ei, siis on su viha moondunud ja see võib põhjustada veelgi rohkem probleeme.

Teine küsimus on: kas suudad selles võitluses näha ka mängu? Teise ülekavaldamises on oma võlu. Kui sa ei näe enam probleemi mängulist poolt (mis on arusaadav, kui see teine inimene on sulle haiget teinud), on aeg strateegia üle vaadata. Soovitused selle kohta on toodud peatüki lõpus.

### **Kättemaks**

Kui asjad on väga valesti läinud ja keegi on saanud haiget, ei saa jätkata suhtlemist teise inimesega nii, nagu poleks midagi juhtunud. Kõige lihtsam võimalus on vabandust paluda. Säästlikkuse seisukohast tuleb muutuse abil tasakaal taastada, et suhtlus oleks jälle võimalik. Kui kahju seisneb usalduse rikkumises, peavad pooled tegema midagi oma käitumises ka selleks, et taastada usaldus. Kui kahju on aine-line, on tasakaalu taastamiseks vaja hüvitist. Kui on toime pandud kuritegu, peab süüdlane kandma karistust, et rahuldada avalikkuse õiglustunne ja et kurjategija ise saavutaks lepituse ühiskonnaga. Konfliktolukorrad ei lahene tavaliselt nii ladusalt ja tihtipeale jäävad inimesed oma vihaga üksi. Heastamisvajadus moondub kiiresti sooviks kätte maksta. Ja siis muutub see ohtlikuks.

Vanast Testamendist pärinev ütlus „Silm silma vastu, hammas hamba vastu“ üksnes süvendab konflikti. Seda, mis ühe poole arvates on „sama mõõduga tasumine“, võib mõni teine pidada ebaproportsionaalseks ning tunda, et tal on õigus karmimalt vastu rünnata. Nii kasvab hinnangu väärtus pidevalt ja kahju suureneb. Pikas plaanis muutub tagasitee võimatuks ja alles jääb vaid vastastikune hävitamine. Mänguteooria uurimused tõestavad, et mitteusaldusväärse vastase puhul töötab kõige paremini silm-silma-vastu-põhimõte, mis muudab teise poole jaoks kahju tekitamise kahjumlikuks: teine pool peab teadma, et oma teo tulemusena kannatab ta proportsionaalselt teo raskusega. Kuid on üks oluline tingimus, mis peab olema täidetud, et see strateegia ei viiks vastastikuse hävitamiseni. Siinkohal pöördume tagasi elujõu märkide juurde.

Tõe- ja leppimiskomisjoni protsess pärast apartheidipoliitika kaotamist Lõuna-Aafrikas oli muljetavaldav. Oli erakordselt julge samm tuua kokku pooled, kes olid üksteisele nii palju haiget teinud, ja otsida uusi sidemeid. Vajalik eeltingimus oli vastastikune vigade tunnistamine. Pärast 1994. aasta genotsiidi Rwandas on toimunud sarnane tervenemisprotsess, mille lood on vähemalt sama muljetavaldavad. Ka lääneriikides on programme, mille eesmärk on viia kurjategijad kokku nende ohvritega. Leppimine on võimalik pärast süü tunnistamist ja kahetsust. See ei ole vabastav mitte ainult kurjategijale, vaid ka ohvrile. Inimesed, kes pole võimelised seda läbi tegema, jäävad kättemaksutunde vangi.

### Vajatakse üha rohkem võimu

Kui tahad midagi saavutada, peab sul olema positsioon. Tugeva positsiooniga on võimalik avaldada suurt mõju. Ebakindlas keskkonnas võib olla mõistlik strateegia kõigepealt kindlustada oma positsioon ja alles siis avaldada enda ambitsioonid. Algatusspiraalist rääkides käsitleti seda innustusetapi juures ja see ilmnes ka koosloome kolmnurgas: ära pöördu liiga kiiresti süsteemi eest vastutavate ülemuste poole; kindlusta enne oma positsioon, mille alusel sind tõsiselt võetaks. Sarnane muster kordub arendusetapis, kus kasutatakse ruumi selleks, et koguda tööendeid ja toetust, mis aitavad realiseerimisetapis edukalt konfliktiga toime tulla.

Kui oled ise juht, on sul võimalik mõjutada teiste töökeskkonda. Võim võib tunduda ahvatlev, kuid see võib tekitada ka tugevat sõltuvust. Häirekell peaks kõlama siis, kui märkad, et saad üha rohkem võimu, kuid tunned, et sellest ei piisa. Kas see on endiselt kasulik sinu seatud ambitsiooni saavutamiseks või on see muutunud eesmärgiks omaette?

Eelnevas peatükis nägime lugusid, mis õigustavad võimu koondamist. Selle alla käivad väited, nagu „Kord on parem kui kaos“ ja „Keegi peab ju vastutama“. Kui selline võim muutub liiga domineerivaks, tekib vastujõud. Inimesed hakkavad mässama. Ja neid on üha raskem kontrolli all hoida. Tipus on üksildane olla. Üha rohkem repressioone avaldab üha vähem mõju. Kõik sedasorti märgid nõuavad olukorra põhjalikku analüüsi. Millised osad peaksid olema omavahel seotud, aga ei ole seda?

Juhi ülesanne hästi toimivas süsteemis on ruumi valikuline loomine. Eespool mainisin Margaret Wheatleyd, kes näeb juhti kui kangelast või peremeest<sup>198</sup>. Juht kui kangelane ütleb: „Järgi mind, ma päästan su“ ning nõuab turvalisuse eest kuulekust ja distsipliini. Juht kui peremees pakub struktuuri ja turvalisust, mille raames saavad inimesed oma võimeid täielikult arendada. Heas arenemisprotsessis nõuab sellise struktuuri hoidmine üha vähem pingutust, sest inimesed võtavad aja jooksul ise vastutuse. Teisalt, kui juhtimine muutub üha raskemaks, tuleb juhtimisprotsess kriitiliselt üle vaadata.

### Hädaldamine ja tagarääkimine

Kui oled surve all või tunned, et sind on halvasti koheldud, siis on mõnus jagada oma muret kellegagi, kes tahab kuulata. Sel moel saab oma mõtteid täpselt väljendada, ilma et satuksid kohe võitlustandril, mis võib osutuda sulle ebasoodsaks. Hakkad mõistma, mida ei sobi valjusti välja öelda. Sul tekib solidaarsustunne nendega, kes tunnevad samasugust nõrdimust. Tunned naudingut selle üle, et saad väljendada mõtteid, mis pole aktsepteeritud. Kuna aga teised sinu avaldusi sellegipoolest hindavad, alandab see säärase käitumise lävendit ka nende silmis. Vahel on lõbus teha koos ulakusi.

---

<sup>198</sup> Wheatley 2006.

See pakub pingeolukorras üürikest puhkepausi. Aga see ei lahenda midagi, kui just ei innusta kedagi võtma initsiatiivi ja olukorra parandamiseks midagi suurt ära tegema. Kui seda ei juhtu, pikeneb soovimatu olukord veelgi. Kokkukuuluvusringi järgi on suhtlus selles kohas tardunud. Elujõulist ruumi enam ei toideta ja energia kaob.

Isik, kes hädaldab, lööb tegelikult häirekella: midagi on valesti ja seda tuleks tähele panna. Aga kui selline üleskutse ei too kaasa tegusid, hakkab see energiat kulutama. Hädaldajad tõmbavad ligi teisi hädaldajaid – inimesi, kellel on sarnased mured – ja nii muutub märguanne tugevamaks. Kui hädaldajad eeldavad, et teised võtavad probleemi lahendamise enda kanda (vabaduse puudumise illusioon, mis tekib sõltuvusest), lähevad asjad viltu. Siis tunnevad nad, et neil on õigus jääda passiivseks, kuni teine pool midagi ette võtab. Selline passiivsus ei anna jõudu ning lõpptulemusena tekib depressioon – halvav lootusetus- ja jõuetustunne.

See pole meeldiv väljavaade. Seega, kui sul on kaebusi selle üle, kuidas olukord areneb ja kuidas teised sellega tegelevad, võib murede jagamine usaldusväärse inimesega pakkuda ajutist leevendust, kuid muutus algab sinu enda pingutusest. Ükskõik kui väiksena sa oma võimalusi näed.

Tagarääkija läheb hädaldajast veel sammu võrra kaugemale. Tagarääkimine on teiste kohta tühja jutu levitamine: teiste halvustamine, kuulujuttude levitamine selle kohta, mida keegi valesti teeb, ning kahtluste väljendamine teiste tegevuse suhtes. See võib tuua ajutist leevendust ja pakkuda isegi naudingut, kuid peagi muutub see toksiliseks. Kuulujuttudel on loomulik kalduvus võimenduda ja muutuda negatiivsemaks. Kahtlus, et keegi ei tegutse ausalt, hakkab peagi tunduma tõena kellelegi teisele, kes samuti sellise käitumise tõttu kannatab. Kellegi aususe kahtluse alla seadmine on võimas relv: see teeb haiget ja kahjustab. Tulemuseks on usaldamatus, mis võib muutuda vihkamiseks, sulgedes sellega võimaluse uue ühenduse loomiseks. On tekkimas üha suurem illusioon, et olukord paraneb ainult siis, kui need teised on kõrvaldatud. Nii satutaksegi üksteist hävitavale teele.

### Küünilisus

Küünikud ei hooli enam millestki. Nende relvaks on salvav huumor. „Kõik läheb valesti, aga nad ei peatu,“ naerab küünik. Kui tal veab, naerab publik koos temaga ning austab ja hindab teda kõigest hoolimata.

Enamik inimesi on natuke küünilised – see on raskes olukorras abiks. Pahelistes mõtetes, mida ei saa väljendada, peitub teatav energia. Kui keegi ütleb need valjusti välja, võib vallanduda rõõm. Mainisin varem, et huumor tähendab tihtipeale väljaütlemata mõtteid kokkupakitud vormis. Kuid küünilisus on ühtlasi mürgine – see halvab. Mõte olukorra parandamiseks midagi ette võtta muutub naeruväärseks.



Olen sageli näinud, kuidas väljarändajad on jäänud liiga kauaks keerulisse kohta ja olukorda ning on seetõttu muutunud küüniliseks, et kuidagi edasi elada. Nad on olnud juba pikemat aega kurnatud ning oma ideaalides sügavalt pettunud, kuid nende elutingimused, staatus ja palk on palju paremad kui see, mida nad saaksid kodumaale naastes, nii et seda valikut neil enam pole. Nende moraalikompass on ülariiulil tolmu kogumas. Loomulikult ei ole see nii iga välismaalase puhul ja õnneks kohtasin ma ka palju tõelisi kangelasi, kes tegid rasket tööd, mis nõudis suurt vastupidavust. Niikaua kui sul on ideaalid veel säilinud, on parem veeta aega koos nende inimestega ja hoida küünikutest eemale.

Küünilisus pole sama, mis satiir. Satiirik naeruvääristab kaheldavaid tõekspidamisi ja tegevusi. Siin tegutseb naljamees, kes külvab kahtlusi selle suhtes, mida peetakse normaalseks või vähemalt liiga hõlpsalt aktsepteeritavaks. Naljamees kutsub meid ümber hindama asju, mis paistavad olevat kindlalt paigas, ja selle tulemusena võib miski hakata liikuma. Seesugune pilkamine võib olla vabastav, sest mõjutab emotsioone, mida inimesed juba tunnevad, kuid ei julge välja näidata. Satiirik paneb asjad liikuma. Küünik halvab ja häirib moraalikompassi. Kui see ei ole enam tähtis, siis milleks vaeva näha või õigesti käituda? Võiks ju muretseda ainult iseenda pärast? „Pärast meid tulgu või veeuputus!“

### **Ma tean, mis on sulle hea**

Sa tead, et midagi tuleb ette võtta, ja asud tegutsema. See kohustus põhineb tegelikkuse kohta saadud teadmistel ja eeldustel. Kui kõik jagaksid neid eeldusi, oleks asi lihtne, kuid siis polekski ilmselt põhjust muutust soovida. Seega võid oodata vastupanu teistelt, kes näevad tegelikkust teisiti. Inimesed tahavad muutuda, aga ei soovi, et neid muudetak. Kui arvad, et tead, mis on teistele hea – paremini kui nemad ise – siis peaksid olema ettevaatlik.

Sageli öeldakse, et ratast pole vaja uuesti leiutada. Selline väide pole päris õige. Igaüks peaks leiutama ise oma ratta, kuid sealjuures oleks hea saada teistelt rattavalmistajatelt innustust. See tundub olevat väike erinevus, kuid tegelikult ei ole. Muidugi, kui tegemist on keeruliste küsimustega, ei pruugi üks ja sama lahendus kõigile sobida. Seda tuleb täiustada ja muuta, kuni see sobib teise inimese olukorraga, mis ei ole kunagi täpselt sama nagu lahenduse väljamõttelejal. Ja niisama oluline on, et teine inimene läbiks samasuguse mõtteprotsessi nagu algataja, kes tahab oma teadmisi sihtrühmale edasi anda. Kui turustad valmistoodangut, saad alles hiljem teada, kas klient seda ostab. Kui algatusega püütakse saavutada keerukamat muutust, peavad selles osalejad läbima omaenda algatusspiraali. Lõpptulemus võib erineda sellest, mida algatajad olid ette kujutanud. Kui koosloomeprotsess on hästi kulgenud, siis on tulemus parem kui algne idee.

See võimalus puudub juhul, kui alguses on kellelgi väga kindel ettekujutus. Kindlast seisukohast lähtuv soov teisi veenda tekitab vastupanu. Innustamine on

midagi muud: kui sa kedagi inspireerid, siis ei paku sa mitte ainult oma teadmisi ja võimalusi, vaid lood seose ka teise inimese küsimuste ja ambitsioonidega. See avab tee ühisele avastusretkele.

Kui sa pidevalt kahtled, ei julge sa kunagi ühtegi sammu astuda. Sinu arusaam tegelikkusest pole iial täielik ja kui soovid keerulist süsteemi mõista, tuleb püüda seda muuta. Sa pead selle teekonna ette võtma. On paras proovikivi selgitada oma eeldusi ja kutsuda teisi üles sedasama tegema. See äratav uudishimu ning soodustab sisukat ja uurivat vestlust. Mida selgemalt mõistetakse, mis on kaalul, seda suurem on valmisolek ühiselt tegutseda.

### **„Kui sa pole meie poolt, oled meie vastu!“**

Kui pinge suureneb, on mõistlik otsida tuge üksteiselt. Iga algatuse lähtepunkt on ühine ambitsioon. Aga kui lähtepunktis pidevalt kaheldakse, on raske edasi liikuda. Vaenulikus keskkonnas on vastastel lihtne lammutada midagi, mis on juba katki. Kui on võitlus, peab olema ka distsipliin. Siiski tekib küsimus, kas üldse on ruumi järelemõtlemiseks ja kahtlemiseks. Nüüd ilmuvad välja pooldajad ja vastased. Hoiak „Kui sa pole meie poolt, oled meie vastu“ on ohumärk.

Kui niisugune meeoleolu tekib, on raske tajuda teisi vaatenurki peale nende, mis toetavad sinu enda identiteeti. Sinu põhjendustele vastav vaatenurk on õige ja kõik teised on valed. Puudub võimalus avastada, millised eeldused peituvad nende uskumuste taga. Arvatakse, et mittenõustujatel on halvad kavatsused.

See muster toimib võrgustikus lõhestava tegurina. Konfliktis on pealtvaatajad sunnitud valima poole: kui nad ei vali üht, siis on nad ilmselgelt teise pooldajad ja nende vastu tuleb võidelda. Tekkinud olukorras on keeruline leida kedagi, kes suudaks toimida vahendajana. Sest igaüks, kes on valinud poole, ei saa enam olla usaldusväärne ja tähelepanelik kohtunik nende poolte vahel. Igaüht, kes poolt ei vali, süüdistatakse lojaalsuse puudumises. Vaba tegutsejana sekkumine muutub liiga riskantseks. Kangelasi leidub ikka, aga neid on lihtsalt vähem.

Kõik, mis välistatakse, muutub vastujõuks. Kui võrgustik on säärasele teele sattunud, siis muutub välismaailma kurjus üha ilmsemaks. Selle tulemusena hakkab muster end taaslooma ja oma tõde saab veelgi enam kinnitust. Nii avaneb tee fanatismile.

### **Vandenõuteooriad**

On naiivne arvata, et põhimõtteliselt on kõigil head kavatsused. Lagunemine käib elu juurde ning olemusvõitluses võib mõne inimese ja võrgustiku moraalikompass kaduma minna. Ja mõnikord sepistatakse vandenõusid. Kui juba paljude asjade taga nähakse vandenõuteooriat, siis võib olla aeg uurida, kas ehk on käimas hoopis midagi muud, kui sa kahtlustad.

Vandenõuteooriatesse uskumine on väga ahvatlev. Leidub veebisaite, mis on pühendunud selliste teooriate loomisele. Iga tähelepanek, mida saab

tõlgendada vandenõu tõendina, lisab veelgi kahtlusi peidetud kavatsuste suhtes. Vandenõuteoreetikud näitavad vahel üles erakordset loovust. Vandenõud on ka põnev aines romaanidele ja filmidele, näiteks James Bondi žanris, kus toimuvad lahingud kangelaste ja kurja geeniuuse vahel, kes tahab maailma enda kontrollile allutada.

On suur tõenäosus, et käimas on lihtne lagunemisprotsess. Vandenõu eeldamine soodustab kaitsekäitumist, mille jaoks keha vabastab lisaenergiat. See aitab valvel olla. Sul tuleb kurjus üle kavaldada. Vahel on see tõesti vajalik. Kui aga teine inimene näeb vandenõu selles, mida sina pead nutikaks, siis vastastikune usaldamatus ainult süveneb ja tee üksteise hävitamisele on lahti.

Kuna säärased mõtted on paeluvad, eeldatakse vandenõu tihtipeale seal, kus seda tegelikult ei ole. Olen sagedamini näinud halba kohtlemist, mis tuleneb ebaõnnest või oskamatusest, mitte kuritahtlikkusest ega kahtlastest kavatsustest. Need, kes hakkavad levitama vandenõuteooriaid, süvendavad vastastikust usaldamatust.

Oluline on uurida eeldusi. Millisel teabel see eeldus põhineb? Mida sa tead selle teabeallika kohta? Kas on teisi allikaid, mis seda teavet kinnitavad või selle ümber lükkavad? Kui uurimistööd ei tehta või seda takistatakse, on see ohumärk.

Kui läbirääkimisi peavad pooled, kes üksteist ei usalda, on eriti oluline need kahtlused välja öelda. See samm ei ole lihtne, sest, nagu oleme juba näinud, on raske kahelda kellegi heades kavatsustes. Seetõttu tuleks luua selleks turvaline keskkond koos hea juhendajaga. Kui kahtlust ei esitata mitte süüdistuse, vaid ahvatleva võimalusena, siis saab koos uurida, millist teavet tuleks koguda, et kahtlusi hajutada. Kui kahtlus mõne inimese suhtes osutub tõeks, muutub hävitava teekonna jätkamine äärmiselt keeruliseks.

### **Ligipääs teabele on piiratud**

Praegusel infokülluse ajastul on raske mitte olla valiv. Mõnda allikat usaldad paratamatult rohkem kui teisi. Leidub veebisait, kus kuvatakse lausa kuritahtlikku teavet, mis võib haiget teha ja mida eelistaksid oma lastest eemal hoida. Valeuudiseid peetakse tänapäeval nähtuseks, mis muudab ühiskonda ebastabiilsemaks. Kui aga teabevoog on teadlikult või alateadlikult piiratud vaid ennast kinnitava infoga, siis on midagi selgelt valesti.

Teabele juurdepääsu piiramine on omane repressiivsetele režiimidele. Ja kuigi see on interneti tõttu muutunud keerulisemaks, on siiski leitud viise, kuidas teabevoogu kontrollida ja reguleerida. Teisalt on usaldusväärse teabe kättesaadavaks tegemine, näiteks toodete hinna, kvaliteedi ja päritolu kohta, oluline panus, mis aitab kujundada tervet pakkumise ja nõudluse turgu. Eelmises peatükis nimetasin teadmistele ligipääsu kontrolli võimsaks relvaks.

Selline teabe piiramine toimub vargsi. Ehkki teabele on varasemast kergem ligi pääseda, tekib just seepärast kiusatus otsida infot, mis kinnitab üksnes enda uskumusi. Otsingumootorite algoritmid internetis tugevdavad niisugust suundumust

veelgi. Siinkohal on kontrollküsimus see, kas suudad tunda uudishimu teabe vastu, mis ei tundu sobivat või mis seab sinu oletused teistsugusesse valgusse.

### Mitmekesisus väheneb

Üksinda ei jõua kaugele. Igaüks kuulub kuhugi. Näiteks võid olla osa liikumisest, võrgustikust, organisatsioonist, etnilisest rühmast või rahvusest. Kõigil neil üksustel on oma identiteet, mis määrab, kes sinna kuulub ja kes mitte. See kehtib iga elava süsteemi kohta. Mida tähendab „meie“ sinu jaoks? Kust sa pärit oled? Need on tähtsad küsimused sinu positsiooni jaoks võrgustikus. Niisugusel sotsiaalsel struktuuril on oma reeglid ja kui tahad selles osaleda, tuleb sul tõestada, et suudad neid järgida.

Kuid võrgustik ei ole hea tervise juures siis, kui kõik

*Organisatsiooni kvaliteeti näitab see, kuidas ta kohtleb teisitimõtlejaid*

vaatavad ühes suunas. Erinevused tagavad õpivõimalused ja võimaldavad loovuse teket. Nad muudavad suhtluse väärtuslikuks. Organisatsiooni kvaliteeti näitab see, kuidas ta kohtleb teisitimõtlejaid.

Elurikkus on ökosüsteemis elujõu tunnus. Elurikkuse vähenemine näitab, et protsessid toimivad halvasti. Murdepunktiks on hetk, mil toimub järsk ja pöördumatu muutus, mida inimesed tavaliselt ei oska ette näha. Näiteks võib metsajärv ühel päeval olla selge ja puhas, kuid järgmisel päeval täiesti sogane ning pärast seda järv enam selgeks ei muutugi.

Kas oli mingeid märke, et midagi sellist võib juhtuda? Ökoloog Martin Scheffer<sup>199</sup> selgitab seost ökosüsteemide murdepunkti ja elurikkuse vähenemise vahel. Elurikkus on oluline seotud mehhanismidele, mis säilitavad eluprotsesside dünaamilist tasakaalu. Kui elurikkus väheneb, võtab tasakaalu taastamine kauem aega. Eskalatsioonimustrid leevenevad üha vähem ja seetõttu liigub süsteem katastroofi suunas, mille järel tekib uus tasakaal. Nägime seda siis, kui arutlesime konkurentsisisüsteemide üle, mis tekitavad endale ise piiranguid.

Ilma oma identiteedi ja ambitsioonita ei saa panustada hästi toimivasse ning koosloovasse süsteemi. Kuid selline süsteem muutub hästi toimivaks alles siis, kui mitmekesisust hinnatakse ja kasutatakse. Ülesanne on tagada, et süsteemid oleksid piisavalt turvalised ja mitmekesisus ei tunduks mitte ohu, vaid võimalusena. Turvatunne ja usaldus saavad kasvada ainult ühenduses olles.

### Lõbu kaob

Elu ei ole alati lõbus. Mõni ülesanne nõuab palju tööd ja vaeva. Võib esineda vastasseise ja kaotusi. Suure kaotuse puhul tuleb võtta aega leinamiseks. Siis ei ole ruumi rõõmu jaoks. Aga kui rõõm ei tule aja möödudes tagasi, peab midagi juhtuma, et elujõud saaks taastuda. Igaüks, kes on läbi elanud sünge perioodi, oskab tähistada sinise taeva naasmist.

---

<sup>199</sup> Scheffer jt 2009.

Mõnes võrgustikus ei ole lõbutsemine lubatud. Olen seda varem kirjeldanud kui fanaatilisuse näitajat. Hea eesmärgi nimel nõutakse ohvrit. Nende staatus, kes toovad kõige rohkem ohvreid, tõuseb. Põhimõtteliselt võib igaüks lõbust loobuda. Elujõud kaob ja loovus muutub kahtlaseks nähtuseks. Kui kõik on riietatud ühtmoodi musta ja muusika on keelatud, on need ohumärgid. Kuid see pole alati nii lihtne. Millal sa viimane kord tõeliselt lõbutseksid?

| OHUMÄRK                      | VÄLJAÜTLEMINE                                                                                                                              | MÕJU                                                                                                                                        |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vaatevälja ahenemine         | „Kui ma vaid suudaksin järgmise aktsionäride koosoleku (valimised, kontroll jne) üle elada.“                                               | Pikaajaline mõju on tähelepanu alt välja jäänud. Märke eiratakse                                                                            |
| Oportunism                   | „Kui nad on piisavalt rumalad, et sellist võimalust pakkuda, siis ma kasutan selle ära.“<br>„Kui mina seda ei tee, teeb seda keegi teine.“ | Eiratakse ühishuve<br>Moraalikompass on maha surutud                                                                                        |
| Edasilükkamine               | „Enne kui saan teisi inimesi kaasata, pean selle palju paremaks tegema.“                                                                   | Ei suuda rahuldada iseenda nõudmisi, mis paisuvad aina suuremaks. Suhtlus ja koosloome on takistatud                                        |
| Pidevad konfliktid           | „Alati on üks ja sama probleem.“                                                                                                           | Põhjust ei kaotata. Seega tulevad märgid tagasi, tavaliselt veidi tugevamana                                                                |
| Kättemaks                    | „Nad peavad selle eest maksuma.“                                                                                                           | Kuna kaastunne puudub, toidab kättemaks lagunemist ja hävingut                                                                              |
| Vajatakse üha rohkem võimu   | „Keegi peab sellest kaosest korra looma.“                                                                                                  | Allasurumine tekitab vastujõu                                                                                                               |
| Hädaldamine ja tagarääkimine | „Just nemad on meie hädade põhjustajad.“                                                                                                   | Illusioon vabaduse puudumisest, oletades, et teised peavad astuma esimese sammu, et olukorda parandada. Tagajärg: passiivsus ja depressioon |
| Küünilisus                   | „Las nad tegelevad oma asjadega. Mind see ei mõjuta.“                                                                                      | Tardumine. Mõte midagi ette võtta tundub naeruväärne                                                                                        |
| Veendumus                    | „Ma tean, mis on sulle hea.“                                                                                                               | Koosloome on takistatud                                                                                                                     |
| Võitlus                      | „Kui sa pole meie poolt, oled meie vastu.“                                                                                                 | Kohustus valida pool muudab vaba tegutsese toimimise keerulisemaks                                                                          |
| Vandenõuteooriad             | „Selle taga on kuri geenius.“                                                                                                              | Suurendab vastastikust usaldamatust                                                                                                         |
| Piiratud juurdepääs teabele  | „Kahjulik teave tuleb maha vaikida.“                                                                                                       | Meie enda uskumused saavad kinnitust. Uurimuslik õpe ei ole enam võimalik                                                                   |
| Mitmekesisus väheneb         | „Me teame, mida me sellest arvame.“                                                                                                        | Eraldatus; loovus ja reageerimisvõime vähenevad                                                                                             |
| Lõbu kaob                    | „Voorus eeldab kasinust ja eneseohverdamist.“                                                                                              | Loovus ja reageerimisvõime vähenevad                                                                                                        |

Lõbu pendel võib liikuda ka teise äärmusse. Nii kaua kui inimestel on lõbus, ei hooli nad eriti muust. Need on küünilisuse või sõltuvuse vormid – kaks põgenemismeetodit, et mitte osaleda. Ökoloogiliselt nõrgendavad nad ühiskonna suutlikkust reageerida lagunemisprotsesside tekkele.

### Ohumärkide ühised jooned

Ülaltoodud loetelu ei ole lõplik. Vaata enda ümber ja näed lõputut valikut erinevaid ohumärke. Neil on kaks ühist omadust.

- **Nad viitavad ühenduse katkemisele.** Süsteemi elujõu jaoks vajalikud ühendused on katki. See tähendab, et elava süsteemi elujõudu hoidvad signaali- ja juhtimisfunktsioonid on häiritud.
- **Nad muutuvad tugevamaks.** Kui ei järgne tõhusat tegutsemist, siis mustrid korduvad ja muutuvad ajaga üha tugevamaks. Lõpuks neid ei korrigeerita enam. Suureneb eskaleerumise oht.

*Kui ei otsita uusi võimalusi, muutub kaitse lõpuks eskaleeruvaks lagunemisprotsessiks*

Hävitavad mustrid algavad alati arusaadaval ja põhjendatud viisil. Iga elusorganismi elujõulisus pannakse pidevalt proovile. Kaitse peab olema tasemel, kuid iga kaitse toob kaasa mingi ühenduse katkemise. Kui ei otsita uusi võimalusi, muutub kaitse lõpuks eskaleeruvaks lagunemisprotsessiks.

## LOODUSES ON IGAL ASJAL OMA OTSTARVE

### Vastujõul on ökoloogiline otstarve

Biomimikri liikumine otsib inimtegevuse jaoks inspiratsiooni loodusest. Minu kolleeg Bowin Wijffels, Biomimikri võrgustiku liige, rakendab loodusest pärit põhimõtteid sotsiaalses innovatsioonis. Ta eristab võrgustikus viit rolli elusolendite vahel valitsevates suhetes: partner, kiskja, saakloom, parasiit ja katk. Igal rollil on oma otstarve ökosüsteemi tervena hoidmisel. Neid saab tuvastada ka inimsuhetes. Kasulik on uurida võrgustikke kirjeldatud tüpoloogial alusel: see, mis esialgu paistab hinnanguna („Need inimesed on meie jaoks katk“, „See sissetungija on parasiit!“), muutub peagi väljakutseks, kui taipame, et meile saadetav signaal vajab tõhusat vastust.

- **Partnerid** töötavad koos vastastikküsimuste kasulikus suhtes. Neil on üksteisele midagi pakkuda. Näiteks on Brasiilia pähklipuul vaja paljunemiseks ühte orhideesorti – ilma selle sümbioosita ei ole paljunemine võimalik. Partnerite vahel võib välja kujuneda spetsialiseerumine ja tööjaotus, mis muudab võimalikuks keerukamate eluvormide tekke. Muidugi pole partnerite vahel vastasseisu, kuid konkurentsist

võib tekkida kokkupõrge, mis viib partnerluseni. Selline on evolutsioonilise arengu suur pilt, kuigi lühikeses ajaperspektiivis ei pruugi see hästi näha olla.

- **Kiskja** sööb teisi, eelistades neid, keda on palju või kes on nõrgad. Kiskja kohalolek innustab saakloomi arendama nutikaid kaitse- ja põgenemisviise. Inimsuhetes näitab murdvaraste oht suurt varanduslikku ebavõrdsust või nõrkusi süsteemis, mis annab varastele võimaluse tegutseda. Kiskjad koristavad ja võtavad võimu üle.
- **Saakloom** on kiskja toit. Saakloom on külluse üks osa või siis lihtsalt nõrk isend. Inimsuhetes viitab see rikkuse halvale jaotusele või vigasele kaitse-süsteemile. Kiskjate ja saakloomade konkurents hoiab mõlemad pooled valvel. Evolutsioonibioloogia õpetab, et kiskja ja saakloomade üheaegne evolutsioon on aeglasem kui partnerite vahel. Seetõttu annab parema tulemuse panustamine partnerlussuhetesse.
- **Parasiit** kasutab oma peremeest toiduna. Ta võib suhte kaudu kasu saada ka oma turvalisuse ja paljunemise kontekstis. Tervel organismil on parasiitide vastu kaitsevõime. Kui parasiidid suudavad kaitsest läbi murda, siis organism haigestub. Parasiidid on lammutajad – mõned neist tugevamad, teised nõrgemad. Kui organismi pannakse pidevalt proovile, muutub tema kaitse tugevamaks. Kui see enam ei õnnestu, on organism oma elutsükli lõpus ja lammutajad võtavad ta üle. Sama toimub ka inimühiskonnas. Arvutiviirused on selles mõttes huvitav nähtus. Pikemas plaanis võivad suhted parasiitidega areneda sümbioosiks. Oleme juba toonud näiteks mitokondrid – iga elusraku energiavabrikud –, mis kunagi olid iseseisvad mikroorganismid, kes asusid elama teistesse eluvormidesse parasiitidena.
- **Katk** on suuremahuline puhastusaktsioon. Katk tekib sageli siis, kui süsteem on tasakaalust väljas, näiteks kui kiskja on kadunud või kui mõne liigi isendeid on liiga palju. Sestpeale, kui inimesed hakkasid kasvatama toitu monokultuuridena, on katk olnud ökosüsteemide loogiline vastus tasakaalu taastamisele, mida inimtegevus on häirinud. Kõikjal kohvikutes kohtab üha rohkem vabakutselisi, kes ühe kohvitassi hinna eest viibivad seal tundide viisi, küürutades oma sülearvuti kohal. Kohvikuomanikud näevad neid kui katku ja ebakindla, juhuslike töötustega majanduse sümptomit.

On paras katsumus püüda muuta vastanduvat suhet mõlemale kasulikuks koostööks. See vajab arusaamist, milline on teiste roll, ja ühist soovi kohandada nende ülesannet nii, et nad ei kahjustaks enam teisi inimesi. Siis võib tekkida uus jõud.

Loodus ei määra eesmärke, tal puuduvad ambitsioonid ja ta ei astu samme selleks, et muuta ühise huvi nimel struktuure. Siiski on olemas kontrollmehhanismid, mis hoiavad ökosüsteeme tervena. Iga elusorganism vajab toitu ja kaitset ning peab paljunema: elusorganismide struktuurid on loodud nende eesmärkide täitmiseks ja määravad ära ka nende motiivid.

Kirjeldatud kaks vaatenurka – biomimikri ja elavad võrgustikud – põimuvad, kui meenutada, et mingi eesmärgi nimel algatusega liitumist võib tõlgendada impulsina, mis on suunatud ökosüsteemi lammutamisele või ülesehitamisele. Ökosüsteem võtab sind justkui kontrollmehhanismi osana oma teenistusse. Kui sa võtad seda impulssi tõsiselt ja tahad inimesi mobiliseerida, siis tuleb see jõud muuta millekski, millest saaksid rääkida. Sa lood kujutluspile, et vormistada oma eesmärgid teadmisteks, väärtusteks ja algatusteks.

Kui teed seda hästi, soodustad süsteemi head tervist. Vastasel juhul kaasatakse sind lagunemisprotsessi, mida süsteem kasutab nende asjade väljapuhastamiseks, mis enam ei toimi nii, nagu peaks. On suur tõenäosus, et ka sina ise saad kannatada kahju tõttu, mis sellega kaasneb.

### **Vaba tegutseja rolli võtmine on isiklik otsus**

Jänes ja tema kannul olev rebane ei mõista, et just nemad hoiavad ökosüsteemi hea tervise juures. Nende eesmärk on ise ellu jääda. Sama kehtib ka enamiku inimeste kohta, kes ei mõtle sellele, millist rolli nad oma ökosüsteemis mängivad. Kuid ökosüsteemi juhtimismehhanismid avaldavad alati mõju: intuiitvsetes tegudes, sõnadele eelnevates teadmistes ja universaalses moraalikompassis, mis on olemas kõigil inimestel, isegi kui nad on selle sügavale ära peitnud.

*Tarvis on julgust, et ka surve all jätkata avastamist ja katsetada uusi viise. Ei ole ühtegi mõistlikku põhjust seda mitte teha*

Küsimus on selles, kuidas sa käitud, kui pinged kasvavad. Loomulik on klammerduda olemasoleva külge ja otsida tuge sellest, mis on varem kaitset pakkunud. Tarvis on julgust, et ka surve all jätkata avastamist ja katsetada uusi viise. Aga just seda on vaja.

Ei ole mingit mõistlikku põhjust seda mitte teha. Olgu sammud kui tahes väiksed, alati on võimalik reageerida elujõu suurendamise soovile ja leida üles struktuuri äärealad, kus liikuda. Vaba tegutseja rolli võtmine on isiklik otsus.

## **ELUJÕU SUUNAS LIIKUMISE TEENÄITAJAD**

### **Elujõud taastub kokkupuute kaudu**

Ohumärgid ilmnevad häiritud kokkupuute tagajärjel. Ühendusi võib olla võimalik tõhusa sekkumise abil taastada. Kokkukuuluvusring pakub selleks kahte lahendust: soojad sekkumised, mis muudavad kaitse üleliigseks, ja külmad sekkumised, mis peatavad lagunemisprotsessi süvenemise. Võib ka olla, et struktuur on jõudnud oma eluea lõppu. Siis on aeg peatuda, et struktuuri loojad saaksid oma omadusi kasutada suurema terviku jaoks mõnes muus kontekstis.



Elu ja elurikkus taastuvad õiges elupaigas. Usaldus kasvab iseenesest, kui ühendus pole takistatud. Algatuse jaoks üksteist vajavatele osalistele soodsa keskkonna (elupaiga) loomine võib olla paras proovikivi. See keskkond pakub kaitset ja tuge, et osaleda saaksid üheskoos uusi lahendusi otsida.

### **Kaastunne määrab, kas tegemist on lõhkumise või tervendamisega**

Kaastunne on võime panna end kellegi teise olukorda ja mõista tema teguviisi, isegi kui arvad, et selline käitumine on kahjulik. Kas sina oleksid tema asemel samamoodi käitunud?

Need, kellel puudub kaastunne, ei suuda teistega liituda, et otsida võimalusi suhete tervendamiseks. Siis jääb alles vaid võitlus ja häving: lõhkumine.

Maailmas, mis on täis võitlust ja kahju külvamist, ei ole lihtne tunda kaastunnet. Ma loodan, et ökoloogiline narratiiv saab siin elavaid võrgustikke aidata. Teadlikkus sellest, et igal asjal on suuremas süsteemis oma otstarve, annab mulle võimaluse uurida pinge allikat ilma süüdistamiseta, selgitamaks, milline võiks olla tõhus reaktsioon. Teised inimesed iseenesest ei ole pingeallikas, aga nende käitumine on selle tagajärg. Seepärast pole mõtet nendega võidelda. Tähelepanu tuleb pöörata hoopis süsteemis olevale ja sekkumist vajavale pingele.

Teistele hinnangu andmisest loobumine ei tähenda, et iga käitumine on hea. Inimesed satuvad olukordadesse, kus nad käituvad ebamõistlikult või kahjulikult. Tee elujõu ja koosloomeni avaneb vaid siis, kui nad on valmis analüüsima oma tegevuse tagajärgi. Liikumisel positsiooni poole, kus nad oleksid valmis seda tegema, on iga hinnang takistuseks. Seepärast ongi kaastunne tervenemise alus.

Esimene majakas, mille järgi elujõu poole liikumist suunata, kõlab järgmiselt. Kas suudad oma emotsioone piisavalt kontrollida, et tunda kaastunnet kõigi osaliste suhtes? Kas mõistad, et pinge põhjuseks on süsteemi signaal, mitte inimeste halvad kavatsused? Kas suudad näha ka neid ohvritena?

### **Elujõu dünaamika paikneb elujõulise ruumi äärealal**

Neljandas peatükis määratleti elujõulist ruumi kui võrgustiku osa, kus inimesed saavad olla uudishimulikud ja koos õppida, kus nad tunnevad end vajalikuna ning kus nad tahavad võrgustikku toetada ja oma pingutusi teistega kooskõlastada.

On ahvatlev mõelda, et täiuslik olukord asub elujõulise ruumi keskmes, kus need näitajad võivad saavutada võimalikult kõrge taseme. Tegelikult see nii ei ole. Eluterve võrgustik kujuneb lugematute dünaamiliste suhtlusmustrite kaudu ja tervise jaoks kõige olulisem dünaamika leiab peamiselt aset elujõulise ruumi äärealal. Õpivõime ja areng on toetavate mustrite ning neile vastanduvate kaitsemustrite koostoime tulemus.

- **Mõttevahetuse ja põgenemise piiril** julgustatakse inimesi end kehtestama, pidama läbirääkimisi ning vajaduse korral peatuma.

- **Ülesande lahendamise ja võitlemise piiril** avastavad inimesed oma piire ning nihutavad neid enda omaduste arendamisega kaugemale.
- **Struktuuri loomise ja tardumise piiril** õpivad inimesed oma veendumusi kaitsma, aga ka neil minna laskma.
- **Dialoogi ja karja mustri piiril** on inimesed uurivad ning uudishimulikud, kuid ühtlasi liiguvad ühistegevuse suunas.

Kõigi nende arengusuundade tulemusena on võrgustik pidevas liikumises. Kui domineerivaks muutuvad ühe veerandi tegevused, tuleb midagi ette võtta. Kui muster ajas muutub, on see hea märk.

### Uudishimu ja mängulisus

On ka lihtsamaid näitajaid. Elujõulises ruumis on ruumi uudishimule sisutelje tunnuste „sarnasused“ ja „erinevused“ vahel. Siiras uudishimu ja uuriv hoiak on tugevad elujõulisuse näitajad. „Mina“ ja „meie“ vahel on ruumi, et uurida üksteise piire ning üksteist proovile panna. Mängulisus on ühtaegu nii proovilepanev kui ka suuremeelne. See on oluline tervisenäitaja. Kui uudishimu ja mängulisus kaovad, tuleb midagi ette võtta.

### Vaevatu organiseerumine

Inimestega, kes tunnevad end mugavalt, on väga hea koos töötada. Tundub, et neil kulgeb kõik muretu. Nad usaldavad oma intuitsiooni, mis ütleb neile, mida teha. Kui oled heas hoos, siis kõik sujub. See pole ainult õnneasi, vaid ka selle tagajärg, et sa ei tekita ega kutsu esile vastupanu – oled ligitõmbav partner, kellega teised soovivad koostööd teha. Vaevatu organiseerumine on kõrvalsaadus: seda pole võimalik süstemaatilise tööga saavutada. Aga kui satud sellisesse voogu, on see justkui kinnitus, et oled õigel teel.

### Vähem kahjustavaid olukordi

Võitluse korral tagab tõhus strateegia selle, et kahjulikke juhtumeid esineb üha vähem. Silm-silma-vastu-põhimõte töötab siis, kui peale valusa vastureaktsiooni suudad pakkuda teistsugust teed, millega kaasneb parem tulevikuväljavaade. Kui vastased hoiduvad kahjulikust teguviisist, siis peaksid nad kogema, et kui nende käitumine on paremini ennustatav ja edasiviiv, tunnevad nad end pikemas plaanis paremini.

*Silm-silma-vastu-põhimõte töötab siis, kui peale valusa vastureaktsiooni suudad pakkuda teistsugust teed, millega kaasneb parem tulevikuväljavaade*

## NELJA SAMMUGA ELUJÕU POOLE

### Algsest emotsioonist sisukaks vestluseks

Vaba tegutseja tunneb süsteemi pinget ja liitub toetava ambitsiooniga. Selleks et süsteemis toimuks liikumine, kasutab ta oma ruumi teiste ühendamiseks ja mobiliseerimiseks. See võib olla seotud võitluse ja hävinguga: oma aja ära elanud struktuurid peavad andma teed uutele eluvormidele.

Nüüdisaeg nõuab koosloomet: paljude loovuse kaasamist. Lahingu võitmisest selle eesmärgi jaoks enam ei piisa. Vastuvõtlikkuse taastamiseks on vaja rohkemat kui ühe loo asendamist teisega. Kokkuvõttes tuleks luua olukord, kus inimesed on valmis koos uusi lahendusi otsima: looma ühise narratiivi, mis oleks kollektiivse tegutsemise alusena kõigile osalejatele vastuvõetav.

Soov võita või soov ühendada: need on väga erinevad eesmärgid. Igaüks, kelle peamine eesmärk on ainult ise võita, võib jääda lagunemisprotsessis kaotajaks. Need, kes soovivad ühendada, saavad osaks uuest ja tervemast süsteemist.

*Soov võita või soov  
ühendada – need on väga  
erinevad eesmärgid*

Nagu viienda peatüki lõpus kirjeldasime, eristab just see kaastundlikku C-rada agressiooni A-rajast ja tardumise B-rajast. Aga seda on kergem öelda kui teha, eriti kui tunnend end haavatuna selle tõttu, mida teised sulle või üksteisele teevad. Kui valime vaba tegutseja rolli, siis mida me saame ära teha? Eelnevatest arusaamadest ja kaalutlustest lähtudes on välja töötatud neli järgmist sammu.

**1. samm: võta emotsioone tõsiselt.** Kõik algab sellest, et suhtume oma emotsioonidesse tõsiselt ja näeme neid signaalidena, mille süsteem on meile saatnud. Head emotsioonid võivad viidata sellele, et liigume õiges suunas. Halvad emotsioonid on ohumärgid ja viitavad sellele, et on vaja tegutseda. Viha mobiliseerimine on tugev signaal. Signaal, mida me tõsise olukorra ajal eirame, kipub naasma veelgi tugevamana. Kui me oleme sellest teadlikud, siis teame, et nüüd on tõesti vaja midagi ette võtta.

**2. samm: muuda emotsioonid hallatavaks.** Viis, kuidas me oma emotsioonidele reageerime, sõltub meie tajumise kvaliteedist. Emotsioonid võivad meid viia olukorda, millesse keegi ei taha sattuda. Enne kui emotsioonid pole taandunud hallatavasse mõõtkavasse, pole võimalik pakkuda kaastunnet ega käsitleda olukorda süsteemina. Meie tajumise kvaliteet sõltub suuresti eneseteadlikkusest ja võimest oma käitumist analüüsida. Kui oleme teadlikud tugevate emotsionaalsete reaktsioonide tekkemist minevikus ja mõistame nende mustrite otstarvet tolles ajas, suudame paremini eristada, kui vajalik on see emotsioon praegu.

Teisalt sõltub tajumise kvaliteet meie suutlikkusest tunda ära inimsuhete mustreid. Teame intuitiivselt palju rohkemat, kui oskame sõnadesse panna. Sellest hoolimata on tõhusate teguviiside valik alati piiratud. See valik kontrollib osaliselt seda,

*Saame oma intuitsiooni arendada, kui jälgime teadlikult protsesse, milles osaleme, ja kui meil on keel, milles üksteisega suhelda. Käesolev raamat aitab sellise keele kujunemisele kaasa*

mida me tajume. Saame oma intuitsiooni arendada, kui jälgime teadlikult protsesse, milles osaleme, ja kui meil on keel, milles üksteisega suhelda. Käesolev raamat aitab sellise keele kujunemisele kaasa.

Isegi siis osutub üsna keeruliseks taandada emotsioonid õigesse proportsiooni ja näha, kuidas me ise rühmaprotsessi dünaamikas käitume. Juhendamine, või veelgi parem, konsultatsioon samas valdkonnas töötavate usaldusväärsete spetsialistide rühmas on äärmiselt kasulik neile, kes tegutsevad võrgustikes vabade tegutsejatena. Vaba tegutseja roll ei ole alati lihtne ja võib vahel olla väga üksildane. Seega on imetore, kui saad toetuda usaldusväärsetele kolleegidele, kes mõistavad, mida sa teed, aitavad näha, milline pimeala sind häirib, ning oskavad märgata ja hinnata sinu mõju võrgustikus, milles tegutsed. Neil kohtumistel olen tihti täheldanud kolleegide vaimustust: „See oli väga tark samm, mille sa astusid!“, kuigi isik ise polnud üldse teadlik sellest, kui suurt mõju oli tema tegevus protsessi suunale avaldanud. Mis on õigupoolest loogiline: parimaid asju tehakse tihti intuitiivselt, ilma endale teadvustamata. See on nagu unenägu, mida me hommikul meenutada ei suuda.

Seega, teine samm on emotsiooni saamine hallatavasse proportsiooni, et vabanenud energiat saaks kasutada tõhusamalt. Viha on kasulik energiaallikas, kui seda kasutada õigesti. Ja kui pinge kasvab, on peaaegu võimatu ilma abita toime tulla. Sellises olukorras on oluline usaldusisikute soe võrgustik.

**3. samm: strateegia kujundamine.** Tulemuslik tegutsemine nõuab strateegiat. Mida keerukam on olukord, seda nutikam peab olema strateegia. Siinne raamat pakub selleks lahendamiseks strateegilisi lähenemisviise. Kokkukuuluvusring näitab, et sisuka vestluse takistused kaovad, kui inimesed tunnevad, et nad ei pea enam end kaitsma. Tegevus, mis ühes olukorras on kasulik, võib teises olla kahjulik. Seetõttu tuleks selgeks teha, millise kaitsemustriga on tegemist ja milline sekkumine oleks konkreetses olukorras kõige sobivam.

On keeruline, kui kaitsemustrid süvenevad hävitavateks mustriteks ning inimesi ei ole enam võimalik soojade sekkumiste kaudu mõjutada. Mõnikord on vaja peatada protsess või tegevus, mis ei täida enam oma eesmärki. Kui soovid rakendada paljude inimeste teadmisi ja loovust, tuleb püüda vältida protsesse, mis osalejaid kahjustavad.

Peatamine ja hüvastijätt on kunst. Hea hüvastijätt kätkeb tänu igapäevase panuse eest ja annab kõigile võimaluse jätkata edukalt uues koosluses. See on sageli raske, sest just hävitavates protsessides tehakse kõige rohkem vigu, saadakse haiget ja

süüdistatakse teisi. Niisuguse protsessi muutmine väärilikuks hüvastijätuks minevikuga nõuab palju kaastunnet.

Kaastunne tekib siis, kui mõistad, et lagunemisprotsess, milles kõik valesti läheb, ei ole mitte pahategijate eksimuste tulemus, vaid tervise kaotanud süsteemi tagajärg. Süüdlased on selles olukorras ühtlasi ohvrid. Ilma sekkumiseta hukuvad nad samamoodi, nagu haiget puud lõhkuvad parasiidid, kes lõpuks surevad.

Selles raamatus võrdlesin konflikti lohega, kes toitub kõigist, keda kätte saab. See olend teab täpselt, kuidas mõjutada inimesi emotsionaalselt nii, et nad lubaksid end oma tunnete mõjul sohu lohistada.

Kui meil õnnestub neid emotsioone hallata, suudame soost eemale hoida. Järgmine küsimus on, kuidas lohet üle kavaldada. Mind üllatab sageli, et kui inimesed on selle sammu juba astunud ja mõtlevad strateegiale, leiavad nad sellest ka rõõmu, isegi kui olukord on ebameeldiv. Paistab, et tekkinud olukorras võetakse kasutusele ürgne võistlusjõud, mis on oma olemuselt toetav.

**4. samm: *positsiooni saavutamine.*** Külmade sekkumistega saab avaldada järgmist mõju.

- Kui võitlevad pooled vihkavad teineteist, lõpetavad nad lahingu alles siis, kui saavad aru, et enam pole midagi võita. Igaüks, kes soovib siin sekkuda, peab mõlemalt poolelt ära võtma võimaluse teise arvelt kasu lõigata. Selleks on vaja kindlat positsiooni.
- Tugeva sõltuvusega isikud ei suuda ise sellest välja tulla. Nad vajavad karmi korda, mis blokeerib rahulolu otsetee.
- Kui hirmu ja rõhumise tardunud olukord on süvenenud depressiooniks, on vaja turvalise ruumi loomiseks kindlat positsiooni.
- Kui valitseb fanaatilisus, tuleb kahjulikud liialdused peatada, vajadusekorral jõuga.

Kõik see nõuab mõjuvõimsat positsiooni. Kuid isegi vähem tõsisel olukorras peab algataja esmalt saavutama positsiooni, kus teda ei saa eirata. Alles siis tekib võimalus sisukaks vestluseks ja vastuvõetavate lahenduste otsimiseks. Koosloome kolmnurk annab selleks vajalikke teadmisi ja arusaamu.

Ökoloogias ehitatakse hästi toimivad süsteemid üles elujõulistest tuumikutest. Seega saab kõik alguse vaba tegutseja enda elujõust. Hästi toimivad inimesed vähendavad võrgustikuga liitumise barjääri teiste jaoks. Nad tunnevad inspiratsiooni ning nõnda kasvab valmisolek kohandada oma tegevust tekkiva ja laieneva võrgustikuga.

Muutused saavad tavaliselt alguse süsteemi äärealadelt. Just siin puutuvad inimesed enim kokku muutumisvajadusega ja siin nähakse ka esimesena uusi võimalusi.

Vaba tegutseja kohandab oma ambitsioonid algataja omadega: see toimub millegi nimel, sest muidu poleks ta sellele teele asunud. Seejärel teevad nad positsiooni saavutamise nimel tööd, mõjutades strateegiliselt neid

*Eelduseks on, et elav  
võrgustik suudab  
koosloomes luua paremaid  
lahendusi, kui keegi oleks  
varem suutnud ette kujutada*

tegutsejaid, keda on muudatuse elluviimiseks vaja. Kokkuvõttes püüavad nad luua olukorra, kus kõik tegutsejad on koos valmis otsima uusi lahendusi, kaasates neist igaihe võimalusi.

Kirjeldatud lähenemise taga on üks oluline eeldus. Hoolimata sellest, et algatajad asusid oma teekonnale muudatuste tegemise pärast, pole protsessi tulemus veel kindel. Eelduseks on, et elav võrgustik suudab koosloomes luua paremaid lahendusi, kui keegi oleks varem suutnud ette kujutada.

# EPILOOG

## Töö hästi toimiva süsteemi nimel

### Koosloome kui kõrgema taseme tunnus

Inimesed leiavad eri viise oma sekkumiste õigustamiseks. Arutelus eri reaalsus-narratiivide üle sai selgeks, millel need rajanevad ja millised põhihoiakud neist välja kooruvad. Mina nimetasin neist kolme, millega me igapäevaelus sageli kokku puutume:

- **Ma tean, mis on sulle hea:** narratiiv maailmast kui masinast või müsteeriumist.
- **Keegi peab olema ülemus:** narratiiv maailmast kui džunglist.
- **Las parim võidab:** narratiiv maailmast kui turuplatsist.

Kõikide nende hoiakutega suletakse tee koosloomeks. Masina narratiivis tuleb teist inimest veenda, džungli narratiivis valitseb kõige tugevam ja turu narratiivis saab üks võitja kõik omale. Need lood sündisid ajastul, kui nad kindlustasid korra, mis tollal hästi toimis.

Ükski neist narratiividest ei aita lahendada praegu inimkonna ees seisvaid probleeme. Suurim ülesanne on viia inimeste tegevus tasakaalu globaalse ökosüsteemi kandevõimega. Selleks läheb vaja paljude inimeste koostööd ja loovust. See nõuab ka evolutsioonilist sammu kõrgemale korrastatusele, mis põhineb koosloomel.

Igaüks saab sellesse panustada vaba tegutsejana, ükskõik kui väike on tema manööverdamisruum. Kunst on astuda sisulisse vestlusse nende osalistega, keda vajatakse. Tähtsusetu vestlus on uuriv vestlus, milles väärtustatakse igaühe panust ning kus on ruumi õppimiseks, avastamiseks ja loovuseks. Tihti on vaja läbida pikk protsess, enne kui osalised aktsepteerivad selliseid positsioone, kus see muutub võimalikuks, eriti kui mõni inimene jääb kinni just neisse põhihoiakutesse, mida me äsja kirjeldasime.

Koosloomine tähendab tunnistamist, et lõplik vastus ei ole veel teada. Kindluse ja kontrolli loovutamine nõuab julgust. Kuid julgeid ootab väärtuslik auhind. Sest siis võib tekkida uudishimust kirk ning mäng areneda armastuseks.

*Suurim ülesanne on viia inimeste tegevus tasakaalu globaalse ökosüsteemi kandevõimega. Selleks läheb vaja paljude inimeste koostööd ja loovust*

*Kuid julgeid ootab väärtuslik auhind. Sest siis võib tekkida uudishimust kirk ja mäng areneda armastuseks*

# VIITED

Ahrend, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem. A report on the banality of evil* [Eichmann Jeruusalemmas. Ülevaade kurjuse banaalsusest]. New York, NY, USA: Viking Press.

Bartels (2009a). *Evaluatie netwerken in de veehouderij* [Hindamisvõrgustikud loomakasvatustes]. Amersfoort, Madalmaad. Bureau Bartels.

Bartels (2009b). *Evaluatie regeling praktijknetwerken* [Hindamisregulatsiooni praktikavõrgustikud]. Amersfoort, Madalmaad. Bureau Bartels.

Beck, D.E. ja Cowan, C.C. (1996). *Spiral dynamics: mastering values, leadership, and change* [Spiraaldünaamika: väärtuste, juhtimise ja muutuste valdamine]. Malden, MA, USA: Blackwell Publishers

Booij, A. ja Noorduyn, L. (2007). *Zit er energie, dan kan alles. Verhalen van de mens achter het netwerk* [Kui on energiat, on kõik võimalik. Lood inimestest võrgustiku taga]. Wageningen, the Netherlands: Wageningen University and Research. 46p.

Bregman, R. (2019). *De meeste mensen deugen. Een nieuwe geschiedenis van de mens* [Enamik inimesi on head. Inimkonna uus ajalugu]. Amsterdam, the Netherlands: De Correspondent.

Capra, F. (1996). *The web of life: a new synthesis on the matter of mind* [Elu võrgustik: uus süntees meele olemusest]. London, UK: HarperCollins.

Castells, M. (1996). *The rise of the network society* [Võrgustikuühiskonna tõus]. Malden, MA, USA: Blackwell Publishers.

Christakis, N.A. and Fowler, J.H. (2009). *Connected* [Ühendatud]. *The surprising power of our social networks and how they shape our lives* [Meie sotsiaalvõrgustike üllatav jõud ja kuidas need kujundavad meie elu]. New York, NY, USA: Little, Brown and Company.

Dalai Lama (2011). *Beyond religion* [Väljaspool religiooni]. *Ethics for a whole world* [Eetika kogu maailmale]. Boston, MA, USA: Houghton Mifflin Harcourt.

Damasio, A. (2010). *Self comes to mind* [„Mina“ sünnib teadvuses]. *Constructing the conscious brain* [Teadliku aju kujundamine]. London, UK: Heineman.

De Botton, A. (2012). *Religion for atheists* [Religioon ateistidele]. London, UK: Hamish Hamilton.

De Waal, F. (2009). *The age of empathy: nature's lessons for a kinder society* [Empaatiaajastu: mida loodus õpetab hoolivusest]. New York, NY, USA: Harmony Books.

De Waard, P. (2017). *De pianist deed muziekonderzoek* [Pianist uuris muusikat]. *Interview met Bob van Tol* [Intervjuu Bob van Toliga]. De Volkskrant, 11-1-2017.



Derrida, J. (1978). *Writing and difference* [Kirjutamine ja erinevus]. Chicago, IL, USA: University of Chicago Press.

Descartes, R. (1637). *Discours de la Methode* [Arutlus meetodist].

Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste* [Tark alateadlik aju]. Amsterdam, the Netherlands: Prometheus/Bert Bakker.

Elster, J. (1983). *Sour grapes: studies on the subversion of rationality* [Hapud viinamarjad: uuringud ratsionaalsuse õonestamise kohta]. Cambridge, UK: Cambridge Press.

Engel, P.G.H. (1995). *Facilitating innovation: an action-oriented approach and participatory methodology to improve innovative social practice in agriculture*. [Innovatsiooni soodustamine: tegevuskeskne lähenemine ja osalusmeetod põllumajanduse innovaatilise sotsiaalse praktika parandamiseks]. Wageningen, the Netherlands: PhD Thesis, Wageningen University.

Faber, K. and Wielinga, H.E. (2011). *Looking at collaboration in North-South networks* [Vaade koostööle põhja- ja lõunapoolsetes võrgustikes]. *Experiences from an action research* [Kogemused tegevusuuringust]. Lõpparuanne projekti „Healthy Networks Learning Programme“ kohta, 2010–2011. The Hague, the Netherlands: PSO.

Fentener van Vlissingen, P. (1995). *Ondernemers zijn ezels* [Ettevõtjad on eeslid]. Amsterdam, the Netherlands: Balans.

Freire, P. (1968). *Pedagogy of the Oppressed* [Allasurutute pedagoogika]. New York, NY, USA: Seabury Press.

Frouws, J. (1994). *Mest en macht: Een politiek-sociologische studie naar belangenbehartiging en beleidsvorming inzake de mestproblematiek in Nederland vanaf 1970* [Sõnnik ja võim: poliitilis-sotsioloogiline uuring lobitööst ja poliitikakujundamisest Hollandis alates 1970. aastast]. Wageningen, the Netherlands: PhD thesis, Wageningen University.

Fukuyama, F. (1993). *The end of history and the last men* [Ajaloos lõpp ja viimased inimesed]. New York, NY, USA: Free Press.

Fukuyama, F. (2014). *Political order and political decay* [Poliitiline kord ja lagunemine]. *From industrial revolution to globalisation of democracy* [Tööstusrevolutsioonist demokraatia üleilmastumiseni]. New York, NY, USA: Farrar Straus & Giroux.

Gleick, J. (1987). *Chaos: making a new science* [Kaos: uue teaduse loomine]. New York, NY, USA: Viking.

Van Gunsteren, H.R. (1994). *Culturen van besturen* [Valitsemiskultuurid]. Meppel, the Netherlands: Boom.

Van Gunsteren, H.R. (1998). *A theory on citizenship: organizing plurality in contemporary democracies* [Kodakondsuse teooria: mitmekesisuse juhtimine nüüdisaja demokraatias]. Boulder, CO, USA: Westview Press.

Habermas, J. (1981a). *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1. Handlungsrationality und gesellschaftliche Rationalisierung* [Kommunikatiivse tegevuse teooria: I osa – tegevuse ja ühiskonna ratsionaalsus]. Frankfurt am Main, Germany: Surkamp Verlag.

Habermas, J. (1981b). *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft* [Kommunikatiivse tegevuse teooria: II osa – funktsionaalse mõtlemise kriitika]. Frankfurt am Main, Germany: Surkamp Verlag.

Haverkort, B. ja Hiemstra, W. (toim.) (1998). *Experimenting within farmers' worldviews* [Katsetused põllumajandustootjate maailmavaadete piires]. Report of the inception workshop Compas, Feb. 1998. Leusden, the Netherlands: ETC.

Haverkort, B. ja Reijntjes, C. (toim.) (2006). *Moving world views. reshaping sciences, policies and practices for endogenous sustainable development* [Maailmavaadete muutmine: teaduse, poliitika ja tavade ümberkujundamine sisemise säästva arengu nimel]. Compass series on Worldviews and Sciences 4. Leusden, the Netherlands: ETC.

Haverkort, B., Burgoa, F.D., Shankar, D. ja Millar, D. (2012). *Towards co-creation of sciences* [Koosloome poole teaduses]. New Delhi, India: Nimby Books.

Hofstadter, D. ja Sander, E. (2013). *Surfaces and essences: analogy as the fuel and fire of thinking* [Pind ja olemus: analoogia kui mõtlemise liikumapanev jõud]. New York, NY, USA: Basic Books.

Hofstee, E.W. (1957). *Rural life and rural welfare in the Netherlands* [Maaelu ja maapiirkondade heaolu Hollandis]. The Hague, the Netherlands: Staatsdrukkerij.

Johnson, N., Gourley, S., Dixon, A.R., Spagat, M. ja Johnson, N.F. (2009). *Common ecology quantifies human insurgency* [Üldine ökoloogia annab mõõtmel inimlikule vastuhakule]. Nature 462: 911-914.

Kleiner, A. ja Roth, G. (1997). *Learning history* [Õppimise ajalugu]. How to make your experience your company's best teacher [Kuidas teha oma kogemusest ettevõtte parim õpetaja]. Harvard Business Review 1997 (September/October).

Knoope, M. (1998). *De creatiespiraal: natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid* [Loomise spiraal: loomulik tee reaalsuseni]. Nijmegen, the Netherlands: KIC.

Knoope, M. (2009). *De Ontknooping: over de helende werking van ongewenste emoties* [Lahtiharutamine: soovimatute emotsioonide tervendav mõju]. Nijmegen, the Netherlands: KIC.

Kurtz, C.F. ja Snowden, D.J. (2003). *The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world* [Strateegia uued arengusuunad: orienteerumine keerukas ja mitmetahulises maailmas]. IBM Systems Journal 42(3): 462-483.

Latour, B. (2017). *Facing Gaia: eight lectures on the New Climatic Regime* [Kohtumine Gaiaga: kaheksa loengut uuest kliimarežiimist]. Toronto, Canada: Wiley.

Lovelock, J. (1979). *Gaia*. New York, NY, USA: Oxford University Press.

Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn* [See ei saa tõsi olla]. Amsterdam, the Netherlands: Atlas Contact.

Luyendijk, J. (2017). *Kunnen we praten? [Kas me saame rääkida?]*. Amsterdam, the Netherlands: Atlas Contact.

Machiavelli (1513). *Valitseja*.

Margulis, L. (2008). *Symbiotic planet: a new look at evolution. [Sümbiootiline planeet: uus pilk evolutsioonile]*. New York, NY, USA: Basic Books.

Margulis, L. and Sagan, D. (1986). *Microcosmos: four billion years of microbial evolution [Mikrokosmos: neli miljardit aastat mikroobide evolutsiooni]*. Oakland, CA, USA: University of California Press.

Maturana, H. and Varela, F. (1987, 1992 revised edition). *The tree of knowledge [Teadmiste puu]. The biological roots of human understanding [Inimliku arusaamise bioloogilised alused]*. Boston, MA, USA: Shambhala.

McDonough, W. ja Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle - remaking the way we make things [Ringmajanduse teekond – asjade valmistamise ümbermõtestamine]*. New York, NY, USA: No Point Press.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. ja Behrends, W.W. (1972). *The limits of growth. [Kasvu piirid. Rooma Klubi raport]*. London, UK: Earth Island Limited.

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority: an experimental view [Kuulekus autoriteedi ees: eksperimentaalne vaade]*. London, UK: Tavistock Publications.

Odum, H.T. (2007). *Environment, power and society for the twenty-first century: the hierarchy of energy [Keskkond, võim ja ühiskond kahekümnendal sajandil: energia hierarhia]*. New York, NY, USA: Columbia University Press.

Ofman, D.D. (1992). *Bezieling en kwaliteit in organisaties [Inspiratsioon ja kvaliteet organisatsioonides]*. Cothen, the Netherlands: Servire.

Peters T. ja Waterman, R. (1982). *In search of excellence [Täiuslikkuse otsingul]*. New York, NY, USA: Warner.

Peters, J. ja Pouw, J. (2005). *Intensieve menshouderij: hoe kwaliteit oplost in rationaliteit [Intensiivne loomakasvatus: kvaliteedi allajäämine ratsionaalsusele]*. Schiedam, the Netherlands: Scriptum

Poorthuis, A.M. ja Van der Bijl, C. (2006). *Van netwerkanalyse van organisatieroutine [Võrgustikuanalüüsist organisatsiooni rutiini suunas]*. In: Poorthuis, A.M. (toim.). *De kracht van netwerkbenadering [Võrgustikupõhise käsitlemise jõud]*. Assen, the Netherlands: van Gorcum.

Prigogine, I. (1967). *Dissipative structures in chemical systems [Hajuvad struktuurid keemilistes süsteemides]*. Väljaandes: Claessons, S. (toim.). *Fast reactions and primary processes in chemical kinetics [Kiired reaktsioonid ja põhiprotsessid keemilises kineetikas]*. New York, NY, USA: Interscience.

Rifkin, J. (2009). *The empathic civilization [Empaatiline tsivilisatsioon]. The race to global consciousness in a world in crisis [Võidujooks ülemaailmse teadlikkuse poole maailmas, mis on kriisis]*. Cambridge, UK: Polity.

Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of innovations [Uuenduste levik]*. New York, NY, USA: Free Press of Glencoe.

Roling, N.G. (1988). *Extension science: information systems in agricultural development* [Teadusnõustamine: infosüsteemid põllumajanduse arengus]. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Roling, N.G., Ascroft, J. ja Chege, F.W. (1976). *The diffusion of innovations and the issue of equity in rural development* [Uuenduste levik ja võrdõiguslikkuse küsimus maapiirkondade arengus]. *Communication Research* 3: 155-170.

Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan* [Orkaani keskmes]. *Nederland in transitie* [Madalmaad muutuste keskel]. Boxtel, the Netherlands: Aenas.

Sabelis, I.H.J. (2002). *Manager's times. a study of times in the work and life of top managers* [Tippjuhtide ajakasutus: töö- ja eraelu uurimus]. Thesis Free University of Amsterdam. Amsterdam, the Netherlands: Bee's Books.

Scharmer, C.O., Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future, from ego-system to eco-system economies* [Juhtimine uue tuleviku valguses: egosüsteemist ökosüsteemi]. *Applying theory to transforming business, society and self* [U-teooria rakendamine ettevõtluse, ühiskonna ja iseenda muutmiseks]. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler.

Scheffer, M., Bascompte, J., Brock, W.A., Brovkin, V., Carpenter, S.R., Dakos, V., Held, H., Van Nes, E.H., Rietkerk, M. ja Sugihara, G. (2009). *Early-warning signals for critical transitions* [Varajased signaalid kriitiliste muutuste eel]. *Nature* 461: 53-59.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization* [Viies distsipliin: õppiva organisatsiooni kunst ja praktika]. New York, NY, USA: Doubleday.

Senge, P.M., Scharmer, C.O., Jaworski, J. ja Flowers, B.S. (2005). *Presence, exploring profound change in people, organizations and society* [Kohalolu: sügavate muutuste uurimine inimestes, organisatsioonides ja ühiskonnas]. London, UK: Brealey.

Sloterdijk, P. (2004). *Im Weltinnenraum des Kapitals. Für eine philosophische Theorie der Globalisierung* [Kapitali sisemaailm. Teel globaliseerumise filosoofiani]. Frankfurt am Main, Germany: Surkamp Verlag.

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* [Uurimus rahvaste rikkuse olemusest ja põhjustest].

Stam, J.J. (2016). *Wings for change* [Muutuste tiivad]. Groningen, the Netherlands: Het Noorderlicht.

Sun Tzu (± 400 v. Chr). *The Art of Warfare* [Sõjapidamise kunst].

Susskind, L. ja Cruikshank, J. (1987). *From win lose to all-gain solutions* [Võitja-kaotaja lahendusest kõigi võiduni]. Väljaandes: *Breaking the Impasse: consensual approaches to resolve public disputes*. New York, NY, USA: Basic Books Inc., lk. 33-34.

Susskind, L. ja Cruikshank, J. (2006). *Crafting 'nearly self-enforcing' agreements* [Peaaegu isejärgustuvate kokkulepete loomine]. In: *Breaking Robert's rule: the new way to run meetings, build consensus, and get results*. New York, NY, USA: Oxford University Press, lk. 133-153.

Van den Ban, A.W. (1970). *Interpersonal communication and the diffusion of innovations [Inimsuhtlus ja uuenduste levik]*. Sociologica Ruralis X(3): 199-219.

Van der Steen, M., Peeters, R. ja Van Twist, M. (2010). *De boom en het rizoom: overheidssturing in een netwerksamenleving [Puu ja risoom: avalik juhtimine võrgustikuühiskonnas]*. The Hague, the Netherlands: Ministry VROM.

Van der Steen, M., Scherpenisse, J. ja Van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing: systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren [Settimine avalikus juhtimises: võrgustike abil töö korraldamine mitmel tasandil]*. The Hague, the Netherlands: NSOB.

Van Dongen, H.J., De Laat, W.A.M. ja Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil: conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie. [Erinevuse küsimus: konflikti käsitlemine ja läbirääkimised konfiguratiivse integratsiooni teoorias]*. Delft, the Netherlands: Eburon.

Van Eijk, T. (1998). *Farming systems research and spirituality [Põllumajandussüsteemide uurimine ja vaimsus]*. Wageningen, the Netherlands: thesis, Wageningen Agricultural University.

Van Woerkom, C. (2000). *Communicatie en interactieve beleidsvorming [Kommunikatsioon ja interaktiivne poliitikaarendus]*. Houten, the Netherlands: Bohn Stafloou Van Lochem.

Varela, F. (1999). *Ethical know-how: action, wisdom, and cognition [Eetiline teadmine: tegevus, tarkus ja taju]. Three lectures [Kolm loengut]*. Stanford, CA, USA: Stanford University Press.

Vijverberg, A.J. (1996). *Glastuinbouw in ontwikkeling: beschouwingen over de sector en de beïnvloeding ervan door de wetenschap [Aiandus luubi all: sektori ja teaduse mõju ülevaade]*. PhD thesis, Wageningen University. Delft, the Netherlands: Eburon.

Vroemen, M. (2005). *Kantoorlog. De strijd tussen zingeving en vervreemding [Kontorisõda: tähenduse ja võõrandumise vastasseis]*. Schiedam, the Netherlands: Scriptum.

Waddell, S. (2011). *Global action research [Üleilmne tegevusuuring]. Creating our future together [Loomme koos oma tulevikku]*. New York, NY, USA: Bocconi University Press.

Watzlawick, P.J., Weakland, J. ja Fisch, R. (1974). *Change: principles of problem formation and problem resolution [Muutus: probleemide tekkimise ja lahendamise põhimõtted]*. New York, NY, USA: Norton.

Weber, G. (toim.) (2000) *Praxis der Organisationsaufstellungen [Organisatsioonikonstellatsioonide praktika]*. Heidelberg, Germany: Carl-Auer Verlag.

Wheatley, M.J. (2006). *Leadership and the new science: discovering order in chaotic world [Juhtimine ja uus teadus: korra leidmine kaootilises maailmas]*. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Wielinga, H.E. (1994). *De rol van de overheid: vijf opties voor het kiezen van positie in de voorbereiding van beleid*. [Valitsuse roll: viis võimalust positsiooni valimiseks poliitikakujundamises]. Work document IKC-NBLF nr 50. Wageningen, the Netherlands.

Wielinga, H.E. (2001). *Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945*. [Võrgustik kui elav kude. Uuring teadmistest, juhtimisest ja valitsuse rollist Madalmaade põllumajanduses alates 1945. aastast]. Wageningen, the Netherlands: PhD Thesis, Wageningen University.

Wielinga, H.E. ja Herens, M.C. (2013). *Monitoring creative processes: the timeline and learning history* [Loomeprotsesside jälgimine: ajajoone ja õppimise ajalugu]. In: Ozcatalba%, O. (toim.) *Extension education worldwide* [Ülemaailmne nõustamisharidus]. *Trends, challenges and cases* [Suundumused, proovikivid ja juhtumid]. Proceedings of the 21<sup>st</sup> ESEE seminar in Antalya, Turkey, September 2013, lk. 283-289.

Wielinga, H.E., Zaalmink, B.W., Bergevoet, R.H.M., Geerling-Eiff, F.A., Holster, H, Hoogerwerf, L. ja Vrolijk, M. (2008). *Networks with free actors: encouraging sustainable innovations in animal husbandry by using the FAN approach* [Võrgustikud koos vabade tegutsejatega: säästvate uuenduste toetamine loomakasvatuses FAN-lähenemise abil]. Wageningen, the Netherlands: Wageningen University and Research.

Zoeteman, A., Fliering, S. ja Van der Lans, L. (2016). *De Netwerkvitaliteitsmeter: een korte toelichting op het meten van de netwerkvitaliteit* [Elujõu mõõtevahend: lühike selgitus elujõu mõõtmise kohta võrgustikes]. (Brošüür). The Hague, the Netherlands: Province Zuid Holland.







*Ühiskond läbib üleminekuperioodi, mis on vähemalt sama sügav kui 18. sajandi lõpu valgustusajastu. See on üleminek, mis paneb inimesi üksteisele ja maailmale teistmoodi vaatama. Otto Scharmeri terminoloogias asendub egoteadvus ökoteadvusega: inimesed mõistavad, et nende usk sõltub üksteisest ja ökosüsteemidest, mille osa nad on. See ei kulge probleemideta, kuid saab lõpuks teoks.*

*Eelke Wielinga ja Sjoerd Robijni raamat on inspireeriv panus toimuva mõistmisse. Esiteks seetõttu, et nende nägemus võrgustikest kui elusorganismidest ja energiast, mida inimesed sellistes võrgustikes olles kogevad, on esitatud selgelt ning teaduslikult. Teiseks seetõttu, et autorid on välja töötanud meetoodika, kuidas seda energiat igapäevapraktikas kasutada. Suure loo ulatus ja konkreetne rakendus teie enda praktikas on see, mis teeb selle raamatu erakordseks. Soovitan seda raamatut kõigile, kes püüavad luua maailma, mida saab tulevastele põlvedele kindlustundega edasi anda.*

**professor Herman Wijffels (RABO Banki endine tegevjuht ja  
Hollandi esindaja Maailmapanga juhatuses)**



ISBN 978-9908-9711-0-0



9 789908 971100