

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN MREŽENJA ZA USPEŠNOST ORGANIZACIJE:
MREŽENJE V SKUPINI PODJETIJ INTERING HOLDING**

Ljubljana, november 2010

SIMONA VARGA

IZJAVA

Študentka Simona Varga izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem dr. Nado Zupan, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MREŽENJE	2
1.1 Kaj je mreženje	3
1.2 Kaj ni mreženje	6
1.3 Stili mreženja	6
2 TEORIJE MREŽENJA	7
2.1 Veda o mreženju	7
2.2 Prelomna točka in družbene epidemije	9
2.2.1 Trije zakoni prelomne točke	10
2.2.2 Nauki prelomne točke	13
3 OSEBNOSTNI KONCEPT MREŽENJA	14
3.1 Faze osebnega mreženja	14
3.1.1 Priprave na mreženje	14
3.1.2 Osebna predstavitev	16
3.1.3 Pogovor	16
3.2 Orodja osebnega mreženja	19
3.2.1 Samozavest	19
3.2.2 Poslovne vizitke	20
3.2.3 Odgovori na vprašanja	21
3.3 Rezultati osebnega mreženja	22
3.3.1 Vzpostavitev osebne mreže	22
3.3.2 Uspešno osebno mreženje	23
3.3.3 Vzdrževanje osebne mreže	24
4 ORGANIZACIJSKI KONCEPT MREŽENJA	24
4.1 Človeški kapital	25
4.2 Socialni kapital	26
4.2.1 Vrste socialnega kapitala	30
4.2.2 Spletni socialni kapital	31
4.2.3 Učinki socialnega kapitala	33
4.2.4 Vzdrževanje socialnega kapitala	34
5 SKUPINA INTERING HOLDING	34
5.1 Opis podjetja	34
5.2 Namen raziskave	35
5.3 Metodologija	36
5.4 Rezultati, komentarji in predlogi izboljšav	37
5.5 Povzetek raziskave	48
SKLEP	49
LITERATURA IN VIRI	52
PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije socialnega kapitala različnih avtorjev.....	29
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Večstopenjski model poslušanja.....	18
Slika 2: Model socialnega kapitala.....	30

UVOD

V svojem magistrskem delu obravnavam mreženje (angl. *networking*) kot sredstvo za dosego uspeha na poslovnem in zasebnem področju. Posvečam se predvsem poslovnemu področju, saj v večini primerov poslovni uspeh spodbudi tudi uspeh v zasebnem življenju. Danes za uspeh v poslovnem svetu nista dovolj samo fakultetno znanje, ampak so poleg izkušenj pomembne tudi poslovne vezi in poznanstva. Takšne poslovne vezi in poznanstva pa lahko krepimo na raznih mrežnih srečanjih, saj je večina ljudi tam iz istega razloga – najti in navezati stik s potencialnimi poslovnimi partnerji.

Na mrežnih srečanjih, ki potekajo na raznih zabavah, med odmori za kavo na strokovnih konferencah ter družabnih (športnih, kulturnih) dogodkih srečujemo različne ljudi, ki jih poznamo ali pa tudi ne in si z njimi izmenjujemo mnenja ter poglede na določeno temo. Vse skupaj običajno poteka ob kulinarčni ponudbi in sproščenem klepetu, v okviru katerega pridemo do pomembnih informacij za naše podjetje in tudi nas osebno. Seveda ne moremo samo prejemati, ampak moramo tudi mi pomagati drugim z našimi informacijami, znanjem in izkušnjami. Mreženje je tako lahko uspešno samo z vzajemnostjo.

Namen magistrskega dela je priti do spoznanj, kako teorija o uspešnem mreženju posameznika na raznih mrežnih srečanjih pušča za posledico uspešno navezan kontakt, ki omogoči hitro in učinkovito pridobitev informacij, ki so potrebne za uspešnost celotne organizacije. Uspešno mreženje je samo tisto, katerega rezultat je razširitev mreže poznanstev, s čimer omogoči pridobitev potrebnih informacij v najkrajšem možnem času. Namen je torej dvojen, in sicer teoretičen prikaz raznih prijemov in pasti za uspešno mreženje posameznika ter njihova uporaba v praksi, in sicer na primeru štirih vodilnih predstavnikov iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema.

Cilj magistrskega dela je analizirati pomen mreženja posameznika za uspešnost celotne organizacije v sodobnem poslovnem svetu. S preučitvijo dostopne literature in brskanjem po spletnih straneh poskušam prikazati, da je uspeh organizacije odvisen od uspešnosti svojega mehkega dela, torej svojih uspešnih vodilnih posameznikov in njihove mreže informacij.

Dodana vrednost magistrskega dela je obogatitev teoretičnih spoznanj s praktičnimi, in sicer z opravljenim intervjujem s štirimi vodilnimi predstavniki iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema. Cilj intervjuja je potrditev teorije s praktičnimi nasveti in delom v omenjenem poslovnem sistemu, saj si je pridobitev ustreznih informacij za uspešno poslovanje brez mreženja težko zamisliti.

Pri pisanju magistrskega dela uporabljам različne **metode**, in sicer v okviru teoretičnega dela iščem podatke s prebiranjem domače in tuje strokovne literature, virov, prispevkov in člankov s področja mreženja in uspeha. Manjkajoče podatke poiščem tudi na spletu in v magistrsko delo vključim znanja, ki sem jih pridobila tekom študija. V okviru empiričnega dela se odločim z intervjujem preveriti, kako mrežijo in zagotavljajo uspeh organizacije štirje vodilni predstavniki iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema. Morda se zdijo štirje intervjuji premalo za magistrsko nalogo, vendar ti štirje vodilni v omenjenem poslovnem sistemu predstavljajo in zastopajo mnenje preostalih vodilnih, ki so nižje (direktorji hčerinskih družb) v organizacijski strukturi Interling Holdinga. Lahko jih poimenujem kot nosilce razvoja in s tem tudi mreženja celotnega poslovnega sistema. Iz tega razloga bodo intervjuji bolj poglobljeni, z namenom dobiti čim bolj realno sliko o tem, kako intervjuvanci razumejo pojem mreženja, kako mrežijo in kako rezultate mreženja uporabljajo v vsakodnevni poslovni praksi.

Postavljam delovno tezo: Uspeh organizacije zagotavljajo in vzdržujejo vodilni posamezniki s svojo mrežo poznanstev, ki omogoča pridobitev potrebnih informacij v najkrajšem možnem času.

Magistrsko delo sestavljata dva vsebinska sklopa. V teoretičnem delu magistrskega dela poglobljeno obravnavam tako imenovani socialni kapital (relacije med ljudmi) in tehnike, ki so potrebne za uspešno mreženje, v praktičnem delu pa poskušam ta teoretična spoznanja preveriti pri štirih vodilnih predstavnikih iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema.

V uvodu svojega magistrskega dela tako opredelim namen, cilj, metode in delovno tezo. Sledi še razdelitev vsebine po poglavjih, kjer v prvem in drugem poglavju opišem, kaj sploh je mreženje, katere stile in teorije mreženja poznamo. Bistvo teoretičnega dela magistrske naloge je zajeto v tretjem in četrtem poglavju, kjer najprej opredelim osebni koncept mreženja in nato še koncept organizacijskega mreženja. Peto poglavje namenjam praktični vsebini magistrskega dela, kjer analiziram odgovore na vprašanja štirih vodilnih predstavnikov iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema. V sklepu povzemam bistvene ugotovitve in potrdim oziroma zavrnem v uvodu postavljeno delovno tezo. Na koncu magistrskega dela sledijo še uporabljena literatura in viri.

1 MREŽENJE

Mreženje je pomembna življenjska spretnost in temelj medsebojnih odnosov. Potrditev te misli najdemo že v pradavnini, ko so jamski ljudje prvi ustvarjali mreže, ki jih danes imenujemo plemena. Brez mreženja oziroma združitve v plemenske skupnosti bi bilo njihovo preživetje nemogoče.

Tudi danes ne moremo eden brez drugega. Ves čas iščemo stike in pletemo mreže – vse z enim samim ciljem, da z dobro komunikacijo in grajenjem medsebojnih odnosov živimo in preživimo. To poglavje je namenjeno osnovni opredelitvi pojma mreženje, pojasnitvi, kaj mreženje ni, ter kakšne stile mreženja poznamo.

1.1 Kaj je mreženje

Kar nekaj odgovorov je mogoče najti na to vprašanje, zato jih povzemam v nadaljevanju.

Mrežo predstavlja skupina ljudi s podobnimi interesi (Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007). Mreženje poteka neprestano, na vseh področjih človekovega delovanja, kjer se iščejo skupna interesna področja s posamezniki (v šoli, na zabavi, med prijatelji ...).

»Mreža je stara oblika organizacije. Trgovske, vojaške, verske in druge mreže nimajo veliko skupnega z današnjim pojavom mreženja, pri katerem je novo predvsem to, kako in katere informacije se pretakajo po sodobnih družbenih mrežah in tehnoloških omrežjih. Današnje družbene mreže združujejo različne skupine in/ali posameznike, ki so med seboj interaktivno povezani z informacijskimi in komunikacijskimi tehnologijami. Ultimativna tehnološka mreža je internet, ki ni spremenil samo načina komuniciranja, učenja, dela, pridobivanja in podajanja informacij, ampak se prav zaradi spremenjenega subjekta (uporabnika) spreminja tudi sam« (Kukovec, 2006).

Zanimivo razmišljanje o mreženju podaja Purgova (2005): »*Networking* sam po sebi ni ne dobra ne slaba stvar, je zgolj orodje za izgrajevanje ali pa za podiranje. Orodje, ki služi temu, da smo informirani, dobimo ideje, gradimo odnose, kar je v poslovnem svetu še kako pomembno – delovanje v poslovni verigi brez dobrih odnosov je namreč zelo težavno. Dober *networking* se prične s tem, da točno vemo, kaj hočemo. Brez strategije in ustreznega fokusa ni mogoče stkati poslovne mreže odnosov, ki bi prispevali dodano vrednost. Pri *networkingu* si lahko pomagamo z najrazličnejšimi sredstvi, od interneta do osebnih srečanj, vedno gre za izmenjavo informacij ali za druge koristi. Če posameznik ne more ponuditi dovolj, ga določena mreža lahko izključi, povsem enako pa se zgodi, če nekdo za to, kar nudi, zahteva preveč. Do dobrega *networka* pridemo tako, da smo na pravem mestu ob pravem času, tudi kadar nam ni ravno do tega.«

Mreženje je ena ključnih spretnosti za vsakogar, ki namerava postati aktiven član življenja (D'Amour, 2004, str. 1). Je skupek aktivnosti, ki nam pomagajo graditi dobre odnose z drugimi ljudmi. To pomeni, da za svoj obstoj in obstanek v družbi potrebujemo druge ljudi in oni nas.

Uspeh mreženja je odvisen od naših komunikacijskih spretnosti. Znati moramo dobro prisluhniti in obenem uspešno sodelovati v pogovoru. Pomemben del mreženja je pogovarjanje v javnosti z ljudmi, ki jih ne poznamo.

Teoretična izhodišča za opredelitev mreženja temeljijo na predpostavkah o učinkovitosti in strategijah, pravnoorganizacijskih oblikah (popolne in nepopolne povezave), moči (šibka ali močna) in vrednosti povezav.

Mreženje na osebnostni ravni. Mreženje na osebnostni ravni izhaja iz tako imenovane osebnostne perspektive, za katero je značilno, da upošteva vzajemno delovanje organizacij kot posledico odnosov med posamezniki. Torej je vpliv (moč) organizacijskih povezav odvisna od vpliva mreženja med posamezniki (Perri, Goodwin, Peck & Freeman, 2006, str. 17–18). Tako povezovanje posameznikov in prek njih organizacij temelji na oblikovanju socialne mreže, ki jo teoretično lahko opredelimo kot socialno strukturo, temelječo na individualnem (posredno organizacijskem) povezovanju. Govorimo o tako imenovanem osebnostnem tipu mreže, kjer gre za povezavo neodvisnih mrež prek posrednika (neke tretje osebe), kar krepi moč take organizacije navzven (Uzzi & Dunlap, 2005, str. 56).

Pravni vidik. S pravnega vidika ločimo formalne in neformalne povezave. Pod pojmom formalne povezave razumemo organizacije, katerih delovanje je usklajeno z zakonodajo države, kjer so registrirane oziroma delujejo. Neformalne združbe nastajajo na čisto osebni ravni z določenim namenom in za določeno krajše ali daljše obdobje. Ne moremo pa trditi, da neformalne združbe niso organizirane in vodene in da nimajo notranjih pravil organiziranja (lobisti, kriminalne združbe) (Cross, Borgatti & Parker 2002, str. 1–13). V vsakdanjem življenju pa opazamo prepletanje formalnih in neformalnih povezav.

Organizacijski vidik. Značilnost sklenjenih socialnih mrež je vključevanje razmerij, ki vplivajo na druga razmerja ali druga razmerja vplivajo na njih. V tem primeru ne posegamo na tako imenovano področje nepopolnih mrež, kjer določene povezave do posameznih članov niso popolne ali manjkajo ali se pri njih ustavijo in ne nadaljujejo (Janicik & Larrick, 2005, str. 348). O popolnem managerskem povezovanju govorimo, če poslovne povezave postanejo zaznavne z vključevanjem velikega števila neodvisnih vezi, v kar vključujemo: informacijske tehnologije, pomen znanja in kadrov, socialne odnose, postopke administracije in pravne podlage za vezi. Mrežo ustanovi posameznik, ki povabi k sodelovanju svoj krog kolegov, ti pa naprej vabijo nove člane in tako širijo mrežo.

Vrednost in moč mreže. Vrednost in moč mreže ocenjujemo z dvema parametroma. Prvi parameter je **socialni kapital**, ki ga sestavljajo posamezni člani mreže – to je koga poznam. Torej lahko govorimo o lastnini mreže – zmožnosti, da posameznik prek članov mreže ali povezav te z zunanjimi organizacijami reši problem ali dobi informacijo. Drugi parameter je **človeški kapital** – to je kaj veš oziroma znaš. Na razvoj in pomembnost mreže v družbenem okolju vplivajo člani z znanjem in izkušnjami, ki so jih pridobili v svoji karieri (Krebs, 2006). Zelo pomembno je, kdo vodi mrežo, kajti praksa kaže, da morajo imeti vodeči člani zelo velik krog poznanstev v okolju.

Sklenem lahko, da se razmišljanja o pomenu pojma mreženje ne razlikujejo bistveno, kvečjemu le dopolnjujejo. Nekako najbolj celovito definicijo mreženja pa je podala D'Amourjeva (2004, str. 5–6) v naslednjih petih točkah:

- **Pri mreženju gre za povezovanje ljudi, torej vzpostavljanje obojestransko ugodnih odnosov s soljudmi.** To pomeni, da gre za načelo recipročnosti: kolikor daš, toliko lahko tudi dobiš oziroma gre za odnos daj-dam. Mreženje je torej dvosmerni proces, od katerega morata imeti obe strani korist, če ne bo odnos kmalu zbledel. Za druge ljudi moramo storiti to, kar bi želeli, da oni storijo za nas, saj pri mreženju ne gre za plačilo, ampak za usluge, ki nam jih lahko naredijo ljudje okrog nas. Ljudem, ki se nam zdijo mrežno zanimivi, moramo ponuditi svoje usluge in jim pomagati po svojih najboljših močeh. Ko bomo v prihodnosti nekoga prosili za pomoč, se ta oseba vedno vpraša, zakaj bi nam pomagala in kako je ta pomoč nam lahko koristna zanjo. Osebe, ki imajo o nas pozitivno mnenje ali pa smo jim v preteklosti pomagali, nam bodo raje in hitreje pomagale kot osebe, ki z nami niso imele neposrednih stikov ali pozitivnih izkušenj (Primic, 2007, str. 22).
- **Mreženje ni omejeno samo na delo.** Ločimo družabno in strokovno mrežo, ki ju lahko gradimo tudi v okviru alumni klubov s člani in kolegi podobnih interesov in ciljev. Mrežo imamo namreč v vsaki skupini, v kateri sodelujemo, in na ta način izboljšujemo svoj položaj na trgu dela ter imamo večje možnosti za uresničevanje poslovnih in osebnih ciljev (Moje Delo, 2006).
- **Za rezultate mreženja je potreben čas.** Prvi poslovni rezultati se pokažejo šele po dobrem letu dni našega vztrajnega pojavljanja v družbi in ohranjanju stikov. Takšen časovni razpon potrebujejo ljudje, da se prepričajo o dobrih lastnostih naše storitve, preden nas priporočijo drugim.
- **Mreženje nudi množico ugodnosti.** Med njimi so najpomembnejše podpora, informacije, prijateljstvo in priporočila. Pri mreženju se postavlja v ospredje poštenost in odprtost do ljudi, ki so nam na osnovi teh dveh lastnosti pripravljeni pomagati s svojimi poslovnimi izkušnjami in poznanstvi.
- **Z mreženjem obogatimo svoje življenje.** Z mreženjem obogatimo svoje življenje predvsem zaradi dostopnosti do informacij in dogodkov, ki jih morda sami ne bi nikoli odkrili.

Iz povedanega lahko sklepam, da je mreženje eden izmed pristopov do novih oblik poslovnega in družbenega sodelovanja. Za še boljše razumevanje pojma mreženje je dobro vedeti tudi, kaj mreženje ni.

1.2 Kaj ni mreženje

D'Amourjeva, ki je strokovnjakinja s področja mreženja, v svojem priročniku zelo jasno poda tudi definicije, kaj mreženje ni (D'Amour, 2004, str. 7–8):

- **Mreženje ne pomeni udeleževanja na sestankih in pričakovanja, da bodo vsi sodelujoči postali naši kupci.** Srečanja in dogodki za mreženje so samo priložnosti za povezovanje in spoznavanje novih ljudi ter za zabavo in druženje. Posle v bistvu sklepamo na kasnejših sestankih, z ljudmi, ki jih naša ponudba zanima.
- **Mreženje ni srečanje, kjer bi pričakovali takojšnje povečanje svoje prodajne moči.** Na takih srečanjih ni nujno, da nas bodo udeleženci z našo vizitko v žepu priporočili drugim.
- **Mreženje ni drugo ime za prodajo.** Sklepanje poslov je le rezultat mreženja, ki se pokaže šele čez nekaj časa. Mreženje je v svoji osnovi namenjeno spoznavanju novih ljudi in graditvi medsebojnih odnosov.
- **Mreženje v času sestankov, poslovnih srečanj in dogodkov ni oblika mučenja, ki jo naše podjetje rado zahteva od nas.** Mreženje za posameznika predstavlja precejšnjo oviro, ker nas te spretnosti v šoli niso učili in naučili. Vendar sčasoma, s priučenimi spretnostmi, premagamo te ovire do te mere, da nam takšna druženja postanejo zabavna.

Mreženja ne moremo enačiti z neposredno prodajo blaga ali storitev, lahko pa z njegovo pomočjo in z vzpostavitvijo pravih kontaktov v prihodnosti dosežemo in presežemo zastavljene cilje. To je odvisno tudi od stila mreženja, ki je značilen za vsakega posameznika.

1.3 Stili mreženja

Vsak posameznik ima pri mreženju svoj stil. Nekateri so bolj **zaprti** vase, drugi bolj **odprti**. Prvi so pri mreženju lahko zelo uspešni, vendar se morajo naučiti nekaterih spretnosti pri vzpostavljanja stikov. Odprti ljudje zlahka sklepajo poznanstva in vzpostavijo stik z drugimi, vendar težje razvijejo globlje in dolgotrajne odnose. Tako je potrebno za uspešno mreženje prilagoditi svoje spretnosti in odkriti najbolj primeren način mreženja (Zaposlitev.net, 2003).

Zavrl (2005) iz družbe Pristop pravi, da lahko mreženje delimo na **načrtovano** in **naključno, spontano**. Večji del stvari se tako ali tako zgodi spontano.

V mreži si lahko **dejaven** ali **nedejaven** (Zavrl, 2005); omogoča lahek vklop in še lažji izklop. Mreženje v bistvu pomeni deljenje skupnih stvari. V smislu tega se lahko

povezujejo pojmi, dejanja in subjekti. Mreženje kot družbena dejavnost omogoča povezovanje zelo različnih objektov ali subjektov, ki pa jih povezuje nekaj, kar je za mrežo značilno (na primer stroka, razmišljanja, zavzemanja).

Pri mreženju vedno ponudimo svoje ime in svoj ugled, zato je zelo pomembno, da nam ljudje lahko zaupajo, da obljubljeni zmeraj izpolnimo, da smo iskreni in zanimivo, da napako vedno najprej priznamo in se nato potrudimo in jo čim prej odpravimo.

Ko si enkrat spletemo veliko mrežo in nas že veliko ljudi pozna, moramo biti še posebej previdni, koga naprej komu priporočimo, da zaradi te osebe sami ne izgubimo svojega dobrega imena, saj je zelo težko spremeniti mnenje ljudi potem, ko že enkrat izgubimo zaupanje in ugled. Vsaka oseba seveda ni primerna za mreženje, saj si ljudje ta pojem velikokrat razlagajo napačno. To prav gotovo najlažje ugotovimo v pogovoru s to osebo, čeprav se velikokrat izkaže, da se za sladkim besedičenjem skriva vse drugo prej kot dobri nameni. V tem primeru moramo vsekakor zaupati svoji intuiciji, če pa še vedno nismo prepričani, je bolje ne priporočiti te osebe tretji in tako ohraniti svoje sadove dolgotrajnega dela.

V svojem magistrskem delu se osredotočam na odprto mreženje, s katerim si posameznik poskuša razširiti svojo mrežo poznanstev na različnih mrežnih srečanjih, in na osebno priporočilo posameznikov, ki jih pozna oziroma jih bo spoznal. Cilj posameznika je najti čim več informacij oziroma odgovorov preko oseb v mreži. Beseda **mreženje** je relativno nov pojem oziroma v vsakdanji komunikaciji vedno bolj uporabljen, zato je postal tudi predmet preučevanja.

2 TEORIJE MREŽENJA

Mreženje se šele v zadnjem času postavlja v ospredje in postaja predmet preučevanja, zato še ni veliko literature in tudi teorij na omenjeno temo. Izpostavila bom dva avtorja, ki poskušata prebiti led na tem področju in osvetliti razvoj mreženja.

2.1 Veda o mreženju

Prvi avtor – Watts (2003, str. 13–16) je cenjen preučevalec mreženja, ki pojmuje mreženje kot novo vedo, ki je sestavljena iz resničnega sveta, katerega tvorijo ljudje, prijatelji, pogovori, bolezni, hobiji, podjetja in finančne krize. Po njegovem mnenju smo v dobi povezovanja in da lahko to povezovanje razumemo, ga moramo znanstveno oziroma sistematično opisati, za kar pa potrebujemo vedo o mreženju.

Veda o mreženju povzroči, da začnemo o svetu razmišljati na drugačen način, da vidimo stare probleme v novi luči. Razkriva nam drugačno pot razmišljanja o svetu, saj moramo

pri iskanju jedra problema najprej razumeti in raziskati vse spremljajoče dejavnike in se šele nato usmeriti na jedro, da ga lažje realno ovrednotimo.

Čeprav smo ljudje individualne enote, lahko funkcioniramo samo, če smo povezani, z vzajemnostjo. Kaj je povezava med individualnim in velikim sistemom, ki si zasluži našo pozornost, ne ve nihče. Vendar sodobne raziskave obljublajo novo sled. Rezultati teh raziskav, ki so grajeni na teoriji in poskusih na vseh področjih od fizike do sociologije, so dali povod za novo znanost – vedo o mreženju (Watts, 2003, str. 26–27).

Začeti preprosto je pomembna podlaga za razumevanje vsega kompleksnega in rezultati preprostih modelov so pogosto ne samo mogočni, ampak tudi zanimivi. Pri iskanju jedra problema se pogosto učimo stvari o povezovalnih sistemih, ki jih nikoli ne bi uganili, če bi se raziskave lotili direktno. To pa zato, ker so metode raziskovanja, ki jih uporabljamo, abstraktne in je rezultate, pridobljene na osnovi takih metod, težko uporabljati v realnosti.

Watts (2003, str. 28) je mnenja, da ne more biti nič preprostejše, kot je mreženje. Mreženje ni nič drugega kot zbirka povezanih predmetov v neko obliko. Lahko govorimo o ljudeh kot o mreži prijateljev ali veliki organizaciji, ki je povezana preko interneta, prav tako kot so nevroni povezani v možgane. Vsi ti sistemi so mreže, ki so popolnoma jasne v takem ali drugačnem smislu. Veda o mreženju ne opisuje samo, kaj je mreženje, ampak tudi, koliko različnih vrst mrež je na svetu.

Watts (2003, str. 29) v svoji knjigi opisuje, da so bile v preteklosti mreže videne kot predmet **čistih struktur**, katerih lastnina je **fiksirana** (nespremenljiva) **v času**. Nobena od teh dveh predpostavk ne more biti daleč od resnice. Prvič: resnične mreže predstavljajo populacijo individualnih komponent, ki pravzaprav **nekaj naredijo** – so generatorji moči, pošiljajo podatke ali celo sprejemajo odločitve. Čeprav so strukture odnosov med mrežnimi komponentami zanimive, je **pomemben** pravzaprav vpliv bodisi individualnega obnašanja bodisi obnašanja celotnega sistema. Drugič: mreže so dinamični predmeti (stvari) ne samo zato, ker se stvari dogajajo v mrežnih sistemih, ampak zato, ker so se mreže kot take razvile in spremenile v času zelo kompleksno, v okviru različnih aktivnosti in odločitev. V povezovalni dobi je zaradi tega vse, **kar se zgodi in kako se zgodi, odvisno od mreže**. Mreža pa je odvisna od tega, kaj se je prej zgodilo. To je pogled na mrežo – kot na povezovalni del dolgotrajnega razvoja in samostojno organiziranega sistema – to je resnično novo v vedi o mreženju.

Razumeti mreže v tej bolj splošni obliki je izredno težka naloga. Ne samo zato, ker je samo po sebi zapleteno, ampak ker prav tako zahteva različne vrste specifičnega znanja, ki se običajno loči glede na akademsko specialnost ali celo stroko. Tako na primer fiziki in matematiki razpolagajo z analitičnimi in računskimi sposobnostmi in tipično ne porabijo veliko časa za razmišljanje o individualnem obnašanju, institucionalnih spodbudah in

kulturnih normah; medtem ko to počno sociologi, psihologi in antropologi. Nova veda o mreženju mora povezati vse koristne ideje vseh strok in ljudi, ki te ideje razumejo.

Začetek nove znanosti Watts (2003, str. 43–47) pojasnjuje z matematičnega vidika, in sicer z odkritjem »naključnega vozla« (angl. *random graph*) leta 1959. Veliki matematik Paul Erdős je skupaj s sodelavcem Alfredom Rényjem izumil teorijo naključnega vozla, in sicer tako, da je gumbe na tleh povezal z vozlom oziroma nitko. Dokazal je, da med sabo niso povezani, če jih imamo malo. Če dva vozla nista del iste komponente, ne moreta komunicirati, vzajemno delovati ali kakor koli drugače vplivati eden na drugega. Torej prisotnost veliko komponent pomeni možnost vplivanja na drugo lokacijo v primeru, da se kar koli zgodi na eni lokaciji v mreži. Pomanjkanje primerjav vpliva na to, da so lokalni dogodki samo lokalni. Watts (2003, str. 47) meni, da naključni vozal ne more biti dobra predstava resničnega sveta, saj se vsi nagibamo k temu, da poznamo čim več ljudi, da imamo mrežo čim bolj razvejano.

Lahko poznamo veliko ljudi in ti ljudje veliko drugih ljudi, vendar je pomembno samo, če poznamo za nas pomembne ljudi, ki v naši karieri ali osebnem življenju povzročijo prelomne točke, ali širše, ki za množico ljudi povzročajo družbene epidemije.

2.2 Prelomna točka in družbene epidemije

Drugi avtor – Gladwell (2004, str. 9–12) opisuje mreženje s pomočjo prelomne točke in družbenih epidemij. Po njegovem mnenju imajo majhni vzroki lahko velike posledice. Spremembe se ne zgodijo počasi, ampak v enem samem dramatičnem trenutku, ko se lahko vse hipoma spremeni – to imenujemo prelomna točka.

Sprijazniti se moramo z možnostjo, da včasih neznatni dogodki povzročijo velike spremembe in da se te dogodijo izjemno hitro. Prav ta možnost nagle spremembe je bistvo ideje o prelomni točki in jo je morda najtežje sprejeti. Prelomna točka je tisti trenutek, ko se doseže kritična meja – vrelišče. Prelomna točka je tisti čarobni trenutek, ko neka poslovna ideja ali informacija naenkrat preskoči določeno mejo in se bliskovito razširi na vse strani. Svet prelomne točke je kraj, kjer nepričakovano postane nekaj običajnega, kjer je radikalna sprememba več kot samo možnost. V nasprotju z našim pričakovanjem je – gotovost (Gladwell, 2004, str. 9–12).

Družbene epidemije (angl. *social epidemic*) povzroča peščica izjemnih ljudi, ki jih žene njihova socialnost, energija, znanje ali vpliv v krogih, kjer se gibljejo. Izraz epidemija se po Gladwellovem mnenju nanaša na majhne dogodke, ki povzročijo velike spremembe (Gladwell, 2004, str. 13).

2.2.1 Trije zakoni prelomne točke

Spoznanje o pomenu prijemljivosti za doseganje prelomne točke je mogoče na široko uporabljati tudi pri pogledu na družbene epidemije. Veliko časa radi posvečamo razmišljanju, kako bi postala naša sporočila bolj »nalezljiva« – kako naj s svojimi izdelki ali zamislimi dosežemo kar največje število ljudi. A težava v sporazumevanju je v tem, da ne vemo, ali ni naše sporočilo šlo pri enem ušesu noter in pri drugem ven.

Prijetje pomeni, da je sporočilo doseglo svoj namen. Nikakor si ga ne moremo izbiti iz glave. Obtičalo je v spominu. Pri tem lahko oblikujemo kak poseben slogan oziroma tipičen slogan, ki obtiči v človeku, ki se prime, prijemljivost pa je odločilna sestavina preloma. Tak poseben slogan je imelo pred leti tudi podjetje Kovinotehna in še danes veliko ljudi konča svoj stavek z »Nemogoče je mogoče«. Dejavnik prijemljivosti pravi, da obstajajo posebni načini, kako povzročiš, da ti neko nalezljivo sporočilo ostane v spominu; že z relativno preprostimi spremembami v podajanju in oblikovanju informacije je mogoče doseči veliko močnejši vtis (Gladwell, 2004, str. 22).

Gladwell (2004, str. 23) v svoji knjigi govori o treh zakonih oziroma pravih prelomne točke; to so **zakon peščice, dejavnik prijemljivosti ali lepljivosti ter moč okoliščin**. Vsi ti trije zakoni nam pomagajo razumeti delovanje epidemije. Kažejo nam, kako pridemo do prelomne točke.

Zakon peščice. Gladwell (2004, str. 29) v svoji knjigi daje primere iz ameriške zgodovine, katere je na tem mestu nesmiselno opisovati. Vse, kar je potrebno, je, da se neka novica pove pred enim človekom, ki to potem prenese kakšnemu lokalnemu ali mestnemu veljaku, ta pa potem poskrbi za pravo revolucijo oziroma epidemijo. Ustno sporočanje ostaja še vedno zelo skrivnostno, saj si ljudje nenehno izmenjujemo najrazličnejše informacije, ki pa le redko prerastejo v epidemijo.

Toda tudi ustna sporočila so lahko dvorezni meč. Če damo na primer enako nalogo dvema človekoma, se lahko zgodi, da bo eden doživel popoln uspeh, drugi pa popoln polom. To pa zato, ker je vsaka družbena epidemija uspešna le tedaj, če so vanjo vpleteni ljudje, obdarjeni z vrsto posebnih redkih družabnih sposobnosti. Sporočilo enega človeka se lahko »prime«, drugega pa ne, in sicer zaradi razlike v osebnosti teh dveh ljudi. To je zakon peščice. Ljudi, ki imajo ključno vlogo pri družbenih epidemijah, Gladwell imenuje (2004, str. 29) **povezovalci, poznavalci in prodajalci**.

- **Povezovalci.** Povezovalci so osebe s prav posebnim darom za združevanje. Novo idejo, trend ali novico širijo med ljudmi tako, da eno osebo povežejo z neko drugo osebo. Povezovalci si lahko pod pogojem, da poznaš množice ljudi. Povezovalci so ljudje tiste vrste, ki poznajo vse in vsakogar. Na vsakem življenjskem področju (univerza, konference ...) je mogoče najti peščico ljudi z zares neverjetnim smislom za

vzpostavljanje znanstev in prijateljstev. To so povezovalci. Pri povezovalcih njihova sposobnost za povezovanje različnih svetov izhaja iz njihove osebnosti, iz posebne lastnosti, ki je mešanica radovednosti, samozaupanja, družabnosti, energije in jih ljudje cenijo (Gladwell, 2004, str. 33–41).

Znanstva predstavljajo vir družbene moči: več kot imaš znancev, bolj si vpliven. To pomeni, da naši prijatelji živijo in se gibljejo v istem svetu in prostoru kot mi. Znanci pa živijo v precej drugačnem svetu in zelo verjetno je, da vedo druge stvari kot mi in naši prijatelji. Beseda od ust do ust se začne zares širiti šele potem, ko na tej svoji poti naleti na nekoga, ki ga družba ceni (na povezovalca) in uspeh ne more izostati (torej, če nekdo pove, da je v neki – do danes nepoznani – restavraciji dobro jedel in to priporoči svojim znancem in prijateljem, se to širi kot požar). Epidemično širjenje govoric od ust do ust je naloga povezovalcev, vendar pa za obvladovanje epidemije širjenja vesti od ust do ust potrebujemo povezovalce in poznavalce.

- **Poznavalci.** Poznavalci so ljudje, ki jim zaupamo pri odkrivanju novih informacij in so prav tako ljudje z največ informacijami. Ni nujno, da sta povezovalec in poznavalec ista oseba.

Poznavalec nam bo pomagal pri odločitvi (na primer kakšnem nakupu, ker je družabno motiviran in ker smo mu pri srcu). Poznavalci imajo znanje in družabne veščine, da lahko sprožijo epidemijo govoric. Vendar pa ni najpomembnejše tisto, kar vedo, marveč kako to svoje znanje posredujejo naprej. Dejstvo, da želijo poznavalci pomagati samo zato, ker radi pomagajo, se izkaže za izjemno učinkovit način, da nam ljudje prisluhnejo (Gladwell, 2004, str. 54).

»Povezovalec lahko svetuje desetim prijateljem, kje naj prenočijo v kakem kraju in morda jih bo pet ubogalo nasvet. Poznavalec lahko svetuje petim, kje v kakem kraju je najbolje prenočiti, vendar bo njegov nasvet tako prepričljiv, da se bodo prav vsi ravnali po njegovem priporočilu. Tu gre za dvojne različnih vrst osebnosti, ki ju ženejo različni razlogi. A vendar sta obe dovolj močni, da vžgeta iskrico, ki sproži epidemijo govoric« (Gladwell, 2004, str. 55).

Poznavalec pa nečesa vendarle nima: ne zna prepričevati. Biti poznavalec pomeni biti učitelj, vendar je poznavalec v bistvu še raje učenec. Poznavalci so pravzaprav posredovalci informacij, ki ponujajo tisto, kar vedo, in s tem trgujejo. Za izbruh družbene epidemije pa je potrebno najprej prepričati peščico ljudi, da nekaj storijo. To je naloga prodajalcev.

- **Prodajalci.** Pri družbeni epidemiji so poznavalci nekakšne baze podatkov, ki poskrbijo za sporočilo. Povezovalci so družbeno lepilo: oni poskrbijo za distribucijo. Vendar pa obstaja še neka druga vrsta ljudi – prodajalci – s sposobnostjo, da nas prepričajo, kadar

ne verjamemo tistemu, kar slišimo. Tudi ta skupina je za dosego prelomne točke, ki sproži epidemijo govoric, enako pomembna kot ostali dve.

Prodajalci so učinkoviti, kadar (Gladwell, 2004, str. 62–63):

- imajo neznatne malenkosti enake posledice kot velike reči;
- je neverbalna komunikacija enako pomembna kot verbalna, ali pa še bolj. Prikrit način, kako kaj povemo, je včasih pomembnejši od tega, kaj povemo. Preprosta povezava telesnega gibanja in opazovanja ima lahko globoke posledice na naše čustvovanje in mišljenje;
- prepričevanje pogosto ne učinkuje tako, kot bi želeli. Nasmeh in kimanje sta nedvoumna in jasna na pogled, hkrati pa neverjetno skrit in prebrisan način komuniciranja.

Če želimo razumeti učinkovitost prodajalcev, moramo biti pozorni še na kaj več kot le na njihovo očitno govorniško spretnost. Paziti moramo na tisto, kar je prikrito in neizgovorjeno.

Zakon peščice torej pravi, da je eden najpomembnejših dejavnikov epidemije narava prenašalcev. Prenašalci pa so lahko uspešni samo, če njihovo sporočilo vsebuje nekaj, kar je vredno sporočiti naprej. Pomembna je torej vsebina sporočila, ki povzroči ustno epidemijo. In če želi biti sporočilo uspešno, mora vsebovati posebno lastnost, ki jo imenujemo »prijemljivost«.

Dejavnik prijemljivosti ali lepljivosti. »Prijemljivost naj bi bila v bistvu preprosta. Kadar želimo, da bi si naše besede zapomnili, povemo to s posebnim poudarkom. Govorimo glasno in svoje besede večkrat ponovimo« (Gladwell, 2004, str. 73).

Elementi, zaradi katerih se epidemijska sporočila ali zamisli primejo, se pogosto izkažejo za neznatne ali navidezno zelo nepomembne. Živimo v družbi, kjer si vsi nenehno prizadevajo za našo pozornost (povečano število oglasov med spremljanjem televizijskega in radijskega programa, milijoni oglasov na internetu). Velik del vsega tistega, kar slišimo, preberemo ali vidimo, si preprosto ne zapomnimo. Doba informacij je ustvarila problem prijemljivosti, vendar pa je z malo domišljije mogoče prijemljivost na zelo preprost način sistematično vpletati v katero koli sporočilo. Prelomno točko dosežemo z obrobniimi popravki predstavljanja svojih zamisli (ne da bi v večji meri spreminjali vsebino sporočila). Razmejitvena črta med uspehom in neuspehom oziroma med tem ali epidemija izbruhne ali ne je včasih mnogo tanjša, kot se zdi (Gladwell, 2004, str. 102).

Zakon peščice pravi, da obstajajo izjemni ljudje, ki lahko sprožijo epidemijo. Treba jih je samo najti. Tudi s prijemljivostjo ni nič drugače. Gotovo obstaja čisto preprost način, kako

izoblikovati informacijo, da se ji pod določenimi pogoji ne bo mogoče upreti. Samo najti ga je treba. Imenujemo ga moč okoliščin.

Moč okoliščin. Epidemije so zelo občutljive na pogoje in okoliščine časa in kraja, kjer se pojavljajo. Okoliščine so v resnici izredno pomembne. Prelomno točko povzroči značilnost okolja. Najmanjša sprememba v vedenju lahko povzroči, da se stvar obrne v pozitivno ali negativno smer. To je v bistvu prelomna točka.

Moč okoliščin temelji na predpostavki, da je mogoče epidemijo tudi obrniti – zaustaviti – z vplivanjem na najmanjše podrobnosti neposrednega okolja (Gladwell, 2004, str. 114). Številne relativno majhne spremembe v našem zunanjem okolju imajo dramatičen učinek na to, kako se obnašamo in kdo smo (Gladwell, 2004, str. 140).

2.2.2 Nauki prelomne točke

Gladwell (2004, str. 197–198) izpostavlja dva nauka prelomne točke:

- kdor hoče sprožiti epidemijo, mora najprej skoncentrirati denarna sredstva na nekaj ključnih področij. Zakon peščice pravi, da epidemijo govoric sprožijo povezovalci, poznavalci in prodajalci, kar pomeni, da je treba sredstva skoncentrirati na te tri skupine. Lep primer v knjigi je vezan na frizerski salon oziroma frizerke, ki so v Ameriki na neposreden način osveščale ženske o raku na dojkah;
- svet se ne sklada z našo intuicijo. Tisti, ki uspešno sprožajo družbene epidemije, ne počnejo vedno samo tistega, kar menijo, da je prav. Namenoma preizkušajo svojo intuicijo. Če želimo razumeti družbene epidemije, se moramo najprej zavedati, da se človeška komunikacija podreja lastnemu naboru zelo nenavadnih in nezavednih pravil.

Bistvo prelomne točke je, kako lahko z majhnim naporom dosežemo velik učinek. Uspešna epidemija mora temeljiti na trdnem prepričanju, da je sprememba možna, da lahko ljudje korenito preoblikujejo svoje vedenje ali mnenje, samo če dobijo za to pravo spodbudo (Gladwell, 2004, str. 199). Na ljudi močno vpliva njihovo okolje, neposredne okoliščine in osebnosti, ki nas obkrožajo. Vsaka družbena sprememba je tako nepredvidljiva in pogosto nerazložljiva, saj je v naravi vseh nas, da smo nestanovitni in nerazumljivi.

Prelomne točke zagotavljajo, da je sprememba mogoča in da imajo razumna dejanja veliko moč. Z zapletenostjo modernega sveta se spoprijemamo tako, da se v vsakdanjem življenju zanašamo na povezovalce, poznavalce in prodajalce. To je funkcija številnih različnih dejavnikov in sprememb v naši družbi (na primer naraščanje osamljenosti, predvsem med mladostniki; porast imunosti pri komuniciranju in izjemno kritični vlogi poznavalcev v modernem gospodarstvu).

Ljudje se počasi zavedamo pomena mreženja in čeprav sta bili opisani samo teoriji dveh avtorjev, lahko povzamem, da je bistvo uspeha, preloma, določen trenutek, ki lahko prinese pozitivne ali pa tudi negativne posledice. Predvsem v izogib slednjim se v nadaljevanju posvečam osebnostnemu in organizacijskemu konceptu mreženja.

3 OSEBNOSTNI KONCEPT MREŽENJA

Menim, da brez dobro zastavljenega osebnostnega koncepta mreženja posameznik ne more biti uspešen v okviru organizacijskega koncepta mreženja. Na osnovi tega sem se odločila, da v tem poglavju podrobneje opredelim osebnostni koncept mreženja, ki je sestavljen iz faz, orodij in rezultatov mreženja, ter tako v naslednjem poglavju zaključim in zaokrožim vsebino teoretičnega dela svoje magistrske naloge s temo organizacijskega koncepta mreženja.

3.1 Faze osebnega mreženja

Faze uspešnega osebnega mreženja so sestavljene iz priprav na mreženje, osebne predstavitve, začetka, nadaljevanja in poteka pogovora ter tudi iz osnovnega bontona, ki ga je potrebno usvojiti, preden se mreženja sploh lotimo (D'Amour, 2004, str. 10).

3.1.1 Priprave na mreženje

Na vsako novo stvar v življenju se moramo pripraviti in tudi mreženje ni izjema. Za samozavestno poslovno srečanje moramo biti družbeno pripravljene, kar pa lahko dosežemo z že doma načrtovanim potekom srečanja. Tako moramo za udeležbo na kakšnem mrežnem dogodku vedeti najpomembnejše svetovne, državne in lokalne novice, ki smo jih izvedeli preko medijev. Iz vsakodnevne poplave novic tako izberemo dve do tri tekoče teme, ki se nam osebno zdijo zanimive za pogovor. Pogovor lahko izboljšamo s temami, ki so pri ljudeh zmeraj priljubljene – hobiji ali zgodbe, ki smo jih slišali ali prebrali.

Obstajajo tudi teme, o katerih je bolje molčati, če sogovornika ne poznamo dobro oziroma če prostor in čas nista primerna. V zadnjem času lahko opazimo, da teme, povezane s spolnostjo, vero in politiko povzročajo več nemirov kot konstruktivnih debat in pozitivnih posledic.

O dogodku, katerega se nameravamo udeležiti, moramo pridobiti čim več informacij, na osnovi katerih si pripravimo nekaj odprtih vprašanj za pogovor. Priložnost mreženja lahko najbolje izkoristimo, če vemo, kaj želimo, in če si pred srečanjem z novimi ljudmi zastavimo dva ali tri cilje. Prave informacije dobimo samo v primeru, če zastavimo prava vprašanja odprtega tipa, na katera ni možen samo odgovor z da ali ne. Vprašanja si

moramo zabeležiti, in če smo še posebej živčni pred tovrstnimi srečanji, je dobro, da imamo vprašanja za vsak slučaj na listku in shranjena v žepu ali torbici. Pomembno je, da sami zastavimo vprašanja ljudem na srečanju, saj se tako izognemo napetosti in morebitni zadregi, če ne bi znali odgovoriti na vprašanje. Odgovore moramo pozorno poslušati, saj se iz njih veliko naučimo o obravnavani temi in o sogovorniku, kar je dobra podlaga za naslednje srečanje.

Poleg vsega naštetega ne smemo nikakor zanemariti zunanjšega videza, saj ta v bistvu pomeni prvi stik z neznano osebo in za katerega dobimo samo eno priložnost. Zmeraj se moramo obleči in urediti priložnosti primerno. Za poslovno priložnost so primerna formalna oblačila, in sicer pomeni to za moškega poslovno obleko in za žensko kostim. V primeru dvoma je bolje izbrati nekoliko bolj formalno obleko, kot bi bilo morda primerno. Samoumevno je, da mora biti obleka čista, zlikana in čevlji zloščeni (Robinson, 1997, str. 19).

V primeru, da začnemo mreženje s klicem po telefonu ali poslanim elektronskim sporočilom, je faza načrtovanja sestavljena iz treh korakov, in sicer (Moje Delo, 2005):

- **seznama oseb**, s katerimi želimo navezati stik in v katerih prepoznamo osebe, ki bi nam lahko pomagale pri reševanju naših problemov;
- **seznama problemov**, ki ga pripravimo pred prvim navezovanjem stikov, saj tako točno in takoj vemo, kakšnega sogovornika potrebujemo za rešitev svojih problemov;
- **navezovanja stikov**: šele po predhodnih dveh fazah sledi navezovanje prvega stika, in sicer preko telefona ali elektronskega pisma.

V izogib nepotrebnemu strahu lahko opravimo nekakšno generalko in si zamislimo celoten scenarij mreženja. Če si bomo predstavljali, da nam je uspelo **namišljeno mreženje**, potem bomo bolj sproščeni, in ko bo prišel trenutek dejanskega mreženja, bo manjša verjetnost, da bi nam spodletelo. Namišljeno mreženje pomeni, da vadimo v mislih, v katerih si celotno situacijo mreženja zamislimo vnaprej. Velikokrat slišimo: »Vse je v glavi«. In razne motivacijske tehnike temu pritrjujejo. V mislih verjamemo, da zmoremo in smo sposobni to storiti. Pozitivno mišljenje poveča našo samozavest in spretnost pogovarjanja z neznanci. Pri tem je potrebno poudariti, da je tudi pesimistično razmišljanje del življenja, saj je življenje sestavljeno tako iz vzponov kot tudi iz padcev. Paziti moramo samo, da nam negativne misli ne načnejo naše samozavesti (Girard, 2000, str. 76). Pri tem namišljenem mreženju se je dobro spomniti na Blanchardov (1999, str. 22–23) izrek: »Ko se nehate učiti, nehate rasti.«

Učenje danes predstavlja edino varnost za ohranitev delovnega mesta, saj spretnosti in znanja, ki jih lahko ponudimo organizaciji, omogočajo napredovanje v poslovnem in osebnem svetu nas samih ter tudi rast organizacije. Z nenehnim učenjem novih stvari, v

konkretnem primeru pa mreženja, zagotovimo sebi in organizaciji, v kateri smo zaposleni, prihodnost.

Prvi stik z drugimi ljudmi zmeraj vzpostavimo s pozdravom in osebno predstavitvijo, v kateri z dvema ali tremi stavki povemo, kdo smo in kaj počnemo v življenju.

3.1.2 Osebna predstavitev

Dobra osebna predstavitev je sestavljena iz treh delov, in sicer (D'Amour, 2004, str. 68–69):

- **našega imena:** predstavimo se vedno z imenom in priimkom, ki ju povemo razločno, da ju sogovornik sliši in razume;
- **imena našega podjetja:** s tem, ko navedemo ime našega podjetja, ljudem povemo kje delamo, kdo smo in kaj počnemo;
- **opisa, kaj delamo v tem podjetju:** ta opis mora biti kratek, v enem ali dveh stavkih in v preprostem jeziku, da vsak razume, s čim se ukvarja naše podjetje.

Po medsebojni osebni predstavitvi in izkazanem interesu pri sogovorniku lahko led za pogovor prebijemo z različnimi pogovornimi pomagali, preko katerih počasi, a vztrajno usmerjamo tok pogovora v zeleno smer.

3.1.3 Pogovor

Pogovor pomeni izmenjavo sporočil in ni odvisen samo od naših jezikovnih sposobnosti, temveč tudi od naših čustev, naravnosti in energije. V vsakem pogovoru mora biti čas za poslušanje, čas za molk in čas za govorjenje. Med pogovorom je zelo pomembno, da ohranjamo očesni stik s sogovornikom (Kneževič, 2006, str. 158).

Na posreden način, z različnimi pogovornimi pomagali, lahko v okviru »nepomembnih« razgovorov veliko odkrijemo o sogovorniku in njegovem odnosu do okolja, v katerem živi, se giblje in dela. Pogovorno pomagalo je v bistvu izgovor, da uglajeno začnemo pogovor z ljudmi, ki se nam zdijo zanimivi in je lahko kar koli: vreme, prostor, v katerem se nahajamo, slike na steni, kulinarčne dobrote na mizi, literatura v sogovornikovi roki ...

Pomagala uporabljamo za zmanjševanje naše in sogovornikove napetosti, saj nismo osredotočeni drug na drugega, temveč na nevtralno zadevo. Če z osebo ne najdemo skupne točke niti pri tako osnovni temi, kot je na primer vreme, lahko preprosto odidemo naprej. Cilj je namreč navezovati nove stike in graditi odnose z ljudmi, ki so pripravljeni z nami nadaljevati pogovor in ki v nas in našem delovanju vidijo več kot samo bežno srečanje. Problem pri pogovoru je, da vsak posameznik definira pomen besed glede na svoje

izkušnje (bogastvo, sreča, počitnice ...), zato je dobro pri sogovorniku preveriti, kaj nekaj zanj pomeni.

Na mrežnih srečanjih spoznamo veliko novih ljudi in imen vseh se je ob ponovnem srečanju skoraj nemogoče spomniti. Kljub temu se lahko spustimo v pogovor z njimi, saj se lahko imena spomnimo skozi pogovor in poslušanje ali pa se samo za vedno znebimo strahu in panike pri mreženju.

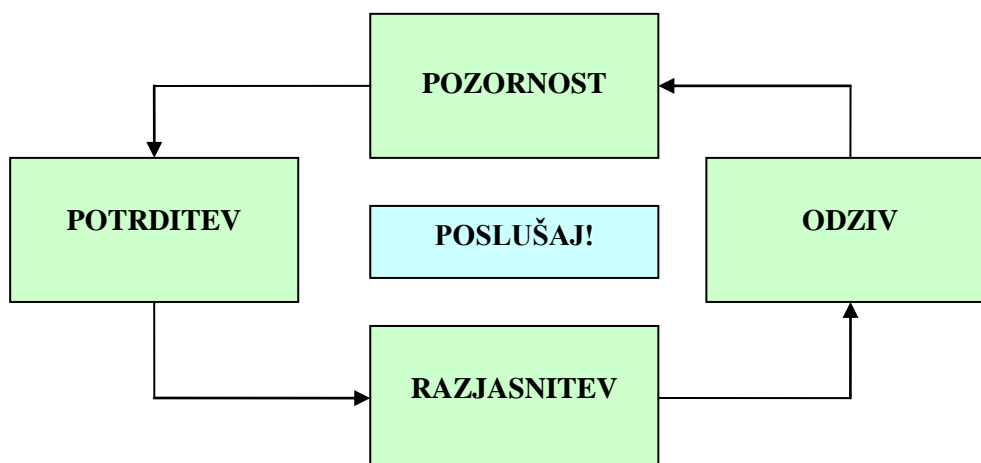
- **Ime sogovornika.** Pomnjenje imen je učinkovito v poslovnih stikih in odnosih, saj pomaga ustvariti dobro mnenje o posamezniku in je lahko bistvenega pomena za uspešno kariero. Nagovarjanje ljudi z njihovimi imeni je odlika, s katero poslovnemu partnerju izrazimo globoko spoštovanje in je neprecenljiva za dobre odnose v prihodnosti. Spomin za imena ustvarja toplino, ki nove znance spremeni v stare prijatelje. Naš spomin veliko hitreje ohranja nenavadne in vznemirljive informacije kot pa znane in vsakdanje (Levy, 2005, str. 17–18). Tudi sama pri svojem delu opažam odobravanje in hkrati začudenje, saj ljudje ne pričakujejo, da bi se spomnila njihovega imena.

Velikokrat nam za konstruktivno debato niti ni treba poimenovati sogovornika, ampak stopi v ospredje vsebina naših in sogovornikov misli, ki si jih ob upoštevanju primerne časa za poslušanje in govorjenje izmenjujemo.

- **Poslušanje in govorjenje.** Izmenjavanje dveh udeležencev pogovora v poslušanju in govorjenju je formula za uspešno mreženje, kajti če samo eden govori, se ga drugi kaj hitro naveliča. Poslušati moramo zato, da si razjasnimo dvome, si pridobimo potrebno znanje, se izognemo konfliktom, nesporazumom, prerekanjem, izgubljenim poslom in kontaktom (Shapiro, 2002, str. 46).

Slika 1 prikazuje model večstopenjskega poslušanja, ki je sestavljen iz pozornosti, potrditve, razjasnitve in odziva.

Slika 1: Večstopenjski model poslušanja



Vir: S. Shapiro, *Uspeti s poslušanjem: Kako obvladati najpomembnejšo veščino mrežnega trženja*, 2002, str. 75.

Biti **pozoren** je težko in zahteva veliko vaje. Našo pozornost lahko zmotijo zunanji dejavniki (hrup, telefon, hiba na osebi, ki jo poslušamo) in notranji dejavniki (razmišljanje o drugih stvareh, hitro sklepanje, ugibanje o pomenu sogovornikovih besed). Oba dejavnika motita našo koncentracijo in ker poslušanja ne moremo igrati, je bolje, da sogovorniku razložimo, da ga bomo poslušali kasneje, v primernejšem trenutku in z vso pozornostjo, ki si jo zasluži. S **potrditvijo** povedanega dokažemo svoj odziv, skrb in spoštovanje do sogovornika. Ni nujno, da se s sogovornikom strinjamo, pomembno je, da ga poskušamo razumeti in s tem ustvariti zaupanje in dober odnos. **Razjasniti** pomeni, da postavimo dodatna vprašanja sogovorniku z namenom, da bomo resnično razumeli in dojeli pomen njegovih besed, v izogib morebitnemu nesporazumu. Šele po pozornosti, potrditvi in razjasnitvi določenih vprašanj se lahko **odzovemo**. Če nismo dovolj pozorni, preidemo s pozornosti takoj na odziv in tako ne bomo nikoli razumeli, kaj je nekdo s svojim pripovedovanjem želel povedati.

Večstopenjski model poslušanja uporabljamo, kadar želimo sogovornika razumeti ali kadar želimo, da sogovornik razume nas. Naj še tako pazimo na svoje besede, se nam vendar lahko zgodi, da koga nenamerno užalimo. Takrat se moramo obvezno najprej opravičiti in če je potrebno še enkrat pojasniti, kaj smo želeli povedati. Nato moramo nadaljevati s pogovorom, saj zadrževanje pri neprijetnem pripetljaju zadevo samo še poslabša.

Kadar misli prehitvajo govor, se lahko zapletemo z besedami. Takrat se moramo z nasmehom na ustnicah ustaviti in še enkrat začeti svoj govor z mesta, kjer se nam je začelo zapletati, in se nikakor ne vdati strahu oziroma še huje, paniki.

- **Strah in panika.** Spoznavanje novih ljudi v okviru mreženja skoraj vsakega navda s tremo in nesproščenostjo. Večina se sooča z vprašanjem, kaj povedati in s strahom pred zavrnitvijo. Vendar, kot sem že omenila, je vse v glavi in tudi v tem primeru moramo svoj razum prelisičiti ter se prepričati, da zmoremo pogovor z neznano osebo in da ga bomo uspešno izpeljali. Večkrat kot si bomo to v mislih ponovili, bolj bomo samozavestni pri mreženju.

Strah je čustvo, ki nas opozarja, da obstaja določena nevarnost, ki je ne moremo popolnoma predvideti, vendar pa vemo da obstaja in da se nam lahko popolnoma zalomi ali pa se izkaže za neupravičenega in se nam poskus popolnoma posreči. Pomembno je, da ne postanemo panični in poskušamo ta strah premagati. Pri tem si lahko pomagamo tudi z orodji osebnega mreženja.

3.2 Orodja osebnega mreženja

V prejšnjem podpoglavju sem opisala faze osebnega mreženja, ki lahko z veliko mero samozavesti, ravnanjem s poslovnimi vizitkami in odgovori, ki jih želimo dobiti z mreženjem na nekem dogodku, pripomorejo h grajenju osebnega stila, ki je lahko na eni strani unikaten, samosvoj, vendar še zmeraj sprejemljiv za družbo, v kateri se gibljemo, ali pa po drugi strani podoben stilu udeležencev mrežnega srečanja.

3.2.1 Samozavest

»Samozavest je tista sila, ki nam daje moč, da se spoprime s tveganjem in zmagamo« (Girard, 2000, str. 65). Krepimo jo tako, da verjamemo vase, kajti če sami ne bomo verjeli vase, potem tudi drugi ne bodo verjeli v nas. Potrebno je vztrajati pri realno zastavljenem cilju, vztrajnost pa izvira iz močne samozavesti.

Po mnenju De Angelisa (2004, str. 13–23) je samozavest nekaj več od tistega, kar znamo in počnemo, saj je v življenju preveč stvari, da bi lahko naredili vse, in preveč spretnosti, da bi se lahko v vsaki izurili. Samozavest je zaupanje v notranje sposobnosti, da lahko naredimo vse, kar si želimo. Resnična samozavest temelji na zaupanju v svoje sposobnosti, da ukrepamo v življenju, da sledimo svojim željam in naredimo vse za njihovo uresničitev.

Samozavest torej izvira iz dejstva, da smo storili vse tako, kot smo si obljubili, da bomo, in ne glede na to, ali smo potem zastavljeni cilj dosegli ali pa nam je spodletelo. Izvira torej iz naše volje in odločenosti. Graditi jo moramo na tem, **kdo smo** in ne **kaj smo dosegli**. Biti samozavesten pomeni verjeti vase, medtem ko ego pomeni, da se trudimo dokazati, da smo boljši od drugih.

Postati samozavestna oseba pomeni razviti enako stopnjo vedenjske, čustvene in duhovne samozavesti ter jo podkrepiti s samozavestno držo in samozavestnim »vzdušjem«. Na

začetku vsakega srečanja je najpomembnejši videz, na osnovi katerega si ljudje ustvarimo osnovno sliko o človeku pred nami. Zato je zelo pomembno, da izžarevamo samozavest in ohranimo mirno kri, saj bomo tako ljudi bolj privlačili in bodo sami pogosteje pristopili do nas. Seveda moramo tudi mi pristopiti do ljudi ali skupine ljudi in tako razvijati in širiti svojo mrežo. Lažje nam bo, če seveda obvladamo samozavestno držo, ki jo izžarevamo, tako da stojimo vzravnano, z nasmehom na ustih in z rokami ob straneh ali za hrbtom (razen v primeru, ko imamo v rokah pijačo ali krožnik).

Vendar videz za uspeh ni dovolj, ustvariti moramo tudi samozavestno »vzdušje«, ki pomeni, verjeti svojim pričakovanjem in se v skladu z njimi tudi obnašati. Če mislimo, da bomo pritegnili ljudi, se tako tudi vedemo in nam jih v bistvu uspe pritegniti. Če pa mislimo, da jih ne bomo pritegnili, jih tudi v resnici ne bomo. Vzorec tako deluje, ker vsak posameznik verjame svojim pričakovanjem in se v skladu z njimi tako tudi obnaša.

Iz povedanega lahko sklepamo, da združitev pozitivnega mišljenja s samozavestno govorico telesa vodi v uspešen proces mreženja. Prav to je povedal Blanchard (2000, str. 68–69), strokovnjak s področja vodenja ljudi in podjetij po vsem svetu, v enem od svojih številnih izrekov: »Misli velikopotezno! Ravnaj velikopotezno! Bodi velikopotezen!« Za uspešno mreženje kot kombinacijo spretnosti in pristopa so pomembne tri stvari: samozavesten začetek pogovora, izmenjava poslovnih vizitk in pridobitev odgovorov, ki jih potrebujemo za uspešno delo.

3.2.2 Poslovne vizitke

Žaler (2007) pojasnjuje pojem poslovne vizitke takole: »Poslovna vizitka je mednarodno uveljavljeno sredstvo poslovnega komuniciranja, ki jo izročamo in sprejemamo spoštljivo. Je stisk roke, ki ostaja za vami, poslovnim partnerjem in strankam pa bodo podatki na vizitki omogočili neposreden stik z vami v prihodnosti.«

Poslovne vizitke ali posetnice so pripomoček za predstavljanje in pomnjenje ljudi, saj so na njih zapisane osnovne informacije o lastniku ter organizaciji, v kateri je zaposlen (Tavčar, 1997, str. 26).

Vizitko štejemo med predstavitveno gradivo podjetja, in ker je prvi vtis najpomembnejši, moramo vizitko dostojno predstaviti prejemniku, da bo v njem vzbudila željo po sodelovanju in mu ustvarila vtis o urejenosti ter profesionalnosti podjetja in osebe, ki sta na njej navedena (Zupančič, 2007). Če kdo prosi za našo poslovno vizitko, je to poslovni kompliment, in če je nimamo pri roki, neverbalno sporočamo, da nismo prava oseba za resno poslovanje, zato si ne smemo privoščiti opravičila v smislu, da smo vizitke pozabili.

Izmenjava poslovnih vizitk je za mreženje nekaj povsem normalnega. Težave se lahko pojavijo samo v primeru, če ne vemo, kako je potrebno to storiti in kaj narediti z vizitko, ki

smo jo prejeli. D'Amourjeva (2004, str. 90) je mnenja, da ni pomembno, kako je vizitka obrnjena, ko jo izročamo, saj jo večina ljudi avtomatično obrne tako, da na hitro preleti njeno vsebino. Pomembno je samo, da so čiste, ohranjene, brez zavihanih robov in vsebujejo ažurne podatke, saj je namen izmenjave vizitk vzpostavitev prihodnjega kontakta.

Nasprotnega menja je Duša Adamič Vidanovič (Žaler, 2007), direktorica Šole protokola, d. o. o., in mednarodno priznana predavateljica na področju izobraževanja o zahtevnih oblikah mednarodnega poslovnega komuniciranja in o diplomatskem ter poslovnem protokolu. Po njenem mnenju poslovno vizitko kot sredstvo poslovnega komuniciranja izročamo in sprejemamo spoštljivo, saj s tem promoviramo sebe in svoje podjetje. Ravnanje s poslovno vizitko odraža naš odnos do samega sebe in do dela, ki ga opravljamo. Skrbno ravnanje z vizitkami je odraz urejenega človeka, ki se ne izgublja v podatkih in imenih, zato priporoča za shranjevanje vizitk nakup ličnega etujia, ki ga z veseljem pokažemo javnosti. Po njenem mnenju tisti, ki spravljajo vizitke v žepe, na njih sedijo ali jih vložijo v denarnico med slike svojih bližnjih, sporočajo poslovnemu partnerju, da so brezbrizni in pogosto tudi neurejeni.

Kljub dvema različnima stališčema o izročanju vizitk menim, da je pomembno predvsem, da imamo vedno s sabo poslovne vizitke z ažurnimi podatki, ki prejemniku omogočijo neposreden stik z nami. Lahko jih jemljemo tudi kot neke vrste vstopnico v pogovor, saj se s predstavitvijo in izmenjavo vizitke lažje in hitreje vključimo v pogovor, od katerega pričakujemo odgovore na svoja vprašanja.

3.2.3 Odgovori na vprašanja

Večina ljudi, ki niso v tekmovalni poziciji na mrežnem srečanju, rada pomaga s svojimi odgovori na naša vprašanja. Pri iskanju odgovorov, ki jih potrebujemo, je pomembna pravilna situacija oziroma teren za postavljanje vprašanj, preusmeritev pogovora iz nam nepomembne teme na našo temo in seveda vztrajnost pri iskanju potrebnih odgovorov. Z vztrajnostjo pri zastavljanju vprašanj bomo vedno dobili prave odgovore. Za te odgovore pa se ne smemo nikoli pozabiti pisno zahvaliti, saj z zahvalo pokažemo spoštovanje za njihov trud in tudi naše kontaktne informacije pridejo do drugih oseb za morebitna prihodnja priporočila.

Cilj mrežnih srečanj je spremeniti priložnostna srečanja v dragoceno kontaktno osebo svoje mreže. Za rast mreže je potrebno veliko truda in energije, saj moramo nenehno ohranjati stik z ljudmi. Blanchard (2000, str. 50–51) si je v svoji knjigi od ameriškega predsednika Winstona Churchilla sposodil tale izrek: »Nikoli! Nikoli! Nikoli! Ne odnehajte!« Izrek pove, da samo z vztrajnostjo in izpolnjevanjem svojih obljub dobimo na koncu poplačilo za vsak trud in tako pozitivni rezultati osebnega mreženja ne morejo izostati.

3.3 Rezultati osebnega mreženja

V prejšnjih dveh podpoglavjih sem opisala ključne faze in orodja osebnega mreženja. Sklepno, tretje podpoglavje pa je namenjeno opisu rezultatov oziroma posledic dobro zasnovanega osebnostnega koncepta mreženja. V osnovi je mreženje gradnja prijetnih medsebojnih odnosov, vendar pa se velikokrat najdejo ljudje, ki enačijo mreženje s prodajo, s svojo nesproščenostjo odganjajo ljudi od sebe ali pa se dobesedno prilepijo na eno osebo, ker se tako počutijo varne.

3.3.1 Vzpostavitev osebne mreže

Močno osebno mrežo lahko ustvarimo na tri načine, in sicer (D'Amour, 2004, str. 105–108):

- **tako, da vanjo vključimo vsakega človeka posebej** in nikakor nam ne sme biti cilj čim več ljudi spoznati in jim razdeliti naše vizitke ter od njih prejeti njihove. Ljudje si nas zaradi tako hladnega načina obnašanja ne bodo zapomnili, če pa že, jih bo tako obnašanje odbilo. Bolje bo, da vložimo več časa in energije v gradnjo močne mreže in potrpežljivo počakamo na prve rezultate. D'Amourjeva (2004, str. 106) pravi, da vsaka oseba, ki jo na mreženju spoznamo, pozna povprečno 250 ljudi. Če se odločimo spoznati samo tri ljudi in z njimi vzpostavimo dobre medsebojne odnose, pomeni to potencialno možnost dostopa do 750 ljudi, ki jih poznajo. Vedno bomo v prednosti, če bomo svojo mrežo nadgrajevali z enim po enim trdnim medsebojnim odnosom, kajti pravo mreženje zahteva čas;
- **tako da izkoristimo članstvo v raznih združenjih** (Združenje Manager, Poslovni angeli Slovenije, Združenje Yes), v katerih nadgrajujemo našo mrežo. Za članstvo v združenju je potrebno plačati precejšnjo članarino, zato se nam investicija v članstvo obrestuje samo, če smo v njem aktivni;
- **tako, da najdemo najboljši trenutek za mreženje**, kajti mreženje ni omejeno samo na delovni čas, saj gre pri njem za gradnjo medsebojno prijetnih osebnih odnosov z ljudmi, zato lahko poteka kjer koli in ob katerem koli času. To ni samo poslovna zadeva, zato lahko poteka na roditeljskem sestanku, pri športnih aktivnostih, v knjižnicah ...

Pri vsem skupaj pa moramo že v osnovi razumeti, da je mreženje dvosmerni proces, kjer gre za obojestransko izmenjavo kontaktov, pravi posli pa se delajo kasneje, na sestankih izven srečanja. Mreženje torej ni omejeno samo na delovni čas, saj gre pri njem za gradnjo medsebojno prijetnih osebnih odnosov z ljudmi in lahko poteka kjer koli in ob katerem koli času (roditeljski sestanek, šport, knjižnica). Cilj je namreč graditi dobre medsebojne odnose in ne samo sklepati posle. Mreženje ob vsakem času nam lahko pomaga izboljšati kakovost življenja tako na delovnem mestu kot tudi v prostem času in nam tako zagotavlja, da lažje in hitreje dosežemo zelene rezultate.

3.3.2 Uspešno osebno mreženje

Za svoj uspeh smo v veliki meri odgovorni sami in do njega lahko pridemo samo, če se zanj trudimo in smo vztrajni. Uspeh lahko delno pripišemo usodi, delno pa svobodni odločitvi. Nadarjenosti ni mogoče ustvariti, lahko pa jo povečamo ali popolnoma uničimo (Beaverbrook, 2007, str. 12). Uspešni postanemo počasi, korakoma in s premagovanjem raznih ovir. Da bi ta uspeh lahko obdržali, moramo vedno znova analizirati prehojeno pot. Za uspeh potrebujemo veliko znanja, veščin, postavljen realno dosegljivi cilj, odločnost in seveda nenehni osebni razvoj na osnovi raznih prijetnih in malo manj prijetnih izkušenj.

Uspešnega in učinkovitega mreženja se lahko naučimo in ko enkrat obvladamo osnove, lahko postane mreženje celo zabavno. Nekateri so pri tem seveda uspešnejši kot drugi. Ljudje različno opredeljujejo pojem uspeha. Za ene to pomeni imeti denar, ugled, vpliv in veliko lastnine, za druge spet nematerialne dobrine, kot so zdravje ali pridobitev določenega naziva v službi. Vsem skupno pa je, da si želijo doseči svoj zastavljeni cilj.

Bistvo uspeha je v tem, kaj naredimo s tistim, kar imamo, katere cilje si postavimo in katere odločitve sprejmemo. Uspeh lahko gradimo na treh stebrih, in sicer preudarnosti, podjetnosti in zdravju. Najpomembnejša je vsekakor preudarnost, ki pomeni sposobnost asimilacije in uporabe znanja (Beaverbrook, 2007, str. 12–13). Spremljati jo mora podjetnost, ki jo v določeni meri vsi že imamo v sebi in jo moramo samo izpopolnjevati in razvijati naprej. To omogoča individualno uspešnost posameznika, da doseže svoje cilje, ki mu najbolj ustrezajo (Dragar, 1999, str. 15). Preudarnost lahko izostrimo, podjetnost si lahko pridobimo, medtem ko se za zdravje moramo zavzeti z zdravim in zmerno aktivnim načinom življenja.

Kljub dobro zastavljenemu cilju pa moramo pri tveganju računati tudi na neuspeh. Lahko se nam zgodi, da tvegamo preveč in s tem izgubimo težko pridobljeno mrežo poznanstev. Za uspešno premagovanje ovir potrebujemo strateški plan in taktiko. Če hočemo doseči za nas glavni cilj, si je potrebno na poti zastaviti več manjših ciljev. Pomembno je samo, da so ti cilji realni.

Velikokrat je potrebno za dosego določenega cilja na delovnem mestu ali v osebni življenju imeti pogum in tvegati. Pri tem moramo biti previdni in pretehtati, kako velik bo uspeh v primerjavi z vloženim časom, denarjem in energijo. Zaradi nepazljivosti pri tveganju se nam lahko zgodi, da ne bomo pridobili prav ničesar, v najslabšem primeru še kaj izgubili (Girard, 2000, str. 55). Zelo težko je odgovoriti na vprašanje, kaj je uspeh, saj je vsak človek svet zase, s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi in dojemami pojma uspeha. Zavedati se moramo svoje različnosti in jo uspešno izkoristiti za vzdrževanje že zgrajene osebne mreže.

3.3.3 Vzdrževanje osebne mreže

V sklepnih fazah osebnostnega koncepta mreženja in po vseh zgoraj naštetih dejstvih je za vzdrževanje osebne mreže potrebno samo še (D'Amour, 2004, str. 93–97):

- **izstopati iz množice**, in sicer tako da **vedno izpolnimo dano obljubo** (glede kakšnih informacij) ter kmalu po srečanju **pošljemo kratko sporočilo** (z njim izrazimo veselje ob novem znanstvu ter ga s tem nadaljujemo in utrjujemo). Na sistematičen način moramo imeti **urejen seznam kontaktov**, ki vsebujejo poleg osnovnih informacij tudi kraj srečanja in nekaj podatkov o osebi ali temi pogovora, da se je bomo ob ponovnem srečanju lažje spomnili ali pa ona nas;
- **biti hvaležen za vse vzpostavljene kontakte in prejete informacije**, saj besedi **hvala** in **prosim** odpirata veliko vrat tako v osebnem kot tudi poslovnem življenju. Ljudem, ki smo jih spoznali na mrežnem srečanju, se lahko zahvalimo za njihov čas, informacije ali materialne dobrine (kavo, kosilo, gradiva ...). Zahvalno sporočilo lahko pošljemo po elektronski pošti, vendar se mora iz pisma čutiti osebna nota;
- **pokloniti dober kompliment**, ki je zelo močno in učinkovito orodje pri mreženju in ga lahko podamo v pisni ali ustni obliki. Edino pravilo, ki ga moramo upoštevati je, da smo iskreni. Še večjo težo ima, če ga povemo pred drugimi ljudmi, vendar v primernem trenutku. Dober kompliment je sestavljen iz treh delov, in sicer moramo zmeraj povedati, na kaj se kompliment nanaša, kaj nam je bilo še posebej všeč in zakaj nam je bilo všeč.

Vse našete strategije uspešnega osebnega mreženja lahko jemljemo kot neke vrste predpripravo za uspešen organizacijski koncept mreženja. Živimo v času hitrih globalnih sprememb in nenehnega pretoka množice informacij. Predstavniki vodstva v organizacijah so izpostavljeni nenehnim spremembam v poslovnem okolju, ki od njih zahtevajo nova znanja, vlaganje v razvoj, dostop do novih trgov in informacij. Vsa ta dogajanja motivirajo posameznike in s tem posledično tudi podjetja, da se med seboj povezujejo in ustvarjajo različne mreže.

4 ORGANIZACIJSKI KONCEPT MREŽENJA

Mreženje je v bistvu zavestno in organizirano pletenje mreže poznanstev, ki na zelo učinkovit in lahkoten način pospešijo kariero in tudi osebnostni razvoj. Mrežo tako sestavlja skupina ljudi, ki jih povezujejo skupni interesi. Te povezave so običajno neformalne in nehierarhične.

Obstajajo trije različni načini mreženja, in sicer mreženje, ki je (Zaposlitev.net, 2003):

- **povezano z nalogami** in ga obravnavamo v okviru pojma **materialni ali finančni kapital**, pod katerim razumemo denar, finance, tudi vrednostne papirje in deleže v gospodarskih družbah, zadrugah in drugih oblikah organiziranja ter investicijske kupone;
- **povezano s kariero** in ga razlagamo pod pojmom **človeški kapital**;
- **povezano z druženjem** in ga pojasnjujemo pod pojmom **socialni kapital**.

Ravnotežje med omenjenimi tremi tipi kapitala je pri vsakem posamezniku odvisno od tega, kaj ga zanima. Nekdo bo uporabil materialni ali finančni kapital za izvedbo določenih težkih nalog pri svojem projektu, človeški kapital za nove poglede na osebni razvoj in socialni kapital za izmenjavo zamisli, ki temeljijo na visoki ravni medsebojnega zaupanja. Naša poslovna uspešnost je tako odvisna od prepletanja treh vrst mreženja. Dejstvo pa je, da v danem trenutku lahko dajemo prednost finančnemu, intelektualnemu ali socialnemu kapitalu.

Beseda kapital nakazuje na to, da imajo relacije vrednostno izraženo komponento oziroma jih lahko ovrednotimo. V nadaljevanju bom podrobneje opisala samo človeški in socialni kapital, saj je povezava med njima najbolj neposredna – brez ustreznega znanja ne moremo na primeren način graditi in negovati medsebojnih vezi.

4.1 Človeški kapital

Pod pojmom človeški kapital razumemo znanje, seveda tisto pravo, uporabno in preverjeno, ne pa samo papirnato, zavito v razna potrdila, diplome ali akademske naslove. To znanje je sicer nujno in nepogrešljivo, vendar ne edino in zadostno (Bevc, 1991, str. 47). Obogatiti ga je potrebno s tako imenovano zdravo pametjo oziroma intuicijo, izkušnjami, domiselnostjo, originalnostjo, inovativnostjo, ustvarjalnostjo, veščinami in tudi občutkom pripadnosti podjetju.

»Razumevanje znanja kot kapitala prinaša ekonomske učinke, saj pripišemo znanju določeno ekonomsko tržno vrednost, ki se oblikuje glede na ponudbo in povpraševanje po znanju kot specifični obliki blaga na trgu« (Kešeljević, 2004, str. 48).

S formalnim izobraževanjem se kopiči eksplicitno znanje, s katerim se zagotovi uporabno znanje v podjetjih (Ruzzier, 2004, str. 71). Znanje, talent, izkušnje in ustvarjalnost veljajo za bogastvo in vrlino, ki ni dostopna vsakomur, zato naštetih potenciali danes v poslovnem svetu stopajo v ospredje.

Becker (1993, str. 55–56) ugotavlja, da sta z vidika formalnega izobraževanja samo izobraževanje in vzgoja najpomembnejši investiciji v človeški kapital. Ne zapostavlja pa tudi neformalnega izobraževanja (specifični tečaji ali vseživljenjsko učenje), ki izboljša sposobnosti na delovnem mestu in posledično tudi produktivnost ter jih izvajajo razne

javne in zasebne institucije (vladne agencije, gospodarska in trgovinska zbornica, svetovalna podjetja). Samo kombinacija obeh vrst izobraževanja je v teh turbulentnih gospodarskih razmerah zagotovilo za uspeh posameznika.

V začetku je imel najpomembnejšo vlogo materialni oziroma finančni kapital in šele z vse večjim razvojem je pridobival na pomembnosti človeški kapital. Teorija človeškega kapitala poudarja, da je znanje v osnovi povezano s posameznikom in postaja skozi procese učenja vedno bolj družbeno pogojeno, zato je potrebno za pravilno razumevanje znanja upoštevati tudi relacije, in sicer tako, da teorijo človeškega kapitala nadgradimo s teorijo socialnega kapitala (Kešeljević, 2004, str. 43).

4.2 Socialni kapital

Izmed vseh treh oblik mreženja je za temo moje magistrske naloge najpomembnejši socialni kapital, ki ga lahko ovrednotimo s štirimi vrednotami: vzajemnost oziroma recipročnost, iskrenost, skrb za medsebojne odnose in participacija v javnem življenju (Zavrl, 2006, str. 54).

Socialni kapital pomeni relacije med ljudmi in ga opredelimo kot vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi. Gre za pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja. Zanimivo definicijo socialnega kapitala poda Zavrl (2006, str. 52) v svojem članku: »Socialni kapital je neločljivo povezan z družbenimi omrežji. Izhaja iz osnovne predpostavke, da imajo družbena omrežja določeno vrednost. V bistvu gre za kolektivno vrednost družbenih omrežij in lastnost teh omrežij je, da njihovi člani drug drugemu pomagajo. Kolikšen je socialni kapital vsakega posameznika, je individualno vprašanje, odgovor nanj pa je precej odvisen od pravičnega razumevanja pomena, ki ga vsak izmed nas pripisuje interakcijam in odnosom, v katere vstopa. Dejstvo pa je, da socialni kapital skriva možnosti ustvarjanja vrednosti za ljudi, ki jih omrežje povezuje, pa tudi za opazovalce in širšo družbo.«

Socialni kapital je povezan s človeškim kapitalom in označuje vključenost posameznika ali skupine akterjev v družbene vezi ali omrežja. V primeru, da je posameznik ali skupina sposobna pridobiti sodelovanje in podporo okolja, govorimo o visoki stopnji socialnega kapitala. Tako kot moramo vlagati v človeški kapital, moramo vlagati tudi v socialni kapital, saj z njim lahko dostopamo do informacij, ki so večinoma ključnega pomena za doseg cilja. Temelj za vzpostavljanje prožnih organizacijskih oblik socialnega kapitala sta zaupanje in sodelovanje (Adam, Rončević & Tomšič, 2004).

Socialni kapital temelji na socialnih vezeh, ki se razvijajo med posamezniki, organizacijami ter družbami. Ti trije subjekti pa se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi (Kos, 2006). Adler in Kwon (2002, str. 23) opredeljujeta socialni kapital kot razpoložljivo last posameznika ali skupine, ki izvira iz zgradbe in vsebine

akterjevega socialnega omrežja in se kaže v informacijah, vplivu in solidarnosti, ki jih ima na razpolago. Na osnovi te opredelitve lahko socialni kapital proučujemo na ravni posameznika, skupine ali organizacije.

Socialni kapital pomeni tudi družbeno zaupanje in vezi, ki omogočajo, da ljudje delujemo povezano v skupno korist. Različnim skupinam omogoča, da se povezujejo v skupnih interesih in tako opozarjajo na nepravilnosti. Predstavlja torej gonilno silo za razvoj civilne družbe, organizacij in socialnih omrežij, ki delujejo med zasebnim in javnim – državnim sektorjem. S širitvijo svojega kroga ljudi posameznik zmanjša svojo odvisnost od enega samega vira ter tako prihaja do novih kontaktov in virov informacij, ki so ključnega pomena za nadaljnji razvoj in obstanek (Juričan, 2002).

Socialni kapital oziroma povezave med ljudmi so odločilni dejavnik o tem, kako se ljudje učijo, kako ravnajo s svojim znanjem, kako jih pri tem organizacija spodbuja k inovativnosti, kako delujejo in napredujejo individualno in potem tudi v timu kot posamezniki ter kako delujejo različni timi med seboj. Na osnovi naštetih in podobnih parametrov dobijo vodilni v organizaciji, z analizo organizacijskih omrežij, vizualno sliko celotnega podjetja. Ta jim omogoči prepoznati komunikacijske vrzeli ter tudi ključne kadre za podjetje. V bistvu jim dobra analiza omogoči prepoznati 20 % ključnih ljudi, ki so za podjetje bistvenega pomena in v katere se izplača usmeriti 80 % energije. Analiza organizacijskih omrežij je ključnega pomena v primeru širitve podjetja ter njegove dejavnosti in vloge na trgu, saj vodilni kader zaradi razsežnosti podjetja izgublja in na koncu tudi izgubi celovito predstavo o tem, kako so zaposleni dejansko med seboj povezani. Socialni kapital povezuje človeški kapital posameznikov v intelektualni kapital podjetja, ki pa je eden glavnih virov konkurenčnih prednosti (Škerlevaj, 2010).

Za posameznika velja, da ima velik socialni kapital, če lahko z osebnimi povezavami doseže veliko različnih družbenih okolij ali če ima tesne povezave v okviru svojega družbenega okolja. Tak posameznik je sproti dobro informiran, ima lažji dostop do sredstev in vzvodov, ki jih nadzorujejo osebe, s katerimi je ustvaril odnose, ter ima večji vpliv na dogajanje v družbenih okoljih, zato običajno dosega večjo delovno uspešnost in hitreje napreduje (Brass, 1995, str. 39–40).

Organizacija ima velik socialni kapital, če ima ustrezno zgradbo in vsebino odnosov med člani organizacije ter primerne odnose med člani organizacije in zunanjimi partnerji. Višja raven socialnega kapitala zagotavlja konkurenčno prednost, ki se kaže kot učinkovitejše povezovanje znanja in idej članov organizacije ter uspešnejše sodelovanje z zunanjimi partnerji (Nahapiet & Ghoshal, 1998, str. 242).

Socialni kapital definira medsebojna razmerja, zato je dobro poznati tudi karakteristike letih (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003, str. 55–57):

- **razmerja so zaznamovana s preteklostjo in prihodnostjo:** pričakovanja na osnovi preteklih dogodkov določajo merila za ovrednotenje sedanosti, prihodnja pričakovanja pa so odvisna od stopnje zaupanja in povezanosti partnerjev določenega razmerja;
- **medsebojni vpliv razmerij:** razumemo ga v smislu medsebojnih uslug, ko pričakujemo, da nam bo danes narejena usluga nekoč vrnjena. Ta medsebojni vpliv se z daljšim razmerjem počasi nevtralizira;
- **razumevanje narave razmerij:** dolgoročno sodelovanje med udeleženci v medsebojnih razmerjih pusti za posledico razumevanje narave razmerij in kaj lahko drug od drugega pričakujejo;
- **nedimenzionalna in multidimenzionalna razmerja:** nedimenzionalno razmerje poteka samo na eni ravni (med sodelavci na delovnem mestu), medtem ko multidimenzionalno razmerje poteka na več ravneh hkrati (med sodelavci na delovnem mestu in izven njega).

Socialni kapital sestoji iz formalnih in neformalnih družbenih mrež. Vključuje interakcijo med prebivalci ter družbeno povezanost. Namen formalnih povezav – socialnih mrež (v Sloveniji so to na primer Združenje Manager, Poslovni angeli Slovenije, Združenje poslovnih finančnikov Slovenije) je oblikovanje in vzdrževanje dialoga, ki temelji na konceptu sodobnih metod in tehnik managementa, z namenom medsebojnega učenja o inovacijah ter spremembah na področjih managementa in podjetništva (Roblek, 2007).

Številni avtorji so se lotili opredelitve pojma socialni kapital. V Tabeli 1 prikazujem nekatere od njih, ki sem jih povzela po knjigi Adler in Kwon (2002, str. 17–40), ki sta avtorje in njihove opredelitve socialnega kapitala razdelila v tri skupine. Razlog takšne delitve je v avtorjevi pripadnosti določeni stroki, katere posledica je seveda drugačno razumevanje pojma socialni kapital.

Tabela 1: Definicije socialnega kapitala različnih avtorjev

Avtorji prve skupine	Definicija socialnega kapitala
Baker (1990, str. 619)	Socialni kapital je vir, ki ga posamezniki pridobijo iz socialnih struktur in ga uporabijo za doseg svojih ciljev.
Bourdieu (1986, str. 248)	Socialni kapital je gostota in pomembnost socialnih stikov, na katere se posameznik, za izboljšanje svojega položaja, lahko zanese.
Burt (1992, str. 9)	Socialni kapital sestavljajo odnosi, ki posamezniku omogočajo uporabo materialnega in človeškega kapitala. Zanj predstavljajo pogoj za pojav socialnega kapitala redke in šibke povezave, ki jih imenujemo strukturne luknje.
Knoke (1999, str. 18)	Socialni kapital je proces, pri katerem posamezniki oblikujejo svoje mrežne povezave znotraj organizacije in med organizacijami, z namenom pridobitve dostopa do drugih posameznikov.
Portes (1998, str. 6)	Socialni kapital je sposobnost posameznikov, da s svojim članstvom v socialnih omrežjih in drugih strukturah dosežejo koristi.
Avtorji druge skupine	Definicija socialnega kapitala
Coleman (1990, str. 302)	Socialni kapital je produktiven in omogoča dostop do določenih, sicer nedosegljivih ciljev, zato ga opredelimo s funkcijo. Zanj predstavlja pogoj za pojav socialnega kapitala zgoščenost mrež in pomen zaprtosti omrežij.
Fukuyama (1995, str. 10)	Socialni kapital je sposobnost skupine ljudi, da delajo skupaj za doseg skupnih ciljev. Poudarek je na zaupanju med člani neke skupine.
Inglehart (1997, str. 188)	Socialni kapital temelji na kulturi zaupanja, ki omogoča vzpostavljanje socialnih mrež oziroma prostovoljnih združenj.
Putnam (1995, str. 67)	Socialni kapital so mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo koordinacijo in sodelovanje v korist vseh vpletenih strani.
Thomas (1996, str. 11)	Socialni kapital so prostovoljni procesi in sredstva v civilni družbi, ki omogočajo razvoj skupnosti.
Avtorji tretje skupine	Definicija socialnega kapitala
Nahapiet in Ghoshal (1998, str. 243)	Socialni kapital so sredstva, ki jih lahko mobiliziramo skozi mreže povezav oziroma kot možne vire, ki jih omogočajo mreže odnosov med posamezniki ali socialnimi enotami.
Pennar (1997, str. 154)	Socialni kapital sestavlja mreža socialnih odnosov, ki vplivajo na posameznikovo obnašanje in s tem na ekonomsko rast.
Woolcock (1998, str. 153)	Socialni kapital predstavljajo informacije, zaupanje in norme v socialnih omrežjih.

Vir: S. P. Adler in S-W. Kwon, *Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly*, 2002, str. 20, tabela 2.

Avtorji opredeljujejo socialni kapital z vidika pripadnosti stroki, vendar se zaradi tega njihove opredelitve ne izključujejo, ampak kvečjemu prepletajo in dopolnjujejo. V prvo skupino avtorjev spadajo predvsem sociologi, ki poudarjajo zunanje povezave med posamezniki, saj socialni kapital oziroma članstva v omrežjih olajšujejo delovanje posameznikov in skupin. Drugo skupino avtorjev sestavljajo predvsem politologi in ekonomisti, ki poudarjajo notranje povezave, ki so značilne za posamezne skupine, skupnosti, organizacije ... Tako imenovano tretjo skupino pa sestavljajo avtorji, ki v svojih opredelitvah socialnega kapitala prepletajo tako zunanje kot notranje povezave.

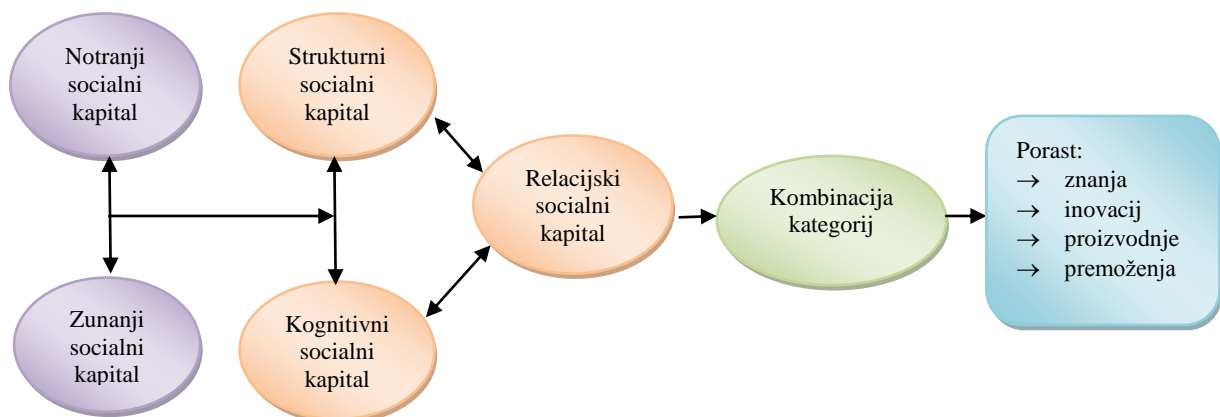
Iz vseh prikazanih opredelitev socialnega kapitala lahko povzamem, da pojem socialni kapital predstavlja razmerja med ljudmi. Je tudi ključni dejavnik pri razumevanju procesa ustvarjanja znanja, saj neposredno vpliva na proces izmenjave informacij in s tem zagotavlja lahek in hiter dostop do želenih virov v mreži.

4.2.1 Vrste socialnega kapitala

Organizacijski socialni kapital v osnovi sestavljata struktura in vsebina odnosov med člani organizacije, ki ga imenujemo **notranji socialni kapital**, in struktura ter vsebina odnosov med člani organizacije in zunanjimi partnerji, ki ga imenujemo **zunanji socialni kapital**. Tako notranji kot zunanji socialni kapital pa razčlenimo na tri kategorije socialnega kapitala, in sicer **strukturni, kognitivni in relacijski** (Škerlavaj & Kaše, 2006, str. 75).

Slika 2 prikazuje moj prikaz modela socialnega kapitala, ki je, kot že omenjeno, razdeljen na notranji in zunanji socialni kapital, oba skupaj pa s kombinacijo strukturnega, kognitivnega in relacijskega socialnega kapitala povzročita porast znanja, inovacij, proizvodnje in s tem posledično premoženja (Škerlavaj, 2007, str. 24–25).

Slika 2: Model socialnega kapitala



Strukturni socialni kapital opisuje relacije mrežnih vezi med vsemi člani mreženja – koga in kako mrežiš v okviru organizacije in z zunanjimi partnerji.

Kognitivni ali spoznavni socialni kapital opisuje, kako s svojim znanjem vplivamo na znanje drugih in obratno. Raven ujemanja v načinu razmišljanja, dožemanja in sporazumevanja ter raven prekrivanja znanja je namreč pogoj za prenos predvsem tihega znanja v organizaciji oziroma med organizacijo in zunanjimi partnerji (Škerlavaj & Kaše, 2006, str. 75).

Relacijski socialni kapital opisuje relacije (odnose) med ljudmi znotraj organizacije in zunanjimi partnerji kot predpogoj za sodelovanje oziroma kot predpogoj za strukturni socialni kapital. Pomen relacijske dimenzije se kaže zlasti v delovanju in odločanju v razmerah negotovosti. Poznamo štiri elemente oziroma vire relacijskega socialnega kapitala, in sicer: **zaupanje** (pomeni pričakovanje, da bodo obljube izpolnjene), **norme** (predstavljajo pravila, vrednote in splošno mnenje o pomembnih zadevah, ki se tičejo družbenih skupin), **dolžnosti** (zavezujejo člane k medsebojnemu zaupanju) in **identifikacijo** (je proces, v okviru katerega člani skupine čutijo in verjamejo, da resnično pripadajo skupini) (Walker & Christenson, 2005, str. 285).

Organizacijski socialni kapital sta v slovenskih organizacijah z vseh treh vidikov raziskovala Škerlavaj in Kaše (2006, str. 74). Ugotovila sta, da je v manjših organizacijah višja raven kognitivnega socialnega kapitala, v organizacijah javnega sektorja je nižja raven relacijskega socialnega kapitala, medtem ko v proizvodnih organizacijah obstaja pri posameznikih večja podrejenost skupnim ciljem kot pa v storitvenih organizacijah. Organizacijski socialni kapital ima pomembno vlogo pri povezovanju individualnega človeškega kapitala v organizacijski intelektualni kapital.

Socialni kapital nastaja takrat, ko so ljudje v interakciji znotraj družbenih mrež. Družbene mreže pa povratno zagotavljajo koristi za posameznike in skupnosti. Primeri **formalnega socialnega kapitala** so društva, klubi in organizacije posebnih interesov, za katere je značilno formalno članstvo in temeljijo na pravilih, varnosti, birokraciji in uravnoveženosti ter omogočajo nastanek socialnega kapitala na institucionalni ravni. **Neformalni socialni kapital** pa se nanaša na različne vrste druženj v restavracijah, kavarnah, na prireditvah (Barr, 1998, str. 11). Obe obliki kapitala vključujeta mreženje in omogočata ljudem interakcijo, razumevanje potreb drugih ter medsebojno pomoč na osebni in skupnostni ravni. Socialni kapital pa se lahko razvije tudi brez neposrednega osebnega stika – na medmrežju.

4.2.2 Spletni socialni kapital

Socialni kapital je začel pridobivati večji pomen, kot ga imata finančni in intelektualni kapital z razvojem informacijske dobe (»know who« je pomembnejši kot »know-how«). Pri tem gre za veze in poznanstva v smislu, da ljudje poznajo nas in naše kompetence (znanja, veščine, izkušnje, stališča, vrednote) ter so nas zato pripravljene priporočati ljudem, ki take kompetence iščejo. Širjenje, vzdrževanje in uporaba socialnega kapitala v stvarnem življenju zahtevajo veliko energije, časa in tudi finančnih sredstev. Slednje nam

pomaga zmanjševati široka uporabnost interneta, ki omogoča povezovanje in komunikacijo z ljudmi, ki jih že poznamo, ter mnogo lažje povezovanje z novimi ljudmi, ki se nam zdijo zanimivi. Ta razvoj spletnih skupnosti se je začel v okviru skupnih zanimaj, ki jih imajo ljudje (Kos, 2008).

Z izjemno hitrim razvojem informacijsko-telekomunikacijskih tehnologij se je zelo spremenil tudi način našega vsakdanjega delovanja, predvsem pa način iskanja in širjenja informacij. Dejstvo je, da živimo v digitalni dobi, prisotnost na internetu in v mobilnih omrežjih pa je postala vsakdanjost. Spletna socialna mreža je širok pojem, ki v najširšem pomenu obsega vsako spletno stran, na kateri obstaja možnost komuniciranja z drugimi uporabniki in pridobivanje novih stikov. Tako lahko med socialne mreže prištevamo najrazličnejše spletne storitve od blogov pa vse do portalov za objavljanje slik. Najpogosteje pa s pojmom internetna socialna mreža označujemo spletne storitve, pri katerih je poudarek predvsem na pridobivanju oziroma širjenju človekovega socialnega kapitala (Huber, 2007).

V začetku je socialno mreženje pomenilo predvsem klepetanje srednješolcev in študentov v skupinah na spletni strani MySpace. Danes je spletnih strani za ustvarjanje socialnih mrež že veliko in mnogi jih uporabljajo za poslovne namene. Na teh portalih so že nastale številne profesionalne mreže. Najpomembnejše portale za spletno mreženje so opisali v časopisu Businessweek, objavili pa so jih na spletni strani Poslovni utrip. To so: Doostang.com, LinkedIn.com, Xing.com, Wealink.com, Siliconindia.com, Facebook.com (Poslovni utrip, 2008).

Prednosti internetnih poslovnih socialnih mrež sta predvsem dve, in sicer člani takšnih omrežij imajo **dostop do neomejenega števila kontaktov**, v okviru katerih lahko gradijo socialno mrežo, in možnost **iskanja (boljših) zaposlitev** (Huber, 2007).

Poleg prednosti je potrebno omeniti tudi **pomanjkljivosti spletnega mreženja**. Največja, ki je internet ne omogoča, je **izguba osebnega stika**. Osebni stik pomeni osebno srečanje, individualne izkušnje, stisk rok, kemijo, druženje in občutek bližine. Torej nekaj, česar internet ne omogoča. Druga velika pomanjkljivost, ki se nanaša neposredno na spletne skupnosti za poslovne uporabnike, pa je **razkritje preveč osebnih informacij**, zato je potrebna previdnost glede tega, katere osebne informacije razkrivamo na spletu in v kolikšni meri.

Obstaja veliko število spletnih naslovov, ki omogočajo mreženje. Počasi, a vztrajno prihajajo ti svetovni trendi tudi v slovenski spletni in poslovni prostor. Kljub vsej napredni tehnologiji in enostavnemu dostopu do informacij preko spleta pa je potrebno za uspešno mreženje in s tem za poslovni uspeh imeti srečo ter velikokrat biti fizično prisoten ob pravem času na pravem mestu. Šele tako lahko zaznamo in vidimo pozitivne in negativne učinke socialnega kapitala.

4.2.3 Učinki socialnega kapitala

Vir socialnega kapitala so osebe, s katerimi prihaja posameznik v stik in na osnovi katerega izkoristi prednosti medsebojnega odnosa. V literaturi so najpogosteje omenjeni neformalni viri socialnega kapitala mreže, sledijo pa jim norme, vrednote, prepričanja, formalna pravila in zaupanje (Portes, 1998, str. 6–8).

Na osnovi teh medsebojnih stikov lahko kot **pozitivne učinke socialnega kapitala** izpostavimo (Adler & Kwon, 2000, str. 99–110):

- **dostop do informacij**, ki vodilnim v različnih organizacijah razkrijejo priložnosti in tveganja na trgu ter tako olajšajo marsikatero odločitev;
- **moč in vpliv posameznikov**, ki se še krepi v primeru, da posameznikom uspe v okviru socialnega mreženja povezati nepovezane skupine posameznikov, ki s to povezanostjo služijo njihovim interesom;
- **solidarnost** zmanjšuje stroške formalne kontrole, saj močne družbene norme in prepričanja, povezana z visoko stopnjo zaprtosti socialne mreže, spodbudijo posameznika, da spoštuje skupna pravila in navade.

Poleg pozitivnih posledic poznamo tudi **slabosti socialnega kapitala** (Adler & Kwon, 2000, str. 96–112):

- **stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov** so lahko zelo velika investicija in kot katera koli druga investicija tudi stroškovno neučinkovita;
- **informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv posameznikov**, saj so vsa oblikovana omrežja prepletena z drugimi omrežji in vse je odvisno od tega, kakšne relacije vzpostavljajo drugi posamezniki, vpleteni v mreženje;
- **negativni učinki solidarnosti znotraj skupine** lahko povzročijo tako imenovano cono udobja znotraj ene mreže, saj se posamezniki zaradi visoke stopnje solidarnosti omejijo samo na odnose znotraj skupine, kar pa ima posledice v zmanjšanju kreativnosti, v zmanjšanju pretoka novih idej, zaviranju dostopa do novih informacij, večji neprilagodljivosti in ranljivosti celotne mreže.

Razmerje med pozitivnimi in negativnimi učinki socialnega kapitala določa, kakšen bo vpliv socialnega kapitala na posameznika in skupino. Moč oziroma **velikost socialnega kapitala** merimo s številom povezav med ljudmi ter z močjo teh povezav. Ključ uspeha v posameznikovi karieri je nenehno vzpostavljanje, gradnja in ohranjanje socialnih vezi, saj so le-te glavni vir informacij, ki so potrebne za uspeh (Moje Delo, 2006).

4.2.4 Vzdrževanje socialnega kapitala

Socialni kapital oziroma medsebojna razmerja so v današnjem času bolj kot kdaj koli izpostavljena raznim pritiskom. Problem vzpostavljanja medsebojnih razmerij se najbolj pokaže v veliki nestabilnosti poslovnega okolja in prevladi virtualnih tehnologij. Redki poslovneži tudi razumejo, kako učinkovito investirati v medsebojna razmerja in kako jih uresničiti. Prusak in Cohen (2001, str. 85–88) vidita rešitev tega problema v kreiranju povezav med ljudmi v organizaciji, vzpostavitvi medsebojnega zaupanja ter v povečanju sodelovanja med člani organizacije. Ključno pri tem je, da se zaposleni med seboj dobro poznajo, si zaupajo, se lažje in hitreje učijo ter so pri delu bolj kreativni. Močna medsebojna razmerja imajo za posledico učinkovito funkcioniranje posameznika in s tem celotne organizacije.

Z opisom organizacijskega koncepta mreženja sem zaključila teoretični del svojega magistrskega dela. V praktičnem sledi intervju na temo mreženja z vodilnimi predstavniki iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema.

5 SKUPINA INTERING HOLDING

Podjetje Interling, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1991 kot družba za izvajanje investicijskega inženiringa v Sloveniji in na Madžarskem. Kmalu je temu sledila ustanovitev družbe s trgovinsko dejavnostjo Regal – Trgovina, d. o. o., leta 1998 pa prevzem SGP Pomgrad, d. d. S popolno reorganizacijo in konsolidacijo poslovanja je SGP Pomgrad leta 2002 postal ena vodilnih gradbenih družb v Sloveniji. Obseg poslovanja sistema Interling je kmalu ponudil nove poslovne priložnosti, ki so se uresničile z nakupom KG Rakičan, d. d., (danes Skupina Panvita) leta 2001. Slednje je pomenilo širitev poslovnega sistema na področju kmetijske in mesnopredelovalne dejavnosti.

5.1 Opis podjetja

Z ustanovitvijo družbe Interling Holding, d. o. o., leta 2001 so se lastniški deleži družb, ki so bile prej vpete v sistem podjetja Interling, prenesli v skupno krovno družbo. Interling Holding s sedežem v Ljubljani je torej krovno podjetje, ki v svoji sestavi združuje podjetja iz skupine SGP Pomgrad in iz Skupine Panvita. V Interling Holdingu se vršijo funkcije upravljanja in nadziranja hčerinskih podjetij ter tudi razvoj lastnih investicijskih projektov s področja ekologije, komunalne infrastrukture, vodoizrabe, energetike, živilske industrije in turizma. Vse to so področja, kjer je Interling Holding preko hčerinskih podjetij kapitalsko udeležen, upravljavsko aktiven ter kadrovsko dobro usposobljen.

Z ustanovitvijo Inštituta za sonaravne inovativne tehnologije (ISIT) želi Interling Holding vstopiti na nova področja razvoja. Inštitut izhaja iz tehnološke mreže IPMT (Inteligentni polimerni materiali in tehnologije) in njegov osnovni namen je spodbujati ter voditi prenose vrhunskih tehnologij v industrijsko okolje s ciljem dvigovanja konkurenčne sposobnosti in strateških priložnosti za podjetja v vseh gospodarskih panogah ter s tem posledično dosegati napredek in blaginjo tako v Sloveniji kot v Evropski uniji.

Osnovni kapital družbe znaša 755.299,99 EUR. V celotnem poslovnem sistemu, ki združuje tako gradbeništvo kot tudi agroživilstvo je zaposlenih med 1.600 in 1.700 oseb. Poslovno leto 2009 je bilo tudi za Interling Holding krizno poslovno leto. Kriza je bila najmočnejša v gradbenem segmentu, medtem ko je bila nekoliko manjša v živilskem segmentu. Cilji, ki so bili zastavljeni s poslovnim načrtom 2009, niso bili 100 % realizirani.

Holding je v letu 2009 dosegel 267.157 EUR lastnih prihodkov, kar predstavlja indeks 49 glede na preteklo leto, in 657.067 EUR čistega dobička, kar predstavlja indeks 67 glede na preteklo leto. Holding beleži najmočnejši padec v gradbeni dejavnosti, kjer so se prihodki zmanjšali na indeks 72 glede na preteklo leto.

V Skupini Interling Holding se zavedajo, da so ključ slehernega uspeha in garancija za prihodnost izključno ljudje, zato so kadri temelj razvoja celotnega sistema. Kako se razvijajo vodilni kadri v okviru mreženja, bom poskušala izvedeti skozi intervju, ki sem ga opravila s štirimi vodilnimi predstavniki iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema.

5.2 Namen raziskave

Namen raziskave je preveriti teoretično vsebino mojega magistrskega dela pri štirih vodilnih predstavnikih iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema. Zanima me, kako intervjuvanci razumejo pojem mreženje in koliko ga dejansko uporabljajo v vsakodnevni poslovni praksi. Poznajo teorije o uspešnem mreženju posameznika, ki na raznih mrežnih srečanjih pušča za posledico uspešno navezan kontakt ter omogoči hitro in učinkovito pridobivanje informacij, ki so potrebne za uspešnost celotne organizacije? Vedo, da je uspešno mreženje samo tisto, ki pusti za posledico razširitev mreže poznanstev in s tem omogoči pridobitev potrebnih informacij v najkrajšem možnem času?

Prepričana sem, da se vodilni kadri v podjetju zavedajo turbulentnega poslovnega okolja in nujnosti pravočasno zaznanih poslovnih priložnosti in spretnega odzivanja na njih. Pa se zavedajo tudi, kako jim lahko pri tem pomaga mreženje?

5.3 Metodologija

Odgovore na zgornja vprašanja poskušam izvedeti skozi intervju, pri katerem sem si zastavila cilj, da analiziram pomen mreženja posameznika za uspešnost celotne organizacije v sodobnem poslovnem svetu. Odločila sem se za strukturirani intervju in odprta vprašanja, saj imajo tako intervjuvanci možnost z lastnimi besedami pojasniti razumevanje in poglede glede zastavljenih vprašanj. Intervjuje sem izvedla na sedežu družbe Interling Holding novembra 2009, kjer sem bila tudi zaposlena do konca leta 2009.

Intervju vsebuje 14 vprašanj, ki so sestavljena tako, da pokrivajo celotno vsebino teoretičnega dela. Ker sem bila v sistemu Interling Holding zaposlena, poznam hierarhijo in s tem tudi avtonomijo pri sprejemanju ključnih odločitev, zato sem se odločila samo za štiri intervjuje, kajti ti štirje vodilni v omenjenem poslovnem sistemu predstavljajo in zastopajo mnenje preostalih vodilnih, ki so nižje (direktorji hčerinskih družb) v organizacijski strukturi Interling Holdinga. Lahko jih poimenujem kot nosilce razvoja in s tem tudi mreženja celotnega poslovnega sistema. Iz tega razloga so vprašanja bolj poglobljena, z namenom dobiti čim bolj realno sliko o tem, kako intervjuvanci razumejo pojem mreženja, kako mrežijo in kako rezultate mreženja uporabljajo v vsakodnevni poslovni praksi. Zápise intervjujev sem jim poslala v avtorizacijo po elektronski pošti, tako da so intervjuvanci lahko še enkrat preverili svoje odgovore, jih dopolnili in malenkostno tudi spremenili. Kljub dejstvu, da so vsi pri svojem načinu vodenja in mreženja uspešni, pa še vedno ostaja prostor za izboljšanje. In s svojimi predlogi izboljšav zaključujem analiziranje posameznih odgovorov na vprašanja.

Cilj intervjuja je potrditev teorije s praktičnimi nasveti in delom v omenjenem poslovnem sistemu, saj si pridobitev ustreznih informacij za uspešno poslovanje brez mreženja težko predstavljam. Z raziskovalnimi vprašanji sem dobila relativno skromne odgovore na ključna vprašanja, ki so pomembna za mreženje. Pri dveh intervjuvancih se je pojavil strah objave njunega imena, zato (kljub obljubi, da imen ne bom objavila) verjetno tudi nista odgovorila na vsa podvprašanja. Domnevam, da je bil problem tudi v preveliki vpetosti v lokalno okolje, neke vrste monopol in s tem samozadostnost oziroma nepotrebnost mreženja. Problem, ki ga pri tem vidim, je **rok trajanja** (funkcije, proizvoda), ki lahko hitro poteče, in če nismo tudi strokovno širše podkovani, lahko v smislu trženja samega sebe in svojih idej naletimo na nepremostljive ovire.

Intervjuvancev ne poimenujem z imenom in priimkom, temveč z oznakami oseba A, B, C in D.

Oseba A je stara 59 let, trenutni položaj zaseda 6 let in ima skupno 32 let delovne dobe.

Oseba B je stara 37 let, trenutni položaj zaseda 7 let in ima skupno 12 let delovne dobe.

Oseba C je stara 42 let, trenutni položaj zaseda 3 leta in ima skupno 18 let delovne dobe.

Oseba D je stara 42 let, trenutni položaj zaseda 2 leti in ima skupno 17 let delovne dobe.

5.4 Rezultati, komentarji in predlogi izboljšav

Odgovore na vprašanja podajam, primerjam in komentiram sprotno, saj se tako najlaže opazi razlika in podobnost v dojetanju posameznih pojmov med intervjuvanci. Prav tako na koncu komentarja dodam še svoj predlog, v okviru katerega vidim prostor za izboljšanje. Iz razloga nepristranskosti ne komentiram predzadnjega in zadnjega vprašanja, v katerem intervjuvanci izrazijo videnje samega sebe in razlago pojma **uspešno mreženje**. Na koncu tega poglavja povzemam bistvene ugotovitve celotne raziskave oziroma intervjujev.

Vprašanje št. 1: Ko sem se odločala za temo svojega magistrskega dela, sem bila začudena, da na temo mreženje ni bilo na razpolago veliko gradiva, zato me najprej zanima, kaj vi razumete pod tem pojmom? Ste morda prebrali kakšno knjigo ali študijo na to temo? Če da, katero?

Odgovori:

Oseba A: Pod pojmom mreženje razumem ustvarjanje socialne mreže znanstev. Ustrezne strokovne literature za ta pojem nisem iskal in tudi nikoli prebral.

Oseba B: Mreženje razumem kot formalno in neformalno spletnje družbenih vezi, kjer se mešata poslovni in zasebni odnos, vse z namenom enkrat v prihodnosti koristiti take vzpostavljene relacije. Neke posebne literature o tem nisem prebral niti ne vem, če obstaja, informacije črпам iz časopisov in pogovorov.

Oseba C: Pod pojmom mreženje razumem vzpostavitev socialne mreže, ki je lahko pomoč pri doseganju poslovnih ciljev. Prebral pa nisem s tega področja nobene knjige.

Oseba D: Na temo mreženja sem prebral nekaj strokovnih člankov in poslušal nekaj strokovnih razprav. Pojem mreženje si razlagam predvsem kot širjenje poslovnega poznanstva in s tem širjenje poslovnega vpliva ter pridobivanja poslovno koristnih informacij, tako v branži kot v širši poslovni skupnosti.

Komentar: V osnovi intervjuvanci poznajo pojem mreženje, kar pomeni, da spremljajo aktualne dogodke in s tem pojme, ki se pojavljajo v medijih. Intervjuvanci (z izjemo enega, ki žal ni povedal, katere strokovne članke je prebral in katere strokovne razprave je poslušal) ne kažejo nobenega interesa za iskanje in prebiranje dodatne literature s tega področja. To morda ni najboljše za osebni razvoj, saj si s prebiranjem strokovne literature širimo spekter znanja in hkrati osvežimo že pozabljene informacije. Slednje nam lahko dajo marsikatero idejo za rešitev iz različnih situacij – rešitev naše situacije ali pa dobimo idejo za rešitev situacije našega mrežnega partnerja. Jih pa razumem, saj so verjetno precej

obremenjeni in poskušajo najti čim več informacij iz drugih medijev. V odgovorih je čutiti preferiranje mreženja, ki rezultira v poslovnih koristih, čeprav mreženje ni omejeno samo na delo.

Prostor za izboljšanje vidim v prebiranju literature ter v udeležbi na seminarjih in dogodkih s področja mreženja. Tako lahko povsem nepričakovano srečamo novega mrežnega partnerja ali pa preko njega spoznamo drugega, za nas in našo situacijo bolj primerne.

Vprašanje št. 2: Vrniva se na začetek vaše karijerne poti. Kako ste se vi osebno pripravljali na mreženje? Kdaj ste prvič slišali za ta pojem? Ste vedeli za ta pojem ali ste ga preprosto tolmačili kot formalno ali neformalno druženje s posledico pridobivanja koristnih informacij?

Odgovori:

Oseba A: Za pojem mreženje sem prvič slišal v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in to v vsebini »Druženje in koriščenje druženja.«

V devetdesetih se je pojem mreženje začel uporabljati tudi na področju povezovanja podjetij po vertikali njihove dejavnosti.

Oseba B: Mreženje je prišlo nekako samo po sebi, z občutkom in izkušnjami ter srečevanjem množice različnih ljudi na sedanjem delovnem mestu, tako da se nanj nisem posebej pripravljaj, ampak bolj improviziral od situacije do situacije.

Oseba C: Vzpostavitev socialne mreže je bila že v začetku povezana z željo spoznati čim več ljudi, se z njimi pogovarjati in slišati njihova mnenja z različnih področij. Šele kasneje sem slišal za termin mreženje, ki mi že od začetka ni všeč, saj v slovenskem prevodu deluje preveč ciljno in prepotencira druženje z namenom iskanja koristi. Ne verjamem, da je to lahko edini cilj komunikacije med ljudmi.

Oseba D: Termin mreženja je relativno nov, vsebine imajo bistveno daljšo zgodovino. Sam se nisem nikoli posebej ukvarjal oziroma angažiral na to temo, vse se je dogajalo oziroma se dogaja spontano kot del poslovnega udejstvovanja.

Komentar: Preseneča me dejstvo, da se nobeden od intervjuvancev ni posebej pripravljaj na mreženje, ampak so ga ali pa ga morda še vedno tolmačijo v tisti najbolj osnovni in grobi obliki, in sicer kot poslovne vezi in poznanstva, ki se začnejo tkati spontano, na delovnem mestu ali pa v okviru udeležbe na kakšnem službenem dogodku. Sama sem mnenja, da brez dobro zastavljenega osebostnega koncepta mreženja posameznik ne more biti dolgo uspešen v okviru organizacijskega koncepta mreženja. Morda bi k temu lahko dodala, česar pa nisem zasledila v nobenem članku, da lahko mrežimo tudi z opazovanjem in posnemanjem drugih. Tukaj sicer vidim problem neuniverzalnosti, nesproščenosti in ne

nazadnje tudi nadležnosti, saj veliko ljudi ne mara, da se njihov osebni slog mreženja kopira.

Prostor za izboljšanje vidim v prebiranju literature s področja mreženja in v pripravah na mreženje. V pripravah je večina uspeha – ne nazadnje se na vsak poslovni sestanek moramo dobro pripraviti, če želimo pozitivne rezultate. Ne vidim razloga, zakaj bi bilo mreženje izvzeto iz priprav.

Vprašanje št. 3: Kje vidite razliko med mreženjem na osebni ravni (oziroma kako mrežite vi osebno) in med mreženjem na ravni organizacije, ki jo vodite?

Odgovori:

Oseba A: Ne vidim nobene razlike, saj ima oboje isti cilj.

Oseba B: Princip in namen je v obeh primerih isti, le vsebina cilja je drugačna (zasebna ali poslovna).

Oseba C: To je v bistvu zelo enostavno. Vzpostavljanje socialne mreže za potrebe organizacije je omejeno na področja, kjer organizacija deluje, oziroma so za organizacijo pomembna, vzpostavljanje socialne mreže na osebni ravni pa zadovoljuje širšo paleto interesov.

Oseba D: Praktično ni nobene razlike, organizacija je vedno personificirana skozi direktorja, lastnike in vodilne sodelavce.

Komentar: Odgovor me je spet malo presenetil, saj nisem pričakovala, da bodo kar trije intervjuvanci tolmačili, da je mreženje na osebni in na organizacijski ravni v bistvu eno in isto. To razumem v okviru mreženja kot postavljanje ciljev organizacije pred osebne cilje, kar lahko pohvalim, saj tako ti vodilni gledajo širše, naprej in poskušajo s svojim vplivom zagotoviti dolgoročni obstoj organizaciji, ki jo vodijo, in s tem prihodnost tudi svojim podrejenim.

Prostor za izboljšanje vidim v tem oziroma predlagam, da vodilni kljub svoji veliki odgovornosti in pripadnosti podjetju, ki ga vodijo, ločujejo med individualnim, osebnostnim in organizacijskim konceptom mreženja. Nič ni večno, vse se ustanovi, zgradi, pridobi, ima določen življenjski cikel in na koncu propade. To še posebej velja za vodilne funkcije v podjetju. Zato bi bilo dobro, da vodilni vseeno ohranijo en del sebe, na tem delu gradijo in ga ne poosebljajo z organizacijo, ki jo trenutno vodijo. Nove priložnosti zmeraj zahtevajo nove prilagoditve, drugačne oblike vodenja in ne nazadnje tudi nove poti mreženja. Pri reševanju novih problemov morda dosedanji prijemi ne bodo primerni.

Vprašanje št. 4: Kakšen stil mreženja je za vas značilen? Ste bolj odprti ali zaprti vase? Mrežite zmeraj zgolj načrtno, na kakem dogodku, ali tudi nenačrtno, spontano? Kakšne prednosti in slabosti opazate pri svojem stilu mreženja?

Odgovori:

- Oseba A:** Pri meni se vse dogaja bolj nenačrtno in zato težko govorim o prednostih ali pa slabostih.
- Oseba B:** Po naravi sem nekoliko zadržan pri spoznavanju novih ljudi, da najprej lahko precenim situacijo in se potem odločim, kako pristopiti, od tega pa je odvisna tudi načrtnost mreženja.
- Oseba C:** Značilno zame je »nenasilno mreženje«. Enostavna navezava stikov, načrtovanih in nenačrtovanih. Prednost, ki jo opažam, je pridobitev zaupanja ljudi, kar se seveda trudim tudi upravičiti. Slabost pa verjetno časovne omejitve v druženju, izogibanje zabavam ...
- Oseba D:** Spontan. Bistveno večkrat odprt kot zaprt. Verjamem, da če informacije daješ, jih s podobno mero tudi dobivaš nazaj. Vse skupaj seveda z zdravo mero poslovne preračunljivosti. Lahko bi bil pri svojem mreženju nekoliko bolj sistematičen in ciljno usmerjen.

Komentar: Odprto in nenačrtno, spontano mreženje, ki ga zagovarja večina intervjuvancev, je verjetno tisto pravo, pravilno, saj so vsi štirje intervjuvanci po rezultatih podjetij, ki jih vodijo, uspešni poslovneži. Večina pravih stvari se tako ali tako zgodi naključno, spontano in po spletu različnih okoliščin. Uspešnost posameznika, da pravočasno prepozna pravo priložnost, je tako odvisna od njegove angažiranosti in izkušenj. Nekako sem dobila občutek, da se intervjuvanci določenim delom vprašanj spretno izogibajo. Morda ne zaupajo toliko mreženju, ne razmišljajo o posledicah določenega srečanja, ga ne analizirajo ali pa jih to enostavno ne zanima.

Prostor za izboljšanje vidim v individualni analizi koncepta mreženja. S postavljanjem odkritih vprašanj in iskanjem odgovorov nanje bi vsak pri sebi odkril šibke točke, ki bi jih bilo potrebno izboljšati ali celo odpraviti. S slabenjem slabosti in krepitevijo kreposti naredimo ogromno za sebe in s tem tudi za organizacijo ter okolico, v kateri delamo in smo. Skratka, iskrenost v odnosu do samega sebe vodi potem tudi v iskrene in poštene interakcije z drugimi.

Vprašanje št. 5: Kakšne so po vašem mnenju prednosti in slabosti formalnega in neformalnega druženja? Kateri obliki dajete prednost in zakaj?

Odgovori:

- Oseba A:** Prednost dajem vedno neformalnemu druženju, ki je bolj pestro in tudi zaupljivo.
- Oseba B:** Formalno druženje je potrebno zaradi resnosti sklepanja poslov, kot predhodnica pa je neformalno druženje nedvomno prepotrebno, tudi zaradi »priprave terena«.

Oseba C: Pri formalnem druženju je mnogo lažje slediti interesom in ciljem, hkrati pa formalnost zmanjšuje pretok koristnih informacij. Neformalno druženje pa omogoča lažjo komunikacijo in preverjanje idej, ni pa sistematičnosti.

Oseba D: Prava mera je formalno druženje s pridihom iskrene osebne note. Preveč neformalnega druženja zna biti naporno, lahko se tudi pomešajo emocije s pričakovanimi racionalnimi potezami oziroma odločitvami.

Komentar: Iz odgovorov lahko razberem, da intervjuvanci nekako dajejo prednost formalnemu druženju, katerega vsebino in cilje lažje kontrolirajo in jim sledijo. Pri tem se zavedajo omejitev, ki jih prinaša vsaka formalnost: sproščenost, večji odmik od vnaprej določene teme pogovora, časovne omejitve druženja. Neformalno druženje za vse pomeni nekakšno »pripravo terena«, na podlagi katerega potem lažje dosežejo sporazum na formalnem sestanku.

Kot pri vsaki stvari je tudi pri formalnem in neformalnem druženju potrebno najti pravo ravnovesje. Obe obliki ponujata tako prednosti kot slabosti, vendar s pravo mero intuicije in kančkom sreče lahko izkoristimo prednosti obeh oblik v svoj prid in s tem v prid organizacije.

Prostor za izboljšanje vidim v zmanjšanju togosti obnašanja. Preveč formalnosti zavira izmenjavo in produciranje novih idej, ki so gonilna sila vsake organizacije. Osebi A, ki daje vedno prednost neformalnemu druženju, ta neformalnost omogoča bolj raznolik in zaupljiv pretok informacij. Slednje pa so generator novih idej in potem implementacija letih v delovno okolje ni več daleč, s tem pa tudi rast podjetja in ohranjanje stabilnosti na trgu.

Vprašanje št. 6: Menite, da lahko mreženje prinese tudi negativne posledice? Zakaj da oziroma zakaj ne? Katere so po vašem mnenju največje napake, da mreženje ne prinese zelenih pozitivnih učinkov?

Odgovori:

Oseba A: Gotovo so tudi negativne posledice mreženja, saj so ljudje večkrat nevoščljivi in egoistični.

Oseba B: Mreženje lahko privede tudi do situacij, ko na primer ni najbolj primeren trenutek, da bi kontaktiral z nekom, pa se temu, zaradi dolgoročnih obojestranskih koristi, ne moreš kar izogniti.

Oseba C: Da, če ni zavedanja, da je to le del obveznosti, ki jih ima vodstvo. Največja napaka: preveliko pričakovanje.

Oseba D: Tako pri formalnem oziroma neformalnem druženju moramo igrati iskreno in pošteno igro. Če temu ni tako, se stvari prej ali slej zapletajo. Posledica tega je nezaupanje, ki hromi poslovne, formalne in neformalne oziroma osebne

odnose.

Komentar: Žal je spet opaziti izmikanje bolj natančnemu odgovoru na relativno preprosto vprašanje. Kaj je vzrok, lahko samo ugibam: morda slabe izkušnje, nepripravljenost priznati lastne napake ali gledanje na mreženje kot le na del delovnih obveznosti. Vsi trije naštetih vzroki so žal del realnosti, nemogoče je, da bi bilo mreženje izjema in prinašalo samo pozitivne učinke. Vendar je potrebno z distance pogledati na vsako stvar in v njej iskati le prednosti. Na ta način in s »pošteno igro« se pridobita ugled in zaupanje v mrežnega partnerja, ki si ga želi večina udeležencev mreženja.

Prostor za izboljšanje vidim v večjem iskanju pozitivnih učinkov mreženja. Nekako sem dobila občutek, da se preveč izpostavlja negativna stran mreženja. Razne teorije potrjujejo dejstvo, da pozitivno gledanje na določeno stvar in s tem pozitivno razmišljanje privedeta do pozitivnega rezultata.

Vprašanje št. 7: Poslovne vizitke so postale nekaj tako samoumevnega, da si enostavno več ne znamo predstavljati poslovneža, ki jih ne bi imel. Zanima me, kako ravnate z vizitkami, kje shranjujete svoje in kje prejete? Kaj vam osebno pomeni ta košček papirja?

Odgovori:

Oseba A: Poslovne vizitke so ogledalo osebe in družbe, v kateri oseba dela, so lahko tudi »hand« prepoznavnosti. Vizitke shranjujem v posebnih etuijih, posebnega odnosa do njih pa nimam.

Oseba B: Poslovne vizitke so poslovna izkaznica neke osebe v poslovnem svetu, zato je poslovno primerno in tudi skorajda obvezno, da se sploh pri prvem formalnem srečanju predstaviš z vizitko, saj je nemogoče, da si vsak zapomni ime, sploh če je sestanek številčen, sploh pa se ob prvem srečanju ne predstaviš s celotnim imenom in priimkom ter funkcijo, to lahko naknadno razbereš z vizitke. Vizitke nosim s seboj v torbi, avtu ...

Oseba C: Prejete vizitke razdelim v skupino nepomembne, ki končajo v košu za smeti, in pomembne. Pomembne vizitke so arhivirane, najpomembnejše pa prenesene v računalniško bazo. Lastne imam v pisarni, poslovnem kovčku in avtu. Včasih, v primeru potrebe, pa tudi v obleki. Vizitka je pomembna za predstavitev in shranitev kontaktov.

Oseba D: Vizitka je poleg pravega osebnega stika najpomembnejša informacija o sogovorniku, predvsem je ta informacija večplastna, pove o urejenosti sogovornika, o njegovi poslovni kulturi in spoštovanju nasprotne strani.

Komentar: Intervjuvanci se zelo dobro zavedajo pomena izročanja, prejemanja in shranjevanja vizitk. Zanimiv je primer osebe C, ki razvršča vizitke na pomembne,

najpomembnejše in nepomembne, slednje najdejo svoje mesto v košu za smeti. Z osebo C se strinjam, saj je potrebno iz poplave vizitk, ki jih prejmemo, vsak dan izločiti in shraniti le tiste, ki so za nas pomembne.

Prostora za izboljšanje v povezavi z vizitkami ne vidim. Vsi se zavedajo, da so vizitke prvi stik s poslovnim partnerjem, njihovo ogledalo in ogledalo podjetja, ki ga zastopajo. To pa je tudi osnovna funkcija vizitk.

Vprašanje št. 8: Internet je danes tako razširjen, da si sodobno poslovanje brez njegove uporabe težko predstavljamo. Kaj menite o spletnem socialnem mreženju? Ste morda član kakšne socialne spletne mreže, kot so na primer LinkedIn, Facebook, Twitter? Zakaj da oziroma zakaj ne? Če da, kakšne so prednosti oziroma slabosti takšnega mreženja? Če ne, kaj menite o teh spletnih mrežah?

Odgovori:

Oseba A: Sem eden tistih, ki si poslovanje predstavljajo tudi brez interneta in nisem član nobene spletne socialne mreže.

Oseba B: Sam se spletnega mreženja ne udeležujem, ker se mi zdi zelo neosebno, sploh pa ne vem, zakaj bi nekomu oziroma vsem razlagal, kaj sedaj počnem, kdaj grem spat, kaj sem jedel in podobno. Mogoče ne razumem vseh prednosti spletnega mreženja in ga bom nekoč tudi sam uporabljal, ampak zaenkrat me ne pritegne zadosti, nikakor pa ne mislim tega početi le zato, ker je sedaj to nek trend.

Oseba C: Nisem več član socialne spletne mreže. Sicer sem v eni še vpisan, vendar izključno zato, ker še nisem ugotovil, kako se izbrisati. Po mojem osebnem mnenju moraš imeti za vzdrževanje socialne spletne mreže čas, če ga pa ni oziroma imajo prednost druge zadeve, pa je bolje ne sodelovati.

Oseba D: Nisem si še izdelal dokončnega mnenja o spletnih mrežah in pojavljanju skozi le-te. Predvsem se mi zdi, da nudijo veliko nevidnih pasti – anonimnost, odsotnost potrebe po osebnem stiku, potencialne zlorabe, nizka kultura komuniciranja ... Samemu mi je ta način mreženja tuj oziroma se na to temo nisem bil pripravljen še kakor koli potruditi.

Komentar: Ne preseneča me odgovor osebe A, da ni član nobene socialne spletne mreže. Pripada generaciji, ki je poslovno pot začela v tako imenovanih drugih časih, časih, ko še ni bilo razmaha računalnikov, sodobnih tehnologij in tudi ne interneta. Popolnoma razumem, da ne čuti nobene potrebe po iskanju poslovnih stikov na medmrežju, saj je svojo mrežo dobro spletla brez prednosti, ki jih ponuja digitalna doba.

Presenečajo pa me odgovori mlajše generacije poslovnežev, za katero pa človek nekako pričakuje, če ne že zahteva, da je v koraku s časom. In biti v koraku s časom danes

vsekakor pomeni **biti viden** in **videti** tudi druge poslovneže na spletu. Res je, da na začetku ni osebnega stika, vendar v morebitnih kasnejših sodelovanjih slej ko prej pride do njega.

Prostor za izboljšanje vidim v prijavi mlajše generacije poslovnežev v socialne mreže, ki se uporabljajo za poslovne namene. Strah pred izgubo anonimnosti je po mojem mnenju na spletnih straneh, ki so namenjene poslovnežem, pretiran. Vsak objavi toliko informacij, kot sam želi. Kot direktor relativno poznanega podjetja pa tako ali tako izgubiš velik del anonimnosti in to s spletom ali brez njega.

Vprašanje št. 9: Ste član kakšnega združenja? Katerega? Zakaj da oziroma ne? S kakšnim namenom ste se (se niste) včlanili? Kaj vam je članstvo prineslo pozitivnega in kaj negativnega?

Odgovori:

Oseba A: Nisem član nobenega združenja.

Oseba B: Sem član nekaterih društev in združenj, v nekaterih bolj v nekaterih manj aktivno, vse pa zaradi ustvarjanja novih osebnih socialnih stikov z drugimi, ki imajo podobne interese ali delujejo v podobnih interesnih sferah kot sam.

Oseba C: Sem član več združenj. Tako dobrodelnih kot podpornih. V bistvu zato, ker verjamem, da je dolžnost vsakega od nas tudi v tem, da podpiramo aktivnosti, ki so namenjene širši koristi. Članstvo seveda prinese korist, to je dober občutek, da počneš nekaj koristnega tudi za druge.

Oseba D: Rotary klub – verjamem v dobrodelno poslanstvo, predvsem tistih, ki so dosegli dovolj visok materialni in družbeno vpliven nivo. Drugih druženj in asociacij se v precej velikem loku izogibam, preprosto verjamem, da je vložena energija in čas večji od potencialnih učinkov, včasih je moteča tudi tako imenovana opredeljenost oziroma ožigasanost članov.

Komentar: Iz relativno posplošenih odgovorov lahko razberem, da intervjuvanci, ki so člani kakšnih združenj, dajejo prednost predvsem dobrodelnim. Skrb za širšo lokalno ali regionalno korist je vsekakor pohvalna. Izogibanje javnemu linču in ugibanjem, zakaj je nekdo član točno določenega združenja, pa morda ni ravno najbolj pametna odločitev, saj je večina ljudi v združenjih predvsem zaradi iskanja mrežnih koristi in s tem lažje in hitrejše izmenjave informacij. Res je, da je potrebno biti aktiven član združenja, vložiti veliko energije in prostega časa, da član na koncu dobi (ali pa tudi ne) nekaj v zameno za svoj prispevek združenju. Na žalost je potrebno velikokrat preslišati marsikatero pikro na svoj račun. Iz vsake negativne izkušnje pa je potrebno potegniti nekaj koristnega, najprej zase in nato, če je le možno, še za organizacijo.

Prostor za izboljšanje vidim v poglobljenem razmisleku o članstvu in s tem izpostaviti v kakšnem javno odmevnem združenju. Vsaka zgodba ima zmeraj dve plati. Oziranje na govornice še nobenega uspešneža ni pripeljalo daleč. Največja osebna moč se kaže ravno v tem preslišanju, saj se za največjim blatenjem dobrega imena velikokrat skrivata samo nevoščljivost in šibkost posameznikov, ki jim je spodletelo, in s sprožanjem govoric o drugih odmikajo pozornost od lastnih napak.

Vprašanje št. 10: V kakšnem razmerju bi 100 % v podjetju, v smislu svojega doprinosa k uspešnosti le-tega, razdelili med finančni kapital (denar, finance, vrednostni papirji), človeški kapital (znanje) in socialni kapital (relacije med ljudmi; socialne vezi, ki se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami)? Zakaj?

Odgovori:

Oseba A: K uspešnosti podjetja v svojem deležu prispeva: finančni kapital 40 %, človeški kapital 40 % in socialni kapital 20 %. Uspešnost podjetja zagotavljajo ljudje in njihovi medsebojni odnosi. Finančni kapital je samo nujno potreben vložek, ki pa nima ustrezne teže v uspešnosti poslovanja podjetja.

Oseba B: 40 % finančni kapital, 40 % človeški kapital, 20 % socialni kapital.

Oseba C: Težko je tako ocenjevati. Mogoče 40 % - 40 % - 20 %.

Oseba D: 25 % – finančni kapital

25 % – človeški kapital

50 % – socialni kapital

Posel delamo ljudje, finančni kapital je samo orodje. Ljudje pa funkcioniramo v krdelu, podobno kot volkovi, zato je tako imenovani socialni kapital ključen za uspeh.

Komentar: Iz odgovorov oseb A, B in C lahko razberem, da pripisujejo veliko vrednost materialnemu in človeškemu kapitalu. Verjetno je poudarjanje vrednosti materialnega kapitala kar na mestu, saj je trenutna ekonomska kriza v gradbenem in tudi živilskem segmentu na vrhuncu. Vsakodnevno spopadanje z likvidnostjo, s pridobivanjem novih poslov, z iskanjem tržnih niš in podobno postavi denar, znanje in izkušnje na prvo mesto. Žal osebi B in C ne razložita, zakaj sta se odločili za takšno procentualno delitev kapitala v podjetju, medtem ko oseba A na eni strani pripisuje posamezniku in odnosom med posamezniki ključno vlogo za uspeh podjetja, po drugi strani pa nameni samo 20 % pomembnosti socialnemu kapitalu. Iz vsega povedanega lahko sklepam, da se vsi trije intervjuvanci zavedajo vrednosti socialnega kapitala in bi mu verjetno pripisali višji odstotek, če bi bila ekonomija v vzponu oziroma na vrhu ekonomskega cikla.

Izmed vseh štirih pa izstopa oseba D, ki s svojimi odgovori poudari pomembnost posameznika in tkanja pozitivnih odnosov med zaposlenimi za dolgoročno uspešnost

podjetja. Kljub trenutni krizi nameni 50 % socialnemu kapitalu, saj po njenem mnenju posel delamo pozitivno motivirani ljudje. Le redki vodilni v podjetju se zavedajo, da s spodbujanjem timskega duha in krepitvijo posameznikovega občutka pripadnosti in pomembnosti za podjetje dosežejo tako zvišanje finančnega kot tudi človeškega kapitala. Slednji so zato tudi dolgoročno najuspešnejši in s svojim socialnim čutom izstopajo iz sivega kapitalističnega povprečja.

Prostor za izboljšanje vidim v razmišljanju in poskušanju postavljati ljudi, zaposlene, v ospredje. Lažje je poudarjati pomen ljudi za podjetje, težje pa je to dejansko uresničiti. Še posebej sedaj, v času ekonomske krize, ko se podjetja borijo za posle in svoj obstanek na trgu.

Vprašanje št. 11: Kako ohranjate in vzdržujete stike z osebami, s katerimi trenutno poslovno ne sodelujete, vendar imate namen oziroma občutek, da bo do sodelovanja morda nekoč vendarle (ponovno) prišlo?

Odgovori:

Oseba A: Kontakte vzdržujem s telefonskimi stiki, drobnimi pozornostmi (čestitka ob rojstnem dnevu, božiču, življenjskem jubileju) in srečanji.

Oseba B: Tukaj sem malo pretog, mislim, da moram na tem področju narediti več.

Oseba C: Najpogosteje s telefonskimi pogovori in elektronsko pošto.

Oseba D: Nesistematično, po naključju. To sicer ni najbolje, je pa model, ki se ga vsi več ali manj poslužujemo. Temu v veliki meri botruje delovni tempo in siceršnji hiter ritem življenja.

Komentar: Za dobre medosebne odnose se moramo vedno znova truditi in jih negovati. S tem pokažemo spoštovanje do konkretne osebe in v poslovnem okolju tudi do njenega dela. Še posebej pride to v ospredje, ko osebo čez precej časa spet potrebujemo za dosego svojega cilja. Za pomoč jo lahko prosimo z veliko manj zadrege in večjo možnostjo za njen pozitiven odziv, če smo ves čas, ko je nismo potrebovali, vzdrževali občasne stike z njo, ali preko osebne srečanja, telefonskega klica ali zgolj preko elektronske pošte. Tako ravna večina ljudi, saj imajo občutek, da jih ne kličemo samo, ko potrebujemo pomoč, ampak se nanje spomnimo tudi ob dogodkih, ki njim osebno veliko pomenijo. Intervjuvanci se tega zelo dobro zavedajo, čeprav dva izmed njih priznavata, da morata na tem področju še kaj narediti.

Prostor za izboljšanje vidim v sistematično urejenem seznamu oseb z vsemi najpomembnejšimi podatki in dogodki. Tako se ne bo pripetilo, da bi osebo pozabili kontaktirati ob raznih praznikih, rojstnih dnevih, jubilejih ... Tak seznam lahko služi kot baza podatkov, iz katere hitro izberemo pravo osebo za določeno nalogo.

Vprašanje št. 12: Ali ste v svoji karieri spoznali, da je mreženje gonilo večine, če ne celo vseh sklenjenih poslov? Prosim, da opišete s primerom, kdaj je prišlo do tiste prelomne točke.

Odgovori:

Oseba A: Do tega spoznanja nisem prišel. Prepričan sem, da sta znanje in pravi prebojni proizvod osnova uspeha in uspešnega dela.

Oseba B: Mreženje je nedvomno gonilo nekaterih poslov, ne pa vseh.

Oseba C: Tega pa še nisem spoznal. Vem, da je mreženje pomembno pri marsikateri zadevi, ni pa niti približno edino pomembno. Potrebno je biti pozoren, da tudi mreženju ne pripisujemo preveč zveličavne vloge.

Oseba D: V to ne verjamem. Zaupanje v poslu mora biti predpostavka poslovne kulture in ne posledica mreženja. Se pa strinjam, da v poslovnem svetu srečujemo preveč slabih zgledov.

Komentar: Intervjuvanci poznajo pojem mreženja, se ga poslužujejo, pa kljub temu do njega ohranjajo določeno mero distance, saj še zmeraj najbolj verjamejo vase, v svoje znanje in v svoj proizvod. Tega ne razumem kot nekaj negativnega, saj je v končni fazi, pri sprejemnaju odločitve, vsak sam. Brez znanja in dobrega proizvoda pa prav tako ne bi bilo socialnega kapitala. Svojih poslovnih uspehov ne pripisujejo mreženju, čeprav osebno menim, da so za svojo prelomno točko oziroma poslovni uspeh potrebovali tako imenovanega mrežnega partnerja ali vsaj njegove informacije. Pri komentiranju tega vprašanja lahko potegnem vzporednico z odgovori na vprašanje št. 10, kjer je večina pripisala največjo težo finančnemu in človeškemu kapitalu. Sklepam lahko, da večina intervjuvancev vidi, dosega in se opira na poslovne rezultate, pridobljene skozi kapital in lastno znanje. To je v teh kriznih časih do neke mere tudi razumljivo.

Prostor za izboljšanje vidim v okrepitvi zaupanja v rezultate mreženja. Intervjuvanci vsak zase najbolje poznajo svoje poslovne okolje, njegove izzive in rešitve za njih. Vztrajanje pri iskanju lastnih rešitev pomeni nepotrebno izgubo časa in s tem tudi poslovnih priložnosti. Morda tiči vzrok v lokalno regionalnem okolju, kjer lahko vsako idejo prehitro udejanji konkurent. Večje zaupanje v mreženje, predvsem pa v osebe v okviru mreženja izven panoge lahko pripelje do bolj sproščenega ozračja in izmenjave informacij, kjer lahko iz povsem druge panoge črpamo informacije in jih pretvarjamo v ideje, primerne za našo panogo.

Nekomentiranje vprašanj št. 13 in 14: Kot sem že na začetku omenila, nimam pravice komentirati predzadnjega in zadnjega vprašanja, saj vsak posameznik ocenjuje sebe in gleda na svoj uspeh s svojega zornega kota, ki ga definirajo lastno znanje, izkušnje, tveganja, splet okoliščin ... Kažejo posameznikovo razumevanje mreženja in način

vodenja, ki je sicer prilagojen družbenemu in poslovnemu okolju, pa kljub temu edinstven, samosvoj in še vedno lahko najde prostor za izboljšanje.

Vprašanje št. 13: S čim mislite, da izstopate iz množice poslovnežev? Kaj je tisto, kar vam daje pečat univerzalnosti?

Odgovori:

Oseba A: Prepričan sem, da iz množice poslovnežev izstopam po enostavnosti in skromnosti. To mi mogoče daje pečat univerzalnosti in uspešnosti.

Oseba B: Lojalnost, interesi podjetja pred osebnimi interesi, resen pristop k delu – ne vem pa, koliko se s tem razlikujem od drugih, saj bi te lastnosti moral imeti vsak poslovnež.

Oseba C: Korektnost do ljudi in iskanje racionalnih rešitev na različne izzive.

Oseba D: Osnovna pozitivna lastnost oziroma celo prednost, ki si jo pripisujem, je, da ima poslovna in siceršnja okolica oziroma skupnost boljše mnenje o meni, kot ga imam sam.

Vprašanje št. 14: Z nekaj stavki dopolnite: Uspešno mreženje ...

Odgovori:

Oseba A: ... pomeni imeti v mobitelu nekaj telefonskih števil, ki odpirajo vsa potrebna vrata.

Oseba B: ... na daljši rok rezultira v uspešnosti poslovanja.

Oseba C: ... je sicer pomembno, je pa le del dejavnosti znotraj uspešnega vodenja.

Oseba D: ... sloni na iskrenih in poštenih odnosih med poslovneži in ljudmi, ki so na tak ali drugačen način vključeni v poslovno skupnost. Velja osnovno pravilo, da to, kar v igro vlagaš, iz igre tudi dobivaš, z obrestmi, dobitkom pa časovno in vsebinsko ni opredeljen.

5.5 Povzetek raziskave

Vprašanja za intervju sem si zamislila tako, da z njimi pokrijem celoten teoretični del. To mi je v glavnem tudi uspelo in na koncu lahko dodam, da so odgovori kljub manjšim izogibanjem odgovarjanju na podvprašanja zadovoljivi in morda na trenutke tudi pričakovani. Vsi intervjuvanci so fakultetno izobraženi, zato jim pojmi, kot so mreženje, različne oblike kapitala, formalno ter neformalno druženje in podobno, niso tuji.

Čeprav intervjuvanci ne sledijo slepo trendom, in sicer v smislu iskanja novih vezi in poznanstev preko poslovnih spletnih portalov, članstva v najrazličnejših društvih ali prebiranja strokovne literature o mreženju, ni to tudi nujno slabo. Ne obstaja univerzalen

način, kako priti do informacij, ki omogočijo pravilno odločitev v pravem trenutku. Mreženje je lahko samo eno izmed mnogih pomagal v poslovnem in seveda tudi zasebnem življenju.

K razmišljanju me je vzpodbudila tudi močna povezanost vodilnih s podjetjem, kjer v bistvu cilje organizacij, ki jih vodijo, postavljajo pred osebne cilje oziroma jih kar jemljejo kot osebne cilje. To kaže njihov velik socialni čut, saj se, glede na splošno ekonomsko stanje, ki trenutno ni na zavidljivi ravni, trudijo za svoje podrejene po najboljših močeh. To lahko trdim, saj iz lokalnih medijev ni slišati, da bi odpuščali ali nameravali odpuščati delavce.

Večina intervjuvancev pripisuje veliko vrednost materialnemu in človeškemu kapitalu. To razumem, saj je svetovna in s tem tudi domača ekonomija v veliki krizi. Vsakodnevno spopadanje z likvidnostjo, z ohranjanjem tržnih deležev, iskanjem novih poslov in podobno postavi denar, znanje in izkušnje na prvo mesto. Kljub temu sem prepričana, da se intervjuvanci kot uspešni vodje zavedajo pomena socialnega kapitala v svojih podjetjih. Vsaj enkrat na leto z organiziranim druženjem vse zaposlene v poslovnem sistemu Interling Holding spodbujajo h krepitvi medsebojnih odnosov in dvigu klime v podjetjih, in sicer skozi najrazličnejše sproščene in šaljive igre. Tako neformalno druženje omogoči tudi komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi ter sproži marsikatero novo idejo za še uspešnejši jutri.

Iz vsega povedanega lahko povzamem, da so vodilni v poslovnem sistemu Interling Holding lahko zgled drugim poslovnežem, kljub temu da z malenkostno distanco in morda tudi previdnostjo sprejemajo vse, kar je še relativno novo v poslovnem okolju. Dokaz za to, da previdnost ni nikoli odveč, so njihovi poslovni rezultati, ki so kljub vsej turbulenci poslovnega okolja še zmeraj na zavidljivi ravni med primerljivimi panogami.

SKLEP

Mreženje je pomembna življenjska spretnost in temelj medsebojnih odnosov. Poteka neprestano, na vseh področjih človekovega delovanja, kjer se iščejo skupna interesna področja s posamezniki (v šoli, na zabavi, med prijatelji ...). To pomeni, da za svoj obstanek potrebujemo druge ljudi in oni nas. Uspeh mreženja je odvisen od naših komunikacijskih spretnosti. Pri mreženju ne gre za plačilo, ampak za usluge, ki nam jih naredijo ljudje okrog nas. Najpomembnejše posledice mreženja so podpora, informacije, prijateljstvo in priporočila.

V bistvu je mreženje eden izmed pristopov do novih oblik poslovnega in družbenega sodelovanja. Pomeni gradnjo prijetnih medsebojnih odnosov. Pri mreženju vedno ponudimo svoje ime in svoj ugled, zato je zelo pomembno, da nam ljudje lahko zaupajo, da

obljubljeno zmeraj izpolnimo, da smo iskreni in da napako vedno najprej priznamo in se nato potrudimo ter jo čim prej odpravimo. Z odprtim mreženjem si posameznik poskuša razširiti svojo mrežo poznanstev na različnih mrežnih srečanjih in na osnovi osebnega priporočila posameznikov, ki jih pozna oziroma jih bo spoznal s ciljem najti čim več informacij oziroma odgovorov preko oseb v mreži.

Beseda mreženje je relativno nov pojem, a v vsakdanji komunikaciji vedno bolj uporabljen, zato je tudi postal predmet preučevanja. Veda o mreženju povzroči, da začnemo o svetu razmišljati na drugačen način, da vidimo stare probleme v novi luči. Razkriva nam drugačno pot razmišljanja o svetu, saj moramo pri iskanju jedra problema najprej razumeti in raziskati vse spremljajoče dejavnike in se šele nato usmeriti na jedro, da ga lažje realno ovrednotimo. Lahko poznamo veliko ljudi in ti ljudje veliko drugih ljudi, vendar je pomembno samo, če poznamo za nas pomembne ljudi, ki povzročijo prelomne točke v naši karieri ali osebnem življenju ali širše za množico ljudi, torej privedejo do družbene epidemije. Pri tem si lahko pomagamo z dobro zasnovanim osebnostnim konceptom mreženja.

Osebnostni in organizacijski koncept mreženja sta med sabo povezana, saj je uspešno osebno mreženje neke vrste predpriprava za uspešen organizacijski koncept mreženja. Živimo v času hitrih globalnih sprememb in nenehnega pretoka množice informacij. Predstavniki vodstva v organizacijah so izpostavljeni nenehnim spremembam v poslovnem okolju, ki od njih zahtevajo nova znanja, vlaganje v razvoj, dostop do novih trgov in informacij. Vsa ta dogajanja motivirajo posameznike in s tem posledično tudi podjetja, da se med seboj povezujejo in ustvarjajo različne mreže. V okviru organizacijskega koncepta mreženja ločimo materialni ali finančni kapital (denar, finance), človeški kapital (znanje) in socialni kapital (relacije med ljudmi).

Socialni kapital pa se lahko razvije tudi brez neposrednega osebnega stika – na medmrežju. Večji pomen, kot ga imata finančni in intelektualni kapital, je začel pridobivati z razvojem informacijske dobe (»know who« je pomembnejši kot »know-how«). Pri tem gre za veze in poznanstva v smislu, da ljudje poznajo nas in naše kompetence (znanja, veščine, izkušnje, stališča, vrednote) ter so nas zato pripravljeni priporočati ljudem, ki take kompetence iščejo.

Na osnovi teoretičnega (s prebiranjem literature iz različnih virov) in empiričnega (intervjujem štirih vodilnih predstavnikov iz skupine podjetij Interling Holding, med katerimi je tudi eden izmed ustanoviteljev omenjenega poslovnega sistema) raziskovanja lahko potrdim v uvodu postavljeno delovno tezo, da uspeh organizacije zagotavljajo in vzdržujejo vodilni posamezniki s svojo mrežo poznanstev, ki omogoča pridobitev potrebnih informacij v najkrajšem možnem času. Čeprav je večina intervjuvancev še vedno zadržana v odnosu do mreženja in v odgovorih poudarjajo prednosti finančnega in človeškega kapitala bolj kot socialnega, pa je iz pogovora vseeno bilo čutiti, da brez lastne

socialne mreže in informacij, ki jih dobijo preko nje, ne bi bili tako uspešni, kot so. Razlog lahko tiči tudi v razlagi terminov, ki morda marsikateremu niso domači ali pa si jih tolmači po svoje.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F., Rončević, B., & Tomšič, M. (2004, 5. julij). Socialni kapital – za SRS. Najdeno 7. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf>
2. Adler, S. P., & Kwon, S–W. (2000). Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. *Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications*, 89–15.
3. Adler, S. P., & Kwon, S–W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
4. Barr, A. (1998). Enterprise Performance and Functional Diversity of Social Capital. *Centre for the Study of African Economies, Institute of Economics and Statistics, University of Oxford*, 1–15.
5. Beaverbrook, M. A. (2007). *Uspeh: (kraljevska pot, po kateri bi želeli hoditi: za to potrebujemo: preudarnost, podjetnost in zdravje)*. Šmarješke Toplice: Stella.
6. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
7. Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja*. Radovljica: Didakta.
8. Blanchard, K. H. (2000). *Izreki za vse življenjske priložnosti*. Radovljica: Skriptorij KA.
9. Brass, J. D. (1995). A Social Network Perspective on Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 39–79.
10. Cross, R., Borgatti, P. S., & Parker, A. (2002). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25–42.
11. D'Amour, C. (2004). *Mreženje = Networking: Spretnost, ki je v šoli ne učijo: Kaj moramo vedeti za poslovni uspeh?* Ljubljana: Tuma.
12. De Angelis, B. (2004). *Samozavest: kako si jo pridobiti in živeti z njo*. Ljubljana: Karantanija.
13. Dragar, A. (1999). *Predlog za razvoj celovitega sistema podjetniškega izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Ekonomsko-poslovna fakulteta UM. (b.l.). *Mreženje (Networking)*. Najdeno 2. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.epf.uni-mb.si/podrocje.aspx?id=560>
15. Girard, J. (2000). *Kako uspešno doseči vrh: Skrivnosti uspeha najboljšega prodajalca na svetu in vodilnih ameriških poslovnežev*. Ljubljana: Tuma.
16. Gladwell, M. (2004). *Prelomna točka*. Ljubljana: Orbis.
17. Huber, J. (2007, 26. februar). Socialne mreže na internetu. *Revija Moje Delo*. Najdeno 8. marca 2007 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/socialne-mreze-na-internetu-294.aspx>
18. Janicik, A. G., & Larric, P. R. (2005). Social Network Schemas and The Tearing of Incomplete Networks. *American Psychological Association*, 88(2), 348–364.
19. Juričan, D. (2002). Socialni kapital kot orodje demokracije. *Radio študent*. Najdeno 20. novembra 2010 na spletnem naslovu

- <http://www.radiostudent.si/projekti/demokracija/teksti/41socialnikapital.html>
20. Kešeljević, A. (2004). Intelektualni kapital kot nadgradnja človeškega in socialnega kapitala. *Organizacija*, 37(1), 43–50.
 21. Kneževič, A. N. (2006). *Se znamo obnašati? Sodobno vedenje od A do Ž*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 22. Kos, B. (2006, 30. oktober). *Socialni kapital in LinkedIn*. Najdeno 20. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/socialni-kapital-in-linkedin.php>
 23. Kos, B. (2008, 31. januar). Veze in poznanstva na internetu. *Revija Moje Delo*. Najdeno 10. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/veze-in-poznanstva-na-internetu.php>
 24. Krebs, V. E. (b.l.). Managing the Connected Organization. *Leader Values*. Najdeno 5. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailid=913>
 25. Kukovec, D. (2006, 17. maj). Artefakt 11 – Prižgi, priklopi, izpadi. *Radio študent*. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://radiostudent.si/article.php?sid=9518>
 26. Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). HR' Role in Building Relationship Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 53–63.
 27. Levy, B. (2005). *Zapomnite si vsako ime: večšina, ki se je niste naučili*. Ljubljana: Orbis.
 28. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
 29. Perri, G., Goodwin, N., Peck, E., & Freeman, T. (2006). *Managing Networks of Twenty-First Century Organisations*. New York: Palgrave Macmillan.
 30. Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review Sociology*, 24, 1–26.
 31. *Poslovni utrip*, Internetne strani za socialno mreženje so vse pomembnejše tudi za poslovno uporabo. Najdeno 4. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/?p=76>
 32. Primic, H. (2007, 21. september). Do zaposlitve z mreženjem. *Žurnal24*, str. 22.
 33. Prusak, L., & Cohen, D. (2001, junij). How to Invest in Social Capital. *Harvard Business Review*, 85–94.
 34. Purg, D. (2005, 25. oktober). Networking. *Revija Moje Delo*. Najdeno 21. oktobra 2007 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/networking-781.aspx>
 35. *Revija Moje Delo*, Alumni klubi – Ne pozabite sošolcev! Najdeno 5. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/revija/razvojkariere.asp?showID=342>
 36. *Revija Moje Delo*, Postopek mreženja. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/revija/razvojkariere.asp?showID=59>
 37. *Revija Moje Delo*, Z mreženjem do poklicnega in osebnega uspeha. Najdeno 17. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/revija/razvojkariere.asp?page=2&showID=59>

38. Robinson, D. (1997). O poslovnih olikih: pravila lepega vedenja v poslovnem svetu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Roblek, V. (2007). Strategija za vzpostavitev in vodenje managersko-podjetniške mreže. *Management*. Najdeno 5. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_231-251.pdf
40. Ruzzier, M. (2004). *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of The Entrepreneur's Human and Social Capital on The Degree of Internationalization* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Shapiro, S. (2002). *Uspeti s poslušanjem: Kako obvladati najpomembnejšo večino mrežnega trženja?* Ljubljana: Tuma.
42. Škerlavaj, M. (2007). *The Network Perspective and Performance of Organizational Learning: Theoretical and Empirical Analysis* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Škerlavaj, M. (2010). *Uporabite socialni kapital vaše organizacije*. Najdeno 23. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.nefiks.net/ucilnica/knjiznica/13_Uporabite-socialni_kapital_vase_organizacije.pdf
44. Škerlavaj, M., & Kaše, R. (2006). Socialni kapital v slovenskih organizacijah. *HRM*, Ljubljana, 4(14), 74–78.
45. Tavčar, I. M. (1997). *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi forum.
46. Uzzi, B., & Dunlop, S. (2005, 1. december). How to Build Your Network. *Harvard Business Review*, 53–56.
47. Walker, D. H. T., & Christenson, D. (2005). Knowledge Wisdom and Networks: A Project Management Centre of Excellence Example. *The Learning Organization*, 12(3), 275–291.
48. Watts, D. J. (2003). *Six degrees: The Science of a Connected Age*. New York: W. W. Norton & Company.
49. *Zaposlitev.net, Z mreženjem do poklicnega in osebnega uspeha*. Najdeno 27. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_cent er&a2=clanek&idb=22
50. Zavrl, F. (2005, 25. oktober). Networking so socialni stiki. *Revija Moje Delo*. Najdeno 12. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/revija/razvojkariere.asp?page=2&showID=197>
51. Zavrl, F. (2006): Socialni kapital: skrita moč posameznika, organizacije in družbe ali zgodba nekega podjetja. *HRM*, 4(12), 52–55.
52. Zupančič, R. (2007, 30. maj). *Kako učinkovita je Vaša vizitka?* Najdeno 31. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.prografika.net/sl/nasveti/kako_ucinkovita_je_vasa_vizitka
53. Žaler, J. (2007, 25. junij). Ali vam smem izročiti svojo vizitko? *Revija Moje Delo*. Najdeno 9. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/revija/razvojkariere.asp?showID=61>

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju.....	1
---------------------------------------	---

PRILOGA

Priloga 1: Vprašanja za intervju

Vprašanje št. 1: Ko sem se odločala za temo svojega magistrskega dela, sem bila začudena, da na temo mreženje ni bilo na razpolago veliko gradiva, zato me najprej zanima, kaj vi razumete pod tem pojmom? Ste morda prebrali kakšno knjigo ali študijo na to temo? Če da, katero?

Vprašanje št. 2: Vrniva se na začetek vaše karijerne poti. Kako ste se vi osebno pripravljali na mreženje? Kdaj ste prvič slišali za ta pojem? Ste vedeli za ta pojem ali ste ga preprosto tolmačili kot formalno ali neformalno druženje s posledico pridobivanja koristnih informacij?

Vprašanje št. 3: Kje vidite razliko med mreženjem na osebni ravni (oziroma kako mrežite vi osebno) in med mreženjem na ravni organizacije, ki jo vodite?

Vprašanje št. 4: Kakšen stil mreženja je za vas značilen? Ste bolj odprti ali zaprti vase? Mrežite zmeraj zgolj načrtno, na kakem dogodku, ali tudi nenačrtno, spontano? Kakšne prednosti in slabosti opazate pri svojem stilu mreženja?

Vprašanje št. 5: Kakšne so po vašem mnenju prednosti in slabosti formalnega in neformalnega druženja? Kateri obliki dajete prednost in zakaj?

Vprašanje št. 6: Menite, da lahko mreženje prinese tudi negativne posledice? Zakaj da oziroma zakaj ne? Katere so po vašem mnenju največje napake, da mreženje ne prinese zelenih pozitivnih učinkov?

Vprašanje št. 7: Poslovne vizitke so postale nekaj tako samoumevnega, da si enostavno več ne znamo predstavljati poslovneža, ki jih ne bi imel. Zanima me, kako ravnate z vizitkami, kje shranjujete svoje in kje prejete? Kaj vam osebno pomeni ta košček papirja?

Vprašanje št. 8: Internet je danes tako razširjen, da si sodobno poslovanje brez njegove uporabe težko predstavljamo. Kaj menite o spletnem socialnem mreženju? Ste morda član kakšne socialne spletne mreže, kot so na primer LinkedIn, Facebook, Twitter? Zakaj da oziroma zakaj ne? Če da, kakšne so prednosti oziroma slabosti takšnega mreženja? Če ne, kaj menite o teh spletnih mrežah?

Vprašanje št. 9: Ste član kakšnega združenja? Katerega? Zakaj da oziroma ne? S kakšnim namenom ste se (se niste) včlanili? Kaj vam je članstvo prineslo pozitivnega in kaj negativnega?

Vprašanje št. 10: V kakšnem razmerju bi 100 % v podjetju, v smislu svojega doprinosa k uspešnosti le-tega, razdelili med finančni kapital (denar, finance, vrednostni papirji), človeški kapital (znanje) in socialni kapital (relacije med ljudmi; socialne vezi, ki se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami)? Zakaj?

Vprašanje št. 11: Kako ohranjate in vzdržujete stike z osebami, s katerimi trenutno poslovno ne sodelujete, vendar imate namen oziroma občutek, da bo do sodelovanja morda nekoč vendarle (ponovno) prišlo?

Vprašanje št. 12: Ali ste v svoji karieri spoznali, da je mreženje gonilo večine, če ne celo vseh sklenjenih poslov? Prosim, da opišete s primerom, kdaj je prišlo do tiste prelomne točke.

Vprašanje št. 13: S čim mislite, da izstopate iz množice poslovnežev? Kaj je tisto, kar vam daje pečat univerzalnosti?

Vprašanje št. 14: Z nekaj stavki dopolnite: Uspešno mreženje ...