

ZAKAJ JE TREBA HODITI NA KAVO?

Najboljši managerji vedo, da je mreža odnosov kritična za uspeh, zato vložijo več kot 70 odstotkov svojega časa v tovrstno poslovno promocijo. | Miloš Čirič

Tipični managerji so napredovali zaradi svoje sposobnosti izpolnjevanja nalog in doseganja funkcijskih ciljev. Zaradi zahtev dela so pri tem zlasti razvili svoje tehnične sposobnosti, kot so analiziranje, planiranje, upravljanje s stroški, kontrola, izboljšava produkcijskega procesa itd. Ko pa se premaknejo iz svojih funkcijskih specializacij v strateško vlogo in se začno ukvarjati s strateškimi vprašanji, ki zahtevajo zlasti odgovore pri urejanju medsebojnih odnosov, so običajno zmedeni. Pa vendarle je ravno od njihove sposobnosti osredotočanja na ta vprašanja odvisna uspešnost njihovega t.i. 'pravega dela'. Tu tiči odgovor na vprašanje, zakaj je tako veliko uspešnih funkcijskih managerjev ali strokovnjakov tako neuspešnih v vlogi člana uprave. Nekako ne razumejo, da je grajenje odnosov in izmenjava uslug bistvo njihove nove vloge.

Za najvišje funkcije ni dovolj strokovnost, pomembno je, da vam ljudje zaupajo.

Če pogledamo razvojno-kadrovsko perspektivo podjetja, hitro ugotovimo, da je ta še najbolj podobna steklenici, ki se proti vrhu vse bolj oži. Na vrhu enostavno ni dovolj prostora za vse sposobne ljudi. Običajno za najvišje funkcije torej ni dovolj samo, da ste strokovno usposobljeni, ampak vam morajo tisti, ki odločajo, tudi zaupati. Zaupanje pa se vzpostavi šele, ko imate zgrajen odnos – seveda gre lahko tudi za virtualnega - na podlagi referenc, oziroma tega, kako vas vidijo drugi.

Vsakdo že zaradi narave dela in načina življenja pridobi določeno mrežo, pri najvišjih funkcijah pa gre vendarle še za nekaj več. Govor je o načrtnem grajenju mrež in njihovi uporabi ter o premiku ravnanja od ukazovalnega k prepričevalnemu. To je še posebej pomembno v današnjem in prihajajočem času, kajti nove generacije ne prenašajo avtoritet. Če želite imeti ob sebi nadarjene ljudi, ki so sposobni dosegati najvišje rezultate, se boste morali naučiti komunicirati drugače. To velja tudi v Sloveniji. Oglejte si samo raziskavo o medgeneracijskem komuniciranju, avtorice dr. Daniele Brečko, Planet GV (dostopno na www.planetgv.si).

Vas mreženje odvrta od 'pravega dela'?

Danes bi redko odprli ugledno poslovno revijo (Harvard Business Review, McKinsey Quarterly, AT Kearney Executive Agenda...), ne da bi pri tem naleteli na članek, ki govori o pomembnosti grajenja in vzdrževanja osebnih in profesionalnih odnosov za zbiranje informacij, verig kontaktov in podpore. Z njimi lahko, če je treba, mobilizirate potrebne vire, vpliv in sponzorstvo.

Čprav so na pomembnost mreženja opozarjali že raziskovalci v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja (denimo Granovetter s svojo teo-

rijo šibkih vezi, Burt s konceptom strukturnih lukenj in Nan Lin, pa tudi Kantar, Ensel ter Vaughn, ki so opredelili teorijo socialnih sredstev), pa je njihov vpliv prišel dosti bolj do izraza v teh burnih časih hitrih sprememb. Raziskave, denimo Koss-Federjeva iz leta 1999, kažejo, da se med 70 in 80 odstotkov najboljših zaposlitev dobiva prav preko mrež. Še več, raziskave nakazujejo, da najboljši managerji vložijo več kot 70 odstotkov svojega časa v mrežne aktivnosti in da mreženje s pomembnimi posamezniki pozitivno vpliva na poslovno promocijo.

Zato je zame presenetljivo, da tako veliko managerjev meni, da je grajenje mrež nepotrebno ali da jih odvrta od njihovega 'pravega dela'. In potem so presenečeni, ko se odločitve sprejmejo mimo njih, ko se nekatere stvari kar zgodijo, ali pa ne dosežejo takega uspeha, kot si ga želijo! Mislim, da je v ozadju dvoje: na eni strani jih v šolah niso učili veččin grajenja in izrabe mrež, na drugi pa gre preprosto za odpor do pristopa k neznanemu. Ko so v neki raziskavi v ZDA spraševali ljudi, česa jih je najbolj strah, so prva tri mesta zasedli sledeči trije odgovori: smrt, javno nastopanje in pogovor z neznanco osebo. Zato ne preseneča, da na vsakega managerja, ki instinktivno gradi in vzdržuje koristno mrežo, obstaja moštvo tistih, ki se borijo, da bi premagali ta začetni odpor.

Tudi brez raziskav, zgolj s preprostimi opazovanjem, lahko ugotovimo, da za vašo uspešnost ni dovolj samo, da ste visoko strokovni, strokovnost je predpogoj, ampak da morate imeti tudi zaupanje. Že dolgo je znano, da na izgradnjo zaupanja najbolj vpliva zakon recipročnosti ali t.i. 'givers gain' pristop, ki se odlično odraža tudi v znanem biblijskem izreku: Daj in nagrajen boš.

Mreži, kot bi obdeloval zemljo

Pogosta napaka, ki jo pri mreženju naredijo ljudje, je, da ne uporabljajo kmečke pameti. Kmet ve, da je treba precej časa pred setvijo zemljo preorati, da se zrahlja, in jo pognojiti. Pa tudi takrat še ni vse zaključeno: posajeno je treba še opleti, preganjati škodljivce, zalivati ... Šele potem pride na vrsto žetev.

Podobno je tudi z grajenjem odnosov. Nekaterih stvari ni pametno pospeševati. Za zaupanje se je treba potruditi. Če so pri vzpostavitvi prvega vtisa najpomembnejši občutki vašega sogovornika, torej njegovo počutje, potem je za odnos najpomembnejša medsebojna izmenjava koristi. Običajno je pri tem potrebno še medsebojno razkrivanje, pri čemer ne gre toliko za vprašanje, koga poznate, temveč: ali ga poznate dovolj dobro, da veste, kaj ve, česa je sposoben, kaj rad dela, v čem je spreten, kako se bo odzval in ali ima razloge, da vam bo pomagal ...

Ravno zato, ker je za vzpostavljanje zaupanja potrebno tako veliko časa, je pomembno, da je to načrtovan in ciljno usmerjen



Foto: Dreamstime

Socialne mreže nam omogočajo 'posedovanje' virov in ljudi, ki niso naša 'lastnina'. Pri čemer so mreže, ki jih krepimo z osebnim stikom, recimo ob kavi, običajno močnejše od tistih, ki jih negujemo preko mobilnih telefonov ali elektronskih sporočil.

proces. Človek se je razvil tako, da odlično nadzira manjše število ljudi, kratke razdalje in relativno kratka časovna obdobja. Zato se običajno družimo z zelo majhnim številom ljudi, ti pa so bolj

stopov in podobno. 'Networking' ali mreženje pomeni v prvi vrsti ustvarjanje strukture osebnih kontaktov, ki omogočajo podporo, povratno informacijo, vpogled, vire in priporočila. Ključ mreženja

Najbolj se bojimo smrti, javnega nastopanja in pogovora z neznano osebo.

ali manj omejeni na našo bližino. Toda to niso nujno tudi tisti ljudje, ki jih potrebujemo za doseganje naših ciljev. Še manj pa je verjetno, da je to krog, ki nam pri tem zadošča. Čim višji so naši cilji, tem več pomoči potrebujemo, pri tem pa mora sodelovati tudi več ljudi.

Vaš uspeh je v veliki meri odvisen od kvalitete in kvantitete mrež, ki ste jih izgradili. Te vam omogočajo 'posedovanje' virov in ljudi, ki niso vaša 'lastnina'. Omogočajo vam na primer vzporejanje cen, pogodb, pogojev, strank, dobaviteljev, marketinških pri-

stopov in podobno. 'Networking' ali mreženje pomeni v prvi vrsti ustvarjanje strukture osebnih kontaktov, ki omogočajo podporo, povratno informacijo, vpogled, vire in priporočila. Ključ mreženja

Daleč od oči, daleč od srca

Je sedaj se vrnimo k našemu izhodiščnemu vprašanju: Zakaj je treba hoditi na kavo? Če še vedno ne veste, potem gotovo niste pravi človek za najvišja mesta! Najverjetneje pa bi raje zastavili drugo vprašanje: Kako pogosto? Odgovoril bom s srbskim pregovorom 'daleko od oka, daleko od srca' ali po slovensko: 'Daleč od

oči, daleč od srca.' Za povezanost in verodostojnost je nujna vidljivost, pri čemer je potreba po pogostnosti zelo podobna dogajanju ob zaljubljenosti, ljubljenju in po poročnem obdobju.

Naslednje vprašanje, ki se kar samo zastavlja, je: S kom? Na to je bistveno težje odgovoriti. Gotovo s tistimi, od katerih je odvi-

Za najvišje funkcije ni dovolj strokovnost; pomembno je, da vam ljudje zaupajo.

sna vaša uspešnost. To so tako tisti, s katerimi dosegate rezultate (smisel tovrstne mreže je zagotavljanje koordinacije in sodelovanja med ljudmi, ki se morajo poznati in zaupati drug drugemu, da bi izpeljali delovne naloge), kot tisti, od katerih je odvisen vaš razvoj (z njimi pridobivate sposobnost ugotavljanja, kam se je treba usmeriti, in sposobnost zagotavljanja ljudi za rekrutiranje, vzpostavljanja zavezništev in simpatizerjev, diagnosticiranja političnega zemljevida in vzpostavljanja pogovora, povezovanja....). Največ težav je pri strateškem mreženju, saj gre pogosto za navezavo stikov z nekom, s komer v danem trenutku (še) nimate skupnih ciljev.

Pri tem imajo ženske običajno nekoliko več težav kot moški. Če samo pogledamo, s kom hodijo moški ali ženske na kosilo, bomo dobili tudi odgovor. Ženske zelo pogosto pridno delajo in ko pride

čas kosila, odvijajo sendvič in delajo dalje. Če že gredo na kosilo, to običajno počno z istimi ljudmi – ljudmi, ki jih poznajo in s katerimi se počutijo varne. Za ženske se, tudi kot sled socializacije, 'ugodno' prekriva z 'varno'. Kako pa to počno uspešni moški? Za moške je 'ugodno' zelo skladno s 'koristno'. Zato uspešni moški iščejo družbo ljudi, ki jim lahko koristijo.

Tako kosila kot kavice so odlična orodja za navezovanje ali poglobljanje odnosov, vendar le pod pogojem, da je pogloblitveni cilj izboljševanje odnosov, ne pa kaj drugega. Pri tem si velja zapomniti, da je v angleščini besedica mreženje 'networking', kar pomeni, da je teža na besedi 'work', delu.

Mreženje torej pomeni delo, ki ni lahko, saj zahteva od managerja premik zunaj območja ugodja, ki ga bolj ali manj nadzoruje. Zahteva čas, napore, potrpljenje in denar. Pa vendar je izbira očitna: mreženje ali propad. Generacija Y to samo še stopnjuje. ■

Miloš Čirič je svetovalec predsednika uprave Zavarovalnice Maribor, lobist in predavatelj s področja komuniciranja, upravljanja sprememb, grajenja zaupanja, mreženja in piara.

O MOČI KAVE

Moderni svet se je skoval v londonskih kavarnah, kjer so svoj epilog dobile tako znanstvene kot finančne revolucije. | Petra Svetina

Danes se dobimo ob kavi, zato da malo poklepetamo, se pošalimo, izmenjamo novičke, zamisli, sanje... Naj bo to prijateljski, poslovni ali družinski obred, toda le kdo bi si mislil, kaj vse se je kovalo ob tem črnem napitku v preteklosti. Kava, ki so jo v Slovenijo prvič uvozili 1683 iz Turčije ima svojo zgodbo, kava ima svojo moč!

Poleg tega da nas vsako jutro prijetno zvabi iz postelje z aromatičnimi vonjem, zbistri glavo po kosilu, pospeši krvni obtok, spodbudi delovanje osrednjega živčevja, deluje kot blag analgetik, pomaga pri glavobolih in migrenah ter astmatikom izboljša pljučno funkcijo.

Pijača razuma

Kava ima pomembno zgodovinsko vlogo. Tako kot razsvetljenje je v evropski prostor s seboj prinesla bistrost misli. V 17. stoletju je bila kava pijača intelektualcev, trgovcev, znanstvenikov in uradnikov, ki so radi zahajali v mirnejše in ugledne prostore, ki so bili namenjeni pogovorom, izmenjavi filozofskih, političnih in poslovnih mnenj. Središča, v katerih so se prepletale in kresale ideje različnih struj in poklicev. V njih so nastajale raznovrstne publikacije, od reklamnih plakatov do časopisov, ki so kot prenašala sporočila zunaj zidov kavarn in oblikovala javno mnenje v tistem zgodovinskem času. Prva kavarna v Evropi je nastala v univerzitetnem mestu Oxford.

Posel in črni napitek

Tudi takratni poslovneži so obiskovali kavarne z željo po svežih novicah, da so lažje sledili cenam novih proizvodov, bili ažurni na področju političnih dogodkov, se seznanjali z najnovejšimi izumi in ostalimi novostmi.

Ker so v določenih kavarnah prevladovali ljudje skupnih interesov in podobnega poklica, so se izoblikovale tematske kavarne. Na stenah kavarn so se na zahteve gostov oblikovale neke vrste oglasnih desk. Tam kjer so zahajali poslovneži, so imeli izobešene cenike določenih izdelkov, vrednost delnic, sezname uvoženega blaga, razpolagali so s tujimi časopisi za tiste željnih novic iz drugih držav. Nekateri so v kavarne zahajali v točno določenih urah in se tam srečevali s svojimi poslovnimi partnerji. Kavarne so postale njihove druge pisarne.

Zanimiv primer so bili londonski borzniki, ki so v času povečanja števila delniških družb in sprejetja zakona o omejitvi števila dejavnosti, ki so jih opravljali na Kraljevi borzni hiši (Royal Exchange) svoje aktivnosti za nekaj časa preselili kar v bližnje kavarne.

Kafe in finančna revolucija

Moderni svet se je skoval v londonskih kavarnah, kjer so svoj epilog dobile tako znanstvene kot finančne revolucije. Veliko svojega časa je v njih prebil Adam Smith, ki je večino svojih knjig spisal v British Coffee Housu. Imel je neobičajno navado, in sicer je nekaj poglavij knjige razdelil med obiskovalce kavarne ter jih prosil za kritiko svojega dela. V eni od londonskih kavarn se je rodila tudi družba Lloyd, danes ena izmed vodilnih na svetu, znana pod imenom Londonski Lloyd.

Kdo še lahko podvomi o moči pijače razuma, kot so jo imenovali v evropskih kavarnah v 17. stoletju? Le še eno zlato pravilo glede njenega zaužitia: spijte jo najkasneje v 20 minutah, saj se sicer vse zdravilne substance razgradijo.

V kolikor vas zamika malce dražja kava: Trenutno si glede cene prva tri mesta kot najdražje kave na svetu delijo: zelo redka pražena kava na svetu, kava kopi luwak iz Indonezije, visoko kakovostna in zelo okusna kava hacienda la esmeralda, proizvedena v Panami ter kava z otoka Sveta Helena, kjer je nekaj časa kot izgnanec bival tudi Napoleon Bonaparte.

Navdihneno po knjigi Toma Standage: Zgodovina sveta v šestih kozarcih.