

**I. Mednarodna znanstvena konferenca:
Vodenje v vzgoji in izobraževanju:
Mreženje kot podpora vodenju za učenje na različnih ravneh**

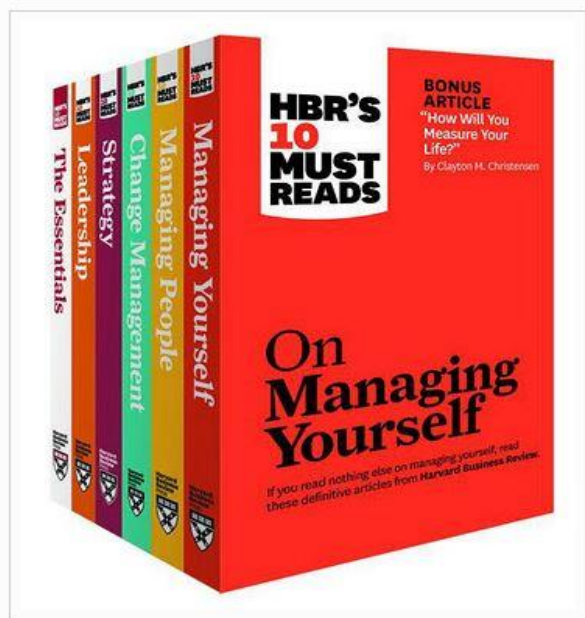
**Kako mreženje prispeva k uspešnejšemu vodenju?
Pregled mednarodnih dobrih praks**



**Red. prof. dr. Sandra Penger
Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
7. 4. 2021**

Izhodišča o mreženju in uspešnem vodenju





HBR'S 50 BEST-SELLING ARTICLES

Gradivo za prispevek temelji na Harvard Business raziskavah
ter na izsledkih vodilnih mednarodnih znanstvenih objav v zadnjem odboju 2017 - 2020



Omrežja znotraj organizacij in HRM v razmerah Covid-19 (prof. dr. Brian Harney, Dublin Business School, 18. 3. 2021)

1. „**Engaged employees** are **50%** more likely to exceed expectations.“
2. „Only one-fifth (**21%**) of employees are **fully engaged at work**“ (2019). Post-covid: only **10% (2021)**.“
3. „**70% of CEOs** believe their core business model is under attack, **90%** of them also believe they do not yet have the right leadership team or technical skills to adapt.“
4. „**75% of Americans** say that their **boss** is the **most stressful part** of their workday.“
5. „**65% of Americans** say that they are **ON 24/7**.“
6. **Post-covid HRM**: basic values, communication, humility, empathy.
7. **Sustainable speed, resilience.**

Vir: <https://humanizingdigitalwork.com/>, 2021.

Omrežja znotraj organizacij v razmerah Covid-19



humanizingdigitalwork

...

#Factcheck

Engagement and Workplace Resilience are positively correlated: Engagement explains 64 % of Resilience. It was found that 10 % of workers are both Fully Engaged and Highly Resilient. And yet, each is independent of the other.

	 Just Coming to Work	 Fully Engaged
 Highly Resilient	5%	10%
 Vulnerable	80%	5%

NETWORKING

Learn to Love Networking

by Tiziana Casciaro, Francesca Gino and Maryam Kouchaki

From the May 2016 Issue



1. „I hate networking.“ To pogosto slišimo od vodstvenih delavcev, drugih strokovnjakov in študentov MBA po raziskavi v Harvard Business Review (Cascario et al., 2016).
2. **Mreženje – tkanje osebnih stikov** (prof. dr. Ibbara, London Business School)
3. Toda v današnjem svetu je **povezovanje v mreže nujno**. Nabor raziskav kaže, da poklicne mreže vodijo do **več zaposlitvenih in poslovnih priložnosti**, **širšega in globljega znanja**, **inovacij**, **hitrejšega napredovanja** ter **uspešnejšega vodenja in avtoritete**. Gradnja in negovanje poklicnih odnosov tudi izboljšuje **kakovost dela** in **povečuje zadovoljstvo z delovnim mestom**.

Vir: Harvard Business Review, https://hbr.org/2016/05/learn-to-love-networking?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom, 2016.



Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study

Matthias Weiss*, Stefan Razinskas, Julia Backmann, Martin Hoegl

Ludwig-Maximilians-Univ. Munich, Institute for Leadership and Organization, Geschwister-Scholl-Platz 1, 80539 Munich, Germany

Hypothesis 2. Authentic leadership is positively related to leaders' work engagement.

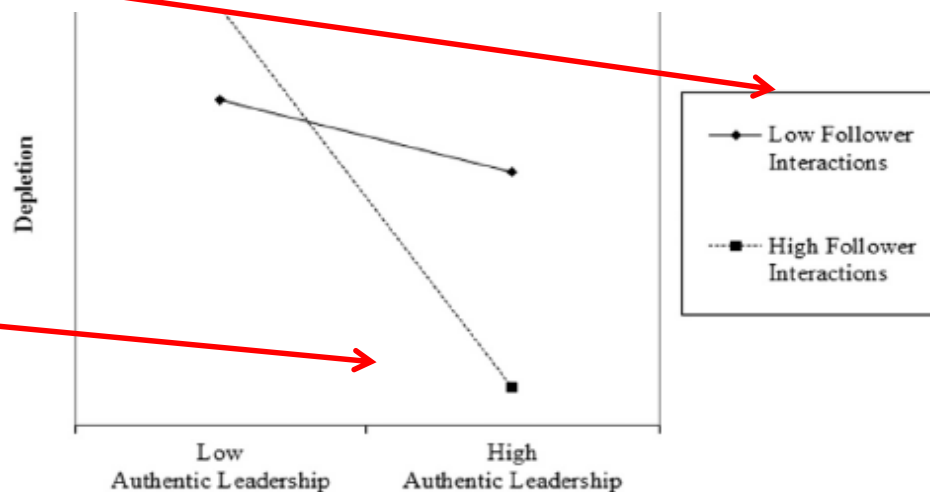


Fig. 3. Interaction Effect of the Extent of Follower Interaction on the Authentic Leadership—Leader Mental Depletion Relationship.

Kakšen pristop vodenja izbrati, ko ima vodja veliko omrežje sodelavcev?

**Harvard
Business
Review**
Subscriber
Exclusive



**Authenticity has
become the *gold
standard* for
leadership**

**Harvard Business
Review, 2015**



EXECUTIVE EDUCATION

[Programs for Individuals](#) ▾

[Programs for Organizations](#) ▾

[HBS Experience](#) ▾

[Faculty](#)

[Admissions](#) ▾

[Participant S](#)

[...](#) > [Programs for Individuals](#) > [Topic-Focused Programs](#) > [Authentic Leader Development](#) > [Overview](#)

Authentic Leader Development

Upcoming Sessions [← \(1 OF 2\) →](#)

Dates: 07–12 JUN 2020

Location: HBS Campus

Fee: \$15,500

The program fee covers tuition, books, case materials, accommodations, and most meals.

[Apply](#)

[Download Brochure](#)

[Admissions Criteria and Process](#)

Vir: Harvard Business School, <https://www.exed.hbs.edu/authentic-leader-development/>, 3. 2. 2020.

University of Ljubljana **FACULTY OF ECONOMICS**

sandra.penger@ef.uni-lj.si

Pregled relevantnih mednarodnih dobrih praks o mreženju



Vidik London Business School in prof. dr. Hermine Ibarra - vidik operativnega, zasebnega in strateškega mreženja

Harvard
Business
Review

Influence | How Leaders Create and Use Networks



INFLUENCE

How Leaders Create and Use Networks

by Herminia Ibarra and Mark Lee Hunter

From the January 2007 Issue

Summary Save Share Comment 3 Print PDF \$8.95 Buy Copies



Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>, 2007.

Vidik London Business School in prof. dr. Hermine Ibbara - vidik operativnega, zasebnega in strateškega mreženja

Povzetki:

1. **Mreženje - tkanje osebnih stikov**, ki vam bodo nudili podporo, povratne informacije, vpogled, vire in informacije - je hkrati eden **najbolj samoumevnih** in eden najbolj **strašnih razvojnih izzivov**, s katerimi se morajo spoprijeti prizadevni voditelji, ko prevzemajo novo vodstveno pozicijo.
2. Ločimo tri različne, vendar soodvisne oblike mreženja – **operativni** (obvladovanje notranjih odgovornosti vodje), **zasebni** (karierni razvoj vodje) in **strateški** vidik (razvoj novih poslovnih usmeritev in deležnikov za razvoj posla) mreženja – imajo ključno vlogo pri razvoju vodenja.
3. **Sklep: Uspešni vodje se naučijo uporabljati mreženje za strateški razvoj posla in ne samo za operativni in osebni razvoj.**

„Leaders must accept that networking is one of the most important requirements of their new leadership roles and continue to allocate enough time and effort to see it pay off.“

	Operational	Personal	Strategic
Purpose	Getting work done efficiently; maintaining the capacities and functions required of the group.	Enhancing personal and professional development; providing referrals to useful information and contacts.	Figuring out future priorities and challenges; getting stakeholder support for them.
Location and temporal orientation	Contacts are mostly internal and oriented toward current demands.	Contacts are mostly external and oriented toward current interests and future potential interests.	Contacts are internal and external and oriented toward the future.

Smernice za strateško mreženje – World Economic Forum

Overflowing inbox? Tips to manage the modern workplace



Priporočila za uspešno strateško mreženje in obvladovanje poštnega predala. Primer dobre prakse podjetja *Vanderbloemen Search Group*, CEO *William Vanderbloemen* priporoča:

- 1. Implementirajte komunikacijsko kodo za vaše podjetje:** primer: „If I email you, I need a response within 24 hours; if I text you, I need a response as soon as possible; and if I call you, I need you to pick up or call back immediately!“
- 2. Preučite individualne komunikacijske stile vaših sodelavcev.** „Z vsakim sodelavcem sem naredil testiranja, da bi čim bolje razumel, kako naj uspešno vzpostavim stik z njim.“
- 3. Fokusirajte se na tisto, kar lahko naredite, na pomembne naloge, preostalo delegirajte.** „Ko podjetje raste, je ključno, da investirate v tim (mrežo), ki mu lahko zaupate predajo poslanstva vašega podjetja, kar bo zagotovilo, da bo delo opravljeno, četudi vi ne boste prisotni,“ sklene William, izvršni manager.



Vir: World Economic Forum (2017). Pridobljeno 22. 3. 2017 iz:

<https://www.weforum.org/agenda/2017/03/overwhelmed-by-emails-heres-some-advice-that-might-help>.

Vidik Harvard Business School in prof. dr. Robin Abrahams - raziskava Internal Network, vloga notranjih mrež, objavljena 23. 1. 2020 v Harvard Business Review



Harvard
Business
Review

Networking |

NETWORKING

Internal Networks

January 23, 2020

Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/podcast/2020/01/internal-networks>, 2020.

Vidik Harvard Business School in prof. dr. Robin Abrahams - raziskava Internal Network, objavljena 23. 1. 2020 v Harvard Business Review

Povzetki:

1. Prof. dr. Abrahams: „**Ljudje sovražijo besedo mreženje**. Pravijo, da jim je neprijetno in da jim gre mreženje težavno od rok.“ Občutek imajo, kot da jim bo vzeta čast.
2. **Ampak z mreženjem ni nič narobe**. Npr. nič ni narobe, če greš h kolegu in rečeš: „Hej, kako odlično predavate prek PowerPoint-a, ali bi vas lahko povabil na kosilo in bi dve uri preživel z mano ter me to naučili? Tisto, za kar veste, da vas dela toliko odličnejšega.“
3. **Baskovski pregovor o mreženju**: “God says take what you want, and pay for it.” (Bog pravi, vzemite, kar želite in plačajte.) Če se želite čim hitreje povzpeti na vrh svojega podjetja, zgrabite priložnost in plačajte. Cena morda ne bo ustvarjanje iskrenih prijateljstev, a vam bo morda uspelo priti do zelenega vodstvenega položaja. V življenju ima vse svojo ceno.“
4. **Sklep: poslovna omrežja vodijo do več zaposlitvenih in poslovnih priložnosti, širšega in globljega znanja, izboljšanja zmogljivosti za inovacije, hitrejšega napredovanja ter večjega delovnega statusa in avtoritete. Gradnja in negovanje poklicnih odnosov tudi izboljšuje kakovost dela in povečuje zadovoljstvo z delovnim mestom.**

Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>, 2007.

Vidik Kellog School of Management in prof. dr. Brian Uzzi, profesor vodenja in organizacijskih sprememb, raziskava Men and Women Need Different Kinds of Networks to Succeed, objavljeno 25. 2. 2019



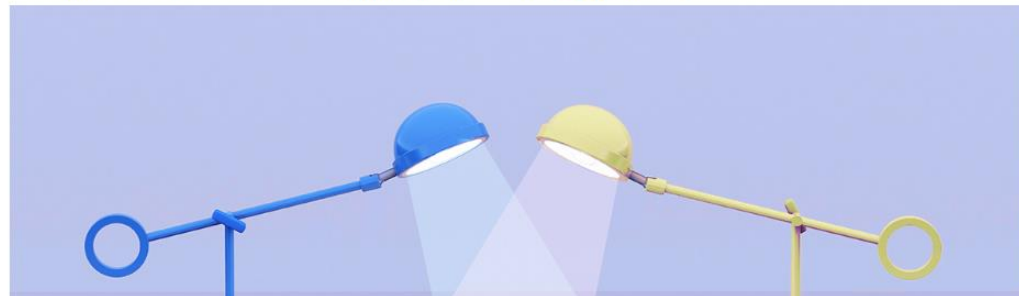
NETWORKING

Research: Men and Women Need Different Kinds of Networks to Succeed

by Brian Uzzi

February 25, 2019

Summary Save Share Comment 5 Print PDF \$8,95 Buy Copies



Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2019/02/research-men-and-women-need-different-kinds-of-networks-to-succeed>, 2019.

University of Ljubljana FACULTY OF ECONOMICS

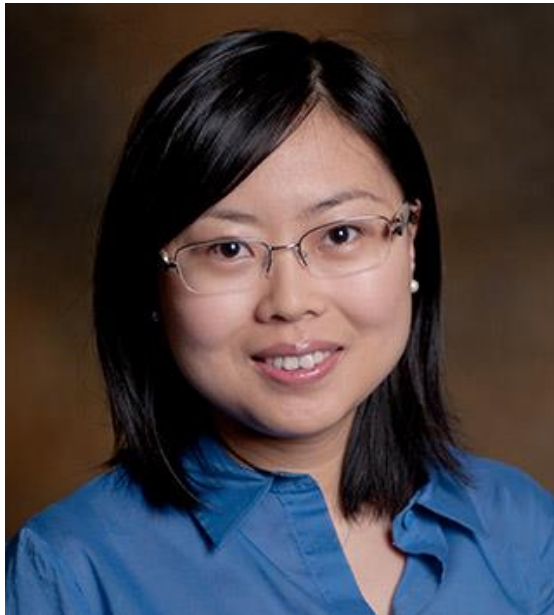
Vidik Kellog School of Management in prof. dr. Brian Uzzi, profesor vodenja in organizacijskih sprememb o pristopu mreženja žensk in moških

Povzetki:

1. Vemo, da so omrežja ključnega pomena za poklicni napredek. Vemo tudi, da se moški lažje povzpnejo na vodilne položaje. Tako se sprašujemo: **Ali obstaja razlika med mrežami uspešnih moških in ženskih voditeljev?**
2. **Men Need Centrality. Mreženje moških vodilnih:** V raziskavi med moškimi vodji na vodilni poziciji, smo ugotovili, **da moški nimajo toliko koristi od velikosti omrežja, temveč od tega, ali so osrednji v mreži (t.i. centrality),** in ali imajo veliko stikov z različnimi skupinami.
3. **Women Need Dual Networks. Ženske vodilne za uspeh potrebujejo dualnost mrež.** Ženske so imele koristi od zaposlitve po MBA, ker so bile **osrednje v mreži**, enako kot moški, toda za dosego vodstvenih položajev z najvišjimi ravnmi oblasti in nagradami, so morale imeti tudi **notranji krog tesnih ženskih stikov**, čeprav so imele podobne kompetence kot moški, vključno z izobrazbo in delovnimi izkušnjami.
4. Ženske v zgornji četrtini centralnosti, ki imajo notranje žensko omrežje, so dosegle **2,5x višjo nagrado** kot ženske z isto izobrazbo, kažejo dotične raziskave nekdanjih MBA študentov. Ženske bodo pridobile koristi omrežja, če bodo **pristopile strateško** k mreženju.
5. **Sklep: Network Smarter, Not Harder. First seek quality over quantity in your overall network.**

Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>, 2007.

Vidik School of Business at Illinois Institute of Technology, prof. dr. Yiwei Fang, raziskava CEOs with Diverse Networks Create Higher Firm Value, objavljena aprila 2018, HBR. Vidik heterogenosti mrež in uspešnosti vodenja in rasti podjetja.



Harvard
Business
Review

Leadership | Research: CEOs with Diverse Networks Create Higher Firm Value

LEADERSHIP

Research: CEOs with Diverse Networks Create Higher Firm Value

by Yiwei Fang, Bill Francis and Iftekhar Hasan

April 10, 2018

Summary Save Share Comment Print PDF \$8.95 Buy Copies



Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2018/04/research-ceos-with-diverse-networks-create-higher-firm-value>, 2018.

University of Ljubljana FACULTY OF ECONOMICS

Vidik School of Business at Illinois Institute of Technology, prof. dr. Yiwei Fang, raziskava CEOs with Diverse Networks Create Higher Firm Value, objavljena aprila 2018, HBR. Vidik heterogenosti mrež in uspešnosti vodenja in rasti podjetja.

Povzetki:

1. **Heterogenost mrež.** Nedavne raziskave podpirajo tezo, da ljudje, ki so povezani v raznolike skupine in imajo bolj raznolike kontakte, ustvarjajo bolj kreativne ideje in izvirne rešitve.
2. Kljub jasnim koristim heterogenosti omrežij, se večina ljudi še vedno nagiba k povezovanju z drugimi, katerih perspektive, ozadja in kulturne norme so podobne njihovim. Sebi enakim, kar je narobe.
3. **Vaša kariera bo uspešnejša**, če boste spoznali novo osebo, ki ne prihaja iz vam enakega strokovnega omrežja.
4. **Sklep: Kljub jasnim znanstveno dokazanim koristim heterogenosti omrežij, se večina ljudi mreži z drugimi, katerih perspektive, ozadja in kulturne norme so podobne njihovim. Sebi enakim, kar ni pravilno.**

Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>, 2007.

Ko neuspešno mreženje vodi v neučinkovito vodenje – Harvard Univerza

The Communication Issues That Prevent Effective Leadership



SOURCE INTERACT/HARRIS POLL OF 1,000 U.S. WORKERS
FROM "THE TOP COMPLAINTS FROM EMPLOYEES ABOUT THEIR LEADERS," BY LOU SOLOMON, JUNE 2015

© HBR.ORG

Kako pomembne so kompetence mreženja za vodje? Harvard Univerza

What Leadership Skills Do You Need Most?

These competencies were voted the most important for all management positions.



Pregled dobrih praks v Sloveniji



Vidik Ekonomske fakultete UL, programska skupina prof . dr. Dimovskega, monografije o Učeči se organizaciji in Avtentičnem vodenju in vidiku mreženja kot vodilne raziskovalne inštitucije v RS s področja podanih konceptov



„Ne želite si le vodstvene pozicije, ampak si želite predvsem postati vodilni na svojem področju dela, nato bo vodstvena pozicija prišla kot nagrada predanemu delu.“

Prof. dr. Vlado Dimovski

Kaj meni o uspešnem vodenju in mreženju kadrovska direktorica leta 2017 – mag. Jelica Lazarevič Lajovic?



**„Vključiti. Poslušati.
Spraševati!“**

*„Čas je za redefinicijo
sebe in vlog, ki jih
imamo. Čas je, da
zaposlenim zaupamo
več moči in jim
omogočimo večji nadzor
nad sprejemanjem
odločitev ter s tem tudi
nad prevzemanjem
odgovornosti za delati
več in bolje. **Čas je za
opolnomočenje
zaposlenih. Čas je za
(po)moč zaposlenim.**“*

Kaj meni o uspešnem vodenju in mreženju direktorica mag. Simona Špilak?

*"Kot svetovalka slovenskim in mednarodnim podjetjem imam priložnost sodelovati z veliko direktorji in vodilnimi kadri. Njihove organizacije so odraz vodenja in vodij samih. Sama trdim, da je vodja vsak, ki ima v timu vsaj enega sodelavca. Vodenje in kultura podjetja se živita, odražata in gojita na nivoju tima. Avtentično vodenje morda kot poimenovanje ni veliko uporabljano v slovenskih podjetjih, tudi zato ker je njegovo mesto zavzel kakšen drug, trenutno bolj moderen izraz za vodenje. Prepričana pa sem, da ga lahko opazimo in najdemo tudi v našem okolju. Avtentični vodja je zame nekdo, ki vse svoje veščine, znanja, talente, osebnostne lastnosti in empatijo ne le iskreno **živi ampak jih prenaša na svoje sodelavce, na način da se dotakne vseh nivojev zaposlenih v organizaciji.** Avtentičnost je namreč tudi spretnost vodje, da zna prilagoditi svoj slog vodenja vsakemu posameznemu sodelavcu, s pomočjo pozitivne motivacije, "* **mag. Simona Špilak, direktorica kadrovske in svetovalne agencije BOC Institute d.o.o.** ; vir: anketa, Sandra Penger, 20. 2. 2020.



BEYOND

LEADERSHIP



*"Manager leta 2020 izpostavlja
dve ključni stvari: avtentičnost in
vlaganje v ljudi."*

Enzo Smrekar, MBA

**glavni direktor Atlantic Droge Kolinske in
podpredsednik uprave za delikatesne namaze,
Donat Mg in internacionalizacijo v Atlantic
Grupi ter Manager leta 2020**

Kaj NI avtentično vodenje?

Psevdotransformacijsko vodenje

Pri psevdotransformacijskem vodenju **vodja govori in dela eno, v svojih mislih in v zakulisju pa, ko ga sledilci ne vidijo, počne drugo** ter tako pri sledilcih vzbuja **lažne občutke z namenom doseganja lastne koristi**. Obljube sledilcem stalno spreminja in časovno zamika ter jih samo delno izpolnjuje, navadno na zelo preračunljiv način (Bass & Steidlmeier, 1999).

Avtentični vodja je tisti, ki govori in dela tisto, kar dejansko misli, in teži k višjim ciljem prek pozitivnega moralnega vidika v skupno dobro in si to želi vzbuditi pri sledilcih.

Po tej trditvi Bass trdi, da Adolf Hitler in njemu sorodni voditelji niso transformacijski, niti avtentični vodje (Bass & Riggio, 2006).

Kaj je avtentičnost?

Korenine koncepta **avtentičnosti** (angl. *authenticity*) vidimo že v starodavni grški filozofiji, kjer so ga misleci obravnavali s frazama »poznati sebe« (angl. *know thyself*) in »tvoj resnični jaz« (angl. *to thine own self be true*).

Bistvo avtentičnosti je v sprejemanju samega sebe ter ohranjanju lastnega jaza.

Sinonimi avtentičnosti so pogosto tudi pristnost, ***bona fide*** (v dobri veri in z iskrenim namenom), točnost, verodostojnost, legitimnost in pravilnost.

Kaj je avtentično vodenje?

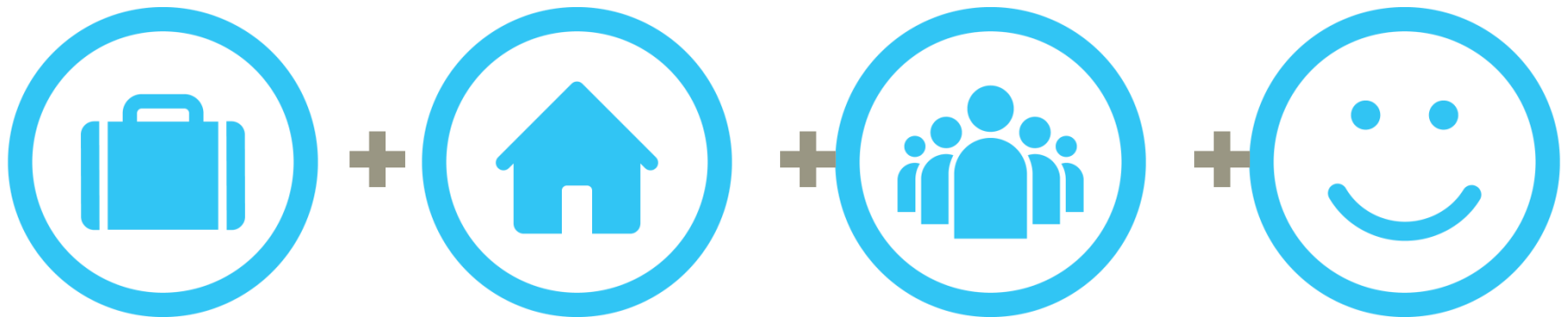
Avtentično vodenje je zadnja evolucijska stopnja v razvoju vodenja in poudarja **avtentičnost vodje** (Dimovski et al., 2012). Za avtentično vodenje ne obstaja jasna in enotna ter splošno sprejeta definicija, se pa raziskovalci strinjajo, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, se identificirajo s svojo vlogo in ravnamo skladno s svojimi vrednotami in prepričanji. **Z vrednotami usklajeno vedenje in vodenje.**

Avtentično vodenje je vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji, integriteto in obenem širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. Omogoča ponovno vzpostavitev zaupanja, upanja in optimizma, prikazuje prožnost in pomaga okrevati po katastrofičnih dogodkih ter se obenem pristno povezuje z vsemi interesnimi skupinami. Ločimo med štirimi elementi avtentičnega vodenja; **samozavedanjem, samoregulacijo, pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivnim modeliranjem.**

Sklep: Pri avtentičnem vodenju je poudarek na **opolnomočenju sledilcev**, da ti prostovoljno sledijo in **proaktivno prevzemajo aktivnosti k doseganju skupnega cilja**. Da **čim bolj minimiziramo nepotrebne komunikacijske procese**, sledilci **potrebujejo jasna in kratka navodila**, ključna naloga uspešnega vodje je, da čim **prej podaja povratne informacije** in pri tem sočasno **opolnomoči sledilce** ter jim **zaupa**.

4 prioritete mreženja avtentičnega vodje

In kako prek mreženja prepoznati avtentičnega vodjo?

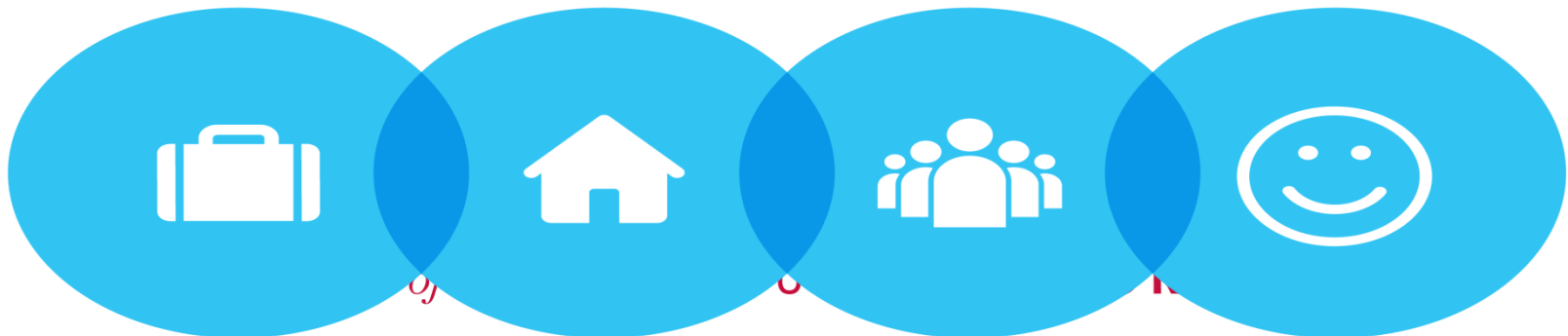


Work

Family

Community

Self

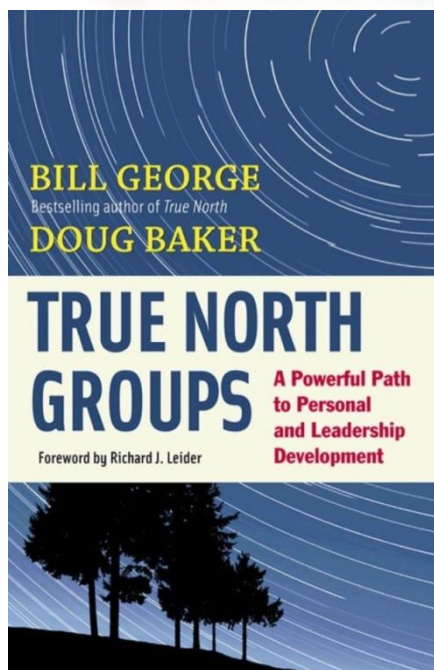


4 prioritete mreženja avtentičnega vodje po raziskavi HBR



Pravilo mreženja 5x5

Pravilo 5 x 5



Podporni tim zaupnikov – ključni element pri uspešnem vodenju:

1. Oseba v življenju, ki ji resnično lahko zaupano,
2. Mentor/ji,
3. Podporni tim sorodnikov, vrstnikov, sodelavcev, prijateljev (cca 5 do 8 oseb).

Moj podporni tim – tim resničnih zaupnikov kot pomoč na poti k razvoju mreže vodje - True North Groups (prof. dr. Bill George, Harvard University)

Kdo je v vaši vodstveni ekipi? Kdo so vaši resnični življenjski zaupniki? Kako vam lahko pomagajo? Kako ta tim lahko razširite?

Pravilo komuniciranja za uspešno gradnjo omrežja

Harvard
Business
Review

GIVING FEEDBACK

Negative Feedback Rarely Leads to Improvement

by Scott Brin

FROM THE JANUARY-FEBRUARY 2018 ISSUE

Podajamo hitre in konstruktivne povratne informacije.

People who received criticism from peers looked for new relationships.

Negative feedback is a psychological threat and leads to anxiety and depression.

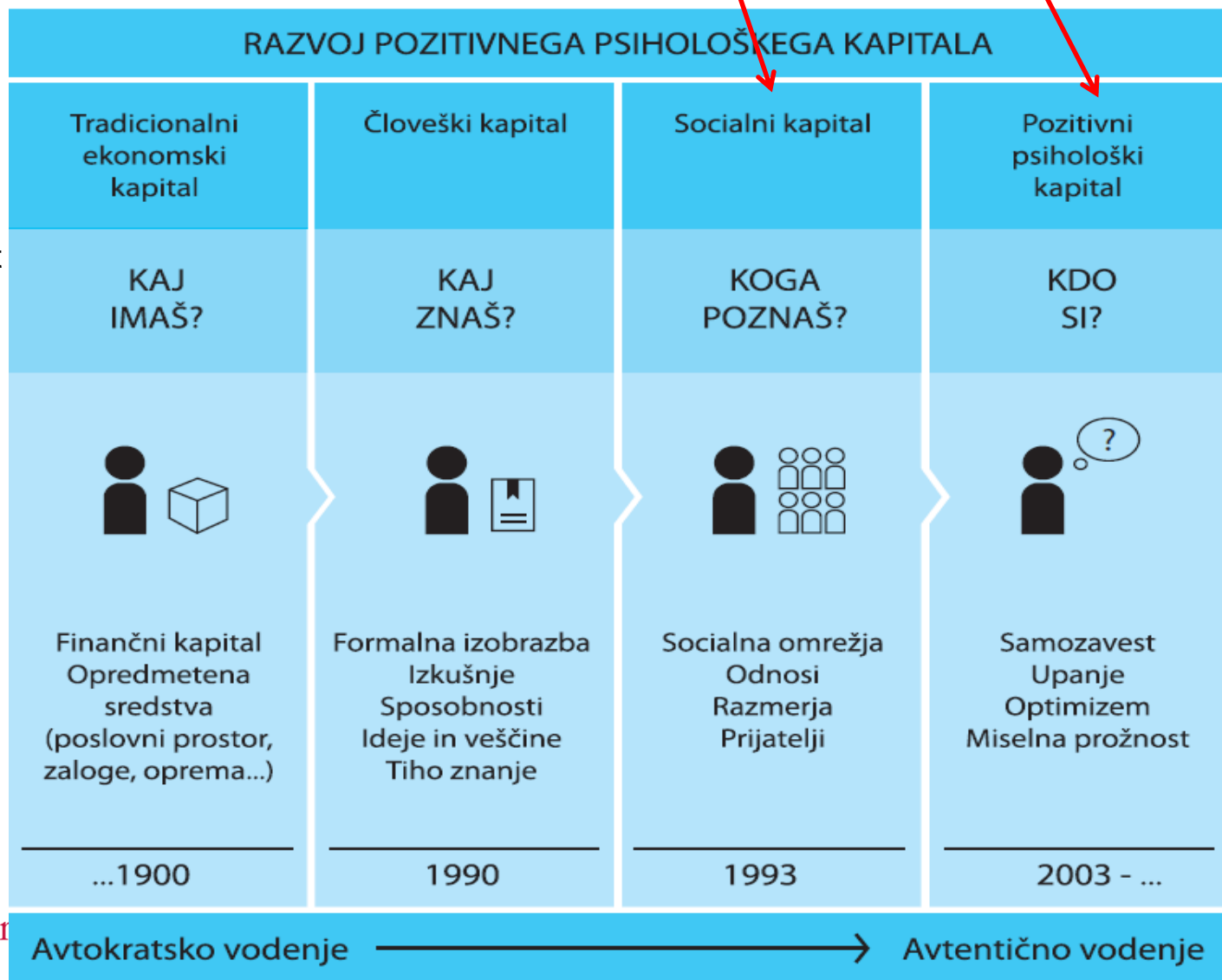


Yes. If the relationship was discretionary—that is, if people didn't have to work together—the person who got the negative feedback would usually just disappear from that social network. If the employees had to work together, the recipient of the feedback would look out in the organization for other people to connect with to offset the feedback. They'd form more relationships with people in different departments or other offices. We call this “**shopping for confirmation.**”

Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2018/01/negative-feedback-rarely-leads-to-improvement>, 2018.

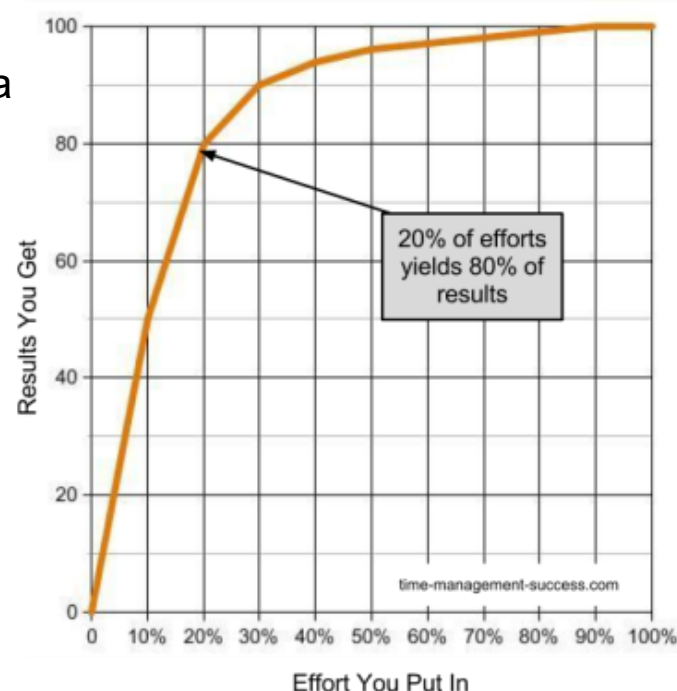
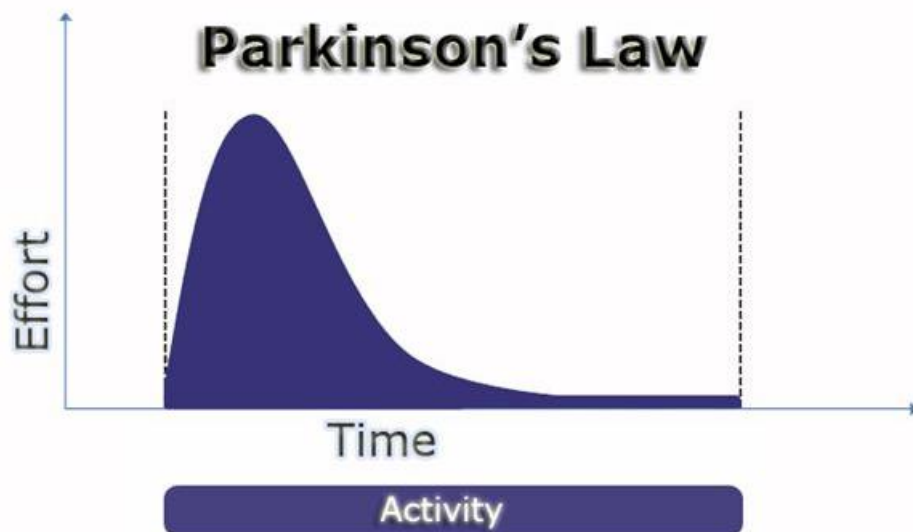
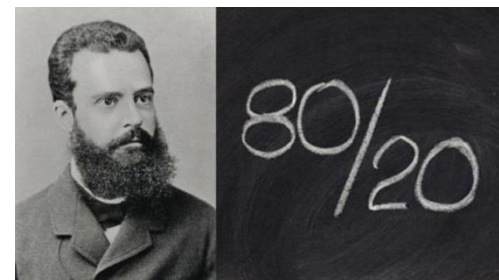
Uspešno mreženje vodje: „Socialni kapital ni dovolj,“ prof. dr. Fred Luthans

Prof. dr. Fred Luthansom, Univerza Nebraska-Lincoln, »oče« koncepta avtentičnega vodenja, je za svoj akademski opus v več kot 50-letih akademskega raziskovanja in z več kot 51 000 citati v letu 2017 prejel najprestižnejšo nagrado Academy of Management.



Priporočila za mreženje vodij v praksi 1/4

1. Pri mreženju upoštevajte **Paretovo načelo 80/20** po italijanskem ekonomistu in filozofu Vilfredo: „da porabimo za najpomembnejša opravila, s katerimi dosežemo 80% posameznega rezultata, samo 20% časa. **Enako velja za gradnjo vaše mreže, 20% članov vaše mreže bo prispevalo k 80% uspeha vašega vodenja.**
2. Pri mreženju upoštevajte **Parkinsonovo pravilo time managementa**. Za vzpostavitev in gradnjo mreže bo vodja porabil toliko časa, kot ga ima na voljo.

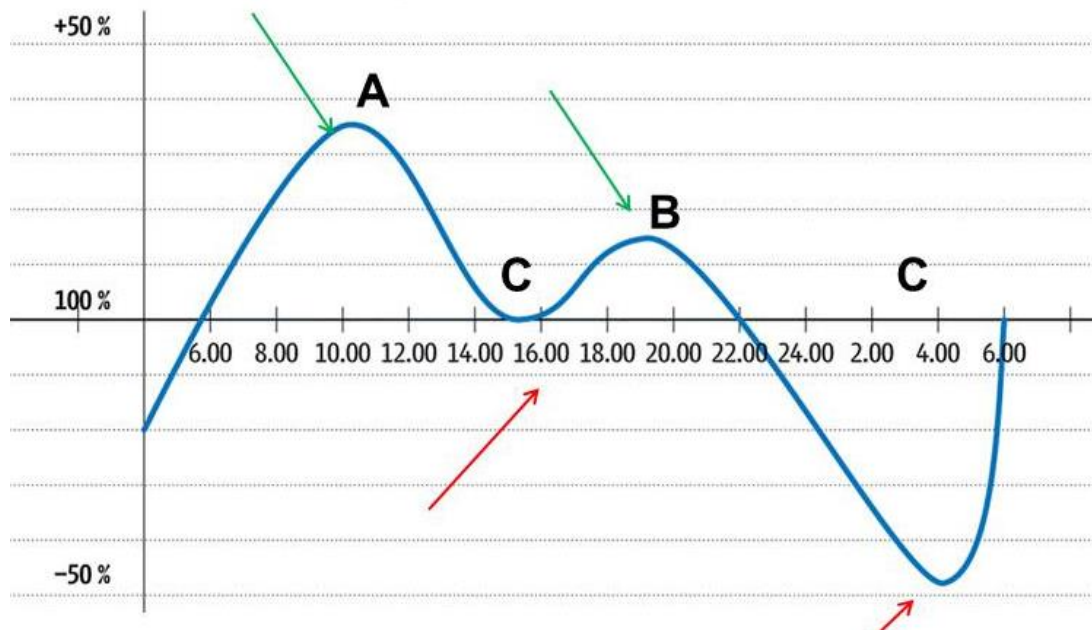


OMICS

sandra.penger@ef.uni-lj.si©

Priporočila za mreženje vodij v praksi 2/4

3. Za uspešno mreženje upoštevajte **storilnostno krivuljo** in t. i. **oksilacijski bioritem** posameznikov skozi dan, teden (oscillation rhythmic movement).
4. Ko za mreženje ni časa, vodje v digitalni dobi organizirajo **stoječe sestanke** za kratko mreženje, 5 do 10 minut. Gre za: Standing meetings and Dare to ask-sessions, npr. podjetje Tumbir, Silicon Valley. Oz. **25-minutni format sestankov pri Google**.



MICS

sandra.penger@ef.uni-lj.si©

Priporočila za mreženje vodij v praksi 3/4

5. Sledite smernicam uspešnih vizionarjev na svetu – tehnika mreženja **Time-boxing Elona Muska**.
6. Upošteva je priporočila **profesionalnosti mreženja med vodenjem sestankov**.

Multitasking in meetings sends the signal, “It’s OK to NOT pay attention.” It’s distracting.

Vir: Harvard Business Review, <https://hbr.org/2018/01/if-you-multitask-during-meetings-your-team-will-too>, 2018.



Timeboxing: Elon Musk's Networking Method



If You Multitask During Meetings, Your Team Will, Too

by Ryan Fuller, Nina Shikoloff, Renee Cullinan, and Shani Harmon

SUMMARY SAVE SHARE COMMENT TEXT SIZE PRINT



FACULTY OF ECONOMICS

Stop Letting Email Control Your Work Day

by Paul A. Argenti

SEPTEMBER 07, 2017

 SUMMARY  SAVE  SHARE  COMMENT ¹³  TEXT SIZE  PRINT  PDF **\$8.95** BUY COPIES



Mreženje in čas – kdaj in kje so meje? primer dobre prakse Daimler



No more out-of-office? Staff at German car giant Daimler to have incoming emails automatically deleted during time off to guarantee peaceful holidays

- Daimler has guaranteed its 100,000 staff members a blissed-out break
- They can now choose to have new emails deleted while they are away

'Our employees should relax on holiday and not read work-related emails,' Daimler board member Wilfried Porth told the Financial Times

ECONOMICS

Priporočila za mreženje vodij v praksi 4/4



Write Emails That Make You Look Professional

Email World Statistics Report, ocena 2015-2019 (Palo Alto raziskava)

– v povprečju 121 mailov na dan

Najpogostejše napake pri mreženju prek email sporočil:

1. *Vaša email sporočila so predloga.*
2. **Upoštevajte pravilo 8 sekund - 8 s je časovno okno pozornosti odrasle osebe, ki se je znižala iz 12 s na 8 s** (<http://time.com/3858309/attention-spans-goldfish/>)
3. *V email vključujete mnogo preveč naslovnikov.*
4. *Nejasnost vsebine sporočila.*
5. *Ne zakopavajte bistva sporočila*

Priporočila za uspešno operativno mreženje:

1. **Pišemo samo ključni skupini!** Pišite le ciljni skupini. Ne vključujte vseh. Zmerna oz. izredna uporaba „CC“ in „Reply to all“
2. **Takoj k bistvu** Zagotovite jasno prošnjo, sporočilo email vsebine takoj na začetku.
3. **Jasnost in konciznost.** Označite, npr. okrepite (bold) imena ključnih oseb, ki so vključene v aktivnosti.
4. **Odnos.** Bodite prijazni in vljudni. Dajte naslovnikom čas.

Vir: Harmon, S. (2017, 6. februar). Write Emails That Make You Look Professional. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 2. 6. 2017 iz https://hbr.org/2017/02/how-to-make-sure-your-emails-give-the-right-impression?referral=00203&utm_source=newsletter_management_tip&utm_medium=email&utm_campaign=tip_date&spMailingID=17363386&spUserID=MzUzNzc3NTI2Nzk5S0&spJobID=1040089409&spReportId=MTA0MDA4OTQwOQS2

Ključne ugotovitve prispevka so:

1. Mreženje je neposredno in pozitivno povezano z uspešnostjo vodenja.
2. Graditi heterogena omrežja.
3. Omrežja moških vodilnih in ženskih vodilnih se razlikujejo.
4. Ne samo operativno in zasebno mreženje, temveč tudi strateško mreženje.
5. Avtentično vodenje je neposredno in pozitivno povezano z gradnjo omrežij v dobi inovativnosti.

Za konec: učitelj-učitelju, vodja-vodji, sodelavec-sodelavcu

Spoštovanje in strokovnost

Avtentičnost, mreženje

Vrednote – integriteta, znanje, sočutje, delitev znanja

“Uživam v svojem delu”

“Življenja svojih sodelavcev spreminjam na bolje in širim heterogenost mreže, pomagam graditi omrežja ”

Dobri odnosi na delovnem mestu

University of Ljubljana **FACULTY OF ECONOMICS**

sandra.penger@ef.uni-lj.si©

