

## Pomažu li nam društvene mreže pri odlučivanju



Nedavne ankete u Hrvatskoj pokazale su da ispitanici jako vrednuju posjedovanje „veza i poznanstava“, dok je posjedovanje znanja pri samom dnu ljestvice važnosti čimbenika za dobivanje posla. „Veze i poznanstva“ pokazuju se važnima i pri kupovini kuće ili stana, automobila, odlazaka na godišnji odmor i sl. Razlog tome je činjenica da se neformalne društvene veze smatraju izvorima kvalitetnih informacija.



dr. sc. Nataša Rupčić

Važnost društvenih mreža velika je ne samo u svakodnevnom životu, već i u poslovanju. Mnogi manageri koriste se svojim poznanstvima kako bi obavili razne zadatke, donijeli teške odluke ili saznali važne informacije. Dok tradicionalne hijerarhije većinom omogućuju kolanje informacija odozgo prema dolje i obrnuto, prave informacije

zapravo se nalaze u neformalnim komunikacijskim mrežama.

Mnogi manageri se prema neformalnim mrežama odnose kao prema stranom tijelu koje onemogućuje obavljanje zadataka i provođenje odluka. Razlog tome je čest stav da je ovakve mreže teško identificirati i nadzirati, odnosno teško je njima upravljati. Manageri koji smatraju da pozitivan ishod može proizaći samo iz procesa kojima sami upravljaju, neformalne društvene mreže u poduzeću ignoriraju ili pokušava-

ju zatamiti njihovo djelovanje.

Međutim, manageri koji su svjesni važnosti samoorganizacije opunomoćenih zaposlenika poticati će jačanje neformalnih veza zbog svijesti da je povezanost zaposlenika posebice važna za jačanje produktivnosti. Mnogi manageri su stava da stvaranjem prikladnog okruženja mogu potaknuti razvoj neformalnih veza. Pozornost stoga posvećuju postavljanju većeg broja uređaja za kavu u hodnicima, organizaciji izleta i raznih zajedničkih druženja.

Budući da su društvene mreže vrlo korisne pri prikupljanju informacija i znanja, uobičajeno je mišljenje da one olakšavaju i proces donošenja učinkovitih odluka. Stoga bi se mogao izvesti logičan zaključak koji glasi: što ste prisutniji i aktivniji u društvenim mrežama, to je veća vjerojatnost da ćete donijeti kvalitetnije odluke. Odgovor na pitanje mogu li društvene mreže zapravo otežati proces odlučivanja, *a priori* bi daleko bio negativan.

### EFEKT LAŽNOGA KONSENZUSA

Međutim, ako razmotrimo rezultate istraživanja Francis Flynn i Scotta Wiltermutha sa Sveučilišta Stanford, prethodni zaključak ipak bismo trebali revidirati. Flynn i Wiltermuth, stručnjaci u području organizacijskoga ponašanja, upitali su sudionike istraživanja za mišljenje o različitim etičkim dilemama. Jedno pitanje, primjerice, ticalo se hipotetičke situacije u kojoj je zaposlenik uhvaćen kako potkrada poduzeća prisvajajući uredski materijal. Prema pravilima poduzeća takvoga zaposlenika treba smjestiti otpustiti. Međutim, taj zaposlenik je bio jedan od najboljih, a za poduzeće je radio dugo vremena. Stoga je manager odlučio oprostiti taj prekršaj i dati zaposleniku drugu priliku. Ispitanicima je tako postavljeno pitanje: je li takva odluka bila etična?

Od sudionika istraživanja zatraženo je da procijene kako bi njihovi kolege reagirali na takvu i slične etičke dileme. Konačno, trebali su odgovoriti na pitanja na osnovi kojih se mogao procijeniti njihov položaj u društvenim mrežama u odnosu na njihove kolege. Tako ih se primjerice pitalo kome se obraćaju za savjet ili pomoć.

Flynn i Wiltermuth su proveli eksperiment s tri skupine ispitanika: diplomiranim studentima, studentima poslovnih škola i zaposlenicima u odjelu marketinga jednog velikog proizvodnog poduzeća. Za ispitanike u sva tri uzorka rezultati su bili isti: što su ljudi više povezani sa svojim ko-

**Što su ljudi više povezani sa svojim kolegama to su skloniji precijeniti stupanj prema kojem je njihova prosudba neke dileme u skladu sa stavovima i mišljenjem drugih sudionika mreže. Taj fenomen se naziva efekt lažnoga konsenzusa.**

**Pod utjecajem društvenih promjena i opće prihvaćenih standarda osobnoga ponašanja mijenjaju se i predodžbe o etičkom i neetičkom ponašanju. Jednom uspostavljeni standardi etičkoga ponašanja ne traju vječno. Sukladno tome mijenjaju se i predodžbe managera o tome što je moralno, a što nemoralno u različitim situacijama.**

legama to su skloniji *precijeniti* stupanj prema kojem je njihova prosudba neke dileme u skladu sa stavovima i mišljenjem drugih sudionika mreže. Taj fenomen se naziva *efekt lažnoga konsenzusa*.

Ovaj zaključak vrijedio je čak i u situacijama kada su sudionici istraživanja bili pripadnici manjinske skupine s obzirom na stav o nekom pitanju. Međutim, oni su ipak bili u lažnom uvjerenju da pripadaju većinskoj skupini. Jednostavno rečeno, može se zaključiti da su društvene veze zapravo *pojačale*, a ne oslabile efekt lažnoga konsenzusa. Društvene veze su tako ojačale *iluziju* o postojanju konsenzusa, iako ga u stvarnosti zapravo nije bilo.

### POSTOJI LI LOGIČNO OBJAŠNJENJE?

Iako rezultati ovog istraživanja djeluju kontradiktorno, ipak je moguće pronaći jednostavno objašnjenje. Prošla istraživanja utvrdila su da ljudi koji se socijaliziraju s drugima u komunikaciji afirmiraju ono što ih veže, odnosno ono što im je zajedničko. Ljudi obično nastoje pronaći zajedničke teme i o njima razgovarati, dok ono o čemu ne dijele isto mišljenje nastoje izbjeći kako bi izbjegli nastanak konflikta.

Tako zaposlenici često razgovaraju o klubu za koji navijaju ili o mjestima koje vole posjećivati. To ih često dovodi do uvjerenja, odnosno iluzije da dijele *više zajedničkih stavova* nego što je to u stvarnosti slučaj. Ovo lažno uvjerenje često se posebice odnosi na stavove o etičnosti, odnosno moralne vrijednosne sudove, jer zaposlenici o takvim temama izbjegavaju razgovarati. Umjesto toga, pribjegavaju „sigurnim“ temama poput obitelji, hobija ili dnevno političkih događaja.

Efekt lažnoga konsenzusa posebice „pogađa“ one ljude koji za sebe smatraju da se nalaze u samom središtu društvenih veza. Takvi ljudi više smatraju da imaju dobar uvid o mišljenjima drugih ljudi, negoli je to u stvarnosti slučaj, upravo zbog njihova ispravnog uvjerenja o intenzitetu komunikacije s drugima, ali i pogrešnog uvjerenja o kvaliteti te komunikacije, posebice s obzirom na etička pitanja o kojima se ne raspravlja. Ako pojedini članovi organizaci-

je pogrešno pretpostave da su njihovi etički stavovi i prosudbe u skladu s prevladavajućim mišljenjem, mogu biti potaknuti samostalno djelovati, odnosno poduzimati akcije bez konzultacije s drugima. Tada se često događa da o svojim pogreškama saznaju prekasno, kada više nije moguće izbrisati posljedice.

### POGREŠNE PROSUDBE MANAGERA

Posebnu sklonost takvom ponašanju iskazuju manageri na visokim razinama u hijerarhiji te su posebno skloni donositi pogrešne prosudbe. Prema prethodnim istraživanjima ljudi s jačom pozicijom moći imaju veću sklonost od ostalih tražiti dokaze koji potvrđuju njihova uvjerenja. Isto tako, nisu skloni tražiti informacije koje su u suprotnosti s njihovim stavovima i prosuđivati njihovu vrijednost i/ili korisnost. Pritom su etičke dileme posebice podložne problematičnosti prosuđivanja. Etička pitanja često nije moguće razmatrati u „crno bijeloj tehnici“. Umjesto toga, mogu se identificirati „sive zone“ koje je moguće prosuđivati jedino s aspekta značajka okruženja, odnosno načela i vrijednosnog sustava kojega dulje vremena dijeli neka većinska skupina ljudi.

Brojni čimbenici iz eksterne okoline poduzeća utječu na etičnost ponašanja managera i zaposlenika. Kako se etika definira kao osobno uvjerenje o onome što je dobro, a što loše, može se zaključiti da etičko ponašanje varira od osobe do osobe i bez obzira na situacijske čimbenike. No etiku karakterizira i relativnost. Pod utjecajem društvenih promjena i opće prihvaćenih standarda osobnoga ponašanja mijen-

njaju se i predodžbe o etičkom i neetičkom ponašanju. Jednom uspostavljeni standardi etičkoga ponašanja ne traju vječno. Ono što je u jednom razdoblju etično, u drugom može biti neetično i obratno. Sukladno tome mijenjaju se i predodžbe managera o tome što je dobro, a što loše, odnosno što je moralno, a što nemoralno u različitim situacijama. Na taj način, ako managerima nije dobro poznato stajalište koje je društveno priznato, prihvaćeno i poželjno, odnosno ako ne poznaju mišljenje većine, ne mogu biti sigurni da donose etički valjani sud.

### FINANCIJSKA KRIZA I EFEKT LAŽNOG KONSENZUSA

Svojim istraživanjem Flynn i Wiltermuth pružili su novu mogućnost sagledavanja trenutne financijske krize, posebice s aspekta sloma tržišta nekretnina. Mnogi ljudi u SAD-u potpisali su hipotekarne kredite koje kasnije nisu mogli otplaćivati, a banke su takve ugovore masovno odobravale. Kako bi se prevladala nestašica kredita uvedena je sekuritizacija hipotekarnih zajmova. Milijuni loših kredita su sekuritizirani, odnosno započela je trgovina lošim hipotekarnim zajmovima. Vrijednosni papiri zasnovani na kreditima bez učešća imali su AAA rejting! Ulaganje financijskih posrednika u rizične vrijednosne papire na sekundarnom tržištu bila je jednako „tržišna greška“, kao i ulaganje investicijskih banaka u trajna kapitalna dobra.

Financijska inovativnost Wall Streeta, odnosno njihove maštovite tehnike poput sekuritizacije hipotekarnih kredita spominje se kao najvažniji razlog krize. U svakoj fazi ove priče koja je jako loše završila, efekt lažnoga konsenzusa imao je važnu ulogu. Na krilima efekta lažnoga konsenzusa ljudi su bili u uvjerenju da je takav posao siguran i to zbog lažne pretpostavke da su „to svi radili“ pa je takav posao zasigurno „siguran i provjeren“.



## Nazovite svog poslovnog savjetnika

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01-4836 106

Putem PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom od 9.00 do 13.00 sati