

Mr. sc. Nataša Rupčić

Komunikacijske mreže: znate li koga znate?

U današnje vrijeme mnogima je jasno da je posjedovanje znanja jednako važno kao i posjedovanje «veza i poznanstava». Mnogi menadžeri koriste se svojim poznanstvima kako bi obavili razne zadatke, donijeli teške odluke ili saznali važne informacije. Dok tradicionalne hijerarhije većinom omogućuju kolanje informacija odozgo-dolje i obrnuto, prave informacije zapravo se nalaze u neformalnim komunikacijskim mrežama.

Iako se za svoje potrebe njima naveliko služe, menadžeri se prema neformalnim mrežama više ili manje odnose kao prema stranom tijelu koje onemogućuje obavljanje zadataka i provođenje odluka. Mnogi menadžeri smatraju da je ovakve mreže teško identificirati i nadzirati pa ih ignoriraju ili pokušavaju zatomiti njihovo djelovanje. Međutim, ovaj pristup je pogrešan. Neformalne mreže za mnoga poduzeća predstavljaju neprocjenjivu vrijednost. Stoga njima ipak treba pokušati upravljati.

Kako upravljati neformalnim mrežama?

Za početak važno je identificirati «ključne igrače». Na osnovi analize više od 50 poduzeća kroz pet godina istraživači Rob Cross i Laurence Prusak identificirali su četiri tipa uloga koje obavljaju sudionici neformalnih mreža, a koje su ključne za jačanje produktivnosti njihovih članova. Prva uloga odnosi se na tzv. *vezne igrače* koji povezuju ljude unutar same mreže. Ove osobe nisu ili ne moraju biti vođe grupe, ali poznaju druge osobe koje raspolažu ključnim informacijama o kojima ovisi izvršenje nekog posla.

Zatim su tu tzv. *vanjski vezni igrači* koji neformalnu mrežu povezuju s drugim dijelovima organizacije ili sličnim mrežama drugih organizacija. Konzultiranjem s pripadnicima drugih mreža pomažu pri pribavljanju važnih informacija. *Brokери informacija* pak održavaju cjelovitost neformalne mreže na način da komunikacijski povezuju manje podskupine. I konačno, tu su *periferijski specijalisti* kojima se članovi

neformalne skupine mogu obratiti u slučaju potrebe za specifičnim znanjima, a koji nisu značajnije komunikacijski aktivni.

Crtajte mapu mreže odnosa

Iako neformalne mreže imaju određenu organizaciju, ona je menadžerima često nevidljiva. Budući da se menadžeri najčešće oslanjaju na glasine ili formalne komunikacijske kanale, njihovo shvaćanje prirode povezanosti između ljudi često je pogrešno. Problem je to veći što je organizacija složenija, a stupanj formalizacije veći. Prvi korak u rješavanju ovoga problema je identifikacija neformalnih mreža i njihovih članova. To se može učiniti primjenom tzv. *analize društvenih mreža*, odnosno grafičkoga alata kojim se identificiraju članovi mreže i priroda njihovih odnosa.

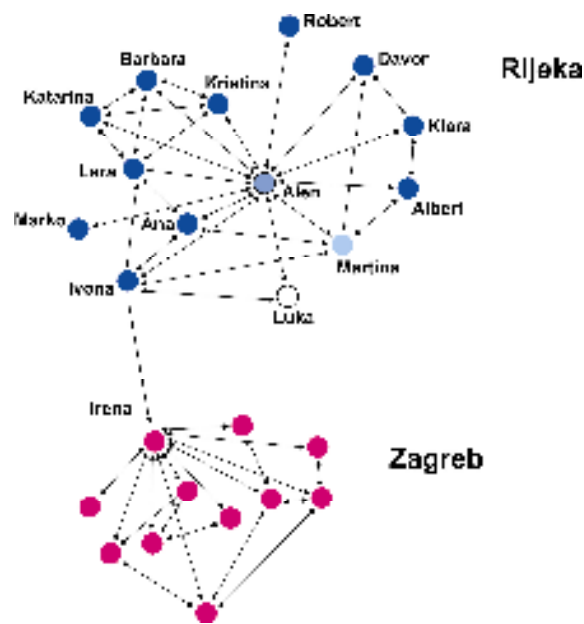
Iako se može pomisliti kako je primjenom ove tehnike moguće identificirati sve neformalne mreže, to je ipak utopijska zamisao. Stoga je primjeni tehnike potrebno pristupiti na način da se najprije identificiraju *funkcije* i *aktivnosti* u kojima je povezanost zaposlenika posebice važna za jačanje produktivnosti te zatim identificira priroda njihovih odnosa.

Sljedeći korak odnosi se na prikupljanje informacija kako bi se utvrdili intenzitet i priroda povezanosti. Informacije se mogu prikupljati na različite načine: promatranjem ljudi, što može potrajati ili praćenjem kolanja e-poruka, što može biti protivno zakonu. Stoga je najbolje organizirati anketno istraživanje i intervju s ključnim ljudima. Pritom menadžere najčešće zanima tok kretanja informacija. Stoga pitanja mogu biti primjerice ovakva: «s kim redovito razgovarate o poslu?», «od koga dobivate tehničke informacije?», «s kim najradije raspravljate o novim idejama?», «kome se najradije obraćate za savjet?», «u koje osobe imate najviše povjerenja?», «kako interakcija s drugim ljudima utječe na vaš rad i donošenje odluka?», «kako bi se komuniciranje moglo poboljšati?» i sl. Pritom je važno ispitanicima osigurati anonimnost kako bi im zaštitili privatnost i osigurali dobivanje iskrenih odgovora.

Ako se ustanovi da mreža ima više od 50 članova, potrebno je koncentrirati se na traženje podskupina. Podskupine nastaju iz različitih razloga kao što su primjerice

političke tenzije, formalna organizacija ili fizička udaljenost. Ove prepreke cjelovitosti neformalnih skupina posebice je važno analizirati prije nego što se planiraju mjere intervencije. Za ovaj proces posebno je važno provesti intervju s ključnim igračima. Iako prirodu uloga odražavaju broj i priroda interakcija između članova skupine, grafičkim prikazom mreže odnosa ipak nije moguće dobiti uvid u pravo stanje stvari. Razlog se može nalaziti u činjenici da neke osobe imaju više od jedne uloge u mreži, a jedna osoba može imati i više različitih uloga u drugim mrežama.

Iako je Martina šefica odjela, svi se za informacije najviše obraćaju Alenu, središnjem veznom igraču. S druge strane, Luka je ključna osoba kojoj se članovi prema potrebi obraćaju za potrebno znanje, ali koja ne kontaktira učestalo s drugim članovima. Luka tako djeluje kao *periferijski specijalist*. Ivona je *vanjski vezni igrač* koja neformalnu skupinu organizacije u Rijeci povezuje sa sličnom mrežom organizacije u Zagrebu, u kojoj ulogu *vanjskoga veznog igrača* igra Irena.



Nakon stvaranja sustavske slike neformalne mreže, menadžeri se trebaju podrobnije pozabaviti pitanjima njezina upravljanja na način da *postavljaju prava pitanja pravim osobama*. Tako menadžeri trebaju istražiti imaju li članovi jedne organizacijske jedinice problema pri prikupljanju informacija iz druge organizacijske jedinice. Ili stvaraju li neki pojedinci problem prikupljanjem informacija samo za sebe. Važno je istražiti i je li neka organizacijska jedinica komunikacijski izolirana od drugih ili se

njenim članovima zabranjuje komunicirati s drugim članovima. Posebno je važno razmotriti kvalitetu kontakata koje organizacija ima s drugim organizacijama. Ako je kvaliteta kontakata loša ili iskazuje tendenciju slabljenja, zaposlenike je potrebno poslati na razne skupove, seminare ili konferencije na kojima mogu upoznati kolege iz drugih organizacija i s njima se jače povezati.

Kako maksimizirati utjecaj pojedinih uloga?

Identificirane ključne igrače u okviru neformalne skupine treba poticati na maksimizaciju učinka. Ako se takve aktivnosti sprječavaju ili osporavaju, pojedinci će se usmjeriti na aktivnosti koje menadžeri više nagrađuju, bez obzira na koristi neformalnih veza na njihovu produktivnost. S druge strane, identifikacijom ključnih igrača i priznavanjem njihove važnosti u mreži jača se njihova intrinzična motivacija za rad. Može se tako uvesti instrument novčane nagrade koja ne mora biti velika jer je dokazano kako i mala novčana nagrada ima veliki utjecaj na intrinzičnu motivaciju pojedinca. Tako se nagrada može ponuditi svakom pojedincu koji uspije povezati osobu koja ima neki problem s osobom koja može pomoći u njegovu rješavanju. Na taj način u kratko vrijeme može se stvoriti veliki broj novih *veznih igrača*.

Postojanje *brokera informacija* često nije dovoljno za održavanje kohezije neformalne mreže. Tom problemu može se doskočiti na način da se oblikuju projektni timovi koje čine članovi različitih podskupina. Na taj način pojedinci se u procesu socijalizacije mogu povezati i stvoriti nove konture neformalnih mreža. Osim toga, tako se smanjuje stupanj ovisnosti neformalne mreže o tim pojedincima.

Na taj način može se riješiti još jedan problem: problem preopterećenosti *veznih igrača*. Ukoliko je takvih osoba premalo, one troše velike količine vremena u davanju informacija drugima i time usporavaju cijeli proces. Osim toga, njihov rad zaostaje, javlja se potreba za prekovremenim radom i veća iscrpljenost. U takvom slučaju menadžeri mogu intervenirati na način da realociraju odgovornosti. Ako je pomoć neke osobe tražena zbog njene ekspertize u nekom području, dio posla te osobe može se prenijeti na druge kako bi se ona fokusirala na svoje područje ekspertize. S druge strane, ako su osobe tražene zbog svoje uloge kontrole informacija može se

intervenirati i primijeniti informacijska tehnologija kako bi se povećao stupanj diseminacije informacija.

Vanjski vezni igrači posebno su važni za svaku organizaciju. Međutim, osoba koja obavlja tu ulogu nema mnogo. Nemaju sve osobe intelektualnu širinu, bogatstvo poznanstava i crte ličnosti koje su potrebne za komuniciranje s velikim brojem ljudi. Ovim ulogama neformalne mreže najteže je upravljati. Prije svega, nemoguće je odrediti koji su kontakti koje osobe imaju korisni, a koji nisu. Osobe koje obavljaju ove uloge moguće je samo poticati na širenje poznanstava. Može ih se primjerice intenzivnije uključiti u rad na projektima koji zahtijevaju češće komuniciranje i putovanja.

Jeste li i vi u zabludi?

Mnogi menadžeri su stava da stvaranjem prikladnoga okruženja mogu potaknuti razvoj neformalnih veza. Pozornost posvećuju postavljanju većega broja uređaja za kavu u hodnicima, organizaciji izleta i raznih zajedničkih druženja. Međutim, bez sustavnoga rada na unaprjeđenju neformalnih veza njihovi ciljevi ne mogu se učinkovito uskladiti s organizacijskim ciljevima. Stoga ako želite istovremeno raditi na jačanju intrinzične motivacije i lojalnosti zaposlenika te njihovoj produktivnosti potičite njihovo prirodno neformalno povezivanje. Drugim riječima potičite svih da iskreno odgovore na pitanje: *znate li koga znate?*