

## DINAMIKA SKUPINSKEGA ODLOČANJA IN FINANČNA KRIZA

### Group Decision-making Dynamics and Financial Crisis

Živa Skok Jezernik

Abanka Vipava d.d.  
zivajezernik@yahoo.com

#### Izvleček

Standardni modeli ekonomske teorije se v veliki meri osredotočajo na individualno odločanje. Šele v zadnjih letih se je okrepilo zavedanje, da veliko ekonomskih odločitev v realnem svetu sprejmejo skupine, kot so uprave, odbori ali družine. Tako postaja skupinsko odločanje vedno pogostejša tema proučevanja ekonomistov.

Slabosti skupinskega odločanja so najizrazitejše prav v obdobju izjemnih razmer, kot je tudi obdobje finančne krize; začetki zadnje tovrstne krize segajo v leto 2008. Glede na to, da se korporativno upravljanje finančnih institucij pogosto poudarja kot glavni razlog za nastalo krizo, in upošteva dejstvo, da je sistem upravljanja v bankah in finančnih institucijah zasnovan tako, da sprejemanje odločitev v veliki meri poteka v skupinah, velja pozornost usmeriti na dinamiko skupinskega odločanja ter na njen vpliv na nastanek in razvoj finančne krize.

V članku so naprej predstavljene ugotovitve prevladujočih teorij, ki izhajajo s področja socialne, kognitivne in eksperimentalne psihologije ter pojasnjujejo razlike med individualnim in skupinskim odločanjem, s poudarkom na teoriji preobrata o tveganju in teoriji skupinske miselnosti. Sledi pregled ekonomskih študij s področja skupinskega in individualnega odločanja ter analiza vplivov skupinskih odločitev na nastanek in razvoj finančne krize.

**Ključne besede:** finančna kriza, korporativno upravljanje, skupinsko in individualno odločanje, bančništvo

#### Abstract

Standard models of economic theory are largely focused on individual decision-making processes. Only in recent years have the awareness that many economic decisions are made by groups such as boards, committees, or families been strengthened. Thus, group decision-making is becoming an increasingly important topic of economic research. The disadvantages of group decision making are most visible in periods of exceptional circumstances, such as during the financial crisis that started in 2008. Given that the corporate governance of financial institutions is often identified as one of the main reasons for the current financial crisis and that the governance of banks and other financial institutions is based on group decision-making processes, we focus on the dynamics of group decision making and its impact on the formation and development of the financial crisis. In this paper, we present the findings of the prevailing theories from the field of social, cognitive, and experimental psychology and explain the differences between individual and group decision making, emphasizing the theories of risky shift and groupthink. This is followed by a review of economic studies of group and individual decision making as well as an analysis of the impact of collective decision making on the formation and development of the financial crisis.

**Keywords:** Financial crisis, corporate governance, group and individual decision making, banking



Naše gospodarstvo / Our Economy

Vol. 60, No. 1–2, 2014

pp. 72–80

DOI: 10.7549/ourecon.2014.1-2.07

UDK: 338.124.4:005.642:336.71

JEL klasifikacija: G01, G21, M10.

## 1 Uvod

Literatura s področja psihologije pojasnjuje, pod kakšnimi pogoji vodi skupinsko odločanje v slabo odločanje. Pomembno vlogo igra negotovost, ki se pojavi v razmerah, ko se okolje bistveno spreminja, saj takšne okoliščine zmanjšujejo oz. celo izničijo uporabnost vzpostavljenega znanja (Henderson in Clark 1990). V takšnih okoliščinah lahko skupinsko odločanje pripelje do sistematičnega podcenjevanja alternativnih razlag ob nezmožnosti ponovne ocenitve dane situacije (Katz in Allen 1982).

Slabosti skupinskega odločanja so torej najizrazitejše prav v obdobju izjemnih razmer, kot je tudi obdobje od začetka trajanja finančne krize. Glede na to, da so številni pomanjkljivosti v korporativnem upravljanju finančnih institucij identificirali kot glavni razlog za nastalo finančno krizo (OECD 2009; European Commission 2009; BIS 2010; EBA Guidelines on Internal Governance 2011, 3), in glede na dejstvo, da je sistem upravljanja v bankah zasnovan tako, da sprejemanje odločitev v veliki meri poteka v skupinah,<sup>1</sup> velja pozornost usmeriti na dinamiko skupinskega odločanja ter na njen vpliv na prevzemanje finančnih tveganj. Ključne odločitve, povezane s prevzemanjem finančnih tveganj v bankah – kot so strategija poslovanja, odobravanje limitov trgovanja ter odobravanje posojilnih politik –, sprejme vodstvo banke (uprava, nadzorni svet) oz. kolektivni organi odločanja, na katere je vodstvo preneslo pooblastila za sprejemanje določenih odločitev (kreditni odbor, odbor za upravljanje bilance banke itd.).

Postavlja se torej vprašanje, v kolikšni meri je neučinkovito upravljanje finančnih podjetij vplivalo na nastanek in razvoj finančne krize. Odstopi številnih vodstvenih delavcev največjih bank kažejo na to, da nosijo ti delavci vsaj del odgovornosti. Tudi usmerjevalna skupina za korporativno upravljanje OECD meni, da je šibko upravljanje glavni razlog za nastalo finančno krizo (Kirkpatrick 2009). Krivdo je po njihovem mnenju treba iskati v neuspehu delovanja izvršnih odborov bank.

## 2 Skupinsko in individualno odločanje

Glede na neuspeh funkcije upravljanja tveganj ob nedavnih pretresih na finančnih trgih je torej smiselno razmisliti o možnosti vključevanja spoznanj družboslovnih znanosti v sistem upravljanja finančnih podjetij. Tako psihologi s področja kognitivne in eksperimentalne psihologije že dolgo opozarjajo, da osnovne predpostavke tradicionalnih finančnih teorij ne držijo, saj posamezniki niso popolnoma racionalna bitja (Kahneman in Tversky 1979; Gigerenzer in Selten 2002). Kljub temu pa so številne napake, ki jih naredijo pri svojem odločanju, predvidljive.

V literaturi s področja psihologije splošna razlika v sprejemanju odločitev med posamezniki in skupinami ni bila ugotovljena, zaznane so bile specifične razlike pri razli-

kovanju med različnimi tipi odločitev. Tako lahko odločitve razdelimo na intelektualne in vrednostne, pri čemer je pri prvih jasno določen ocenjevalni kriterij kvalitete odločitve, pri drugih pa takega kriterija ni (Luhan idr. 2007). Skupine običajno dosegajo boljše rezultate pri intelektualnih nalogah, kar pomeni, da pogosteje najdejo pravilen odgovor oz. dajo v povprečju rezultat, ki je bližje pravilnemu, kot posamezniki (Gigone in Hastie 1996; Levine in Moreland 1998). Da lahko določeno nalogo opredelimo kot intelektualno, je odvisno od številnih dejavnikov – obstoj normativne teorije naloge, stopnja poznavanja teorije (tj. kako dobro poznajo teorijo člani skupine) ter stopnja, do katere člani skupine teorijo sprejemajo kot veljavno (Laughlin in Ellis 1986). To še zlasti velja za odločitve, pri katerih je mogoče pravilen rezultat dokazati, saj bodo v takih primerih skupine najverjetneje izbrale pravilno rešitev, ki jo je predlagal določeni član. Pri vrednostnih nalogah sistemske razlike v odločanju med posamezniki in skupinami niso bile zaznane.

Široko sprejeto prepričanje, da skupine sprejemajo racionalnejše in »boljše« odločitve, v psihološki literaturi ni potrjeno. V idealizirani obliki naj bi skupine stimulirale miselno delo, preprečevale napake ter uravnovešale pristranskost pri sprejemanju odločitev (Davis 1992). Od petdesetih let prejšnjega stoletja dalje so predpostavko o superiornosti skupinskega odločanja preverjali v številnih preizkusih, ki so pripeljali do ugotovitve, da lahko skupinsko odločanje oslabi, poveča ali pa preprosto reproducira pristranskost pri individualnem odločanju (Kerr idr. 1996; Kerr in Tindale 2004).

Tako že sam proces skupinskega odločanja vodi v podcenjevanje zunanjih vidikov (Cronin in Weingart 2007; Minson in Mueller 2012). Raziskave tudi kažejo, da lahko skupinska razprava vodi v povečevanje pritiska na posamezne člane, da se podredijo mnenju skupine (Goncalo in Staw 2006).

Poznamo dva prevladujoča pristopa, s katerima je mogoče razložiti, zakaj skupinsko odločanje ne pripelje do boljših rezultatov kot individualno sprejemanje odločitev.

Po prvem pristopu lahko samocenzura in prilagajanje skupini vodi v tako imenovano *skupinsko miselnost* (angl. groupthink), ki se kaže v simptomih, kot so izvajanje pritiska na člane skupine, ki se ne strinjajo z večino, zaprta miselnost, nepopolno raziskovanje dosegljivih možnosti in neuspeh pri oceni tveganja (Mullen idr. 1994). K temu pojavu, ki vodi v neučinkovito odločanje, so še zlasti nagnjene skupine z jasno določenim vodstvom.

Po drugem pristopu, znanem tudi kot *preobrat v tveganju* (angl. risky shift), pa skupine v številnih okoliščinah polarizirajo posameznikovo odločanje (Stoner 1961).

## 3 Preobrat v tveganju

Proučevanje pojava preobrata v tveganju kaže, da po skupinski diskusiji člani skupine zavzemajo bolj skrajne pozicije in sprejemajo bolj tvegane odločitve kot posamezniki, ki ne sodelujejo v takšni razpravi. Gre torej za razliko med povprečno ravni tveganja, ki ga prevzemajo posamezniki

<sup>1</sup> Večina organov odločanja v bankah temelji na principu skupine. V bankah delujejo naslednji kolektivni organi odločanja: uprava, nadzorni svet, kreditni odbor, odbor za upravljanje bilance banke, odbori za upravljanje slabih naložb itd.

ob sprejemanju določne odločitve, ter ravnijo tveganja, ki jo odsevajo odločitve skupine, ki jo sestavljajo isti posamezniki.

Proučevanje preobrata v tveganju se je začelo z neobjavljenim magistrskim delom Jamesa Stonerja (Stoner 1961), ki je opazil, da skupine sprejemajo bolj tvegane odločitve od povprečja odločitev posameznih članov. Odkritje tega pojava je bilo presenetljivo, saj so predhodne študije ugotovljale, da posamezniki sprejemajo bolj skrajne odločitve kot skupine. Sledile so številne raziskave, s pomočjo katerih je bilo do konca šestdesetih let prejšnjega stoletja ugotovljeno, da je preobrat v tveganju le eden od vidikov odločanja, ki v skupini postanejo bolj skrajni. To je vodilo v uvedbo novega pojma, pojma *polarizacija skupine* (angl. group polarization; Moscovici in Zavalloni 1969), ter v preoblikovanje pojma *preobrat v tveganju* v pojem *preobrat v izbiri* (angl. choice shift; Pruitt 1971).

Poznamo dve prevladujoči šoli, ki pojasnjujeta, zakaj se ob prehodu z individualnega odločanja na skupinsko pojavi tovrstna sprememba. Prva je teorija argumentov prepričevanja (angl. persuasive arguments theory), ki pravi, da lahko posamezniki prevzamejo bolj tvegano razmišljanje zaradi komunikacije z drugimi člani skupine, saj lahko ob poslušanju argumentov drugih članov skupine spremenijo lastno razmišljanje. Druga je teorija družbene primerjave (angl. social comparison theory), ki pravi, da lahko primerjava posameznikovega pogleda s prevladujočim mnenjem v skupini vodi v spremembo njegovih odločitev. Tako Collins in Guetzkow (1964) menita, da so ljudje, ki so bolj nagnjeni k prevzemanju tveganj, bolj samozavestni in tako lahko tudi druge prepričajo k prevzemanju večjega tveganja.

Po mnenju Wallacha in sodelavcev (1964) sprejemajo skupine bolj tvegane odločitve zaradi razpršitve odgovornosti, zaradi katere se tveganja zaznavajo kot deljena. Velikost tveganja, ki jo je posameznik pripravljen prevzeti, je tako običajno obratno sorazmerna z njegovim deležem oz. lastništvom.

Odločitve skupine z močnim voditeljem so zelo podobne tistim, ki bi jih ta voditelj sprejel samostojno. V skupini brez izrazitega vodstva, v kateri ima vsak posameznik relativno majhen delež, a hkrati igra s sredstvi celotne skupine, lahko posameznik malo izgubi. Tako prevzema majhno stopnjo odgovornosti in je istočasno soočen s potencialno visoko nagrado. Tako se v skupinah, v katerih nihče ne sprejme celotne odgovornosti nad sprejeto odločitvijo, sprejemajo bolj tvegane odločitve.

#### 4 Skupinska miselnost

Teorijo skupinske miselnosti je v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja razvil Irving Janis (1972, 1982), da bi pojasnil, kako so odločitve, ki so jih sprejele Združene države Amerike, državo pripeljale do polomov, kot so bili invazija na Prašičji zaliv, nepripravljenost na napad na Pearl Harbor ter eskalacija vietnamske vojne.

Pojem skupinske miselnosti opredeljuje disfunkcionalni način odločanja v skupini, zaznamovan z zmanjšanjem

individualnega kritičnega mišljenja ter strmenjem k enoglasnosti med člani skupine. Do tega pojava pride običajno v skupinah, zaznamovanih z visoko mero kohezivnosti in pomanjkanjem kognitivnega konflikta, ki je opredeljen kot sposobnost skupine, da upošteva tudi stališča manjšine (Forbes in Miliken 1999, 496–497).

V svojem bistvu je skupinska miselnost pojav, do katerega pride, kadar mora tesno povezana skupina, ki ji primanjkuje konsistenten in ciljno usmerjen način sprejemanja odločitev, sprejemati pomembne odločitve v stresnih okoliščinah. Gre torej za način razmišljanja, v katerega se vpnejo posamezniki.

V svojem delu je Janis (1972) identificiral tri plasti skupinske miselnosti:

- ključni vzroki (kohezija skupine, direktno vodenje in ideološka homogenost),
- skupno simptomatsko vedenje (precenjevanje sposobnosti skupine, podobno razmišljanje in pritiski po enoglasnosti) ter
- posledične napake pri sprejemanju odločitev (nepravilno načrtovanje, pomanjkljivo iskanje informacij ter pristranske ocene tveganja, razmerja med stroški in koristmi ter moralnih odločitev).

Osnovni koncept skupinske miselnosti je v veliki meri ostal nespremenjen vse do danes (Baron 2005). Tako je danes splošno sprejeto, da se skupine osredotočajo na teme, o katerih se strinjajo, namesto na tiste, o katerih se ne, da imajo bolj skrajna stališča in sodbe kot posamezniki znotraj skupine ter imajo večje zaupanje v pravilnost svojih odločitev in mnenj kot posamezniki.

Po Janisu (1972) je kohezivnost prvi in najpomembnejši pogoj za skupinsko miselnost. Verjetnost skupinske miselnosti se še poveča, kadar je kohezivnost povezana še s katerim izmed predhodnih pogojev:

- strukturne napake v organizaciji, vključno z izolacijo skupine, ki sprejema odločitve, pomanjkanje tradicije v vodenju ter pomanjkanje norm, ki zahtevajo metodološke postopke za odločevalske naloge;
- provokativen situacijski kontekst, vključno z visoko ravnijo stresa, nedavnimi neuspehi skupine, visoko zahtevnimi odločitvami in težkimi moralnimi dilemami.

Kohezivnost vključuje tudi čustva, ki običajno pripomorejo k dobremu počutju in sreči v skupini (Janis 1982, 3–5). Kadar je kohezivnosti preveč, ima lahko odločilen vpliv na sprejemanje odločitev v skupini. Tako lahko v skupinah, ki negujejo občutek tovarštva, vodi k izogibanju težkim vprašanjem. Do kohezije v skupini lahko pride tudi, če si posamezniki medsebojno niso naklonjeni, a delijo skupen cilj ali močne vezi do vodje oz. dela skupine.

Janis (1972) je naštel več simptomov, ki kažejo, da se je v skupini pojavila skupinska miselnost:

- iluzija neranljivosti

Ta iluzija vodi sicer inteligentne in razumne posameznike, da postanejo pretirano optimistični, prevzema-

jo nenavadna tveganja ter ne upoštevajo opozorilnih signalov. Pod tem vplivom lahko člani skupine začnejo verjeti, da se ne more zgoditi, da jim ne bi uspelo, ter da vedno sprejmejo najboljšo odločitev. Vpliv iluzije neranljivosti se še poveča, če je bila skupina v preteklosti že uspešna. Tako skupina sprejema visoko tvegane odločitve na osnovi preteklega uspeha in percepcije, da imajo člani in vodja srečo.

- prepričanje v neločljivo (inherentno) moralo skupine  
To prepričanje običajno vodi odločevalce v neupoštevanje etičnih ali moralnih posledic svojih odločitev, saj imajo občutek, da sami vedo, kaj je v interesu vseh vpletenih, ter da delujejo v korist vseh.
- kolektivna racionalizacija  
Gre za racionalizacijo opozorilnih znakov, ki bi običajno vodila člane skupine v ponovni razmislek ali celo popolno spremembo stališč. Kolektivna racionalizacija pojasnjuje, kako posamezniki ne zaznajo napak skupine pri sprejemanju tveganih odločitev.
- stereotipi, ki se nanašajo na ljudi zunaj skupine  
Uporaba negativnih stereotipov tako za ljudi v skupini kot za tiste zunaj nje, ki posameznike deli na tiste za skupino in tiste proti njej, brez vmesne poti. Kadar so odpadniki v skupini, se soočajo z močnim družbenim pritiskom ter postanejo izobčenci.
- iluzija enoglasnosti  
Kadar član skupine verjame, da je zadostno število članov skupine pripravljenih podpreti določeni predlog, ne želi biti zadnji, ki bi predlogu nasprotoval. To lahko vodi v manipulacije, ko lahko vodja skupine ta pojav še stopnjuje tako, da javno izjavi, da je skupina dosegla konsenz, tudi kadar ga ni. To še povečuje iluzijo, da tišina pomeni strinjanje, in lahko vodi v situacijo, v kateri člani v organizaciji poznajo probleme, a si o njih ne upajo javno razpravljati.
- samocenzura  
Samocenzura nastane kot posledica želje posameznika po pretiranem soglasju s skupino. Člani nestrinjanja ne izražajo javno, saj verjamejo, da se bodo osramotili oz. da bodo razburili druge člane skupine. Tako večina članov rajši skriva svoje pomisleke, kot da bi se postavila nasproti mnenju skupine. Tako posamezniki sodelujejo tudi pri sprejemanju odločitev, s katerimi se sami ne strinjajo.
- neposredni pritisk na nasprotnike  
Gre za družbeni pritisk na posameznike, ki javno podvomijo v odločitve skupine.
- samooklicani zaščitniki stališč skupine  
Gre za posameznike, ki se na lastno pobudo odločijo zaščititi skupino pred informacijami, ki bi lahko vplivale na njihove odločitve. Takšni posamezniki izvajajo naloge, kot je obveščanje drugih članov skupine o tem, da vodja ni odprt za kritike, ter obveščanje vodje o morebitnem nestrinjanju določenega člana skupine.

### *Ozadje skupinske miselnosti in možne rešitve*

Heiderjeva vedenjska teorija (1958) pojasnjuje teoretična izhodišča skupinske miselnosti s stališča psihologije. Ta teorija pravi, da udeleženci stremijo k orientaciji in primerni reakciji glede na svoje okolje, saj želijo predvideti posledice svojih dejanj. Tako posamezniki zbirajo podatke iz okolja ter jih primerjajo z lastnimi značilnostmi, mnenji, sposobnostmi in vedenjem. Takšna primerjava je poenostavljena, če so posamezniki pripadniki iste skupine. Tako ljudje poskušajo doseči konformnost znotraj skupine, in to najprej z izključevanjem posameznikov z drugačnimi in neprilagodljivimi značilnostmi, nato pa še s spreminjanjem lastnih prepričanj in vedenja.

Predlogi za reševanje problema skupinske miselnosti se tako usmerjajo v procesne rešitve, pri čemer poskušamo določeni proces vključiti v sestanke, na katerih se sprejemajo odločitve z namenom zagotoviti učinkovito razpravo. V okviru te rešitve naj bi organizacije ustanovile več neodvisnih skupin, ki bi delale na enakem problemu, odbori naj bi na sestanke, na katerih bi razpravljali o ključnih temah, povabili tudi zunanje strokovnjake, vsak član skupine naj bi se o idejah skupine pogovarjal z zaupnimi osebami zunaj skupine. Pomembno vlogo igra tudi formalizacije vloge hudičevega advokata (Brodbeck idr. 2001).

Janis (1972, 267–268) je pojem hudičevega advokata uporabil za člana skupine, ki ima nalogo, da svoje argumente predstavi na kar najbolj pameten in prepričljiv način, tako da izzove odgovore tistih, ki zagovarjajo večinsko stališče skupine. Gre za vodjo razprave, ki postavlja težka vprašanja ter podaja spodbudne predloge, ne da bi izražal svoje lastno mnenje.

Pomembno je, da gre za vlogo, ki prehaja z enega člana skupine na drugega. Če bi bila ta vloga pripisana samo eni osebi, bi ji pripadla večja moč kot vodjem skupine. To bi lahko vodilo v zlorabo, taka oseba bi lahko začela vedno izzivati ljudi, za katere ve, da imajo drugačno stališče, z namenom, da jih osramoti. Po drugi strani bi lahko ta vloga zvodena, če ne bi bila dovolj dobro izvedena.

Študije kažejo, da vloga hudičevega advokata – v primerjavi z nestrukturiranimi razpravami – izboljšuje odločanje v skupini (Stone idr. 1994), a je ta vloga odvisna od tega, kako dobro vodilni izvajajo svojo vlogo, za kar je potrebno primerno usposabljanje. Uvedba vloge hudičevega advokata lahko pomaga spodbuditi pravo razpravo med vodstvom, a sama po sebi ni dovolj, da bi zagotovila resno spremembo in izogibanje skupinski miselnosti.

Končni cilj je pomagati organizaciji vzpostaviti kulturo, v kateri so lahko ideje, izzivi in skrbi izraženi. Gre za kulturo psihološke varnosti, ko posameznik verjame, da je varno prevzeti medosebno tveganje, npr. prositi za pomoč, priznati napake in izzivati druge (Edmondson 1999).

## 5 Skupinsko in individualno odločanje v ekonomski teoriji

Standardni modeli ekonomske teorije se v veliki meri osredotočajo na individualno odločanje. Izhodiščna teorija racionalne izbire predvideva avtonomnega posameznika, ki sprejema racionalne odločitve, te pa vodijo v maksimizacijo njegove koristnosti. Struktura prevladujočih ekonomskih modelov, kot je npr. Nashevo ravnotežje, predvideva optimalno odločanje, ne glede na to, kdo sprejema odločitev.

Šele v zadnjih letih je zavedanje, da veliko ekonomskih odločitev v realnem svetu sprejmejo skupine, povzročilo, da je skupinsko odločanje vedno pogostejša tema proučevanja ekonomistov. Del ekonomskih raziskav se je tako usmeril v proučevanje razlik med odločanjem posameznika in skupine. Ker se vedenje posameznikov v skupini lahko spremeni, je vključevanje proučevanja dinamike skupinskega odločanja ključno za ekonomsko analizo (Bergh in Gowdy 2009).

Raziskave tega vprašanja na področju ekonomije za analizo vedenja posameznikov in skupin uporabljajo orodja eksperimentalne ekonomije, preizkusi pa so opravljeni pod strogo nadzorovanimi pogoji. Rezultati teh raziskav kažejo, da se razlik v odločanju med posamezniki in skupinami ne da pripisati le preprosti agregaciji individualnih preferenc ali odločitev ter da se jih ne da pojasniti s preprostimi teorijami skupinskega odločanja (Levine in Moreland 1998).

Na splošno literatura s področja eksperimentalne ekonomije ugotavlja, da so skupinske odločitve bližje teoretičnim pričakovanjem o racionalnem vedenju kot individualne. Tako Luhan in sodelavci (2009) ugotavljajo, da so skupine bolj motivirane za maksimizacijo dobička in sprejemajo bolj sebične odločitve. V študiji, pri kateri so udeleženci sodelovali v t. i. igri diktatorja (angl. dictator game), so opazovali, kako se individualne preference glede alokacije denarja med diktatorjem in prejemnikom spremenijo v skupinsko odločitev. Ugotavljajo, da so skupinske odločitve bolj sebične in tekmovalne ter manj zaupne in altruistične kot individualne. Tako tudi ta študija potrjuje koncept polarizacije skupine, saj skupinsko odločanje vodi v bolj skrajno ravnanje.

Tudi Bornsteinove in Yanivove ugotovitve (1998) kažejo, da so skupine bolj racionalni igralci kot posamezniki. Cox (2002) v svoji študiji sicer ni zaznal pomembne razlike v odločanju med skupinami in posamezniki, a vendar skupine s svojimi odločitvami bolje maksimizirajo dobiček. Skupine so se za bolj racionalne pri sprejemanju svojih določitev izkazale tudi v študijah Bornsteina in sodelavcev (2004), Macijovskega in Budescuja (2005), Brosiga in sodelavcev (2006), Coxa in Hayneja (2006), Kuglerja in sodelavcev (2006), Rothenbacha in sodelavcev (2007) ter Sutterja (2007).

Sodobna literatura s področja eksperimentalne ekonomije torej kaže na to, da skupine dosegajo boljše

rezultate kot posamezniki v situacijah, ki vključujejo odločanje in igre. Blinden in Morgan (2005) sta tako ugotovila, da skupine sprejemajo boljše in enako hitre odločitve kot posamezniki, Kocher in Sutter (2007) pa, da skupine sicer ne sprejemajo boljših odločitev kot posamezniki, a se hitreje učijo. Skupine tudi igrajo bolj strateško kot posamezniki (Cooper in Kagel 2005).

V nasprotju z rezultati teh študij sta Cason in Mui (1997) ugotovila, da je pri izbirah skupine bolj upoštevan vidik drugih kot pri individualnih izbirah, saj so sprejete pod vplivom bolj altruističnih članov skupine. Avtorja sta ta pojav pojasnila s teorijo socialne primerjave (angl. social comparison theory), po kateri imajo posamezniki tendenco, da se v skupinah predstavijo na družbeno zaželen način. Potem ko so posamezniki opazovali vedenje drugih članov skupine, so skladno z družbenimi normami spremenili tudi svoje vedenje. Zaradi odstopanja rezultatov te študije od siceršnje literature so Luhan in sodelavci (2009) izvedli podobno študijo, v kateri so ugotovili bolj sebično odločanje skupin v primerjavi s posamezniki.

Cox in Hayne (2006) sta proučevala razlike v odločanju med posamezniki in skupinami v tveganih razmerah. Kljub temu da je tako pri odločitvah posameznikov kot skupin prihajalo do razhajanja z racionalnimi izbirami, so se skupine izkazale za manj racionalne kot posamezniki. Sprejemanje odločitev v tveganih razmerah so proučevali tudi Bone in sodelavci (1999) ter Rockenbach in sodelavci (2007). Nobena raziskava ni potrdila, da bi skupine sprejemale odločitve, ki bi bile bolj skladne s teorijo pričakovane koristi. Kljub temu Rockenbach s sodelavci (2007) ugotavlja, da so skupine uspešnejše pri prevzemanju tveganj, saj akumulirajo opazno višjo pričakovano vrednost ob nižjem prevzetem tveganju.

Nasprotno lahko nižje ponujene zneske v igri pogajanj, ki sta jih v svoji študiji identificirala Bornstein in Yaniv (1997), interpretiramo kot posredni dokaz, da skupine sprejemajo bolj tvegane odločitve kot posamezniki. Deets in Hoyt (1970) sta pojav preobrata v izbiri proučevala v kontekstu investicijskih odločitev. Rezultati so razkrili, da se pri skupinah kaže pomembno povečana preferenca za izbiro visoko tveganih in potencialno visoko donosnih vrednostnih papirjev.

## 6 Skupinsko odločanje in finančna kriza

V zadnji finančni krizi so vodstva finančnih institucij večinoma premalo upoštevala povečano izpostavljenost tveganjem in kljub opozorilnim znakom nadaljevala utečeni način dela. To je prispevalo k nastanku krize, ki je v precejšnjem delu svojih značilnosti podobna preteklim, le da so bile propadle institucije tako velike, da so njihove težave drastično vplivale na celotno gospodarstvo in povzročile prelitje krize na večji del gospodarstva.

Raziskave kažejo, da so uprave še posebej nagnjene k pojavu skupinske miselnosti (Forbes in Milliken 1999). Dejavniki, ki prispevajo h kohezivnosti med člani uprav, so

kolegialnost, prestiž in pomanjkanje raznolikosti v izvoru. Pomanjkanje raznolikosti vodi tudi v pomanjkanje kognitivnega konflikta (Dorf, 2006). Rost in Osterloh (2008) sta menila, da je razlog v veliki homogenosti uprav, kar vodi v povečano nagnjenost k pojavoma črednega nagona in skupinske miselnosti.

Tu je še zlasti specifično bančništvo. Tudi ko so težave že očitne, o njih spregovorijo le redki vodilni (Steverman in Bogoslaw 2008). Razlog je verjetno tudi v tem, da kljub zunanjim okoliščinam še vedno verjamejo v racionalnost svojih odločitev ter ignorirajo sistemsko tveganje, ki so ga povzročili s svojim vedenjem.

Problem skupinske miselnosti se je prelil tudi na delovanje mednarodnih finančnih institucij. Mednarodni finančni sklad v svojem poročilu (IMF 2011) ugotavlja, da je bila njegova sposobnost pravilnega zaznavanja in nadzovanja tveganj omejena zaradi visoke stopnje skupinske miselnosti, intelektualne zaprtosti, splošnega prepričanja, da je velika finančna kriza v razvitih ekonomijah neverjetna, ter zaradi neprimernih analitičnih pristopov.

Tudi ekonomska znanost je v luči nedavnih dogodkov deležna kritičnih mnenj o podvrženosti skupinski miselnosti. Shiller (Jeffery 2012) tako opozarja, da so strokovnjaki v skupini še zlasti podvrženi skupinski miselnosti. Pri sebi se namreč lahko srečujejo z dvomi, ki pa jih ne morejo definirati na ustrezno profesionalen način, zato jih zadržijo zase in s tem ustvarjajo iluzijo konsenza. Meni, da bi se morali strokovnjaki zavedati svoje moralne dolžnosti ter se postaviti tudi za stališča, ki so v svojem bistvu intuitivna.<sup>2</sup>

Pod vplivom skupinske miselnosti se je znašla tudi angleška centralna banka, saj ni spodbujala tistih, ki so dvomili v sprejeta razmišljanja, ki so vodila v finančno krizo. Med predlogi za <kaj?> so tako tudi opozorili, da bi bilo v študij ekonomije smiselno ponovno vključiti ekonomsko zgodovino ter razvoj ekonomske miselnosti. To bi študentom pomagalo, da bi se učili iz preteklih napak ter videli razvoj teorij skozi čas. Ko bi videli, kako se je znanost skozi čas spreminjala, bi bilo bolj verjetno, da bi podvomili v trenutne predpostavke ter se naučili sprejeti omejitve sprejetih modelov, kar bi posledično vodilo v inovativnejši način razmišljanja (Cohen 2012).

## 7 Sklep

Standardni modeli ekonomske teorije se v veliki meri osredotočajo na individualno odločanje. Šele v zadnjih letih se je okrepilo zavedanje, da veliko ekonomskih odločitev v realnem svetu sprejmejo skupine, kot so uprave, odbori ali družine. Skupinsko odločanje je tako vedno pogostejša tema proučevanja ekonomistov.

Slabosti skupinskega odločanja so najizrazitejše prav v obdobju izjemnih razmer, kot je obdobje od začetka trajanja

finančne krize. Skupinsko odločanje lahko v takšnih razmerah vodi do sistematičnega podcenjevanje alternativnih razlag in nezmožnosti ponovne ocenitve dane situacije.

Rezultati raziskav kažejo, da so uprave finančnih institucij zaradi dejavnikov, kot so kolegialnost, prestiž in pretirana homogenost, še posebej nagnjene k pojavu skupinske miselnosti. Vodstva finančnih institucij so tako kljub opozorilnim signalom nadaljevala utečeni način dela in s tem dodatno prispevala k nastanku in poglobitvi finančne krize. Problematika skupinske miselnosti je negativno vplivala tudi na delovanje mednarodnih finančnih institucij; kritičnih mnenj o podvrženosti temu pojavu je v luči nedavnih dogodkov in nezmožnosti, da bi jih napovedali, deležna tudi ekonomska znanost.

Poznavanje in razumevanje razlik med individualnim in skupinskim odločanjem ter vzrokov za to, da skupinsko odločanje ne pripelje vedno do boljših rezultatov kot individualno sprejemanje odločitev, je osnovni pogoj za reševanje problema skupinske miselnosti in omejevanje njegovega vpliva na nastanek in razvoj tako trenutne finančne krize kot prihodnjih kriz.

Del rešitve je tudi v spodbujanju inovativnejših načinov razmišljanja. Eden izmed načinov za doseg tega cilja je vključitev študija ekonomske zgodovine v študijske programe ekonomije in poslovnih ved. Ko bi študenti videli, kako se je ekonomska znanost spreminjala skozi čas, bi bilo namreč bolj verjetno, da bi tudi sami večkrat podvomili v trenutne prevladujoče predpostavke ter se naučili sprejeti omejitve obstoječih ekonomskih modelov.

## Literatura in viri

1. Baron, R. (2005). So right it's wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. *Advances in Experimental Social Psychology* 37: 219-253. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(05\)37004-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(05)37004-3)
2. Basel Committee on Banking Supervision (2010). Principles for enhancing corporate governance.
3. Baysinger, B. in R. E. Hokinsson (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *Academic Management Review* 15(2): 72-87. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1990.4308231>
4. Bergh van den, C. J. M. in J. M. Gowdy (2009). A group selection perspective on economic behavior, institutions and organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization* 72 (1): 1-20.
5. Blinder, A. S., J. Morgan (2005). Are Two Heads Better Than One? Monetary Policy By Committee. *Journal of Money, Credit and Banking* 37 (5): 798-811. <http://dx.doi.org/10.1353/mcb.2005.0048>
6. Bone, J., J. Hey in J. Suckling (1999). Are groups more (or less) consistent than individuals? *Journal of Risk and Uncertainty* 18 (1): 63-81. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007764411446>

<sup>2</sup> Shiller je ob tem opozoril, da sicer uporablja besedo intuitiven, a da ljudje lahko oblikujejo takšne poglede, če so eklektični in če poznajo zgodovino in družboslovne znanosti.

7. Bornstein, G., T. Kugler in A. Ziegelmeyer (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more »rational« players? *Journal of Experimental Social Psychology* 40 (5): 599–605. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2003.11.003>
8. Bornstein, G. in I. Yaniv (1998). Individual and Group Behavior in the Ultimatum Game: Are Groups More Rational Players? *Experimental Economics* 1 (1): 101–108. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1009914001822>
9. Brodbeck, F. C., R. Kerschreiter, A. Mojzisch, D. Frey in S. Schulz-Hardt (2001). The dissemination of critical, unshared information in decision-making groups: the effects of pre-discussion dissent. *European Journal of Social Psychology* 32 (1): 35–56. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.74>
10. Brosig, J., M. G. Kocher in M. Sutter (2006). *Bargaining among groups: The role of pre-play communication and the strategy method*. Working Paper. University of Magdeburg.
11. Cason, T. N. in V.-L. Mui (1997). A laboratory study of group polarisation in the team dictator game. *Economic Journal* 107 (144): 1465–1483. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00058.x>
12. Cohen, N. (2012). *Bank of England: a rethink of the Groupthink*. Financial Times, 19. marec 2012. Dostopno 18. septembra 2012 na: <http://blogs.ft.com/money-supply/2012/03/19/bank-of-england-a-rethink-of-the-groupthink/>.
13. Collins, B. E. in H. Guetzkow (1964). *A Social Psychology of Groups Processes for Decision-Making*. New York: Wiley.
14. Cooper, D. J. in J. H. Kagel (2005). Are two heads better than one? Team versus individual play in signaling games. *American Economic Review* 95 (3): 477–509. <http://dx.doi.org/10.1257/0002828054201431>
15. Cox, J. C. (2002). Trust, Reciprocity, and Other-Regarding Preferences: Groups vs. Individuals and Males vs. Females. V: *Experimental Business Research*, R. Zwick in A. Rapoport (ur). Kluwer Academic Publishers.
16. Cox, J. C. in S. C. Hayne (2006). Barking up the right tree: Are small groups rational agents? *Experimental Economics* 9 (3): 209–222. <http://dx.doi.org/10.1007/s10683-006-9123-3>
17. Cox, J. D. in H. L. Munsinger (1985). Bias in the Boardroom: Psychological Foundations and Legal Implications of Corporate Cohesion. *Law & Contemporary Probabilities* 48 (3): 83–135. <http://dx.doi.org/10.2307/1191535>
18. Cronin, M. A. in L. R. Weingart (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review* 32 (3): 761–773. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.25275511>
19. Dallas, L. L. (1997). Proposals for reform of Corporate Boards of Directors. The Dual Board and Board Ombudsperson. *Wash. & Lee. L. Rev.* 54: 119–137.
20. Davis, J. H. (1992). Some compelling intuitions about group consensus decisions, theoretical and empirical research, and interpersonal aggregation phenomena: Selected examples, 1950–1990. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 52 (1): 3–38. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90044-8](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(92)90044-8)
21. Deets, M. K. in G. C. Hoyt (1970). Variance preferences and variance shifts in group investment decisions. *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (4): 378–386. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90027-9](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(70)90027-9)
22. Dorff, M. B. (2006). *The Group Dynamics Theory of Executive Compensation*. Dostopno 2. maja 2013 na: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=930124>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.930124>
23. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350–383. <http://dx.doi.org/10.2307/2666999>
24. European Banking Authority (2011). Guidelines on Internal Governance.
25. Forbes, D. in F. Milliken (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision making groups. *Academy of Management Review* 24 (3): 489–505. <http://dx.doi.org/10.2307/259138>
26. Gigerenzer, G. in R. Selten (2002). *Bounded Rationality*. Cambridge: MIT Press.
27. Gigone D., R. Hastie, E. H. Witte in J. H. Davis (1996). Understanding Group Behavior. Mahwah, N. J. Lawrence Erlbaum Associates, 221–251.
28. Goncalo, J. A. in B. M. Staw (2006). Individualism-collectivism and group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100 (1): 96–109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.11.003>
29. Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley. <http://dx.doi.org/10.1037/10628-000>
30. Henderson, R. M. in K. B. Clark (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* 3 (1): 157–172.
31. IMF. (2011). *Performance in the Run-Up to the Financial and Economic Crisis: IMF Surveillance in 2004–07*. Independent Evaluation Office of the International Monetary Fund. Dostopno 20. septembra 2012 na: [http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201102/09/economia/20110209elpepueco\\_2\\_Pes\\_PDF.pdf](http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201102/09/economia/20110209elpepueco_2_Pes_PDF.pdf).
32. Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. New York: Houghton Mifflin.
33. Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Second Edition. New York: Houghton Mifflin.

34. Jeffery, C. (2012). *Robert Shiller on central banks and their role in a good society*. Central Banking Journal, 12. maj. Dostopno 20. septembra 2012 na: <http://www.central-banking.com/central-banking-journal/interview/2175186/robert-shiller-central-banks-role-society>.
35. Kahneman, D. in A. Tversky (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica* 47 (2): 263–292.
36. Katz, R. in T. Allen (1982). Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management* 12 (1): 7–20. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x>
37. Kerr, N. L. in R. S. Tindale (2004). Group Performance and Decision Making. *Annual Review of Psychology* 55: 623–655. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142009>
38. Kerr, N. L., R. MacCoun in G. P. Kramer (1996). Bias in judgment: comparing individuals and groups. *Psychology Review* 103 (4): 687–719. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.103.4.687>
39. Kirkpatrick, G. (2009). *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends. Organization for Economic Cooperation and Development.
40. Kocher, M. G. in M. Sutter (2007). Individual versus group behavior and the role of the decision making procedure in gift-exchange experiments. *Empirica* 34 (1): 63–88. <http://dx.doi.org/10.1007/s10663-006-9026-8>
41. Kugler, T., G. Bornstein, M. G. Kocher in M. Sutter (2006). *Trust between individuals and groups: Groups are less trusting than individuals but just as trustworthy*. University of Arizona. Working Paper.
42. Laughlin, P. R. in A. L. Ellis (1986). Demonstrability and social combination processes on mathematical intellectual tasks. *Journal of Experimental Social Psychology* 22 (3): 177–189. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90022-3](http://dx.doi.org/10.1016/0022-1031(86)90022-3)
43. Levine, J. M. in R. L. Moreland (1998). Small groups. V: *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, 415–469), D. Gilbert, S. Fiske, in G. Lindzey (ur.). Boston, MA: McGraw-Hill.
44. Luhan, W., M. Kocher in M. Sutter (2007). *Group polarization in the team dictator game reconsidered*, Working Papers 2007-12, Faculty of Economics and Statistics, University of Innsbruck.
45. Luhan, W., M. Kocher in M. Sutter (2009). Group polarization in the team dictator game reconsidered. *Experimental Economics* 12 (1): 26–41. <http://dx.doi.org/10.1007/s10683-007-9188-7>
46. Maciejovsky, B. in D. V. Budescu (2005). *Is cooperation necessary? Learning and knowledge transfer in cooperative groups and competitive auctions*. University Illinois. Working Paper.
47. Minson, J. A. in J. S. Mueller (2012). *The Cost of Collaboration : Why Joint Decision Making Exacerbates Rejection of Outside Information*. Psychological Science, dostopno 5. septembra 2013 na: <http://pss.sagepub.com/content/early/2012/02/17/0956797611429132>.
48. Moscovici, S. in M. Zavalloni (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology* 12 (2): 125–135. <http://dx.doi.org/10.1037/h0027568>
49. Mullen, B., T. Anthony, E. Salas in J. E. Driskell (1994). Group cohesiveness and quality of decision-making: An integration of tests of the groupthink hypothesis. *Small Group Research* 25 (2): 189–204. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496494252003>
50. OECD (2009). *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*.
51. Pruitt, D. G. (1971). Choice shifts in group discussion: An introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology* 20 (3): 339–360. <http://dx.doi.org/10.1037/h0031922>
52. Rockenbach, B., A. Sadrieh in B. Mathauschek (2007). Teams take the better risks. *Journal of Economic Behavior and Organization* 63 (3): 412–422. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2005.04.023>
53. Rost, K. in M. Osterloh (2008). *You Pay a Fee for Strong Beliefs: Homogeneity as a Driver of Corporate Governance Failure*. Dostopno 18. septembra 2012 na: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1304719> ali <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1304719>.
54. Steverman, B. in D. Bogoslaw (2008). *The Financial Crisis Blame Game*. Businessweek, 18. oktober 2008. Dostopno 12. julija 2013 na: <http://www.businessweek.com/stories/2008-10-18/the-financial-crisis-blame-game-businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.
55. Stone, D. N., M. P. Sivitanides in A. P. Magro (1994). Formalized Dissent and Cognitive Complexity in Group Processes and Performance. *Decision Science* 25 (2): 243–261. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1994.tb00802.x>
56. Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk*. Unpublished Master's Thesis, Massachusetts Institute of Technology.
57. Sutter, M., M. G. Kocher in S. Strauß (2007). *Individuals and Teams in UMTS-License Auctions*. Dostopno 11. aprila 2011 na: <http://ssrn.com/abstract=1024421>, 11.04.2011.
58. The high-level group on financial supervision in the EU (2009). Report.
59. Wallach, M. A., N. Kogan in D. J. Bem (1964). Diffusion of Responsibility and Level of Risk Taking in Groups. *Journal Of Abnormal Social Psychology* 68 (3): 263–274. <http://dx.doi.org/10.1037/h0042190>





**Mag. Živa Skok Jezernik** je mlada raziskovalka iz gospodarstva. Od leta 2002 dalje je zaposlena na področju upravljanja tveganj v Abanki Vip, d. d., kjer je najprej delala na področju upravljanja tržnih tveganj in nato kot koordinatorka procesa ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala. Od leta 2010 dalje je tudi asistentka na Katedri za denar in finance Ekonomske fakultete na Univerzi v Ljubljani, kjer sodeluje pri izvajanju podiplomskih predmetov.

*Živa Skok Jezernik, MSc, is a young researcher in the economy. Since 2002 she has been employed in the field of risk management in Abanka Vip d.d., where she first worked in the field of market risk management, and then as coordinator of the process of internal capital adequacy assessment. From 2010 onwards she is also an assistant at the Department of Money and Finance, Faculty of Economics, University of Ljubljana, where she participates in the implementation of post-graduate courses.*