

Az emberi viselkedés rejtett mozgatórugói :
mire kell figyelni, hogy ne ess és ne
ejtsenek csapdába ?

Marosán György professzor (BGE)

Woody Allen üzenete:

„Napjainkban, sokkal inkább, mint bármely korábbi történelmi korban, érezzünk, hogy az emberiség keresztúthoz érkezett. Az egyik út a végső elkeseredésbe és az abszolút reménytelenségbe vezet. A másik a tökéletes pusztuláshoz. Csak imádkozni tudunk, hogy elegendő bölcsességünk legyen jól választani a kettő között.”

Galaxis-utikalausz stopposoknak

- Földlakók, figyelem! szólt egy hang. A hangminőség csodálatos volt, tökéletes kvadrofónia:
 - Itt Prostatikus Vogon Jeltz beszél, a Galaktikus Hiperűr Tervezési Tanácstól
 - folytatta a hang.
 - Amint azt nyilván önök is tudják, a Galaxis külső területeinek fejlesztését célzó tervek megkövetelik, hogy hiperűr-bekötő-utat építsünk az önök Naprendszerén keresztül. Sajnálatos módon az önök bolygója egyike azoknak, melyek szanálásra kerülnek. A folyamat két földi percnél valamivel kevesebbet vesz igénybe. Köszönöm a figyelmüket.
 - Döbrent, értetlen rettegés szállta meg a Föld figyelő népét. Kitört a pánik, a menekülési kényszer, de nem volt hová menekülni.
- Ennek láttán a hangosító berendezés ismét bekapcsolt:
- Ne próbáljanak meglepődést tettetni. Valamennyi tervrajz és megsemmisítési utasítás ötven földi év óta megtekinthető a helyi tervezőhivatalban az Alfa Centaurin, úgyhogy bőven volt rá idejük, hogy hivatalos panaszt jelentsenek be. Semmi értelme, hogy ilyen későn kezdjék a felhajtást.
 - Mit akarnak azzal mondani, hogy sose voltak az Alfa Centaurin? Az isten szerelmére, emberiség, hiszen csak négy fényévre van! Sajnálom, de ha magukat ennyire sem érdeklik a helyi ügyek, az igazán a maguk baja!
 - Megsemmisítő sugárzást bekapcsolni!

GDP per capita in England since 1270

Adjusted for inflation and measured in British Pounds in 2013 prices



Source: Broadberry, Campbell, Klein, Overton, and van Leeuwen (2015) via Bank of England (2017)

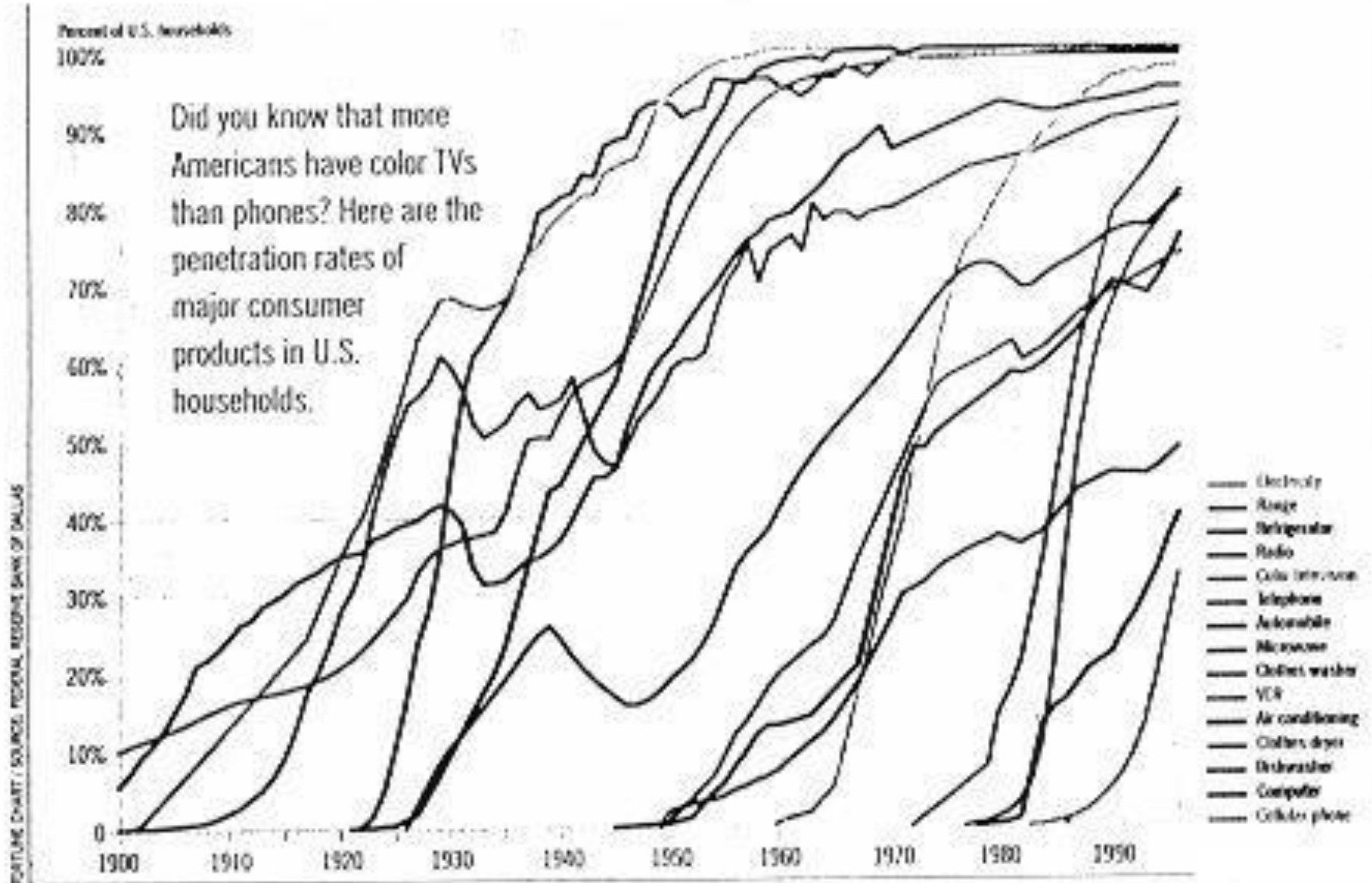
Note: Data refers to England until 1700 and the UK from then onwards.

OurWorldInData.org/economic-growth • CC BY-SA

A társadalmi változások trendje 20. században

- A 20. században a fogyasztás, a szabadság, a demokrácia és a társadalmi mobilitás robbanásszerű növekedés és javulása zajlott le,
- A vagyoni és a társadalmi egyenlőtlenségek egészen a 1970-es évek közepéig a – sokak várakozásával ellentétben – csökkentek! A borús jóslatokra rácáfolva, a szegények és a gazdag közötti vagyoni és jövedelmi különbségek lemorzsolódtak,
- Ezzel párhuzamosan a tehetségek kiválogatódása a társadalmi és gazdasági pozíciókba egyre nyitottabb lett, mindinkább a „szabad” verseny keretében zajlott.
- A demokratikus szabályok és intézmények hatására a szabadság és a jogi egyenlőség nőtt, a társadalmi különbségek a különböző csoportok, etnikumok, férfiak és nők között jelentősen csökkentek.
- Az élet mind kiszámíthatóbb, átláthatóbb és hosszú távon javulónak tűnt.

A 20 század jóléti trendje



A modern társadalom fejlődésének fordulópontja

Egészen a 1970-es évek a körülmények átláthatóak voltak, a növekedés a korábbi korszakokkal – különösen a válság korszakaival – összevetve gyors, a fogyasztás növekedése egyenletes volt, és kiterjedt szinte minden rétegre,

A 1970-es évektől azonban nem hirtelen, de fokozatosan alapvetően megváltoztak a körülmények:

- A gazdasági növekedés lelassult,
- Feltűntek a „növekedés korlátai” (Római Klub globális modelljei)
- Szétcsatolódtott a termelékenység és a jövedelem-növekedés trendje és újra növekedni kezd az egyenlőtlenség,
- Egyre több területen jelentkeztek gazdasági és társadalmi zavarok, és a korábbi kiszámíthatóság lecsökkent,
- A fogyasztási javak választék szinte áttekinthetetlenné vált,
- A korábban az adaptáció kényszerét elfogadó közép-osztály egyre jelentősebb rész utasította vissza a változásokat.

Egyre több területen bukkantak elő ún. billenési pontok

A billenési pont a komplex rendszerek átalakulásában bekövetkező olyan küszöb elérkezésére utal, amelyen túl a rendszer minősége alapvetően megváltozik. Annak ellenére tehát, hogy a küszöb átlépése csupán csekély változást jelentett, mégis, a rendszerben hirtelen „fázisátalakulás” zajlik le. (M. Gladwell. 2012. Tipping point.).

21. századba átlépve a globális rendszer több – korábban egymástól függetlennek látszó - területein bukkantak elő ezek a billenési pontok:

- A globális ökológiai rendszerben,
- A technológiai infrastruktúra rendszereiben,
- A globális gazdaság rendszerében,
- A társadalmi kapcsolatok rendszerében,
- A globális politikai rendszerben

A 21. században az addig egymástól független billenési pontok is összefonódnak és egymást felerősítik.

A 21. század: az „edge of the chaos” korszaka

A 21. századba átlépve a világ hirtelen a „káosz peremén” – „edge of the chaos” - találta magát.

A változások sebessége, a rendszerek komplexitása eléri azt a szintet, hogy a környezet otthonossága, rendezettsége, kiszámíthatósága megszűnőben van. Egyre kaotikusabban zajlanak a folyamatok. A szervezetek a lehetőségek és a válságok között egyensúlyozva keresik a fejlődés útját.

Emiatt az egyének és szervezetek viselkedésében sajátos zavarok bukkantak fel:

- A „megfőtt béka szindróma” leküzdése fontos szervezeti feladattá vált, (Benchmarking)
- Miközben alapvetően fontos a krízis-érzékenység fenntartása, de elkerülni a paranoid viselkedést,
- A tanult tehetetlenség szindróma,
- A stabilitás iránti igény a változások elutasításában testesült meg.

A 21. századi környezet: zavarba ejtő kettősség!

A 21. században felcseperedő nemzedékek életkörülményeit két egymásnak ellentmondó trend határozza meg:

Egyrészről:

- Egyre kellemesebb és biztonságosabb környezet veszi körül,
- Az élet nagy töltheted a komfort zónában, és el is várod azt,
- Az az érzésed: bármi történik is, minden helyrehozható, és visszaállítható az eredeti helyzet,
- Mindenki arra ösztönözi: kövesse vágyait, és ne túsíj, hogy választását bárki kétségbe vonja.

Másrészről,:

- A világ egyre nehezebben áttekinthető és mint kevésbé érthető,
- Egyre kiszámíthatatlanabbul változik,
- A változások egyre gyorsulnak, egyre veszélyesebbnek tűnnek,
- A számításba vehető kockázatok, kiszámíthatatlan bizonytalanságba mentek át.

Ezek a körülmények sajátos csapdahelyzeteket hoznak létre

- A **láthatatlan gorilla csapdája**: Könnyen eshetünk és észrevétlenül csalhatnak abba a csapdába, hogy nem látjuk, ami a szemünk előtt van,
- Az **előfeszítés (priming) csapdája**: tudatunk által nem ellenőrzött módon befolyásolhatók vagyunk. Viselkedésünk „eltolható”, hogy morálisabb vagy etikátlanabb, jó-szándékú vagy önző, segítőkész vagy kifejezetten gonosz legyen,
- A **szegénység csapdája**: ha szegényebbnek gondoljuk magunkat viselkedésünk eltolódik a kockázatkereső viselkedési irányába, és akik ezt teszik, azok többsége „ráfázik”,
- Az **áttekinthetetlen választék csapdája**: Ha széles a választék, egyre nehezebben tudunk választani, és választásunkkal szinte biztosan elégedetlenek leszünk,
- A **„megfőtt béka” csapdája**: Az egyén, a vállalat és az egész társadalom könnyen beleesik.
- A **valóság bonyolultságának csapdája**: az emberek azt gondolják ismerik a világot, de ez egyáltalán nem így van

A „láthatatlan gorilla” csapdája

- Egy korábbi vizsgálat arra utalt, hogy az átlagember az állatok többségénél rövidebb ideig – 6 másodpercig – képes összpontosítani figyelmét valamely feladatra,
- A világban számtalan dolog van, ami elvonja figyelmünket a történésektől. Ha valaki csapdába akar csalni, felkínál valamilyen problémát, és amíg azon tűnődünk, gondolkodás nélkül besétálunk a csapdába.
- Mindenki azt gondolja: „ami a szemünk előtt van, azt látjuk”. De ez nem igaz.
- Elegendő egy feladatot – gondolj, vagy ne gondolj közben a fekete elefántra - adni az embereknek, amivel „elvannak” és már azt sem látja – a csoportban tébláboló gorillát – ami a szeme előtt zajlik. (Chabris, Ch. Simons, D: A láthatatlan gorilla. 2010.)

e attention test

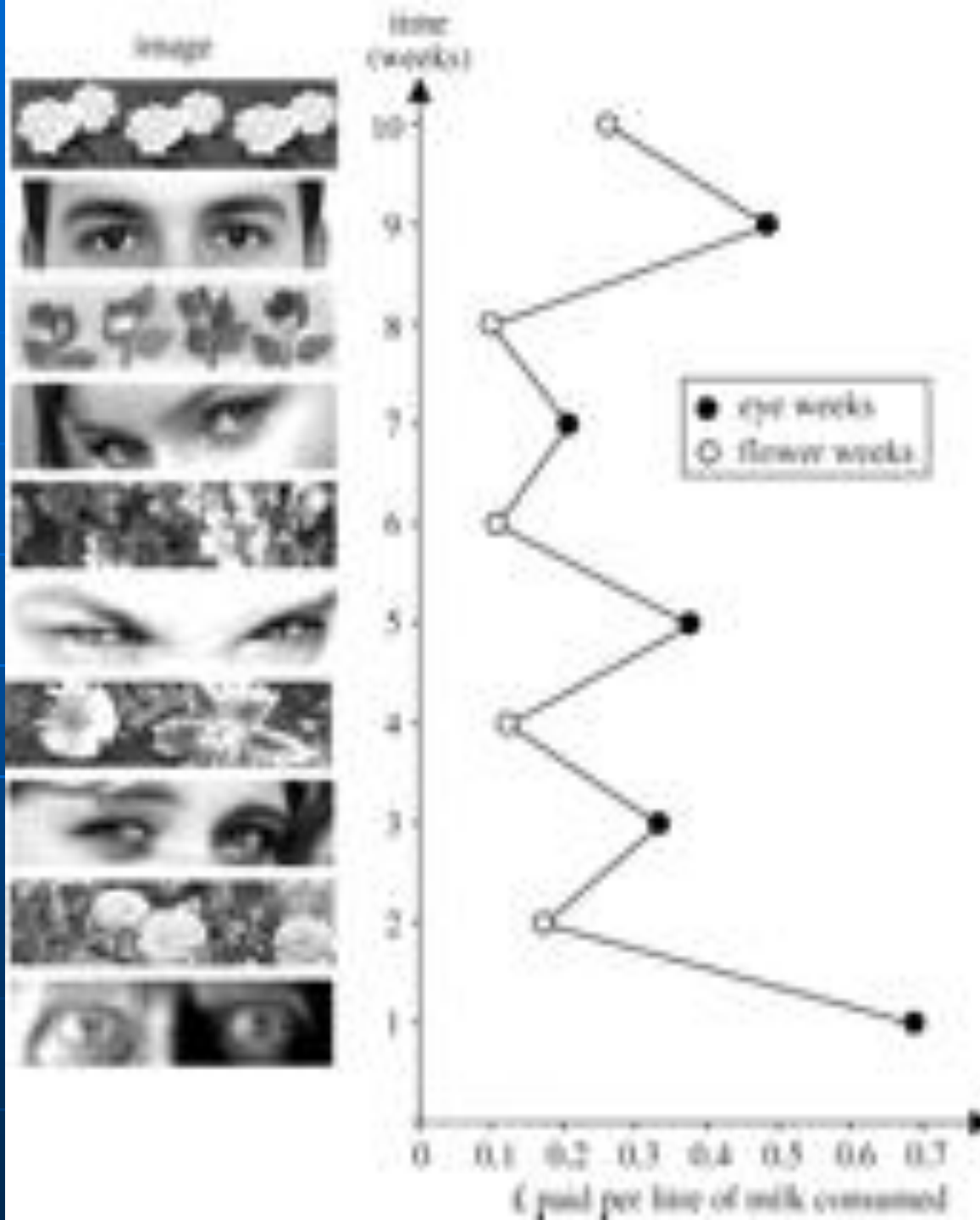


Az „előfeszítés” – priming - csapdája

- A figyelmünk nemcsak elterelődik, hanem tudatosan - és számunkra észrevétlenül – el is térítik, a *priming* jelenség felhasználásával.
- Ennek mottója az lehetne: „ha megtörténik az *előfeszítés*, hiába az *erőfeszítés*”.
- Ez akkor következik be, amikor valakit - anélkül, hogy ennek tudatában volna – valamilyen beállítódásra „beélesítenek”. Ezt megfelelő képpel, szimbólummal, vagy kérdéssel érik el, és így rávehetők vagyunk, hogy jószívűek, vagy önzők, becsületesek vagy csalók, elnézőek vagy szigorúan büntetők legyünk.
- Ehhez elég megfelelően csomagolni a döntési helyzetet
- A szimbólum lehet egy ábra, a nemzeti zászló, egy virág, felidézése egy versnek, egy vallási szövegnek vagy egy játék-mackó jelenléte (Lásd: Dan Ariely: Our buggy moral)

Mi is a priming jelenség?

Bateson kísérletében az irodában dolgozók önkéntes alapon fizettek az elfogyasztott tejért. A fizetés mértéke a melléklet ábrán látható összefüggést követett: attól függően, hogy milyen képet (virágot vagy figyelő szemeket) helyeztek el a szobában eltérő módon alakult a „befizetett” pénz mennyisége



A szegénység csapdája

- Az, hogy valaki szegényebbnek látja vagy véli magát környezeténél sajátos módon eltorzítja döntéseit. Amikor önmagát szegényebbnek és egyenlőtlenebbnek gondolja valaki akkor - a kutatások szerint: Payne, K. et al. Economic inequality increases risk-taking. PNAS 2017.) – felerősödik kockázatkereső és rövid-távú viselkedése.
- Rendre olyan megoldások keres és választ, amelyek során túlzó és a realitásokkal nem számoló kockázatokat vállal. Az ilyen kockázatkereső viselkedés azután befektetései, álláskeresési és a kapcsolat-építési kudarcok sorozatához vezet,
- A gazdasági válságok idején állásukat tömegesen elveszítő emberek fizetőképessége megroppan, kiszolgáltatottságuk nő, és eluralkodik rajtuk a *short-termism*. „Életük legfontosabb döntéseinek (házasság, munkahely, pénz) időhorizontja egyre rövidül.” (A. Haldane).
- Ez idézte elő a 2008-as válság során a fejlett társadalmakban élő – fokozatosan a perifériára süllyedt - középosztálybeli emberek tömeges csődjét.

A választék szélesülésének a csapdája

- A választási lehetőségek bővülése jól érzékelhetően fokozatosan boldogabbá tette az embereket a 20. század során. (Lásd: M. Gladwell TED prezentációja).
- Az emberek még arra is képesek, hogy választásaik után meggyőzzék önmagukat: a legjobbat kapták. A kutatás még a jelenség pszichológiai oldalát is feltárta: a kognitív disszonancia jelensége.
- Ám a 21. században a választék szélesülése egyre inkább frusztrálttá tesz. Az egyik oldalon megbénít, nem tudsz választani és lemaradsz jutalmakról. Másrészt, döntésed után éppen arról győződ meg magad, amit választottál, az biztos nem a legjobb. A túl széles választék tehát elégedetlenséget és a frusztráltság érzését kelti. (Lásd: Barry Schwartz TED prezentációja).

A „megfőtt béka” csapdája

- A „megfőtt béka” szindróma - *boiled frog syndrome* – azt a különös helyzetet írja le, amikor valamely élőlény fokozatosan hozzászokik a kezdetben csupán kényelmetlen, majd egyre inkább zavaró, de azonnali „ugrásra” még nem készítő állapothoz.
- A „névadó” béka megszokja a fokozatosan melegedő vizet, és mivel nem érzékeli a lassan forróvá váló környezetét, szinte „megfőzhető”. A különös kór voltaképpen afféle tudományos „városi legenda”: nincs erre utaló tudományos kísérlet, de ettől még a modell képes egy sor valóságos problémát szemléletesen megvilágítani.
- Egyének, vállalatok és egész társadalmak hozzászoknak a lassan romló helyzethez és eljutnak egy olyan állapotba, amelyet egykor elképzelhetetlennek gondoltak.
- Ebben a helyzetben értékelődnek fel a benchmarking, és a krízis-érzékenység módszerei

A valóság bonyolultságának csapdája

- A világ állapotát a szakértők és a döntéshozók – közgazdászok és politikusok – is egyre kevésbé képesek áttekinteni. A változások kaotikus jellege ezt tovább erősítette. Hans Rosling: Factfulness című könyvének („Tények” Libri 2018.) – megállapítása szerint:
a döntésre felhatalmazottak egy gorilla szintjén sem ismerik,
- Ez azt jelenti, hogy a világ állapotára vonatkozó kérdésekre, a megfontolt és mérlegelt válaszaik, kevésbé pontosak mintha a választ véletlenszerűen adták volna meg.
- Az állítást teszteltem magamon és a hallgatóimon és szomorúan állapítottam meg, hogy igaza van.
- Ez azt jelenti, hogy a világról alkotott véleményünk – sőt, a megfontolt és mérlegelt nézetünk – és a világ jelentősen eltér egymástól.
- Ez az eltérés sokszor azt jelenti, a világ jobb helyzetben van, mint véljük. Másrészt, ez a „jobb” gyakran fenyegetőbb is lehet.

Gapminder teszt 2017

1. A világ összes alacsony jövedelmű országában a lányok hány százaléka fejezi be az általános iskolát?

- A: 20 % B: 40 % C: 60 %

2. Hogyan változott az elmúlt száz évben a természeti csapások miatti halálozások száma?

- A: Több mint duplájára nőtt, B: Nagyjából azonos maradt, C: Kevesebb mint felére csökkent

3. Az elmúlt 20 évben a világ lakossága szélsőséges szegénységben élő részének aránya. . .

- A: majdnem megduplázódott B: nagyjából azonos maradt C: majdnem felére csökkent.

4. Mennyi ma a világban a várható élettartam?

- A: 50 years B: 60 years C: 70 years

5. A világon ma élő egyéves gyermekeknek mekkora százaléka kapott védőoltást valamilyen betegség ellen?

- A: 20% B: 50% C: 80%

A Homo economicus arca mögött feltűnik a törzsi ember

A 20. század: Homo economicus:

- A szakértők véleményét magasra értékelte, és azokra figyelt,
- A jövő mind jobban előre jelezhető volt, ezért hosszú távon gondolkodott,
- Racionálisan mérlegelte a kockázatokat, de jobban számolt a jövővel, azaz egyre kevésbé diszkontálta,
- Várakozásait elsősorban a pénzügyi nyereség kategóriáival fejezte ki, elégedettségét alapvetően jövedelmének/vagyonának belátható alakulása határozta meg.

A 21. század: Homo tribalis

- Egyre nehezebben lát előre és ezért rövidtávú szemléletűvé válik,
- Nem tud eligazodni a szakértők között, kételkedik bennük, és magabiztos idiótaként viselkedik,
- Megzavarodott a jó és rossz hírek káoszában és részben paranoiás, részben érdektelen, beletörődő (tanult tehetetlenséget) mutató lesz.
- Felerősödik megfontolatlansága.

A siker receptje

- A 20. század vállalati sikertörténeteiről írott könyvem – A siker receptje – számomra legnagyobb tanulsága nem is a vállalatok siker-stratégiájára vonatkozott, hanem „hőseim” egyéni siker-programjára.
- A sikert - első pillantásra - két tényező határozta meg: az **intelligencia** (a probléma-felismerő és probléma-megoldó képesség) és a **motiváció** (állhatatosság és kitartás). Ebből fakadóan a siker képlete:

$$\text{Siker} = \text{intelligencia} \times \text{motiváció}$$

- Azon nem lepődtem meg, hogy hőseim – a Ford, az Apple, az IKEA és az Intel, a Microsoft és a Sony alapítói és még sokan - mind magas-szintű probléma-megoldó képességgel rendelkeztek. Az viszont meghökkentett: egyikük sem származott gazdag családból, több esetben kifejezetten szegények voltak. Mintha a gazdagság inkább hátrány volna, mint előny!

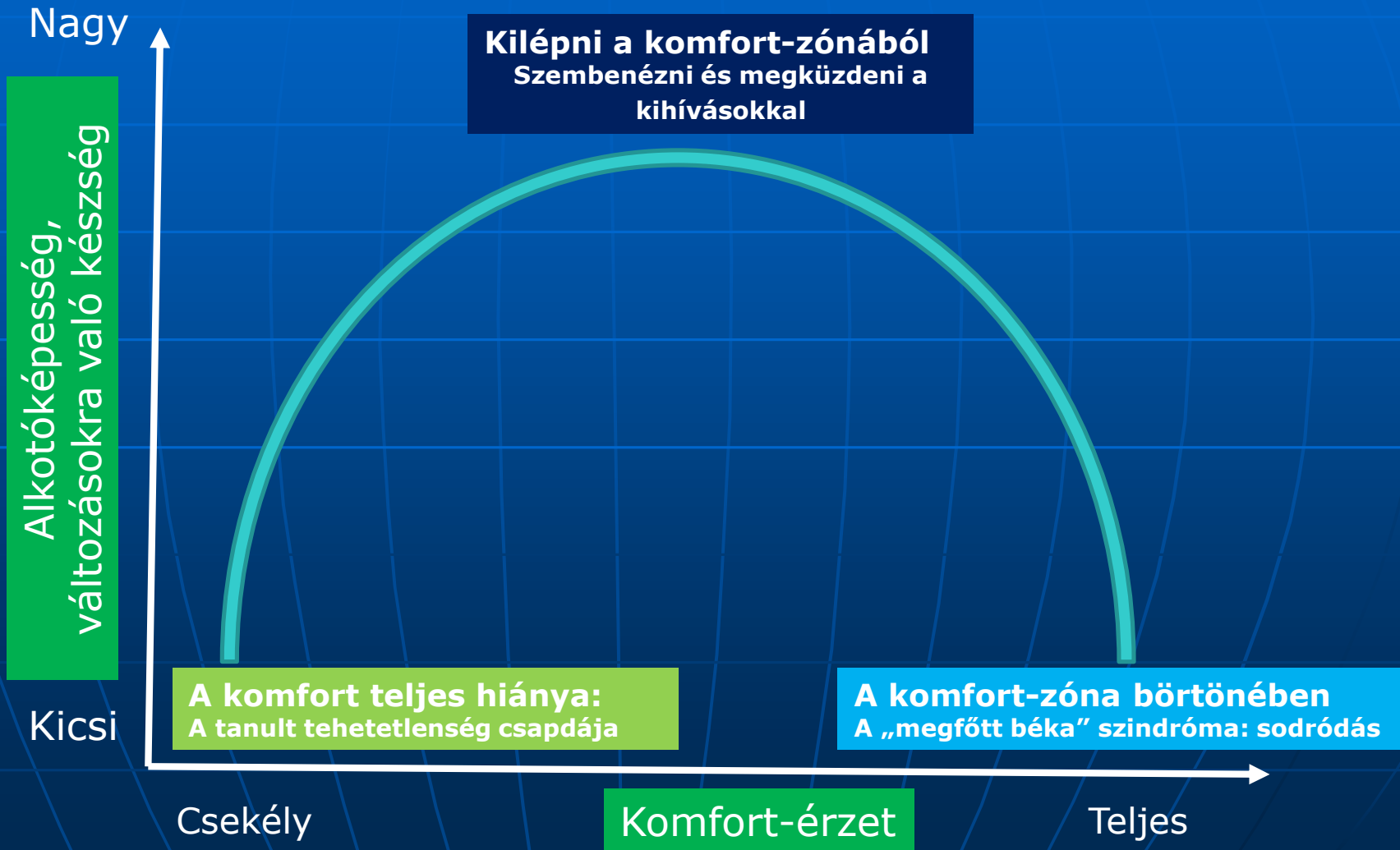
Felértékelődő egyéni kompetenciák

- A 20. század második felében részben ez a leegyszerűsített képlet módosult. Három évtizede fokozatosan felértékelődött az emberi viszonyok kezelésében megmutatkozó találékonyság: az **érzelmi (EQ)** illetve a **szociális intelligencia (SQ)** szerepe.
- A 21. századba átlépve pedig - részben a globalizáció kibontakozásával – az eltérő kulturális háttérű közösségek és a különböző generációk kapcsolatának kezelésére vonatkozó **kulturális intelligencia (CQ)** került a figyelem homlokterébe.
- Vagyis, az intelligencia kompetenciája – különösen, ahogy feljebb lépünk a szervezeti hierarchia lépcsőin - magában kell foglalja nemcsak a dolgok és műszaki rendszerek manipulálásának kompetenciáját, hanem az emberi viszonyok és a közösségi kapcsolatok problémái megoldásának kompetenciát is.

A motiváció újraszerveződése a körülmények tükrében

- A kutatások a motiváció gyökereinek egyre újabb összetevőit azonosították, és ennek során rávilágítottak a fiatal generációk motiváltságának forrására és problémáira is.
 - Az első kutatás, amely közismertté vált: a jutalom-halasztásra való készség kialakulása. (Mischel Walter: Pillecukor teszt. hvg. 2015.).
 - A következő fontos eleme a dicséret teljesítmény-formáló szerepének a felismerése és szabályainak azonosítása volt. (Carol Dweck: Szemléletváltás. hvg. 2015.).
 - Végül, az elmúlt időszakban vált fontossá a motiváltságnak a komfort zónából való kilépésre való hajlandóságot kifejező eleme. (Duckwort, A. Grit. 2016.).
- A komfort zóna csapdájából való kilépés elutasítása tekinthető ma a fejlett világ fiataljaira leselkedő legnagyobb veszélynek.

A világ non-linearitása és annak következményei



A felértékelődő szervezeti funkciók

A szervezetek - az egyénekhez hasonlóan - nem szívesen lépnek ki komfort-zónájukból. Emiatt fokozatosan felértékelődött három – alapvetően a komfort-zóna kezelésével kapcsolatos - szervezeti képesség. :

- A „megfőtt béka szindróma” leküzdésének módja (benchmarking),
- A „tanult tehetetlenség” ellensúlyozása a krízis-érzékenység felértékelésével, (de nem egyéni, hanem szervezeti paranoia),
- A válság időben történő azonosítása, és kísérletező-, és tanuló-képesség: új módszerek kipróbálása, új készségek megszerzése, a kudarcok felismerése, beismerése, kiigazítása).