



MAGYARY
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Vezetői döntés, befolyásolási taktikák

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Síklaki István

Tartalomjegyzék

Döntés és érzelmek	12
1. Döntés és tanulás	15
1.1. A hibákból tanulás	15
1.2. Hogy döntünk, amikor nincs rendszer az eseményekben?	17
2. A tőzsdei döntések pszichológiája	20
2.1. A szimulált tőzsde	20
2.2. Irtózás a veszteségtől	20
3. Az érzelmek döntést gátló és segítő szerepe	22
3.1. Intertemporális választás	22
3.2. Az Iowa-gambling teszt	23
3.2. Még egyszer a veszteségtől irtózásról	26
4. A tudattalan gondolkodás	28
5. Befolyásolási taktikák	33
5.1. Bevezetés	33
5.2. Az üzenet kontextusát befolyásoló taktikák	35
5.3. A társas szerepek befolyásoló hatása	39
5.4. Az üzenetek hatékonysága	41
5.5. Az érzelmekre ható taktikák	46
5.6. A normák szerepe a befolyásolásban	47
6. Összegzés	50
7. Ajánlott szakirodalom	51

Bevezetés

Kettős célt tűztünk ki magunk elé. Az egyik cél a döntésekkel kapcsolatos hagyományos, de ma is domináns felfogás gyökeres megújítása a legfrissebb kognitív pszichológiai és idegtudományi kutatásokra támaszkodva. Ez tehát elsősorban szemléletformáló cél. Ugyanakkor a döntések megvalósításához elengedhetetlen, hogy a vezető sikerrel befolyásolja kollégáit, partnereit annak érdekében, hogy a döntést keresztül tudja vinni. Ez a második cél jóval gyakorlatibb, ennek megfelelően a megközelítésünk is konkrét befolyásolási taktikák bemutatását tartja szem előtt.

A döntéshez hagyományosan abból a feltevésből kiindulva állnak hozzá a vezetők, hogy az a világ, amire vonatkozóan a döntést meg kell hozniuk, kiszámítható, így megfelelően alapos elemzéssel a bizonytalanság kiküszöbölhető és megbízható döntésre juthatnak. Ez a feltevés azonban csak fontos megszorításokkal igaz. Először is akkor igaz, ha csakugyan kiszámítható az a világ, amire a döntés vonatkozik. Azonban sokkal gyakrabban állunk szemben tényleges bizonytalansággal, amikor véletlen események hatása dominál. Tipikusan ilyen a tőzsde, ahogy majd látunk rá példát, de az üzleti, az intézményi és a politikai élet is hemzseg a kiszámíthatatlan, eleve bizonytalan helyzetektől. Ilyenkor a döntéselemzés nem, vagy csak nagyon bizonytalan eredménnyel és alacsony hatásfokkal alkalmazható (Hammond 2007). Másodsor, a tudatosan véghezvitt szisztematikus elemzés olyan folyamat, amelyben lépésről lépésre kell a különböző tényezők várható változását, ezek következményeit fontolóra venni. A tudatos gondolkodásunk azonban, ahogy a legújabb kognitív pszichológiai kutatások bizonyítják, ebben a maga szekvenciális üzemmódjában csak nagyon korlátozott számú tényezőt, alternatívát képes mérlegelni. Egy ponton túl nem kontrollálható befolyások következtében egyes elemek indokolatlanul nagy súlyra tesznek szert, és szinte biztosan eltorzítják az elemzést, s ez által lerontják a döntést. Az ilyen típusú döntési helyzetekben a tudattalan kognitív folyamatoknak, amelyek teljesen más, párhuzamos üzemmódban dolgoznak, sokkal nagyobb a hatékonyságuk. S az ilyen folyamatoknak elengedhetetlen részét képezik az érzelmek. Látni fogjuk, hogy érzelmek nélkül képtelen az ember a döntésre, s a nagyon összetett helyzetekben a tudattalan folyamatok az érzelmekkel karöltve eredményre képesek vezetni. Nincs ez a felfogás messze attól, amit a tudomány nagy felfedezései kapcsán intuícióként ismertünk meg.

A befolyásolást konkrét taktikák repertoárjaként tárgyaljuk, amelyek a célpontjuk és az őket segítő pszichológiai mechanizmusok szempontjából különböző kategóriákba esnek. Ezek egy része kognitív – a kontextussal illetve az üzenet hatékony megszerkesztésével kapcsolatosak – és tanulságos módon

egyben a döntés mai kognitív pszichológiájára nagyban támaszkodnak, amelynek egyik legfontosabb alakja az a Daniel Kahneman, aki ezekért a kutatásaiért 2003-ban közgazdasági Nobel-díjat kapott.

Racionális döntés és szervezet

Amikor döntésről beszélünk, a hangsúlyt az ítéletalkotásra helyezzük, hiszen e nélkül a döntési folyamat el sem kezdődhet. Az angolszász szakirodalom ennek megfelelően foglalkozik a területtel és ítéletalkotás és döntéshozatal névvel illeti (judgment and decision making). Ítélethozatalról itt természetesen nem bírósági vagy hasonló ítéletként beszélünk, hanem arról, hogy a konkrét helyzetet, szűkebb értelemben a problémahelyzetet miként észleljük, fogjuk fel, ítéljük meg. Tehát valójában a kognitív pszichológia jelenségeköréről van szó. A folyamat további lépései, az alternatívák mérlegelése, vagy akár az intuícióra támaszkodás már ezen az észlelési, ítéletalkotási aktuson nyugszik. A nélkül nem is mérlegelhetünk alternatívákat, hogy azokat valahogy ne azonosítsuk, s az első és döntő mozzanat az, hogy milyen képet alkotunk a helyzetről.

A hagyományos döntési módszerek nem foglalkoznak érdemben az ítéletalkotás kognitív folyamataival, kész tényként kezelik, hogy képesek vagyunk kimerítően megítélni a helyzetet és racionálisan mérlegelni az így meghatározott alternatívákat. Ennek a felfogásnak klasszikus változata Benjamin Franklin híres levele egy barátjához, Joseph Priesley-hez, aki tanácsot kért tőle egy döntése meghozatalához.

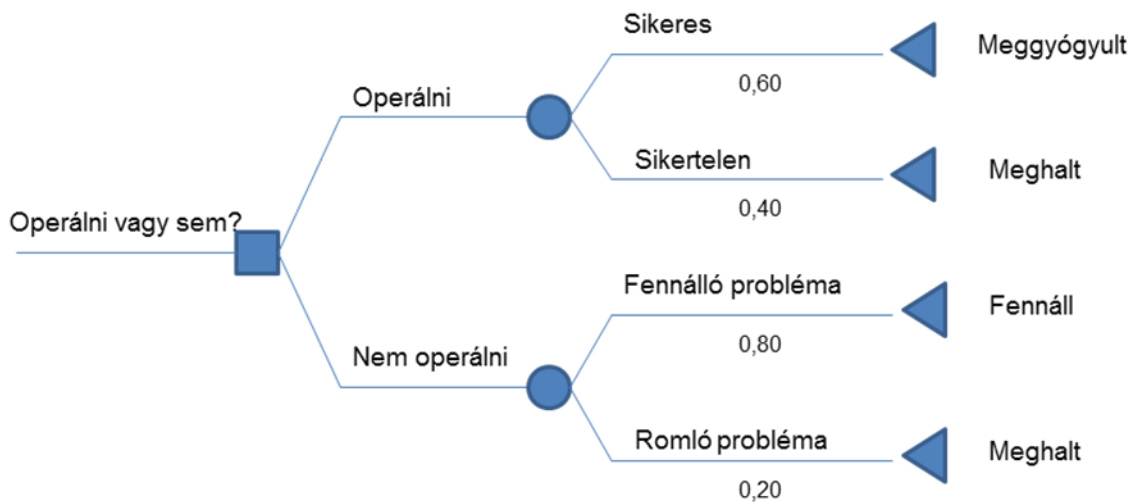
„Amikor ezek a nehéz esetek felbukkannak, akkor főleg azért nehezek, mert miközben szemügyre vesszük őket, a pro és kontra indokok nincsenek egyidejűleg jelen az elménk számára; egyszer az egyik halmaz mutatja magát, másszor egy másik, miközben az első eltűnik a szemünk elől. Innen erednek a különböző célok vagy hajlamok, amelyek egymást váltogatva uralkodnak, s innen van a bizonytalanság, amely kínoz bennünket. Hogy ezt leküzdjem, az a módszerem, hogy félbehajtok egy árkus papírt és két oszlopot alkotok; az egyik fölé azt írom, hogy Pro, a másik fölé azt, hogy Kontra. Ez után három vagy négy napnyi fontolgatás során rövid utalásokat írok a különböző fejlecek alá azokról a különböző indítékokról, amelyek különböző időpontokban felbukkannak előttem, a lépés mellett vagy ellene. Amikor már egy pillantás számára magam előtt látom őket, nekivágok, hogy felbecsüljem a súlyukat; és amikor találok két egyenlő súlyút, egy-egyét mindkét oldalon, akkor kihúzom őket. Ha találok egy mellette szóló érvet, amely egyenlő súlyú két ellene szóló érvel, akkor kihúzom a hármat. Ha úgy ítélem meg, hogy két ellene szóló szempont egyenlő súlyú három mellette szóló szemponttal, kihúzom az ötöt; így haladok tovább, amerre az egyensúly van; ha pedig egy vagy két nap további fontolgatás után semmilyen fontos új szempont nem merül fel egyik oldalon sem, akkor ennek megfelelően jutok elhatározásra. S így, noha a súlyok és indokok nem bírnak a számtani mennyiségek pontosságával, mégis, amikor mindegyiket fontolóra vettem, külön-külön összehasonlítva, és az egész előttem fekszik, azt hiszem, jobban tudok ítéletet hozni, és kevésbé fenyeget a veszély, hogy meggondolatlan lépést teszek, és ami azt illeti, nagyon előnyösnek találtam ezt a fajta egyenletet, amit talán a moralitás vagy bölcsesség algebrájának nevezhetnénk.” (Franklin, 1772/1987, Vol. 19, 299-300 o.; idézi Hastie & Dawes, 2001, 237.o.)

Lényegében ezt az elvet követi a döntéselemzés (decision analysis) irányzata, amely sokáig uralkodó volt, de amelyet egyre több kritika ér (pl. Hammond 2007). Ennek az a lényege, hogy mielőtt a döntésre sor kerülne, előre összetevőire bontja a döntési folyamatot. Az összetevők közé tartoznak az egyes alternatívák valószínűségei és az egyes alternatívákhoz hozzárendelt hasznosság. Hatékony módszer az ilyen elemzésre a döntési fa, amely áttekinthetően ábrázolja a döntési folyamat valószínűségekre és hasznosságokra bontását. Egy döntési fa megalkotásához négyféle információra van szükségünk:

1. Alternatívák: mik a lehetséges lépések?
2. Kimenetelek: milyen események következhetnek lépésekből?
3. Valószínűségek: az egyes eseményeknek mik a valószínűségei?
4. Hasznosság: az egyes események milyen értékkel bírnak számunkra?

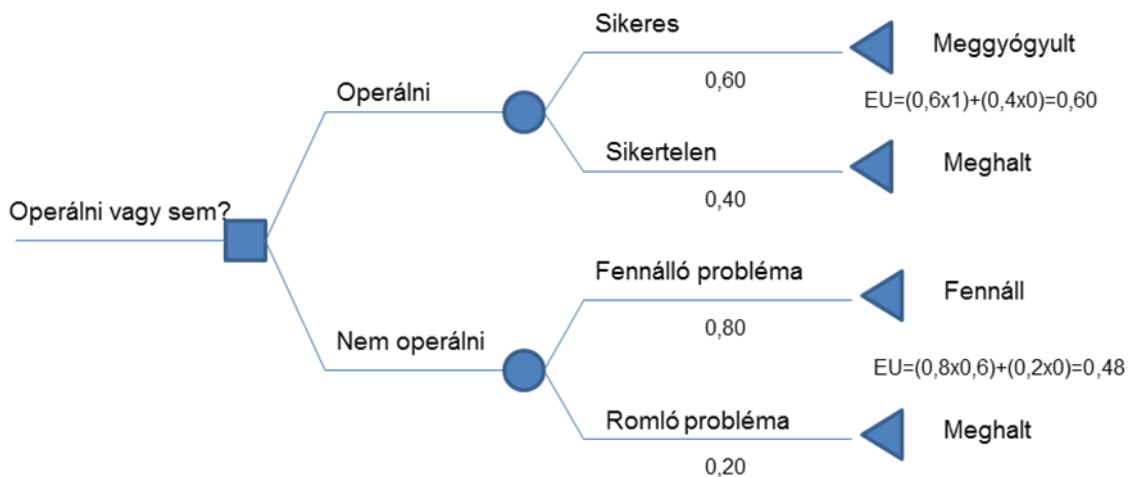
Lássunk egy eléggé tipikus, súlyos egészségügyi dilemmát. Egy idős embernek súlyos egészségügyi problémája van, aminek az orvoslásához nehéz műtétre volna szükség. A beteg idős korát tekintetbe véve az orvos becslése szerint 40% annak a valószínűsége, hogy a beteg nem épül föl a műtétből. Ha nem végzik el a műtétet, akkor továbbra is fennmarad a súlyos egészségügyi probléma, ami a beteg számára rossz általános közérzetet és korlátozott mobilitást jelent. Arra nincs esély, hogy az egészsége magától helyreáll, sőt, 20% a valószínűsége, hogy a műtét nélkül a beteg hat hónapon belül meghal. Hogyan döntsön, vállalja-e a műtétet? Íme, a döntési fa ennek a helyzetnek az elemzéséhez:

Döntési fa



A négyzet azt a döntési helyzetet jelöli, amiből az alternatívák – műteni vagy nem műteni – kiindulnak. A körök azokat az esélyeket jelölik, amelyek fölött nincs kontrollunk abban az értelemben, hogy rajtunk múlna, melyik következik be. Ez az információ a kimenetekre vonatkozik, amit a háromszögek ábrázolnak. Ezeket megelőzi a harmadik típusú információ, az egyes kimenetek valószínűségeire vonatkozó becslés. Hiányzik még a negyedik fajta információ: az egyes kimeneteknek mi az értéke vagy hasznossága a döntést hozó számára. Ezt persze előre nem lehet megmondani, csupán azt lehet megbecsülni, hogy értékre számít az illető az egyes kimenetek esetén, s a döntését csupán ezekre a várakozásokra alapozhatja, azután majd kiderül, helyesen becsülte-e fel a kimenetel hasznosságát, vagy sem. Itt tehát szubjektív dolgokról van szó. A hasznosság kiszámításához tekintsük úgy hogy a legrosszabb kimenetel 0 értéket képvisel, a legjobb, a teljes gyógyulás 1-et. Vegyük úgy, hogy az adott beteg szubjektíve a betegség kényelmetlenségeinek elviselését 0,6 értékeli, ami egy kicsit közelebb van a gyógyuláshoz, mint a halálhoz. A várt hasznosság (expected utility) kiszámítását a diagram alábbi változatán láthatjuk:

A várt hasznosság kiszámítása



Ebből a kalkulációból jól látható, hogy a racionális döntés vállalni a műtétet. A baj ezzel a döntéselemzéssel az, hogy olyan adatokra épül, amelyek nagyon bizonytalanok: a valószínűségek és hasznosságok felbecsülését nagyon sok olyan tényező befolyásolja, ami jellemzi az emberi ítéletalkotást, és nagymértékben kívül esik a tudatos racionalitás körén. Ezekről a tényezőkről lesz szó tananyag nagy részében.

Ha nem ilyen egyéni döntésekről van szó, márpedig a közigazgatás szervezeteiben jobbra ez a helyzet, akkor az ilyen szép, logikus, racionális döntési folyamatot nem csak az emberi kogníció sajátosságai torzítják el, hanem a szervezeti körülmények is. A helyzetet érzékletesen illusztrálja a szervezeti döntések szemétkosár modellje (Cohen, March, & Olsen 1972), ami a valóságos szervezeti folyamatokat ragadja meg empirikus kutatásokra alapozva. Ugyan a modellt azóta továbbfejlesztették, számunkra elegendő lesz a gondolatmenet érzékeltetésére az eredeti modell lényege.

Tapasztalataik szerint a legtöbb olyan szervezetet, amelyen a közigazgatási szervezetek is, „szervezett anarchia” jellemzi. Ennek három fő sajátossága van: problematikusak a szervezeti preferenciák, nem világos a technológia, és cseppfolyós a részvétel a döntési folyamatokban. Ami a preferenciákat illeti, az a tipikus, hogy az emberek nem határozzák meg pontosan a preferenciáikat, sőt, különösen a politikában gyakran a céljaikat sem. Amikor valamelyes pontossággal mégis csak meghatározzák a preferenciáikat, akkor azok ütköznek egymással. A preferenciák tehát következetlenek mind az emberek között, mind az egyes embereken belül.

Ami a nem világos technológiát illeti, a szervezeti folyamatokat az emberek általában nem értik igazán jól. A szervezet tagjainak csak töredékes és csökevényes tudásuk van arról, hogy miért teszik, amit tesznek, és hogy a munkájuk miként illeszkedik a szervezet általános képébe. Nagyon sokszor jellemzi a működésüket a próbálgatás (valamelyik megoldás majd csak beválik), a működésükben arra

támaszkodnak, amit a tapasztalatuk súg, ha pedig krízis áll elő, pragmatikus leleményekhez folyamodnak.

Harmadszor, a résztvevők belesodrónak a döntési folyamatba meg kisodrónak belőle, sokszor oda-vissza, így a szervezeti határok képlékenyek. Változó, hogy a szervezet egyes tagjai mennyi időt és energiát szentelnek különböző témáknak; még egy adott téma esetén is az idő folyamán változik a részvételük intenzitása. Óriási különbségek forrása lehet például, hogy történetesen ki jelenik meg vagy kit hívnak meg egy fontos értekezletre.

Az ilyen szervezeti döntéseket hozó struktúrákon négy különálló áramlat fut keresztül: problémák, megoldások, résztvevők és választási lehetőségek. Az áramlatok mindegyikének megvan a maga önálló élete, ami nagyrészt független a többi áramlattól. Így például az emberek azért állítanak elő és vitatnak meg megoldásokat, mert valami önérdek fűzi őket hozzájuk (pl. meg akarják tartani az állásukat, vagy bővíteni törekszenek a részlegüket), és nem azért, mert egy problémára akarnak választ adni, vagy mert előre láttak egy választási lehetőséget.

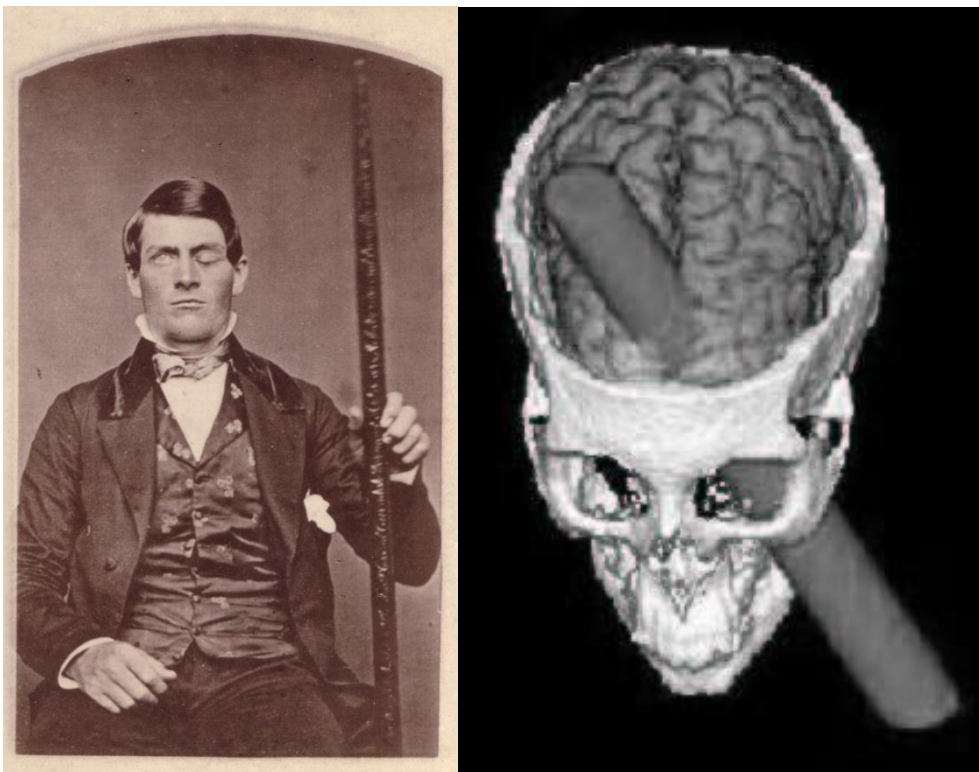
Lássunk egy példát, ami megvilágítja a modell meghökkentő névadását! Legyen a szervezet egy egyetem, ahol felbukkan egy választási alkalom: új dékán választása esedékes. Vannak különböző résztvevők, akiknek megvannak a maguk forrásai. Különböző problémák adódnak a választás során (pl. az oktatás minőségének fenntartása, a tanterv javítása, pozitív diszkrimináció), és különböző megoldásokat lehet fontolóra venni (pl. a szervezeten belülről vagy kívülről választani jelöltet, egy egységet bővíteni vagy megszüntetni). A választási lehetőség tehát „egy szemétkosár, amelybe a résztvevők különféle problémákat és megoldásokat öntenek bele, ahogy azok keletkeznek. Egy adott szemétkosárban található keverék függ a rendelkezésre álló szemétkosarak keverékétől, az alternatív szemétkosarakra rakott címkéktől, attól, hogy éppen milyen típusú szemét termelődik, és a szemét gyűjtésének és eltávolításának sebességétől.” (idézi Kingdon 1995, 85. o.).

Ez a modell nem úgy fest, mint az átfogó, racionális döntéshozatal. Itt az emberek nem problémák megoldásához fognak hozzá. Gyakoribb, hogy megoldások keresnek maguknak problémákat. Az emberek csak akkor foglalkoznak problémákkal, amikor egy választási helyzetben a problémák, megoldások és résztvevők egy sajátos kombinációja ezt lehetővé teszi. Nem haladnak végig előre megtervezett logikai rutinton: a probléma meghatározása, a lehetséges megoldások felvázolása, az alternatívák értékelése abból a szempontból, hogy melyik képes a legkevesebb költséggel megoldani a problémát. E helyett a megoldásoknak és a problémáknak azonos a státusuk, egymástól függetlenül léteznek a szervezetben, és egy adott megoldás népszerűsége egy adott időpontban hatással van arra, hogy milyen problémákat vesznek fontolóra.

Ez a modell jól rávilágít arra, hogy a szervezetek szociológiája és pszichológiája milyen mértékben képes felülírni az egyéni döntéshozó teljesítményét, azonban ez a téma túlságosan tág és túlságosan eltérő attól, amire ez a tananyag vállalkozik. Külön részletes tárgyalást igényel. Ebbe a szervezeti kontextusba még beágyazódik a csoportdöntések szociálpszichológiája is. A csoportdöntésekre is vannak jól beváltak tartott technikák (pl. brainstorming, Nominális Csoport Módszer, 635 módszer). Ám ezek technikák pusztán, és egy szervezet csoportos döntéseiben a csoportpszichológia, csoportdinamika jelenségei (konformitás, társas fertőzés, csoportpolarizáció, stb.) döntő szerepet játszanak, de ez a terület is olyan tág és gazdag, hogy messze meghaladja a jelen anyag kereteit.

Döntés és érzelmek

Egy régi orvosi eset, aminek a jelentőségét csak lassan fogtuk fel, Phineas Gage esete. Mérnökként dolgozott az 1800-as évek nagy amerikai vasútépítésein, s az ő feladata volt a robbantások kritikus részének végrehajtása: a kőzetbe fúrt lyukba betölteni a robbanóanyagot, rá a fojtást, majd mindezt egy vasrúddal kissé tömöríteni, mielőtt a kanóc meggyújtásával a robbantást végrehajtották volna. Az egyik alkalommal azonban baleset történt, a dinamit már akkor berobbant, amikor még csak a vasrúddal tömörítette a fojtást. Ennek következtében a vasrudat a robbanás kiröpítette a lyukból, keresztül Gage bal arcfelén, bal szemüregén, a homloka tetején hagyva el a koponyáját, s így magával vitte a homloklebény egy részét. Gage meglepő módon túlélte a balesetet, néhány perc múlva már beszélni tudott. Egy ökörszekéren levitték a néhány kilométerre lévő szállodájába, ahol orvosi ellátást kapott. Viszonylag hamar felépült, és orvosa, Dr. Harlow vizsgálatai szerint az intellektusában nem történt romlás. Felépülés után ugyanakkor a környezete drámai személyiségváltozásról számolt be, amit Dr. Harlow így írt le: „A korábban kedves, pontos, precíz és figyelmes műszakvezetőből egy fegyelmezetlen, trágár, figyelmetlen, agresszív, perverz alak lett.”



Gage esetének értelmezésében Antonio Damasio, kiváló agykutató az érzelmek szerepének jelentőségét emelte ki. Szerinte a homloklebeny adott területének károsodása, miközben érintetlenül hagyta intellektusának szinte minden területét, lerombolta az érzelmek magas szintű kontrollját, ami megakadályozta abban, hogy az élete fontos dolgaiban jó **döntéseket** hozzon.

A modern idegtudomány számos esetet ismer, most már sokkal felkészültebb vizsgálatokra támaszkodva, amelyek megerősítik ezt az értelmezést. Az egyik tanulságos eset Damasio betege volt, akit Elliot néven írt le a publikációiban, és aki 1982-ben kereste fel. Az előzmény az volt, hogy homloklebenyéből, körülbelül arról a területről, ami Gage-nél is sérült, egy daganatot távolítottak el. Az illető egy vállalat pénzügyi vezetője, az átlagosnál magasabb IQ-val rendelkező ember volt, és az IQ-ja a műtétet követően is változatlanul magas maradt. Amiért Damasio-t felkereste, az a döntési képességével kapcsolatos probléma volt. Összefoglalta a műtét utáni időszak eseményeit az életében, ami igen drámai képet mutatott: az intellektuális képességei változatlan színvonalára ellenére nem tudta ellátni korábbi állását, elbocsátották, a felesége elhagyta, és egy szélhámós nő olyan vállalkozásba vitte bele, aminek következtében tönkrement. Damasio-nak az tűnt fel, hogy ezeket a tragikus sorcsapásokat szenvtelen objektivitással adta elő. Ezért rákapcsolt egy műszert (a bőr elektromos ellenállásának változását méri), ami az érzelmek változásaira reagál, majd olyan fényképeket mutatott neki, amelyek minden egészséges emberből erős érzelmeket váltanak ki (megcsonkított holttestek, tűzvész, szexuálisan ingerlő képek, stb.). Elliot műszere az érzelmek legcsekélyebb változását sem mutatta a felkavaró fotók hatására.

Ezek és a hasonló esetek az ítélőképesség és az érzelmek kapcsolatára utalnak, közelebbről arra, hogy önmagában a legjobb, elemző intellektus sem képes jó döntéseket hozni, ha a megfelelő érzelmek nem társulnak hozzá. Elliot esete ezt egészen hétköznapi példákra is drámaian igazolta. Damasio felvetette, hogy menjenek el vacsorázni, és megkérdezte Elliot-ot, hogy melyik vendéglőt ajánlja. Elliot végeérhetetlenül elemezte a szóba jöhető vendéglőket, utánanézett a különböző adatoknak (forgalom, étlap, kiszolgálás, stb.), rendkívül alapos, egy volt pénzügyi igazgatótól elvárható költség-haszonelemzéseket végzett, de képtelen volt döntést hozni. Végül körbeautózta és személyesen ellenőrizte az éttermeket, de nem jött az a momentum, ami döntésre bírhatta volna. Damasio szerint azért, mert a homloklebenyének eltávolított része (ventromediális prefrontális kéreg egy része) az érzelmi rendszerünknek olyan eleme, ami nélkül a döntéseink nem tudnak megszületni. Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy az érzelmek a döntési folyamat kulcsfontosságú alkotórészei. Ha leválasztanak bennünket az érzelmeinkről, a legegyszerűbb döntés is lehetetlenné válik. Az agy, amely nem tud érezni, nem tud dönteni. A vezető számára tehát nagyon fontos mindig tudatában lenni annak, hogy érzelmek nélkül jó döntést nem tud hozni, sőt, olykor semmilyen

döntést sem. Tehát az ún. „hidegfejű” döntések idealizálása az emberi gondolkodás félreértésén alapul.

1. Döntés és tanulás

A jó döntések alapja a sikeres tanulás, és ennek megértéséhez az idegtudomány fontos felfedezésekkel járult hozzá. Az egyik alapvető felismerés, aminek a részletei még nem teljesen kidolgozottak, arra vonatkozik, hogy milyen energiák segítik az agyat a tanulásban. A szálak az agy jutalmazó rendszereihez vezetnek. Az első, a maga idejében nagy port felvert felfedezés Olds és Milner nevéhez fűződik (1954). Patkányokkal kísérletezve azt figyelték meg, hogy amikor az állatok mikro elektróddal az agyuk egy bizonyos területét ingerelheték egy pedál lenyomása útján, akkor ez olyan mértékű jutalom volt a számukra, hogy semmi mást nem igényeltek, ha hagyták őket, akkor a pedállal „halálra jutalmazták” magukat.

1.1. A hibákból tanulás

A későbbi kutatások ebből a szempontból a leginkább kitüntetett területnek a limbikus rendszer egy magját, a nucleus accumbens-t találták, amely arról nevezetes, hogy ez az egyik terület, ahonnan a dopamin nevű neurotranszmitter felszabadul, mely neurotranszmitter az agy jutalmazó rendszerének kulcsfontosságú anyaga. A középagy limbikus rendszernek nevezett agyi szerkezetei döntő szerepet játszanak az érzelmek szabályozásában, és abban, hogy az érzelmek miként vesznek részt a magasabb szintű gondolkodásban és döntésben. A neurotranszmitterek olyan speciális kémiai anyagok, amelyek két idegsejt összekapcsolódásánál, az ún. szinapszisoknál az idegi ingerületet az egyik idegsejtről a másikra átviszik. Ezek az anyagok nagyon specializáltak, és az agy különböző területein rendkívül változatos funkciókat közvetítenek. A dopamin tehát olyan kapcsolatokban játszik döntő szerepet, amelyek a jutalom, az öröm, akár az eufória élményének alapját jelentik.

Számunkra különösen fontos, hogy ez a jutalmazó rendszer a tanulás egyik legalapvetőbb mechanizmusát nyújtja, s abból, hogy a dopamin-rendszer miként tanul, fontos következtetések származnak a vezetői munka számára. A dopamin neuronok az újdonságra, a megjósolhatatlan ingerekre reagálnak. Wolfram Schultz majmokkal kísérletezett és feltételes kondicionálást alkalmazott. Egy fény felvillanását egy csepp almaszirup követte a majom szájába. A majom középagyában lévő mikro-elektrodok dopamin-felszabadulást jeleztek. Amikor ez a párosítás ismétlődött, akkor már nem a váratlanul jött appetitív ingerre, az almaszirupra reagált a dopaminrendszer, hanem az appetitív ingert jósló feltételes ingerre. Tehát a dopamin neuronok nem feltétel nélkül jelzik az elsődleges jutalmat, hanem a jóslataikhoz viszonyítva reagálnak. A dopamin reakció pozitív (működésbe lépnek a neuronok), amikor az elsődleges jutalom a nélkül érkezik, hogy

jósolva lett volna. Nem reagálnak ugyanakkor a dopamin neuronok, amikor a jutalom a jóslatnak megfelelően érkezik. És negatívan reagálnak (lecsökken az aktivitásuk), amikor a jóslott jutalom elmarad. A dopamin szintjének csökkentése pedig igen erős negatív érzellemmel jár együtt. Tehát a dopamin neuronok a jóslat *hibájáról* számolnak be, és ezzel elindítják a viselkedés korrekcióját, azaz, a dopamin jutalmazó rendszer **a hibákból tanulás** elvét valósítja meg.

A mi kultúránkban feltehető, hogy a vezetők nagy része is abban a szellemben nevelkedett, amit a szólás-mondás frappánsan így ragad meg: „Saját kárán tanul a buta, más kárán tanul az okos.” A dopamin-rendszerünk azonban mást mond, szerinte az igazán hatékony tanuláshoz arra van szükség, hogy mi magunk hibázzunk, sőt, merjünk hibázni, és munkatársainkat is ebben a szellemben motiváljuk. Igen sokat mondó a Nobel-díjas atomfizikus, Niels Bohr észrevétele, aki szerint az igazán nagy tudós az, aki a saját területén már az összes elképzelhető hibát elkövette – és tanult belőle, természetesen.

Ezt a felfogást nagyon meggyőzően támasztja alá egy klasszikus pszichológiai kísérletsorozat, amelyet Carol Dweck végzett. A nagyszabású vizsgálatban 12 new yorki iskola összesen 400 ötödik osztályos diákja vett részt. A kísérlet első szakasza a jó teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzés jellegére irányult. Minden diák egy viszonylag egyszerű intelligencia-tesztet oldott meg, s mivel viszonylag egyszerű volt, jobbra sikerült is nekik, s így Dweck-éknek módjuk volt a teljesítményükről pozitív visszajelzést adni. A diákok egyik felének ez a visszajelzés a képességeiknek tulajdonította a sikert: „Biztosan nagyon okos vagy.” A diákok másik felénél arra utalt a visszajelzés, hogy szorgalmasak voltak, igyekeztek, s ez hozta meg az eredményt: „Biztosan nagyon igyekeztél.” Látszólag nem nagy a különbség, mégis drámai következményekhez vezetett.

A második szakaszban ismét intelligencia tesztre került sor, de most a diákok választhattak két teszt közül. Az egyikről azt mondták, hogy nehezebb, mint az előző, de lehet belőle tanulni. A másiktól azt mondták, hogy ugyanolyan nehézségi fokú, mint az előző. Ettől kezdve teljesen a diákokra volt bízva, hogy melyik tesztnek fognak neki. Azok a diákok, akiket az „igyekezetükért” dicsértek, tehát a szorgalmuknak tulajdonították az előző teszten elért sikerüket, 90 százalékban a nehezebb feladatot választották. Ezzel szemben azok, akik az „okosságuknak” tulajdonították az előző sikert, éppen fordítva, túlnyomórészt az azonos nehézségi fokút választották. A magyarázat eléggé kézenfekvő: fontos volt az utóbbiak számára, hogy továbbra is okosnak tartsák őket, így nem akarták kockáztatni, hogy a nehezebb feladattal esetleg felsülnek, és az lesz a látszat, hogy nem is olyan okosak. Akiknél az igyekezet volt a megerősített tényező, azt akarták – maguknak is – bizonyítani, hogy igyekvőek, vállalják a kihívásokat.

A vizsgálat harmadik szakaszában nagyon nehéz feladatot kapott minden diák, ötödikes létükre nyolcadikosok számára készített feladattal kellett birkóznuk, többnyire sikertelenül. A két csoport erre a kihívásra is egészen eltérően reagált. Az „igyekvők” belemélyedtek a feladatba, és élvezték a próbálkozásokat, az „okosak” viszont elbátortalanodtak, hamar feladták arra hivatkozva, hogy túl nehéz. A próbálkozásokat pontozták, így a nem teljesen megoldott feladatok esetében is voltak különbségek a pontszámokban. Ennek a szakasznak a végén lehetővé tették a diákoknak, hogy megnézzenek mások által produkált próbálkozásokat. A kutatók azt figyelték, hogy milyen pontszámú próbálkozásokat néznek meg a két csoport diákjai: az „igyekvők” inkább azokra voltak kíváncsiak, akik náluk magasabb pontszámot értek el, nyilván, hogy tanuljanak belőle. Az „okosak” ezzel szemben inkább olyanokat nézegettek, akik náluk alacsonyabb pontszámot értek el, nyilván, hogy helyreállítsák az önbecsülésüket.

Végül volt egy negyedik, utolsó forduló is. Ekkor mindkét csoport egy új, az első feladattal azonos nehézségi fokú tesztet kapott. Az eredmény nagyon beszédes: az „igyekvők” teljesítménye az első fordulóhoz képest közel 30 százalékos javult, az „okosak” teljesítménye ezzel szemben 20 százalékkal romlott.

A dopamin jutalmazó rendszere tehát nagyon robusztus tanulási mechanizmust biztosít az által, hogy a világ zűrzavarából a korrelációk alapján felállított jóslatokkal, illetve a jóslatok hibáiból tanuló stratégiával kiszámíthatóvá teszi a világot. A világ azonban nem mindig rendezett, vannak szép számmal olyan helyzetek, amikor nincs rendszer. Kérdés, hogy ilyenkor mihez kezd a dopamin-rendszerünk, és mihez kezd egy döntéshozó?

1.2 Hogy döntünk, amikor nincs rendszer az eseményekben?

Igen szemléletesen mutatja egy egyszerű kísérlet, hogy a „normális” döntéshozót az ilyen esetek milyen csapdába csalják. Az alapkísérlet egy igen egyszerű labirintus-tanulási kísérlet patkányokkal. Készítettek egy „T” útvesztőt, ahol a T szárától indul a patkány, az étel pedig véletlenszerűen hol a bal, hol a jobb ág végén van. Véletlenszerűen, de összességében nem egyforma gyakorisággal: az esetek 60 százalékában a bal ág végén volt az étel. A patkány erre hamarosan ráért, s ettől kezdve azt a végtelenül egyszerű stratégiát alkalmazta, hogy a válaszótnál gondolkodás nélkül mindig balra ment, s így elérte a 60 százalékos találatarányt. Ugyanezt a T útvesztőt adták oda a Yale egyetem MBA hallgatóinak. Ők, a patkánytól eltérően, nem voltak képesek beletörődni, hogy nincs rendszer, véletlen eseménnyel van dolguk, és kitartóan próbálták megtalálni a szisztémát. Ennek az

lett a vége, hogy összességében lemaradtak a patkány teljesítménye mögött, átlagosan csak 52 százalékos találatarányt sikerült elérniük.

Egy vezetőnek tehát nagyon fontos helyesen felbecsülni, hogy valóban van-e rendszer, vagy véletlennel van dolgunk, esetleg más rendszerrel, mint amit az alapvető dopamin-rendszerünk sugall. Erre igen tanulságos példával szolgált Tversky és Gilovich, coaching összefüggésben, mégpedig a kosárlabdával kapcsolatosan. Ismerték azt a vélekedést, hogy létezik a „hot hand” jelensége (a magyar kosarasok úgy mondják, hogy „elsül a keze”): ha egy játékos egymás után betalál a kosárba, akkor ebben az állapotban van, tehát nagy valószínűséggel a következő dobásai is sikeresek lesznek, ezért az a jó taktika, hogy a többiek az ilyen játékost próbálják megjátszani. Végeztek egy felmérést, ami azt mutatta, hogy az NBA komoly, szakértő szurkolóinak 90 százaléka hisz ebben az összefüggésben, és ez igaz a játékosokra, sőt a vezető edzőkre is. A két kutató ezért felkereste a Philadelphia 76ers csapatát, ahol évekre visszamenőleg nagyon pontos statisztikát vezettek az egyes játékosok találatairól. Megnézték minden dobásnak az előzményét, és azt, hogy van-e bizonyíték a forró kézre. Az adatok egyértelműen azt bizonyították, hogy amikor egy játékos egymás után többször betalált a gyűrűbe, a következő dobásának valószínűsége semmivel nem tért el a szokásos véletlen eseménytől, sőt. Például Toney találati átlaga a vizsgált szezonban 46 volt. Amikor hármas sorozatot dobott, akkor a következő szakaszban ez az arány leesett 34-re, egy kihagyott helyzetekkel jellemzett sorozat után fölment 52-re. A magyarázat a visszatérés az átlaghoz törvényében keresendő. Ha van egy stabil átlag – pl. Toney esetében a 46-os találatarány –, akkor az ettől való nagyobb eltérést óhatatlanul a stabil átlaghoz való visszatérés követi, ha fölfelé tért el, akkor lefelé, ha lefelé, akkor fölfelé változik a teljesítmény. Ebből természetesen az is következik a coach számára, hogy hibás az eddig követett stratégia, mert ha az átlagánál jobban dobott egy játékos, akkor éppen nem a „hot hand”-ről van szó, ami az adatok szerint nem létezik, hanem annak egyre nagyobb a valószínűsége, hogy a következő dobást kihagyja, mert az átlaghoz visszatérés szabálya érvényesül, azaz, éppen, hogy nem őt kell megjátszani. Amikor a Boston Celtic óriási tekintélynek örvendő coach-ának, Red Auerbachnak beszámoltak Tversky és Gilovich kutatásáról, ezzel a megjegyzéssel tért napirendre fölöttes: „Szóval végez egy vizsgálatot. Kevésbé nem is érdekelhetne.” És persze továbbra is esküdött a „hot hand”-re.

Hasonló tapasztalatról számolt be Kahneman, aki izraeli oktató pilótákkal dolgozott. Körükben élt egy oktató generációk óta továbbadott „rendszer”: ha a tanuló pilóta szokatlanul szépen teszi le a gépet, akkor nem szabad megdicsérni, mert elbízta magát, és legközelebb rosszabbul fog teljesíteni. Ha pedig különösen rondán sikerül neki a landolás, akkor jól le kell szidni, mert akkor összekapja magát és legközelebb jobban fog teljesíteni. Mondanom sem kell, hogy ebben az esetben is az átlaghoz való

visszatérésről van szó, és az a korreláció, ami az oktató reakciója és a következő landolás között van, pusztán látszat, megtéveszti őket a dopamin-rendszer: rendszert keresnek ott, ahol nincs.

2. A tőzsdei döntések pszichológiája

2.1. A szimulált tőzsde

A dopamin jutalmazó rendszer más huncutságokra is képes, amikor a döntéseinket befolyásolja olyan eseményeknél, amelyek véletlen események, de mi mégis úgy viselkedünk, mintha volna rendszer, mint a kosárlabda edzők a „hot hand” bűvöletében. A tőzsde mozgásáról a legtöbb emberben az a kép él, hogy vannak jósolható összefüggések, holott a kutatások rendre ennek ellenkezőjét mutatják. A dopaminrendszer szerepét ebben a viselkedésben egy szellemes vizsgálsorozatban kutatták. A résztvevők számára tőzsdét szimuláltak számítógépen. Kaptak \$100-t és némi kiinduló információt a tőzsde pillanatnyi állapotáról. Ettől kezdve saját döntéseik alapján fektettek be, és figyelték, hogy miként alakul a részvények értéke. A játék húsz körön keresztül zajlott, és a nyereségüket – ha volt – megtarthatták a végén. Miközben játszottak, agyi képalkotó módszerekkel figyelték a dopaminrendszerük aktivitását. A csel ráadásul az volt, hogy a szimuláció nem véletlenszerű volt, hanem a résztvevők tudtán kívül lejátszották a nagy tőzsdekrachokat: az 1929-es Dow Jones-t, az 1998-as Nasdaq-ot, az 1986-os Nikkei-t és az 1987-es Standard & Poor's 500-at. Mondanom sem kell, hogy a résztvevők pontosan úgy viselkedtek, mint valóságos társaik az igazi összeomlásokkor.

A dopamin neuronok itt egészen érdekes működést mutatnak. Vegyük azt a példát, hogy a játékos felteszi a portfóliója 10 százalékát, ami óvatosságra vall. A szimulált tőzsde ugyanakkor drámai emelkedést mutat, aminek következtében a dopamin neuronjai arra a várható profitra állnak be, amit *elszalasztott* a miatt, hogy csak keveset fektetett be. A dopamin neuronok kiszámítják a különbséget a tőzsdemozgás szerint jóslott és a ténylegesen realizált nyereség között, és úgy élik át, mint elmaradt jutalmat, tehát drasztikusan csökken az aktivitásuk, ami igen negatív érzelmi állapotot eredményez, és korrigálandó hibaként jelenik meg a rendszerben. Ezért az után a következő fordulóban jócskán megemelik a befektetéseiket, és így tovább, egészen a szimulált összeomlásig.

2.2 Irtózás a veszteségtől

Egyelőre nem bizonyított, de könnyen lehet, hogy a dopamin rendszerrel függ össze az a viselkedésgazdaságtani jelenség, amit a Nobel-díjas Daniel Kahneman írt le Amos Tversky-vel, és amit az irtózás a veszteségtől (loss aversion) kifejezéssel illettek. A fenti tőzsdés vizsgálat mutat rokonságot a

korábban, különböző összefüggésekben leírt jelenséggel. A tőzsdénél maradva, ez magyarázhatja az egyik leggyakoribb befektetési hibát is. A befektetők hajlamosak idő előtt eladni azokat a részvényeiket, amelyeknek növekedett az értéke, mert attól félnek, hogy a már megszerzett nyereséget elveszítik, ha fordul a trend. A Kaliforniai Egyetemen Terrence Odean megvizsgált több százezer tranzakciót, amelyeket a részvénytulajdonosok utasítására egy bróker cég évek során lebonyolított, és megvizsgálta azt is, hogy az eladás *után* hogyan szerepeltek. Arra az eredményre jutott, hogy a befektetők által eladott részvények a megtartott részvényeknél 3,4 százalékkal *jobban* teljesítettek.

Az „Áll az alku” nevű televíziós műsor példa arra, hogy érzelmi alapon rossz döntést hozunk. Frank, a holland változat egyik játékosa. Hat kör után csak egy értékes böröndje marad, ami 500.000 eurót ér. Az igazgató 102.006 eurót ajánl, ami kb. 75 %-a a teljesen méltányos ajánlatnak. Frank úgy dönt, hogy nem fogadja el. Arra játszik, hogy a következő böröndben nem ez az összeg lesz, s így nagyobb ajánlatot kaphat az igazgatótól. Eddig az érzelmei összhangban vannak a számtannal. De pechje van, kinyitatta az egyetlen böröndöt, amit még játékban szeretett volna tartani, az 500.000 eurós böröndöt. Felszívja magát, felkészülve az igazgatótól a rossz hírre, aki most 2508 eurót ajánl neki, azaz, kb. 100.000 euróval kevesebbet, mint fél perccel ez előtt. A dologban az az ironikus, hogy az ajánlat most teljesen méltányos. Akkor volna Frank bölcs, ha elfogadná az ajánlatot és ezzel csökkentené a veszteségeit. Ám ő csípőből visszautasítja. Még csak meg sem fontolja. Egy következő peches kör után az igazgató olyan ajánlatot tesz, ami 110 %-a a reális esélynek (a dramaturgia így kívánja). Frank azonban nem kíváncsi a sajnálatra és azt is visszautasítja. Miután kinyitja az 1 eurós böröndöt, két börönd marad, az egyikben 10, a másikban 10.000 euro. Az igazgató 6500 eurót ajánl, ami 30 %-kal magasabb, mint a maradék pénz átlaga. Frank ezt a végső ajánlatot is elutasítja, úgy dönt, kinyitattja a saját böröndjét abban a kétségbeesett reményben, hogy abban van a nagyobb összeg. Tévedett, csak 10 euro volt benne.

A Thierry Post vezette viselkedés-gazdasági szakembercsoport alapos elemzéssel arra a következtetésre jutott, hogy Frank helyzetében a legtöbb versenyző pontosan ugyanígy cselekszik. Miután az igazgató ajánlata nagy összeggel csökken, a játékos tipikusan rendkívüli mértékű kockázatvállalási hajlamot mutat, ami azt is jelenti, hogy nagy valószínűséggel visszautasít teljesen méltányos ajánlatokat is. A játékost annyira felidegesíti a friss pénzvesztés, hogy nem képes világosan gondolkozni.

3. Az érzelmek döntést gátló és segítő szerepe

3.1. Intertemporális választás

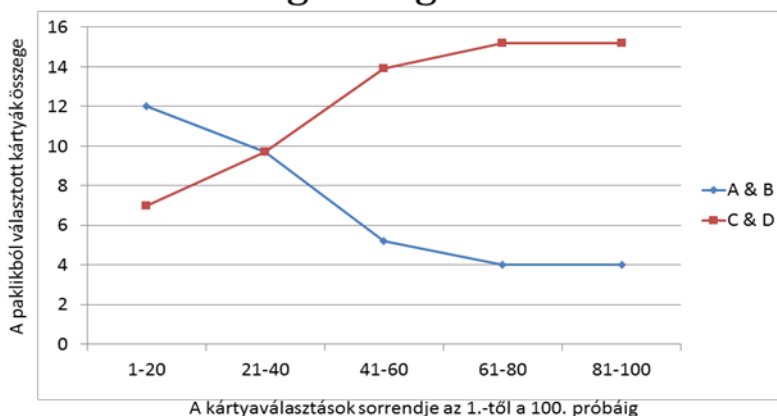
Láttuk Phineas Gage vagy Elliot esetében, hogy a sérülésük következtében problémát okozott nekik egyebek között a hosszabb távra tervezés. Ezt a jelenséget jól szemléltethetjük az ún. intertemporális választással. Ismerjük a népi mondást: Jobb ma egy veréb, mint holnap egy túzok. Másfelől sok döntésünkben, különösen a vezetői döntésekben azt a normát illik követni, hogy inkább várjuk ki a nagyobb nyereséget, és ne akarjuk impulzív módon azonnal kielégíteni a vágyainkat. Erről szól az intertemporális választás dilemmája. A középagyi dopamin-rendszerhez tartozó idegrendszeri struktúráink a „jobb ma egy veréb” elv szerint működnek, és ha ez a rendszer dominál, akkor hajlamosak vagyunk az impulzív, azonnali jutalmat eredményező döntésre. A homlokleányunk elülső részén található bizonyos kéregterület bonyolult ingerlési-gátlási kapcsolatban áll ezzel a dopamin-rendszerrel, és adott esetben képes késleltetni a cselekvést a későbbi, de nagyobb jutalom reményében. Kutatók fMRI szkennerekben (az agyat működés közben vizsgáló képalkotó eljárás) az elé a döntés elé állították a résztvevőket, hogy válasszanak: most rögtön kapnak egy Amazon könyvutalványt ajándékba, vagy 2-4 hét várakozás után kapnak egy valamivel nagyobb értékű könyvutalványt. Jól látszott, hogy amikor azt az opciót mérlegelte a résztvevő, hogy most rögtön kaphat egy könyvutalványt, akkor a középagyi dopamin-rendszer (főleg a nucleus accumbens) volt aktív, míg amikor a jövőbeli utalvány lehetőségét mérlegelték, akkor működésbe lépett a prefrontális kéreg is. Ennek az a jelentősége egy vezető számára, hogy figyeljen a körülményekre, amelyek elősegítik vagy gátolják a kétféle üzemmódot. Ugyanis a középagyi dopamin-rendszer erőfeszítés nélkül szinte automatikusan képes működni. Ha tehát a tudatos figyelmünket leköti valami, vagy fáradtak vagyunk, esetleg valami tudatmódosító szer hatása alatt állunk (egy pohár bor is elég lehet), akkor fennáll a veszély, hogy a prefrontális kéregünk nem képes közbeavatkozni, és adott esetben érvényesíteni a holnapi túzok opciót. De ilyen hatása van az alvásmegvonásnak vagy a szexuális izgalomnak is, sőt, annak is, ha önfegyelmet gyakorolunk egy bizonyos dologban (pl. megálljuk, hogy a diétánk érdekében lemondjunk kedvenc csokoládétortánkról és inkább egy kis gyümölcsöt együnk), akkor egy kis ideig lecsökken a képességünk arra, hogy visszatartsuk középagyi dopamin-rendszerünket attól, hogy impulzív döntésre késztesse.

3.2 Az Iowa-gambling teszt

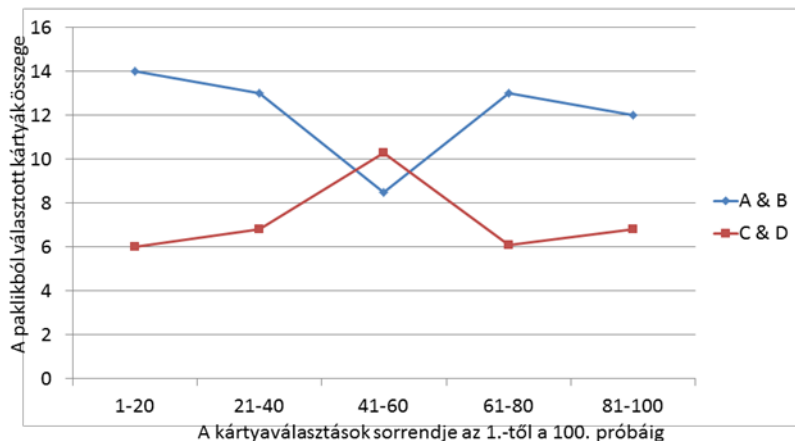
A fenti gondolatmenetből arra juthatnánk, hogy – a hagyományos felfogásnak megfelelően – az a jó, ha az érzelmeinket a „hideg” racionális gondolkodásunkkal kontroll alatt tudjuk tartani. Bizonyos típusú döntések esetében ez így is van. Ugyanakkor gyakran éppen a nagyobb horderejű döntéseknél tapasztalható, hogy érzelmek híján a racionális tudatunk nem képes hatékonyan működni, jó döntést hozni. Ez előállhat, amikor valamilyen oknál fogva a tudatos viselkedésünket irányító területekről leválik az érzelmi bemenet. Ennek az összefüggésnek a megértéséhez a szakirodalom legjobb példája az Antonio Damasio és munkatársai által az Iowai klinikán kidolgozott szerencsejáték, az Iowa Gambling Test.

A résztvevők egyik fele egészséges volt, másik felének az érzelmi működése zavart volt, a prefrontális kéreg megfelelő területe nem kapott megfelelő beidegzést a közepagygi érzelmi központokból, mindenekelőtt az amygdalából. Damasio-ék egy kártyajátékot állítottak össze, amelyben 100 lap volt négy pakliba rendezve. Ha az A vagy B pakliból húzunk, akkor a lapot felfordítva azt látjuk, hogy nyertünk \$100-t. Ha a C vagy D pakliból, akkor csak \$50 a nyereség. A résztvevők erről semmit sem tudtak, teljesen rájuk volt bízva, hogy melyik pakliból húznak. Voltak azonban váratlan büntető lapok is. Például húz a játékos 10 kártyát az A vagy B pakliból és ezzel keres \$1000-t, közben azonban húz 5 váratlan büntető lapot is \$250 és \$350 közötti értékkel, és összességében ezek nyomán veszít \$1250-t, tehát nettó mínuszban van; a C vagy D pakliból húzva 10 kártyával csak \$500-t keres, de a büntetése csupán \$250, tehát összességében nyer. A játékosok rá voltak kapcsolva az azonnali érzelmi reakciót mérő műszerre (a bőrellenállás változását mérte). A húzások a következőképpen alakultak:

Az Iowa Gambling Test: egészségesek

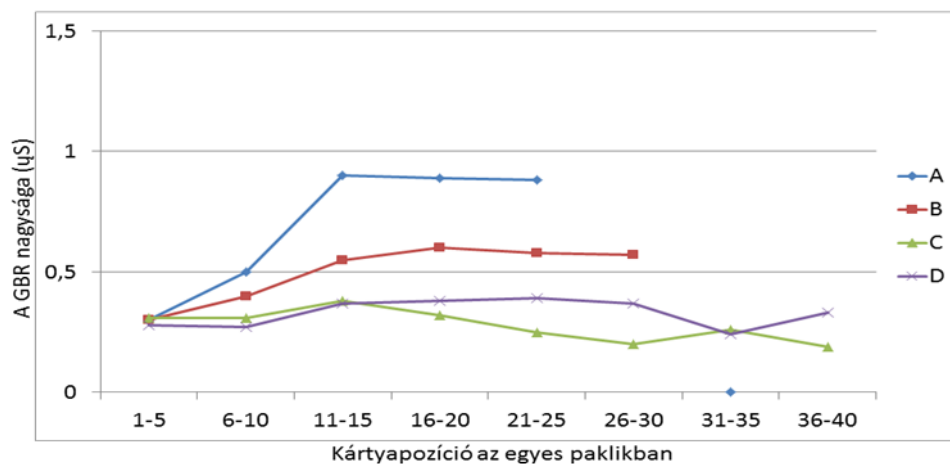


Az Iowa Gambling Test: VM prefrontális kéreg sérültek

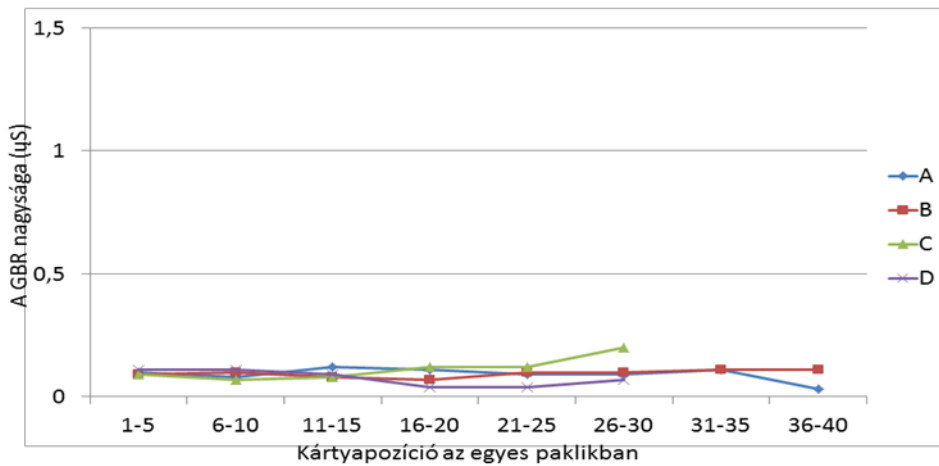


Jól látható, hogy mind az egészséges, mind a sérült játékosok eleinte a nagyobb nyereséget biztosító A és B paklikat preferálták. Az egészségesek kb. a 30. húzás környékén következetesen átváltottak a C és D paklikra. A sérültek némi bizonytalanság után az A és B paklikhoz ragaszkodtak, és összességében is jóval többet húztak ezekből. Ennek következtében természetesen az egészségesek a játék végén nyereséggel, a sérültek veszteséggel álltak föl az asztaltól. De mit mutatott vajon az érzelmi reakciót mérő műszer? Íme:

Az Iowa Gambling Test: Egészségesek



Az Iowa Gambling Test: VM prefrontális kéreg sérültek



Amint látható, az egészséges érzelmekkel rendelkező játékosok viszonylag hamar elkezdtek markáns (negatív) érzelmi reakciót adni, valahányszor az A vagy B pakliból húztak, míg a sérült játékosok semmiféle érzelmi reakciót nem mutattak egészen végig. Ami különösen fontos a szempontunkból, az a döntések tudatos megalapozása. Minden tíz húzás után megállították a játékosokat, és megkérdezték őket, hogy van-e valamilyen stratégiájuk, észrevettek-e valamilyen rendszert. Ennek alapján négy szakaszt lehetett jól megkülönböztetni:

1. **Büntetés előtti szakasz:** ekkor még csak kóstolgatták a paklikat, nem élték át a büntetés élményét, mert a húzások csak nyereséget hoztak – ekkor nincs érzelmi reakció
2. **Sejtés előtti szakasz:** elkezdtek büntetéssel találkozni, de sejtelmük sem volt, milyen összefüggések vannak a játék mögött – egészségesek itt már mutatnak (negatív) érzelmi reakciót, noha még semmiféle rendszerről nincsen sejtelmük sem! Az agyuk még nem tudja, de a „szívük” már sejti, hogy valami baj van az A és B paklival; a sérülteknél nincs semmilyen érzelmi reakció
3. **Sejtés szakasza:** az egészségesek kezdtek pedzeni, melyik paklik kockázatosabbak, de nem voltak benne biztosak – egészségeseknél van érzelmi reakció, a sérülteknél sem sejtés, sem érzelmi válasz nincs
4. **Fogalmi szakasz:** az egészségesek többsége számára világossá váltak a feladat összefüggései (70%), melyek a jó, s melyek a rossz paklik, az érzelmi reakció megmarad, de a döntés már tudatosan történik, 30% számára nem válik tudatossá, ők az érzelmek alapján döntenek – helyesen; a sérülteknél a fele számára tudatosodik az összefüggés, de nincs érzelmi reakció, és nincs változás a preferenciában

Amikor a sérültek közül azokat, akik rájöttek a szisztémára, megkérdezték, hogy miért tartottak ki mégis a „veszélyes” paklik mellett, akkor racionalizáló válaszokat adtak, pl. „Megpróbáltam kideríteni, mi történik, ha továbbra is a \$100-os paklikat játszom meg...” vagy „Gyorsan vissza akartam nyerni a veszteségeimet és a \$50-os paklik túl lassúak voltak...”

3.2 Még egyszer a veszteségtől irtózásról

Térjünk még egy pillanatra vissza a veszteségtől irtózás jelenségére, és nézzük meg, hogy a homloklebeny megfelelő területén sérültek döntései hogyan viszonyulnak az egészséges, a véletlen eseményekben is rendszert kereső emberek döntéseéhez. Ismét befektetési játékról, most egy egyszerű befektetési játékról volt szó. A résztvevőnek minden menetben arról kellett döntenie, hogy befektet-e 1 \$-t, vagy sem. Ha a résztvevő úgy döntött, nem fekteti be, akkor megtarthatta, és a játék áttért a következő körre. Ha úgy döntött, befekteti, akkor odaadta a dollárt a kísérletvezetőnek, aki feldobott egy pénzérmét. A fej azt jelentette, hogy a résztvevő elveszítette az 1 \$-t, az írás pedig azt, hogy 2,50 \$-t jóváírtak a számláján. A játéknak 20 menet után volt vége. Ha az ember teljesen racionális, akkor mindig befektet, hiszen a várható összérték a befektetés esetén mindig magasabb, ha befektet, mint ha nem. Ha minden körben befektet, 13 % az esélye, hogy a végén kevesebbje lesz 20 \$-nál, ami a soha nem befektető eredménye. Vagy másként, minden menetben a várható érték \$1,25, ha befektet, \$1, ha nem.

Az eredmények ebben az esetben érdekes, de teljesen logikus módon a dopamin érzelmi rendszerük tekintetében sérült emberek előnyét mutatták. Az egészséges érzelmi agyú résztvevők csak a menetek 57,6 %-ában választották a befektetést, továbbá a befektetési hajlamuk nyomban megcsappant egy vesztes kör után. Az érzelm átélésére képtelen betegek ezzel szemben az esetek 83,7 %-ában választották a befektetést, és a végén jelentősen több pénzre tettek szert, mint az egészségesek. Ráadásul ellenállóbbak is voltak a veszteségtől irtózás hatásaival szemben: egy vesztes pénzfeldobás után 85,2 %-ban választották a befektetést, azaz, a pénz vesztese éppen arra sarkalta őket, hogy befektessenek, mert akkor jobb az esélyük a veszteségük kompenzálására. Végeredményben a játék végén a betegek átlagosan \$25,7-t, az egészségesek csak \$22,8-t nyertek.

Végül egy mindennapi példával is szeretném megvilágítani a veszteségtől irtózás jelenségét, ez pedig a hitelkártya használata. Amikor készpénzzel fizetünk, akkor kézzelfoghatóan átéljük a veszteség kellemetlen érzését. A hitelkártyával fizetéskor az élmény jóval absztraktabb, nem vagy jóval kevésbé

éljük át a veszteséget. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a hitelkártya érzésteleníti a fizetés fájdalmát. Ezt az anekdotikus tapasztalatot jegyárverés segítségével vizsgálták amerikai kutatók. Az amerikai profi kosárlabda bajnokság egyik legnépszerűbb csapata a Boston Celtics. A meccseik iránt mindig nagyobb az érdeklődés, mint a stadion férőhelye, különösen, ha egy másik sztár együttest, pl. a Los Angeles Lakers-t látja vendégül. Egy ilyen alkalommal jegyárverést rendeztek a stadion két jól elkülönült helységében, és az egyik helyszínen csak készpénzért, a másikon csak hitelkártyával lehetett licitálni. Az utóbbiak átlagosan több mint kétszer olyan magas összegig mentek el a licitben, mint a készpénzesek.

4. A tudattalan gondolkodás

Végül tekintsük át a kognitív pszichológiának azokat az eredményeit, amelyek bizonyos típusú feladatok esetében a tudattalan gondolkodási folyamatok fölényét mutatják, s ezek a folyamatok könnyen lehet, hogy felhasználják az érzelmeket is, bár ennek bizonyítása még előttünk van. Egy ép eszű vezető számára a „tudattalan gondolkodás” valószínűleg fogalmi ellentmondásnak tűnhet, hiszen a gondolkodást hagyományos definíció szerint tudatos folyamatnak tartjuk. Mégis, vannak már régebbi tapasztalatok, amelyek meg kell, hogy ingassanak ebben a hitünkben.

Az egyik előfutára a mai tudattalan gondolkodás irányzatnak Timothy D. Wilson egy szellemes vizsgálata. A híres amerikai fogyasztói magazin, a *Consumer Reports* egyik száma egy teszt eredményeit közölte, amelynek során ételszakértők a piacon lévő 45féle dzsemet pontozták és rangsorolták 16 különböző tulajdonság alapján. Wilson kiválasztotta a rangsor 5., 11., 24., 32. és 44. helyezettjét, és ezeket pontoztatta és rangsoroltatta laikus egyetemi hallgatókkal. A laikus hallgatók értékelése meglepően közel állt a hivatásos ételszakértők ítéletéhez ($r=0,55$). A vizsgálat másik változatában azonban Wilson nem csupán arra kérte a laikus hallgatókat, hogy kóstolják és rangsorolják a dzsemet, hanem arra is, hogy indokolják meg, minek alapján állították fel a rangsort. Ez a kérés drámaian lerontotta a laikus hallgatók teljesítményét, ebben az esetben gyakorlatilag köszönő viszonyban nem volt az ő ítéletük a hivatásos ételszakértők ítéleteivel ($r=0,11$). Mi történt itt? A magyarázat az lehet, hogy azt a bonyolult mintázatot, amiből egy dzsem megítélése kialakul, a tudattalan, érzelmi feldolgozás jól kezeli, a tudattalan egyidejűleg, tehát párhuzamosan képes „súlyozni” rengeteg szempontot. Ezzel szemben az indoklási instrukció hatására a hallgatók átváltak a tudatos, racionális üzemmódba, ami szekvenciális, egyszerre csak egy szempontot tud szemügyre venni, megítélni, egy másikkal összehasonlítani. Ezáltal az összkép, az „erdő” szem elől tűnt, és az éppen vizsgált tulajdonság, a vele kapcsolatos elvont vélekedések, stb. betolakodtak, és mint „fák” eltakarták az erdőt. Amikor a tudatunk nem fér hozzá egy folyamathoz, következtetéshez, ingerhez, akkor nem jön zavarba, konfabulál valamilyen racionálisnak tűnő magyarázatot. Ezek a laikus hallgatók is gyártottak racionális magyarázatokat, és ezekre alapozták az ítéletüket. Tehát az átkapcsolás a tudattalan, érzelmi feldolgozásról, a tudatos, „hűvös”, racionális feldolgozásra gyakran súlyosan lerontja az ítélet, a döntés minőségét. Nagyon fontos tanulság ez vezetőik számára.

Német kutatók demonstrálták igen meggyőzően, hogy mennyire hatékony tud lenni az olyan információfeldolgozás, ami teljesen kívül esik a tudatos figyelmen. A résztvevőknek azt a feladatot adták, hogy egy televízió képernyőjén reklámokat figyeljenek, harmincat egymás után, azzal, hogy utána majd kérdésekre kell válaszolniuk a reklámokkal kapcsolatban. Tehát arra lehetett számítani, és

a résztvevők is erről számoltak be, hogy minden tudatos figyelmüket a reklámokra fogják összpontosítani. Mialatt a reklámok mentek, a képernyő alján, mint a CNBC csatornán, folyamatosan tőzsdei részvényárfolyamok futottak. Ezek fiktív cégekről szóltak, és úgy voltak megszerkesztve, hogy látható legyen, az előző napi kereskedéshez képest hogyan változott az egyes részvények ára (pl. ELSKAR+6 azt jelentette, hogy hat euróval többet ér a frankfurti tőzsdén). A reklámok alatt futó adatok összesen 75 hozaminformációt tartalmaztak az öt részvényről (egyenként 15 érték 15 kereskedési napról). Ezeket összekevert sorrendben futtatták, de úgy állították őket össze, hogy az öt A-E részvények 300-700 DEM (akkor még márka volt) között változó összegeket eredményeztek.

Miután a résztvevők feszült figyelemmel végignézték a 30 reklámot arra számítva, hogy azokról fognak kérdéseket kapni, váratlanul az egyes részvényekről kellett ítéletet mondaniuk, rangsorolniuk kellett, mennyire tartják jónak. Az ítéletek tökéletesen tükrözték a tényleges értéknövekedéseket, az A→E sorrendet. Ez attól különlegesen izgalmas eredmény, hogy a résztvevők még csak fel sem tudták idézni, hogy milyen részvények futottak a képernyő alján, az volt az élményük, mintha akkor látnák őket először, amikor odaadták nekik megítélésre!

A mai tudattalan gondolkodás kutatások egyik legfontosabb képviselője az amszterdami kutató Ap Dijksterhuis. Az ő vizsgálatai nagyon gyakorlatiasak, mindig olyan típusú döntések körül forognak, amelyek Wilson klasszikus kísérletéhez hasonlóan egyidejűleg sok információ feldolgozását követelik meg, pl. ingatlanvásárlás vagy használtautó vásárlás. Alább az utóbbi típusból mutatunk be egyet, ami egy kicsit arról is ad támpontot, hogy kb. milyen nagyságrendnél célszerű a szekvenciális, tudatos gondolkodásról, a párhuzamos, tudattalan, érzelmeket erősebben mozgósító gondolkodásra átváltani.

A résztvevők olyan emberek voltak, akik éppen használtautó vásárlását fontolgatták. Számukra használtautó-magazinokból összeállítottak egy-egy leírást négy használtautóról. A leírások alapján a négyből az egyik nyilvánvalóan objektíve a legjobb ajánlat volt, volt két közepes, és egy egyértelműen leggyengébb. Miután áttanulmányozták a leírásokat, választaniuk kellett, melyiket tartják a legjobbnak. Három feltétel szabályozta a három csoport döntését. Az egyik csoportnak a leírások áttanulmányozása után azonnal meg kellett hozniuk a döntésüket. A résztvevők kb. fele a legjobb ajánlat mellett tette le a voksát. Egy másik csoportnak öt perc állt rendelkezésre, hogy fejben végiggondolja a leírásokból kapott információt, és ez után választottak. Jobb teljesítményt nyújtottak, mint az előző csoport. A harmadik csoportnak is volt öt perce, de a szellemi kapacitásukat lekötő feladatokat, anagrammákat kellett megoldaniuk az alatt az idő alatt, így megakadályozták őket a leírásokból megismert információ mérlegelésében. Nekik sikerült a legkisebb arányban a legjobb alternatívát választani. Mindez nem tűnik nagyon meglepő eredménynek.

A következő szakaszban több információt kaptak a leírásokban és a használatuk ennek alapján 12 kategóriába lettek sorolva. Ekkor teljesen ellentétes eredményeket kaptak: akiknek volt idejük nyugodtan, racionálisan megfontolni, mérlegelni a kapott adatokat, azok az esetek kevesebb, mint 25%-ában választották az objektíve ideális autót; akiknek az elterelő feladattal lekötötték a tudatos figyelmét, azok az esetek közel 60%-ában az objektíve legjobb alternatívát választották. Amint látható, viszonylag hamar elérjük azt a határt, amin túl a tudatos mérlegelés inkább rontja, mint javítja a döntés minőségét. A racionális agy a figyelem fókuszálásával kénytelen túlságosan leegyszerűsíteni a helyzetet, és bizonyos paraméterek így óhatatlanul és esetlegesen megnövekedett súlyt kapnak az ítéletben.

Talán segít felfogni ezt a hétköznapi gondolkodásunk számára nem magától értetődő jelenséget, ha egy kicsit elgondolkozunk az agy működésére vonatkozó néhány adaton. Számítások szerint az öt érzékszervünkől másodpercenként 11 millió információegység éri el idegrendszerünket. A legmegengedőbb becslés szerint 40 információegységet vagyunk képesek tudatosan feldolgozni másodpercenként. Ha magunkban olvasunk, maximum másodpercenként 45 bit feldolgozására vagyunk képesek, ha hangosan, akkor csak 30-ra. Amikor számolunk (pl. két számot összeszorunk), akkor csak 12 bit a kapacitásunk. Ha most figyelembe vesszük, hogy bizonyos számítások szerint egy szokványos lakásvásárlási döntéshez kb. 6,6 milliárd bit információra van szükség, akkor belátható, hogy ez a tudatos agyunk számára nem járható út (a fenti sebességet alapul véve kb. négy évet venne igénybe egy ilyen döntés meghozatala, ha közben mással nem foglalkoznánk).

Befejezésül lássunk egy olyan vizsgálatot, amely nem a tudattalan gondolkodás, hanem a tudattalan tanulás jelentőségére világít rá. Itt is arról van szó, hogy ha egyszerre túlságosan sok mindent kell(ene) a sikeres tanúláshoz észben tartanunk, akkor a tudatos tanúlással sokkal kisebb hatékonyságot érünk el, mint a tudattalannal, s ráadásul ez nem elhatározás kérdése, az ilyen komplex összefüggések nem is válnak számunkra tudatossá, a teljesítmény jól dokumentálható javulása ellenére.

A résztvevők egy négy részre osztott számítógép képernyőt néztek, kezüket egy négy gombból álló billentyűzeten tartva. Időnként felbukkant valamelyik negyedben egy nagy X. A résztvevőnek az volt a feladata, hogy amilyen gyorsan csak tudja, nyomja meg azt a gombot, ami az adott negyedhez volt rendelve. Az X-ek látszólag teljesen véletlenszerűen bukkantak fel, de valójában, a résztvevők tudta nélkül egy nagyon bonyolult szabályt követve 12 lépéses ciklusokban jelentek meg. Bizonyos számú próba után újra és újra megkérdezték a résztvevőket, hogy tapasztalnak-e valamilyen szabályszerűséget az X-ek felbukkanásában. A válasz mindvégig tagadó volt. A reakcióidő eredmények ugyanakkor azt mutatták, hogy a résztvevők egyre jobban megtanulták a szabályt, mert

a teljesítményük folyamatosan javult, egyre rövidebb reakcióidővel nyomták meg és egyre kisebb hibaszázalékkal a megfelelő billentyűt. A végén már az volt a benyomás, hogy nem is reagálnak, hanem előre számítanak rá, hogy a következő X melyik negyedben fog megjelenni.

Ekkor a kutatók váratlanul megváltoztatták a szabályt. A következmény a teljesítményre nézve katasztrofális volt, és a résztvevőket ez nagyon megzavarta, mert nem tudták mire vélni a hirtelen teljesítménycsökkenést. A dolog pikantériája, hogy a résztvevők pszichológusok voltak, és úgy tudták, hogy a kísérlet az implicit tanulást vizsgálja (ami mellesleg igaz is volt). Amikor megkérdezték őket, hogy mi lehet a teljesítményük hirtelen leromlásának oka, mindenféle racionálisnak ható konfabulációval álltak elő (pl. hogy biztosan küszöb alatti ideig elterelő ingereket kezdtek vetíteni nekik), arra az egyre nem gondoltak, hogy az X-ek felbukkanásában rendszer volt, amit ők tudat alatt megtanultak, s ami hirtelen megváltozott. Amikor ezt a vizsgálatot végezték, az érzelmek szerepét a gondolkodásban még nem vizsgálták olyan intenzitással, mint azóta, de Damasio-ék Iowa Gambling Test-jének tanulságai alapján feltételezhetjük, hogy az érzelmek valami módon ebben az esetben is szerepet kaptak a tudatalatti tanulásban.

5. Befolyásolási taktikák

5.1 Bevezetés

A vezetői hatékonyság alfája és ómegája, hogy mennyire képes a vezető személyes helyzetekben a céljai érdekében befolyást gyakorolni másokra. Ezek a szociálpszichológiai készségek képezik az alapját a sikeres tárgyalásnak éppúgy, mint a kollégák és beosztottak befolyásolásának, de ezekre a technikákra lehet építeni akkor is, amikor a nyilvánosság felé kommunikál a vezető. Ezeknek a taktikáknak egyikét, másikat ösztönösen is alkalmazzuk (jól vagy rosszul), de a működésmód tudatossá tétele és a fogások elsajátítása nagyban növeli a hatékonyságukat.

Ennek érdekében szükség van a társas befolyásolás elemzésére, amely számos összetevőből áll, így az emberek által alkalmazott társas befolyásolási taktikák leírásából, a taktikák alapját képező elvekből vagy pszichológiai folyamatokból, annak megértéséből, hogy a befolyás miként érvényesül egy adott közösségben, vagy annak feltárásából, hogy az adott közösségben milyen hálózatok azonosíthatók, és a befolyás milyen csatornái érvényesülnek.

Társas befolyásolási taktikának nevezünk minden olyan nem kényszerítő jellegű technikát, eszközt, eljárást vagy manipulációt, amely képes a befolyásolási kísérlet célpontjának vélekedését vagy magatartását megteremteni vagy megváltoztatni, akár egy befolyásoló ágens konkrét cselekedetein alapszik ez a kísérlet, akár a társas rendszerek önszerveződő természetének következménye. A nem kényszerítő jellegben azt fogjuk érteni, hogy az adott befolyásolási taktika nem a nyílt becsapásra épül, és nem is támaszkodik a hatalomnak olyan formáira, mint pl. a jutalmazás vagy büntetés, ami jobbra a kritikus erőforrások fölötti ellenőrzésen alapszik. Az általunk vizsgált befolyásolási taktikák alapját tehát azok a szociálpszichológiai folyamatok és jelenségek képezik, amelyekkel a közösség tagjai jellemezhetők. Ilyen folyamatoknak tekinthetők a konformitás (amikor a többségi vélemény nyomását aknázzuk ki), a meggyőzés vagy attitűdváltoztatás, az engedés elérése (amikor nyílt kérés hatására változik meg a partner viselkedése), a társadalmi erők nyomásának felhasználása, vagy a segítő magatartás kiváltása.

A társas befolyás két fő motiváción nyugodhat. Az egyik azzal kapcsolatos, hogy gyakran vagyunk bizonytalanok abban, hogy egy adott helyzetben mi a helyénvaló viselkedés, milyen információt fogadhatunk el megbízhatónak, stb. Ebben az esetben ésszerű a számunkra megbízhatónak ítélt más emberek vagy a csoport véleményére támaszkodni. Ezt információs befolyásnak nevezzük. A másik, legalább ilyen erős motivációja az embernek, hogy a számára fontos mások, az a társas közeg,

amelynek részese, elfogadja. Mivel az ilyen közösségeknek jobbra szilárd viselkedési normái és értékei vannak, az elfogadáshoz az embernek a társas normák szerint kell viselkednie, állást foglalnia – akár akkor is, ha maga személy szerint nem, vagy nem teljesen ért egyet az adott normával. Ezt nevezzük normatív befolyásnak.

A társas befolyásolás igen fontos területnek számít az emberi viselkedés gyakorlatában, így nem véletlen, hogy számos elmélet törekedett leírni, s egyben javaslatokat is tenni a megvalósítására.

5.1.1 A kognitív disszonancia elmélete

Ezt a máig nagy hatású elméletet Leon Festinger dolgozta ki először a múlt század ötvenes éveiben (Festinger 2000). Az elgondolás abból indul ki, hogy az emberek következetességre töreksenek az életük vitele során, éppen ezért érzékenyen reagálnak arra, ha olyan helyzetbe kerülnek, ahol ellentmondás mutatkozik az elveik, értékeik, attitűdjeik, és az adott pillanatban tanúsított magatartásuk között. Az ilyen helyzetekre rossz érzéssel, bűntudattal, kellemetlen belső feszültséggel reagálnak, amit megszüntetni nyilvánvalóan érdekükben áll. Ez a feszültség a stresszhez hasonló élettani reakciókat vált ki, s erős kényszerítő hatása van. Ha valaki olyan helyzetbe kerül, amikor látszólag külső kényszer vagy erőteljes motiválás nélkül, nagyrészt szabad akaratából tesz valamit, ami disszonáns, akkor az ez által keletkezett feszültség megoldásának leginkább kézenfekvő módja, hogy az attitűdjét módosítja úgy, hogy az összhangba kerüljön azzal, ahogyan viselkedett, hiszen visszamenőleg meg nem történté nincs módja tenni a korábbi magatartását. Az ilyen ütközések leggyakrabban úgy állnak elő, hogy a pillanatnyi szituáció kényszere viszi az illetőt a tartósabb attitűdjével ellenkező magatartásba.

5.1.2 Társas ítélet elmélete

Abból indul ki ez az elmélet, hogy a meggyőzést, attitűdváltozást az ítéletalkotási folyamatok közvetítik. Ezért a befolyásolás sikere szempontjából lényeges minden olyan tényező, amelyek a döntéseket és ítéletalkotást befolyásolni képesek. A befolyást közvetítő ítéletalkotási folyamatokra további tényezők is hatással vannak: mennyire fontos az adott döntés a számunkra, mennyire vagyunk bizonyosak az ítélet alapját képező ismereteinkben, stb.

5.1.3 Az elaboráció valószínűsége modell

A befolyás tartóssága nem közömbös. Van, amikor elegendő az adott szituáció tartamára elérni a hatást, nem szükséges a tartós attitűdváltozás (pl. egy egyszeri adásvételi szituáció a piacon). Máskor lényeges a tartós attitűdváltozás (pl. a márkahűség kialakítása, egy munkatárs lojalitásának megnyerése). Ez a modell arra ad magyarázatot, hogy milyen tényezők vannak olyan hatással, hogy a befolyás célpontja alaposan, szellemileg és érzelmileg bevonódva dolgozza fel, elaborálja a meggyőző üzenetet, a helyett, hogy pillanatnyi felszínes impulzusok hatására tanúsítana egy adott viselkedést. Így szembe állítja a meggyőzés centrális útját, amikor az üzenet érveinek a minősége van döntő hatással a meggyőzés sikerére, és a perifériás utat, amikor a célszemély nem veszi a fáradságot az alapos feldolgozáshoz, és esetleges támpontok alapján ad elfogadó vagy elutasító választ.

A befolyásolási taktikákkal kapcsolatban gyakran felvetődik az etikusság kérdése. E taktikák gyakran akkor igazán sikeresek, ha a célszemélyben nem tudatosodik a rá irányuló befolyásoló hatás, azaz, valamilyen értelemben manipulációról beszélhetünk. Ezzel kapcsolatban azt az álláspontot valljuk, hogy a befolyásolás akkor etikus, ha a befolyás nem a célszemély kárára történik. Sőt, adott esetben a közvetett befolyásolás az egyetlen út, amivel a célszemély javát szolgáló változás elérhető, amire klasszikus példa a pszichoterápia. Tehát a befolyásolási taktikákat etikai szempontból semleges eszköznek tekintjük, s morális volta az alkalmazó felelőssége.

5.2 Az üzenet kontextusát befolyásoló taktikák

5.2.1 Definiálás és címkézés

A támogatandó üggyhez olyan definíciót rendelünk, ami azt pozitív színben tünteti fel. Ennek legegyszerűbb és leggyakrabban alkalmazott technikája a címkézés. Például az Egyesült Államokban az abortusz legalitása körüli vitában a legalitás mellett kardoskodó mozgalom saját magát „Mozgalom a választás szabadságáért” címkével definiálja, ami nyilvánvalóan sokkal pozitívabb kontextust teremt, mint az egyébként mindenki által negatív dolognak tartott abortuszra hivatkozni. Vagy Magyarországon a magánnyugdíj pénztárak sokak által helytelenített államosítását a „szabad nyugdíjválasztás” illetve „nyugdíjak megmentése” címkékkel igyekezett a politika elfogadhatóvá tenni. Természetesen a definiálás és címkézés negatív irányban is alkalmazható.

Felmerül a kérdés, hogy pusztán a definiálás és címkézés, tehát ilyen verbális gesztusok elegendők-e arra, hogy egy attitűdöt érdemben befolyásoljanak. Egy iskolásokkal végzett kísérlet tanúsága szerint igen. A diákoknak azt a feladatot adták, hogy írjanak dolgozatot a felnőttek tekintélyéről. A dolgozathoz megadtak egy szókinccset, amiből meríthettek. Az egyik csoport olyan szókinccset kapott, amelyben tekintélypárti, a másik olyat, amelyben tekintélyellenes kifejezések domináltak. A dolgozat megírása után a diákokkal kérdőívet töltettek ki, amely a felnőttek tekintélyével kapcsolatos attitűdöt mérte. Az eredmények egyértelműen mutatták a dolgozatban használt szókinccs attitűdöt befolyásoló hatását.

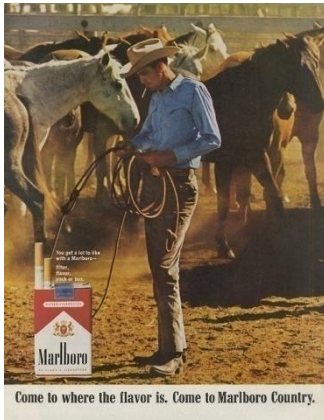
5.2.2 Asszociáció

Egy fogalom, egy ember, vagy egy csoport megítélésén változtathatunk az által, hogy társítjuk egy másik gondolattal vagy üggyel, amely a célunktól függően pozitív vagy negatív. Ez által a társított elemről a jelentésárnyalatot vagy a minősítést át tudjuk vinni az elsőre, a megcélzottira. Tulajdonképpen az asszociációs tanulás, a klasszikus kondicionálás mechanizmusát aknázza ki. Hatásosságát nagyban fokozhatja, ha tudattalan marad.

Az egyik első, drámai igazolása ennek a hatásnak Staats és Staats (1958) kísérlete. A kutatóknak tudomásuk volt róla, hogy az egyetemükön egy nagyszabású felmérést készítenek elő, amely a hallgatók különböző nemzetekkel kapcsolatos attitűdjét fogja vizsgálni a Szemantikus Differenciál módszerével (ennek lényege, hogy pozitív-negatív jelentésű ellentétes tulajdonságpárokból alkotott skálákon kell megítélni az attitűdtárgyat). Ők önkénteseket toboroztak egy állítólagos páros asszociációs tanulási vizsgálathoz, amely arra volt kíváncsi, hogy milyen hatása van a tanulásra, ha a pár két tagját eltérő modalításban mutatják be (pl. az egyik hangzik, a másik vizuális). Valójában a majdani felmérésnek vágta elébe, s az asszociálandó párokat úgy állították össze, hogy a pár egyik tagja valamilyen nemzet neve, a másik pedig valamilyen jelző volt. A jelzők általában érzelmileg semlegesek voltak, de a holland és a svéd nemzet esetében nagyon erős negatív vagy pozitív érzelmi töltésű szavak voltak (pl. áldott vagy elvetemült). Az egyik csoport esetében a holland nemzethez társultak negatív, a svédhez pozitív jelzők, a másik csoportban fordítva. A felmérésre a tanulási kísérlet után hónapokkal került sor, tehát várható volt, hogy a résztvevők addigra régen elfelejtették a vizsgálatot – és az utólagos megkérdezés ezt igazolta is. Amikor a felmérés eredményeit megkapva összehasonlították a két csoport ítéleteit, kiderült, hogy akik eredetileg negatív jelzőket asszociáltak az adott nemzethez, azok erősen negatív, akik pozitív, azok pozitív attitűdről tettek tanúbizonyságot a felmérésben. Amikor megkérdezték őket szűrőpróbaszerűen arról, hogy bizonyos nemzetekről mi alakította a véleményüket – természetesen mindig szerepelt a kritikus két nemzet –,

akkor racionális magyarázatokkal szolgáltak a pozitív vagy negatív attitűdre, és nem voltak tudatában annak, hogy korábban önkényes asszociáció részesei voltak.

Ezt a technikát számtalan módon lehet alkalmazni. Politikai kampányokban a pozitívan vagy negatívan ábrázolandó embert, ügyet, pártot megfelelő egyértelműen értékelt dologgal lehet társítani. Jó példa a Marlboro cigaretta imázskampánya, ahol a természet és a férfiasság erős szimbólumait társították a cigarettával.



5.2.3 Keltsünk várakozást

Számos technika épít a várakozások gerjesztésére. Az egyik legkönnyebben alkalmazható megoldás, hogy a szavak jelentésárnyalatát hívjuk segítségül. Egy vizsgálatban pl. levetítették egy koccanásos baleset videofelvételét, majd megkérdezték a „szemtanúkat”, hogy becslésük szerint milyen sebességgel haladtak az autók, vagy láttak-e a baleset helyszínén üvegtörmeléket, amikor az autók – és itt különböző „szemtanúknak” különböző igét használtak – „smashed” illetve „contacted.” A „smashed” szó használatakor a becsült sebességek átlaga 80 km/óra fölött volt, és a többség (tévesen) látott üvegtörmeléket, míg, amikor a kérdésben a „contacted” ige szerepelt, akkor átlagosan csak 60 km/óra sebességet becsültek, és nem emlékeztek üvegtörmelésekre.

Különösen szépen mutatja a várakozások jelentőségét az a vizsgálat, amely az önsegítő magnókazetták hatását vizsgálta. A piaci forgalomban voltak kazetták, amelyek azt ígérték, hogy egy hónapig esténként meghallgatva (küszöb körüli hangerő!) fokozzák a pozitív önértékelést, míg mások azt ígérték, hogy a memória teljesítményét javítják. A résztvevők túlnyomó többsége arról számolt be, hogy hatott a meghallgatás. Csak éppen az volt a csel, hogy a résztvevők felénél megcserélték a címkéket: a szöveg a memória teljesítménnyel volt kapcsolatos, de a címke azt a várakozást keltette, hogy az önértékelésük fog javulni: az önértékelésük javult. Vagy a szöveg az önértékelésre

vonatkozott, de a címke azt a várákozást keltette, hogy a memória teljesítmény fog javulni. Ilyenkor mindig a címke által keltett várákozás hatása érvényesült, s nem a tényleges szövegé.

5.2.4 A kontextus hatása

Egy adott ítéletet nagyban képesek befolyásolni a kontextus olyan mozzanatai is, amelyek az ítéletalkotás szempontjából nyilvánvalóan lényegtelenek. Egy kísérletben a résztvevőknek gombok megnyomásával különböző erősségi fokozatú áramütéseket kellett adniuk fehérpatkányoknak, egy sorozatban tízet, s szabadon választhatták meg, hogy melyik gombot hányszor használják. Három különböző szituációban vettek részt a különböző önkéntesek. Az elsőben csak két gomb volt, a másodikban és harmadikban volt egy irreleváns harmadik is, amiről figyelmeztették őket, hogy nem része a feladatnak, üzemén kívül volt helyezve, és felirat is figyelmeztetett. Ahogy az ábra mutatja, ennek ellenére a nem releváns gomb mégis befolyással volt a résztvevők viselkedésére.

Ne használd!!!

Enyhe	Kissé fájdalmas 24 %	
Enyhe	Kissé fájdalmas 30%	Közepesen fájdalmas
Enyhe	Kissé fájdalmas 36%	Rendkívül fájdalmas

Ezt a hatást széles körben alkalmazzák pl. a kereskedelemben. Úgy rendezik az árukat, hogy a vevő kénytelen legyen találkozni egy olyan alternatívával, ami minden valószínűség szerint számára nem releváns, mert pl. szélsőségesen drága. Ezzel elérik, hogy a számára elérhető, tehát releváns alternatívák közül drágábbat válasszon annál, mint amit akkor választott volna, ha nem találkozik a kontextusban a szélsőséges alternatívával.

5.2.5 A keretezés

A keretezés befolyásoló hatása kettős. Az egyik hatás, hogy ha döntési alternatívákról van szó, ahol az egyik alternatíva kecsegtető, de kockázattal jár, a másik kevésbé kecsegtető, de biztos, akkor az alternatívák megfogalmazása eltérő döntési preferenciákhoz vezet: ha a két alternatíva

nyereségekként van megadva (a klasszikus vizsgálatban életek megmentése), akkor a kevésbé kecsesgató, de biztos alternatívát preferálják az emberek, ha veszteségekként (az iménti vizsgálatban életek elvesztése), akkor inkább vállalják a kecsesgatóbb, de kockázattal járó alternatívát.

A keretezés másik típusa a pozitív vagy negatív konnotációjú kifejezés alkalmazása olyan döntési helyzetben, ahol az objektív számok tekintetében nincs különbség az alternatívák között, vagy egy kicsit a negatív konnotációjú alternatíva előnyösebb. Például előre csomagolt hamburger húspogácsa két változata közül választhattak a résztvevők. Az egyik kicsivel drágább volt, és az volt ráírva, hogy „a sovány hús aránya 75%”; a másik kicsivel olcsóbb volt, és az volt ráírva, hogy „a kövér hús aránya 25%”. A résztvevők többsége az előbbi feliratú alternatívát választotta.

5.2.6 Fantomok

Ha adva vannak valóságos alternatívák, amelyek közül az egyiket preferáljuk, s szeretnénk, ha a célszemély is ennek a választására hajlana, akkor megtehetjük, hogy felvesszünk a ténylegesen meglévő alternatívák közé egy fantomot: egy olyan opciót, amely valóságosnak látszik, kedvezőbb, mint a többi opció, de a döntés idején történetesen nem áll rendelkezésre. Ennek több következménye is lehet a döntéshozóra. Mivel kiemelkedően jó, lerontja a többi opció értékelését; úgy változtatja meg a döntési kritériumok fontosságát, hogy fontosabbnak látszanak azok a kritériumok, amelyekben a fantom erős, s ez által viszonyítási pontként szolgál a döntésben. Ha tehát sikerül olyan fantomot bevinnünk az alternatívák közé, ami abban erős, amiben a mi általunk preferált ténylegesen hozzáférhető alternatíva, akkor az általunk preferált javára befolyásolhatjuk a célszemély vagy célszemélyek döntését.

5.3 A társas szerepek befolyásoló hatása

5.3.1 Szereposztás (*altercasting*)

A taktikának az a lényege, hogy a befolyásolásra törekvő fél egy bizonyos módon viselkedik annak érdekében, hogy a befolyásolandó felet olyan társas szerepbe hozza, amely egy adott interperszonális feladatot (esetünkben jobbra az üzenet elfogadását vagy elvetését) határoz meg a számára. Az egyik változatában a befolyásoló egy adott szerepet, társadalmi kategóriát emel ki a befolyásolt számára, s ezzel olyan helyzetet teremt, amelyben a befolyásolás célpontjának, ha nem akar súlyosan sérteni társadalmi normákat és elvárásokat, ebben a szerepben, ennek a szerepnek az

elvárásai szerint kell viselkednie. Az ilyen fordulatok képesek a szereposztásra: „Te, mint családunk feje...”, „Te hívó ember vagy, tehát...”, stb.

Ennél egy kissé kifinomultabb az altercastingnak az a változata, amikor a befolyásoló ölt magára olyan szerepet, amelynek természetesen adódik a befolyásolt fél részéről a kiegészítője, s így eléri, hogy a másik önkéntelenül, s saját élménye szerint önként felveszi azt a szerepet, amit a befolyásoló neki szán, s ami a befolyás érvényesülését segíti elő. Az egyik legegyszerűbb és leggyakrabban alkalmazott taktika, hogy a befolyásoló a segítségre szoruló ember szerepét ölti magára, amivel automatikusan a segítő szerepébe navigálja a másikat. Számos kutatás igazolta pl., hogy egy segítségre szoruló ember jelenléte önkéntelenül altruistább viselkedést vált ki. Az egyik ilyen vizsgálatban a résztvevők vároznak egy helyiségben, amikor vészhelyzet adódik, pl. füst kezd szivárogni a szellőztető nyílásból. Amikor többen vároznak, törvényszerűen érvényesül a „járókelő közömbössége” hatás, azaz, egy darabig mindenki arra vár, hogy majd a másik kezdeményez. Amikor azonban a várokozók között jelen van egy vak ember, sokkal hamarabb szánja el magát valaki a többiek közül a cselekvésre, mint amikor nincs jelen segítségre szoruló ember. Ezt a hatást zseniálisan aknáztta ki David Ogilvy híres reklámkampányában, amit egy csőd szélén álló férfing gyártó vállalat megmentésére talált ki: a Hathaway Man.



5.3.2 Szerepek vetélkedése

A segítő szerep annyira erős hatású, hogy képes más szerepeket is felülírni. A meggyőző hatás szempontjából például általános jelenség, hogy egy adott témában szakértő ember véleményének nagyobb súlyt adunk, mint a laikusénak. Ezt a hatást képes felülírni a segítségnyújtás szerepe. Meggyőző üzenet hangzott el egy szakértő vagy egy gyerek szájából vagy a nukleáris leszerelés mellett, vagy a mellett, hogy létezik a Naprendszernek tízedik bolygója. Az utóbbi esetben meggyőzőbb volt az üzenet, ha csillagász mondta, mintha egy gyerek, az előbbi esetben azonban a gyerek meggyőzőbb volt, mint az atomfizikus, mert a gyerek mozgósította az oltalmazó szerepet a befogadóban.

Ennek a mechanizmusnak az érvényesülésével van dolgunk akkor is, amikor olyan helyzet áll elő, hogy azok, akik úgy tudják, hogy valaki függ tőlük, az ő viselkedésüktől, felelősséget éreznek az iránt, aki függ tőlük. Egy munkahelyi példa erre, amikor dolgozócsoportokat kétféleképpen tájékoztattak. Az egyik esetben úgy tudták, hogy a művezetőjük fizetése függ az ő teljesítményüktől, a másik esetben pedig úgy, hogy azt az ő teljesítményüktől függetlenül a vezetőség dönti el. Az előbbi esetben sokkal nagyobb termelékenységgel dolgoztak, mint az utóbbi esetben.

5.4 Az üzenetek hatékonysága

5.4.1 Az önmeggyőzés

Az önmeggyőzés technikája arra a kognitív pszichológiai jelenségre épít, hogy ha valami a figyelmünk fókuszába kerül úgy, hogy ebben aktívan részt veszünk, akkor hajlamosak vagyunk magunknak tulajdonítani az így felbukkanó gondolatokat. Ezért az önmeggyőzés érdekében úgy rendezzük a szituációt, hogy a célszemély állítson elő érveket a mellett az álláspont mellett, amiről meg akarjuk győzni. Ez nem is ütközik túlságosan nagy ellenállásba, ha olyasmiben akarunk attitűd- és viselkedésváltozást elérni, amivel szemben nincs a célszemélyben erős ellenállás. Klasszikus példa erre Kurt Lewin és az amerikai háziasszonyok esete a második világháború idejéből. Fontos volt meggyőzni a háziasszonyokat, hogy helyes és egészséges, ha a család étlapján belsőségeket, pl. borjúmirigyet, borjúmájat is szerepeltetnek, ami korábban nem tartozott a tipikus amerikai étrendhez. A háziasszonyok egyik csoportjának ételmezei szakember tartott egy jól felépített meggyőző előadást a belsőségek előnyeiről. A másik csoportot arra kérték, mondjanak lehetséges indokokat, érveket a mellett, hogy belsőségből készítsenek ételt. Az utóbbiak esetében a meggyőző hatás és az ennek következtében beállt attitűdváltozás sokszorta nagyobb volt. Ami pedig még fontosabb: általános megfigyelés, hogy a gondolkodás szintjén bekövetkezett attitűdváltozás ritkán

vezet oda, hogy ténylegesen az új attitűd szerint fognak az emberek cselekedni. Lewin önmagukat meggyőző háziasszonyai viszont tizenegyszer nagyobb valószínűséggel cselekedtek az új attitűdjüknek megfelelően, azaz, vásároltak belsőséget és készítettek belőle ételt a családjuknak. Ez a viselkedés ráadásul jóval tartósabbnak is bizonyult. A kérdés ezek után nyilván az, hogy miért nem folyamodunk mindig az önmeggyőzéshez? A magyarázat részben abban rejlik, hogy kissé nehezkesebb és időigényesebb, részben pedig abban, s talán ez a fontosabb, hogy kevés kontrollunk van a fölött, hogy a szándékainknak megfelelő érveket kapunk-e.

5.4.2 Az elképzelés hatása

Igen erőteljes befolyásoló hatása van annak, ha elképzeljük, hogy egy döntésünk következtében a jövőben milyen pozitív helyzet áll elő. Tehát nem pusztán mérlegeljük a jelenben, hogy egy bizonyos döntésünk előnyös következményekkel jár-e, hanem a már megvalósult helyzetbe képzeljük bele magunkat.

Robert Cialdini, az Ohio-i Állami Egyetem szociálpszichológia professzora, értesült róla, hogy Columbus egy bizonyos negyedében egy kábeltelevíziós cég egy új szolgáltatást tervez indítani. Elkérte a szolgáltatásra vonatkozó tájékoztató anyagokat, és a munkatársait kiküldte a terepre. A negyed egyik felében a felkeresett potenciális előfizetőket tájékoztatták a tervezett szolgáltatásról, annak előnyeiről. A negyed másik felében arra kérték a potenciális előfizetőket, hogy „Egy percre képzelje el, az új kábeltévé szolgáltatás hogyan nyújt önnek bőségesebb szórakozást.” Az utóbbi, az elképzelést mozgósító változatban részesült emberek a ténylegesen beindult promóciós kampány során 2,5-szer nagyobb arányban fizettek elő a szolgáltatásra, mint azok a társaik, akik csupán tájékoztatást kaptak a szolgáltatás előnyeiről.

5.4.3 Meghökkenés

Nem egyszer kerülünk olyan helyzetbe, hogy tudjuk, a másik fél, akitől kérni szeretnénk valamit, „csípőből” el fogja utasítani a kérésünket. Ha ezt a forgatókönyvet le akarjuk rombolni célunk elérése érdekében, akkor jó taktika, ha furcsa, szokatlan kérést intézünk az illetőhöz, vagy szokatlan módon fogalmazzuk meg. Ez felkelti az érdeklődést, kizökkenti a másik felet az automatikus elutasítás forgatókönyvéből, és könnyen vezethet oda, hogy engednek a kérésünknek.

Például egy forgalmas new yorki utcán kiült a kutatók beépített embere koldulni két egymást követő napon. Az egyik napon a szokásos módon kért pénzt: „Can you spare a quarter?” A másik napon egy szokatlan összeget kért: „Can you spare 17 cents?” Az utóbbi kérés hatására 60 százalékkal többen

adtak pénzt, miközben a ténylegesen adott összegek nagysága változatlan volt, tehát a meghökkentő kérés csak az adakozási hajlamot változtatta meg.

5.4.4 Csekély hozzájárulás legitimé tétele

Egy kérés, például adományé, gyakran azért vált ki ellenállást, mert az illető nem tudja mekkora szívesség volna helyénvaló, aggódik, hogy szegényben marad, ezért inkább kibújik az adományozás alól. Ennek az aggodalomnak lehet elébe vágni azzal, ha explicit felmentjük az illetőt az ilyen aggodalom alól, s eleve legitimé tesszük az olyan adományt is, amelyet esetleg kevésnek érezhet az illető.

Az Amerikai Rákellenes Társaság gyűjtést szervezett. Kétféle szórólapot készítettek, ahol az egyik változat egy hagyományos szórólap volt, a másik változat abban tért el a hagyományostól, hogy a végére odaírták: „Even a penny will help”. Ennek a változatnak a hatására sokkal nagyobb arányban adományoztak az emberek, miközben a „felmentés” ellenére semmivel sem volt kisebb az adományok összege a másik változathoz képest.

5.4.5 Lehorgonyzás

Már láttunk rá példát, hogy amennyiben szemünk előtt van valamilyen inger, pl. egy olyan érték a kontextusban, ami valójában irreleváns a döntésünk szempontjából, mégis óhatatlanul befolyásolja az ítéletünket. Ennek egyik legmarkánsabb megnyilvánulása a lehorgonyzás. Ha adva van egy viszonyítási érték, amihez képest becslést kell hoznunk, akkor a kelleténél kisebb mértékben vagyunk képesek ettől a „horgonytól” eltérni.

Ennek a jelenségnek számtalan demonstrációja ismert, de talán célszerű egy eléggé valóságos helyzetben szemügyre venni. Üzletembereket, egészen pontosan tőzsdei spekulánsokat arról kérdeztek, hogy szerintük két hónap múlva miként fog alakulni a bankközi alapkamat. Az egyik csoportjuktól azt kérdezték, hogy szerintük 8% alatt vagy fölött lesz-e, és hogy mennyi lesz. A másik csoport esetében ugyanehhez a kérdéshez „horgonyként” a 14%-ot használták. Az első csoport által becsült kamatláb átlaga 10,5%, a második csoport által becsült kamatláb átlaga 11,2% volt. Ez a látszólag nem túlságosan nagy különbség egy tőzsdei tranzakcióban óriási lehet.

Felmerülhet a kérdés, hogy az ilyen kérdéseknél nem az játszik-e szerepet, hogy a megkérdezett feltételezi, a kérdező jóhiszemű és tájékozott, tehát nem véletlenül adja meg éppen azt a horgonyt.

Ennek a lehetőségnek a vizsgálatát számos szellemes kísérlettel végezték el, amelyekben az volt a közös, hogy a megadott horgony a kérdezett számára is teljesen nyilvánvalóan önkényes volt. Az eredmények szerint ebben az esetben is érvényesül a lehorgonyzási hatás, tehát itt mélyebben gyökerező és tudatosan nem igazán kontrollálható jelenségről van szó. Például egy vizsgálatban a résztvevőtől megkérdezték a telefonszáma utolsó három számjegyét. Miután megadta, a szeme előtt hozzáadtak 400-at, tehát látta, hogy milyen összeg jött ki. Ez után arra kérték, becsülje meg, időszámításunk szerint hányban került sor a rómaiak és a hun Attila közötti catalaunumi ütközetre. A válaszok átlagát a telefonszám utolsó három jegye +400 önkényes horgony függvényében a táblázatban láthatjuk.

Telefonszám utolsó 3 jegye+400	Becsült évszám (átlag)
400-599	629
600-799	680
800-999	789
1000-1199	885
1200-1399	988

5.4.6 Élénkség

A megfogalmazás módjával is komoly hatást érhetünk el arra, hogy bizonyos eseményeket, vagy azok valószínűségét mások miként ítélik meg. Az egyik ilyen tényező a használt szavak, leírt képek élénksége. Vegyünk egy bírósági esetet, ahol az esküdtszéknek egy tanúvallomás alapján fel kell becsülnie annak valószínűségét, hogy a vádlott bűnös cserbenhagyásos gázolásban. A tanúvallomást a vádlott viselkedéséről egy házibuliban a gázolást megelőzően az esküdtek két csoportja két különböző változatban hallja:

- *Amikor a buliról távozóban a vádlott elhaladt a tálaló előtt, levert egy puncsos edényt.*
- *Amikor a buliról távozóban a vádlott elhaladt a tálaló előtt, levert egy puncsos edényt, és a puncs lilás rózsaszín folyadékja szétfröccsent a hófehér buklé szőnyegen.*

A második változatot meghallgató esküdtek számottevően nagyobb valószínűséget tulajdonítottak a vádlott bűnösségének. Nyilván az történt, hogy az élénkebb változatban az elevenebben elképzelt jelenet fokozta az esküdtek várakozását, hogy a vádlott részeg lehetett, s ezért nagyobb valószínűséggel tartották bűnösnek.

5.4.7 Elképzeltetés

Az elképzelés befolyására már láttunk példát. Van azonban olyan összefüggés is, hogy amit könnyebben el tudunk képzelni, azt valószínűbbnek, vagy nagyobb volumenűnek, erősebbnek, stb. érezzük. Ezt jól lehet érzékeltetni egy egyszerű demonstráció segítségével. Az egyik csoportnak az a feladata, hogy becsülje meg, hány olyan hétbetűs angol szó van, amelynek a hatodik betűje „n”. A másik csoport feladata annak a megbecslése, hogy hány olyan angol szó van, amely „ing”-re végződik. Az ilyen demonstrációk rendre azt mutatják, hogy a második csoport átlagosan nagyobb értékeket becsül. A magyarázat kézenfekvő. Egy „ing”-re végződő angol szót sokkal könnyebb elképzelni, hogy egy olyan összetett algoritmus alapján meghatározható szót, mint az első feladatban. Ez a könnyűség érzés okozza a csalóka becslési torzítást, jóllehet nyilvánvaló, hogy az „ing”-re végződő hétbetűs szavak csupán egy alhalmazát képezik az olyan hétbetűs angol szavaknak, amelyeknek a hatodik betűje „n”.

5.4.8 A felhígulási hatás

A kategóriáink, sztereotípiáink reprezentálnak adott dolgokat. Az ítéleteinket befolyásolja, hogy egy dolog, amit valamilyen kategóriába soroltunk, mennyire jól reprezentálja a kategóriáját. Ennek alapján hajlamosak vagyunk ítéleteket alkotni. A felhígulási hatásra építve a reprezentativitáson alapuló ítéleteket befolyásolhatjuk. Egy konkrét példával világíthatjuk meg ezt a taktikát. A célszemélynek azt kell megítélnie, mennyire valószínű, hogy egy szociális munkás egyik kliense vádolható gyermekmoleesztálással. Az egyik esetben a célszemély csak a kategóriára nézve diagnosztikus információt kap: az illetőt felizgatják a szado-mazo szexuális fantáziák és alkoholisták. A másik esetben a diagnosztikus információkon kívül további, nem diagnosztikus információt is kap: egy vasedény bolt vezetője és 110-es IQ-ja van. A felhígulási hatás abban mutatkozik, hogy a másik esetben, tehát amikor nem diagnosztikus információt is kap a célszemély, akkor kisebb valószínűséget tulajdonít annak, hogy az illető elkövette a gyermekmoleesztálást. A nem diagnosztikus információ ugyanis gyengíti „felhígítja” a reprezentativitást, s így az a benyomás keletkezik, hogy nem is annyira valószínű a vád.

5.5 Az érzelmekre ható taktikák

Az érzelmek kiaknázása a befolyásolás érdekében, valószínűleg az emberiséggel egyidős. Arisztotelész Rhétorikájában például részletesen foglalkozik az ilyen taktikákkal. Itt csupán néhány módszert tekintünk át mutatóba. Az érzelmek azért is népszerű befolyásolási eszközök, mert viszonylag könnyű őket kiváltani egy adott szituációban. A leggyakrabban mozgósított érzelmek a félelem, amely a legősibb és legerősebb érzelmünk, a büntudat, ami a társas helyzetekben tud hatékony lenni, és a hízelgés vagy kedveskedés. Ennek megvannak a verbális módjai, de felkelthetők közvetett úton is, olyan helyzetet teremtve a célszemély számára, ami valószínűleg kiváltja az adott érzelmet. A közvetett módszernek előnye, hogy spontánabb, kevésbé lehet átlátni rajta, így reakanciát is kevésbé vált ki.

5.5.1 Nyomás gúnyolódással

Nem rokonszenves technika, de működik, noha elsőre meglepőnek tűnhet, hogy ha valakit nevetéssé tesznek vagy sértegetnek, akkor könnyebben enged a kérésnek. Amikor az embereket azzal sértegették, hogy „Maga önző és nem működik együtt velünk,” akkor nagyobb arányban voltak hajlandók egy kérdőívet kitölteni, mint egyszerű kérés hatására. A sértegetés akkor is hat, ha annak tárgya nem kapcsolódik tartalmilag a kéréshez – pl. „Maga veszélyesen vezet” sértés is elősegítette a kérdőív kitöltésének hajlandóságát. Sőt, az is növeli az engedést a nyomásnak, ha látjuk, hogy valaki mást sértegetnek. Ez mind arra mutat, hogy nem önmagában a sértés, hanem az általa kiváltott negatív érzelmek közvetítik az engedést a kérésnek. A célszemély igyekszik a támadás által megrongált énjét, önbecsülését helyreállítani, s az adott szituációban ennek legkézenfekvőbb és azonnali módja, ha teljesíti a kérést, s remélheti, hogy ezzel egyben el is kerül a további gúnyolódást. A mellett, hogy nem etikus taktika, kockázatos is, könnyen lehet bumeráng hatása.

5.5.2 Apró ajándék

Íme, egy tanulságos kísérlet ennek a taktikának a bemutatására. Egy bevásárlóközpontba tartó emberekhez egy fiatalember és egy fiatal hölgy lépett oda, és a cége nevében apró ajándékkal kedveskedett (a férfiak egy szöghúzó, a nők egy kis noteszfüzetet kaptak, egyaránt kb. 50 cent értékben). Körülbelül 50 méterrel odébb piackutatók szólítják meg az embereket, akik nem tudják, hogy a megszólított kapott-e ajándékot, vagy sem. Ezt a megfigyelő kutatók rögzítik. A piackutatók

azt kéri a megszólítottaktól, hogy egy skálán adják meg, mennyire elégedettek a televíziókészülékükkel és az autójukkal. Az eredmények egyértelműen azt mutatták, hogy akik kicsivel korábban egy apró ajándékot kaptak, szignifikánsan nagyobb elégedettséget mutattak e két használati tárgyukkal, mint azok a járókelők, akiket egy ilyen gesztus nem hozott jobb hangulatba.

5.5.3 Hangulat és meggyőzés

Amikor valakit meg akarunk győzni, általában tisztában vagyunk vele, hogy az érveink erősek, vagy gyengék. Ekkor az emberi gondolkodásnak azt a tulajdonságát aknázhatjuk ki, hogy másként állunk hozzá az üzenet feldolgozásához akkor, ha rossz a hangulatunk, mint akkor, ha fel vagyunk dobva. A rossz hangulat azzal az érzéssel jár, hogy valami nincs rendjén, valami veszély fenyegethet, s ilyenkor elemi érdekünk, hogy alaposan mérlegre tegyünk minden velünk történő dolgot. Ellenkező esetben már régen kihaltak volna őseink. Ezért az után, ha rossz kedvünkben talál egy meggyőző üzenet, akkor arra jól odafigyelünk, alaposan, szisztematikusan mérlegeljük az érveit. Ha tehát a befolyásoló fél biztos abban, hogy erősek az érvei, jól teszi, ha inkább ront egy kicsit a célszemély hangulatán.

A jókedv, feldobott hangulat ezzel szemben azt az érzést hordozza, hogy minden rendben van, biztonságban vagyunk, ezért nem fontos nagy erőfeszítéssel, alaposan foglalkoznunk a bennünket érő ingerekkel, adott esetben a meggyőző üzenettel. Ráadásul az alapos, szisztematikus elemző gondolkodás fárasztó, és a legtöbb ember nem mélyed el benne, ha nem muszáj. Ezért ha úgy érezzük, hogy az üzenetünk nem áll szilárd alapokon, jól tesszük, ha a célszemélyt jó hangulatba hozzuk – pl. egy apró ajándékkal, ahogy fentebb láttuk. Így jó esélyünk lesz arra, hogy komolyabb fontolgatás nélkül elfogadja az érvelésünket a másik fél.

5.6 A normák szerepe a befolyásolásban

5.6.1 A reciprocitás normája

A reciprocitás vagy viszonzosság normája valószínűleg a legősibb, mélyen evolúciós eredetű társadalmi normánk, már a társas állatok körében is gyakran találkozunk vele. Az a lényege, hogy ha valakitől kaptunk valamit, akkor akarva nem akarva úgy érezzük, adósa vagyunk, feltétlenül viszonznunk kell. Ez belső kényszer, az ember az önbecsülésével kerül súlyos konfliktusba, ha egy ilyen adósságot nem egyenlít ki. Ez a kényszer sokszor tudattalan, és gyakran nem is racionális. Talán az egyik legtanulságosabb példát a nemzetközi kapcsolatokból vehetjük. Mexikóvárost 1985-ban

súlyos földrengés rázta meg, tízezrek haltak meg és százezrek váltak hajléktalanná. Ahogy ilyenkor szokás, jöttek a nemzetközi segélyek, s meglepő módon ezek között szerepelt egy \$5000-os átutalás Etiópiából, a világ talán legszegényebb országából, amely maga is segélyekre szorult. Mexikói újságírók utánajártak, s kiderült, hogy ötven évvel korábban, 1935-ben, amikor Olaszország megszállta Etiópiát, Mexikó átutalt \$5000 segélyt Etiópiának.

A viszonzandó dolgok közé sorolhatjuk azt is, amikor valaki engedményt tesz nekünk. Ezen alapszik a Robert Cialdini által leírt és „Orr előtt bevágott ajtó”-nak („Door in the face”) nevezett befolyásolási taktika. Ennek az a lényege, hogy első lépésként olyan nagy dolgot kérünk, amit egészen biztosan visszautasít a másik. A következő lépésben engedek, és ugyanabban a dologban érezhetően kevesebbet is beérem. Ezt az engedményemet részemről a másik fél önkéntelenül úgy fogja érezni, hogy viszonznia kell, s a legkézenfekvőbb viszonzás, ha a második, kisebb kérésemet teljesíti. Természetesen a trükk az benne, hogy eleve a kisebb kérést szerettem volna keresztül vinni.

Egy jó példa a gyakorlati életből. Piackutatás keretében bevásárlóközpontban a kutató megállít járókelőket és azt kéri tőlük, hogy álljanak rendelkezésére egy kérdőív kitöltése erejéig. Két különböző napon két különböző taktikát alkalmaznak a kutatók. Az egyik napon azt mondják a megszólított alanyoknak, hogy kb. negyed órát vesz igénybe a kérdőív lekérdezése. A másik napon első lépésként azzal áll elő, hogy kb. két órát fog igénybe venni. Miután ezt természetesen szinte mindenki azonnal visszautasítja, enged, azt mondja, hogy akkor csak a legfontosabb kérdéseket tartalmazó rövidített változatot kérdezné le, ehhez kb. negyed óra elegendő. Az első esetben a megszólítottak 27%-a engedett a kérésnek, a második esetben 56% volt az arány.

5.6.2 Az elköteleződés normája

Ha valaki elköteleződik egy jól látható és látszólag szabadon választott cselekvés mellett, akkor annak megszegése rossz érzést vált ki, árt az önbecsülésének, következetlennek, megbízhatatlannak érzi magát.

Az alaptaktikát ugyancsak Robert Cialdini írta le, és a „Láb az ajtóban” („Foot in the door”) nevet adta neki. Ez tulajdonképpen a tükörképe az „Orr előtt bevágott ajtónak”. Első lépésként egy olyan csekély dolgot kérünk, amit a másik félnek egyszerűbb teljesíteni, mint visszautasítani. Rövid idő múlva az első kéréshez kapcsolódó, de jóval nagyobb kéréssel állunk elő (természetesen ez volt az eredeti célunk). A célszemély, ha nem akar maga és mások előtt következetlennek látszani, akkor teljesíteni fogja a nagyobb kérést.

Egy amerikai kertváros egyik részében körbejárnak a kutatók, és azt kérik a lakóktól, hogy engedjék meg, hogy egy tenyérnyi kis áttetsző matricát az ablakuk sarkában elhelyezzenek a „Vezess óvatosan”

társadalmi célú kampány keretében (ez bevett gyakorlat Amerikában). Egy hét múlva egy teherautó jár körbe ebben a negyedben, és egy másik, ugyanilyen negyedben, ahol azonban korábban nem jártak a matricások. A teherautó platóján harsány óriásplakátok találhatók, s a lakókat arra kéri, hogy a kampány keretében járuljanak hozzá, hogy egy hónapig az előkertjükben „díszelegjen” az óriásplakát. Ez utóbbi embereknek csupán 17%-a ment bele abba, hogy elcsúfítsák az előkertjét. Abban a negyedben, ahol egy héttel korábban megengedték a kis matrica kiragasztását, a lakók 76%-a engedett a nagyobb kérésnek.

6. Összegzés

A döntés és a befolyásolás egymással szoros kapcsolatban, kölcsönhatásban álló folyamatok. Mindkettőnek hasonló kognitív és érzelmi mechanizmusok képezik az alapját, s ezek között is nagyon szoros kölcsönhatás érvényesül, amit az utóbbi időben a kognitív pszichológia és az idegtudomány egyre jobban bizonyít, s a mechanizmusok finomságairól is egyre többet feltár.

Az első blokkban a döntés, ítéletalkotás új, a korábbi hagyományostól lényegesen eltérő szemléletét vázoltuk fel. Ezek az eredmények a vezetői döntési gyakorlat és felfogás újragondolását kívánják meg, ehhez adtunk alapvető támpontokat, noha a teljesség igénye nélkül. A döntési, ítéletalkotási mechanizmusok vizsgálata, a kognitív és érzelmi tényezők összefüggésének bemutatása egyben megalapozta a második blokk konkrét taktikáinak alaposabb megértését. Arra törekedtünk, hogy ez által az egyes taktikákat ne csupán felszínes „receptekként” értsék az olvasók, hanem világos legyen a mögöttes mechanizmus is, ami által azok rugalmasan alkalmazhatók kinek-kinek a tevékenységi körében.

7. Ajánlott szakirodalom

Arieli, Dan (2011) *Kiszámíthatóan irracionális*. Budapest: Gabo

Arisztotelész (1999) *Rétorika*. Budapest: Telosz Bt.

Betsch, Tilmann, Kaufmann, Martina, Lindow, Frank, Plessner, Henning, and Hoffmann, Katja (2006) Different principles of information integration in implicit and explicit attitude formation. *European Journal of Social Psychology*, 36, 887-905

Cialdini, Robert (2009) *Hatás*. Budapest: HVG Kiadó

Damasio, Antonio R. (1996) *Descartes tévedése. Érzelem, értelem és az emberi agy*. Budapest: AduPrint

Dijksterhuis, Ap (2004) Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 586-598

Dweck, Carol (2006) *Mindset*. New York: Random House

Festinger, Leon (2000) *A kognitív disszonancia elmélete*. Budapest: Osiris

Hammond, Kenneth, R. (2007) *Beyond Rationality. The Search for Wisdom in a Troubled Time*. Oxford: Oxford University Press

Hastie, Reid & Dawes, Robyn M. (2001) *Rational Choice in an Uncertain World. The Psychology of Judgment and Decision Making*. London: Sage

Kahneman, Daniel (2012) *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Kiadó

Kingdon, John W. (1995) *Agendas, Alternatives, and Public Policies. 2nd ed.* New York: Longman

Lewicki, Pawel; Hill, Thomas; Czyzewska, Maria (1992) Nonconscious acquisition of information. *American Psychologist*, Vol 47(6), Jun 1992, 796-801.

Olds, James, and Milner, Peter (1954) Positive reinforcement produced by electrical stimulation of septal area and other regions of rat brain. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 47, 419-427

Schultz, Wolfram (1998) Predictive reward signal of dopamine neurons. *Journal of Neurophysiology* 80, 1-27

Staats, A.W. & Staats, C.K. (1958) Attitudes established by classical conditioning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57, 37-40

Tversky, Amos, and Gilovich, Thomas (1989) The cold facts about the „hot hand” in basketball. *Chance*, 2 (1) 16-21

Wilson, Timothy D. (2010) *Ismeretlen önmagunk. A tudattalan új megközelítése*. Budapest: Háttér Kiadó

Nemzeti Közszerológálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.