

## KÖNYVISMERTETŐ

DAN ARIELY:

## The Upside of Irrationality – The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home

Harper Collins,  
2010, 334 oldal.

Az utóbbi évtizedek egyik jelentős változása a közgazdaságtanban a korlátlan racionalitásról szóló feltevés egyeduralmának megszűnése volt. Számos kutatás mutatott rá ennek tarthatatlanságára, és próbálta feltérképezni a döntéseink valódi mozgatórugóit. Ezen elemzések élénjárója a viselkedési közgazdaságtan irányzata, amelynek egyik jeles képviselője, a Duke University professzora, Dan Ariely 2010-ben jelentette meg második könyvét *The Upside of Irrationality – The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home* címmel. A könyv alapanyagát döntő többségben a szerző saját kutatásai adják, amelyek kísérletek segítségével vizsgálják az emberi döntéseket befolyásoló tényezőket és a döntések során fellépő irracionálisnak nevezhető hibákat. A korábbi munkájához hasonlóan most is szélesebb közönségnek szánta könyvét, amely ennek megfelelően könnyen olvasható, gördülékeny írás, nyelvezete a nem angol anyanyelvűek számára sem jelent nehézséget. A célközönség miatt a szövegben nem találunk az akadémiai szokásoknak megfelelő hivatkozásokat,

ugyanakkor az irodalomjegyzék fejezetekre lebontva tartalmazza az adott fejezet alapjául szolgáló tanulmányokat és a kapcsolódó ajánlott irodalmat. A könyv tizenegy fejezete két nagyobb részre tagolódik, az első a munka világához kapcsolódó fejezeteket tartalmazza, a második rész pedig a személyes kapcsolatokhoz, az otthonhoz, a magánélethez kötődik. A két rész ugyanakkor nem válik el élesen egymástól, az egyes fejezetekből adódó következtetések többféle kontextusban is érvényesek.

A könyv első fejezete rögtön a gazdasági válság okán egy igen aktuális kérdéssel foglalkozik, amely a hétköznapok során is az érdeklődés középpontjában áll. A magas prémiumok, bónuszok növelik-e a munka hatékonyságát, és ha igen, milyen mértékben. Érdemes-e a vállalatvezetőknek extrém magas bónuszokat ajánlani, fokozza-e ez a munkába fektette energiájukat, a vállalat szempontjából a kimenetel kedvezőbb lesz-e ezáltal. Az ösztönzés erőssége és a teljesítmény közti összefüggést természetesen nem emberi vonatkozásban is sokat vizsgálták. Patkányokkal folytatott kísérletek azt az eredményt hozták, hogy a negatív ösztönzés (áramütés) intenzitásának növekedése egy bizonyos pontig növeli az alanyok tanulási teljesítményét, azonban jelentős növekedése kontraproduktív eredményre vezet, a feladatra való koncentráció képességének csökkenését okozza. Természetesen emberek esetében ritka az ilyen típusú ösztönzés, így ebből az eredményből való általánosítás is téves következtetésekhez vezethet, ezért Ariely és munkatársai pozitív motivációt (pénzbeli jutalom) alkalmazó kísérleteket végeztek

többek közt Indiában, ahol kisebb összegekkel is modellezni tudták a jelentős mértékű prémiumok hatását. A különböző kísérletek azt mutatták, hogy bizonyos esetben fennáll a nagy ösztönzés=nagy teljesítmény egyenlőség, ám ez csak a mechanikus tevékenységek esetén érvényesül, amennyiben a kognitív képességeinket is használni kell, akkor az állatkísérletekkel megegyező eredményeket kapunk. A nagyon magas ösztönzés azt eredményezi, hogy az alanyok „túlmotiváltakká” válnak, a feladatuk helyett magára az ösztönzőre koncentrálnak, ami teljesítményük romlásához vezet. A szerző kutatásainak eredményeit bankároknak is prezentálta, akik nem túl meglepő módon egészen addig egyetértően bólogtak, amíg arra a pontra nem jutott az előadás, hogy a feltárt összefüggések az ő esetükben is érvényesülhetnek.

Ugyancsak a motiváció témájához kapcsolódik a könyv második fejezete. Milyen hatása van annak, ha a munkánk eredménye senkit nem érdekel, rögtön a szemétkben végzi a megírt jelentés, vagy az összeállított prezentációt a főnök meg sem nézni, mert az értekezlet elmarad? Dan Ariely néhány szellemes kísérlet segítségével rámutat arra, hogy az értelmetlen munkakörülmények kiölik az emberekből a motivációt; ha nem érzik azt, hogy a munkájuknak van valami jelentősége, akkor a teljesítményük drasztikusan csökken. Ez a hatás olyan erős, hogy az anyagi előnyök sem nyújtanak kárpótlást. Az egyik kísérletben a résztvevőknek betűkombinációkat kellett megkeresniük teleírt papírlapokon. A fizetség a befejezett oldalak számával arányosan csökkent. Az alanyok három csoportba kerültek, mindegyikben

minden befejezett oldalt rögtön átadtak a kísérlet vezetőjének, a különbség utóbbi reakciójában volt. Az első csoport esetében átfutotta a papírt, egyetértően bólintott, majd az asztalra helyezte. A második csoport esetében átnézés nélkül tette az elkészült munkák kupacára, míg az utolsó csoport tagjai azt nézhatték végig, ahogy a kísérletvezető rögtön egy iratmegsemmisítőbe helyezi munkájukat. Az eredmények első látásra nem meglepőek: messze a legtöbb lapot az első csoport tagjai adták le, a legkevesebbet pedig a harmadik csoportba kerülők. A második csoport ugyanakkor igen hasonló teljesítményt nyújtott a teljesen értelmetlen munkát végzőkhöz, azaz a munka minimális pozitív elismerése is elég a teljesítmény számottevő fokozásához. Jobban belegondolva észrevehetjük azt is, hogy a harmadik csoport viselkedése alapvetően mond ellent a racionalitásnak. Mivel a résztvevők hamar felismerhették, hogy könnyen csalhatnak, a munka rendes elvégzése nélkül is szert tehetnek a fizetségre, ezért kis erőfeszítéssel is elérhették volna a maximális jövedelmet, ehelyett azonban „idő előtt” abbahagyták a kísérletet, megelégedve kisebb bérrrel. Mindez azt mutatja, hogy a pusztán pénzzel való ösztönzés hatékonysága igencsak kérdéses.

A következő két fejezet szorosan kapcsolódik egymáshoz, mindkettő azt mutatja be, hogy mennyire túlértékeljük a saját eredményeinket, munkánkat. Ahogy a könyvben idézett arab mondás szól: „Az anyja szemében még egy majom is antilop”. Ez jelenség megnyilvánul akkor is, ha a munkánk fizikai formában ölt testet, és akkor is, ha szellemi termékről van szó. Ráadásul nem csak számunkra képvisel magasabb értéket a saját teljesítményünk eredménye, hanem azt képzeljük, hogy mások is hasonlóan vélekednek. Utóbbi eredmény ötletes módon a saját készítésű origami elsőáras és másodáras aukción történő értékesítéskor adott azonos összegű ajánlatok alapján született. Az elsőáras aukció esetében ugyanis kisebb

összeget ésszerű ajánlanom, ha azt várom, hogy más számára az én amatőr munkám kisebb értéket képvisel, mint a másodáras aukció esetében, ahol a valódi értékítéletem bemondása a racionális stratégia. Sajnálatos módon a tudomány sem mentes a saját eredmény túlértékelésének hibájától, könnyen előfordulhat, hogy annyira beleszeretünk a saját elméletünkbe, munkánkba, hogy indokolatlanul ignoráljuk az alternatív magyarázatokat, eredményeket, azaz érvényesül a „fogkefe teória”: mindenki akar egy fogkefét, mindenkinek szüksége van egyre, sőt, mindenkinek van is egy, de senki nem akarja másét használni.

A második rész két hangsúlyos fejezete az adaptációról szól. Az adaptáció evolúciós előnye abból származik, hogy elősegíti a hirtelen megváltozó körülményekre való fókuszálást, amely jellemzően a potenciális veszélyforrások sajátja. A jelenséggel a viselkedési közgazdaságtan kívül a szubjektív jól-lét mutatóit elemző közgazdászok is intenzíven foglalkoztak, és rámutattak arra, hogy számos tényező esetében, különösen az anyagi javak vonatkozásában, az adaptáció csaknem teljes mértékű; az ezen tényezők változásából származó elégedettség-növekedés csak időleges. Ennek eredményeképpen, ha döntéseink során nem veszünk figyelembe a jelenséget, akkor a várakozásainktól gyökeresen eltérő helyzetbe kerülhetünk. A könyv ugyanakkor további aspektusait is vizsgálja az adaptációnak. Az egyik bemutatott kísérlet például a fájdalomtűrő képesség tekintetében arra világít rá, hogy a súlyos sérülésen, betegségen átesett emberek hosszabban képesek elviselni a fájdalmat, ugyanakkor ez csak azokban az esetekben igaz, amikor a fájdalom valamiképpen összekapcsolódik a felépülés lehetőségével, így pozitívnak nevezhető kontextusban merül fel. Olyan személyeknél, akik a fájdalom az állapot rosszabbodásához kötődik, az adaptáció nem mutatható ki. Érdekes, ám kevésbé meglepő eredmény az is, hogy az adaptációs mechaniz-

mus kicselezhető bizonyos esetekben. Ha a kellemes vagy kellemetlen tevékenységet, hatást megszakítjuk, akár csak rövid időre is, akkor az adaptáció jelensége nem jut érvényre. Nem véletlen az, hogy a szülők a kellemetlen ízű gyógytea esetében az egy ültő helyben való megivásra bíztatják gyerekeiket, aki persze irracionális módon lassan kortyolgatja, meg-meg szakítva például a szülőkhöz való könyörgéssel a folyamatot.

A könyv mindezeket túl is számos érdekes témát tárgyal. Milyen esetekben vagyunk hajlamosak a bosszúállásra? Hogyan kerülhetjük el, hogy bizonyos hibáinkat „megtoroljanak”? Miért nem hatékonyak az online randi oldalak? Miért reagálunk erőteljesebben az egyéni szenvedésre, mint a tömegeket érintő szerencsétlenségekre? Hogyan befolyásolják a döntéseinket a korábbi érzelmeink? Természetesen ezekben az esetekben is egymást kiegészítő kísérletek alapján kapjuk meg a válaszokat, és a szerző igyekszik az eredményeknek az üzleti és magánéletben való alkalmazhatóságáról is röviden szót ejteni.

A könyv egyik hiányosságaként talán az róható fel, hogy az „irracionálisaink” alcímben ígért pozitívumairól kevés szó esik, legalábbis lényegesen kevesebb annál, mint amit a cím sugall. Dan Ariely az előnyök között említi például azt, hogy a saját dolgok túlértékelése segít abban, hogy erősen kötődjünk a saját gyerekeinkhez, aki nyilvánvalóan a világ legtehetségesebb, legokosabb és legszebb gyereke. Az adaptáció teszi lehetővé, hogy az élet drámai fordulataihoz is alkalmazkodni tudjunk. Többek közt a bosszú fenyegető árnya kényszeríti ki a kooperációt a társadalomban.

Végezetül a könyv pozitívuma, hogy a tanulmányok szerzőtársai nem csak a köszönetnyilvánításban tűnnek fel, hanem Dan Ariely mindegyikükről egy-egy bekezdésben megemlékezik a könyv végén, jobban kihangsúlyozva így a könyv elkészülésében játszott elengedhetetlen szerepüket.

Hajdu Tamás