

Hogyan építsünk bizalmat egy globális de válságokkal terhes világban?

„A világot nem a pénz, hanem a bizalom mozgatja.”
Joseph Stiglitz

Hilléel - a „lényegről”

Élt két híres rabbi Jeruzsálemben az időszámításunk táján – i.e. 60 i.u. 10 - római időkben. Az egyik – Sammaj - gazdag és hagyomány-követő volt, a másik, szegény, liberálisabb és megengedőbb - Hilléel. Egy római katona elment a gazdaghoz, aki éppen a fürdőben volt és megkérdezte: mesélné el neki a Szentírás lényegét, de olyan röviden, hogy fél lábbal is képes legyen végighallgatni. Sammaj elzavarja. Ekkor elment Hilléel-hez, és tőle is megkérdezi ugyanezt. Hilléel egy pillanatra elgondolkodott, majd az mondta:

A Szentírás lényege: „Ne tedd másnak azt, amit magadnak nem kívánsz”. A összes többi csak kommentár és magyarázat.

Az aranyszabály

„Azt tedd másnak, amit szeretnéd, ha veled tennének.”

(Jézus – Lukács 6:31)

Mi is az élet lényege?

- Egész életünkben folyamatosan cserélünk. Az „adok-kapok” fűzi össze a szerelmeseket és a barátokat, a szolgáltatást kínálókat és igény bevezetőket, az üzletfeleket és a távoli ismerősöket.
- Sokféle dolgot cserélünk: dolgokat és szolgáltatásokat, érzelmeket és gondolatokat. Ennek során hamar észrevesszük, hogy a csere, amellyel jár, kockázatot is rejt: egyrészt, könnyebben és magasabb minőségben szerezhethetünk meg dolgokat, másrészt, rajta is veszhetünk. Átadjuk, mi a miénk, de nem kapjuk meg amit reméltünk, ilyenkor rádöbbenünk: **potyautassal** találkoztunk.
- Az élet folyamatos tapasztalatait ösztönszerűen összegezve kialakul egy nem tudatos kép a különféle viselkedés várható „költség-haszon” következményeiről és ráébredünk a bizalom szerepére.

A csere alapfeltétele: a bizalom

- A kapcsolatokat a bizalom vezérli. Ez a bizalom kezdetben alapvetően személyes érzelem: a partner várható viselkedésének előrejelzése, az abba vetett bizonyosság, hogy az események a várakozásoknak megfelelően alakulnak.
- Ha bízunk a partnerben, az megkönnyíti a kapcsolatteremtést, meggyorsítja a cserét, és azt kapjuk, amit vártunk. Míg ha nem bízunk abban, akivel összesodort az élet, nem lépünk vele kapcsolatba vagy nehezen teljesíthető feltételeket szabunk és lemaradhatunk egy kedvező ügyletről,
- Ezért a bizalom kialakítása, folyamatos megerősítése az együttélés alapfeltétele. Az evolúciós pszichológia fontos felismerése, hogy az emberré válás korai szakaszán kialakulnak olyan gondolati sémák – mentális modulok – amelyek a túlélést segítik és ezek között fontos szerepet tölt be a partner megbízhatóságát megállapító ún. csalófelismerő modul.

A bizalom akadályai: szociális dilemma

Az emberek együttműködése (de az állatoké is) előnyös lehet, mert ha a csere keretében megosztunk a másikkal dolgokat/szolgáltatásokat olcsóbban és jobb minőségben juthatunk dolgokhoz.

Ugyanakkor az együttműködésnek kockázatai is vannak. Sokan felismerik, hogy a cseréből előnyösebben jöhetnek ki, ha elfogadják azt, amit a másik felajánl, de nem visznozzák,

Ezen a problémán segíthet a bizalom: az a várakozás, hogy az „ügylet” pontosan a megállapodás vagy az elvárható méltányosság szabályai szerint zajlik majd le.

Előfordulhat – nem is ritkán – hogy az emberek „potyautasok” lesznek, elfogadják a partner szolgáltatását, de nem visznozzák azt.

A bizalom környezeti meghatározója

- Ám már viszonylag hamar felismerjük azt is: a bizalmat a partnerek személyes tapasztalatán túl a körülmények is meghatározzák.
- Ha a környezet áttekinthető, kiszámítható és stabil szabályok vezérlik, az arra készíteti az embereket, hogy ők is szabálykövetők, kiszámíthatók és a hosszú távú következményekkel számolók legyenek,
- A körülmények és feltételek kiszámíthatósága érdekében fokozatosan kiformálódtak azok a társadalmi intézmények, amelyek megalapozzák a szabálykövetést: segítik, jutalmazzák az együttműködést és büntetik a „potyautasokat”.

Miként alakulnak ki az „arany szabályok”?

- A kis közösségeken belüli kapcsolatokat a kezdetektől a bölcs öregek tanácsai segítették. Az ősök tapasztalatait szabályokká foglalták, amelyek alapvetően a társas kapcsolatok szervezésére vonatkoztak. Eligazítottak, miként lehetne a kapcsolatokat mindkét fél, illetve a közösség minden tagja számára gyümölcsözővé formálni.
- A hagyományokból azután kifermálódott a kapcsolatok szervezésének kulturális szabálya, amelyeknek betartás az adott közösségen belül ajánlott, elvárt, sőt kötelező:
 - „Amilyen az adjon isten, olyan a fogadj isten”.
 - „Szemet szemért, fogat fogért”.
 - „Kölcsön kenyér visszajár”.
 - „Jó tett helyébe, jót várj”.
- Amikor azután egyre több közösség élt egymás mellett az együttműködés és a csere olyan fontossá vált, hogy zavartalansága érdekében védelméül kitalálták a moralizáló és büntető isteneket.
- Ekkor válnak a bizalomépítő és együttműködést segítő szabályok a világvallások által „szentesített” erkölcsi elvé: arany szabályokká.

Az arany szabályok

Ne tedd másnak azt, amit magadnak nem kívánsz. (Hillél)

Azt tedd másnak, amit szeretnéd, ha veled tennének. (Jézus – Lukács 6:31))

Azt tedd másnak, amit azok tesznek veled. (Konfucius – Analects 15:23)

Nem lehetsz igazhívő, hacsak azt nem kívánod testvérednek, amit kívánsz magadnak. (Islam – Sunan)

Ne sérts meg másokat, olyan módon, ahogyan azt te sértésnek éreznéd. (Buddhizmus – Udanavarga)

Ne tégy semmi olyant másoknak, ami ha veled tennék, fájdalmasnak éreznéd. (Hinduizmus – Mahabharata 5:1517)

Első pillantásra meglepő: a sokféle Isten nagyon hasonló elveket javasol kötelező vagy ajánlott viselkedési modellként!

Színrelép a tudomány

- Először a filozófia kezdi elemezni, miért működünk együtt, illetve mikor és miért bízunk a partnerben.
- Kant megfogalmazza a un. kategorikus imperatívuszt: „Cselekedj úgy, hogy cselekedeted maximája, általános törvénykezés elvéül szolgáljon.”
- A 20. század során azután belép a matematika is, amely bízik abban, hogy – mint többnyire – meg tudja mondani a tutit.
- A játékelmélet az életet olyan „játszmakén” tekinti, amelyben a partnerek – saját stratégiáikat követve – együttműködnek, cserélnek, abban a reményben, hogy előnyösen jönnek majd ki ebből.
- És felteszi a kérdést: mi a sikerstratégia szabálya és mi okozza a kudarcot?

A játékelmélet különböző „játékai”

- Fogoly-dilemma játék (együttműködési készség)
- Diktátor-játék (a vissza-osztás mértéke)
- Ultimátum játék (az egyenlőség vagy méltányosság iránti vonzalom)
- Közös javak játéka (a szolidaritás mértéke illetve a közösségbe való befektetési hajlandóság)

A fogoly-dilemma játék szabályai

A játékot – legalább két – egymástól fizikailag elválasztott csapat játssza. A csapatoknak 8-10 egymást követő menetben döntéseket kell hoznia. A döntés két szín, a PIROS vagy a KÉK szín egyikének a kiválasztása. A döntést az alábbi ún. kifizetési mátrix kiértékelése alapján kell meghozni:

A1 döntés	A2 döntés	A1 pont	A 2 pont
K	K	+2	+2
P	K	+4	-4
K	P	-4	+4
P	P	-2	-2

A játék célja, hogy a saját csapat minél több pontot szerezzen a játék végére.

A játék kezdetén a játékvezető minden csapatnak hagy mintegy 5 percet, hogy kialakíthassa saját stratégiáját, majd bejelenti, hogy döntési forduló következik. A csapatoknak mintegy 1 perc alatt kell döntést hozni: az adott fordulóban milyen színt választottak. Ezt felírják a saját lapjukra, a játékvezető mindenkiét megnézi, kiértékeli a kapott pontokat és felírja a táblára, hogy mindenki láthassa az eredményt. Majd újabb döntési forduló következik. A 3. és a 6. forduló után tárgyalásra lesz lehetőségük a csapatoknak. Tárgyalni lehet, de nem kötelező, és a tárgyalási megállapodást nem kötelező betartani. Ugyanakkor az első tárgyalási fordulót követően a pontok megkétszereződnek. (+2, +4-et ér) a második után megháromszorozódnak. (-2, -6-ot ér).

A piros/kék játék tanulságai

1. Légy tudatában, hogy a másik egy önálló lény, akinek megvannak a maga érdekei, és tőle (is) függ a te nyereséged
2. Mindig érdemes kezdeményezni a kapcsolat javítását
3. Soha nem szabad visszautasítani a tárgyalást és az információk cseréjét
4. Légy tudatában, hogy a másik egészen eltérően észleli a helyzetet
5. Érdemes minden lépést a hosszú távú kapcsolat tükrében szemlélni
6. Vedd észre, mikor indul be a kölcsönös büntetés eszkalációja
7. Nem az a fontos, a mások mennyi pontot gyűjtött, hanem az, te mennyit szereztél

Az ismétléses fogolydilemma kísérletek eredményei

- R. Axelrod - 1980-ben - tette fel a kérdést: melyek is a sikerstratégia szabályai?
- Különös kísérletre invitálta barátait: írják meg neki, milyen szabályok szerint játszanák az „életjátékot”?
- Ezek nagyon sokfélék voltak, de ő mindegyiket számítógépes programmá formálta, majd azokat - amelyek az ismétléses fogoly-dilemma játékot modellezték - „játszatta” egymással,,
- A beküldött programok között volt, mindig csaló, mindig együttműködő, hol így hol úgy viselkedő,
- A nyertes - Anatol Rapoport politológus - stratégiája: a TFT (tit-for-tat),
- Ez sokakat meglepő módon csak két sorból állt: első lépésben működj együtt, utána mindig tedd azt, amit a partnered az előző lépésben

Döntésünket az nehezíti, hogy sokfélék vagyunk

1. „Aki arcul üt téged jobb felől, fordítsd felé a másik orcádat is. (Máté evangélium)
2. „Jó tett helyébe, jót várj” (teljes bizalom a másokban)
3. „Kölcsön-kenyér visszajár” vagy szemért szemért, fogat fogért (kölcsönösség igénye)
4. „Amilyen az adjon isten, olyan a fogadj isten” (ez már kicsit bizalmatlan)
5. „Szemesnek áll a világ” (Önző, versengő - Gordon Gekko)

A győztes TFT stratégia alapelvei

- Légy kedves
- Légy együttműködő
- Légy provokálható
- Légy felejtő/megbocsájtó

Légy kedves

Egy kapcsolat kialakításakor - legyen az üzleti vagy barát esetleg szerelmi kapcsolat - első lépésben mindig előlegezd meg a bizalmat.

Bátran kezdeményezd a kapcsolat kialakítását, válaszolj pozitívan, és igenlően a kapcsolatfelvételre

A nyitottság és a bizalom visszaigazolása az alapja minden „jó” forrásának, ami a cserékből jöhet.

Légy együttműködő

Az életben – ha számodra az adott kapcsolat valóban fontos – soha ne csalj elsőként. Vagyis, együttműködésre mindig együttműködéssel válaszolj,

Ha hosszú-távú kapcsolatra törekszel, a család soha nem éri meg, mert megszakíthatja az egyébként jól működő kapcsolatot, és lehetetlenné teheti annak folytatását.

Légy provokálható

Ha az életben bármilyen kapcsolatodban valaki rászédett, átrázott, becsapott, kihasználta – „palira vett” – azonnal add vissza.

Ne hagyd szó nélkül, ha megkárosítottak vagy ha az érdekedet sérelem érte. Ne ringasd magad abban az illúzióban, hogy majd csak abba hagyja.

A büntetés jelzés: észrevetted, hogy megsértette érdekeidet, és te ugyanígy jársz el, mindaddig, amíg nem tér észre.

Légy felejtő

Válaszod a téged ért sértésre, soha ne legyen megtorló. Soha ne válaszolj egy csalásra hárommal.

Ha a kapcsolat fontos neked, jelezd vagy tedd világossá: a büntetés után kész vagy az együttműködésre (tit-for-tat szerint)

Légy megbocsátó, és ne feledd: örömet csak másokkal való együttműködésből szerezhetsz.

Légy könnyen felismerhető

- Különös módon a sikernek fontos eleme, hogy TFT nem rejtegeti viselkedését hanem éppen könnyűvé teszi a felismerést,
- Mivel mindenki könnyen azonosíthatja, ennek tudatában döntheti el, miként kezeli,
- Aki tehát a pontjainak számát akarja növelni az tudja mit kell tennie,
- Ám aki „nyerni” akar és ezt csalással akarja elérni, az is tudhatja, mi lesz a válasz és következmény.

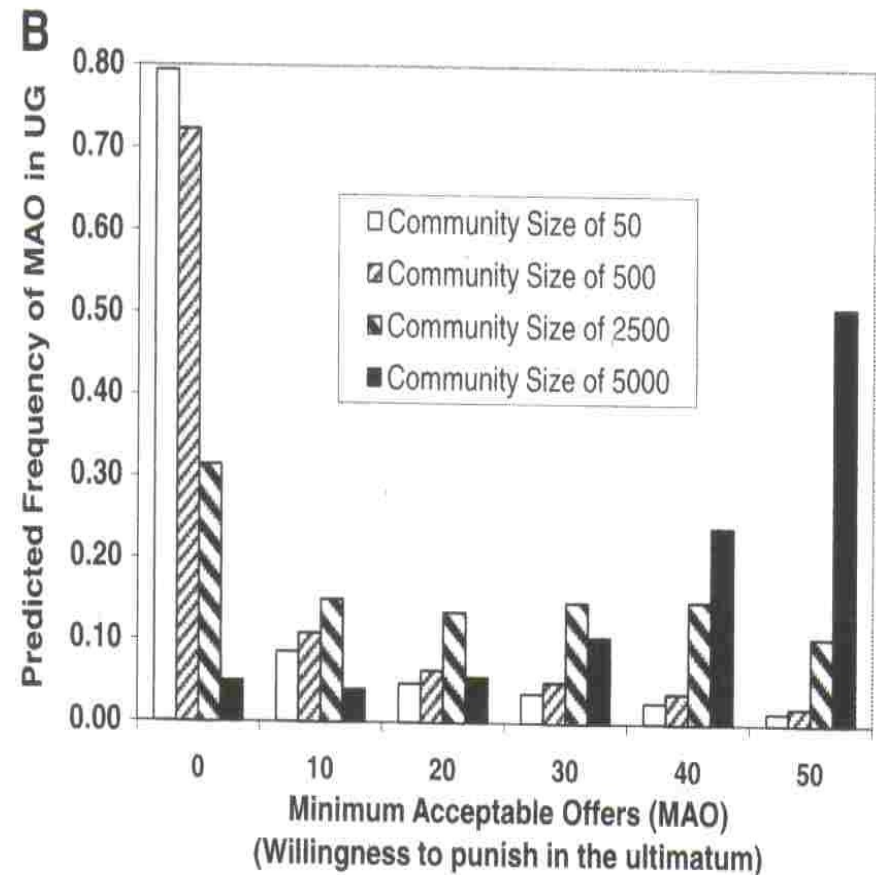
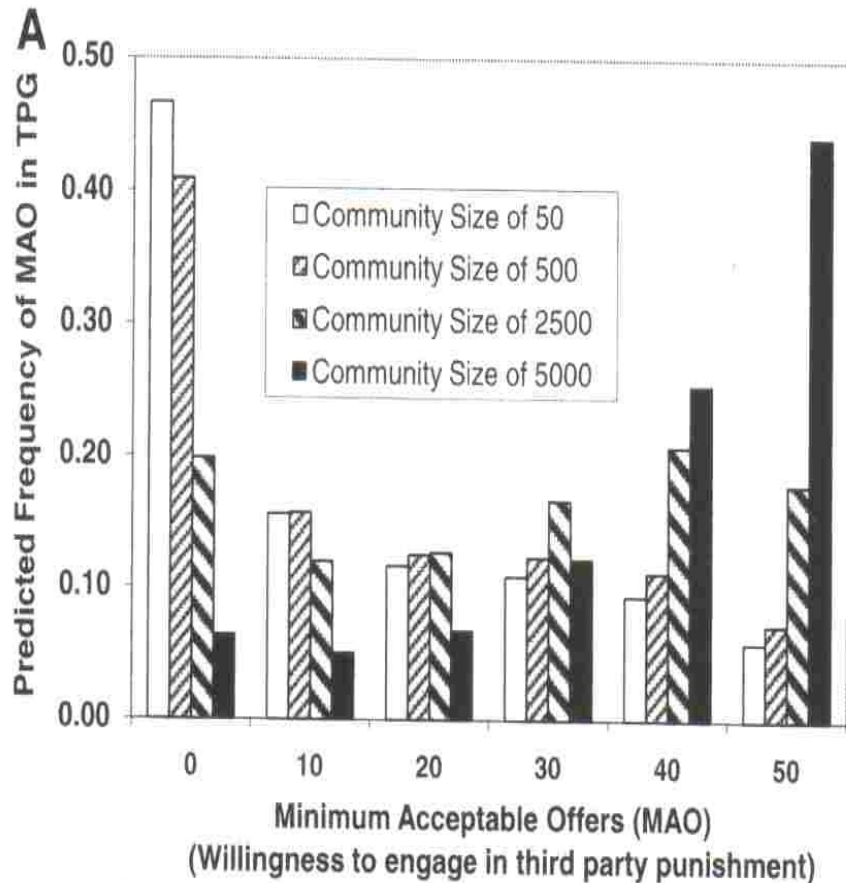
A TFT különös ellentmondása

- A TFT-t sokan - első pillantásra - agresszívnek tartják.
- Nem az! Mindenkinek a saját arcát tükrözi vissza.
- Sőt, a TFT a közösség hőse: ő tesz legtöbbet a normális és élhető társadalom kialakításáért.
- Magára vállalja a költséget, amivel a közösség megkárosítói megnevelhetők.

A TFT dicsérete

- A társadalom inkább nevelhető a TFT realista figyelmeztető „P”-jeivel, mint az elnéző ETFT jutalmazó „K”-jaival.
- Sem az ETFT jó-szándékú („Ha megdobnak kővel, dobd vissza kenyérrel”) viselkedése, sem az Önző versengő, állandó csalása és megtorló büntetése nem hatékony az egyéni eredmények szempontjából.
- Még kevésbé hatékonyak a közösség nevelése szempontjából,
- A TFT-n alapul egy különös viselkedés-módosító módszer, a token-economy (zseton-gazdaság).
- A társadalom gyakran él át ciklusokat. A káoszból indulunk, majd megerősödik a TFT, majd átvált ETFT-be, megnő a potyautasok száma, és szétesik a közösség, és újra indul a ciklus.

A piac és a kereskedelem rontja-e a morált?



= 297) for the UG. **(A)** TPG (see table S20A for full regression). **(B)** UG (see table S23A).

Az **A** ábra: miként változik a közösség méretével a hajlandóság, hogy saját pénzen megbüntessenek valakit, aki nem járt el méltányosan (TPG = third party punishment), MAO = minimum accepted offer)

A **B** ábra: miként változik a közösség méretével az ultimátum-játékban (UG) elfogadható minimum.

A 21. században a TFT működésének alapfeltételei megváltoztak

- F. Fukuyama (1992) „A történelem vége”: „ A jövőt nem eszmékért vívott nagy és lelkesítő küzdelmek fogják jellemezni, hanem földhözragadt gazdasági és műszaki problémák megoldása. Ezért az egész jövő **bizony elég unalmas lesz.**”
- Globalizálódó világunk fokozatosan bonyolultabb, az élet egyre kaotikusabb, mind nehezebben áttekinthető, és tele van félreértésekkel. Az elmúlt években egy válságkorszak kezd kialakulni.
- Az embereket nem pusztán a hideg racionalitás, hanem sokkal inkább az érzelmek, a szubjektív várakozások és a - gyakran megalapozatlan - remények és félelmek is vezérik.
- A lehetséges partnerek és viszonyok, valamint az igényelt termékek/szolgáltatások száma és sokfélesége megnő, szinte áttekinthetetlené válik,
- Az élet „zajos” körülményei között a matematika szabályait némileg módosítani célszerű. Ha szolgáian követjük a matematika „kőbe vésett” szabályait, a kölcsönös büntetés elszabadulhat.

Lehetséges partnereinket három eltérően kezelendő csoportba oszthatjuk

- A csoportokat a kapcsolat szorosságától, érzelmi töltöttségétől és várható gyakoriságától függően, alakítjuk ki.
- Az első - nagy létszámú - csoportba azok tartoznak, akikkel életünk szokásos „csereügyleteit” intézzük a munkahelyen és a lakóhelyen, a hivatalokban és piacon, az iskolában és az orvosi rendelőben stb.
- A második - rendkívül szűk kör - azokból áll, akikhez szoros, intim kapcsolatok fűznek. Velük hosszú időn keresztül szeretnénk/fogunk együtt élni és itt a kapcsolatot alapvetően átszínezz az érzelem.
- A harmadik csoportot azok a - globalizáció és a zérussá váló tranzakciós költségek miatt – szinte áttekinthetetlenül nagygyá váló csoport tagjai alkotják, akikkel a véletlenek sodorhatnak össze, és egy újabb találkozás esélye kicsi.
- Mindhárom csoport esetén - a kapcsolatok sajátosságának megfelelően - célszerű a TFT szűkszavú parancsolataitól eltérni.

Az élet szokásos csere-ügyleteinek csoportja

- E csoport tagjaival életünk normális menetében - munkahelyen, lakóhelyen, vásárlásnál, szórakozásnál, orvosnál, iskolában stb. - rendszeresen találkozunk,
- Szinte bizonyos, hogy még évekkel később is lesznek „üzleti” és elintézendő ügyeink velük. Ezért törekedni érdemes „normális” kapcsolatot kialakítani,
- A világ azonban a 21. században áttekinthetetlen és kaotikus lett. Könnyű félreérteni a másik lépését, amire a TFT büntetést ír elő. Ez pedig elindíthatja a kölcsönös büntetés eszkalációját,
- Ilyenkor, hogy a kapcsolat végzetszerű romlásának elejét vehetjük, célszerű visszafogjuk magunkat: legalább egy lépésben térjünk el az azonnali visszavágás kíméletlen reakciójától. Ne küldjük el a másikat rögtön „melegebb éghajlatra”, ne szakítsunk vele véglegesen. A további együttműködést megmentheti, ha a TFT helyett, **TF2T**-t játszol.
- Az ötödik – kiegészítő - parancsolat ezért előírja: **„Légy megfontolt”**.

Az intim kapcsolataink szűk világa

- A kapcsolatok második – szoros és intim - típusa még több belátást igényel. A 20. században ugyanis ezen a területen alapvetően új helyzet állt elő: a partnerek választéka kiszélesedett, a választási szabadsága pedig megnőtt. Emiatt mindenki elvárja a kimagasló „szolgáltatásokat”, és ha valamivel elégedetlen, kész - mert könnyű - azonnal tovább állni. Ez pedig kiformálta a „csak én számítok”
- Ám ez - előnyei mellett - egy csapdahelyzetet teremt. Csak látszólag jársz jól, ha a nem kedved szerint teljesítő partneredet – barátodat vagy szerelmedet - azonnal lecseréled. Joggal tanítja a marketing: könnyebb megtartani és boldoggá tenni egy régi fogyasztót, mint megszerezni egy újat.
- Nem építhető arra siker, hogy rendre kielégítetlenül hagyod partneredet, és mindig újat keresel.
- Tartós és boldog kapcsolat a hatodik - kiegészítő - parancsolatra építhető: **Légy ráhangolódásra kész.**

A globális világ veled véletlenszerűen kapcsolatba kerülő partnereinek csoportja

- Az utolsó, hetedik - kiegészítő - parancsolat a globális világban rendre elénk bukkanó ismeretlenekre vonatkozik.
- Az idegenek egykor veszélyt jelentettek, akiket ezért kerülni kellett. A napjainkban azonban kikerülhetetlen a velük való tömeges találkozás.
- Ám, minthogy mindenki arra számít, megelőlegezett gesztusa viszonzatlanul marad, az egymásba botlók, segítség nélkül elmennek egymás mellett.
- Ugyanakkor a világot élhetőbbé formálja ha segítőkészen viszonyulsz az ismeretlenekhez. Érdeked fűződik ahhoz, hogy kooperáció-barát, együttműködőkész kapcsolat jellemezze a világot.
- Emiatt felülírva a költségtakarékosság követelményét, bizonyos mértékben érdemes megadni a segítséget, mert ezzel is a bizalmat építjük. Vagyis, ismeretlenekkel találkozva, kövesd a hetedik – kiegészítő – parancsolatot: **Légy segítőkész**