

BERTÓK SZABOLCS<sup>1</sup>**Miért lennék légiforgalmi irányító?****Why should I be an Air Traffic Controller?****Absztrakt**

*Hogy mi az, ami vonzza, mi keríti hatálmába a vérbeli légiforgalmi irányítót, hogy ezt a hivatást válassza? A miérte, nehéz megadnia választ, valószínűleg semmilyen kutatás nem tudna értelmes választ adni erre. A szerző tanulmányában arra vállalkozot, hogy feltárja azokat a lehetséges motívumokat, melyek általában jellemzők a pályaválasztás során.*

*Kulcsszavak: légiforgalom, motiváció, Maslow*

**Abstract**

*The main question is what are the most significant features which make one choose air traffic control profession. Answering this question is very hard, there is not any survey which can give an answer for it. The author's main aim is to reveal those significant features which can play a substantial and decisive role in subsequent career choices and education.*

*Keywords: air traffic, motivation, Maslow*

**BEVEZETŐ**

A címben szereplő kérdés talán furcsának tűnhet, de valószínűsíthetően minden kollégám feltette magának, mielőtt ezt a pályát választotta.

Tulajdonképpen mit is csinál egy légiforgalmi irányító?

A munkaköri leírásunk szerint a fő feladataink a következők volnának:

- légi járművek összeütközésének megelőzése:
  - másik légi járművel;
  - egyéb járművel;
  - akadállyal.

<sup>1</sup> Nemzeti Közszerzőgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató/National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: [timbitumbi@gmail.com](mailto:timbitumbi@gmail.com)

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

- a légiforgalom gyors, biztonságos áramlásának biztosítása;
- riasztó szolgálat nyújtása

Száraz meghatározás, ugye? Mi ebben olyan nagyon vonzó sokak számára? A megértéshez talán közelebb juthatunk, ha megnézzük ezt a sokkal gyakorlatiasabb megfogalmazást...

„Olyan, mintha egy kajakban eveznél egy hegyi patakon és közben mobiltelefonon beszélnél: a víz sodrása a légiforgalom, a kajak a repülés biztonsága, a kiálló sziklák a veszélyek, az evező az irányítói utasítás, a mobiltelefon minden egyéb, amivel közben foglalkoznod kell; nem tudod megállítani a vizet, de az evezőt be tudod tenni, hogy elkerüld az ütközést...” (egy légiforgalmi irányító)

Egyfajta magyarázat az úgynevezett „flow-élmény” lehet. Csíkszentmihályi Mihály a tökéletes élményről, mint *flow-ról*, *azaz áramlatról* beszél. Véleménye szerint bármilyen tevékenység okozhat „különleges” élményt az embernek, ami egyszerre vált ki sikerességet és meglegedettséget, és kíván belemerülést és koncentrációt. Érdekes, hogy ezen élmények közé sorolja még a szerelmi élményeket is.

Szerelem? Egy szakma iránt?! Éppúgy, mint az emberek közötti érzelmekkel kapcsolatos használatban, a szakma iránt érzett szerelemnek sincs igazából magyarázata. Próbáltak és próbálnak sokan mindenféle elméleteket felállítani rá, de meggyőzően még senkinek sem sikerült, hogyan képes egy gyönyörű, csinos, okos nő beleszeretni egy látszólag ronda, pocakos, nem túl értelmes pasiba? Hogyan képes arra ítélni magát az ember, hogy nap, mint nap felmásszon azon a hatvanhat lépcsőfokon, beüljön a mikrofon mögé, több milliárd forint értékű technikáért és több tucat ember életéért vállaljon önként felelősséget, minden hibájáért a börtönt vagy az idegszanatóriumot kockáztatva?

Magam is légiforgalmi irányító lévén a kérdésre elég nagyfokú rálátással rendelkezem, a pályaválasztás indoka azonban még előttem is bizonyos fokig rejtély. Még rejtélyesebb azonban az az erő, amely – mint látni fogjuk – az olykor mostoha munkakörülmények és anyagi megbecsülés ellenére is ezen a pályán tartja az embereket. Ez motivált arra, hogy ebben a témában egy kisebb kutatást végezzek azon feltevések igazolására, melyek szerint:

- a) a légiforgalmi irányító szakmában – mint általában a „szerelemszakmákban” – nem a „hagyományos”, „katonai” motiváló erők működnek;
- b) különbség van a különböző generációkhoz tartozó légiforgalmi irányítók motivációja között – az idősebbeket valószínűleg a szakmai dolgok, a fiatalokat valószínűleg az anyagiak, a körülmények motiválják; ezt a mostani fiatal generáció átlagos tagjain tett megfigyelésekre alapozom.

A feltett kérdéseken látszik majd, hogy nagyon is jól tudom, hogy MI az, ami vonzza, hatalmába keríti a vérbeli légiforgalmi irányítót, a MIÉRTre azonban a fent már ismertetett okok miatt véleményem szerint valószínűleg semmilyen kutatás nem tudna értelmes választ adni.

Mielőtt azonban rátérnénk a kutatásra, ismerkedjünk meg a kérdéssel kapcsolatos eddigi motivációelméleti eredményekkel.

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

## A MOTIVÁLÓ ERŐ KÉRDÉS MASLOW ÉS HERZBERG SZEMÉVEL

Maslow mellett talán Herzberg kéttényező-elmélete a sokakat leginkább elgondolkoztató tartalomelmélet. Herzberg a 60-as évek amerikai jóléti társadalmát empirikus módon vizsgálva alapozta meg elméletét, amelynek kiindulópontjául a munkával való elégedettség tényezői (és nem a motivációkat mozgató szükségletek) szolgáltak.

Herzberg kimutatta, hogy más tényezők hatnak a dolgozók munkával való elégedettségére, mint a motivációjukra. Ennek megfelelően két tényezőcsoportot különböztetett meg: az ún. higiénés tényezőket és a motivátorokat.

- Motivátoroknak az olyan tényezők bizonyultak, mint az eredmény, az elismertség, az előmeneteli lehetőségek, a nagyobb felelősség, a személyes fejlődés vagy a munka tartalma, érdekessége. Ezek lényegében nem mások, mint a benső motivációs tényezők, amelyek jól kapcsolhatók a Maslow által megnevezett magasabb rendű szükségletekhez. Ezekkel a tényezőkkel magyarázhatjuk a munkával való megelégedettséget, míg kielégítetlenségük esetén ez a megelégedettség hiányzik.
- A következő higiénés tényezőkre hívta fel a figyelmet: a munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői (a szervezetre jellemző szabályok, működési elvek, a közvetlen munkafeltételek, a fizetés nagysága, a közvetlen munkafelügyelet, a munkavégzés biztonsága) és a munka társas környezete (a közvetlen vezetővel, a munkatársakkal és a beosztottakkal való kapcsolat minősége, kommunikáció, a kivívott státusz, vagy a magánélet). Észrevehető, hogy ezek a tényezők a Maslow által külsődlegesnek nevezett motivációs tényezőknek, illetve másfelől alacsonyabb rendű szükségleteknek feleltethetők meg.

## GYAKORLATI KÖVETKEZMÉNYEK

Herzberg eredményeinek tükrében el kell vetnünk azt a hiedelmet, hogy a szükségletek valamennyi szintje képes motivációt kiváltani. Maslow felfogása szerint ugyanis valamennyi szükségletszint képes megelégedettséget kiváltani, nem teljesülésük ellenben elégedettséghez vezet. Herzberg eredményei cáfolják ezt a felfogást: szerinte a „munkahelyi elégedettség ellentéte nem a munkahelyi elégedetlenség, hanem inkább az, hogy hiányzik az elégedettség – a motivátorok esetében, s hasonlóképpen a munkahelyi elégedetlenség ellentéte nem a munkahelyi elégedettség, hanem az elégedetlenség hiánya – a higiénés tényezőknél.”

## LEHET-E PÉNZZEL MOTIVÁLNI?

Herzberg szerint motivációs szempontból nincs érdemi különbség a negatív rugdosások (ellenőrzés, szervezeti szabályok) és a pozitív rugdosás (pénz, anyagi ösztönzés) között. Az anyagi ösztönzők felkínálásával csupán a pénzt felkínáló kerül motivált állapotba, ő szeretne bizonyos magatartást kiváltani, bizonyos eredményt elérni. A másik csak a pénz elnyerésére törekszik, s csupán azért teszi meg azt, amit elvárnak tőle. Motivációról azon-

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

ban – Herzberg felfogása szerint – csak akkor beszélhetünk, ha az nem szorul állandó külső megerősítésre, hanem maga akar cselekedni, egyfajta „belső generátor” hajtja.

Érdeemes tehát összevetni a maslow-i és a herzbergi megközelítést, hiszen a „lehet-e pénzzel motiválni” – kérdésre merőben eltérő választ adnak: előbbi szerint a szükséglet hierarchia alsó szintjeihez is kapcsolható motiváció, utóbbi szerint nem. A kettejük közötti ellentmondás korántsem olyan kibékíthetetlen, mint az első pillantásra látszik. Míg ugyanis Maslow a 40-es évek amerikai átlagemberét szem előtt tartva állította fel tételait, addig Herzberg 20 évvel később az amerikai jóléti társadalmából vette mintáját. Válaszadóinak fiziológiai, biztonsági szükségletei nagy valószínűséggel kielégítettek voltak és feltehetően társas szükségleteik egy jó része is. Így nem meglepő, hogy az alacsonyabb szinteken lévő szükségletekről azt derítette ki a vizsgálat, hogy azok nem motiválnak. Ez azonban nincs ellentmondásban Maslow tételével sem: a kielégített szükségletek nem motiválnak.

## MIVEL LEHET MOTIVÁCIÓT ELÉRNI?

Herzberg e kérdés megválaszolásának lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében keresi. Ennek elveit és az ebből eredő motivátorokat az alábbi táblázat foglalja össze:

	<i>Elv</i>	<i>Ebből eredő motivátor</i>
A	Csökkenő ellenőrzés az elszámoltathatóság fenntartásával	Felelősség és egyéni eredményesség érzete
B	A saját munkáért való elszámoltathatóság növelése	Felelősség és elismerés
C	Bízunk teljes természetes szervezeti egységeket egy-egy személyre (modul, divízió, terület, stb.)	Felelősség, eredmény és elismerés
D	Hatáskör növelése az alkalmazott tevékenységi körében, munkaköri szabadság	Felelősség, eredmény és elismerés
E	Az időszaki jelentéseket inkább közvetlenül a dolgozó kapja kézhez, semmint a közvetlen főnöke	Belső elismerés
F	Új, nehezebb feladatok felvétele a munkakörbe, amelyeket előzőleg nem végzett	Fejlődés és tanulás
G	Bízunk speciális vagy specializált feladatok az egyénre, amelyek révén szakértővé válhat	Felelősség, fejlődés, előmenetel

*Forrás: HERZBERG, F. R.: Még egyszer: hogyan ösztönözzük beosztottainkat?*

*In.: ENGLÄNDER Tibor (szerk.): Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974.*

365. old.

## AZ ELMÉLET KRITIKÁJA

Az elmélet nagy előnye, hogy egyértelmű eligazítást ad a vezetőknek arra nézve, hogy a felmerülő motivációs, vagy elégedetlenségi problémákat hogyan oldják meg. Későbbi kutatások azonban a modell több jelentős problémáját mutatták ki. A legfontosabb észrevételek a következők:

1. A vizsgálat eredményeit részben magyarázhatjuk az alapvető attribúciós hiba szerint is: az emberek a munkával kapcsolatos pozitív élményeket maguknak tulajdonították (benső tényezők), míg a negatívakat külső tényezőknek.
2. A Herzberg által alkalmazott vizsgálati eljárásnak van egy erős torzító hatása, mert kizárólag egyéni visszaemlékezésekre alapozott, tehát a szelektív észlelés hatásait nem küszöbölte ki. Továbbá nem vette figyelembe az egyéni különbségeket (az önbizalom, képességek, stb.).
3. Nem fogalmazott meg átfogó elégedettségi mércét, így előfordulhatott az is, hogy valaki nem szereti munkájának egy részét, míg egészében elfogadhatónak tartja.
4. Herzberg feltételezi, hogy a termelékenység és a megelégedettség között közvetlen összefüggés van. Az általa alkalmazott kutatásmódszertan ugyanakkor csak a megelégedettséget mérte, a termelékenységet nem. Ahhoz, hogy kutatási eredményét relevánsnak tekintsük, el kell fogadnunk a fenti feltételezést.

A felsorolt kritikai észrevételek ellenére Herzberg elméletét is mérföldkőnek tekinthetjük a motivációelméletek vonulatában és gyakorlati hatása, elterjedtsége és népszerűsége a gyakorló vezetők körében kétségbevonhatatlan. Jelentősége az, hogy rámutatott: van néhány olyan vezetők által fontosnak tekintett tényező, amellyel kényelmesebbé, kellemesebbé tehetők a munkafeltételek, de valójában motivációt nem lehet elérni velük.

## DE HOGYAN JÖN MINDEZ A LÉGIFORGALMI IRÁNYÍTÁSHOZ?!

A fenti táblázatban ismertetett elvek és motivátorok gyakorlatilag teljes egészében tetten érhetők a mi szakmánkban is. Hogy miképpen, arra a kutatási eredmények talán választ adnak.

A kutatás egyáltalán nem reprezentatív, szinte csak egy repülőter légiforgalmi irányítói voltak benne érintettek, legnagyobb sajnálatomra pusztán 1 civil légiforgalmi irányító válaszolta meg a rövid kérdőívet.

A felmérés során – hipotézisemet igazolandó – feltétlenül külön kellett választani a különböző generációkhoz tartozó kollégákat.

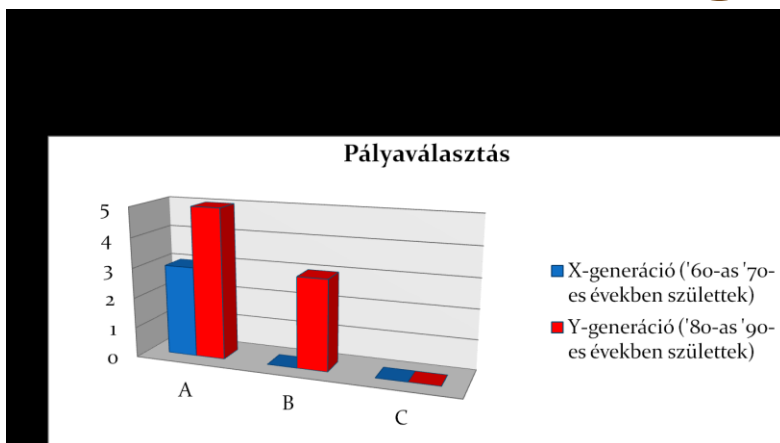
1. Az első gyakorlatilag egy direkt kérdés a pályaválasztásra vonatkozóan:

„Miért lettél katonai légiforgalmi irányító? ”

Erre a következő eredmény született:

## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

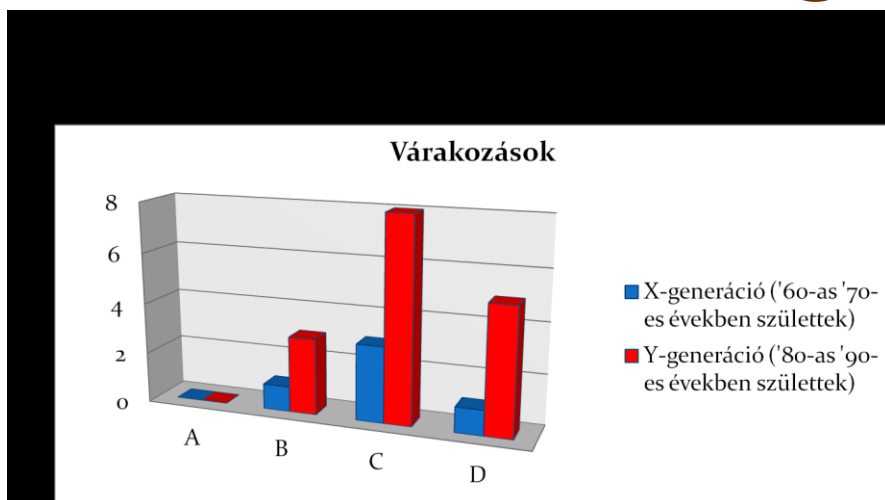


- A. Már középiskolás koromban eldöntöttem, hogy szeretnék a repülésben, légitársaságban dolgozni, mindig is nagyon érdekelt.
- B. Elsősorban katona szerettem volna lenni, időközben ez a szak felkeltette az érdeklődésemet, gondoltam, megpróbálom.
- C. Nem kifejezetten érdekelt a repülés, mindegy volt, hogy a honvédségen belül hová kerülök, hallottam, hogy ez egy "kényelmes" szakma, azért választottam.

Erősen pályamotiváltak vettem azokat, akik az A választ adták (régóta érdeklődnek, előzetes tudással rendelkeznek – „elemi szerelem”), közepesen a B választ adókat (később kezdtek érdeklődni – „feléledő szerelem”), érdektelenek lettek volna a C választ adók. Az idősebb korosztály mind az A választ adta, viszont a fiatalok egy része már a B kategóriába tartozik. Ez utóbbi eredmény valószínűleg a közelmúlt óta jellemző képzési rendszernek is betudható. Már itt tetten érhető, hogy ezt a pályát nem a kényelmesen végezhető, sok pénzzel járó szakmákat kedvelők választják.

2. A következő kérdés a pályával kapcsolatos elvárásokról, előfeltevésekről, hiedelmekről szól:

„Mit vártál ettől a munkától?”

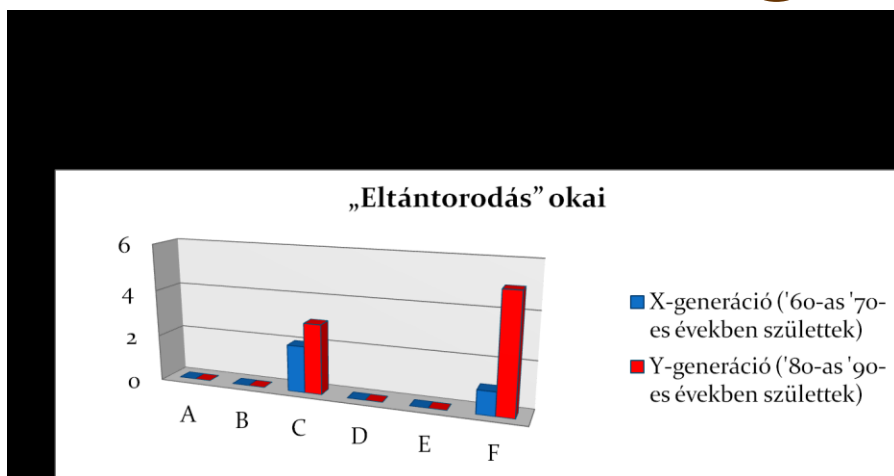


- A. Gyors előrelépési lehetőség.
- B. Magas fizetés, jó munkakörülmények (a többi katonai szakhoz képest).
- C. Kihívásokkal, érdekes megoldandó szituációkkal teli légiforgalmi irányítói szakmai munka.
- D. Külföldi tanulmányi utak, missziók lehetősége.

Ez az egyik legérdekesebb kérdés, egyszerre több dologra is rávilágít. Elsősorban arra, hogy „nálunk” gyakorlatilag egyáltalán nem „működnek” a hagyományos katonai motivátorok (előrelépés, magasabb rendfokozat, beosztás, stb.). Másfelől megjelenik a pénz és a munkakörülmények is, mint bizonyos fokú motiváló tényezők, mégpedig érdekes módon a „fiatalok” és az „öregék” között csaknem ugyanolyan arányban a többi ponthoz képest. A generációs különbség legjobban a D válasznál érhető tetten, ez feltevésem szerint a fiatalabb nemzedék „kalandvágyóbb” természetéből adódik.

3. A következő kérdés nagyon súlyos – de egyúttal kutatásom szempontjából lényeges és meglehetősen „hatékony” – kérdés:

„Miben csalódtál a legnagyobbat (már ha csalódtál)?”



- A. Nem csalódtam, pontosan erre számítottam.
- B. A fizetésem jóval kevesebb, mint amire számítottam.
- C. A munkakörülmények, technikai eszközök sokkal rosszabb állapotban vannak, mint vártam.
- D. Nincs lehetőségem az előrejutásra.
- E. Nincs esélyem külföldi tanulmányi utakra, beosztásokra.
- F. A valóságban tapasztalt csekély légiforgalom miatt a szakmai munka nem jelent kihívást számomra.

A generációs különbség ennél a kérdésnél a legszembeesőbb, de ez teljesen érthető is. Van-e csalódást keltőbb dolog egy fiatal, életerős, „friss fejű”, tette kész ember számára, ha nem, vagy csak „csökkentett módban” csinálhatja azt, amiért tanult, és amire egész addigi életében várt? Az idősebb korosztály még akkor kezdte a szakmát, amikor az intenzív légiforgalmat jelentett rengeteg kihívással, így számukra akkor a munkakörülmények voltak a legelkeserítőbbek. Ma már sajnos a szakmai kihívásnak is híján vagyunk és rossz látni, ahogyan a fiatalok sorra kiábrándulnak. A szakma, a „szerető” nem olyan izgalmas, nem olyan „tűzes”, mint várták.

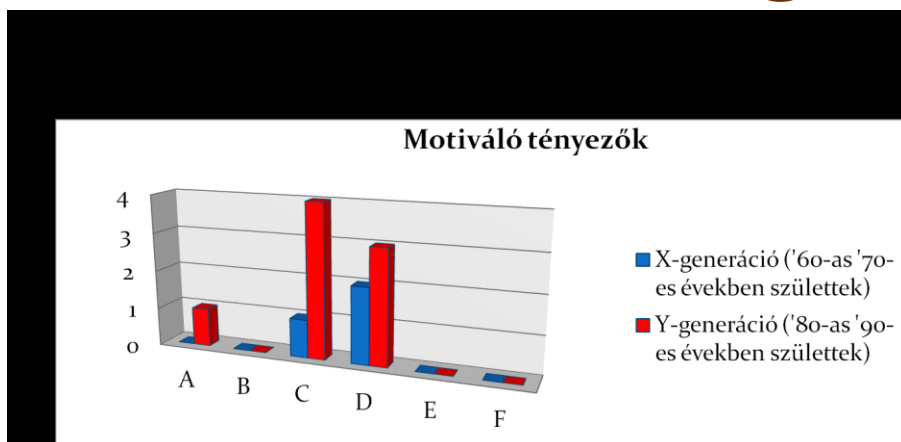
4. A következő kérdés kissé provokatív lehet, ezzel próbáltam leginkább rávilágítani a korosztályok között levő motivációs különbségekre:

„Ha kapnál egy állásajánlatot egy MÁSIK SZAKMÁBAN egy nagyon kedvező (rendezett munkakörülmények, kiszámítható munkaidő, előrejutás, stb.), jól fizetett (jelenlegi bérednek mondjuk, a két-háromszorosát kapnád!) munkakörre, mi lenne az, amiért visszautasítanád?”



## HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám



- A. Mindenképpen visszautasítanám, mert még ebben a formában is szeretem ezt a szakmát.
- B. Ha jelen munkahelyemen sokkal jobbak lennének a munkakörülmények.
- C. Ha a jelenlegi fizetésemnek legalább kétszeresét kapnám.
- D. Ha sokkal nagyobb és összetettebb lenne a légiforgalom, így sokkal hasznosabbnak érezném magam és végre valóban azt csinálhatnám, amit szeretek.
- E. Ha több lehetőségem lenne külföldi tanulmányokra és beosztásokra, missziókra.
- F. Ha több esélyem lenne a gyors előrejutásra.

Megfigyelhető, hogy itt az „általános” katonai motivátorok egyáltalán meg sem jelennek. Érdekes dolog, hogy a legelhivatottabb a legfiatalabb generációból kerül ki. Ugyanakkor az is látszik, hogy a munkahelyváltásnál már kőkeményen a „pénz beszél” a fiatalok körében! Többen maradnának közülük a több fizetésért, mint a nagyobb szakmai kihívásért? „Tehetősebb szerető” a „tüzesebb” helyett? Itt az idősebbek tűnnek szakmailag elhivatottabbnak, de ebben a válaszban nem a megfontoltság, az újtól való tartózkodás érhető-e tetten?!

## ÖSSZEGZÉS

A fentiekből megállapítható, hogy az első hipotézis jelentős mértékben bizonyítást nyert. A mi szakmánkban – pontosan úgy, mint a pilótákéban, az autóversenyzőkéban, vagy bármely más „szerelemszakmában” – nem „működnek” a „hagyományos”, vagy a „katonai” motivátorok. Általánosságban elmondható, hogy a légiforgalmi irányítók jelentős része fontosabbnak tartja a szakmai kihívást, irányítói problémák, helyzetek megoldását, mint a fizetést, a rendfokozati, beosztási előrejutást. A másik hipotézis viszont – nagy meglepetésre – csaknem egészében megcáfolódott; azért megnyugtató látni, hogy a fiatal kollégák legalább annyira elhivatottak, „szerelmesek” ebbe a sokszor hálátlan, nehéz, sokak által nem értett, félreismert, de mégis nagyon szép szakmába. Nem a mai fiatalok „pénz, híres-

# HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2016. IX. évfolyam 1. szám

ség, limuzin” életcélja (?!) látszik bennük, hanem valami mély kötődés, tenni akarás ebben a munkában; nem az elismerésért, hanem azért a megmagyarázhatatlan dologért.

Végezetül álljon itt még egy idézet, ami egészen jól jellemez minket:

„Nézzte, uram! Légiforgalmi irányítók vagyunk. Teljesen különbözünk a pilótáktól, más-képp gondolkodunk. Ők minket túlságosan aggodalmaskodónak tartanak, mi őket meg-gondolatlanoknak. Bevallom, nem sörözünk együtt velük, ők sem söröznek velünk. De MI azért vagyunk, hogy ŐK MINDEN este, TELJES LÉTSZÁMBAN együtt sörözhessenek!” (Telefonbeszélgetés részlet)



Külön köszönettel tartozom minden kedves kollégámnak, amiért kitöltötték a kérdőívet és ezzel közvetlenül segítették e dolgozat létrehozását!

## FORRÁSOK

1. [http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/esztetika\\_tap\\_alap/11\\_a\\_flow\\_lmny.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/esztetika_tap_alap/11_a_flow_lmny.html) Letöltés ideje: 2015. 12. 15.
2. <http://www.magabiztos.hu/olvasnivalo/a-penz-nem-motival-a-motivaciorol-herzberg-szemevel/> Letöltés ideje: 2015. 10. 27.
3. Szolgálati utasítás a MH. 86. SZHB Légiforgalmi Irányító Szolgálat részére (2009)