

## DÖNTÉSHELYZETBEN

A cikk bemutatja döntéseink pszichológiai alapjait az ember személyiségvonásai és a döntéshozatal során bekövetkező pszichés folyamatok segítségével.

Az írás részletesen elemzi a katonai döntések sajátos körülményeit, példaként említve olyan hivatást, ahol a meghozott döntések a legtöbb esetben nagy jelentőséggel bírnak, nagy szakmai felkészültséget, gyakorlatot, megfelelő személyiséget igényelnek, és megkövetelik a tevékenységgel járó stressz hosszú távú elviselését.

Az írás részletesen foglalkozik a repülési döntésekkel, amely a szakterület sajátos környezete révén a téma kiemelten kutatott területe, és ahol egy hibás döntés meghozatala is sok esetben végzetes következményekkel járhat.

### BEVEZETŐ

Az ember mindennapjait számtalan apróbb döntések kísérik, amelyek legtöbbször rutin jellegű folyamatok. Nem is gondolunk arra, hogy most éppen döntöttünk valamiről, hanem egy, a személyiségünket jellemző, kialakult séma szerint járunk el.

Nagy valószínűséggel mindenki kerül élete során olyan helyzetbe, amikor egy adott döntés saját léte, vagy a környezete számára is komolyabb hatással van. Lehetnek ezek a döntések életszakaszok határain (pl. iskola-, munkahelyválasztás, házasságkötés, gyermekvállalás, lakhelyválasztás...), de néha rákényszerülhetünk arra is, hogy a körülmények hirtelen megváltozására reagálva kelljen rövid időn belül, esetenként azonnal adekvát döntést hoznunk. Legsúlyosabb esetekben a helyes döntés saját, vagy más emberek életére, testi épségére is kihathat.

Egyes munkakörök sajátos jellegéből adódóan a meghozott valamennyi döntés kimenetele alapvető jelentőségű, ezért egy-egy ilyen döntéshozatal nagy szakmai felkészültséget és megfelelő képességekkel felruházott személyiséget követel, aki képes a tevékenységgel járó stressz hosszú távú elviselésére is. Az ilyen jellegű tevékenységeknél meg kell különböztetnünk olyan hivatást, ahol a döntések az egyes emberek egzisztenciájára közvetve (pl. államigazgatás), vagy közvetlenül lehetnek kihatással (pl.: orvosok, tűzoltók, rendvédelmi szervek). Szintén kicsit másként értelmezhető a döntési helyzet a veszélyes üzemek felelős mérnökei, vezetői, ill. a polgári repülés óriási felelősséggel felruházott szakemberei részéről (repülőgépvezetők, légiirányítók, repülőműszaki szakszemélyzet...).

A fenti csoportoktól kissé eltérő a katonai feladatokat végző szakemberek helyzete. A katonai döntések pszichikai háttérfolyamatait kutatva nem lehet elmenni a mellett, hogy a döntéseink jelentős részben erkölcsi és etikai alapon születnek. Ott a katona személyiségében ütközhet a parancs, a feladat végrehajtásának kötelme egy magasabb szintű etikai és erkölcsi értékrenddel.

### A DÖNTÉSI FOLYAMATOK PSZICHOLÓGIAI ALAPJAI

Személyiségnek nevezzük a konkrét embert, mint a társadalom tagját, aki meghatározott fizikai és pszichikai sajátosságokkal rendelkezik.

Amikor az egyes pszichés folyamatokat vizsgáljuk, megállapítható, hogy azok nem egymástól izoláltan, hanem bonyolult összefüggésekben, egymásra való hatásukban jelennek meg és így a személyiséget is a maga egységes egészében és minőségének sokoldalúságában kell tekinteni.

Az ember pszichés tulajdonságait szemlélve, figyelembe kell venni, hogy állandó és rögzült emberi személyiségről nem beszélhetünk. A személyiségbeli sajátosságok folyamatos változásokon mennek át, fejlődnek, és csak viszonylagosan állandóak és rögzültek az adott személyiség viszonylatában.

Bizonyos személyiségvonások már a születéskor kialakulnak. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az ember kész érdeklődéssel, képességekkel, jellemvonásokkal jön a világra. Ezek a tulajdonságok az ember egyéni életében és tevékenységében állandóan változnak. Ugyanakkor az ember már születésétől fogva rendelkezik bizonyos idegrendszeri felépítettséggel – elsősorban az agy szerkezetét illetően – az idegrendszer meghatározott erejével, kiegyensúlyozottságával és az alapvető idegi folyamatok mozgékonyosságával (izgalom és gátlás). Ezen alapokról indul az ember pszichés tulajdonságainak fejlődése, változása, köztük az egyéni sajátosságok, adottságok kialakulása is. Ezekről az adottságokról függenek az emberi képességek, a temperamentum és a jellem további fejlődése. Nem végzettszerűen határozzák meg azonban ezeknek a jellemzőknek az alakulását, nem ez az egyetlen fő feltétel, amelytől az ember egyénisége függ. Az adottságok között vezető helyet foglal el a felsőbb idegtevékenység típusa, az idegrendszeri típus azonban nem marad állandó az emberi élet folyamán, hanem lényeges változáson megy keresztül, többek között a nevelés és a kiképzés hatására. Következésképpen az ember egyénisége (jellem, érdeklődés, képességek...) annak ellenére, hogy sokban függ a vele született tulajdonságoktól, mindig magán viseli az ember életútját, a kiképzés és a nevelés során keletkező hatásokat. Elmondhatjuk, tehát, hogy az ember a kiképzés és a nevelés során válik személyiséggé.

Majdnem minden feladat teljesítését különböző pszichikus tevékenységek előzik meg (megfigyelés, bevésés, felidézés, képzelet, gondolkodás, átélés). Ha a feladatok egyszerűek, mindig azonos feltételek között kell azokat teljesíteni, az egyének nem kerülnek szembe nehézségekkel, akkor nincs szükség döntéshozatalra és a feladat végrehajtására való felkészülésre sem. Ilyenkor a cselekvést bizonyos, előzetesen begyakorolt sémának (dinamikus sztereotípiák) megfelelően gondolatban ellenőrizzük. Ha a feltételek megváltoznak, akkor a szellemi és motorikus tevékenységeknek előzetes gyakorlással elsajátított sémája esetleg nem illeszkedik az új helyzetre, így új cselekvési modellt kell begyakorolni.

Ha a feladatok bonyolultak, nehézségi fokuk nagy és változó környezetben, veszélyes feltételek között kell végrehajtani, a döntési folyamatra való felkészülés már csak azért is követel meg nagyobb szellemi erőfeszítést, mert ki kell dolgozni a cselekvésnek az adott feltételek között lehető legkedvezőbb módját. Amikor döntéshozatal válik szükségessé, akkor a gondolkodási folyamatok, az emlékezet, a képzelőerő, az érzelmek azonnal aktivizálódnak, a probléma felé irányulnak. A probléma felmerülése önmagában véve természetesen még nem elég ahhoz, hogy az emberi elme aktivizálódjék, ehhez feltétlenül szükség van erős motivációra, és az egyének rendelkeznie kell képességekkel, megoldási eszközrendszerrel. Így adott feladat nehézsége, a megoldás hatékonysága nagymértékben függ az egyéntől.<sup>1</sup>

A döntés a cselekvés alternatívái közötti választás. Pszichológiai szempontból azonban csak akkor beszélhetünk döntésről, ha cselekvésünk valamilyen jellegű választásélménnyel jár együtt. E nélkül inkább csak cselekvési készségek (sztereotípiák) működéséről beszélhetünk. A cikkben már korábban is említett sztereotípiák ugyanis nemcsak egyértelmű, hanem alternatív helyzetekben is fellépnek, mintegy helyettesítve a döntés műveletét. Ezért az, hogy valaki pszichológiai szempontból mikor dönt, és mikor nem dönt, sohasem kizárólagos érvényű.<sup>2</sup>

Az adott személy lehetséges döntési folyamatainak feltérképezéséhez az alábbi befolyásoló tényezők alapos ismeretére van szükségünk:

- milyen az egyén tevékenységét meghatározó irányultság és motiváció;
- a meglévő adottságok alapján milyen képességekkel rendelkezik;
- milyenek az egyén temperamentumát meghatározó biológiai sajátosságok;
- milyen az egyén jellege, vagyis milyen egyéni pszichológiai vonásokkal rendelkezik, amelyek meghatározzák,

<sup>1</sup> CENDROWSKI, Jerzy – SWEBOCKI, Stefan: Pszichológia a harcban és a katonai vezetésben. Bp.: Zrínyi katonai kiadó, 1976.

<sup>2</sup> SZABÓ János Dr. (szerk): Pszichológia jegyzet. Bp.: ZMKA, 1994. p71

irányítják tevékenységét;<sup>3</sup>

- milyen az egyén szociális és szocializációs viszonyait is visszatükröző érzelmi állapota, amely a többek között morális, vagy erkölcsi alapokon nyugszik.

#### KATONAI DÖNTÉSEK

Minden egyes tevékenységet döntés előz meg. A helyes döntés legtöbbször a későbbi siker kulcsa. Még akkor is így van ez, ha adott esetben úgy tűnik számunkra: gondolkodás nélkül cselekedtünk, vagy választási lehetőségünk sem volt. Valójában ilyenkor is választunk a „tenni valamit” és a „semmit sem tenni” között. A döntésnek tehát központi szerepe van egy tevékenység során. Éppen ezért a parancsnokok számára – akiknek naponta számos jelentős hatású döntést kell hozniuk – rendkívül fontosak és hasznosak azok az ismeretek, amelyek a feladatok során a döntéshozatalban segítséget jelentenek.

Fel kell ismerni, hogy a döntési helyzetben lévő személy stresszhatás alatt van, amelyet a döntés következményeiben való bizonytalanság fokozhat. A nehézség okainak igazi és alapos számbavétele a lehetséges megoldások előfeltétele. Ugyanolyan körülmények között egyszerre több megoldás is kínálkozik, amelyek – a gondos mérlegelés előtt – egyformán lehetnek hátrányosak vagy éppen elfogadhatóak. Ezért nemcsak egyetlen szempontra kell figyelniük (és ehhez örökösen ragaszkodniuk), amikor az egyes lehetőségek előnyeit és hátrányait latolgatjuk. A teljes folyamatra kell tekintettel lenni, ami a nehézségekkel való találkozással kezdődik, majd az okok elemzésével folytatódik. Ezután következhet a lehetséges megoldások közül az egyik kijelölése és végrehajtása. Tény az, hogy adott helyzetben dönteni kell! Előfordulhat, hogy a rosszabb megoldás is jobb, mintha nem történne semmi. Ha a döntés már megszületett, hozzá kell kezdeni a megvalósításhoz szükséges érzelmi és értelmi energiák mozgósításához.

Döntéshozatal alkalmával az ember gyakran él át belső feszültséget, a döntés ugyanis a cél elérésének az előfeltétele, de a felelősség vállalása is. Több lehetséges megoldás közül csak az egyiket választhatjuk végérvényesen, a többi megoldás adta lehetőségek elvesztése mellett. Egy-egy komolyabb döntés meghozatala nagy pszichés megkönnyebbüléssel járhat. Ezt az energia-felszabadulást a döntés megvalósítási folyamatában tudjuk igazán jól felhasználni. A döntéshozatal következményeként a megkönnyebbülés és a végrehajtásra fordított figyelem gyakran belső erőforrásaink egyesüléséhez és megerősödéséhez vezethet. Azonban a belső feszültségek miatt gyakran jelentkezik egy sajátos abdikáció<sup>4</sup>, vagy utódöntés, és mivel személyiségünk tapasztalatok alapján épül, minden abdikáció személyiségünk beszűkülését, a tapasztalatszerzés elmulasztását jelentheti.

A döntéshozatal legtöbbször azonban nem a fent vázolt folyamat szerint megy végbe. Mivel a döntés mindig specifikus, – meghatározott körülményekhez kapcsolódó – a megoldás felkutatása is bizonyos magatartásformák során szerzett tapasztalatokhoz, és ismeretekhez kapcsolódik. Vagyis bizonyos tevékenységek során szerzett hosszú távú tapasztalatok teszik csak lehetővé, hogy gyorsan döntsünk a rossz és a jó lehetőségek között. Látható, hogy tapasztalatok birtokában a döntéshozatal egyre gyorsabbá válik, vagyis a döntéshozatalt is tanulni kell.

A katonai hivatás során a döntések meghozatalához szükséges személyiség alakulásában nem csak az egyén múltbéli tapasztalatainak van jelentősége, hanem jelentős befolyásoló tényező lehet az előtte álló szakmai perspektíva is.

<sup>3</sup> Re/470 Segédlet a repülőgépezető oktatók részére. I. rész, pszichológia. Bp.: A Honvédelmi Minisztérium kiadása, 1969. pp117-119

<sup>4</sup> az abdikálás visszavonást, a nézet elhagyását, a döntéshozatalról való lemondást jelenti, a kötelességet, a döntés átengedését másnak.

## A PARANCSNOK

Minden parancsnokra jellemző egyfajta egyéni vezetési stílus, amely általában az autokratikus, vagy demokratikus vezetési mód között helyezkedik el. Megfigyelhető, hogy döntéseiket többnyire azonos módon hozzák meg. A parancsnoknak tisztában kell lennie saját stílusával, és amikor egy-egy probléma kapcsán a megoldás lehetőségeit vizsgálja, mérlegelnie kell azt is, hogy vajon a meghozott döntés összhangban van-e a vezetési stílusával. Kutatások igazolják, hogy nagy valószínűséggel annak a vezetőnek a csapata eredményesebb a feladatok végrehajtása során, aki pszichológiai tekintetben többnyire távolságot tart csoportja tagjaival szemben.

A vezetői hatékonyság katonai munkakörnyezetben való vizsgálata a korábbi – civil környezetben szerzett tapasztalatokhoz, – eredményekhez képest váratlan fordulatot hozott. B-52-es bombázó repülőgép személyzetének körében végzett vizsgálatok során megállapítást nyert, hogy a legénység tagjai a gép személyzetének összes tagja közül a gépparancsnokban látták a csoport leginkább kedvelt tagját, és a gépparancsnok is pozitívan viszonyult a kulcsemberekhez.<sup>5</sup> Közel azonos eredmény született légelhárító, ill. harckocsizó csoportok vizsgálata során is, következésképpen nyilvánvalóvá vált, hogy katonai környezetben egy csoport eredményes működésének meghatározásában rendkívül fontos szerep jut a vezető és a csoport tagjai közötti kapcsolatnak. A későbbiekben érdemes lenne a kutatást összetett felépítésű katonai szervezetekre is kiterjeszteni, és megvizsgálni, hogy általánosíthatók-e a fenti eredmények.

A parancsnoki döntés eredményességét alapvetően az alábbi szempontok határozzák meg:

- a parancsnok feladatkörhöz szükséges követelményekhez való alkalmassága;
- a parancsnok személyének a csoport és a feladat sajátosságaihoz illeszkedő stílusa;
- a parancsnok elfogadottsága, ezáltal a csoport tagjaira való befolyás-gyakorlási képessége;
- a parancsnok és a csoport tagjainak egymáshoz való közelsége, viszonya;
- a csoport feladat- és szerepköréből adódó helyzete.<sup>6</sup>

Sokszor saját döntéseinket is felül kell bírálni, azonban veszélyes és megoldhatatlan helyzetet teremtene mindig mindent előlről vizsgálni. A döntés felülbírlata nem jelenti szükségképpen a korábbi döntés teljes elvetését, inkább jelenti az új, a korábitól eltérő feltételek között hozott megismételt döntéshozatalt, amelyet az előző értékelésének terhe nélkül kell megtenni.

## A HARCÁSZATI DÖNTÉSEK PONTOSÁGA ÉS HATÉKONYSÁGA

Adott harci körülmények között a parancsnok számára egy megalapozott döntés érdekében alapvetően fontos minél több harcászati és matematikai megfontolást keresni, a valós harchelyzet minél pontosabb megítélése érdekében (harcászati, technikai, ballisztikai, pszichológiai tényezők és azok hatásai). A harchelyzet minden részletre kiterjedő reprezentálása azonban a döntéshez szükséges harcászati megfontolások számát is jelentősen növelné, egy olyan környezetben, ahol a megfelelő döntés meghozatalához csak igen kis idő áll rendelkezésre.

Megállapítható, hogy egy harcászati döntésnek két alapvető mozzanata van:

1. a kiinduló harcászati adatok (létszámarány, technikai adatok, egyéb körülmények) alapján a veszteség megítélése, több változat kidolgozása mellett;
2. a változatok összehasonlítása, és az induló és várható következmény értékelése alapján a kedvező változat kidolgozása (játékelméleti megközelítés).

<sup>5</sup> Pszichológia, a ZMKA vezérkar tanfolyam hallgatói számára. MH ZMKA, Bp. 1994. pp40-43

<sup>6</sup> Pszichológia, a ZMKA vezérkar tanfolyam hallgatói számára. MH ZMKA, Bp. 1994. pp35-36

A kiinduló és elérendő állapot tisztázása nélkül a második mozzanat megalapozottan nem történhet meg. Mindkét mozzanat külön-külön is összetett, időigényes feladat, márpedig a parancsnok számára a döntésre csak néhány perc áll rendelkezésre. Ha a parancsnok a pontosságra törekedve aprólékosan, hosszan mérlegeli a helyzetet, akkor várhatóan pontos eredményre jut, de nem marad idő a kedvező változat megvalósítására. Ily módon csapatai nagyobb veszteséget szenvedhetnek el, mint az időben meghozott, de kevésbé jó döntés végrehajtásával.

Két követelménynek kell tehát eleget tenni: a pontosságnak és a gyorsaságnak. De hogyan tud a parancsnok a két ellentmondó követelménynek megfelelni? A kérdés nem csupán harcászati, hanem általános, döntéseméleti probléma. A döntésemélettel foglalkozó kutatók két eltérő, de egymást kiegészítő szemléleti alapról próbálnak megoldást keresni:

- A normatív döntésemélet racionalitást, optimumkeresést preferáló nézőpontjára helyezkedve célszerű a pontosság növelése érdekében figyelembe venni – a harcászati szakismeretekre alapozva – a harc kimenetelét befolyásoló tényezőket, és az egyes tényezők változtatásával megállapítani, hogy milyen kimenet, eredmény várható. Szükséges azonban a tényezőket úgy hierarchizálni, hogy egyre magasabb szintre lépve, a résztényezők hatását is tartalmazó komplex tényezők álljanak. Ennek elsődleges oka az a felismerés, hogy az ember információ-feldolgozó kapacitása korlátozott, így sok esetben a döntési folyamat a normatív előírásoktól eltérő, legegyszerűbb megközelítő eljárások alkalmazását teszi szükségessé, és csak kisszámú információ kezelésére ad módot.<sup>7</sup> Az ilyen döntésnek inkább az egészleges gondolkodás, a tapasztalatokon nyugvó megérzés adja a lényegét.
- A leíró döntésemélet nézőpontjából elmondható, hogy a döntésre fordított idő csökkentése érdekében a parancsnok valószínűleg leegyszerűsíti a döntést, amelynek következtében torzulások, hiányosságok léphetnek fel. Ez az irányzat reprezentálja az emberek valódi döntési folyamatait. Míg a normatív döntésemélet szemléleti alapja a racionalitás és az optimális döntésekre való törekvés, addig a leíró döntéseméleté a korlátozott racionalitás és az elfogadható döntésekkel való megelégedés. Tehát bonyolultabb döntési helyzetben feltételezhető olyan gondolkodás, amelyben az egyén alternatíva (információ) keresése nem a lehetőségek és a következmények teljes megismerésére irányul, hanem számol az információkeresés, az alternatíva előállításának időigényével, vagyis nem az optimális, hanem az elégséges döntésre törekszik.<sup>8</sup>

A döntési helyzeteket a bizonytalanság mellett a felmerülő tevékenységváltozatok következményeinek kockázatosságával is jellemezhetjük, amely a kutatások szerint szintén hatással van az ítéletalkotásra. A harcászati döntések tipikusan kockázatos döntések, így joggal feltételezhetjük, hogy a kockázatból fakadó hatás fellép a harcászati becslések során is.

A harcászati döntéseket hozó parancsnokoknál a kockázat szubjektív megítélésének lehetősége már a probléma strukturálásánál felmerül. A tapasztalatok szerint a probléma strukturálás kis különbségei az ajánlott megoldást nagymértékben megváltoztathatják. Ha a kockázat megítélését végző személy maga a döntéshozó, akkor számolni kell a „sebezhetetlenség” illúziójával, vagyis hogy a döntési kimenet rossz változatai csakis másokkal fordulhatnak elő. Ezt támogatja a pozitív önértékelés, miszerint jól tudnak dönteni, képességeik révén az eseményeket kontroll alatt tudják tartani. Az „irreális optimizmus” egyben hasznos stratégia a döntést kísérő stresszel való megbirkózásban, ugyanakkor magában hordozza a veszélyek téves megítélésének lehetőségét.

Harcászati döntések esetén a kockázat megítélését továbbá az is befolyásolhatja, hogy a kockázat hogyan érinti a parancsnokot. Ha a kockázattal járó tevékenység eredménye hátrányos a személyre nézve, akkor hajlamos a kockázatot a valóságosnál nagyobbak megítélni. Amennyiben a kockázat nem érinti, úgy az eltúlzó hatás nem érvényesül.

Előfordulnak olyan döntési helyzetek, amikor nincs igazán jó megoldás. Valamennyi felmerülő tevékenységi

<sup>7</sup> SZABÓ János Dr. (szerk): Pszichológia jegyzet. Bp.: ZMKA, 1994. p98

<sup>8</sup> RIBÁRSZKI István: Harcászati döntések pszichológiai háttéranyagai (tanulmány) 1998. pp41-45



változatnak van kedvezőtlen következménye, sérti, vagy egyszerűen nem teszi lehetővé valamely fontos követelmény teljesítését, amely a döntéshozóban az elégedetlenség, a kudarc érzetét kelti. A döntés meghozatala után a kiválasztott alternatíva negatív aspektusai, vagy az elvetett alternatívák pozitív aspektusai lényegessé válhatnak.

A parancsnok a döntés meghozatala során sajátos belső konfliktust él át. Míg a haza védelme, vagy az adott nemzetközi misszió feladatainak teljesítése érdekében – életük kockáztatásával – a katonasereg harcra küldése pozitív célnak tekinthető, addig tudomásul kell venni, hogy bármely harctevékenység változat veszteségekkel jár. Vagyis nincsen jó megoldás. A parancsnok gondolkodásában ez úgy jelenik meg, hogy valószínűsíti csapatai jelentős veszteségét, de a feladatot teljesítik, súlyos veszteséget okozva az ellenség számára is, ill. megfelelő elgondolás kialakításával minimalizálja a saját erők veszteségét.

Az ún. felismerés alapú döntés lényege, hogy jártas döntéshozók képesek tapasztalataik felhasználásával felismerni az adott helyzetet, amely sugalmazza számukra, hogy milyen célok valósíthatók meg, milyen szerepek fontosak, mi várható a következő lépésként, és milyen akadályok tipikusak az adott helyzetben. A tipikus akciók felismerésének képessége azt jelenti, hogy a tapasztalt döntéshozónak nem kell tennie semmilyen párhuzamos megfontolást az alternatívákkal kapcsolatban. Valójában nem is keresik a legjobb alternatívákat, csak olyanokat kívánnak bevonni, amely bizonyítottan működik.<sup>9</sup>

#### CSOPORTOS DÖNTÉSHOZATAL

Az egyéni döntéseket jellemző helyzetek mellett a hadseregben a döntések alapvetően a különböző szakterületek képviselőiből álló törzsekben születnek. Függetlenül a parancsnok döntésekre gyakorolt végső és meghatározó szerepétől, a végeredményre közvetlenül, vagy közvetve, de hatással van a törzs minden egyes tagja. Ezért a törzsekben meghozott döntést csoportos döntéseknek is nevezhetjük.<sup>10</sup> Ennek megfelelően csoportos döntéshozatalról akkor beszélünk, amikor a csoport, mint egység vesz részt a lehetséges megoldások vitáiban, a döntést pedig konszenzusos, vagy többségi szavazással fogadják el. Tágabb értelemben a csoportos döntés fogalmába soroljuk az egyén által meghozott döntéseket is, ha előzőleg az egész csoport rész vett a döntéshozatal folyamatában, a lehetőségek megvizsgálásában. A döntést ugyan az egyén hozta, de maga a döntés és annak pszichológiai következményei csoportos hatás eredménye. Éppen az ilyen helyzet a leggyakoribb a katonai parancsnokságokon. A végső megoldást gyakran maga a parancsnok választja ki, de az előkészítő szakaszban, ahol a problémát felvetik és megvitatják a felmerülő lehetséges alternatívákat, részt vesznek a parancsnok helyettesei és a parancsnokság más tagjai is, akik közvetve bár, de mégis jelentős hatással bírnak a végső döntésre.

A csoportos döntéshozatallal kapcsolatos leggyakoribb kérdések a következők:

- Mely tényezők, milyen módon hatnak a csoportos döntéshozatalra?
- Vajon a csoportos döntéshozatal jobb döntést eredményez-e az egyéninél?

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a csoportos döntésekre hatással van az adott feladat jellege, a döntést előkészítő csoport és a vezetés.

Ami a feladatot illeti, a döntő tulajdonság annak komplexitása. Az összetett feladatokat a csoport kétségtelenül sokkal jobban meg tudja oldani, mint az egyén. Ennek oka jelesül az, hogy a közösségben az egyének képességei, ismeretei kiegészítik egymást. Ezenkívül a csoport biztosítja a feladat különböző nézőpontú megközelítését. A csoportot alkotó egyének – a megfelelési vágy által hajtva – általában motiváltabbak a megoldáskeresésben.

Csoportos döntéshozatalnál jellemző az az irracionális szabály, hogy a közvetlen, kevésbé fontos döntéseket

<sup>9</sup> RIBÁRSZKI István: Harcászati döntések pszichológiai háttéranyagok (tanulmány), 1998. pp50-55

<sup>10</sup> PAVLINA, Želimir – KOMAR Zoran: Katonapszichológia (I. kötet). Bp.: Zrínyi Kiadó, 2007. pp237-239

alaposabban és hosszabban készítik elő, mint a hosszútávra szóló, súlyos következményekkel járó döntéseket.<sup>11</sup>

Lélektani szempontból elsősorban azt érdemes megfigyelni, hogyan viselkedik az ember a döntési szituációban, vagyis akkor, amikor adott helyzetben a különböző cselekvési lehetőségek közül ki kell választania a számára megfelelőt.

Egy döntésemeléttel foglalkozó cikkből nem hagyható ki a matematika egyik, interdiszciplináris jellegű tudományágának, a játékelméletnek az említése.

A játékelmélet alapjait Neumann János fektette le egy 1928-as munkájában, majd az Oskar Morgenstern neoklasszikus matematikus-közgazdással közösen írt „Játékelmélet és gazdasági viselkedés” című (*The Theory of Games and Economic Behavior*, 1944) művében. A matematika, a közgazdaságtan, a szociológia, a pszichológia, a biológia és a számítástechnika a játékelmélet által legérintettebb tudományok, de a mesterséges-intelligencia kutatás is felhasználja eredményeit. 1994-ben Harsányi János magyar származású közgazdász, játékelméleti kutatásaiért másokkal megosztva közgazdasági Alfred Nobel-éremdíjat kapott.

A játékelmélet azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy mi a racionális (ésszerű) viselkedés olyan helyzetekben, ahol minden résztvevő döntéseinek eredményét befolyásolja a többiek lehetséges választása, vagyis a játékelmélet a stratégiai problémák elmélete.<sup>12</sup>

#### DÖNTÉSEK A REPÜLÉSBEN

A repülés rendszerét emberek tartják mozgásban. A repülőgép tervezésétől a repülés végrehajtásáig, a repülés egyetlen területe sem nélkülözheti az emberi megfontolást és tevékenységet. Az emberi tényező<sup>13</sup> át és átszövi a repülés egészét, éppen ezért kap kiemelt szerepet a repülésbiztonságban. A tényezők egyik csoportja, tehát a szubjektív emberi tényezőket foglalja magába, amely repülésbiztonság szempontjából alapvetően meghatározó rész. Jellemzője az aktivitás és a gyors változás képessége. Döntésemélet szempontjából a repülés – a légi járművek üzemeltetése során meghozott döntések és azok következményeinek vizsgálata terén – kiemelt helyen szereplő kutatási terület. A szükséges döntéshozatalt, mint kockázatot, és a vészhelyzetek természetét a repülésbiztonsági kockázatelemzés tárja fel.

Ha jobban belegondolunk, nincs a repülésnek olyan szakterülete, ahol egy hibás döntés meghozatala ne hordozna magában repülőesemény, katasztrófa lehetőségét. Hibázhat a légi jármű tervezője, a szabályalkotó, hibázhat a repülőműszaki szakember, tévedhet a repülésmeteorológus és a repülésirányító, és mindezen tévedések mellett, véthet a légi jármű vezetője, ill. eltérő súllyal bár, de összegződhet valamennyi szakág tévedése is. Látni kell azt is, hogy a fedélzeten bekövetkezett vészhelyzetek néhány esetben megoldhatatlan feladat elé állítják a légi jármű személyzetét. Ezek a helyzetek gyakran túlságosan összetettek ahhoz, hogy a rendelkezésre álló idő mellett hibamentesen helyrehozhatók legyenek. Bármennyire is nyert a korábbi évekhez képest mára tágabb értelmet a szubjektív tényező fogalma, a repülőszemélyzet a döntések meghozatalával és annak következményeivel még ma is speciális helyzetben van.

Az emberi tényezővel foglalkozó brit és amerikai kutatások a második világháborút követően lendülnek fel. Abban az időben még az ún. HF (humán faktor) megközelítésnek még csupán az ergonómiai és harci-lélektani oldalával foglalkoztak. Napjainkban egyre inkább ebbe a szubjektív tényezők körébe sorolják a repülőtechnika tervezőit, sőt még a repülési szabályok megalkotóit is. Korábban az emberi döntéshozatal elemzése alatt csak a repülőgép-vezető hibáira koncentráltak. Mára az emberi tényező köre már kiterjed a földi személyzetre, a karbantartókra és a repülésirányítókra is. Mindezek mellett – az olyan objektív vonásaik ellenére, mint a viszonylagos állandóság – a repülésbiztonságot

<sup>11</sup> PAVLINA, Želimir – KOMAR Zoran: Katonapszichológia (I. kötet). Bp.: Zrínyi Kiadó, 2007. pp250-251

<sup>12</sup> wikipedia - játékelmélet

<sup>13</sup> Az emberi tényezőkön mindazon egyéni és szervezeti jellemzők és hatások összességét értjük, amelyek a repülésbiztonság alakulására közvetlen hatással bírnak.

befolyásoló tényezők körébe helyezzük a repülési szabályokat, és a repüléstudomány fejlettségét, amelyek alapjaiban adják meg a repülés kor szerinti kereteit, így a tágabb értelemben vett repülési környezetet.

A humán megközelítés előtérbe kerülése, jelentősége az elmúlt néhány év repülési statisztikáinak elemzése során azonnal látható. A repülőbalesetek meghatározó részét, mintegy 50-85 százalékát, valamilyen emberi hiba, téves döntés, vagy döntések sorozata okozza. Elméletileg tehát, ha a téves emberi döntések száma csökkenne, a repülésbiztonsági mutatók azonnal jelentősen javulnának. A modern kutatások nyomán, az emberi tényező így egyre árnyaltabban jelent meg. Ugyanakkor a repülőtechnika megbízhatósága mára olyan szintet ért el, hogy a repülésbiztonság további növelésére ezen a téren egyre kisebb lehetőségek adódnak. Kézenfekvő lehetőségek mutatkoznak tehát az emberi tényező területének kutatásában, amely ma már nem csak repülésbiztonsági tényező, hanem sajátos nézőpont is.

Az emberi tényezőt, mint a repülési rendszer elemét tehát a legfontosabbak között szokás megemlíteni. A repülés komplex rendszer lévén, összetett munkakörnyezetben zajlik. A katonai repülés elemzése során két alapvető kérdést mindenképpen célszerű tárgyalni. A kiképzés személyiségformáló hatását, és a személyiség hatását a döntéshozatalra. Az ember, mint a rendszer mozgatórugója csak akkor képes ebben a sokszor korántsem barátságos környezetben optimálisan teljesíteni, ha a szakma magas fokú ismeretén túl ismeretekkel rendelkezik önmagáról, többek között mentális és fizikai képességeiről, vérmérsékletéről. Ehhez minden, a repülésben tevékenykedő szakembernek egy sor általános és személyre szabott emberi jellegzetességet kell ismernie és felismernie a saját szakterületén végzett munkája során. Az emberi teljesítőképesség, alkalmasság és komplex viselkedésminták területén a legfontosabb jellegzetességek a teljesség igénye nélkül a következők:

- fizikai állóképesség;
- mentális képesség;
- vérmérséklet;
- kommunikációs képesség;
- döntési képesség és helyzetmegítélés;
- vezetési és együttműködési képesség;
- repülési jártasság;
- ember-gép kapcsolat (human engineering).<sup>14</sup>

A katonai repülés során egyes feladatok jellegéből adódóan megkövetelik az általános repüléshez képest jelentősen nagyobb kockázat vállalását. A katonai feladatok érdekében vállalni kell a felmerülő kockázatot, hiszen az egyik oldalon felmerülő veszélyek vállalása, a másik oldalon az emberi életek, értékek megmentését, vagy politikai érdekek érvényesítését jelentheti. Felesleges kockázat vállalása azonban ilyen helyzetben sem magyarázható meg. A harci feladatok szolgáltatott eredmény, és az ésszerű kockázat egyensúlyának megtartása összetett feladat. A repülésbiztonsági kockázatok csökkentésére számtalan eszköz kínálkozik, amelyeket a vezetőknek, parancsnokoknak felelős módon kell alkalmazniuk.

#### ÖSSZEFOGLALÁS

Általánosságban elmondható, hogy a nagy felelősséggel járó tevékenységi körökben – szolgálják azt információval a legmodernebb technikai eszközök – a döntési folyamatok során jelenleg még nem nélkülözhető az emberi tényező szerepe.

A kockázat csökkentése, a döntések következményeinek belátása a legegyszerűbb módon a veszélyismeret, vagy veszélytudat kialakítása által érhető el. Természetesen az általános szakmai intelligencia és szaktudás is a kockázat

<sup>14</sup>Dudás Zoltán: A repülési biztonságkultúra fejlesztésének lehetőségei a Magyar Honvédség légierijében, különös tekintettel az emberi tényező formálására. Doktori értekezés, Budapest: ZMNE, 2007. pp14-16



csökkentésének nélkülözhetetlen eszköze.

Példaként említve a katonai hivatást, kiemelten fontosnak tekinthető a különleges tevékenységet folytató szakállomány megfelelő szűrőrendszeren át történő kiválasztásán túl az egész életpályát végigkísérő szakmai- és személyiségfejlődés elősegítése, amelyet az ösztönző szakmai és szociális környezetnek, és az egyén önmagával szemben támasztott igényességének együttesen kell táplálnia.

*Kulcsszavak: döntéshelyzet, személyiség, nevelés, kiképzés, katonai repülés*

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

CENDROWSKI, Jerzy – SWEBOCKI, Stefan: Pszichológia a harcban és a katonai vezetésben. Bp.: Zrínyi katonai kiadó, 1976.

DUDÁS Zoltán: A repülési biztonságkultúra fejlesztésének lehetőségei a Magyar Honvédség légierijében, különös tekintettel az emberi tényező formálására. Doktori értekezés, Bp.: ZMNE, 2007.

PAVLINA, Želimir – KOMAR Zoran: Katonapszichológia (I–III. kötet). Bp.: Zrínyi Kiadó, 2007.

RIBÁRSZKI István: Harcászati döntések pszichológiai háttéranyagai (tanulmány). hn.: 1998.

SZABÓ János Dr. (szerk): Pszichológia jegyzet. Bp.: ZMKA, 1994.

Pszichológia, a ZMKA vezérkari tanfolyam hallgatói számára. MH ZMKA, Bp.: 1994

Re/470 Segédlet a repülőgépezető oktatók részére. I. rész, pszichológia. Bp.: A Honvédelmi Minisztérium kiadása, 1969.