

A RENDÉSZETI VEZETŐI ÉRTEKEZLETEK ÉS DÖNTÉSEK HATÉKONYSÁGNÖVELÉSÉNEK LEHETSÉGES SZEMPONTJAI

1. Bevezetés

A rendészeti hivatások művelői körében azok, akik akár vezetőként, akár beosztottként rendszeres résztvevői értekezleteknek, megbeszéléseknek, melyek során döntések előkészítése, majd meghozatala történik, bizonyára számos esetben szembesültek már a tanulmányban szemléltetett jelenségekkel. Talán érezték is már, hogy adott szituációban „valami nem stimmel”, vagy akár meg is fogalmazódott bennük egy adott probléma és annak lehetséges megoldása, de maguk sem gondolták, hogy éppen a véleményük alapján sikerül megváltoztatni egy rossz gyakorlatot, mely adott esetben hibák elkövetéséhez vezethet.

Jelen írásban az ilyen jellegű problémákat, hibákat próbálom szóvá tenni, szemléltetni, érzékelteni, és bemutatni, hogy amennyiben az ilyen jelenségekkel tisztában vagyunk, tudjuk, hogy az adott hibák miből adódnak és hogy működnek, kísérletet tehetünk azok kiküszöbölésére és a jövőben hatékonyabban működhetünk az ilyen megbeszéléseken, értekezleteken, majd azok során, vagy azokat követően nagyobb valószínűséggel minimalizáljuk a rossz döntés lehetőségét és ezzel egyidejűleg nagyobb valószínűséggel hozzuk meg a helyes döntést. Az ilyen helyzetekre jellemző hibákat két részre osztottam. Az első részben a döntés-előkészítés során, míg a második részben a döntés értékelése során előforduló hibákat soroltam fel és próbáltam meg bemutatni, elemezni.

A döntés-előkészítés során előforduló hibák:

- Valódi tudás – „sofőrtudás”
- Csoportgondolkodás
- Társas lazaság
- Cselekvés iránti elfogultság
- Túlzott magabiztosság
- Tekintély iránti elfogultság

A döntés értékelése során előforduló hibák

- Kimeneti torzítás
- Téves oktulajdonítás
- Visszatérés az átlaghoz
- Megerősítési torzítás
- Javulás előtti átmeneti rosszabbodás
- Folytatás iránti készletelés

2. A döntés-előkészítés során előforduló hibák

2.1. Valódi tudás – „soförtudás”

A valódi tudás és az úgynevezett „soförtudás” közötti különbséget Charlie Munger, a világ egyik legsikeresebb befektetőjének történetén¹ keresztül szeretném szemléltetni.

Max Planck német fizikus a kvantummechanika területén elért eredményeiért 1918-ban elnyerte a fizikai Nobel-díjat. Ezt követően Németország-szerte előadói körútra indult, melyen számos helyen előadta tudományos eredményeit. Sofőrje, aki szállította, számos esetben hallotta az előadást, ezért a müncheni előadást megelőzően felajánlotta Plancknak, hogy megtartja helyette a kvantummechanikáról szóló előadást. Plancknak tetszett az ötlet, ezért bele is ment. A sofőr megtartotta az előadást, amit követően jelentkezett egy fizikaprofesszor és kérdezett valamit. A sofőr így válaszolt: *„Soha nem gondoltam volna, hogy egy ilyen haladó szellemű városban, mint München, ilyen egyszerű kérdést kapok. Megkérem a sofőrömet, hogy válaszoljon rá.”*

A valódi tudás azoknak a sajátja, aki kellő mennyiségű időt és munkát áldoztak arra, hogy a szükséges tudást megszerezzék, míg a „soförtudás” birtokában azok vannak, kik csak úgy tesznek, mintha tudnának valamit.

A kulcsszó a témával kapcsolatban a kompetenciakör. Mindenkinek ismernie kell a saját kompetenciakörét és azon belül kell maradnia. Gyakori hiba az értekezleteken, hogy ha egy olyan kérdés hangzik el az egyik résztvevő irányába, melyre nem, vagy nem azonnal tudja a választ, akkor nem meri azt mondani, hogy nem tudom, inkább belekezd valamibe, ami ilyenkor többségében inkább magyarázkodásnak tűnik, mint kompetens válasznak. A tanulság tehát, hogy akár beosztottként, akár vezetőként adott esetben merjük kimondani azt: nem tudom.

2.1. Csoportgondolkodás

A csoportgondolkodás során az alábbi hibát követjük el: Az értekezlet egyik tagja (legtöbbször a parancsnok/vezető) felvet valamit, melyről saját magában mindenkinek kialakul egy véleménye. Mivel ekkor még senki nincs tisztában a többiek véleményével, ezért a leggyakoribb forgatókönyv szerint az első ember rábólint, vagyis egyetértését fejezi ki azzal kapcsolatban. Ezt követően, mivel az esetleges ellenvéleményen lévők nem akarnak rendbontók (az örök rendbontók) lenni, ezért szintén rábólintanak a javaslatra. Ráadásul minél többen értenek egyet az eredeti felvetéssel, a más véleményen lévőkben egyre erősödik az a gondolat, hogy az ő véleményük lehet a helytelen, mivel a másokban egyre többen értenek egyet, következképpen inkább csöndben maradnak. Szélsőséges esetben így születnek meg az olyan döntések, melyeket normális esetben a csoport többsége, vagy akár minden tagja elutasítana.

Az értekezlet vezetőjének egyik legfontosabb feladata tehát az ellenvélemények ismertetésének ösztönzése a résztvevők felé. Nagy hibát követ el az a vezető, aki nem él ezzel a módszerrel, lehetőséggel. Max Brooks Zombiháború című könyvében Jurgen Warmbrunn mondja: Ha tízből kilenc ember ugyanazoknak az információknak a birtokában ugyanarra a következtetésre jut, a tizedik ember kötelessége, hogy ellentmondjon.²

¹ USC Law Commencement Speech – Charlie Munger 2017.05.01. Forrás: <https://genius.com/Charlie-munger-usc-law-commencement-speech-annotated> (Letöltés ideje: 2019.07.27.)

² Max Brooks: World War Z – Zombiháború. Könyvmolyképző, Szeged 2013.

2.2. Társas lazálás

A társas lazálás szemléltetéséhez kiváló példa az úgynevezett Ringelmann-jelenség.³ Maximilien Ringelmann francia mérnök 1913-ban lovak teljesítményét vizsgálta. Megállapította, hogy két igásló teljesítménye, melyeket együtt fognak be, nem kétszer akkora lesz, mint egy lóé, hanem kevesebb. Ezt követően a kísérleteit emberekre is kiterjesztette, mely során megállapította, hogy két ember együttes munkavégzése során az egyén teljesítménye az egyetlen személy teljesítményéhez képest csupán 93%. Három személy esetén ugyanez 85%, nyolc ember esetén pedig már csak 49% lett. Minél nagyobb egy csoport, annál kisebb az egyéni teljesítmény. Ezt hívjuk csoportos lazálásnak. Érdekessége, hogy egy bizony csoportméret felett már nem csökken az egyéni teljesítmény szintje, mivel az már feltűnő lenne.

A társas lazálás nem csak fizikai, hanem szellemi teljesítmény esetén is jelentkezik. A különböző megbeszéléseken szellemileg is lustálkodunk, minél nagyobb a résztvevők száma, annál inkább csökken az egyéni szellemi tevékenység. A csoportban nem csak a teljesítményünk, de a felelősségérzetünk is csökken. Senki nem akarja magára vállalni a felelősséget az esetleges rossz eredményeket. Ezzel együtt azonban megnő a kockázatvállalási hajlam, mivel a csoportok hajlamosabbak kockázatosabb döntéseket hozni, mint amiket a tagok egyedül felvállalnának.

A fentiekből levonható tanulság tehát az, hogy célszerű a résztvevőket egyéni teljesítményre ösztönözni, illetve a teljesítményt lehetőség szerint egyénileg mérhetővé tenni.

2.3. Cselekvés iránti elfogultság

A futballmérkőzések során, ha büntetőrúgásra kerül a sor, a nagy számok törvénye szerint a játékosok 33%-a jobbra, 33%-a balra, 33%-a pedig középre rúgja a labdát. Ezzel szemben a kapusok, az esetek 50% jobbra, 50%-ban pedig balra vetődnek, annak ellenére, hogy pont ugyan úgy 33% lenne az esélyük a büntető kivédésére, ha középen maradnának.

A fenti jelenségre szolgál magyarázatul a cselekvés iránti elfogultság⁴, ami azt jelenti, hogy amennyiben egy problémával szembesülünk, úgy érezzük, tennünk kell valamit, még ha nincs is sok értelme. Ennek oka abban rejlik, hogy a közösség sokkal többre értékeli a (akár az ész nélküli) cselekvést, mint az értelmes kivárást.

Ugyan a rendvédelmi területen valóban számos olyan eset fordul elő, amikor nincs lehetőség az alapos mérlegelésre, azonnal cselekedni kell, ugyanakkor, ha vezetőként, vagy beosztottként új, vagy bizonytalan helyzetbe kerülünk és van rá időnk, lehetőségünk, sokkal jobban járunk, ha mérlegeljük a különböző döntések várható következményeit ahelyett, hogy azonnal valamelyik irányba indulunk, mivel így sokkal kisebb az esélye a rossz döntés meghozatalának.

2.4. Túlzott magabiztosság

Ha felmérést készítenénk a munkatársaink között és azt kérdeznénk tőlük, vajon átlag feletti, átlagos, vagy átlag alatti munkaerőnek tartják-e magukat, a nagy számok

³ Ringelmann, M. (1913) "Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme" [Research on animate sources of power: The work of man], Annales de l'Institut National Agronomique, 2nd series, vol. 12, 1-40. o. Forrás: <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k54409695.image.f14.langEN> (Letöltés ideje: 2019.09.06.)

⁴ Tom Peters – Robert H. Waterman Jr.: In search of excellence. HarperCollins Publishers. 1982

törvénye alapján pont ugyan annyi átlag alatti válasznak kellene lennie, mint átlag felettinek. Valójában azonban nem ezt fogjuk tapasztalni. Az emberek túlnyomó többsége átlag felettinek, vagy legalább átlagosnak ítéli a saját teljesítményét és csak nagyon kevesen gondolják és még kevesebben vallják is be, hogy az ő teljesítményük átlag alatti. Ez azért van így, mert rendre túlbecsüljük a tudásunkat és az előre jelző képességünket, vagyis jelentős különbség van közöttük, amiről azt gondoljuk, hogy tudjuk és amit valóban tudunk. És ez a jelenség a szakemberekre még inkább jellemző, mint a laikusokra.

A jelenséget a pszichológiában Dunning-Kruger-hatásnak⁵ hívják és a fentiekén kívül további veszélye az is, hogy annál inkább hajlamos valaki túlbecsülni a saját tudását, minél kevesebbet tud az adott dologról.

A vezetői értekezletek és a döntés-előkészítés során is hasznos figyelembe venni a fentieket, mivel a tervezés során a jelenség hatására egy intézkedés erő és eszközigényét rendszeresen alul-, míg a várható eredményeket túlbecsüljük.

2.5. Tekintély iránti elfogultság

A tekintély iránti elfogultság veszélye abban rejlik, hogy a vezető jelenlétében visszafogjuk képességünket az önálló gondolkodásra, tekintélye alapján hajlamosabbak vagyunk elfogadni a véleményét olyan helyzetekben is, amikor racionális, vagy erkölcsi okokból nem ezt kellene.

A jelenséget először a tudományos világban sokszor idézett Milgram-kísérlet⁶ írta le, azonban érzékletesen szemléltetik a problémát a légiforgalomban azon okból bekövetkezett balesetek, melyekben az elsőtiszt észlelte ugyan a repülőgép kapitánya által elkövetett hibát, azonban azt tekintélytiszteletből nem merte szóvá tenni. Manapság a légitársaságok külön képzésen oktatják pilótáikat, ahol megtanulják, hogy hogyan közöljék gyorsan és nyíltan a kellemetlen dolgokat.

Az hiszem a rendvédelmi területen is hasznát vennék hasonló képésnek, azonban a vezetők enélkül is ösztönözhetik beosztottaikat, vagy az értekezletek egyéb résztvevőit, hogy a tekintély iránti legkisebb elfogultság figyelmen kívül hagyásával (ugyanakkor a megfelelő tisztelet megadása mellett), nyugodtan jelezzék észrevételeiket.

3. A döntés értékelése során előforduló hibák

3.1. Kimeneti torzítás

A tanulással kezdem: egy döntés helyességét soha ne az eredménye alapján ítéljük meg. A jelenséget legérzékletesebben a tőzsdéző majmok példájával lehet bemutatni⁷. Ha a tőzsdei kereskedéshez nyilvánvalóan nem értő majmokat ültetünk le egy-egy számítógép elé, ahol a gombok nyomkodásával véletlenszerűen részvényeket vásárolhatnak és adhatnak el és egy adott időszakot követően megvizsgáljuk a

⁵ Justin Kruger – David Dunning: Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (6) 1999. 1121–34. o.

⁶ Milgram, S: Behavioral Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4) 1963. 371-378. o.

⁷ Burton Malkiel: *A random walk down Wall Street: the time-tested strategy for successful investing*. W. W. Norton & Company, Inc. 1973. 456. o.

teljesítményüket, azt tapasztaljuk, hogy a majmok körülbelül a felének a befektetési nyereségesek lesznek. Ezután mindig csak az előző időszakban nyereséget produkáló majmokat vizsgáljuk tovább, egészen addig, amíg már csak egy majom marad. A kísérlet végén, amennyiben nem vesszük figyelembe a kimeneti torzítás jelenségét, tévesen arra a következtetésre juthatunk, hogy a végig nyereséget produkáló majom tudatosan hozott olyan jó döntéseket, melyek következtében „sikermajomná” vált.

Ezzel szemben a valóság természetesen az, hogy a majom döntéseit nem szabad utólagosan az eredményei alapján megítélni, hiszen nyilvánvalóan semmilyen tudatos szándék nem vezérelte a gombok nyomkodásakor.

Egy döntés rossz eredménye ezért nem jelenti automatikusan azt, hogy a döntés is rossz volt, inkább gondoljuk végig még egyszer, hogy az adott helyzetben miért döntöttünk úgy, ahogy és amennyiben a döntés az akkori rendelkezésre álló adatok alapján helyesnek tűnt, akkor se magunkat, se másokat ne hibáztassunk annak meghozataláért.

3.2. Téves oktulajdonítás

A kimeneti torzításhoz hasonló, de azzal ellentétes irányú jelenség a téves oktulajdonítás. Ennek során egy jelenség okait keresve vonunk le téves következtetést. Lássuk ezt is egy példán keresztül.

A Skócia északi részén fekvő Hebridák szigetcsoport lakosainak életéhez korábban szorosan hozzátartozott a fejtetvek jelenléte. Megfigyelték, hogy amikor a fejtetvek elhagyták gazdájukat, az illető megbetegedett, belázasodott. A betegség gyógyítása érdekében szándékosan visszatelepítették a tetveket a betegek fejbőrére. Amint a fejtetvek újra befészkeltek magukat, az illető jobban lett⁸.

A valóság azonban az, hogy a fejtetvek azért hagyták el a beteg fejét, mert annak lázas állapota miatt szinte „égett a talaj” a lábuk alatt, amikor pedig visszatértek, akkor nem ők gyógyították meg, csupán a normálisra visszaálló testhőmérséklet miatt tértek vissza szívesen. A téves oktulajdonításból levonható tanulság tehát az, hogy két dolog közötti összefüggés nem jelent automatikusan kauzalitást.

3.3. Visszatérés az átlaghoz

Mivel a rendészeti szakterületen a több évtizedre visszatekintő tapasztalatok alapján sincs szándék a statisztikai adatok túlzott figyelembevételének visszaszorítására, ezért az egyik leginkább jellemző hiba a fenti jelenségnek a figyelmen kívül hagyása.

A legegyszerűbb példa talán az, ha egy adott időszakra vonatkozó statisztikai adatok alapján a beosztottakat rangsoroljuk, majd az élen állót jutalmazzuk, az utolsót pedig megbüntettjük. Mit fogunk tapasztalni a következő, időszakos statisztika elemzésekor? Valószínűleg azt, hogy akit megjutalmaztunk, az vissza fog csúszni, akit megbüntettünk, az pedig feljebb fog lépni a rangsorban. Levonjuk hát a kézenfekvő következtetést: A jutalmazás nem ér semmit, bezzeg a büntetés meghozza eredményét.

A fentiek helyett hasznosabb lenne figyelembe venni a visszatérés az átlaghoz jelenséget (másnéven a regresszió törvényét)⁹, mely azon egyszerű törvényszerűség alapján működik, hogy a teljesítmény és az eredmények soha nem maradnak egy változatlan

⁸ Rolf Dobelli: Gondolj bele, hogy ne ess bele! Akadémiai Kiadó, Budapest, 2013.

⁹ Stigler, Stephen M (1997): Regression toward the mean, historically considered. *Statistical Methods in Medical Research*. 6 (2): 103-114. o.

szinten, azokra inkább jellemző egy természetes hullámmás. A kiemelkedő törvényszerűen csökkenni fog, a mélypontról pedig szükségszerűen felfelé történik elmozdulás.

Ha tehát azt gondoljuk, hogy kizárólag a mi döntéseink eredményeképpen javultak, vagy romlottak az eredmények, könnyen lehet, hogy csak a fenti jelenséggel van dolgunk.

3.4. Megerősítési torzítás

A megerősítési torzítás¹⁰ esetén oly módon esünk hibába, hogy egy döntés következményeinek vizsgálatakor hajlamosak vagyunk csak a pozitívumokat figyelembe venni, a negatívumokat viszont egyedi esetként, vagy előre nem látható nehézségként azonosítjuk. Másképpen fogalmazva, azokat az információkat részesítjük előnyben, melyek megerősítik a saját meggyőződésünket.

Ennek a hibának az elkerülése érdekében érdemes a cáfoló bizonyítékokat egyesével megvizsgálni, hiszen könnyen előfordulhat, hogy azok alapján belátjuk, rosszul döntöttünk, vagy téves következtetést vontunk le az eredményekből. Vegyük tehát a fáradságot az álláspontunk helyességét cáfoló adatok, bizonyítékok figyelembevételére, elemzésére, mert így könnyebben elkerülhetjük a hibából adódó negatív következményeket.

3.5. Javulás előtti átmeneti rosszabbodás és a folytatás iránti készlet

Ezt a két döntéselemző hibát együtt tárgyalom, mivel sok esetben szorosan összefüggenek egymással. Rendészeti szakterületen talán egy képzeletbeli átszervezés kapcsán érzékeltetném a jelenségeket.

Meghoztuk a döntést, átszerveztük az adott szervezeti egységet, majd várjuk az intézkedés eredményét. Ha a helyzet tovább romlik, könnyen ráfoghatjuk, hogy ez csak a javulás előtti átmeneti rosszabbodás. Aztán ha ezt követően az eredmények továbbra sem az elvárásainknak megfelelően alakulnak, akkor még mindig adunk egy kis időt, mert hitünk szerint valószínűleg úgylis jobb lesz.

Egy idő után, ha az eredmények továbbra sem megfelelőek, annak ellenére folytatjuk a megkezdett utat, hogy minden ésszerű indok alapján vissza kellene állítanunk az eredeti állapotot, vagy egy teljesen új megközelítésből kellene kezelni a problémát. Mivel ekkor már valószínűleg az jár a fejünkben, hogy ha most leállítanánk a projektet, akkor az eddig tett erőfeszítések mind kárba vesznének, ezért ebben a helyzetben már a folytatás iránti készletelés vezérli cselekedeteinket, vagyis képtelenek vagyunk belátni, hogy az eddigi erőfeszítések kudarcot vallottak és a folytatás csak újabb, még nagyobb veszteségeket okoz.

Vezetőként tehát ne essünk a javulás előtti átmeneti rosszabbodás és a folytatás iránti készletelés csapdájába, vegyük inkább észre időben azokat a jeleket, melyek egy adott döntés negatív hatását mutatják és még az előtt változtassunk, mielőtt a veszteségeink már elviselhetetlenül nagyra nőnek.

4. Záró gondolatok

Talán a fenti áttekintés során - melyben számba vettem a vezetői döntés-előkészítés és döntéselemzés során elkövethető hibákat, buktatókat - az olvasónak sikerült részben,

¹⁰ Nickerson, Raymond S. (June 1998): Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises", Review of General Psychology, 2 (2): 175-220. o.

vagy egészben magyarázatot, választ találnia a bevezetőben megfogalmazott érzésekre, kérdésekre. Amennyiben így van és a jövőben vezetőként, vagy beosztottként a megszerzett információkat alkalmazzák, úgy reményeim szerint hozzá fognak járulni a körültekintő döntés-előkészítéshez és az elért eredmények helyes értékeléséhez.