

ACTA UNIVERSITATIS SZEGEDIENSIS
DE ATTILA JÓZSEF NOMINATAE

ACTA JURIDICA ET POLITICA

Tomus XXVIII.

Fasciculus 4.

RÉVÉSZ BÉLA

**A döntés fogalmi meghatározásának
néhány problémája**

SZEGED

1981

Redigunt

GYÖRGY ANTALFFY, ÖDÖN BOTH, ANTAL FONYÓ, BÉLA KEMENES,
ISTVÁN KOVÁCS, KÁROLY NAGY, ELEMÉR PÓLAY, JENŐ SZILBEREKY

Edit

*Facultas Scientiarum Politicarum et Juridicarum Universitatis Szegediensis
de Attila József nominatae*

Nota

Acta Jur. et Pol. Szeged

Szerkeszti

ANTALFFY GYÖRGY, BOTH ÖDÖN, FONYÓ ANTAL, KEMENES BÉLA,
KOVÁCS ISTVÁN, NAGY KÁROLY, PÓLAY ELEMÉR, SZILBEREKY JENŐ

Kiadja

*A Szegedi József Attila Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kara
(Szeged, Lenin krt. 54.)*

Kiadványunk rövidítése
Acta Jur. et Pol. Szeged

ISSN 0563—0606

I. A DÖNTÉSELMÉLET MINT TUDOMÁNY

1. §. A döntéselmélet és -gyakorlat

A döntéselmélet — hasonlóan a többi, napjainkban kialakulóban levő tudományágakhoz — mindeddig nem jelentett önálló problémakört a tudományok rendszerében mivel a gyakorlati élet követelményei annyira még nem növekedtek iránta, hogy a felhalmozódott ismeretanyag rendszerezése és azok tudatos továbbfejlesztése nélkül már nem lehetett kielégíteni ezeket az igényeket, szükségleteket.

A döntés praxisa — összekapcsolódva a tudatos, tehát emberi cselekvéssel — egyidős az emberiséggel, de csak a modern kor társadalmi-történeti feltételei helyezték igazán olyan diszciplináris környezetbe a döntéselméletet, amelyben az *direkt módon összekapcsolódhatott a társadalom formálásának igényével*. A racionalizálódó intézményrendszerek fejlődésének csomópontjaiban mindig olyan döntési mozzanatokkal találkozunk, amelyek a *rendszereknek a döntés előtti és döntés utáni állapotait az előre megtervezett változtatásokon keresztül* kapcsolják össze. A tudatos viszonyalakítás koncepciója a bürokratikus szervezet belső lényegéhez tartozóan született meg: „az a harc, hogy megértsük a nagy bürokráciák munkáját, a döntéshozási folyamatra irányította a figyelmet, mivel ennek az eljárási nézőpontnak a gyökerei a szervezetelemzés mélyébe nyúlnak vissza”.¹ Mannheim K. szerint a döntés vizsgálatában a tudomány szerepe éppen az, hogy feltárja a döntési magatartás strukturáltságát, amely az akaratí folyamatban megnyilvánul.²

Makroszociális méretekben nézve a szocialista társadalom az a viszonyrendszer, amelyben először adottak a feltételek ahhoz, hogy a társadalom elemeinek mozgása egy következetesen átgondolt szervezési folyamat alapján koordinálhatóvá válhasson, és ezzel a társadalmi érdekszerkezetének legmegfelelőbb fejlődési utat válassza ki. Történeti folyamatát tekintve a döntéselmélet kialakulása egyik alapproblémája a *részvétel és a racionalitás ideális összhangjának a megtalálása* volt.³ Szocialista viszonyok között a kettő kapcsolata elméletileg feltételezeten és praktikusan tendenciaszerűen elválaszthatatlan. Ez nem jelenti azonban azt, hogy egyes szociális alrendszerekben, vagy akár — időlegesen — az egészben az összhang nem bomolhat meg. Emiatt állapítja meg pl. az MSZMP programnyilatkozata, hogy „az állami intézmények munkájának javítása, jogszabályaink következetes érvényrejuttatása, a tömegek nö-

¹ Steinkrewer J. D.: The Cybernetic Theory of Decision (New Dimension of Political Analysis) Princeton, 1976. 7. p.

² Kulcsár K.: A szociológiai gondolkodás fejlődése, Bp. 1971. 402. p.

³ Kulcsár K.: Az ember és társadalmi környezete, Bp. 1960. 255—256. p.

vekvő részvétele a hatalom gyakorlásában, a közéleti demokrácia kiterjesztése, a választott szervek szerepének növelése elősegíti, hogy visszaszorítsunk mindennemű hatalmaskodást, bürokratizmust, a szocializmustól idegen jelenséget”.

A döntési problematika tudományos jelentőségére utal az is, hogy a VIII. Szociológiai Világkongresszus külön szimpozionum-témaként dolgozta fel „a döntési tevékenység folyamatának tanulmányozása”-val kapcsolatos kérdéseket.⁴

Mi lehet a magyarázata annak, hogy a felfokozott társadalmi igények, és a nagyszámú tudományos publikáció ellenére joggal mondhatjuk el, hogy „még mindig *eléggyé messze vagyunk egy olyan axiómarendszer*től, amelynek segítségével valódi eseteket pontosan kezelhetünk akár a gazdasági életben, akár politikai döntésekben”.⁵ Hogy erre egy lehetséges választ kapjunk szükséges — vázlatosan — áttekinteni a döntéselméletre vonatkozó nézetek fejlődésének fő menetét.

2. §. A döntéselmélet kialakulása és fejlődése

A döntéshozatal alapvető problémái elválaszthatatlanul összefüggnek a nembeli szubjektum tevékenysége vizsgálatának kérdéseivel. A komplex, ontológiai-gnoszeológiai-axiológiai valóság univerzális feltárásának igényével fellépő tudományos orientáció volt az, amelynek keretén belül elsőként megfogalmazódhatott a kérdés: milyenek a „jó” döntés feltételei, kit kell szolgálnia a döntésnek, kik hozzák a döntést. Így a társadalomfilozófia minden képviselője — ha nem is közvetlenül ezzel a szándékkal — hozzájárult a döntéselmélet fejlődéséhez is. Ezek azonban annyira beleolvadtak az ezzel kapcsolatos egységes nézetrendszerbe, hogy csak egy-egy tételük volt az, amelyek a mai döntéselméletbe közvetlenül átvehetők. Ennek a viszonylag homogén filozófiai tételrendszernek az alapjai a társadalmi viszonyok történetiségében gyökereztek.

A *szociális érintkezési formák* az emberiség kialakulása után hosszú időn keresztül *stabilak*, vagy legalábbis igen lassan változóak voltak. A munkamegosztás differenciálódási folyamata volt az, amely lehetővé és egyben szükségessé tette bizonyos makro- és mikroszociális funkciók elkülönülését. Annak a viszonyoknak, amelyben az egyes ember (individuum) a természettel közvetlen, primér létfenntartási kapcsolatban áll, a megbomlása eredményezte azt, hogy az ember — mint integrációs elem — közösségi érderendszer alkotó tényezője lett. Az individuum alapvető társadalmi funkciója — a lét- és fajfenntartás — betöltéséhez legegységesebb formájában is már olyan tudati fejlettséget feltételez, amely képes az egyedi érdekeknek az összehangolására. A *közösségi érdek megfogalmazói és kifejezői voltak az elsők, akik a döntéshozást önálló funkcióként gyakorolták*. A szükségszerűségek felismerése elsősorban csak a legnyilvánvalóbb evidenciák definiálását jelentette, az előrelátás időben is rendkívül korlátozott volt. A tradicionális szervezeti viszonyokban — lényegében egészen az újkorig — a *döntési folyamat szakaszai alig elhatárolhatóak*, csak a még differenciálatlan szükségletekre adott válasznak tekinthetők, makrostrukturális viszonylatban nézve a gazdaság és a politikai hatalom egyetlen személyben egyesült érdekmegfogalmazás alapján fejeződik ki.

Voltak azonban a modern társadalmi formák megjelenése előtt is a történe-

⁴ Vö. VIII. Szociológiai Világkongresszus. Szociológia 1975/1.

⁵ Kaufmann A.: A döntés tudománya. Bp. 1975. 92. p.

lemnek olyan periódusai, amelyek elengedhetlenül megkövetelték az alakítandó társadalmi viszonyokkal való, hosszabb periódusra kiterjedő szembenézést, és a társadalmi viszonyok befolyásolásának hatékonyabbá tételét. Ezek főleg azokhoz a jelentősebb eseményekhez kapcsolódtak, amelyek a mindennapi, intuitív belátás, a tradicionálisan kialakult normák alapján nem voltak megoldhatók. Ilyenek voltak a — mai kifejezéssel élve — „programozatlannak” nevezett, újszerű döntési folyamatok, feladatok, mint amelyek pl. a háborúk, lázadások, forradalmak, természeti katasztrófák stb. során kifejeződésre jutottak.

Bár az árutermeléssel kapcsolatos gazdálkodás is a társadalmi döntések egészen új formáját hozta létre,⁶ az igazi határvonalnak a döntés fejlődésében a tőkés termelési viszonyok megjelenése tekinthető. A determinációs tényezők (vélt) felismerése és a társadalmi méretű cselekvésnek ezzel összhangba hozása a polgári forradalmak ideológiáinak integráns részei voltak. Megjelentek az írott alkotmányok is, amelyek a társadalmi mozgás tételezett irányát és útját kívánták kitűzni, a fennálló helyzet viszonyaiból kiindulva.

Az új — ideológiai és szaktudományi — alapokra helyeződő diszciplínák az egyre gyakrabban változó valóság igényeivel találták szembe magukat. A korábban változtathatlannak hitt, évszázadokon át kialakult ismeretanyag már elavultnak bizonyult. Az új érintkezési formák a hagyományos normákat szétfeszítették és új tudományos koncepciót kívánt a döntési folyamat gyakorlata is. A kifejezetten döntéseméleti megközelítések első úttörői már határozottan elkülönítették magukat a filozófiától, szaktudományi módszereik azonban még eklektikus maradt. Így a XVIII. században pl. Daniel Bernoulli vagy Thomas Bayes felfogásában még keverednek a kezdeti pszichológiai és a matematikai módszerek elemei.⁷ Ezután viszont a fejlődés abba az irányba haladt, *hogyan lehet feltárni egy lezárt cselekvési rendszer tevékenységi formáinak motivációit, determinánsait.* A századforduló idejére került a tudományos vizsgálódás előterébe azon összefüggés egzakt kimunkálásának az igénye, amely *a jelenből kiinduló tevékenység lehetséges jövőbeni kimenetelét is próbálja meghatározni.*⁸ Ez az időszak, amikor megkezdődött az egyre inkább elhatárolódó szaktudományok önálló döntési elméleteinek a kimunkálása.

3. §. A döntésemélet fejlődésének perspektívája

Minden döntés végső célja egy adott szociális struktúra viszonyaiban az optimálist legjobban megközelítő állapot kialakítása, a lehető legmegfelelőbb eszközök alkalmazásával.⁹ Attól függően, hogy a struktúra milyen társadalmi összefüggésekben funkcionál, különböző tudományágak igyekeznek feltárni a benne létrejövő vagy rá vonatkozó döntések törvényszerűségeit. Legkidolgozottabb a döntésemélet *matematikai irányzata*, amely kvantifikált mutatókkal operálva, formulák és modellek alapján kísérli meg az adott helyzetben optimális döntés kritériumainak feltárását. Fejlődéséhez nagyban hozzájárultak a

⁶ Murányi M.: A döntési szféra elidegenedése és a vallás. Világosság 1971/11. 19. p.

⁷ Murányi M.: A döntésemélet és pszichológia. Magyar Filozófiai Szemle 1972/2. 179. p.

⁸ Murányi M.: A szabadság technológiája. Világosság. 1970/10—11—12. 623. p.

⁹ Vö. Afanaszjev V. G.: Irányítás és döntés. Társadalmi Szemle 1975/10. 87. p. — Bene L.: A vezetés tudományos megalapozása. Bp. 1970. 307. p. — Zielinewski J.: Bevezetés a szervezés és vezetés elméletébe. Bp. 1966. 226. p.

második világháború idejének katonai igényei, döntően ekkor jöttek létre a legmodernebb döntés-számítási módszerek alapjai, technikái.¹⁰

A másik póluson a döntésemélet *pszichológiai irányzata* alakult ki, amely a személyiség tudati állapotának változásaira visszavezetve foglalkozik a cél és tevékenység viszonyával.^{10/a} Emellett több megközelítés elemezte a döntési gyakorlat sajátos (pl. az állammal, intézményekkel, pártokkal, gazdasági szervezetekkel, kiscsoportokkal, a családdal, a köznépi élettel kapcsolatos stb.) aspektusait. Így a szervezésemélet főleg a szervezeti kritériumokkal, a pszichológia a viselkedési formákkal, a praxeológia az optimális cselekvés előfeltételeivel foglalkozik.¹¹

Minél kimunkáltabbak lettek a döntési problémák az egyes tudományágakkal kapcsolatban, annál többször vetődött fel a kérdés, hogy a *felgyülemlett ismeretanyag vajon szintetizálható-e egységes egésszé*, önálló diszciplínává. Egyes felfogások szerint megérett a helyzet egy olyan tudományterület függetlenedésére, amelynek specifikus kutatási tárgya általában az ésszerű döntés logikájának kidolgozása lenne.¹² Ezt szokás praxeológia néven is tárgyalni. A racionális döntésre vonatkozó általános elmélet kialakulásának a legnagyobb kérdése azonban az, hogy vajon a különböző viszonyok között megjelenő döntések kapcsolatában nem nagyobb-e a különbségek taszító ereje, mint az esetleg túl absztrakt szinten megjelenő közös vonások kohéziója.

További probléma, hogy a különböző területeken kidolgozott — és az adott viszonyoknak megfelelő — tételek mennyire adaptálhatók más körülmények között. Az vitathatatlan, hogy „a bürokrácia és vezetés történetfilozófiai felfogásának megszüntetése a problematikát olyan szociológiai szempontú vizsgálatnak veti alá, amelyet a szervezetek társadalmi helyzetének, lényegének és sajátosságainak vizsgálatához általában, másrészt pedig a vezetésnek, mint döntésnek (s mint döntési folyamatnak) szociológiai kutatásához kötik”.¹³ De milyen mértékben képes a szociológiai analízis hatékonyan felhasználni a pl. természet-tudományokban kialakult módszereket. Ennek korlátozott voltára mutat rá Simon H., amikor megállapítja, hogy a *teljes mértékben racionális döntés utópia*, hiszen ez a felfogás abból a fikcióból indul ki, hogy a döntést hozó személy az összes, lehetséges alternatívát fel tudja mérni, rendelkezik az ehhez szükséges határtalan számítóképességgel és tudatában van a döntések összes lehetséges következményeinek.¹⁴

A döntési folyamat teljes matematizálásának azonban további akadályai is vannak. Ezek közül a leglényegesebb, hogy *van a döntésnek egy, a lényegénél fogva kvantifikálhatatlan eleme, az érdek*. Tehát ha igaz is, hogy a racionális döntéshozatal a „letisztult célkonceptiótól, a lehetőségek pontos felmérésétől, az elképzelések és módok ismeretének megfelelő alkalmazásától függ”,¹⁵ mégis a teljes formulázás elvileg is lehetetlen. Ezért veszélyes a matematikai precizitás abszolutizálása, vagy azt úgy tekinteni, mint amely a jó politikai

¹⁰ Steinkrewer i. m.

^{10/a} Murányi M.: Döntésemélet és pszichológia. Magyar Filozófiai Szemle 1972/2.

¹¹ Rozgonyi T.: A vezetési rendszerek, a döntések és az információs rendszer szociológiai problémái. Bp. 1971. (kézirat) 23. p.

¹² Hegedűs A.—Rozgonyi T.: Társadalmi konfliktusok vállalati szintű döntésekben. In: Vezetési ismeretek II. Bp. 1968. 176. p.

¹³ Kulcsár K.: A szociológiai gondolkodás fejlődése. Bp. 1971. 394. p.

¹⁴ Gvisiányi D.: Szervezés és irányítás. Bp. 1972. 232. p.

¹⁵ Lasswell H. D.: Decision Process; College Park 1956. 30. p.

döntés alapvető kritériuma.¹⁶ Ugyanakkor az ellenkező felfogás sem tartható, amely szerint a döntéshozatal során *kizárólag az értékekre* kell tekintettel lenni.¹⁷ A kettő közötti álláspont azoknak a követelményeknek enged, amelyek a döntéshozatal technikai és emberi (szakmai és politikai) feltételeinek harmóniáját kívánják kialakítani.¹⁸ A technika lehetőségei nem mellőzhetők a modern döntési viszonyok közepette éppúgy, ahogy a politikai szempont értékelése sem. A kettő aránya döntési típusonként változó, esetleg teljesen háttérbe szoríthatja egyik a másikat, de *hosszabb távon kölcsönösen feltételezik egymást*. A két elem elkülönülése nem ellentét: a döntés technikai eleme is érdektartalmú és a politikai elem sem áll szemben a tudománnyal.¹⁹

Szinte tudományos közhelynek számít valamely új jelenség (vagy csak új szempontból történő) vizsgálatának megindulásakor annak „interdiszciplináris” jellegére utalni. (Bár talán indokoltabb kifejezés lenne a „*multidiszciplinaritás*”, hiszen nem arról van szó, hogy az új tudományág a tudományok között tehát „*horribile dictu*” nem tudományhoz kötődően, hanem éppen ellenkezőleg: többhöz is kapcsolódva alakul ki. Inkább a „*valóság interdiszciplinaritását*”²⁰ szem előtt tartva kell a törvényszerűségeket feltárni.) A döntés reális társadalmi jelenség, absztrakciójában is, a vele foglalkozó tudomány feladata a reális elvonatkoztatás határain belül maradva integrálni a szaktudományoknak a rávonatkozó és eddig megállapított tételeit, valamint olyan *szintetizált ismeretrendszer kialakítása, amely valóban a praxis tudománya lehet*. Arra a Lukács György által megfogalmazott problémára, hogy a tudomány „önálló közvetítőrendszerre fejlődött és így azok az utak, amelyek a végső praktikus döntésekhez vezetnek, rendkívül hosszúvá váltak”²¹ szintén a tudományfejlődésnek ezen az útján való haladás lehet a megoldás.

¹⁶ Pozsgai I.: Gondolatok a pártszervek döntési módszereiről. Társadalmi Szemle 1970/3. 20. p.

¹⁷ Bell H. A.: Social Foundation of Human Behavior. New York 1961. 261. p.

¹⁸ Simon F.: A szocialista társadalom irányításának rendszerelmélete. In: Vezetési ismeretek politikai vezetők számára. Bp. 1975. 32. p. — Kulcsár K.: A jogszociológia alapjai. Bp. 1976. 254. p.

¹⁹ Kulcsár K.: Társadalom — politika — jog. Bp. 1974. 81. p., 35. p.

²⁰ Görgényi F.: A valóság interdiszciplináris. Társadalmi Szemle, 1972/4. 81. p.

²¹ Lukács Gy.: Lét és tudat. Kritika 1976/8. 22. p.

II. A DÖNTÉS TÁRSADALMI ASPEKTUSAI

1. §. A döntés és szabadság

A választás, a döntés problematikája elválaszthatatlanul egybefonódott az egyén cselekvési lehetőségeinek határait kutató filozófiai nézetekkel. (Legteljesebben elsőként — az individuum vonatkozásában — filozófiailag az egzisztencializmus dolgozta ki ezt a kérdéskört.)²² A marxizmus a szabadság fogalmát mindig az ember nembeli fejlődésének perspektívájába helyezve vizsgálja, összekapcsolva a dialektika egyéb kategóriáival, mint amilyenek a determinizmus, az okozatiság, a szükségyszerűség — véletlen, lehetőség — valóság stb.

Leegyszerűsítve: meghatározott-e a döntés és ha igen, mi determinálja. A *köznapi gondolkodásban* a cselekvés akkor tűnik szabadnak, ha arra „semmi” nem kényszeríti az embert, ilyenkor a döntés mentes „minden” befolyástól. Ennek a gondolkodásmódnak a nyomait tudományos igényű munkákban is fellelhetjük. Kaufmann pl. kijelenti, hogy „egy olyan társadalomban, ahol minden viselkedés a (teljesen eldönthető) logikus preferencia törvényeinek lenne alávetve, nem lenne szabadság, minden meghatározott lenne”.²³ A *normativista szemlélet* sem megy tovább annak a megállapításánál, hogy a szervezeti magatartás egyedüli korlátja nem más, mint „azon jogszabályok összessége, amelyek meghatározzák a döntéshozó személy vagy testület jogkörét, ill. hatáskörét”.²⁴ Mannheim K. szerint „a cselekvés ott kezdődik, ... ahol a nem szabályozott, szituációk kényszerítenek döntésre”.²⁵ Már egy tágabb értelmű meghatározottság fogalmazódik meg abban a tételben, hogy „minden döntési alternatívát determinálnak a szervezet követelményei”.²⁶

A szervezeti cselekvés és környezetének egyik igen lényeges mozzanata ebből a szempontból, hogy „... a szervezetre ható objektív valóság aktív tükrözése pszichikus jelenség, amelynek tartalmát a szubjektumtól független objektív valóság tárgyainak és jelenségeinek objektív sajátosságai és viszonyai határozzák meg, meghatározott motívumok váltják ki és a cselekvő személy sajátosságai is jellemzik”.²⁷

Gore és Dyson szerint a döntési folyamatban való részvétel „szervezeti,

²² Vö. Hermann I.: A mai kultúra alapproblémái. Bp. 1974. 108. p.

²³ Kaufmann A.: i. m. 61. p.

²⁴ Tóth I.: A testületi döntések információs problémái. Állam és Igazgatás 1974/1. 72. p.

²⁵ Kulcsár K.: A szociológiai gondolkodás fejlődése. Bp. 1971. 401. p.

²⁶ Bene L.: i. m. 317. p.

²⁷ Nagy L.: A büntetőbírói döntés pszichológiájának néhány kérdése. Állam- és Jogtudomány, 1970/3. 456. p.

szervezeten kívüli társadalmi (ideértve a történetileg kialakult sajátosságokat is) és pszichikai tényezők együttesen határozzák meg, és pedig a döntési folyamatot egyes elemeinek megfelelő differenciáltsággal”.²⁸

A döntés mögötti társadalmi erők Cohen szerint azok, amelyek „közrejárva megadják az eredményt jelentő mozzanatokot és irányt, a döntésen túl pedig a döntéssel érintett emberi tevékenységet találjuk”.²⁹ A döntés teljes determináns struktúráját a politikai rendszer totális környezetének összetevőiből vezeti le Easton D.³⁰ Eszerint a makropolitikai döntést az alábbi tényezők határozzák meg:

1. intra-szociális tényezők

- 1.1 ökológiai
- 1.2 biológiai
- 1.3 személyiségi
- 1.4 társadalmi
- 1.4.1 kulturális
- 1.4.2 szociális (mikro)
- 1.4.3 gazdasági
- 1.4.4 demográfiai
- 1.4.5 egyéb tényezők

2. extra-szociális tényezők

- 2.1 nemzetközi politikai
- 2.2 nemzetközi ökológiai
- 2.3 nemzetközi társadalmi
- 2.3.1 nemzetközi kulturális
- 2.3.2 nemzetközi szociális
- 2.3.3 nemzetközi demográfiai
- 2.3.5 egyéb tényezők

Az eddigiek alapján felmerülhet a kérdés, hogy hol is van a döntés valódi helye: a „befolyás nélkül” rendszerek világában, vagy a számtalan kötéllal „predeterminált” struktúrákban. A marxista felfogás lényegét jól adja vissza erre vonatkozóan a következő gondolatsor: „a valóságban a választás ... nem önkény, hanem a *determinációs folyamat szükségszerű láncszeme*, amely egyszerre determinált és determináló tényező. Ha a választás folyamatát a külső környezethez való viszonyában vizsgáljuk, s ezt a nézőpontot nem cseréljük fel az absztrakt meghatározottsággal — akkor kiderül, hogy nemcsak meghatározott, de viszonylagos autonómiával, viszonylagos szabadjellel is bír, vagyis az ember a külső környezetben meglévő heterogén lehetőségek totalitásából egy folyamatot, egy tendenciát választ, s e döntését nem egyedül a külső körülmények adott hatásából, hanem saját belső feltételeiből kiindulva hozza meg. A viszonylagos választási tényező megnyilvánul: 1. abban, hogy a választás folyamata nélkül nem létezik semmiféle emberi cselekvés, 2. abban, hogy egy személyiség mindig a külső körülményekből fakadó, objektíve adott lehetőségek közül azokat az utakat választja ki, amely leginkább megfelel belső feltételeinek, egyénisége érdekének, 3. s a választási szabadság megnyilvánul

²⁸ Id. Kulcsár K.: A társadalom és szociológia. Bp. 1972. 308. p.

²⁹ Id. Kulcsár K.: A jogszociológia alapjai, Bp. 1976. 309. p.

³⁰ Easton D.: A System Analysis of Political Life. New York—London—Sydney, 1965. 138. p.

abban a sajátos determinizmusban, hogy az embert cselekedetei kialakításában gondolkodás révén nemcsak a múlt, de az elképzelt jövő is meghatározza.”³¹

Ennek a következtetésnek a kulcsszava: a „totalitás”. Egy adott vonatkoztatásrendszerben a döntés lehetséges variációi közül csak a relatíve legoptimálisabb az, amely realizálódáskor nem keletkezik feloldhatatlan feszültség közte és a struktúra többi eleme között. A *döntés célszerűségének alapkritériuma a determináló tényezők helyes felismerése*, s azok közötti helyes viszony megállapítása. A döntési folyamat minden mozzanatában jelen van a szükségszerűségnek ez az irányító ereje. A kidolgozott alternatívák közötti választás nem más, mint annak a megnyilvánulása, hogy mennyire adekvátn tükröződik a tudatban a determináns tényezők összefüggése.

A döntési folyamat a szabadság-katagória immanens eleme, hiszen a felismert szükségszerűséget éppen a teleológikus tételezés köti össze az ezzel összhangban levő tevékenységi formával. Objektíve helyesen dönteni tehát annyi, mint a szabad cselekvés előfeltételeit megteremteni. Ugyanez a másik oldalról nézve: ha szabadon cselekszünk, akkor döntésünk megfelel az adott struktúra alakulási viszonyainak.

2. §. A döntés és az érdek

Minden döntési folyamat szükségképpen fogalmi eleme, hogy az alakítandó társadalmi viszonyok valamilyen reális társadalmi igényt igyekeznek kielégíteni. Az *érdeket a döntés ontológiai bázisának is tekinthetjük*, a célkitűzés mindig valakiknek a környezetében kialakítandó változásra irányul. Bármennyire is ember-természet összefüggésűnek látszik egy-egy döntés alanyának és objektumának viszonya, a „dologra” irányuló tevékenységnek is csak az emberi, és így az érdekviszonyokhoz kapcsolódva van értelme. A marxista érdekelmélet makropolitikai vonatkozásaiban a társadalmi alapstruktúrához kapcsolódva jelenik meg az érderendszer. Így a politikai kérdés mindig az érdekek problémája is; a társadalmi szükségletek kielégítése helyes sorrendiséget, objektív értékelést kíván.³² Ezért folyik állandó polémia a polgári társadalomtudósokkal, akik a politikai döntésnek — az egyébként valóban meglévő — érdekintegráló funkciójára helyezik a hangsúlyt, még olyan szituációkban is, amikor pedig a bennük rejlő antagonizmus nyilvánvaló.

A társadalom politikai döntéseit *minden* társadalmi érdek befolyásolja, amelyek „csoport-, vagy rétegerdekként fogalmazódnak meg”.³³ Túlzott leegyszerűsítése lenne e kérdésnek, ha ebből azt a következtetést vonnánk le, hogy az egyéni érdek önmagában nem potens tényező, éppúgy, ahogy az is nyilvánvaló, hogy csoportonként más és más értéktartalmú az elvárt döntés, tehát hatalmi befolyásuk is ezzel arányos. *Az intézményesülés nem szükségképpen feltétele az érdekkifejezésnek*, de kétségtelen, hogy a szervezettség fokozódása — főleg modern, makroszociális viszonyok között — csaknem kizárólag, a formálszervezeti megoldások felé mutat.³⁴

³¹ Farkas E.: Szabadság és egyéniség, Bp. 1968. 74—75. p.

³² Szegő A.: Alternativitás, informáltság és részvétel a testületi döntéshozatalban. Állam és Igazgatás, 1966/8. 225. p. — Makó I.: Az érdek dialektikája. Érdektípusok. In: Érdekvizonyok a szocializmusban, Bp. 1973. 29. p.

³³ Schmidt P.: Nemzetközi kerekasztal konferencia a politikai döntésekről. Társadalomtudományi Közlemények, 1972/1. 43. p.

³⁴ Békésy L.—Kulcsár L.: A közéleti-politikai viszonyok elemei az új lakótelepeken, Bp. 1975. 23. p.

Kérdéses, hogy mennyire abszolút érvényű az a felfogás, hogy az érdek és a döntés politikai jellegének kapcsolata a társadalmi különbségek meglétéig fennmarad.³⁵ Az nem szorul különösebb bizonyításra, hogy a „politikai döntésekben mindenkor társadalmi érdekrendszerek és ezekből adódó döntési preferenciák jutnak érvényre, mégpedig többnyire különféle értékrendszerek és különböző preferenciák érvényesülnek egymással ütköző vagy kompromisszumot kötő formában”.³⁶ A politika tehát érdekcentrikus. De vajon politikacentrikus-e az érdek? Ha elfogadjuk, hogy — történetfilozófiailag — a strukturálizálódás a társadalom fejlődésének csak egy bizonyos szakaszában létezik, az elkülönült tulajdon — és politikai viszonyok alapján, akkor nyilvánvaló, hogy *az érdek szélesebb érvényességű kategória, mint a politika*. Ebből következik, hogy a társadalmi különbségek (melyek — lényegileg módosulva, de — megmaradnak a politikai-hatalmi viszonyok megszűnése után is, tehát jellegükben egészen más típusúak lesznek) nem feltétlenül adnak politikai jelleget a döntésnek.

De ha megmaradunk az osztálytársadalmi hatalmi viszonyok között, akkor sem teljesen egyértelmű a kérdés. Politikainak nevezhető-e egy döntés pusztán azért, mert politikai-társadalmi viszonyok között született.³⁷ A társadalom egésze irányítására vonatkozóan ez kétségtelenül igaz még akkor is, ha ez mikropolitikai szinten jön létre.³⁸ A társadalmi élet bármely területén találunk döntéseket, amelyek társadalmi vonatkozásukból adódóan szintén politikai tartalmúak. Vannak azonban olyan — főleg a mindennapi élettel kapcsolatos — individuális döntések, amelyek csak hosszabb okozati láncsal kapcsolhatók a politikai szférához és csak mint a statisztikai sokaság elemi részei illeszkednek be makrotársadalmi folyamatokba, esetleg ott is csak a politikai szubsztanciájától távolabb eső területekbe. Nem az vitatható, hogy az egyén cselekvése politikus lehet-e annak ellenére, hogy ezt tudatosan felismeri-e vagy sem, hanem az, hogy ilyen esetekben „értelmes absztrakcióval” lehet-e eljutni a „nagy” politikáig. Ez a kérdés a döntés tipizálásának is egyik fő problémája. Annyi azonban bizonyosnak látszik, hogy *az egyéni cselekvés alacsonyabb (köznapi) szintjein kialakuló nem-politikai tevékenység — bár szintén érdekjellegű — a döntéstípusok nem-politikai jellegű kategóriájához kapcsolódik*.

3. §. A döntés és a hatalom

A hatalom általános fogalmának meghatározására sok különböző kísérlet történt, ezek — különösen, ha eltérő ideológiai alapállásúak — más és más vonatkozásait tartják elsődlegesnek. Többnyire azonban közösek abban, hogy a döntést valamilyen formában a hatalmi viszonyok belső kritériumának tekintik. Bauman Z. szerint pl. a politikai hatalom az osztálykonfliktus tárgyait képező javak elosztási módját meghatározó döntések meghozatalának az adott társadalomban intézményesített rendje.³⁹ A döntés — Crozier M. megfogalma-

³⁵ Schmidt P.: A politikai döntés természetéhez. Társadalmi Szemle, 1972/3. 31. p.

³⁶ Szalai S.: A társadalomtudomány és korunk fő feladatai. Valóság, 1976/6. 13. p.

³⁷ Schmidt P.: i. m. 28. p.

³⁸ Kulcsár K.: Társadalom — politika — jog. Bp. 1974. 56. p.

³⁹ Bauman Z.: Általános szociológia. Bp. 1967. 236. p.

zásában — alapvető feltételei az információval és a hatalommal való rendelkezés.⁴⁰ „A hatalom fenomenjének lényege a döntéshozatal” — állapítja meg Fischer S.⁴¹ Molnár L. a hatalom gyakorlását úgy fogja fel, mint a „döntések birtoklását, a döntésekben és azok ellenőrzésében való részvétel lehetőségét”.⁴² A szervezeti döntéshozatalt — írják egy tanulmányukban Pfeffer J. és Salancik G. R. — „politikai eljárás és belső egységeinek relatív hatalmát, valamint a bürokrácia lehetőségeit figyelembe véve lehet kifejezni”.⁴³ Simon H. szerint az autoritás mások cselekvéseit irányító döntések meghozatalára való hatalom.⁴⁴ Tyihomirov Ju. A. így definiálja: „a hatalom a társadalom mindent átfogó politikai szervezetének olyan eszköze, amely kifejezi az uralkodó osztálynak azt a lehetőségét, hogy meghatározzák irányát és szabályozzák ezt a magatartást”.⁴⁵ Lipset S. N. álláspontja az, hogy „bármely csoportnak vagy egyénnek előre látható és a döntésre való reakciója abban a mértékben gyakorol hatást a döntésre, amennyire a csoportnak vagy egyénnek módja van a döntésre befolyást gyakorolni”.⁴⁶

Ha ennnyire összetartozó a hatalom és döntés fogalma, hogyan lehet különválasztani őket. Véleményünket Wiatr J. hatalomkoncepciójának elemzésén keresztül fejtjük ki. Wiatr (utalva Bauman és Lasswell hasonló felfogására) a következő meghatározást állítja fel: „valaki tartós és institutionálisan garantált módon lehetőséggel rendelkezik az emberek olyan magatartását kiváltani, amely az ő beavatkozása nélkül bizonyára nem jelentkezne, és amelyre képes a társadalmi kényszer valamilyen formájával, ha nem is mindig erőszak alkalmazásával kényszeríteni másokat”.⁴⁷

A fogalommeghatározás lényege, hogy a hatalom: *valamely magatartás kiváltásának a lehetősége.* Nézzük meg először ezt közelebbről: a lehetőség feltételezi, hogy a hatalom gyakorlásához szükséges feltételek adottak. A feltételeknek fel kell ölelnie a lehetőség megvalósulásának összes szükséges elemét, ennek hiányában a hatalom gyakorlásának lehetősége absztrakt marad, amely tagadja *gyakorlásának* lehetőségét. *Tehát a hatalom feltételeinek realitásnak kell lenniök,* amelyek meghatározott esemény bekövetkeztekor — azaz a hatalmi viszony alanya által meghatározott magatartás nem-teljesítésekor — megvalósítják a hatalom gyakorlását.

A következő kérdés, hogy mennyiben szükségszerűen kapcsolódik a hatalom gyakorlása a hatalom fogalmához. Wiatr szerint, ha a hatalom nem avatkozik be (nem válik a döntés gyakorlattá), akkor az adott elvárt magatartás nem is jelentkezik. Ebben az esetben a hatalom csak saját alanyának célkitűzéseiben szemben, annak érdekei ellenére maradhatna „lehetőség”, ami nyilván nem lehet törvényszerű, tehát az ellentmondás adott: vagy a hatalom nem pusztán lehetőségként létezik, hanem ellenkezőleg, léte annak állandó gyakor-

⁴⁰ Kulcsár K.: i. m. 138. p.

⁴¹ Fischer S.: Community Power Studies: A Critique Social Research 1954/29. 457. p.

⁴² Molnár L.: Az üzemi demokrácia rendszerszemléletű megközelítése, Szociológia 1974/2. 197. p.

⁴³ Pfeffer J.—Salancik G. R.: Organizational Decision-Making as a Political Process. Administrative Science Quarterly. 1974/2. 139. p.

⁴⁴ Gvisianyi D.: i. m. 232. p.

⁴⁵ Tyihomirov Ju. A.: Hatalommegosztás vagy munkamegosztás. Állam és Igazgatás, 1967/7. 583. p.

⁴⁶ Lipset S. M.: Political Sociológia. In: Szemelvények I. 336. p.

⁴⁷ Wiatr J.: A társadalom. Szemelvények állam- és jogelméleti szerzők műveiből. Szerk.: Antalffy Gy.—Papp I.; II/2. p. 1968. 12. p.

lásában fejeződik ki, vagy nem helyes, hogy a hatalom beavatkozása nélkül a hatalmi viszony alanyának célkitűzései nem valósulhatnak meg. Az alternatíva utóbbi részének igazságát valószínűsíti az, hogy amennyiben a hatalom alanyának célkitűzései a hatalom alanyának célkitűzései a hatalom tárgya érdekeivel objektíve egyező irányúak, akkor a kényszerítés (hatalomgyakorlás) a szándékolt célkitűzéshez nem igazíthatja a meglévő magatartási irányt — hiszen ezek azonosak (gondoljunk pl. a jogérvényesülés és jogalkalmazás között létrejövő viszonyra). Sőt, ilyen esetben a hatalom gyakorlása akár diszfunkcionálissá is válhat, és a hatalom tárgya cselekvését még saját érdekeitől is eltérővé teheti. A hatalom *lehetőségként* való felfogása egyébként eléggé elterjedt a meghatározásokban.⁴⁸ Bentham definíciójában a hatalom „az a képesség, hogy annak az alanynak, akivel szemben gyakoroljuk, szenvedő vagy cselekvő képességei állapotát meghatározzuk”. Horváth Barna szerint a hatalom „más emberi magatartásból származó kényszer valószínűsége”. Moór Gyula megfogalmazásában: „a hatalom létezése ... a kényszer alkalmazásának fenyegetéséből logikusan következik”. Bibó István megállapítja, hogy a hatalom „a kényszerítés képességét, potenciális lehetőségét jelenti”.

Wiatr felfogása szerint a hatalom gyakorlása lehetőségének *tartós*nak kell lenni. De reálisan előfordulhat olyan helyzet, amikor a hatalom alanya és tárgya közti viszonyra ez az — egyébként is relatív érvényességű — kifejezés nem jellemző, sőt lehet, hogy éppen a nem-tartósság az adott hatalom kritériuma (ez a helyzet, ha egy adott rendszerben a hatalom alanya és tárgya rövidebb időnként változó). Így a hatalom nem-tartóssága véleményem szerint része lehet e fogalomnak.

Végül tisztázni kell, hogy mi az összefüggés a definícióban adott két elem: az „institucionálisan garantált módon” és a „társadalmi kényszer valamely formája” között. Úgy tűnik, a hatalom gyakorlásának módját ugyanúgy fogalmazza meg a két gondolat. A társadalmi kényszer ismérveit ugyanis az „institucionalitás” mindenképpen tartalmazza, tehát így ismét a fogalom felesleges leszűkítéséhez érnének el. *Valamely „magatartás kiváltása” általában elképzelhetetlen anélkül, hogy abban a kényszer alkalmazásának lehetősége ne lenne biztosítva.*

Az ilyen — részben túlbővített, részben átfedéseket tartalmazó — definíciókat az itt tárgyalt ellenvetések figyelembevételével véleményünk szerint arra tudjuk szűkíteni — és ezzel egyben a hatalom fogalmát általánosságban, a szükséges mértékig kibővíteni —, hogy a *hatalom: társadalmi viszony, a hatalom alanyának lehetősége a hatalmi viszony tárgya magatartásának meghatározására és végső fokon ennek kikényszerítésére, a hatalmi viszony érdekeltje célkitűzéseinek megfelelően.*

A hatalom lényege tehát a magatartás-meghatározás potencialitása. A lehetőségesség figyelmen kívül hagyása végső fokon azt a lényeges különbséget szüntetné meg, amely a döntés fogalmát elválasztja a hatalométól. *A hatalom és döntés ugyanis a lehetőség és valóság viszonyában állnak egymással* és mivel „az objektumban, a rendszerben, az elemekben stb. rejlő alternatív lehetőségek közül mindig csak egy válik valósággá, a többi lehetőség pedig e megvalósulás során vagy továbbra is egy lehetőség marad, vagy lehetetlenné válik”,⁴⁹ így tarthatatlan a lehetőség metafizikus azonosítása a leendő valósággal.

⁴⁸ Vö. Horváth Barna: Angol jogelmélet. Bp. 1943. 423—425. p.

⁴⁹ Parsons T.: Politics and Social Structure, New—York—London, 1969. 232. p.

A hatalom tehát a döntésben fejeződik ki, s egyben a reális döntés feltétele az, hogy a döntés alanya rendelkezzen a céltételezésnek realizáláshoz szükséges hatalommal is.

4. §. A szervezet és a döntés

Modern társadalmi viszonyok az emberi tevékenység számára minden addiginál magasabb szinten szabályozott cselekvési formát hoztak létre: a bürokratikus szervezetet. Ez biztosítja azt a lehetőséget, hogy a társadalmi viszonyok alakítására vonatkozóan a legmegfelelőbb prognózist lehessen kialakítani, és a lehetőségekhez képest a legkisebb legyen a kitűzött cél és a megvalósult eredmény közötti eltérés. Weber M. is abban látta az említett viszony legnagyobb előnyét, hogy a bürokratikus struktúra, mint tartós képződmény folyamatosan képes kielégíteni az előre kiszámítható szükségleteket.⁵⁰

A szervezet és döntés kapcsolatának értékelésében a meghatározó körülmény az, hogy a társadalmi viszonyok mely területén formalizálódott az adott szervezet: makrotársadalmi méretekben az egyes munkamegosztási szinteknek megfelelően tipikusan *feladatmeghatározó*, valamint a gyakorlati *megvalósítás feladatát teljesítő* szervezeti formákat az *igazgatási* szervezeti forma köti össze.⁵¹ Szamel L. álláspontja szerint az igazgatási szervezet és a döntés kapcsolata arra a területre korlátozódik, amikor valamely diszfunkciós hatást kell elhárítani, vagy analógia alkalmazásának útján meg nem oldható helyzettel kerül szemben a szervezet és ezért külső beavatkozásra kerül sor. Helyesebbnek tűnik talán az az álláspont, mely szerint az adott rendszer szemléletének megváltozásával az az objektum, amely korábban a döntési viszony tárgya volt, maga is alannyá változik, vagy fordítva.⁵³

Egy további nézet szerint a szervezet — rendszerelméleti szempontból — függetlenül annak belső tartalmától, lényegében döntéshozatali egységnek tekintendő.⁵⁴ Tágabb értelemben valóban minden szerv döntést hozó, melyeknek érvényességi és megvalósulási körét meghatározza a szervezetnek a társadalmi rendszer szervezeti hierarchiájában elfoglalt helye. Ebben a makrotársadalmi méretű összefüggésben van értelme az egyes szervek tipikusan döntést hozó vagy döntést végrehajtó jelleg szerinti megkülönböztetésének.

A döntés kétféle értelemben véve is *folymatjellegű*: a szervezetek közötti viszonyt tekintve („interorganizative”) azért, mivel minden döntés feltételez egy (de inkább számos) *alacsonyabb szintű döntést* (jellemző példája ennek a többlépcsős jogi szabályozás). Maga a döntés konkrét megvalósítása sem támaszkodhat kizárólag az új viszonyokra vonatkozóan felsőbb szinten kialakított elképzelésekre. (Bár ugyanúgy irreális az ellenkező véglet is, vagyis az, hogy a megvalósítás menetében kialakított másodlagos céltételezés egyidejű legyen a tevékenységgel: ez még döntésnek is alig — racionálisnak pedig semmiképpen sem — nevezhető.)

⁵⁰ Weber M.: A racionális állam és a modern politikai pártok és parlamentek. In: Állam, politika, tudomány, Bp. 1970. 368—379. p.

⁵¹ Kovács I.: Az államigazgatás meghatározása. ÁJI Értesítője 1957/1. 77. p.

⁵² Berényi—Martonyi—Szamel—Szatmári: Magyar államigazgatási jog (Általános rész), Bp. 1971. 19. p. — Szamel L.: Az államigazgatás vezetésének jogi alapproblémái. Bp. 1963. 76. p.

⁵³ Berényi—Kovacsics—Nagy: Bevezetés a szervezéstudományba. Bp. 1972. 145. p.

⁵⁴ Tóth I.: i. m. 71. p.

Szervezeten belüli viszonyokban („intraorganizative”) a döntés folyamatjellege abból adódik, hogy a *döntés* (ahogyan általában érteni szokták) *csak egyetlen* (és mint később visszatérünk rá: adott esetben nem is legjelentősebb) *mozzanata annak a fejlődési szakasznak, amely a struktúra kiinduló és befejezett állapotait köti össze.*

A szervezeten belüli döntéshozó és végrehajtói funkció egymással való kapcsolatának Zielinewski J. által felállított modellje⁵⁵ — mutatis mutandis — érvényes a szervezetek közötti kapcsolatokra is. Eszerint a két ellentétes pólus a döntéshozóra, valamint a döntésvégrehajtóra koncentrált vezetés. Ezen belül a döntésmegosztásnak (azaz a viszonyok alakítására vonatkozó koncepciók kialakítása munkamegosztásbeli vetületének) az alábbi formái lehetségesek: a döntéshozó szerv 1. pusztán informál a döntésről; 2. dönt és ennek helyességéről meggyőz; 3. ismerteti a problémát és ösztönöz annak megoldására; 4. ismer-teti a problémát és a döntésvégrehajtó javaslatának megfelelően dönt; 5. megszabja a delegált hatáskör nagyságát és alsóbb szintű döntésekre készítet; 6. megszabott határok között tág teret biztosít a döntéshozatal számára.

A szervezeti struktúra helyes működéséhez *alapvető fontosságú a döntési pozíciók megfelelő helyen való kialakítása.* Általános az a nézet, hogy ez mindig a szükséges információ függvénye.⁵⁶ Nem tartható azonban az olyan felfogás, amely nem vesz tudomást arról, hogy *a szervezeti hatalom is befolyásolja az információ irányát,* és a követelményt egyoldalúan úgy állítja fel, hogy az információ helyének megfelelően kell a döntési hatalmat delegálni. Beckhard R. pl. kifejti, hogy a „döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információ birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el... Ez elősegíti a fejlődést abban az irányban, hogy hogy a szervezetben betöltött hely (szerep) mellett nagyobb súlyt adjunk az ismereteken alapuló tekintélynek.”⁵⁷ A szakmai autoritás hangsúlyozása jelentős tényező, a gyakorlat viszont éppen egy ellenkező irányú mozgást is produkál. *Egy formális szervezetben a hatalmi pozíciók kialakítása után az információs hálózatot általában már úgy igyekeznek létrehozni, hogy a szervezet működéséhez szükséges információk szükségképpen magasabb szinten színtelődjanak, mint ahol a szervezetbe belépnek.* Így minden szervezet megfelelő működéséhez meg kell teremteni a hatalmi és információs rendszer összhangját, ami az információ irányának a tényleges hatalmi viszonyokhoz való közelítését jelenti és nem fordítva.

A szervezetszociológiai irodalom jelentős problémaköre a szervezetnek diszfunkcionális jelenségei. Ezek nagy része éppen a döntéssel vagy a tágabb értelmű döntési folyamattal kapcsolatosak. A döntéshozás, ill. a végrehajtás ellenőrzése a szervezeten kívüliek számára megfelelő minőségű és mennyiségű információt feltételez. Ennek *visszatartása* sajátos belső szervezeti érdekként is megjelenhet, hiszen „a szervezethez tartozók védeni akarják előnyös helyzetüket, amit nem is annyira maga a szervezeti tagság, hanem az információhoz való hozzájárulás elsőbbsége és más ezzel járó előnyök jelentenek”⁵⁸.

A szocialista szervezeteken belüli döntési problémákhoz tartozik az a lehet-

⁵⁵ Id. Harsányi I.: A szervezés és vezetés tudományos alapjairól. Bp. 1974. 146. p.

⁵⁶ Rozgonyi T.: i. m. 25. p. — Berényi—Kovacsics—Nagy: i. m. 99. p. — Szociológiai ismeretek (MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézet) Bp. 1974. 53. p.

⁵⁷ Beckhard R.: A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei, Bp. 1974. 26. p. és 31. p.

⁵⁸ Bélley L.—Kulcsár L.: i. m. 110. p.

séges jelenség is, hogy „a hierarchiában magasabb szinten levő szervek a demokratikus centralizmusnak megfelelő központi irányításon túl is erőteljesen korlátozzák az alacsonyabb szintű szervek — a feltehetően elsősorban mindig az eggyel alacsonyabb szintű szervek — döntési körét, sokszor még akkor is, ha a törvényesen szabályozott döntési jog az alacsonyabb szintű szervezetet illeti meg”.⁵⁹ Ennek a gyakorlatnak az alapja az a téves koncepció, hogy a döntés hatékonyságát fokozza az, ha azt magasabb szinten hozzák, figyelmen kívül hagyva, hogy így az egész szervezet számára optimális cselekvés háttérbe szorul.⁶⁰ Ugyanakkor az indokolt és célszerű centralizáció — bármennyire megfelelő lenne a döntéshozatal hatékonysága és demokratizmusa szempontjából — irracionálissá válhat, ha hiányoznak a megfelelő szubjektív tényezők: „... egy »magasabb szinten« hozott döntés végrehajtása feltételez bizonyos szűkebb körű döntéseket a végrehajtás menetében, de ez egyáltalán nem biztosítja azt, hogy a végrehajtás keretében szükséges döntésekben való jártasság döntési hozzáértést eredményezzen egy magasabb döntési szint vonatkozásában”.⁶¹

A döntés elmulasztása — ha az hozzátartozott volna az optimális szervezeti működéshez — éppolyan diszfunkciót eredményez, mint az, amelyet meghoznak ugyan, de azt szükségtelen vagy helytelen céltételezés alakította ki. Galighty véleménye szerint⁶² a döntés szükségessége elől való kitérésnek többféle igen gyakori taktikája jött létre. Így pl. tipikus az időhiányra, más sürgős feladatra, a jól bevált hagyományokra való hivatkozás, a különböző bizottságok létrehozása, külső szakértők felvétele, a problémának az érthetlenség körébe való burkolása vagy az óvatos hozzáállással a meghozandó döntés kikerülése.

A szervezeti döntéshozatali folyamatra nem maradhatott hatás nélkül a tudományos technikai forradalom sem. Ez a programozott, rutinjellegű döntések területén idézheti elő a legnagyobb változást és feltehető, hogy egészen új információs, hatalmi és döntési struktúra kialakulását is maga után vonja, melynek viszonyai még alig láthatók előre.⁶³

⁵⁹ Kolosi T.—Szabó B.: Kerületi döntés és munkamegosztás. Szociológia 1973/3. 324. p.

⁶⁰ Pfeffer J.—Salancik G. R.: The Basis and Use of Power. In: Organizational Decisions. Administrative Science Quarterly 1974/4. 454. p.

⁶¹ Murányi M.: Döntés és akaratszabadság, Világosság, 1972/1. 2. p. továbbá: Antalfy Gy.: Állam, politikai rendszer, társadalom. Bp. 1979. 296—297. p.

⁶² Galighty: A döntés elől való kitérés kétféle taktikája. Moderni Rizoni; In: Szervezés és vezetés, 1976/3.

⁶³ Laky T.: A lakosság véleménye a városfejlesztési döntésekről. Szociológia 1974/3. 31. p.

III. A DÖNTÉS FOGALMA

1. §. A döntési definíciók osztályozása

A döntés problémáival foglalkozó munkák nem kerülhetik meg azt a kérdést, hogy valamely formában állást ne foglaljanak a döntés fogalmával, kritériumaival kapcsolatban. Bár több szerző (nemcsak a tárgyalt témával kapcsolatban) megkérdőjelezi a definíciók használhatóságát, célszerűségét, mégis indokoltnak látszik, hogy egyes tételek kifejtése mellett egyértelmű és pontos meghatározások is szerepeljenek, amelyek összefoglalják a kifejtett tételek lényegét.

A tipizálás elsősorban annak alapján hajtható végre, hogy mit tekint a szerző a döntés leglényegesebb fogalmi elemének.

— A *szubjektív alapú* döntésfogalom a döntéshozó egyén pszichés tevékenységére redukálja az egész folyamatot: a döntés „a döntést hozó személynek az az érzése, hogy a döntési folyamat befejeződött és ezért már tudja, hogyan kell cselekednie, azaz nemcsak azt tudja, mit akar egy adott helyzetben (illetve egy adott pillanatban), hanem megközelítőleg azt is tudja, hogyan kívánja azt elérni”.⁶⁴

— A *tevékenységi elmélet* a döntési folyamatot, mint aktív emberi cselekvést értelmezi: a döntés „az a tevékenység, amely a rendszer működését befolyásoló jellemzőket (vagy ezek egy részét) meghatározza”.⁶⁵ Hasonlóan: a döntés „az igazgatási tevékenység lényege, célja és végső megjelenési formája”.⁶⁶

— *Logikai jellegű* a meghatározás, ha a döntési folyamat fogalmát a premissziákból levont konklúzióként közelíti meg, és ennek alapján vizsgálja magának a következtetés folyamatának a törvényszerűségeit.^{66/a}

— Az *akaratkifejezési koncepció* szerint az a lényeg, hogy a döntés a társadalmi hatalom valamely formájának akarati úton való kifejeződése.⁶⁷

— A döntés fogalmának *információ-elméleti* irányból való megközelítése szempontjából a döntés: „az irányító alany, a vezető (szerv) által sajátosan összegyűjtött, kielemezett, feldolgozott információk lecsapódása”.⁶⁸

⁶⁴ Zielinewski J.: i. m. 245. p.

⁶⁵ Veres J.—Papanek G.: A döntés rendszertechnikai tárgyalása. Magyar Kémikusok Lapja, 1970/3. 154. p.

⁶⁶ Takács I.: A bürokrácia pszichológiai forrásai. Állam és Igazgatás, 1968/10. 948. p.

^{66/a} Handbook of Modern Sociology. Ed.: by Faris R. E. Chicago 1963. 631. p.

⁶⁷ Nagy T. Gy.: Döntéselőkészítés néhány kérdése a hatósági jogalkalmazói tevékenységben. Állam és Igazgatás, 1971/5. 423. p.

⁶⁸ Afanaszjev V. G.: Irányítás és döntés. Társadalmi Szemle 1975/10. 85. p.

— Leggyakoribb a *választási típusú* döntés-definíció. Eszerint a döntés: „a megfelelő információk alapján való választás a lehetséges alternatívák között, és pedig tekintettel az egyes alternatívák várható következményeinek értékelésére”.⁶⁹ Ebbe a tipizálási csoportba tartoznak az alábbi meghatározások is: „a döntés: a cselekvés alternatív irányai közötti választás”;⁷⁰ „a döntés mindig több (legalább kettő), lehetséges magatartásváltozat közül az egyik kiválasztását jelenti”;⁷¹ „a döntés az egyén vagy egyének csoportjának választása valamely cél elérésére vonatkozóan”;⁷² a döntés: „valamely cél elérésére irányuló elhatározás, általában alternatív lehetőségek közötti választás”;⁷³ a döntés: „olyan alternatívák közötti választás, amelyek következményei a döntést hozók számára ismertek, vagy legalábbis megbecsülhetők”.⁷⁴

A fenti meghatározások többnyire csak egyetlen aspektusát igyekeztek megvilágítani a döntési folyamatnak és ez jelenti egyben támadhatóságuk okát is.

Újabb komplex megközelítéssel, a *rendszerelmélet* alapján igyekeznek definiálni a döntést, mint összetett társadalmi viszonyt. Easton D. modelljében az elvárások, a közvélemény, a motivációk, ideológiák, érdekek, preferenciák az akarat közvetítésével determinánsként lépnek be a döntéshozási rendszerbe, melyen belül integrálódhatnak, divergálódhatnak, megsemmisülhetnek vagy változatlanul megmaradhatnak, majd átjutva a döntési mozzanaton az „output” valamely formáját öltve kilépnek a rendszerből.⁷⁵ Sadrin I. P. szerint a döntés „társadalmi aktus, amely nemcsak az egyének akaratait és szándékait fejezi ki, hanem a társadalmi jellegű érdekeket és szükségleteket is, és amelyeknek célja egy társadalmi rendszer vagy annak egyes láncszemeinek a fenntartása, fejlesztése és tökéletesítése, a rájuk jellemző tervszerűségnek és progresszív tendenciáknak megfelelően”.⁷⁶ Egy másik meghatározás szerint a döntés „a társadalmi érdekviszonyaihoz kötődő komplex és integratív jellegű rendelkezési forma”.⁷⁷ Afanaszjev V. G. értelmezésében a döntés „a célon kívül magában foglalja a hozzávezető cselekvések sorrendiségét, a források (anyagi, munkaerő, pénzügyi) összességeit, valamint a megvalósításhoz felhasználható eszközöket; a döntések végrehajtásáért felelős szervezeteket és személyeket, ill. a döntés életbelépésének, végrehajtásának, megváltoztatásának (néha visszavonásának) rendjét meghatározó szabályok sorát”.⁷⁸ A döntés — idézi Lőrinc L. — „olyan időben lezajló folyamat, amelyben az adott szervezet struktúrájában szereplő különböző változó célkitűzésekkel rendelkező, egymással ellentétes érdekű személyek és szervek vesznek részt, korántsem a lehetséges összes alternatíva és következmények ismeretében, s nem a maximális előnyök elérése

⁶⁹ Kulcsár K.: A jogszociológia alapjai, Bp. 1976. 252. p.

⁷⁰ Roseman C.—Mayo G. C.—Collige F. B.: Dimension of Political Analysis, New Jersey 1966. 14. p.

⁷¹ Nagy T. Gy.: i. m. 425. p.

⁷² Steinkrewer J. D.: i. m. 16. p.

⁷³ Baranya S.—Vigh L.: Az információ szerepe a vezetésben. A politikai információ, In: Vezetési ismeretek politikai vezetők számára, Bp. 1975. 142. p.

⁷⁴ Gore W. J.: Administrative Decision-Making. A Heuristic Model, New York 1964. 138. p.

⁷⁵ Easton D.: i. m. 74. és köv. p.

⁷⁶ Sadrin J. P.: Podgatovka i prinatije uprovlecsenszkogo resenija funkcija uprovljenia socialiszticseskij obsesztvom. In: Naucsnoje uprovljenije obsesztvom III. Moszkva, 1969. 201—202. p.

⁷⁷ Kolosi T.—Szabó B.: i. m. 318. p.

⁷⁸ Afanaszjev V. G.: Irányítás és döntés. Társadalmi Szemle 1975/10. 84. p.

reményében, hanem azzal a szándékkal, hogy közösen elfogadható, mindenki számára megelégedettséget okozó eredmény szülessen”.⁷⁹

A fentiekben ismertett definíciókon túl *további fogalmi kritériumok* is szerepelhetnek a döntésmeghatározásokban. Filozófiailag — mint minden más társadalmi folyamat — a döntés is abszolút értelemben *megismételhetetlen és irreverzibilis*,⁸⁰ bármennyire is hasonló elemek szerepelnek két döntésben, a saját és környezetének elemeiben végbemenő változások csak a valószínűségét bizonyítják az analógia törvénye alapján annak, hogy hasonló előzményű folyamatokból hasonló rendszerben, hasonló következmények származnak.

A döntés *relatív* voltát az bizonyítja, hogy mindig a célok és lehetőségek megfelelő mérlegelésének eredménye,⁸¹ bár ezt joggal kiegészíthetjük azzal, hogy a rendszer környezetének és/vagy magának a rendszernek a változásai miatt ugyanakkor a döntésnek a teljeseen azonos ismétlődése is eltérő eredményeket hozhat létre.

Elengedhetetlen feltétele a döntésnek a *választás lehetősége*; tehát ahol nincs reális választás, ott döntés sem alakulhat ki.⁸² Nem fogadható el az az álláspont, amely a választási lehetőséget — leegyszerűsítve — *csak* a racionális döntés kritériumának tekinti,⁸³ sem az, amely szerint ez nem feltétlenül, hanem *csak általában* jellemzője a döntési folyamatnak.⁸⁴ A döntési választásnak *tudatosnak* kell lenni mind az alternatívák felismerését, mind azok értékelését tekintve, mivel „a tisztán véletlenül függő kimenetelek esetén nem beszélhetünk döntési helyzetéről, csak quasi döntésről”.⁸⁵

Indokolatlannak tűnik a döntési motívumnak valamely diszfunkcióra való leszűkítése,⁸⁶ hiszen nem igaz, hogy döntésre csak akkor kerülhet sor, „ha az egyén (vagy közösség) és környezete közötti egyensúly időlegesen megbomlik, zavar, fennakadás következik be a rendszert kölcsönhatásban”.⁸⁷ Ezzel csak a *nem* rutinjellegű döntéseket ismernénk el döntésnek, a rutinjellegű döntések ugyanis nagyrészt nem a „megbomlott kölcsönhatásokra”, ellenkezőleg, a folyamatos technikai működésre vonatkoznak.

Simon H. a döntés egy további nagyon lényeges vonatkozására hívja fel a figyelmet,⁸⁸ amikor megállapítja, hogy minden döntés egyszerre tartalmaz *tény- és értékelő elemet*, ezzel egyben a döntés leglényegesebb belső ellentmondására utalva. A döntés akkor közelíti meg az *optimumot* legjobban, ha egyszerre képes eleget tenni a döntés tárgyát képező viszonyok objektív feltárása, a változatok megfelelő tartalmú értékelése és a racionális megtervezés követelményeinek.

Murányi M. a döntés két, további fogalmi elemének tekinti a *döntési szférát*, és a *döntési kritériumokat*. Az előbbit „a motivációnak a következmények

⁷⁹ Lőrinc L.—Nagy E.—Szamel L.: A közigazgatás kutatásának tudományos irányzatai, Bp. 1976. 213. p.

⁸⁰ Bene L.: i. m. 301. p.

⁸¹ Vö. Molnár L.: A politikai magatartás rendszerszemléletű elemzése, Szociológia, 1972/4.

⁸² Bene L.: i. m. 297. p.

⁸³ Eulau M.: Micro-Macro Political Analysis. Chicago, 1969. 42. p.

⁸⁴ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 142. p.

⁸⁵ Murányi M.: Döntésemélet és pszichológia. Magyar Filozófiai Szemle, 1962/2. 197. p.

⁸⁶ Berényi—Martonyi—Szamel—Szatmári: i. m. 19. p. — Szamel L.: i. m. 76. p.

⁸⁷ Murányi M.: A szabadság technológiája, Világosság, 1970. 10—11—12. sz. 690—691. p.

⁸⁸ Vö. Lőrincz L.—Nagy E.—Szamel L.: i. m. 190. p.

mérlegelésének és a valószínűségi becsléseknek funkcionális integrációja”,⁸⁹ az utóbbi — a Simon-i értékelem-konceptióval összhangban — az a szempont, amely alapján az optimálisnak tűnő alternatívát kiválasztjuk.⁹⁰

Egyes szerzők az elmondottakon kívül a döntés feltételei közé sorolják még pl. a kiinduló adatok állapotát és azok konstellációját,⁹¹ az alternatívák többértékűségének és bizonytalanságának, valamint a döntési hatalom megosztásának követelményeit,⁹² a megfelelő információ mennyiségnek,⁹³ a partikuláris érdekek integrációjának, a döntési tárgynak a döntésbe való bevonásának szükségességét,⁹⁴ az ellenőrzési lehetőség biztosítását⁹⁵ stb.

Az egyes döntési definíciók megalapozott értékelése fogalmi elemeinek további megismerését igényli.

2. §. A döntési típusokra vonatkozó nézetek

A döntési tipizálás annak a megközelítési módnak a kiválasztásánál kezdődik, amely alapján különböző csoportokba rendezhetők a döntési folyamat mozzanatai. Mivel számos ilyen szempont létezhet, elvileg rendkívül sokféle típus lenne kialakítható. Ezek közül azonban nem mindegyik felel meg az „értelmes absztrakció” követelményének, tehát feltétlenül meg kell találni azokat a mozzanatokot, amelyek az egyes típusok kialakítása szempontjából a legjelentősebbek.

Az irodalomban — Simon H. koncepcióját követve — az a legelterjedtebb döntés-tipizálási forma, amely ezzel kapcsolatosan a *szervezeti struktúra megváltoztatási eszközének tartalmát* veszi figyelembe. A *programozott döntés* formalizált viszonyok, formális autoritás, normatív keretek között jön létre, a *programozatlan* — éppen a probléma újszerűsége miatt — tágabb teret enged a viszonyok alakításában az informális tényezőknek.⁹⁶ Szalai Sándor ezzel összefüggésben megállapítja, hogy „egy döntés olyan mértékben tekinthető programozottnak, amilyen mértékben az igazgatási szervezet valamely meghatározott eljárását alakított ki meghozatalára oly módon, hogy ismétlődés esetén rutinszerűen tudja elintézni a döntésre vonatkozó kérdést”.⁹⁷ Más szerzők ugyanezt a megkülönböztetést rutinjellegű-kritikus rutinjellegű-újító elnevezéssel tárgyalják.⁹⁸ Beér János viszont nem az objektív, szervezeti formalizálódást, hanem a *döntéshozónak gyakorlati tapasztalatai alapján tör-*

⁸⁹ Murányi M.: A döntési szféra elidegenedése és a vallás. Világosság, 1971/11. 6. p.

⁹⁰ Murányi M.: A szabadság technológiája, Világosság, 1970. 10—11—12. sz. 764. sz.

⁹¹ Max M.: Döntések koordinálása, p. 1968. 23. p.

⁹² Steinkrewer J. D.: i. m. 16—18. p.

⁹³ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 142. p.

⁹⁴ Szociológiai ismeretek, i. m. 53. p.

⁹⁵ Molnár L.: i. m. 94. p.

⁹⁶ Rozgonyi T.: i. m. 23—63. p.

⁹⁷ Szalai S.: A programozott és programozatlan döntés. In: A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozása és a vezetőképzés gyakorlata. Szerk.: Erdei F. Bp. 1965. 65. p.

⁹⁸ Kulcsár K.: Az ember és társadalmi környezete, Bp. 1969. 258—259. p.

tendő beszabályozódását tekinti a rutinizálódás feltételének.⁹⁹ Vitatható ebből a szempontból a politikai (mint „stratégiai”) és az ügyintézési (mint „rutin-”) döntés fogalompár felállítása is.¹⁰⁰ A társadalmi vonatkozású döntéseket ugyanis az ezen megállapítást bíráló nézetek szerint nem lehet aszerint osztályozni, hogy vannak politikai és nem politikai döntések, mivel politikai-, érdekelem (ha különböző mértékben is) mindegyikben van.¹⁰¹ Az ugyan elfogadható, hogy politikai közösségben minden jelenség — társadalmi méretekben — végső fokon politikai, de ez nem zárja ki, hogy *egyes döntések a maguk egyediségükben* a társadalomnak nem közvetlenül politikai szférájában ne minősülhessenek „apolitikus” döntéseknek. (Másképp — arra a 2.2 pontban már utaltunk — vitatható — az érdek és a politika kapcsolatát is figyelembe véve — az ilyen jellegű kategorizálás.)

Aszerint, hogy a *döntési folyamat mely szakasza felé orientálódik a döntés racionalitása* Simon H. hat típust különböztet meg. A döntést *objektíve* akkor nevezhetjük racionálisnak, ha az adott szituációban optimális értékeknek megfelelő helyes magatartást biztosítja. *Subjektíve* racionális a döntés a döntési alany aktuális ismeretanyagához viszonyítottan, *tudatosan* racionális az eljárás pszichikai beszabályozódásának mértékétől függően, *szándékosan* racionális annak arányában, hogy a döntéshozó szervezet vagy egyén milyen mértékben akaratlagosan határoz, *szervezetileg* racionális, ha a szervezeti célok, *perszonálisan* racionális, ha egyéni célok felé orientálódik.

Egy más szempontú csoportosítás a *döntéshozás alanyát* veszi figyelembe a tipizálás-során. Eszerint lehetnek autokratikus, konzultatív, csoportos és delegált,¹⁰² vagy egyéni és kollektív,¹⁰³ ez utóbbin belül többszemélyes, bizottsági és együttes¹⁰⁴ döntési típusok. Felhozható az ellenpélda, hogy — mint a klaszikus döntéseméleti iskola megállapította — a döntés *mindig* kollektív munka eredménye.¹⁰⁵ Tehát egyéni (autokratikus) döntési típus tulajdonképpen nem is létezik. A maga álláspontjáról nézve mindkét megállapítás helyes. A szűkebb értelmű döntés (döntési mozzanat) valóban kötődhet — és nemcsak de iure — egyetlen személyhez, de a tágabb értelmű döntésben (döntési folyamatban) szükségszerű más személyek — ha másképp nem: információforrásként — való részvétele.

Ez az utóbbi megállapítás átvezet egy további tipizálási formába, amelyet a *döntés meghozatalához rendelkezésre álló információmennyiség* figyelembevétele alapján alakítanak ki. Eszerint a döntés a meghatározottság, a bizonytalanság, vagy a kockázat körülményei között jöhet létre,¹⁰⁶ és ennek megfelelően determinisztikus, stratégiai vagy valószínűségi,¹⁰⁷ illetve analitikus, heu-

⁹⁹ Beér J.: A vezetés-igazgatás tartalmi elemei. In: A vezetés és igazgatás korszerű tudományos megalapozása és a vezetőképzés gyakorlata. Szerk.: Erdei F. Bp. 1965. 61. p.

¹⁰⁰ Bene L.: i. m. 101. p. — Eulau M.: i. m. 39. p.

¹⁰¹ Schmidt P.: i. m. 28. p.

¹⁰² Vroom V. H.—Yetton P. W.: Leadership and Decision-Making. Pittsburgh 1973. 128. és köv. p.

¹⁰³ Berényi—Kovacsics—Nagy. i. m. 103. p.

¹⁰⁴ Szociológia I—II. Szerk.: Lick József, Bp. 1973. 18—22. p.

¹⁰⁵ Lőrincz L.—Nagy E.—Szamel L.: i. m. 212. p.

¹⁰⁶ Afanaszjev V. G.: i. m. 90. p.

¹⁰⁷ Zielinewski J.: i. m. 286. p.

risztikus vagy statisztikai¹⁰⁸ típusok alakíthatók ki. Az *információforrás jellege* szempontjából lehet empirikus-intuitív, módszeres (elemzéses) és egzakt (kiber-netikai) döntés.¹⁰⁹

A *szervezeti hierarchiát* tekintve létrejöhét felső-, középső- és alsószintű döntés.¹¹⁰ A felsőszintű döntés vezető döntés, amely abban különbözik az egyéb döntésektől, hogy ezek mindig többszintűek: „a vezető, amikor másokat irányít, pillanatonként hoz döntéseket arra vonatkozóan, hogyan irányítson, de a döntések egyszerre egy »második szintet« is tartalmaznak: döntéseket arról, hogyan cselekedjenek a vezetettek... ezeket a döntések részben a vezető saját cselekvésének, részben a mások cselekvésének céljaira és módjaira vonatkoznak”.¹¹¹ Weber M. a központositott és bürokratikus államhatalom politikai tevékenységet végző alanyait hasonló módon jellemzi: „az államférfi az integráció céltételezésében dönt. A politikus elfogadja a céltételezést és ezen belül hozza meg az integráció konkrét mozgásait illető döntéseit.”¹¹²

A *munkamegosztásban betöltött szerepe* alapján felügyeleti, koordinációs és kooperációs,¹¹³ a szervezeti struktúra vonatkozásában személyi vagy szervezeti,¹¹⁴ az utóbbit tekintve rendszert alkotó és rendszerben résztvevő jellegű¹¹⁵ döntések lehetségesek. Elterjedt a döntés *ténylegességét* tekintve — reálisformális,¹¹⁶ *stratégiai alapon* a túlbiztosított — vakmerő,¹¹⁷ a *döntési érték szempontjából* a „kell”, a „lehet” és az „érdemes” típusú döntések¹¹⁸ megkülönböztetése is.

Érdekes probléma az *előszabályozottság* szerinti tipizálás: az egyfázisú döntés nem alapul előzetes döntésen, míg a két- (több) fázisú döntést korábbi döntések előzik meg. Bár ez a megállapítás kiegészül azzal, hogy „az elhatárolás meglehetősen relatív”,¹¹⁹ mégis ha figyelembe vesszük, hogy „minden cselekvésszakasz — még a legegyszerűbb is — a cselekvő alany által hozott döntések sorozatából (a saját cselekvés célvariánsainak és módjainak „szakadatlan” kiválasztási folyamatából) áll”,¹²⁰ akkor az adott döntéssel összefüggésben *nem* levő további döntés hiánya abszolút értelemben lehetetlen. Ennek alapján indokolt az *elődöntés* és *céldöntés* megkülönböztetés is.¹²¹

Végül vannak olyan tipizálási elgondolások, amelyek több szempont együttes figyelembevételével alakítják ki álláspontjukat. Eulau H. az *érdek- és döntéskifejezési formák figyelembevételével* az alábbi típusokat állította fel.¹²²

¹⁰⁸ Veres J.—Papanek G.: i. m. 156. p.

¹⁰⁹ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 143. p.

¹¹⁰ Bene L.: i. m. 101. p.

¹¹¹ Zielinewski J.: i. m. 426. p.

¹¹² Heller Á.: A mindennapi élet, Bp. 1970. 144. p.

¹¹³ Rozgonyi T.: i. m. 60—67. p.

¹¹⁴ Kulcsár K.: Az ember és társadalmi környezete, Bp. 1960. 258. p.

¹¹⁵ Uo. 259. p.

¹¹⁶ Szentpéteri I.: A közigazgatás, mint társadalmi jelenség. MTA ÁJI Bp.

1975. 22. p.

¹¹⁷ Kazimircsuk V. P.: A vezetés szociológiai szempontjai. Állam és Igazgatás, 1972/5. 451. p.

¹¹⁸ Püllis P.: Korszerűség és vállalati döntésmechanizmus. Társadalmi Szemle, 1973/3. 86. p.

¹¹⁹ Berényi—Kovacsics—Nagy: i. m. 102. p.

¹²⁰ Zielinewski J.: i. m. 426. p.

¹²¹ Nagy T. Gy.: i. m. 427. p.

¹²² Eulau M.: i. m. 46. p.

Döntéskifejezési formák	Megegyezésem	Intézményes	Politikai
Érdekkifejezési formák			
1. Szabályozott csoport	„ősi” (preracionális)	funkcionális (eljárás) racionális)	„megalkuvó” (elégedett racionális)
2. Szabályozatlan egyéni			
3. Szabályozatlan csoport	„hamis” (kontraracionális)	„parancsoló” (racionális)	„előre tervezett” (irracionális)
4. Szabályozott egyéni			

Hegedűs A. és Rozgonyi T. az *információforrások és a döntési alanyok korrelációjából* 16-féle típust alakítottak ki.¹²³ A döntés meghozatalában részt vehet egyetlen személy, több személy egymástól függetlenül, bizottság vagy kollektíva. A döntéshozatal menetében ezek bármelyike egyes személyektől vagy felelős szakértőktől kapott (szak)vélemény, bizottsági vita, ill. vélemény, vagy kollektív vita, ill. vélemény által szolgáltatott információra támaszkodhat.

A szempontok sokfélesége az ismeretek gyakorlati alkalmazását is megnehezítheti. A tipizálások bármelyike indokolt lehet megfelelő összefüggésbe, környezetbe helyezve; mindig a konkrét szituáció határozza meg, hogy a megközelítés mely aspektusa kerül előtérbe.

3. §. A döntési folyamat szakaszai

A döntés szakaszolására vonatkozó nézetek legalább akkora változatosságot mutatnak, mint amelyek a tipizálást tárgyalják. Azok, amelyek a döntésnek a vezetéshez való viszonyát igyekeznek meghatározni, alapvetően két lehetőséget fogalmazznak meg. Az egyik, amely a döntés fogalmát azonosítja a lehetőségek közötti választással, a döntést szűkebb értelemben fogja fel, a vezetés tartalmát viszont kibővíti. A döntés azonban maga is folyamat, így indokolt a tágabb értelmezés, a döntési mozzanatokon kívüli elemek elméleti és gyakorlati elhanyagolása a döntés racionalitását is veszélyezteti.

A döntési folyamatot sokféleképpen elemzi az irodalom, ami közösnek látszik a megközelítésekben az éppen a döntés lényege is: *a döntési variánsok kidolgozása és az ezek közötti választás.*

A döntési folyamat legtágabb értelemben a döntést indukáló objektív szükséglet keletkezésétől a meghozott döntés kommunikációjáig tart. Általában nem tekintik az irodalomban kiindulópontnak a társadalmi viszonyoknak változást igénylő állapotát, ez mégis elengedhetetlennek tűnik, hiszen az erre reagáló tudatos emberi tevékenység a döntés belső tartalma.

A pszichológiai irányzatok a döntés szubjektív folyamatát igyekeznek feltárni. Eszerint a döntés az észlelés, felfogás, a tudati elraktározás, az értelmi

¹²³ Rozgonyi T.: i. m. 50—57. p.

feldolgozás, a problémamegoldás és a (szűkebb értelmű) döntés mozzanataiból áll.¹²⁴ Egy más megközelítés szerint a döntési folyamat részei a motívum, a cselekvés előkészítése (célkitűzés, cselekvés-megtervezés), a motívumok harca és a döntés, az erősebb motívum mellett.¹²⁵

Anélkül, hogy a részletekbe elmélyednénk a különböző megközelítések integrálásának lehetőségeiben, a döntési folyamatot az alábbi 10 fő szakaszra oszthatjuk (utalva a hálótervezés lehetőségeiben rejlő új eredményekre):

- 1.1 A problémaészlelés¹²⁶
- 1.2 A döntési szükséglet felismerése¹²⁷
- 1.3 A motiváció felismerése¹²⁸
- 2.1 Az elvárt értékek meghatározása¹²⁹
- 2.2 A feladatok, célok meghatározása¹³⁰
- 3.1 A problémamegismerés¹³¹
- 3.2 A probléma lokalizálása¹³²
- 3.3 A különbségek számbavétele¹³³
- 4.1 Az értékek feltárása¹³⁴
- 4.2 A lehetőségek feltárása¹³⁵
- 4.3 Az információmodell felállítása¹³⁶
5. A döntési kritériumok meghatározása¹³⁷
- 6.1 A cselekvési lehetőségek meghatározása¹³⁸
- 6.2 Az értékek szerepének különböző környezetben lehetséges változatainak kidolgozása¹³⁹
- 6.3 Alternatívák kimunkálása, variánsok kidolgozása¹⁴⁰
- 7.1 Tanácskozás¹⁴¹
- 7.2 Az alternatívák kiértékelése¹⁴²
- 7.3 A cselekvési értékek mérlegelése, a cselekvési értékek közötti különbségek megállapítása¹⁴³

¹²⁴ Bene L.: i. m. 302. p.

¹²⁵ Kardos L.: Általános pszichológia, Bp. 1964. 247. p.

¹²⁶ Berényi—Kovacsics—Nagy: i. m. 99. p. — Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p.

¹²⁷ Beér J.: i. m. 61. p.

¹²⁸ Kovács A.: A tanácsrendelet-alkotás néhány elvi kérdése. Állam és Igazgatás, 1972/7. 79. p.

¹²⁹ Raiffa H.: Decision Analysis. Reading 1968. 84. p.

¹³⁰ Berényi—Kovacsics—Nagy: i. m. 99. p. — Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p. — Afanaszjev V. G.: i. m. 88. p. — Murányi M.: A szabadság technológiája. Világosság, 1970. 10—11—12. sz. 628. p.

¹³¹ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p.

¹³² Bene L.: i. m. 508. p.

¹³³ Zielinewski J.: Bevezetés a szervezés és vezetés elméletébe, Bp. 1966. 213. p.

¹³⁴ Murányi M.: i. m. 628. p.

¹³⁵ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p.

¹³⁶ Afanaszjev V. G.: i. m. 88. p.

¹³⁷ Uo., Baranya S.—Vigh L.: 126. p.

¹³⁸ Murányi M.: i. m. 628. p.

¹³⁹ Raiffa H.: i. m. 84. p.

¹⁴⁰ Afanaszjev V. G.: i. m. 88. p. — Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p. — Beér J.: i. m. 61. p. — Berényi—Kovacsics—Nagy: i. m. 99. p. — Murányi M.: i. m. 625. p.

¹⁴¹ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p.

¹⁴² Afanaszjev V. G.: i. m. 88. p.

¹⁴³ Murányi M.: i. m. 628. p. — Zielinewski J.: i. m. 628. p.

8. Választás;¹⁴⁴ (a legnagyobb érték szerinti választás;¹⁴⁵ a lehető legnagyobb értékű döntési lehetőség kiválasztása;¹⁴⁶ az optimálisnak látszó lehetőség kiválasztása;¹⁴⁷ egyetlen alternatíva kiválasztása;¹⁴⁸ döntés¹⁴⁹)
- 9.1 A döntés megfogalmazása¹⁵⁰
- 9.2 A döntés utasítássá formalizálása¹⁵¹
10. A kommunikáció.¹⁵²

Természetes, hogy egy konkrét döntési folyamat nem tagozódik szükségképpen az összes fenti mozzanatra vagy épp ellenkezőleg: többre, így az is elképzelhető, hogy olyan lényeges, új elemekkel bővül, amelyek önálló döntési szakaszként is megjelenhetnek.¹⁵³ Az azonban valószínűnek látszik, hogy az általános döntési folyamat fő tendenciája az ismertetett modellben foglalható össze és az ettől való eltérések csak színezik, de lényegileg nem módosítják annak érvényességét.

4. §. A döntés fogalma

Az eddigi fejtegetések alapján eljutottunk ahhoz a ponthoz, amikor már lehetőség nyílik a fogalmi összefoglalásra, a további gondolatok megalapozására. Eddigi megállapításaink az alábbiakban összegezhetők:

1. A döntési folyamat a szabadság-kategória immanens eleme, hiszen a felismert szükségszerűséget éppen a teleologikus tételezés köti össze, a szükségszerűségnek megfelelő tevékenységi formával.
2. Az érdek a döntés ontológiai bázisa, reális társadalmi igény kielégítése iránti szükséglet motiválja.
3. A hatalom a döntésben fejeződik ki, egyben a reális döntés feltétele az, hogy a döntés alanya rendelkezzen a céltételezésnek realizálásához szükséges hatalommal.
4. Modern társadalmi viszonyok között a döntések elsősorban formalizált szervezeti keretek között jönnek létre, és valósulnak meg.
5. A döntés folyamat: úgy is mint a döntések egymásra épülő sorozata és úgy is mint belső tagoltságú egység.

Egy lehetséges definíció elemeinek tekintjük az alábbi kérdésekre adandó válaszokat:

1. Ki hozza a döntést.
2. Kire vonatkozik a döntés.
3. Mi a döntés tartalma.
4. Mi a döntés célja.
5. Ki a döntés érdekeltje.

¹⁴⁴ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p. — Beér J.: i. m. 61. p. — Berényi—Kovácsics—Nagy: i. m. 99. p.

¹⁴⁵ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p.

¹⁴⁶ Raiffa H.: i. m. 84. p.

¹⁴⁷ Murányi M.: i. m. 625. p.

¹⁴⁸ Afanaszjev V. G.: i. m. 88. p.

¹⁴⁹ Nagy T. Gy.: i. m. 426. p. — Pillis P.: i. m. 68. p.

¹⁵⁰ Baranya S.—Vigh L.: i. m. 126. p.

¹⁵¹ Berényi—Kovácsics—Nagy: i. m. 99. p.

¹⁵² Murányi M.: i. m. 628. p. — Tóth I. Z.: Szervezés és vezetélmélet, Bp. 1973. 382. p. — Papp I.: Közigazgatás, társadalom, hatékonyság. Szeged, 1979. 23—24. p.

¹⁵³ A rendszerelmélet ilyennek tekintí pl. az ellenőrzés (visszacsatolás) jelenségét, de itt ez azonos az 1.1. alatt említett „problémaészleléssel”.

ad 1. *Szociológiai értelemben a döntés alanya (a „decedens”) nem szükségképpen azonos a normatíván tétélezett döntéshozóval.* Ezért indokolt a *ténylegesség* hangsúlyozása a döntéshozás folyamatában. A döntéshozatal közvetlenül vagy közvetve mindig csoportmunka eredménye, abszolút értelemben még az individuális élet köznapi szintjén sem létezik egyedi döntés. Nem szabad ezt a megállapítást összetéveszteni azzal, hogy normatív szabályok — elsősorban az operativitás és a felelősség problémái miatt — gyakran jelölnek meg egyetlen személyt (pontosabban: pozíciót) döntési alanyként. De facto azonban ez — ha másért nem: az információszerzés vagy a döntési szükséglet felismerésének mozzanatai miatt — feltételezi a normatívákban esetleg szereplő, de egyáltalán nem döntéshozóként meghatározott más egyének együttműködését.

Egy csoport döntéshozási jellegét két pozitív, konjunktív feltétel határozza meg. Az egyik, hogy fennálljanak a döntés meghozatalához szükséges *objektív feltételek, reális lehetőségek.* Önmagában véve nem beszélhetünk megfelelő vagy nem megfelelő döntési helyzetről, ennek csak a döntés tartalmával való összefüggésében van jelentősége. *Minden döntési szituáció determinálja a neki megfelelő döntési tartalmat és reálisan kialakulhat bármilyen döntési tartalommal összhangban levő döntési helyzet is.*

A másik feltétele egy csoport döntéshozatali jellegének az, hogy *megfelelő hatalma* legyen ahhoz, hogy a struktúra viszonyainak tervezett megváltoztatását véghezvigye. A hatalomnak ténylegesnek kell lenni, függetlenül attól, hogy megfelel-e bizonyos normatív tételeknek. *Egy kijelölt döntéshozó tényleges hatalom hiányában, szociológiailag sem tekinthető „decedens”-nek, de a hatalom alanya — az objektív feltételek határain belül — azonos a döntés alanyával akkor is, ha ezt a pozícióját nem biztosítja számára norma.*

Tehát a *döntés alanya az az — esetleg csak közvetve megjelenő — csoport, amelynek lehetősége van a struktúra viszonyainak teleologikus tétélezésére és hatalma ennek (saját vagy más tevékenysége általi) megvalósítására.*

ad 2. A döntés objektuma mindig valamilyen rendszer struktúrájának viszonya, amelyre a döntés alanya hatni képes. Ezek a viszonyok két vonatkozásban jelennek meg. Egyrészt a rendszer belső elemeinek relációjában, másrészt a rendszernek a környezetéhez, más rendszerekhez való összefüggésében.

A döntési tárgy végső fokon mindig a társadalmi viszonyok valamely területe, mert — mint már utaltunk rá — még a látszólag teljesen ember-dolog viszonyoknak is társadalmi konzekvenciái vannak.

A döntési alany és a döntési tárgy viszonyát az határozza meg, hogy *milyen összefüggésben állnak azok a társadalmi viszonyok, amelyekben kialakulnak, valamint azok, amelyben megvalósulnak a döntések.* Ennek alapján többféle formát alakíthatunk ki. Makrostrukturális méretekben, modern viszonyok között az a tipikus helyzet, hogy a rendszeren belül elkülönült alrendszer hozza az egész struktúrára vonatkozó döntéseket (ilyen pl. az állam és a társadalom egészének viszonya). Teljesen elkülönült a döntési alany, ha egyáltalán nincsenek közös elemei a döntési tárggyal (pl. a bírói döntés a vádlottra nézve). A döntési alanynak lehetnek részben közös elemei a döntési tárggyal (pl. a tanácsi vb olyan szervezetre vonatkozó döntést hoz, melynek vezetője maga is vb-tag). Elképzelhető az az eset is, amikor a döntési alany magában foglalja a döntési tárgyat (pl. a család közös döntést hoz az egyik családtagra nézve). Régi hagyományai vannak a koncepciónak, amely a döntési alany és tárgy teljes egybeesését tartja ideálisnak. A közvetlen demokrácia, az öngazgatás gondolata megvalósulásának hosszabb távon és főleg társadalmi méretekben

határt szab a gazdasági és politikai differenciálódás, de ennek feltételezett megszűnése esetén is fennmarad a modern társadalmi viszonyok összetettségéből adódó rendkívül specializált természeti és technikai munkamegosztás.

A döntés objektuma tehát valamely struktúra elemeinek belső, vagy más struktúrához fűződő külső viszonyai, amelyekre a döntési alany tételezése vonatkozik.

ad 3. Az alany a döntés folyamatában azt az optimális tervet igyekszik kialakítani, amelynek megvalósulása a struktúra viszonyaira úgy hatna, hogy az alkalmassá válna reális társadalmi szükségletek kielégítésére. A terv, amely a döntés mozzanatában nyert végleges formát, összeköti a struktúrának azt az állapotát, amelyben kialakult a döntés iránti igény, azzal, amely — manifesztálódás esetén — már azonos a döntésben tételezettel. A tételezett viszony nem feltétlenül különbözik a kiinduló állapottól: a döntés tartalma éppúgy irányulhat a struktúra elemeinek változatlan fenntartására, mint azok létrehozására, megváltoztatására vagy megszüntetésére.

A döntési tartalomnak két alapvető eleme van. Eleget kell tennie annak a követelménynek, hogy *adekvát módon alakítsa ki a leendő viszonyok előképét, másrészt, hogy ez a legmegfelelőbb* (leggyorsabb, legegyszerűbb, legkisebb költségű) megoldás útján legyen elérhető.

Ezek szerint a döntés tartalma az alany által tételezett struktúráviszony kialakítási folyamatának és annak végpontjának a döntési objektumra vetített előképe, amely összeköti a struktúrának a szükséglet kialakulásakori és célmegvalósítás befejezésakori állapotát.

ad 4. A döntés célja közvetlenül annak a rendszerállapotnak az elérésére irányul, melynek megléte feloldja a kiinduló struktúráviszony és a döntésben igényelt helyzet közötti ellentmondást. Közvetve szükséges ennek az állapotnak a kialakításához az a megfelelő viszonyformálási eszközrendszer, amely biztosítja a céltételezés legmegfelelőbb úton való elérését.

A döntés lényegének a cél megfelelő kiválasztását tekintjük, hiszen ez eleve feltételezi a megfelelő információ alapján történő variánsok kialakítását és ezeknek — az igényekkel leginkább összhangban levő értékek figyelembevételével történő — rangsorolását.

A döntés célja ezért a döntési objektum struktúráviszonyainak optimális kialakítása és az ennek legmegfelelőbb megoldási variánsok kidolgozása.

ad 5. A döntés érdekeltjének meghatározásában hasonló probléma merül fel, mint a döntési alany esetén. Abszolút értelemben gyakorlatilag nincs olyan döntés, amely csak *egyetlen* személy viszonyainak megfelelő állapotot alakítana ki. Bár közvetlenül elképzelhető, hogy ez csak egyetlen individuumot privilegizál, azonban épp amiatt, hogy minden döntés társadalmi (legalább: mikrotársadalmi) vonatkozású, a döntések szükségképpen érintik az azonos, vagy hasonló pozícióban levő, bár esetleg közvetlenül nem érdekelt személyeket is.

További kérdés, hogy *a döntés alanyának, tárgyának és érdekeltjének* milyen lehet az *egymáshoz való viszonya*. Logikailag és gyakorlatilag is sokféle forma létezik, ezek közül legfontosabbnak a következőket tekintjük:

— A döntési tárgy magában foglalhatja a döntés érdekeltjét, ez pedig a döntés alanyát (pl. a kapitalista társadalomban ilyen viszonyban állnak a társadalom, az uralkodó osztály és az állam).

A döntési tárgy felöllelheti a döntési alanyt, amely utóbbi egybeeshet a döntés érdekeltjével (mint amilyen pl. a prekapitalista társadalomban a politika és gazdasági hatalom egysége).

— Az alany elkülönült rendszer lehet olyan struktúrában is, melyben a tárgy és az érdekelt azonos. (A szocialista társadalom fejlettebb formájában az állam a társadalom egészére nézve és érdekében hozza a döntéseit.)

— Lehetséges, hogy a döntési alany és tárgy egybeesik, de az érdekelt egy ettől elkülönült, szűkebb struktúra (ilyen pl. a „hamis tudattal” kialakított döntési viszony).

— A döntési alany, tárgy és érdekelt teljes egybeeséséhez hasonlóan az alany és tárgy viszonyával kapcsolatban elmondottakhoz — nem tekinthető reális elképzelésnek.

A döntés érdekeltje tehát az az — esetleg csak közvetve megjelenő — csoport, melynek objektív szükségletei kielégítésére alkalmas, az alany által döntéssé formált struktúra-viszony alakítás.

A döntés fogalmának még egy lényegi sajátosságát kell figyelembe venni. Ez a döntési folyamat *pszichológiai-szubjektív* jellege. A döntés feltételezi az anyag szervezetségének olyan magasrendű formáját, amely képes környezete jelenségeit tudatosan megtervezett tevékenységével megváltoztatni. Az, hogy a döntés lényegénél fogva a szubjektumhoz kapcsolódik, nem jelenti azt, hogy szubjektív jellegű lenne. A döntési folyamat determinánsai objektíve határozzák meg a döntés tartalmát. Mint minden törvényszerűség, ez is tendenciaszerű, tehát nem konkrét esetekben jelentkező, metafizikus meghatározottságról van szó. Éppen ebben jelentkezik a döntés racionalitásának nagy kérdése, hogy *mennyire alkalmas az adott tudati visszatükröződés az objektív viszonyoknak megfelelő befogadásra, analízisre, célválasztásra és eszközkitűzésre. A döntés így olyan folyamatnak tekinthető, amely során az objektív struktúra egymás utáni állapotai a szubjektív tudati és akarati tevékenységek közvetítésével és közrehatásával alakulnak ki, kiegészülve a kialakult új állapotról érkező visszacsatolással.*

Az elmondottak alapján a döntés a következőképpen definiálható. *A döntés: a döntési alany telologikus tételezése, amely a döntési objektum viszonyainak alakítására vonatkozik, és amelynek célja a döntésben érdekeltnek szükségleteinek kielégítésére alkalmas struktúra és funkció létrehozása lehetőségeinek optimális úton történő kidolgozása.**

* A tanulmány egy korábbi — lényegében forrásfeltáró — munkára támaszkodva készült. A további feladat a harmadik részben adott definíció részletes elemzése alapján tárgyalt összefüggések társadalmi aspektusainak alaposabb kifejtése, ezen belül elsősorban az említett konklúzióknak a politikai, állami (intézményi és tudati) szférákhoz való közelítése.

Felelős kiadó: dr. Veres József

81-4435 — Szegedi Nyomda — Felelős vezető: Dobó József igazgató
Készült: linószedéssel, íves magasnyomással, 2,5 A5 iv terjedelemben,
az MSZ 5501—59 és 5602—55 szabvány szerint.

Példányszám: 525