

Kajári Karolina

SZUBJEKTIVITÁS – DÖNTÉS – FELELŐSSÉG

Bevezető

Az operációkutatás módszereinek közvetlen alkalmazója a döntéselőkészítés és döntéshozatal folyamata.

A lineáris és nemlineáris programozástól, a hálótervezésen át egészen a szimulációig egész sor módszer áll a szakemberek rendelkezésére, hogy döntéselőkészítést, döntést és a döntések végrehajtását megkönnyítsék, a racionalitás határain belül rutinszerűvé tegyék.

A rendszerek nagyfokú összetettsége sokszor azt okozza, hogy működésük eredménye eltér a kívánttól. A működési eltérések szabály szerint az előző döntések és azok végrehajtásának eredményei. Az operációkutatási módszerek térhódításának idején nagyon sokan azt remélték, hogy közeleg a „tökéletes” döntéselőkészítés és döntéshozatal ideje. Az ember szerepe, a szubjektivizmus hatása a döntések minőségére minimálisra fog csökkenni.

Természetesen ez nem következett be, mert a döntéshozatal végeredményben mégis olyan folyamat, amelyet a döntéshozó szubjektivizmusa befolyásol.

Az egzakt módszerek szerepét ezért sok esetben meg is kérdőjelezzük. A konkrét döntés meghozásában, ha mellőzi is a döntéshozó a kapott eredményeket, tanul belőlük és motiválódik a döntések javítását illetően.

Ezért ez a munka a szubjektivitás döntéshozatali szerepére kíván rámutatni.

Miért kell dönteni?

Az összetett rendszerek működésének egyik fő jellemzője az entrópia, a szétesés irányába történő mozgás. Ennek megakadályozására az ember szüntelen cselekvésre, cselekvéseit megelőzően pedig döntésre kényszerül. A rendszer működésében jelentkező hibák – a tervezettől eltérő működés – kiküszöbölésére, illetve az entrópia növekedésének megakadályozására mindig több lehetőség van. A lehetőségek között választani, tehát dönteni kell.

Döntést igényel minden olyan helyzet, amikor legalább két megoldási lehetőség közül választhatunk.

Amikor egy lehetőségről kell eldönteni, hogy elfogadjuk-e, az nem valós döntéshelyzet. Olyankor lényegében a cselekvés és a nem cselekvés között választunk, nem pedig döntünk a különböző cselekvési lehetőségek egyikének végrehajtásáról. A valós döntés olyan akciósor elindítója, amelynek közvetlen célja a döntés végrehajtása, közvetett pedig a rendszer működésében megjelent zavaró körülmény elhárítása.

Az egyre összetettebbé váló élet- és munkakörülmények növelik a problémák, a megoldási lehetőségek és a meghozandó döntések számát. Ugyanakkor megnövelik a döntések súlyát és a rendszerre gyakorolt befolyásukat. Ez visszafordíthatatlan folyamat.

Korszerű segédeszközök a döntéshozatalban

A korszerű számítógépek lehetővé teszik a matematikai módszerek szélesebb körű alkalmazását a döntéselőkészítésben, lerövidítik ezt a folyamatot, és minőségesebb adatbázist biztosítanak.

A fejlődés iránya azt mutatja, hogy az ilyen információgyűjtés és -feldolgozás lehetővé teszi a gyakran ismétlődő taktikai döntések algoritmizálását és a gépi döntés elterjedését, ami azonban nem jelenti az ember döntéshozó szerepének csökkenését.

Ezzel a folyamattal a döntés csak közvetetté válik – a választás helyett a választási szabályok meghatározását foglalja magába.

Ugyanez a folyamat megnöveli a felsőbb szintű szervezési, irányítási és fejlesztési döntések szükségét és jelentőségét. Ezen a szinten a problémák, a döntési kritériumok és a döntések is összetettebbek. A helyes döntési szabályok megállapításához egyre több ismeretre és pontos információra van szükségünk, ami a számítógépek alkalmazása nélkül elképzelhetetlen.

A szubjektivitás a döntéshozatalban

A gépek helyettesíthetik az embert a döntéshozatal egyes fázisaiban, de ki nem küszöbölhetik. A számítógépesítés minden fokán a választás kényszere az emberé marad mind a közvetett döntések esetében – amikor a döntési kritériumok megállapításával determinálja a gépi döntést –, mind a közvetlen döntések esetében – amikor a lehetőségek között neki kell választani.

Objektivizált előkészületei ellenére a döntéshozatal tehát szubjektív folyamat marad, azt pedig jelentősen befolyásolják az egyén szellemi és fizikai képességei. A döntést igénylő probléma elsősorban szubjektívan hat az emberre, csökkenti biztonságérzetét – növeli nyugtalanságát.

Szubjektivitás a probléma felismerésének szakaszában

A döntés minőségét befolyásoló egyik tényező a döntő személy expeditivitása – reagálási sebessége. Ez egyénenként változó, elaszticitása pedig különböző problématurési küszöbök eredményez a problémafelismeréstől kezdve minden döntéshozatali szakaszban.

Az egyén expeditivitása már korán, a probléma felismerésének szakaszában kifejezésre jut. Ez a nagymértékben egyéni tulajdonság abban nyilvánul meg, hogy a rendszer működésében felismert deviáció nem jelent minden ember számára egyformán problémát.

Ennek pedig az a következménye, hogy nem egyformán éreznek sem döntési, sem pedig cselekvési kényszert a deviáció elhárítására.

A gyakorlatban ez a tulajdonság a következő viselkedési formákat eredményezi:

1. Alacsony problématurési küszöb – a biztonságérzet preferálása

A célirányosan működő, jó visszajelzésrendszerrel ellátott rendszereknél a döntéshozó magasfokú expeditivitása abban nyilvánul meg, hogy „elébe megy” a problémáknak. Nem a következményeket orvosolja, hanem esetleges kialakulásuk lehetőségeit küszöböli ki. Az ilyen döntéshozó a biztonságérzetet helyezi előtérbe, mert cselekedeteivel a rendszer szóródását igyekszik csökkenteni. Ilyen esetekben alacsony problématurési szintről beszélünk, mert a gyorsan és eredményesen kiküszöbölt problémakialakulási lehetőség növeli a rendszer működéséhez szükséges feltételek szilárdságát, és csökkenti a már említett bizonytalanságot.

2. A probléma fel nem ismerése

A felismerés szakaszában előforduló másik véglet az, amikor a döntéshozónak tudomása van a deviációról, de mivel tud vele élni, nem problémaként fogja fel, tehát nincs motiválva elhárítására sem.

Ilyen esetekben arról van szó, hogy a döntéshozó egyéni problémákat preferál. Az üzemi problémák megoldását másra hárítaná, mert úgy érzi, hogy azzal is célt ér el, ha a problémát mással oldatja meg. Ha viszont ez a viselkedésmód megbontja a feladat–hatáskör–felelősség egyensúlyát és a probléma krónikussá válik, de eltűrik, akkor üzemi vakságról beszélünk. Ilyen esetekben csak azok a külső impulzusok és kényszerhatások kényszeríthetik ki az elhanyagolt probléma preferálását, amelyek megnövelik a bizonytalanságot.

3. Ismerethiányból eredő magas problématurési küszöb

A rendszer alapos ismeretének hiánya a döntéshozónál magas problématurési küszöböt eredményezhet. Ilyen esetben a döntéshozó számára a rendszerből érkező információk nem jeleznek eltérést a tervezett és valós működés között – ismerethiánya következtében nem ismeri a tervezett működés paramétereit – tehát nem ismeri fel a problémát.

4. Külső zavaró körülmények

A megbomlott feladat–hatáskör–felelősség viszony következtében a döntéshozó nem rendelkezik a megoldáshoz szükséges feladat- vagy hatáskörrel, tehát nincs módjában kiküszöbölni a rendellenességet.

Ez a jelenség csak látszólag azonos az üzemi vaksággal. Míg ott a szervezeten

belüli viszonyok eredménye a feladat–hatáskör–felelősség egyensúlyának meg-
bomlása, itt törvényes rendelkezések és egyéb zavaró körülmények, tehát kül-
ső tényezők hatásának eredménye.

A feladat–hatáskör–felelősség viszonyának a hatáskör javára billenő meg-
bomlása is jelentkezhethet. A körülhatárolatlan feladatkör kis felelősséggel, nagy
hatáskörrel kiegészítve ideális táptalaja a voluntarista módon történő felelőtlen
döntéshozatalnak.

5. Álproblémák szerkesztése

A problémafelismerés szakaszában sajátos kelepécét jelent az álproblémaszer-
kesztés, amely azonban nem téveszthető össze az egyes pontban taglalt előrelá-
tott problémával. Ilyen esetben a rendszer jelzései nem mutatnak deviációt,
nincs probléma, nincs döntési kényszer sem. Ugyanakkor a döntéshozónak a
megbomlott mikroszociológiai pozíciója következtében megingott a
biztonságérzete. A helyzet megoldását abban keresi, hogy kreál problémát, ál-
bizonyítékokkal alátámasztja és döntést is szerkeszt. Saját biztonságérzetének
helyreállítását reméli attól, hogy környezete előtt akcióival igazolta létjogo-
sultságát és fontosságát.

Az álprobléma szerkesztésének másik esete valós problémákról érkező jelzé-
sek megléte, de a döntéshozó inkább kreál álproblémát és azzal foglalkozik.
Viselkedésének motívuma a már említett mikroszociológiai pozíció védelme,
mivel a valós probléma nem kielégítő megoldása érzése szerint megingathatná
azt – a döntéshozó álproblémákkal harcol pozíciójáért.

A szubjektivitás a döntésselőkészítés folyamatában

A szubjektivitásnak a döntéshozatal e szakaszában is nagy szerepe van.

Nem mindegy, hogy melyik döntési szinten melyik problémamegismerési*
és döntésselőkészítési módot alkalmazzuk. A munkahelyi, operatív döntések
azok, amelyek a rendszer ismeretére és a tudásra támaszkodva megtűrik a ru-
tinmódszereket. Ezek a módszerek ezen a szinten kielégítőek, mert a döntések
csak a rendszer elemeinek működésére vonatkoznak, és mert a rendszertől el-
várt nagy teljesítmény megköveteli a rutint.

A döntési hierarchia csúcsa felé haladva a rutinmódszereket a tudományosan
megalapozott mennyiségi mutatókkal alátámasztott problémamegismerési és
döntésselőkészítési módszerekkel kell felváltani.

A döntéshozó egyénisége a szigorúan tudományos, kvantitatív módszerek
alkalmazására is hatással van, mivel a kvantitatív módszerek elsősorban csak
eszközei a probléma megismerésének és a döntés előkészítésének. A mutatók
kiválasztása, azok mennyisége, kvantifikálásuk, a preferenciák megállapítása, a
prioritások kijelölése stb. jelentősen befolyásolják az objektív eszközök és
módszerek által kapott eredményeket, ami a továbbiakban kihat a számításba
jövő megoldások számára és minőségére is.

* A problémafelismerés és problémamegismerés két különböző, egymástól lényegesen eltérő szel-
lemi folyamat és döntési szakasz.

Ha mindezek mellé még ideológiai meggondolás, esetleges előítélet, az újtól, ismeretlentől érzett idegenkedés is társul, a probléma megismeréséhez és a döntéselőkészítéshez szükséges adatok hamis, áltudományos útvessztőiben el-sikkadhatnak az eszközök alkalmazásának pozitív hatásai.

Szubjektivitás a választás szakaszában

A döntési folyamat utolsó, választási szakaszában a tūrési küszöb ismét befolyásolja az egyént abban, hogy a rendelkezésére álló információk mennyiségét mikor tartja kielégítőnek, és hogy birtokukban mikor választja ki a megoldást. Különösen, ha a döntéselőkészítő és döntéshozó ugyanaz, a hosszadalmas, részletes, adatokban bővelkedő döntéselőkészítési szakasz azt a reális veszélyt rejt, hogy a döntéshozó számára a modell, amelyen a problémát tanulmányozza és a döntést előkészíti, fontosabbá válik a valóságnál, hogy idejét és tehetségét a modell funkcionálására pazarolja, nem pedig annak a problémának a megoldására, amely miatt a modellt felállították.

E viselkedési mód mögött meghúzódhat a döntéshozó számára nem megfelelő döntés megkerülése is. A paraméterek, a kritériumok és a célfüggvény ugyanis egy, viszonylag kisszámú, többé-kevésbé megfelelő megoldási lehetőséget kínál a döntéshozó számára, amelyek neki szubjektíve nem felelnek meg. Ez az ellenézés különböző eredetű lehet:

1. a megoldás elemei iránt érzett előítélet,
2. a megszokott rutinaktivitások megbontása miatt érzett félelem,
3. a külső hatásoktól érzett félelem, mert a környezet nem preferálja a javasolt megoldási lehetőségeket,
4. az egyén korlátolt racionalitása.

Szubjektivitás és cselekvés

A tūrészküszöb a döntést követő cselekvéssor megindítását is jelentősen befolyásolja. Az egyik lehetőség az, amikor az egyén az esetleges következményektől való félelem miatt odázza el a döntést, tehát közvetetten a cselekvést is, felismerve, hogy végrehajtása olyan problémákat eredményezhet, amelyeket a döntéshozó már nem tudna, vagy hatáskör híján nem bírna megoldani.

A másik az, amikor a lehetséges megoldás a döntéshozónak nem felel meg. Az ilyen zsákutcák rossz megoldási lehetősége a döntés idő- vagy térbeli elodázása, ami a cselekvés elodázását eredményezi.

Az elodázott cselekvés a rendszer szempontjából elsődleges problémává válik. Ilyen esetben többé már nem a felismert, megismert és megoldott probléma az, amely veszélyezteti a rendszer biztonságos működését, hanem új, esetenként újjak jelentkeznek, mégpedig azok, amelyek az elodázott cselekvést eredményezték. A helyzet megoldása a döntési folyamat megismétlése, de csakis az újonnan felmerült problémák megoldását célozva.

Az ilyen eseteknek közismert következménye az, amikor az új problémák

megjelenésével az előző probléma kapcsán hozott döntés végre nem hajtását igazolják.

A végre nem hajtott döntés felesleges és közvetetten káros a rendszer működésére. A végrehajtás biztosítására a szubjektív tényezőkön kívül a döntéshozónak pontosan definiált és kiegyensúlyozott feladat-hatáskör-felelősség viszonytal kell rendelkeznie, mert ez a két tényező csak együttesen biztosítja a cselekvés szabadságát.

A döntéshozatal kollektivizálása és a szubjektivitás csökkenése

A döntési folyamatban jelentkező szubjektivitás kiküszöbölésének alapvető lehetősége a felsőbb szintű döntéshozatal kollektivizálása.

A kollektív munka, amely a döntéshozatal különböző szakaszaiban csapat-,* (team) vagy csoportmunkaként valósul meg, viszonylag jó előfeltétele a minőséges döntésnek és végrehajtásnak.

A kollektív döntéshozatal lényege, hogy a döntési folyamat minden szakaszában több személy működjön közre.

A munkahelyi, operatív döntések megkövetelik a rutint. Az e szinten alkalmazott kollektív döntéshozatal nem lehet eredményes, mert viszonylagos lassúságával akadályozza a rendszert a nagy teljesítmény elérésében.

Ugyanakkor a szervezési és fejlesztési, valamint irányítási (stratégiai és taktikai) döntések meghozatala jelentőségük és a rendszerre gyakorolt nagy hatásuk folytán megkövetelik a kollektív munkát.

A probléma felismerésének szakaszában a különböző profilú szakemberek együttműködésének biztosítani kell:

1. a probléma idejekorán történő felismerését,
2. az expeditivitás optimalizálását,
3. a megoldáshoz szükséges ismeretszintet,
4. a külső, zavaró körülmények hatásának csökkentését,
5. az álproblémák szerkesztésének kiküszöbölését.

A team problémafelismerési képessége sokszorosan nagyobb mint az egysemmélyi döntés esetében, mert nem csak az ismeretek egyszerű mennyisége több, hanem azok egymásra hatása is növeli a csapat lehetőségeit és teljesítményét.

Ugyanezen előnyök megtartása érdekében szükség van arra, hogy a probléma megismerésében és a döntési lehetőségek előkészítésében is az egyéni munkát a csoportmunka váltsa fel.

Ilyen munkamódszerrel könnyebb a jelentkező probléma többsikű megközelítése. Ugyanakkor kialakulásának előzményei, esetleges következményei is részletesebben megismerhetők, feltérképezhetők, mint az egy ember munkájával megtehető.

A döntéshozatal folyamatában a választás csoportmunkát követel. Ameny-

* A csapat (team) különböző profilú és érdekű, de egy rendszerben gondolkodó, nagy szellemi kohézióval rendelkező embercsoport, amely egy konkrét probléma megoldására alakul meg. A csoport kisebb szellemi kohézióval rendelkező, különböző rendszerekben gondolkozó emberekből áll, akiknek a megbízatása nem egy közös problémához kötődik.

nyiben a korábbi szakaszok minőséges adatokat eredményeztek a csoport tagjainak különböző egyéni és kollektív kritériumai lesznek az utolsó szűrő, amely segítségével a lehetőségek közül kiválasztják a megfelelőt.

A kollektív döntéselőkészítés és döntéshozatal formái a gyakorlatban bejárodottabbak mint azok lényegi tartalma. Közismert dolog, hogy a problémák felismerése, megismerése és a megoldási lehetőségek kidolgozása körülményeink között a szakszolgálatok különböző profilú szakembereinek feladata, akiknek az egy rendszerben gondolkodása nem mindig biztosított.

A döntés köteleessége és joga a munkástanácsoké – formális csoportoké, amelyeknek összetétele és szakmai profilja változó, problémamegközelítése, döntési motiváltsága különböző. A döntések végrehajtása, az egyéni operatív döntések kivitelezésével az ügyvezető szervé.

A döntési folyamat szakaszainak felelősségi összefüggései

Az előzőekből következik, hogy a döntéshozatal kollektivizálása a formák előtérbehelyezésével és a tartalom, valamint összefüggéseinek elhanyagoltsága felelősségi problémákat okoz.

Amikor a döntéselőkészítőknél nincs döntéshozó és végrehajtó hatáskörök, javasolhatnak irreális, megvalósíthatatlan döntéseket is. Felelősségük a javaslatok kidolgozásával és azok bemutatásával véget ér. Egy esetleg végrehajthatatlan döntés elfogadásáért nem felelnek.

Amikor a döntéshozóknak nincs előkészítési hatáskörök megnyílik az út a különböző manipulációk előtt. Az előkészítési és döntési szakasz közé különböző, nemformális hatalmi csoportok ékelődnek be törvényellenesen – és éppen nemformális szerkezetüknek köszönve – szankciómentesen befolyásolják a döntéshozatalt.

Amikor a döntéshozó nem rendelkezik végrehajtói hatáskörrel, felelőssége a megoldás kiválasztásával megszűnik és érdektelenné válik a döntés sorsa iránt, sőt a döntés végrehajtásának problémáját sem sajátjaként éli meg. Őt a döntés meghozásáért terheli felelősség – ő döntött.

Amikor a végrehajtó szervezetnek csak a meghozott döntések – esetenként lehetetlen – végrehajtása marad, felelősségük a meghozott döntés minőségéért, a rendszerre gyakorolt hatásáért semmilyen.

Ezt az állapotot érvényes törvényeink is konzerválják azzal, hogy az ügyvezető a munkástanács döntéseit csak a törvényesség, a külső körülmények szempontjából köteles felülvizsgálni.

Az egységes és többszörösen összetett szellemi folyamat ilyen szaggatottsága azt eredményezte, hogy döntéshozatalunkban teljesen felborult a feladat-hatáskör-felelősség viszony.

A döntéshozatalban résztvevő tényezők viselkedése csak ennek a megbomlott egyensúlynak a következménye.

Érvényes törvényeinkkel verifikált döntési rendszerünkben a meglévő parciális jogi túlszabályozást a funkcionális viszony szabályozása kell hogy helyettesítse. Az egyes szakaszok belső viszonyainak szabályozása helyett

a szakaszok közötti viszonyrendszert kell normalizálni a jobb működés érdekében.

Az ilyen változások lehetővé tennék a gyors, pontos, végrehajtható és eredményes döntések meghozatalát, és lehetetlenné tennék az informel csoportok által manipulált döntéshozatalt, amelyből a rendszernek mindig csak kára származik.

Amíg ez meg nem történik, döntéshozó rendszerünk, belőle kiindulva pedig az egész igazgatási és irányítási rendszer meddősége elkerülhetetlen.

Záradék

Az egyre összetettebbé váló élet- és munkakörülmények megnövelték a rendszerek működésének szabályozásához szükséges döntések számát és jelentőségét.

A számítógépesítés ebben a folyamatban csak segíti az embert, de a döntés kényszere mind a közvetett, mind a közvetlen döntés esetében az emberre, a szubjektumra hárul.

Az egyén fizikai és pszichikai tulajdonságai a döntési folyamat minden szakaszát jelentősen befolyásolják, és kihatnak a meghozott döntések minőségére.

A szubjektivitás negatív hatásai a kollektív döntéshozatal további fejlesztésével és tökéletesítésével nagymértékben kiküszöbölhetőek.

Irodalom

- ¹ Kajari Karolina: Pojam problema i donošenje odluka kao deo procesa rešavanja problema. Seminarski rad.
- ² Dr. Dimitrija Novačevski: Metodi izbora strateških odluka. Savremena administracija, Beograd, 1979.
- ³ Dr. Radmila Stojanović: Upravljanje razvojem u samoupravnom društvu. Savremena administracija, Beograd, 1983.
- ⁴ Prof. dr. Šomođi Šandor: Odlučivanje u agroindustrijskom kompleksu. Subotica, 1986.

Rezime

Subjektivnost – odlučivanje – odgovornost

Sve složeniji životni i radni uslovi rezultiraju porast entropije sistema. Zadatak čoveka je da adekvatnim odlukama i akcijama obezbedi uslove za planirano funkcionisanje sistema, te tako smanji entropiju.

Automatizacija olakšava ovaj proces jer se stvara mogućnost izrade velikog broja varijanti odluka izmenom parametara ili ciljne funkcije u modelu sistema, ali nikada ne može da zameni čoveka, subjekta u tom procesu.

Upravo zbog toga osobine donosioca odluka, njegova ekspeditivnost, stručnost, iskustvo i ostale psihičke i fizičke osobine u velikoj meri utiču na proces donošenja odluka, na samu odluku kao i na realizaciju donete odluke.

Kolektivno odlučivanje je način kojim se negativne posledice uticaja subjektivnih momenata mogu eliminisati.

Summary

Subjectivity – Decision-Making – Responsibility

The more and more complex living and working conditions result in the increase of the system entropy. The man's task is to ensure the conditions for the planned functioning of the system by adequate decisions and actions in order to reduce the entropy. The automation facilitates this process because the possibility is formed for the elaboration of numerous decision variants by the change of the parameters or the objective function in the system model, but it can never replace the man, the subject in this process.

Exactly for this reason the qualities of the decision-maker, his expeditiousness, professional skill, experience and other psychical and physical characteristics have considerable influence on the process of decision-making, on the decision itself as well as on the realization of the reached decision.

The collective decision-making is the way by means of which the negative consequences of the effects of the subjective moments may be eliminated.