

Tóth Sándor órnagy adjunktus  
A DÖNTÉSI FOLYAMAT ELMELETI VIZSGÁLATA

A társadalom politikai-hatalmi rendszere leginkább döntések formájában fejeződik ki. Tahát nem meglepő, hogy a döntések elemzése mindig is egyik központi kérdése volt a politikaelméletnek, csakúgy, mint a különböző társadalomtudományoknak. A döntéseméleti (praxeológiai), az igazgatástudományi, a szervezetszociológiai, szociálpszichológiai, vezetéseméleti és újabban a játékelméleti vizsgálatok tekintették fontos feladatuknak a döntések és a döntési mechanizmus vizsgálatát.

A szervezetek politikai-irányítási szintjének problémái a szervezetek szociológiájának, illetve a szervezetek elméletének viszonylag jól elhatárolható részén, az ún. döntésemletekben kerülnek tárgyalásra. A szociológiában a döntések társadalmi strukturális meghatározottsága a fő téma, a szervezetek elméleteire (rendszerelméletre, kibernetikára) viszont a döntések racionális-formális törvényei felismerésére irányuló törekvések a jellemzőek. Csak a két nézőpont egyesítésével lehet reális szervezetfejlesztési koncepciókat kidolgozni. <sup>(1)</sup> A szociológiai aspektus biztosítja a szervezeti stabilitást meghatározó társadalmiság érvényesülését, a szervezeteleméleti megközelítés pedig állandóan ösztönöz a szervezeti fejlesztésre, az innovációra.

Elméleti alapvetések

A döntés legáltalánosabb értelemben alternatívák közötti választás

Az emberi tevékenység nélkülözhetetlen összetevője, az alternatívák közti választás, a döntés. Minden társadalmi

viszonyban az egyén számára többféle döntési alternatíva létezik, s ezek között az alternatívák között az egyén választ. Az alternatívák társadalmi viszonyhoz és szituációhoz kötötten konkrétak.

A konkrét alternatívák társadalmilag és történelmileg meghatározott objektív mozgástérben vetődnek fel. A hétköznapi lét alternatívái közötti választás céltételezés formájában valósul meg. Az objektíve lehetséges konkrét alternatívák közötti választás, céltételezés alternatívák között választó döntéseket indít el.

A társadalmi folyamatokban és az ahhoz kötődő személyközi (interperszonális) viszonyokban születő döntések összekapcsolódnak más személyek, alternatívák között választó célkitűző döntéseivel.

Az egyének, csoportok, szervezetek és intézmények döntései objektív korlátai mások döntéseinek. A mindennapi lét konkrét alternatívái nemcsak szituációhoz kötötten objektívek és konkrétak, hanem hierarchizáltak is. Hierarchizáltságuk azzal függ össze, hogy az egyes döntési alternatívák soha nem egyenlő értékek. Sőt, az értékelési alap megválasztásától függően más-más alternatívát tekintünk helyesnek, kívánatosnak.

A mindennapi egyéni célkitűzések mellett megkülönböztetjük a másodlagos teleologikus tételezéseket, mint olyan döntéseket, amelyek tárgya másik ember vagy csoport, akiket a választott célnak megfelelő, és a cél elérését megvalósító egyéni döntések meghozatalára kívánnak befolyásolni.

A mindennapi lét döntési mozzanataik - jelentőségük alapján - három fő csoportba sorolhatjuk: -

- 1./ A személyközi (interperszonális) viszonyok egyéni döntései;
- 2./ A társadalmi folyamatokat irányító politikai döntések;
- 3./ A szervezeti döntési folyamatok.

Minden vezetési tevékenység alapvető eleme a döntés. A döntés, mint feladat a vezetési munka minden szakaszában és a vezetés minden szintjén jelentkezik. Bár a vezetés- és a döntésemélet sok képviselője helyezi a döntést a vezetési funkció középpontjába, mégsem azonosíthatjuk a vezetést a döntéssel. Ismertek azonban a vezetést a döntéssel azonosító felfogások is.

A társadalmi és közösségi viszonyokat befolyásoló, alakító döntések ma már szinte minden esetben szervezeti döntések. Ez fordította a döntéseméleti kutatásokat a szervezeti döntések felé. A szervezeti döntési folyamatok jelentősége tehát a szervezetek elterjedésével állandóan nő. Herbert A. Simon szerint a szervezetek "döntéshozó mechanizmusok", illetve olyan rendszerek, amelyekben a vizsgálódás középpontjába a döntési folyamatok elemzését kell állítani. Felfogásában a szervezeti rendszereknek három állandó funkciója van: a döntéshozatal, a döntések végrehajtása és a végrehajtás ellenőrzése.

A döntés szervezeti magatartás. A döntés, mint eredmény, felfogható szervezeti keretekben összekapcsolt - érdekek és hatalmi viszonyok által meghatározott - magatartások következményeként <sup>(2)</sup>.

A döntések rendszerszerűen összekapcsolódó folyamatok alkotó elemei. Ezért elsősorban a döntési folyamatok, a döntések hierarchizált és egymással összekapcsolt mechanizmusa

tarthat számot a tudományos vizsgálódásokra. Például a politikai hatalom rendszerszerűen összekapcsolódó erőviszonyai, érdekkötöttségei és tagoltsága, ideológiai tartalma és célkitűzései is, nem a döntésekben, hanem a döntési folyamatokban tükröződnek a maguk teljességében.

A döntési folyamatot egyrészt az jellemzi, hogy az alternatívák közötti választást megelőzik a döntésselőkészítő és követik a döntést realizáló tevékenységek. Másrészt az, hogy a döntések hierarchikusan elrendezett döntési mechanizmusokban születtek, annak részeként kapcsolódnak be a döntések láncolatába. Ennek következtében a korábbi és a magasabb szintű döntések korlátozzák a későbbi döntési alternatívákat. A társadalmi feltételek objektív korlátai mellett tehát, a korábbi és a magasabb, az erősebb hatalmi pozícióhoz kötődő döntések a legfontosabb, döntési alternatívákat korlátozó tényezők.

A döntések alternatívászűkítő szerepe mellett megkülönböztetjük a döntési konfliktusokat, amelyek a vertikális és horizontális dimenzióban egyaránt előfordulnak.

A döntési konfliktusok már meghozott döntések tartalmi ütközései, amit vagy a hierarchikusan magasabb pozícióban levő döntés előnyben részesítésével és az ellenkező döntés háttérbe szorításával, vagy újabb - az ütköző döntési tartalmakat kompromisszumban feloldó - döntése meghozatalával lehet kiküszöbölni.

A döntés olyan összetett folyamat, amelynek kizárólag elméletileg elkülöníthető szakaszai vannak:

- 1./ A döntési feladat (igény) felmerülése ("információ arról, hogy dönteni kell");
- 2./ Információszerzés (pontosan meg kell határozni a

problémát);

- 3./ A döntési variánsok kidolgozása (az összes szóba jöhető megoldás kidolgozása);
- 4./ A választás (a szók értelemben vett döntés) a döntési alternatívák között (mérlegelni kell a célt, lehetőségeket, kockázatot és következményeket);
- 5./ A végrehajtás megszervezése; a végrehajtási döntések meghozatala;
- 6./ A döntések végrehajtása;
- 7./ A végrehajtás ellenőrzése, információk visszacsatolása a döntési centrumhoz (az ún. "szervezeti önkontroll mechanizmus" révén).

A döntéshez szükséges feltételek (amely nélkül döntésről nem beszélhetünk):

- a./ az alternatívák objektív léte;
- b./ a döntési szituációhoz kötődő relatív mozgástér;
- c./ a választás felelős vállalásának lehetősége.

A döntéshez szükséges feltételek megléte esetén is hatnak bizonyos döntéskorlátozó tényezők.

Az optimális döntést korlátozó legfontosabb tényezők:

- 1./ A döntéshozók ismereteinek korlátozottsága;
- 2./ A döntés végrehajtásáról, illetve a végrehajtás következményeiről való korlátozott ismeretek.

- 3./ Az optimális variáns megvalósításához szükséges eszközök (anyagi erőforrások, hatáskör, hatalom, idő, szakember hiánya, stb.) és hatáskörök.
- 4./ A politikai döntések esetében erős korlátozó tényező a szembentálló érdekköztölti döntési akaratok hálózata, a döntést ellenőrző szervezetek, csopordok, személyek döntést korlátozó autonómia, hatalma.
- 5./ A politikai szféra döntéseinek sajátos korlátozó tényezője lehet valamely ideológia, illetve annak tartalma, mivel a politikai döntések (főként a stratégiai döntések) mindig erősen ideológiai színezetű akaratelhatározások.

A döntéshozóval kapcsolatos szociológiai követelmények:

- 1./ a döntéshozó érdekeltisége az optimális döntés meghozatalában;
- 2./ a döntéshozó tényleges lehetősége arra, hogy az általa optimálisnak ítélt döntést meghozza;
- 3./ a döntéshozó alkalmassága.
- 4./ rendelkezésre álljanak a döntéshez szükséges kellő mennyiségű és minőségű információk.
- 5./ a döntési folyamat demokratikus kerete és tartalma.

A vezetés-, a döntés- és szervezetelmélet központi problémája a racionálisan optimális döntés meghozatala. Azok a kutatók, akik a döntési folyamatokat az érdek-, a hatalmi és személyközi viszonyoktól megfosztva vizsgálják, elméletileg és gyakorlatilag is elérhetőnek tartják a racionálisan optimális döntések meghozatalát (pl. Oskar Lange<sup>(3)</sup>).

H. A. Simon a szervezetszociológia központi kérdésének a döntési folyamatok elemzését tekinti, a leghatározottabban tagadja az optimális avagy a "teljesen racionális" döntések

meghozatalának lehetőségét. Ezt azzal egészíti ki, hogy a döntések meghozatalakor a "kényszerű racionalitásra" kell törekedni<sup>(4)</sup>. A sikeres döntéshozó az optimálisan racionális döntésekkel szemben a kielégítő döntésekre törekszik.

Ch. I. Barnard szerint a vezetőknek adható legjobb és leginkább kipróbált jótanács, hogy "nem szabad olyan parancsokat kiadni, amit az alárendelték nem tudnak, vagy nem akarnak teljesíteni".

A sajátos szakmai racionalitások alapján meghozott döntések végrehajtását gyakran a döntést végrehajtani, azt ellenőrizni hivatott szervezet (bürokrácia) akadályozza meg. Max Weber szkeptikus megállapítása mély igazságot tartalmaz: "...ha egyszer a bürokrácia teljesen kiképzült, a legnehezebben szétzúzható társadalmi képződmények közé tartozik".

Ennek fényében még fontosabb annak hangsúlyozása, hogy a döntést hozó szervezeti rendszer reformja, demokratikus és racionális döntések meghozatalára képessé tétele, csak összehangolt erőfeszítés eredménye lehet, sőt több követelmény együttes érvényesítése mellett valósulhat meg.

Ezek a követelmények a következők:

- 1./ a politikai-hatalmi vezetés viszonylag egységes akarata legyen, mígolte ne hatalmi harcok húzódjának meg;
- 2./ a döntéshozó "apparátus" reformia felülről, központilag irányított kell, hogy legyen;
- 3./ az átalakítást centralizáltan kell végrehajtani;
- 4./ viszonylag rövid idő alatt be kell fejezni (kiméletlen egyértelműséggel, minden ellenállást legőzve);

5./ a döntési apparátus reformjának totálisnak, tehát a szervezeti rendszer minden területére kiterjedőnek kell lennie.

A fentiek nélkül a döntéshozó szervezeti rendszer demokratizálására és működésének racionalizálására irányuló reformokat maga a döntést hozó szervezet "szabotálja", saját képére formálva "csendesíti le" a változásokat.

A meghozott döntéseket a címzettek számára közzé kell tenni (utasításban, parancsban, jogszabályban stb.).

A közzétett döntésekkel szembeni főbb követelmények:

- a címzettek számára érthető legyen;
- egyértelmű legyen;
- kimerítő legyen (teljes és hiánytalan);
- tömören tartalmazza a döntést (ne tartalmazzon felesleges megállapításokat, kitérőket).

Alapvető döntési eljárások:

1./ Empirikus-intuitív: a legelterjedtebb, szubjektív megoldás, amely a tapasztalatra és intuíción (gyors felismerésre) támaszkodik.

2./ Algoritmikus (egzakt vagy objektív felfogás): a döntési elemek közötti kapcsolatot algoritmizálással (az alapvető műveletek csoportosításával) oldja meg. Csak a kvantifikálható (számszerűsíthető) problémák megoldására alkalmas.

3./ Heurisztikus (logikai következtető vagy megismerő): a döntésben a logikát és az általános tapasztalatokat alkalmazza. Tartalmazza a döntéshozó szakszerű észrevételeit és becsléseit.

## Döntési típusok és modellek

A döntéseket többféle szempont szerint osztályozhatjuk:

### A feladatok jellegéből eredően:

- programozott (rutinszerű),
- nem programozott (új feladatok jelentkezése esetén).

### A döntéshozó szituáció ismerete szerint:

- bizonyosság helyzetében hozott döntés (biztos döntés)
- kockázat helyzetében hozott döntés (bizonytalan döntés).

A döntéshozó hatókörre alapján: a vezetésnek kötelessége, hogy hatáskörre döntsön. Senki sem ruházhatja át a döntést azért, hogy mentesüljön a felelősségtől.

Időtartamuk szerint: (a döntés milyen időintervallumot érint):

- hosszútávú
  - középtávú
  - rövidtávú
- } döntések

### Jelentőségük szerint:

- perspektivikus,
- operatív.

### Az eldöntendő problémák súlya szerint:

- szervezeti szintű (a szervezet egészét érintő alapvetően fontos kérdésekről hozott döntések);
- stratégiai szintű (pl. a célok elérésének útja);
- taktikai szintű (a stratégiai döntések egy-egy szakterületen való végrehajtására irányulnak);
- végrehajtási szintű (a taktikai döntések "leosztása")

Szükségesség alapján:

- szükséges és hasznos;
- szükségtelen és felesleges.

Döntéshozás "alanvai" szerint:

- egyéni;
- csoportos.

A döntés érvényessége szempontjából:

- végleges;
- további döntéseket igénylő.

A döntésben rejlő konfliktusok természetéből eredően:

- politikai;
- gazdasági.

A szakirodalomban találkozunk még a döntések "személyi" (pl. személyügyi, munkügyi, bérre vonatkozó) és "tárgyi" (pl. szervezetfejlesztés, struktúraváltás) döntésekre történő felosztásával.

A döntéelméletben 16 féle döntéstípust különböztetünk meg a döntéshozó "alanya" és az információadás "alanya" szerint:

"KIK" döntenek? (x)	"KIKTŐL" származik az információ? (y)			
	Egy személytől (y <sub>1</sub> )	Több személytől (y <sub>2</sub> )	Bizottságtól (y <sub>3</sub> )	Szervezeti közs-től (y <sub>4</sub> )
Egy személy (x <sub>1</sub> )	x <sub>1</sub> y <sub>1</sub>	x <sub>1</sub> y <sub>2</sub>	x <sub>1</sub> y <sub>3</sub>	x <sub>1</sub> y <sub>4</sub>
Több személy (x <sub>2</sub> )	x <sub>2</sub> y <sub>1</sub>	x <sub>2</sub> y <sub>2</sub>	x <sub>2</sub> y <sub>3</sub>	x <sub>2</sub> y <sub>4</sub>

Testület ( $x_3$ )	$x_3y_1$	$x_3y_2$	$x_3y_3$	$x_3y_4$
Szervezet közössége ( $x_4$ )	$x_4y_1$	$x_4y_2$	$x_4y_3$	$x_4y_4$

A gyakorlatban ritkák az " $x_4y_4$ " típusú döntések, még az " $x_1y_2$ " és az " $x_2y_2$ " típusúak a gazdasági életben igen gyakoriak.

A döntési hatáskör delegálása és a döntések  
centralizációja

A legtöbb szervezet eleve hierarchikusan épül fel. A hierarchikus felépítettség felülről lefelé lépcsőzetesen elrendezett státuszpozíciók hálózatát jelenti, amelyben az egyes státuszpozíciókhoz a döntések különböző mértéke tartozik.

A hierarchikus felépítettség még "tisztá" formájában sem jelenti azt, hogy minden kérdésben a szervezet vezetőjének kellene döntenie. Sőt, a hierarchikus felépítettségből elvileg éppen a döntési jogkörök valamilyen rendszer szerinti megoszlása következik. Tehát a vezető, aki végsősoron a szervezet működéséért felelős, döntési jogkörét, illetve annak egy részét "leadja" beosztottainak.

A döntési hatáskör átruházásának (delegálásának) mértékét a szervezet formalizált szabályai rendszerint csak általánosan határozzák meg. Így a vezető vezetési felfogása jelentős lehet. A döntés átruházásának mértékét a jogszabályi (normatív) kereteken túl befolyásolja az is, hogy a szerve-

zet szabályai mennyire teszik szabályozottá a döntést magát. Az alternatívákat csökkentő szabályok esetében az átruházás mértéke nagyobb lehet. Ekkor ugyanis az ellenőrzés könnyebbé válik, a vezető felelőssége csökken, a beosztott eljárásáért a beosztott felelőssége lép előtérbe. Ugyanakkor a szervezet működésének szabályozottsága és főként a döntési alternatívák korlátozása csökkentheti az egyéni képességek, a szaktudás jelentőségét, és kedvező feltételeket teremt a rutindöntés számára; végsősoron nehezíti a szervezetnek a környezethez való adaptációját.

Ugyanakkor gyakori a szervezetekben a döntések centralizációja. Crozier a következőket írja erről ... "az előírások megalkotásának hatalma egyre inkább eltávolodik a végrehajtás sejtjeitől, általánosabban szólva attól a hierarchikus szinttől, ahol alkalmazni fogják őket. Amennyiben a személytelenség irányába ható nyomás erős, úgy ez a centralizáció tendenciája feltartóztatlan. Konkrétan abban fog megnyilvánulni, hogy szemben a környezethez való alkalmazkodás problémáival, amelyek azt kívánják, hogy a döntéseket azon a szinten hozzák, ahol jobban ismerik a szervezeti rendszer sajátosságait és fejlődését, a belső "politikai" problémák - küzdelem a protekció és az önkény ellen, a rendszer különböző részei közötti egyensúly megőrzése - kapnak majd elsőbbséget."<sup>(5)</sup> Majd így folytatja: "Azok, akik döntenek, nem ismerik közvetlenül az általuk eldöntendő kérdéseket; azoknak pedig, akik a helyszínen vannak, és ismerik ezeket a kérdéseket, nincs meg a szükséges hatalmuk az alkalmazkodás elősegítésére, illetőleg a feltétlenül szükségessé vált utasítások kikísérletezésére."<sup>(6)</sup>

A döntési centralizációs törekvések kétirányúak.<sup>(7)</sup> A centralizált irányítás felülről lefelé való irányultsága mellett tapasztalhatók az irányítottak felől érkező centralizációs törekvések. Ennek az a magyarázata, hogy a szerve-

zeli nagyságrend növelése az érdekérvényesítő képességek növelését idézi elő. Viszont kevesebb szervezetet könnyebb irányítani, mint több szervezetet, ami viszont az irányítás centralizációs törekvéseit növeli meg. Az alulról és felülről jövő centralizációs törekvések találkozása olyan nemkívánatos hatásokat idéz elő, mint például az irányító szerv hatalmi súlytalanodása az irányított szervezettel szemben, vagy a szervezet mindenért való felelőssége az általa átfogott területen belül.

Szólni kell az ún. "szervezeti egymásbacsúzás" jelenségéről. A szervezetek tevékenységük során természetes módon épülnek be, "csúsznak egymásba" az általuk irányított terület szervezeteivel. Ez azonban nemcsak az irányított és irányító viszonyában található meg, hanem az egyes szervezetek között is. Alapvető oka a rendkívül erőteljes egymásrautaltság és a hierarchikus függés. A "szervezeti egymásbacsúzás" negatív hatása például:

- a mindennapos munkakapcsolatok keretében lejátszódó hatáskörrelvonás intézményesülése;

- a tényleges döntés (amelyet az előzetes egyeztetés során hoznak) elválik a későbbi, formális döntéstől, s az eleve kizárja, hogy a döntéselőkészítés folyamatában valódi alternatívák merüljenek fel.

A szervezeti centralizáció következménye az is, hogy a döntések két-három szinttel feljebb születnek meg, mint ahol azokat meg kellene hozni. A "feljebb" került döntések állandósulását nemcsak az irányító szervek "felszívó" hatása idézi elő, hanem az is, hogy az irányítottak "felfelé tolják" a döntéseket. Így az irányító "felső szintek" túlterheltsége növekszik, azonban ez csak látszólag növeli meg hatáskörüket: a valóságban a döntéselőkészítő "szervek" szerepe nő meg.

A centralizáció természetesen nem azt jelenti, hogy minden kérdésről a legfelső szervekben döntenek, hanem azt, hogy a döntéshozók és a döntés által érintettek között túl nagy a távolság.

A hatásköri centralizációval együtt járó felső függés túl erős volta egyszerre eredményezi a szervezetek rugalmasságát, és rugalmatlanságát. Rugalmassága úgy jelentkezik, hogy az átalakuló és változó központi igényeket gyorsan tudja saját szervezetére adaptálni, "programjában" megjeleníteni, végrehajtásukat megszervezni. Rugalmatlansága pedig abban nyilvánul meg, hogy a közvetlen környezetből jövő igényekre, feszültségekre és problémákra nem tud gyorsan és hatékonyan, a következményeket végiggondolva reagálni.

#### A csoportdöntés szociálpszichológiai kérdései

Beszélni kell még a csoportdöntésről, mint sajátos csoporteffektusról. Vizsgálata sajátos hatásokra derített fényt.<sup>(8)</sup> A kutatók azt tapasztalták, hogy csoportban a tagok inkább mutatnak kockázatvállalási hajlandóságot, mint egyénileg.

Felmerült az a magyarázati lehetőség is, hogy a csoportban megoszlik a döntésért viselt felelősség. Személytelené válik a döntés, és emiatt következik be a csoport megrészsege az egyéni óvatossághoz képest. Egyesek a "csoportgondolkodás áldozatairól" beszélnek a fenti tendencia kapcsán. Azt állítják, hogy a csoportokban kialakuló felelőtlenység "transzformálja" a csoport problémahatását, eluralkodik az optimizmus és kialakul a kollektív öngazolások rendszere. Súlyos következményeként létrejön a csoport saját moralitásába vetett feltétlen hit, ami a "cél szentesíti az eszközt" logikának megfelelően etikai ingoványra viszi a csoportot.

Darley és Latané a csoportos helyzet és a felelősségel-hárítás összefüggéseit kutatták a segítségnyújtás során.<sup>(9)</sup> Arra a meglepő következtetésre jutottak, hogy az áldozatnak annál kisebb valószínűséggel fognak segíteni, minél többen tudnák azt megtenni. Egy kísérletben füstöt vezettek be a helyiségbe, ahol a kísérleti személyek mit sem sejtve egy kérdőívet töltöttek ki. Amikor magányos helyzetben történt a füstszivárgás, a kísérleti személyek kétharmada vette észre a füstöt. Csoporthelyzetben a kísérleti személyek csupán egynegyede döbbent rá a füstszivárgásra. A csoporthelyzetben, ha valaki észrevette a füstöt, előbb a többiekre nézett, majd amikor látta, hogy azok semmit sem tesznek, válatvonva kérdőívére hajolt. A kísérleti személyek elhárították maguktól annak ódiumát, hogy elsőként határozzák meg a helyzetet úgy, hogy "lűz van", hiszen ez már lehetetlenné tette volna a cselekvés felelősségének elhárítását.

Látható, hogy "csapdahelyzet" jöhet létre csoportban, ha senki sem akad, aki a várható közös haszon felmérésével magára vállalná a csoportért való cselekvés terheit.

A szociálpszichológiai kutatások nemcsak azt mutatták, ki, hogy csoporthelyzetben megnövekszik a kockázatvállalási hajlandóság, hanem azt is, hogy bizottságokban a döntés konzervatívabb is lehet, mint a tagok döntése külön-külön. Ebben az esetben a folyamat "másik arcával" van dolgunk, s hogy mikor melyik irány (a kockázatvállalás vagy az óvatosság) kerül a felszínre, azt a konkrét körülmények döntenek el.

#### Jegyzetek:

- 1./ Szentpéteri István: A szervezet és a társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1985.

2. / Bihari Mihály: A politikai döntések: közvetítők a politikai és a gazdasági rendszer között.  
In: Bihari M.: Politikai rendszer... és demokrácia.  
ELTE AJTK. Budapest, 1989.
3. / O. Lange: Optimális döntések.  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1986.
4. / H. A. Simon: Korlátozott racionalitás (Válogatott tanulmányok).  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1982.
5. / M. Crozier: A bürokrácia jelensége.  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981. 289. oldal
6. / M. Crozier: A bürokrácia jelensége.  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1981. 289. oldal
7. / Bihari Mihály: A döntésmechanizmus szervezeti, hatalmi és érdekhelyzete.  
In: Szöveggyűjtemény az általános szociológiához.  
(Szerk.: Bánlaky Pál és Tóth Pál Péter)  
Tankönyvkiadó, Budapest, 1982.
8. / Lásd erről:
- Wallach - Kogan - Bem: A csoport hatása az egyéni kockázatvállalásra.  
In: A kísérleti társadalomlélektan főárama.  
Gondolat Kiadó, Budapest, 1981.
  - Moscovici - Paicheler: A munka, az egyén és a csoport.  
In: Pataki F. (Szerk.): Csoportlélektan 2. kiadás.  
Gondolat Kiadó, Budapest, 1980.

9./ Darley - Lantáné: Mikor segítenek az emberek egy válság helyzetben?

In: Szilágyi V. (Szerk.): Együttérzés, önzetlenség, felelősség.

Tankönyvkiadó, Budapest, 1980.