

Bogusław Kotarba*

MODELE PROCESU DECYZYJNEGO W SYSTEMOWEJ ANALIZIE DECYZYJNEJ

Streszczenie

Decyzje polityczne są ważnym czynnikiem kształtującym rzeczywistość społeczną. Ponieważ ich konsekwencje dotyczą nie tylko decydentów, ale przede wszystkim jednostek i grup społecznych, będących ich adresatem, badanie ich jest ważne nie tylko w kontekście celów teoretycznych, ale i praktycznych. Jedną z metod badania decydowania politycznego jest analiza decyzyjna. W artykule, który ma charakter przeglądu, na podstawie literatury przedmiotu scharakteryzowano wybrane modele procesu decyzyjnego w ujęciu systemowym – ważnego etapu podejmowania decyzji. Skoncentrowano się na modelach racjonalnym, inkrementalnym, biurokratycznym (organizacyjnym) oraz aktywności w ramach wspólnoty programowej.

Słowa kluczowe: decydowanie polityczne, systemowa analiza decyzyjna, proces decyzyjny, modele procesu decyzyjnego

Wstęp

Analiza systemowa, jako wpływowa orientacja teoretyczna i metodologiczna¹, ma zastosowanie na różnych poziomach polityki i dotyczy różnych jej przedmiotów. Na poziomie makrosystemowym może to być analiza systemu politycznego, na poziomie analizy średniego rzędu może dotyczyć jakiegoś podsystemu, np. systemu partyjnego, natomiast analiza mikrosystemowa skupia się na określonym elemencie systemu politycznego, np. na konkretnym procesie decydowania politycznego². Wówczas przyjmuje postać systemowej analizy decyzyjnej.

* Uniwersytet Rzeszowski, e-mail: boguslaw.kotarba@ur.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4466-762X.

¹ R. Bäcker [i in.], *Metodologia badań politologicznych*, Warszawa 2016, s. 65.

² A.J. Chodubski, *Wstęp do badań politologicznych*, Gdańsk 2004, s. 119.

Analiza decyzyjna nie może być sprowadzona jedynie do analizy samego aktu świadomego wyboru spośród jednej z dostępnych alternatyw. Wprawdzie w praktyce mamy do czynienia również z decyzjami bardzo prostymi, z którymi wiąże się wybór dokonywany „momentalnie”, niemal automatycznie, jednak zdecydowana większość decyzji jest bardziej złożona i rozciągnięta w czasie³. W realnych sytuacjach postępowanie, które poprzedza dokonanie wyboru, i postępowanie po wyborze jest często najważniejsze⁴. Powoduje to konieczność określenia elementów ważnych dla poprawności i efektywności analizy decyzyjnej. Mamy tutaj do czynienia z różnymi koncepcjami⁵. Wśród wielu ujęć kategorii analizy decyzyjnej znajduje się również propozycja sformułowana przez Z.J. Pietrasia na gruncie nauk o polityce. Za powiązane wzajemnie i podstawowe kategorie analizy decyzyjnej uznał⁶:

1. sytuację decyzyjną – rozumianą jako sytuację polityczną; w sensie obiektywnym jako stan rzeczywistości politycznej, a w sensie subiektywnym jako problem wymagający rozwiązania przez ośrodek decyzyjny;
2. ośrodek decyzyjny – system decyzyjny (podmiot działania politycznego);
3. proces decyzyjny – zespół powiązań przyczynowo-skutkowych występujących wewnątrz ośrodka decyzyjnego w związku z sytuacją decyzyjną, strukturą ośrodka i celami decydentów;
4. decyzję polityczną – akt nielosowego wyboru działania lub zaniechania politycznego;
5. implementację polityczną – proces urzeczywistniania decyzji za pomocą odpowiednio dobranych metod i środków działania.

Według Z.J. Pietrasia prawidłowe zastosowanie analizy decyzyjnej powinno obejmować wszystkie te kategorie, chociaż przyznał, że niektó-

³ A. Habuda, L. Habuda, *Teorie decyzji w odniesieniu do administracji publicznej* [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000, s. 18.

⁴ A.H. Rubenstein, C.J. Haberstroh, *Some Theories of Organization*, Homewood 1966, s. 587.

⁵ Zob.: H.A. Simon, *Podjęcie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, Warszawa 1982, s. 64–65; K. Krzakiewicz, *Podjęcie decyzji kierowniczych*, Poznań 1993, s. 55–56; J. Targalski, *Organizacyjne aspekty podejmowania decyzji w zarządzaniu*, Kraków 1986, s. 28; R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2009, s. 288–293; E. Knosala, *Zarys teorii decyzji w nauce o administracji*, Warszawa 2011, s. 28; J. Wiatr, *Socjologia stosunków politycznych*, Warszawa 1980, s. 539; M. Zdyb, *Istota decyzji*, Lublin 1993, s. 15 i n.

⁶ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa – Kraków 2000, s. 46–56.

rzy autorzy przypisują im różne znaczenie i często przyjmują jedną z nich za najważniejszy obszar ich zainteresowań. Wydaje się, że przy takim podejściu szczególnie ważnym etapem podejmowania decyzji jest proces decyzyjny⁷.

Podstawową właściwością procesu decyzyjnego jest podjęcie decyzji, jednak trudne może być ustalenie, jak i dlaczego decyzje są podejmowane. Stąd też powstało kilka ogólnych teorii politycznego procesu decyzyjnego, wśród których najważniejszymi są modele: racjonalny (jednoosobowego aktora, monoracjonalny), inkrementalny (polityczny), biurokratyczny (organizacyjny) oraz wspólnoty programowej (systemu przekonań)⁸.

Celem artykułu jest przedstawienie tych różnych ujęć i charakterystyka wybranych modeli. Podjęta problematyka jest o tyle istotna, że dobór właściwego modelu procesu decyzyjnego może ułatwić, a w niektórych przypadkach wręcz umożliwić, prawidłową analizę konkretnych decyzji politycznych, a w konsekwencji dotarcie do ich istoty i wyjaśnienie związanych z nimi zjawisk politycznych. W tekście posłużono się metodami *desk research* oraz porównawczą. Wykorzystano literaturę przedmiotu przede wszystkim z zakresu nauk o polityce, ale również ekonomii i nauk o zarządzaniu.

Model racjonalny procesu decyzyjnego

Model racjonalny odwołuje się do założeń normatywnych i racjonalności metodologicznej, wymagającej stosowania odpowiedniego sposobu postępowania (algorytmu, procedur). W tym podejściu zakłada się wykonanie kolejno skończonej liczby uporządkowanych kroków, co pozwala znaleźć optymalne rozwiązanie, czyli najlepsze z punktu widzenia przyjętych wcześniej kryteriów. Sformułowanie problemu stanowi początek algorytmu decydowania racjonalnego, zaś jego zakończeniem jest wybór rozwiązania problemu. Na procedurę racjonalnie przebiegającego procesu decyzyjnego składają się etapy: 1) dostrzeżenie problemu (trudności obecnych lub przyszłych); 2) analiza przyczyn i sprecyzowanie problemu do rozwiązania; 3) dobór kryteriów wartościowania możliwych rozwiązań; 5) opracowanie zbioru możliwych rozwiązań; 6) ocena rozwiązań za pomocą przyjętych kryteriów; 7) wy-

⁷ Zob. B. Kotarba, *Problemy samorządu terytorialnego w debatach sejmowych. Studium przypadku*, Rzeszów 2019.

⁸ A. Heywood, *Politologia*, Warszawa 2006, s. 494–495; R. Herbut, *Proces decyzyjny w polityce – teoria i praktyka podejmowania decyzji* [w:] *Administracja i polityka*..., s. 32–35.

bór rozwiązania (decyzja właściwa); 8) wdrożenie wybranego rozwiązania; 9) kontrola skutków podjętej decyzji i ewentualne działania korygujące⁹. Jest to przykład stosunkowo rozbudowanej procedury, uwzględniającej implementację decyzji oraz badanie jej skutków. Z kolei A. Heywood wyróżnia cztery etapy racjonalnego procesu decyzyjnego: 1) określenia natury problemu; 2) wybór celu zgodnie z indywidualnymi preferencjami; 3) ocena środków dostępnych do osiągnięcia celu pod względem ich efektywności, niezawodności itp.; 4) podjęcie decyzji przez wybór środków dających największe prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego celu¹⁰. Niezależnie od tego, jak dalece jest rozczłonkowany proces decyzyjny na poszczególne etapy, zakłada istnienie jasno określonych celów, zdolności jednostek do racjonalnego i konsekwentnego ich realizowania oraz pełną wiedzę decydentów w zakresie rozstrzyganego problemu. Trudność wypełnienia tych warunków powoduje, że wobec racjonalnych modeli procesu decyzyjnego wysuwanych jest szereg zastrzeżeń i pozostają one abstrakcyjnymi modelami normatywnymi, nieobejmującymi takich kwestii, jak faktyczna skuteczność proponowanych w nich procedur, stosowalność w konkretnych sytuacjach decyzyjnych, możliwość istnienia innych form i odmian postępowania decydentów oraz powodów niestosowania się realnych decydentów do proponowanych procedur racjonalności metodologicznej. Kolejną kwestią jest przyjmowane założenie, że ścisłe przestrzeganie procedury racjonalnego procesu decyzyjnego zawsze doprowadzi do trafnych wyborów. Tak jednak być nie musi. Postępowanie takie może jedynie zwiększyć prawdopodobieństwo dojścia do nich, i to nie zawsze. W sytuacji, gdy liczba możliwych wariantów wyboru jest duża, a decydent działa pod presją czasu, może to doprowadzić do paraliżu decyzyjnego. Ponadto do podjęcia niektórych decyzji nie wystarczy tylko informacja i środki jej przetwarzania, potrzebna jest także ludzka inteligencja, mądrość oraz twórcze myślenie. Na temat tych kategorii twórcy modeli racjonalnych procesów decyzyjnych się nie wypowiadają¹¹.

Wskazane trudności i zastrzeżenia spowodowały podjęcie prób uwzględnienia w racjonalnych procesach decyzyjnych również okoliczności występujących w realnych procesach decyzyjnych. H.A. Simon wprowadził pojęcie racjonalności ograniczonej (*bounded rationality*), charakteryzującej się założeniem, że w praktyce decydenci zmuszeni są podejmować decyzje w sytuacji różnych ograniczeń natury organizacyjnej i psychologicznej, nie mają dostępu do pełnej informacji, nie są świadomi wszystkich możliwych

⁹ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2003, s. 143.

¹⁰ A. Heywood, *op. cit.*, s. 495.

¹¹ K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 148–150.

wariantów działania i ich skutków. Poza tym, gdyby nawet mieli pełny dostęp do tych wszystkich informacji, to i tak nie mogliby ich wykorzystać z powodu ograniczonych ludzkich możliwości jednoczesnej analizy wielu danych. Skutkuje to wykorzystywaniem przez decydentów niewielu informacji i rozpatrywaniem ograniczonego zbioru możliwych wariantów. W modelu racjonalności ograniczonej zakłada się również, że decydent nie dąży do maksymalizacji czy też optymalizacji – zadowala się satysfakcją, która oznacza zaakceptowane przez decydenta zadowalającego go minimum (motywacyjne ograniczenie racjonalności)¹².

Mimo wskazanych trudności z zastosowaniem racjonalnego modelu procesu decyzyjnego, pozostaje on ciągle atrakcyjny, gdyż odzwierciedla wyobrażenia większości ludzi o tym, w jaki sposób powinny być podejmowane decyzje¹³. Jest oczywiste, że reakcję człowieka powinna poprzedzić percepcja okoliczności, które ją wymuszają, co sprowadza się do modelowego określenia problemu. Kolejnymi krokami są: zastanowienie się nad tym, jak należy zareagować, wybór sposobu reakcji oraz przejście do działania. Ponieważ większość ludzi postępuje w taki właśnie sposób, modele racjonalnych procesów decyzyjnych można potraktować jako schematyczny opis rozumnego postępowania człowieka. Atrakcyjność racjonalnych modeli procesów decyzyjnych wynika również z ich normatywnego charakteru, gdyż praktycy poszukują nie tylko opisów i wyjaśnień rzeczywistości, ale również gotowych recept. Na gruncie teorii podejmowania decyzji tylko te modele mogą pełnić taką funkcję (a przynajmniej dawać złudzenie, że ją pełnią)¹⁴.

Inkrementalny model procesu decyzyjnego

Inkrementalny model procesu decyzyjnego wpisuje się w opisową teorię decyzji. Ma charakter deskryptywny i powstał w odpowiedzi na *de facto* brak możliwości stosowania modelu racjonalnego w praktyce¹⁵. Realnie podejmowane decyzje są dalekie nawet od racjonalności ograniczonej przyjętej w modelu H.A. Simona. Powodem są zarówno ograniczenia poznawcze, koszty pozyskania pełnej informacji, niespójność dążeń decydenta, jak i ograniczenia wynikające z odmiennych interesów,

¹² H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Gliwice 2007, *passim*; *idem*, *Decision making: Rational, nonrational, and irrational*, "Educational Administration Quarterly", 1993, no. 29(3), s. 393–395.

¹³ J.W.N. Watkins, *Wyjaśnianie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wrocław 2001, s. 86.

¹⁴ K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 149.

¹⁵ R. Herbut, *op. cit.*, s. 33.

wyobrażeń oraz postaw grup tworzących organizację, skutkujące konfliktami. Brak z góry określonych celów organizacji powoduje, że są one ciągle dyskutowane i redefiniowane przez uczestników procesu w zależności od tego, jak oni interpretują rzeczywistość i jaką posiadają władzę. Cele stają się płynne, a każdy z aktorów, w zależności od zajmowanej pozycji, stosuje własną strategię. Struktura organizacyjna tylko częściowo reguluje konfrontacje tych strategii. Nieustannie toczy się gra o władzę¹⁶. Proces decyzyjny może też przybrać postać negocjacji, w których bardziej istotne jest uzyskanie zgody partnerów na przyjęte rozwiązanie niż samo zoptymalizowanie rozwiązania ze względu na wszelkie inne kryteria¹⁷. Brak dostatecznych informacji i niewielkie zrozumienie problemu powoduje jednocześnie u decydentów niechęć do podejmowania radykalnych, innowacyjnych działań. Proces decyzyjny staje się „ciągłym procesem badawczym, który nie posiada nadrzędnych i jasno określonych celów, a decydenci mają tendencję do działania zgodnie z istniejącym wzorem lub szablonem, modyfikując swoje stanowiska na podstawie informacji zwrotnej z wcześniejszych decyzji”¹⁸.

Inkrementalny model procesów decyzyjnych odzwierciedla zwłaszcza podejmowanie decyzji politycznych. Jego współtwórca C.E. Lindblom zauważył, że dążenie do kompromisu skutkuje ogólnym i niejasnym formułowaniem celów publicznych, a w konsekwencji utrudnia określenie środków, dzięki którym mają być osiągnięte, gdyż wymaga to uzyskania politycznego konsensu i poparcia. Problemem jest zwłaszcza uzgodnienie celów dalekosiężnych, wymagających oryginalnych środków. Budzą one zwykle sprzeciw i muszą być modyfikowane, by uzyskać poparcie¹⁹. W efekcie podejmowane są decyzje zadowalające; rozważana jest stosunkowo ograniczona liczba możliwych działań, a kryterium wyboru staje się poparcie polityczne – propozycje większych zmian, które mogłyby wzbudzić w otoczeniu kontrowersje, są pomijane, a przedmiotem analizy pozostają politycznie wykonalne rozwiązania²⁰. Jednocześnie niejednoznaczność celów, utrudniająca zastosowanie racjonalnego modelu procesu decyzyjnego, nie była dla C.E. Lindbloma problemem w przypadku modelu inkrementalnego. Jego zdaniem niejednoznaczność sprzyja dostosowywaniu się partnerów. W sy-

¹⁶ Strategor (oprac.), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 458–459.

¹⁷ K. Bolesta-Kukułka, *op. cit.*, s. 162.

¹⁸ A. Heywood, *op. cit.*, s. 496.

¹⁹ C.E. Lindblom, *The Science of "Muddling Through"*, „Public Administration Review”, vol. 19, no. 2.

²⁰ J. Supernat, *Decydowanie w zarządzaniu. Problemy, metody, techniki*, Wrocław 1997, s. 43.

tuacji wzajemnego respektowania odmiennych wartości mogą oni prowadzić wspólną politykę, nawet gdy ich cele wyjściowe są niejasne i sprzeczne, gdyż współdziałanie jest łatwiejsze od uzgodnienia wspólnych celów. Postępy we współdziałaniu osiąga się dzięki uzgadnianiu środków działania i doświadczeniu nabywanemu przez strony w procesie ich stosowania. Inaczej mówiąc, wzajemne dostosowywanie się umożliwia eksperymentowanie. Nie jest to możliwe w przypadku racjonalnego modelu procesu decyzyjnego²¹.

Inkrementalny model procesu decyzyjnego był poddawany krytyce ze względu na konserwatyzm oraz za uzasadnianie niechęci do innowacji i popieranie inercji. „Decydenci, będący zwolennikami inkrementalizmu, zwykle koncentrują się na problemach bieżących niż na tworzeniu dalekosiężnych wizji. Ich energię pochłania trzymanie się wyznaczonego kierunku, a nie snucie rozważań, co znajduje się na końcu drogi”²². Pewną modyfikację modelu inkrementalnego (ale pośrednio i racjonalnego) zaproponował A. Etzioni, który zwrócił uwagę, że decydenci podejmują zarówno decyzje złożone o długookresowych konsekwencjach i szerokim zasięgu, jak i decyzje proste o ograniczonym zasięgu, które jednak często zmierzają w kierunkach określonych przez te pierwsze. Decydenci powinni dążyć do ustalenia punktów (kwestii), w których koncentrują się na decyzjach ogólnych o szerokim zasięgu, oraz punktów, w których skupiają się na decyzjach narastających, mieszczących się w granicach określonych decyzjami ogólnymi. Te dwie perspektywy powinny być uwzględniane jednocześnie²³. Wyeliminowanie charakterystycznej dla procesu inkrementalnego krótkowzroczności wymaga dokonania głębokich analiz kwestii zasadniczych (czyli spełnienia jednego z warunków racjonalnego modelu podejmowania decyzji). Tak więc model A. Etzioniego jest kompromisem pomiędzy skrajnymi wersjami racjonalnego i inkrementalnego modelu procesu decyzyjnego²⁴.

Biurokratyczny model procesu decyzyjnego

Biurokratyczny (organizacyjny) model procesu decyzyjnego występuje w różnych wariantach, w literaturze przedmiotu przedstawiany jest

²¹ Za: M. Crosier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 286–287.

²² A. Heywood, *op. cit.*, s. 497.

²³ A. Etzioni, *Mixed-Scanning: A "Third" Approach to Decision-Making*, „Public Administration Review”, 1967, vol. 27, no. 5; *idem*, *Mixed Scanning Revisited*, „Public Administration Review”, 1986, vol. 46, no. 1.

²⁴ J. Supernat, *op. cit.*, s. 43.

również w postaci dwóch oddzielnych modeli²⁵. Sprzyja temu fakt, że autorem obydwu jest G. Allison²⁶. Modele racjonalny i inkrementalny można porównać do czarnej skrzynki, gdyż nie uwzględniają wpływu samego procesu decyzyjnego i jego struktury na treść decyzji. Model biurokratyczny czy też organizacyjny próbuje zajrzeć do wnętrza skrzynki, podkreślając wpływ procesu na jego produkt. W organizacyjnym modelu procesu decyzyjnego podkreśla się wagę i wpływ na decyzje wartości i wzorów zachowań obecnych w każdej dużej organizacji. Przyjmuje się założenie, że w ramach państwa mamy do czynienia nie z jednym publicznym procesem decydowania, ale raczej z wieloma odrębnymi procesami, które toczą się w ramach organizacyjnie wyodrębnionych sfer. W związku z tym na decyzję wpływają między innymi kultura organizacyjna, wzorce zachowań, utrwalone schematy postępowania charakterystyczne dla określonej organizacji. Decyzje są bardziej postrzegane przez ten właśnie pryzmat, a nie przez racjonalną analizę i obiektywne oceny²⁷.

W podobnym modelu, biurokratycznym, bardziej uwzględnia się wpływ na decyzje przetargów pomiędzy personelem i organizacjami (agencjami), w których obie strony inaczej postrzegają swoje interesy. W podejściu tym państwo nie jest postrzegane jako monolit zjednoczony wokół jednego poglądu lub interesu, przyjmuje się raczej, że decyzje wynikają z rywalizacji, w której przewagę zdobywa raz jedna, a raz druga strona. W sytuacji głębokiej decentralizacji systemowej decyzje polityczne są funkcją przetargów pomiędzy różnymi instytucjami i organizacjami. Treść decyzji jest nie tyle funkcją wyboru jakiegoś rozwiązania, ile funkcją kompromisów, koalicji i dezorientacji decydentów, z których każdy widzi inną stronę problemu. W takich sytuacjach polityka nie może być realizowana według planu strategicznego, trudno również mówić o jej ogólnej racjonalności. Częściej organizacje dążą do różnych celów, a decyzja będąca kompromisem jest wypadkową tych dążeń treściowo odrębną od tego, co poszczególne organizacje planowały osiągnąć. W modelu biurokratycznym decydowania politycznego zakłada się możliwość wyjaśnienia decyzji przede wszystkim poprzez wyjaśnienie kontekstu organizacyjnego²⁸.

Modele organizacyjny i biurokratyczny zwracają uwagę na istotne aspekty procesów decyzyjnych, ale jednocześnie mają również wady.

²⁵ Z.J. Pietraś, *op. cit.*

²⁶ A. Alison, *Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis* [w:] *Comparative Foreign Policy. Theoretical Essays*, ed. W.F. Hanrieder, New York 1971.

²⁷ A. Heywood, *op. cit.*, s. 497; R. Herbut, *op. cit.*, s. 33–34.

²⁸ Z.J. Pietraś, *op. cit.*, s. 121–122.

Przede wszystkim w modelu organizacyjnym nie uwzględnia się (bądź uwzględnia w niewielkim stopniu) roli przywództwa politycznego. Za nierozsądne należy uznać założenie, że wszystkie decyzje zapadają w wyniku organizacyjnych nacisków i wyobrażeń, bez wpływu otoczenia zewnętrznego. Wpływ ten wywierają nie tylko zróżnicowane grupy interesów, ale i szersze otoczenie; czynniki ekonomiczne, polityczne i związane z tymi ostatnimi – ideologiczne²⁹. Z kolei w modelu biurokracycznym wątpliwości budzi założenie, że poglądy aktorów politycznych wynikają z zajmowanego przez nich stanowiska i interesów organizacji, w której pracują. W jakimś zakresie może tak być, ale odgrywają tu rolę również osobiste poglądy, sympatie i cele³⁰.

Model procesu decyzyjnego jako aktywności w ramach wspólnoty programowej

Model procesu decyzyjnego jako aktywności w ramach wspólnoty programowej, czy też systemu przekonań, charakteryzuje się podkreśleniem wagi wartości i ideologii w procesie podejmowania decyzji. Zachowania decydentów określane są poprzez percepcję otaczającego świata, a ta zależy od tego, jakiego „filtra” w postaci wyznawanych idei i wartości używają. Jest to skłonność do tego stopnia zakorzeniona w człowieku, że nie jest uświadamiana. Decydent jest przekonany, że działa racjonalnie i zachowuje należyty dystans wobec problemu decyzyjnego. W rzeczywistości podlega jednak wspomnianym wpływom kształtującym jego wyobrażenie o tym, co jest możliwe i pożądane. W efekcie pewnych informacji i możliwości nie docenia, a nawet je zupełnie ignoruje, inne przewartościowuje i przyjmuje jako ważne czy też decydujące w rozpatrywaniu możliwości i dokonaniu wyboru jednej z nich w formie ostatecznej decyzji. K.E. Boulding uznał, że gdyby nie mechanizm filtrowania, to decydenci musieliby zmierzyć się ze zbyt wielką ilością informacji. Można więc powiedzieć, że dostrzegł pozytywne walory tych zniekształcających postrzeganie świata czynników³¹.

Odmienne poglądy odnośnie do źródeł i charakteru procesów filtrowania wyrażali między innymi R. Jervis oraz I. Janis³². Pierwszy z nich

²⁹ R. Herbut, *op. cit.*, s. 34.

³⁰ A. Heywood, *op. cit.*, s. 498.

³¹ *Ibidem*.

³² I.L. Janis, *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston 1982.

zwracał uwagę na stałe błędy decydentów w percepcji sytuacji w stosunkach międzynarodowych wynikające, jego zdaniem, z etnocentryzmu. Drugi sugerował, że decyzje w sferze stosunków międzynarodowych można wyjaśnić w kategoriach „myślenia grupowego”, czyli zjawiska, w którym poprzez naciski psychologiczne i zawodowe dochodzi do pomijania przeciwnych lub niewygodnych poglądów i przyjęcia przez decydentów jednolitego stanowiska. P. Sabatier podjął próbę zintegrowania różnych podejść do procesu decyzyjnego z uwzględnieniem systemu przekonań. Zwrócił uwagę między innymi na rolę podsystemów decyzyjnych w procesach politycznych. W skład systemu decyzyjnego mogą wchodzić występujący wspólnie politycy, urzędnicy i grupy interesów, ale również badacze, naukowcy i dziennikarze zajmujący się daną dziedziną. W obrębie tych podsystemów tworzą się „koalicje przekonań” składające się z osób wyznających podobne wartości i mających podobne przekonania, występujące jednak na trzech różnych szczeblach: 1) przekonań podstawowych (fundamentalnych zasad moralnych i filozoficznych); 2) przekonań powierzchownych (preferencji dotyczących strategii działania); 3) przekonań drugorzędnych (poglądów dotyczących wdrażania decyzji). Przekonania te stanowią „spoiwo polityki”. Przekonania podstawowe trudno zazwyczaj zmienić, ale już na poziomie przekonań powierzchownych i drugorzędnych możliwe są zarówno większe rozbieżności, jak i większa elastyczność. Stosując tę strukturę, zmiany w polityce można uznać za zmieniającą się równowagę sił w ramach podsystemu decyzyjnego, poprzez dominację jednej koalicji przekonań nad innymi³³.

Zakończenie

Traktowanie podejmowania decyzji jako spójnego, zintegrowanego procesu składającego się z następujących po sobie faz jest korzystne, gdyż podkreśla dynamiczny charakter decydowania, pociąga za sobą traktowanie decyzji jako procesu ciągłego, który jest zawsze obecny w funkcjonowaniu instytucji, sugeruje, że przynajmniej w jakimś zakresie podejmowanie decyzji może określić istotę i przebieg zmian w organizacji (czy też systemie politycznym)³⁴.

Ten „spójny, dynamiczny, zintegrowany proces” można badać z różnych perspektyw, w zależności od sformułowanego problemu badawczego. Analizę ułatwia przyjęcie adekwatnego modelu. Wydaje się,

³³ A. Heywood, *op. cit.*, s. 498–499.

³⁴ K. Krzakiewicz, *op. cit.*, s. 55.

że zaprezentowane w tekście podejścia mogą stanowić przydatny katalog, z którego można czerpać, planując badanie decyzji politycznych. Pewne uproszczenie rzeczywistej sytuacji pozwala skoncentrować się na istotnych elementach procesu decyzyjnego, dzięki czemu rośnie prawdopodobieństwo osiągnięcia założonego celu badawczego.

Bibliografia

- Alison A., *Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis* [w:] *Comparative Foreign Policy. Theoretical Essays*, ed. W.F. Hanrieder, New York 1971.
- Bäcker R. [i in.], *Metodologia badań politologicznych*, Warszawa 2016.
- Bolesta-Kukulka K., *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2003.
- Chodubski A.J., *Wstęp do badań politologicznych*, Gdańsk 2004.
- Crosier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982.
- Etzioni A., *Mixed-Scanning: A "Third" Approach to Decision-Making*, „Public Administration Review”, 1967, vol. 27, no. 5.
- Etzioni A., *Mixed Scanning Revisited*, „Public Administration Review”, 1986, vol. 46, no. 1.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2009.
- Habuda A., Habuda L., *Teorie decyzji w odniesieniu do administracji publicznej* [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000.
- Herbut R., *Proces decyzyjny w polityce – teoria i praktyka podejmowania decyzji* [w:] *Administracja i polityka. Proces decyzyjny w administracji publicznej*, red. L. Habuda, Wrocław 2000.
- Heywood A., *Politologia*, Warszawa 2006.
- Janis I.L., *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston 1982.
- Jervis R., *Hypotheses on Misperception*, „World Politics” 1968, vol. 20, no. 3.
- Knosala E., *Zarys teorii decyzji w nauce o administracji*, Warszawa 2011.
- Kotarba B., *Problemy samorządu terytorialnego w debatach sejmowych. Studium przypadku*, Rzeszów 2019.
- Krzakiewicz K., *Podejmowanie decyzji kierowniczych*, Poznań 1993.
- Lindblom C.E., *The Science of "Muddling Through"*, „Public Administration Review”, vol. 19, no. 2.
- Pietraś Z.J., *Decydowanie polityczne*, Warszawa – Kraków 2000.
- Rubenstein A.H., Haberstroh C.J., *Some Theories of Organization*, Homewood 1966.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Gliwice 2007.
- Simon H.A., *Decision making: Rational, nonrational, and irrational*, „Educational Administration Quarterly”, 1993, no. 29(3), s. 392–411.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, Warszawa 1982.
- Strategor (oprac.), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995.
- Supernat J., *Decydowanie w zarządzaniu. Problemy, metody, techniki*, Wrocław 1997.

Targalski J., *Organizacyjne aspekty podejmowania decyzji w zarządzaniu*, Kraków 1986.

Watkins J.W.N., *Wyjaśnianie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wrocław 2001.

Wiatr J., *Socjologia stosunków politycznych*, Warszawa 1980.

Zdyb M., *Istota decyzji*, Lublin 1993.

Models of the decision process in systemic decision analysis

Summary

Political decisions are an important factor shaping social reality. Since their consequences concern not only decision-makers, but, above all, individuals and social groups who are their addressees, studying them is important not only in the context of theoretical but also practical goals. One of the methods of researching political decision-making is decision analysis. In the article, which is a review, based on the literature on the subject, selected models of the decision-making process are characterized in terms of a system - an important stage of decision-making. The focus was on the following models: rational, incremental, bureaucratic (organizational) and activity within the program community.

Keywords: political decision-making, system decision-making analysis, decision-making process, decision-making process models