

GAÁL MÁRK^[1] – NÉMETH RICHÁRD^{[2],[3]}

Döntéshozatal és hatalmi dinamikák – multidiszciplináris megközelítésben

ABSTRACT

This paper explores the complexity of group decision-making and organizational dynamics, focusing on the dogmatic intersections between management theories and the Hungarian legal framework (specifically the Civil Code, Labor Code, and the Act on General Administrative Procedure). The study argues that while legal regulation primarily addresses formal structures, statutory powers, and the allocation of liability, the actual quality and direction of decisions are fundamentally shaped by internal group dynamics, bounded rationality, and information flow topologies. The paper provides a detailed analysis of group typologies in light of decision-making autonomy, highlighting the inherent tension between self-managing teams and the hierarchical liability models of traditional labor law. Furthermore, it maps the legal equivalents of managerial-psychological intervention techniques (such as the “devil’s advocate” method) within adversarial legal proceedings. Utilizing a Foucaultian and Habermasian theoretical framework, the study concludes that true decision-making power concentrates around actors who control organizational discourse and information topologies—a phenomenon that modern compliance frameworks increasingly seek to regulate.

Keywords: group decision-making ■ organizational theory ■ bounded rationality
■ network topology ■ legal liability ■ corporate governance / compliance

[1] Tanszéki mérnök, Széchenyi István Egyetem, Informatikai és Villamosmérnöki Kar, Informatika Tanszék, gaal.mark@sze.hu.
MTMT: 10101419.

[2] Egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Informatikai és Villamosmérnöki Kar, Informatika Tanszék, nemeth.richard@sze.hu.
MTMT: 10065734 * OrcID: 0009-0004-2533-2375 * Scopus: 57207862165 * Google Scholar ID: 3ep4I6kAAAAJ.

[3] A szerző kutatási tevékenysége a Kulturális és Innovációs Minisztérium EKÖP-25-3-I-SZE-55 kódszámú Egyetemi Kutatói Ösztöndíj Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával valósult meg.

I. BEVEZETÉS

A modern szervezettelméletben a csoport már nem pusztán szociális közösségként, hanem komplex információfeldolgozó és döntéshozó rendszerként határozható meg. De mit is nevezünk csoportnak? A csoport egy egymással interakcióban lévő személyekből álló, közös célokért tevékenykedő, közös normarendszer, kommunikáció és érzelmi kapcsolatok révén összetartott entitás.^[4] Ha jogi értelemben közelítjük meg a fogalmat, a csoport mint szociológiai terminus mögött a legtöbb esetben formális, jogilag szabályozott struktúra áll – legyen az akár testületi vezetés (pl. egy gazdasági társaság ügyvezető testülete), közigazgatási szerv döntéshozó bizottsága vagy üzemi tanács a munkajog világában. A csoportos döntéshozatali mechanizmusok közvetlenül befolyásolják a jogi felelősség (polgári jog, munkajogi vagy közigazgatási jog) telepíthetőségét.

A csoport alapvető karakterisztikái közé tartozik, hogy a tagok közös célokat tűznek ki maguk elé, valamint meghatározó jellemző az együttműködés kényszere, a szabályok betartása, az informális és formális szerkezeti elemek és a csoporton belüli szerepek kialakulása.^[5] A magyar jogrendszerben ez az „együttműködési kényszer”, a szabályok követésének kötelezettsége gyakran implicit vagy explicit jogi kötelezettségként jelenik meg – gondolva itt elsősorban a Ptk. jogi személyekre vonatkozó azon rendelkezéseire,^[6] amelyek a testületi szervek formális működési és határozathozatali rendjét szabályozzák.

Herbert Simon, a Nobel-díjas közgazdász és pszichológus vonatkozó tanulmányából tudjuk, hogy az egyéni döntéshozatalt a „korlátozott racionalitás” jellemzi.^[7] Radner például rámutat arra, hogy a csapatok esetében – sok minden más mellett – a döntéshozatal költségei és a korlátozott racionalitás jelentősen befolyásolják a döntések minőségét.^[8] A jogalkotásban a korlátozott racionalitás kockázatait és a döntésekkel járó költségeket gyakran eljárási szabályok (eljárásjogok, belső szabályzatok) felállításával igyekeznek mederben tartani. A csapatmunka létjogosultságát döntésselméleti szempontból éppen az adja, hogy egy csoport képes lehet kiterjeszteni ezt a racionalitást, integrálva a tagok heterogén tudásbázisát. Ezt a folyamatot vizsgálta például Lorscheid és Meyer, laboratóriumi kísérletekkel és ügynökalapú modellezés segítségével, rámutatva arra, hogy a csoportos gondolkodás emergens tulajdonságként alakul ki.^[9]

Ugyanakkor számtalan kutatás rámutatott már arra, hogy a csoportos döntés nem mindig feltétlenül jobb, vagy legalábbis nem mindig hasznosabb az egyéninél; minőségét a belső struktúra és a döntési mechanizmusok torzításai alapvetően határozzák meg. Kugler et al. tanulmánya szerint a csoportok ugyan

[4] Gençer, 2019, 223-229.

[5] Ld. Pressbooks.com: Five Models for Understanding Team Dynamics.

[6] 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről (a továbbiakban: Ptk.).

[7] Simon, 1957.

[8] Radner, 2000, 623-658.

[9] Lorscheid – Meyer, 2021, 1431-1467.

racionalisabb döntéseket hozhatnak bizonyos helyzetekben, de nem minden esetben – ez függ a csoport összetételétől, a kölcsönös bizalomtól és az információmegosztás módjától.^[10] Ez a döntéseméleti bizonytalanság komoly dogmatikai kihívást jelent a jog számára. Ha a csoportos döntéshozatal torzulásai (pl. információk visszatartása, konszenzusképtelenség) hibás szervezeti döntésekhez vezetnek, felmerül a jogi felelősség kérdése. A magyar társasági jogban például a vezető tisztségviselők egyetemlegesen felelnek a testületi döntésekkel okozott hátrányokért.^[11] Itt a kiindulópont az, hogy a testületi ügyvezetés tagjai a döntések következményeiért főszabály szerint együttes felelősséget viselnek. A korábbi társasági jogi szabályozás kifejezetten mentesítette azt a vezető tisztségviselőt, aki a károkozó döntés meghozatalában nem vett részt, vagy az ellen szavazott.

Mindemellett erősen befolyásolja, meghatározza a belső működést a csoporttagok közötti kapcsolatok minősége (bizalom, lojalitás, rivalizálás), a kommunikáció módja (formális-informális), valamint a közös viselkedési normák és értékek. A jogi szabályozás funkciója ebben a kontextusban az, hogy formális keretek megadásával (pl. jegyzőkönyv-vezetési kötelezettség, összeférhetetlenségi szabályok,^[12] titoktartási kötelezettség,^[13] iratbetekintés gyakorolhatósága^[14] stb.) révén minimalizálja az informális kapcsolatokból eredeztethető torzításokat, és transzparenssé tegye a csoporton belüli döntési folyamatokat.

II. A CSOPORTOK TIPIZÁLÁSA KÜLÖNFÉLE SZEMPONTOK SZERINT

Számtalan tanulmány és kutató foglalkozott már csoportdinamikával, a csoportok „lélektanával”, keletkezésével, összetételével és egyéb aspektusaival. Ennek megfelelően, a csoportokat számos szempont szerint lehet tipizálni.

Például funkcionalitás alapján megkülönböztetünk formális és informális csoportokat; előbbiekre jó példák a különböző munkacsoportok és bizottságok, míg utóbbiak lehetnek például baráti társaságok vagy közös hobbi mentén szerveződő közösségek.^[15] A jogtudomány és a jogalkalmazás számára ez a megkülönböztetés kiemelt jelentőségű, hiszen a jog elsősorban a formális csoportokat ismeri el és ruházza fel jogokkal, kötelezettségekkel vagy akár jogi személyiséggel.^[16] Ugyanakkor a modern jogi szabályozás nem hagyhatja figyelmen kívül az informális csoportokat sem: jó példa erre a „bűnszövetség” vagy „bűnszervezet”

[10] Kugler – Kausel – Kocher, 2012.

[11] Ld. bővebben a vezető tisztségviselők társasággal szembeni felelősségéről a Ptk. 3:24. §-át.

[12] Ld. Ptk. 3:115. §.

[13] Ld. Ptk. 3:23. §.

[14] Ld. bővebben: Ptk. 3:27. §, ill. Bodor, 2020.

[15] Robbins – Judge, T.A. – Judge, T. 2019.

[16] A jogképességről ld. Ptk. 3:1. §.

fogalma,^[17] ami gyakran éppen olyan informális, hierarchikus kapcsolatrendszereket ragad meg, amelyek nem rendelkeznek formális alapító okirattal, mégis koordinált csoportként működnek.

A tagok közötti viszony alapján szintén klasszifikálhatunk; léteznek elsődleges csoportok, ahol a tagok között intim, személyes kapcsolat áll fenn (baráti kör, család, hobbiból együtt sportolók), illetve másodlagos csoportok, ahol a szervező elv a közös feladat (pl. projektcsapatok, munkahelyi közösségek, profi sportklubok tagjai). Az elsődleges és másodlagos csoportok elhatárolása a jogtudományban élesen megjelenik például az összeférhetetlenségi és elfogulatlansági szabályozások között. A magyar eljárásjogi szabályozások^[18] jellemzően szigorúan tiltják, hogy ezen elsődleges csoportokhoz kapcsolódó személyes érdekek befolyásolják a másodlagos, formális csoportokban végzett döntéshozatalt. Szintén determináns faktor a tagok között fennálló kohézió. Eszerint vannak laza, tág, diffúz kapcsolati hálóval bíró csoportok, illetve szoros, kompakt maggal rendelkező, nagyfokú érzelmi azonosulást mutató csapatok.^[19] A jogi felelősségre vonás során a csoport kohéziója és belső struktúrája bizonyítási kérdéssé válik: minél szorosabb ez a belső kapcsolat, annál megalapozottabb a tagok tudatos együttműködésére vagy a közös szándékra való következtetés.

A tagok egymáshoz való viszonyát a fentiek mellett befolyásolhatja a motiváció forrása, a szerepek egyértelműsége, a normák belsővé válása, a vezetőhöz vagy egymáshoz fűződő lojalitás, az alkotó és gátló szerepek megjelenése. Ezen körben kiemelten fontosak az ún. Belbin-féle csapatszerepek. Belbin elmélete azon a felismerésen alapul, hogy a sikeres csapatmunkához nem a „legokosabb tagok” összegyűjtésére, hanem a különböző viselkedésbeli szerepek (például az újító, a megvalósító vagy a csapatjátékos) kiegyensúlyozott jelenlétére van szükség. A kutatás kilenc, egymást kiegészítő szerepkört azonosított, amelyek három fő kategóriába – cselekvésorientált, emberorientált és gondolkodásorientált – sorolhatók. A modell alkalmazása segít a csapattagoknak megérteni saját és csapattársaik erősségeit, illetve gyengeségeit, ezáltal növelve a csoport- és a közös munka hatékonyságát.^[20]

Bár a Belbin-féle szerepkörök alapvetően pszichológiai és vezetési funkciókat írnak le, a modern szervezeti irányítási jog (*corporate governance*) és a munkajog burkoltan épít ezekre a dinamikákra. A formális jogi pozíciók (pl. cégvezető, igazgatósági tag) gyakran megkövetelik a Belbin által azonosított szerepek funkcionális jogiasítását. A munkajogban a munkaköri leírások precíz megfogalmazása és a munkáltató utasításadási joga^[21] hivatott biztosítani, hogy a jogilag kényszerített feladatmegosztás kövesse a szervezeti hatékonysághoz szükséges

[17] Ld. bővebben: 2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről (a továbbiakban: Btk.) 459. §.

[18] Főként, de nem kizárólagosan a 2016. évi CXXX. törvény a polgári perrendtartásról vagy a közigazgatási hatósági eljárások szabályai.

[19] Forsyth, 2018.

[20] Ld. bővebben: Belbin, 1981.

[21] Ld. bővebben az Mt. (2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről) vonatkozó rendelkezéseit.

viselkedési szerepeket. Ha a formális jogi szerepek és az informális Belbin-féle szerepek között feloldhatatlan konfliktus feszül (például egy formálisan kinevezett vezető képtelen betölteni az irányító szerepet), az a szervezet diszfunkciójához vezet, ami végső soron jogi relevanciával bíró mulasztásokban (hibás szerződéskötések, munkavédelmi szabályszegések) realizálódhat.

III. CSOPORTOK DÖNTÉSELMÉLETI TIPOLOGIÁJA ÉS AZ AUTONÓMIA SZEREPE

A modern döntéselméletben a csoportok differenciálása már nem csupán a formális vagy informális struktúrák mentén történik, hanem döntési autonómiájuk mértéke alapján is. Ezen megközelítés alapján három fő szintet különíthetünk el. A „ranglétra” alján a végrehajtó csoportok állnak, ahol a döntés exogén eredetű, a csoport hatásköre pedig kizárólag az operatív lépések kivitelezésére korlátozódik, azaz döntési komplexitásuk alacsony. A magyar munkajogban ez a szint a klasszikus, merev alá-fölérendeltségi viszonynak felel meg, ahol a munkáltató széles körű utasításadási joga („a munkavállaló köteles a munkáltató irányítása szerint munkát végezni”) határozza meg az egyén és csoport tevékenységét.^[22] Ekkor a tagok jogi felelőssége kizárólag az utasítások jogszerű és szakszerű végrehajtására terjed ki,^[23] a döntés stratégiai kockázatát a munkáltató viseli.

A következő szintet a tanácsadó testületek alkotják, amelyek, bár javaslat-tételi joggal bírnak és befolyásolhatják a folyamatokat, mégsem rendelkeznek teljes körű autonómiával vagy döntési joggal – a felelősség továbbra is a formális vezető kezében összpontosul. Ez a struktúra a magyar közjogban és társasági jogban is intézményesült formában jelenik meg. Jó példa erre a társasági jogban a felügyelőbizottság tanácsadó, ellenőrző szerepköre a döntéshozó igazgatósággal szemben.^[24] Munkajogi kontextusban az Üzemi Tanács bír hasonló karakterisztikával: a munkáltató bizonyos gazdasági és szervezeti döntések előtt köteles kikérni az üzemi tanács véleményét (együttdöntési/véleményezési jog), ám a végső döntés és az azzal járó jogi felelősség kizárólag a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőé marad.

A képzeletbeli dobogó legfelső fokán az ún. önirányító csapatok helyezkednek el, amelyeket a szakirodalom – különösen komplex, nagyfokú interdependenciát igénylő feladatok esetén – a leghatékonyabb szervezeti egységként tart számon.^[25] Ezekben a csapatokban a döntéshozatali jogkör decentralizált; a tagok együttesen határozzák meg a munkafolyamatokat, a belső szerepköröket és az erőforrások elosztását, ami jelentősen növeli a reakcióidőt, az alkalmazkodó-

[22] Mt. 42. §.

[23] Ld. Mt. 52. §.

[24] Ld. Ptk. 3:26. § (1).

[25] Ld. pl. Cohen – Bailey, 1997.

készséget és a hatékonyságot.^[26] Az önirányító csapatok térnyerése (például az agilis projektmenedzsment-struktúrák) komoly dogmatikai feszültséget generál a tradicionális munkajoggal. Az Mt. alapvetően a hierarchikus, egyéni teljesítésre épít, míg az önirányító csoportok belső feladatmegosztása elmosza az egyéni munkakörök merev határait. A jogalkalmazás ezen autonómiát gyakran az atipikus munkavégzési formák (pl. kötetlen munkarend)^[27] vagy a munkaszerződésben kikötött egyedi felhatalmazások útján igyekszik legalizálni. Ezen a szinten a jogi felelősség is transzformálódik: a decentralizált döntésekből eredő esetleges károkozás esetén az egyéni felróhatóság bizonyítása jóval összetettebbé válik, mint a hierarchikus struktúrákban.

Az egyén szerepét, kapcsolatait ezekben a struktúrákban elsősorban a részvételi hajlandóság és a felelősségvállalás mértéke határozza meg. A modern motivációs elméletek, mint például a Deci és társai munkásságához köthető öndeterminációs elmélet, rámutatnak, hogy a munkavállalói proaktivitás és elköteleződés akkor maximalizálható, ha a tagok képesek döntést hozni (kompetencia), és képesek ezt önállóan megtenni, érezve, hogy a döntésük igenis számít (autonómia).^[28] Az autonómia tehát nem csupán strukturális kérdés, hanem a pszichológiai felhatalmazás alapköve is, mely közvetlen hatással van a csoportteljesítményre és a szervezeti innovációra.^[29] Jogi szempontból megközelítve, az autonómia biztosítása a munkáltató részéről nem pusztán menedzsmenteszköz, hanem az egészséges és biztonságos munkavégzési feltételek megteremtésének^[30] egy modern, pszichoszociális aspektusa. A túlzott kontroll és az autonómia teljes megvonása igazoltan vezet munkahelyi stresszhez és kiégéshez, ami a munkavédelmi jog^[31] értelmében a munkáltató kockázatértékelési és egészségvédelmi kötelezettségének körébe tartozik. Az autonómia jogi keretek közötti elismerése így közvetlenül hozzájárul a szervezet jogszerű és fenntartható működéséhez.

IV. HÁLÓZATI TOPOLOGIÁK ÉS INFORMÁCIÓÁRAMLÁS A CSOPORTOKON BELÜL

A csoportok döntéshozatali potenciálját és alkalmazkodóképességét alapvetően nem az egyéni kompetenciák összege, hanem a belső információáramlást szabályozó kommunikációs hálózat topológiája határozza meg. Harold Leavitt klasszikus kísérletei óta a modern hálózatkutatás is megerősítette, hogy

[26] Kirkman & Rosen, 1999, 58-74.

[27] A kötetlen munkarendről ld. az Mt. 122. §-át.

[28] Deci – Olafsen – Ryan, 2017.

[29] Seibert – Wang – Courtright, 2011, 981-1003.

[30] Ld. Mt. 51. § (4).

[31] 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről.

a struktúra és a feladat komplexitása közötti illeszkedés a csoportteljesítmény elsődleges fokmérője.^[32] A centralizált, úgynevezett Wheel-struktúrák, ahol az információáramlás egyetlen központi szereplőhöz (a vezetőhöz) fut be, kivételes hatékonyságot és sebességet biztosítanak rutinszerű, alacsony információigényű feladatok esetén. Ezzel szemben komplex, bizonytalan kimenetelű problémáknál a központi szereplő kognitív kapacitása szűk keresztmetszetté alakul, ami az információtorzítás kockázatát is növeli.^[33]

A magyar társasági jogban ez a feszültség a vezető tisztségviselők információhoz való jogában és tájékoztatási kötelezettségében is lecsapódik. A Ptk. 3:23. § (1) rögzíti, hogy „a vezető tisztségviselő a jogi személy tagjai, tagság nélküli jogi személy esetén a jogi személy alapítói részére köteles a jogi személyre vonatkozóan felvilágosítást adni, és számukra a jogi személyre vonatkozó iratokba és nyilvántartásokba betekintést biztosítani”.^[34] Ha a szervezet belső hálózata túlzottan centralizált, a középvezetők vagy operatív csoportok elvághatják a felsővezetést a kritikus információktól. Ez a struktúra jogi értelemben kockázatos: a vezető tisztségviselő ugyanis nem mentesül a felelősség alól azzal, hogy az információ nem jutott el hozzá, hiszen a Ptk. megköveteli az elvárható gondosság elvét.

Ilyen esetekben a decentralizált, „összekapcsolt” hálózatok bizonyulnak jobb megoldásnak, mivel a minden irányba nyitott, szerteágazó interakciók lehetővé teszik a tudásmegosztást és a hibák gyors kijavítását, ezáltal maximalizálva a csoport kollektív intelligenciáját és összteljesítményét.^[35] Jogi szempontból ugyanakkor a teljesen decentralizált, „mindenki mindenkivel kommunikál” jellegű hálózatok komoly kockázatot hordoznak az üzleti titok védelme^[36] és a bennfentes kereskedelem^[37] szempontjából. Minél horizontálisabb és nyitottabb egy információáramlási topológia egy szervezeten belül, annál nehezebben kontrollálható a szenzitív adatok köre, és annál összetettebbé válik a titoktartási kötelezettség érvényesítése. A hálózati struktúra azonban nemcsak a hatékonyságot, hanem a hatalmi dinamikát is átalakítja. A döntéshozatal szempontjából kritikus a „kapuőrök” szerepe. Ők azok a (gyakran informális) szereplők, akik szűrik a csoportba beáramló adatokat. A döntéshozatali erő gyakran nem is a végső döntést meghozó vezetőnél van, hanem annál a kapuőrnél, aki szelektálja az információkat.^[38]

Ez a megállapítás alapvető fontosságú a jogi felelősség telepítése és a bűnpártolás vagy a mulasztásos jogsértések elhatárolása során. Ha egy szervezetben egy informális vagy formális „kapuőr” (például egy jogi tanácsadó vagy egy tit-

[32] Leavitt, 1951, 38-50.

[33] Balkundi – Harrison, 2006, 49-68.

[34] Ld. Ptk. 3:23. § [Titoktartási és felvilágosítási kötelezettség].

[35] Woolley et al., 686-688.

[36] Ld. 2018. évi LIV. törvény az üzleti titok védelméről.

[37] Erről bővebben ld. a Btk. 410. §-át.

[38] Burt, 2004, 349-399.

kárságvezető) szándékosan vagy súlyos gondatlanságból visszatartja a jogsértésekre utaló jeleket a végső döntéshozó testület előtt, a jogi felelősség súlypontja áthelyeződik. A büntetőjogban a tényállások tisztázása során a hatóságoknak fel kell tárniuk a kommunikációs topológiát, hogy megállapítsák: a formális vezető valóban tudott-e a jogsértésről, vagy a „kapuőr” tevékenysége miatt esett tévedésbe. A modern jogi trendek (mint például az EU-s visszaélés-bejelentési (whistleblowing) irányelvet átültető törvény)^[39] éppen arra irányulnak, hogy a „kapuőrök” megkerülésével alternatív, közvetlen információs csatornákat biztosítsanak, ezáltal jogi eszközökkel bontva le a zárt hálózati topológiákból eredő veszélyeket.

V. DÖNTÉSHOZATALI MODELLEK, INTERVENCIÓS TECHNIKÁK A CSOPORTBAN

A csoportos döntéshozatal hatékonysága nem véletlenszerű, hanem a feladat természete, a szervezeti kontextus és az alkalmazott módszertan függvénye. A szakirodalom éles határvonalat húz a racionális, normatív modellek és a döntések valós, gyakran kaotikus természetét megragadó, ún. leíró elméletek között. A normatív megközelítés legismertebb módszere a Vroom–Yetton–Jago modell, amely kontingenciaelméleti alapon, algoritmusként határozza meg a vezetők számára az optimális bevonási szintet. Egy döntési fát (algoritmust) kínál, amely hét szituációs változó – például a döntés minőségi követelménye, a szükséges információk rendelkezésre állása vagy a beosztottak elköteleződésének szükségessége – alapján határozza meg az optimális bevonási szintet. A vonatkozó kutatások igazolták, hogy ha a döntés minősége kritikus, az információ viszont hiányos, akkor a konszenzusos döntés elkerülhetetlen, míg sürgős esetekben az autokratikus döntés vezet eredményre.^[40]

Meglátásunk szerint a jogrendszer szerkezete meglehetősen pontossággal leképezzi a Vroom–Yetton–Jago modell alapvető logikáját, különösen a konszenzus és az autokratikus döntéshozatal egyensúlyát illetően. Békeidőben és normál működés mellett a jogalkotó a magas minőségű, konszenzusos és transzparens döntéshozatalt részesíti előnyben, amelyet kollektív testületekre (pl. Alkotmánybíróság, önkormányzati képviselő-testületek, gazdasági társaságok közgyűlései) bíz, szigorú határozatképességi és szavazati arányokkal szabályozva. Ezzel szemben a jogalkotó elismeri, hogy a válsághelyzetek vagy a sürgősség azonnali, autokratikus válaszokat követelnek. A magyar közjogban ez a különleges jog-

[39] Ld. bővebben: 2023. évi XXV. törvény a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról.

[40] Vroom – Jago, 1978, 151-162.

rend^[41] vagy a katasztrófavédelmi és honvédelmi jogszabályok logikája,^[42] ahol a döntéshozatali jogkörök azonnal centralizálódnak egyetlen személy (például a honvédelmi miniszter vagy a katasztrófavédelmi biztos) kezében, felülírva a testületi, időigényes egyeztetéseket a működőképesség megőrzése érdekében.

Ezzel éles ellentétben áll a Cohen, March és Olsen által leírt „szemetesláda-modell”, amely a „szervezeti anarchia” állapotát tükrözi. Ezen megközelítésben a döntés nem lineáris folyamat, hanem a problémák, megoldások és résztvevők véletlenszerű áramlásának találkozása; gyakran a rendelkezésre álló megoldások vezetnek problémákhoz, nem pedig fordítva.^[43] Bár a „szemetesláda-modell” szervezetszociológiai leírás, a jogalkalmazás és a jogalkotás-elmélet is ismeri ezt a jelenséget. A jogalkotásban a kodifikációs hibák és az ad-hoc törvénymódosítások gyakran éppen azt a mintázatot követik, amikor egy kész „jogszabályi megoldás” keres magának problémát, de a jogalkalmazó szervek (bíróságok, hatóságok) mindennapi működésében is megjelenhet az anarchikus döntéshozatal, ha a hatásköri és eljárásjogi szabályok homályosak. A közigazgatási eljárási jog^[44] és a bírósági ügyviteli szabályok elsődleges funkciója éppen az, hogy formalizált eljárási szakaszok és határidők kényszerítésével kizárják a „szemetesláda-effektust”, és a döntéshozatalt egy racionális, lineáris mederbe kényszerítsék.

A csoportos racionalításra a legnagyobb veszélyt a csoportgondolkodás fenyegeti, ahol a konformitás iránti vágy, a „nyájszellem” elnyomja a kritikai elemzést.^[45] A torzítások kivédésére a szakirodalom formalizált technikákat javasol. Ilyen például az „ördög ügyvédje” módszer, ahol egy kijelölt szereplő támadja a csoport döntését, aminek a kritikus észrevételek következtében bizonyítottan javítja a stratégiai döntések minőségét.^[46] Hasonlóan hatékony az ún. nominális csoport technika, amely anonim módon segíti elő, hogy a csoport tagjai ötletekkel álljanak elő, ezáltal megszünteti a státuszbeli különbségeket és a domináns hangadókat, teret engedve a szakmai kompetenciának.^[47]

A jogi intézményrendszer évszázadok óta alkalmazza ezeket a strukturált konfrontációs technikákat a csoportgondolkodás (groupthink) és a konformizmus feloldására. Az „ördög ügyvédje” módszer legtisztább jogi megfelelője az igazságszolgáltatásban a peres eljárások kontradiktórius jellege, ahol a felperes és alperes, vagy a büntetőperben a vád és a védelem intézményesített konfrontációja hivatott garantálni, hogy a bírói tanács (mint döntéshozó csoport) ne essen

[41] A különleges jogrendről ld. bővebben az Alaptörvény vonatkozó részeit: Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.).

[42] Ld. különösen: 2021. évi CXL. törvény a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, illetve 2011. évi CXXVIII. törvény (katasztrófavédelmi törvény).

[43] Cohen – March – Olsen, 1972, 1-25.

[44] Ld. 2016. évi CL. törvény az általános közigazgatási rendtartásról.

[45] Esser, 1998, 116-141.

[46] Schweiger – Sandberg – Rechner, 1989, 745-772.

[47] Van de Ven – Delbecq, 1974, 605-621.

a prekoncepciók csapdájába. De a testületi döntéshozatalban a különvélemény és az írásbeli szavazás anonimitása is azt a célt szolgálja, hogy a hierarchikus nyomás vagy a státuszkülönbségek ne nyomják el a szakmai ellenvéleményeket. A modern vállalatirányításban és a compliance jogban a belső ellenőrök vagy a felügyelőbizottsági tagok jogilag garantált függetlensége szintén egyfajta állandósított „ördög ügyvédje” funkciót valósít meg, biztosítva, hogy a kockázatok és a jogi aggályok a csoportgondolkodás ellenére is felszínre kerüljenek.

VI. A CSOPORTOS DÖNTÉSHOZATAL JOGI ASPEKTUSAI ÉS A FELELŐSSÉGI DINAMIKÁK

A döntéseméleti és hálózati struktúrák elemzése során nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy az egyes vállalati környezetben hozott döntések sohasem légtüres térben, hanem egy annál jóval szigorúbban szabályozott jogi keretrendszerben realizálódnak. Amíg a pszichológiai és szociológiai megközelítések a csoportteljesítmény és a hatékonyság maximalizálására fókuszálnak, addig a jogtudomány és a vállalatirányítás (*corporate governance*) a felelősség (*accountability*) attribúciójának és a jogi megfelelésnek (*compliance*) kérdését helyezi előtérbe.^[48] A csoportmunka azon döntéseméleti előnye, hogy a heterogén tudásbázis integrálása és az egyéni korlátozott racionalitás kiterjesztése jogi szempontból is egy komoly paradoxont rejt magában. Ha a döntés decentralizált, önirányító csapatokban születik, vagy ha a formális vezető csupán jóváhagyja a tanácsadó testületek javaslatait, felmerülhet az a kérdés, hogy kit terhel a jogi felelősség egy hibás, kárt okozó döntésért. A gazdasági jog alapelvei szerint a jogi felelősség, legyen az polgári jogi kártérítési kötelezettség vagy akár büntetőjogi felelősség, elsődlegesen egyéniesített, ugyanakkor a társasági jog dogmatikája az, hogy igazgatósági vagy felügyelőbizottsági döntések esetén a testületi felelősség elvét alkalmazza, azaz a tagok egyetemlegesen felelnek a határozatokért, kivéve, ha a döntési folyamat során kifejezett tiltakozásukat vagy különvéleményüket jegyzőkönyvbe vetették.^[49] Ez a jogi kényszer közvetlenül visszahat a csoportdinamikára, ugyanis egyrészt csökkenti a szervezetelméletből ismert, kaotikus szervezeti anarchiát, mivel a formális jogi felelősség rákényszeríti a résztvevőket a strukturáltabb működésre, másrészt viszont felerősítheti a konformizmust és a csoportgondolkodást, ha a tagok a jogi kitettségtől tartva nem mernek egyéni, deviáns, de szakmailag indokolt álláspontot képviselni. Ennek kivédésére az ördög ügyvédje technika jogi biztosítékként is funkcionálhat, amennyiben a belső szabályzatok kötelezővé teszik a kritikai alternatívák dokumentálását.

[48] Bainbridge, 2002.

[49] Kisfaludi, 2014.

Gazdaságinformatikai kontextusban a belső információáramlás és a hálózati topológiák közvetlen kapcsolatban állnak a hatályos adatvédelmi és információbiztonsági jogszabályokkal, mint például a GDPR vagy a NIS2 irányelv.^[50] A kommunikációs hálózatok és a kapuőrök szerepe nemcsak strukturális vagy hatalmi kérdés, hanem komoly jogi kockázati tényező is, hiszen a kapuőr, aki szűri és szelektálja a csoportba beáramló adatokat, jogi értelemben adatkezelési vagy adatfeldolgozási műveletet hajt végre. Ha a kapuőr, akár csak informálisan is, visszatart olyan kritikus információkat, amelyek szükségesek lettek volna a jogszabályilag megfelelő döntés meghozatalához, a szervezet súlyos jogi szankcióknak és felügyeleti bírságoknak teszi ki magát. Emiatt a modern szervezetelméletben a hálózati struktúrákat formális adatkormányzási protokollokkal (*Data Governance*) kell szabályozni, meghatározva az információk transzparenciáját, az adatokhoz való hozzáférési szinteket és a döntéstámogató rendszerek (*DSS*) auditálhatóságát.^[51]

Érdekes párhuzam vonható a vezetők optimális bevonási szintjét meghatározó Vroom–Yetton–Jago modell és a modern vállalatirányítási jogban ismert üzleti döntés szabálya között. Az üzleti döntés szabályának lényege, hogy a vezető tisztségviselő nem vonható felelősségre egy utólagosan rossznak vagy veszteségesnek bizonyuló üzleti döntésért, amennyiben igazolni tudja, hogy a döntés meghozatalakor az adott helyzetben elvárható gondossággal járt el, megfelelő mennyiségű és minőségű információra támaszkodott, felismerve a korlátozott racionalitást és törekedve a heterogén tudás integrálására, valamint nem állt fenn személyes érdekellentét, és a döntést a vállalat érdekében hozta meg. Ha ezt összevetjük a Vroom–Yetton–Jago modellel, látható, hogy a jog elvárja a vezetőtől az algoritmikus mérlegelést, így ha a döntés minősége kritikus, az információ viszont hiányos, a vezető jogi értelemben sem dönthet tisztán autokratikusan anélkül, hogy ne sértené meg a gondos eljárás követelményét. A konszenzusos vagy konzultatív bevonás tehát nemcsak menedzsment-technika, hanem a vezetői kártérítési felelősség alóli kimentés elsődleges jogi eszköze.

VII. KONKLÚZIÓ

Látszatra a felszínen a döntéshozatali erő a formális vezetőnél vagy a szavazati többségnél van. A mélystruktúra elemzése azonban mást mutat. A jogalkotó hagyományosan a felszíni struktúrákat szabályozza: hatásköröket delegál, szavazati arányokat kényszerít ki, és formális felelősségi rendszereket (pl. vezető tisztségviselői felelősség) állít fel. Ezzel szemben a csoportdinamikai és döntéelméleti valóság rávilágít arra, hogy a jogi felelősség formális alanya és a döntés valódi, materiális formálójá elválhat egymástól. Kijelenthető, hogy a csoportok

[50] Ld. Black, 2001.

[51] Sunder, 2002.

hajlamosak szélsőséesebb döntéseket hozni, mint a tagok egyénileg. Az igazi erő azoknál a véleményvezéreknél van, akik a vita elején képesek meghatározni az irányt. A csoportpolarizációnak és a véleményvezérek dominanciájának ez a pszichológiai ténye komoly kockázatot jelent a jogbiztonságra. Ha a formális testületi döntés a belső dinamikák torzulása miatt elszakad a racionális és jogszerű medertől, a kollektív felelősség elve (pl. a testületi tagok egyetemleges kártérítési felelőssége) igazságtalan vagy diszfunkcionális eredményre vezethet azokkal a passzív tagokkal szemben, akik csupán követték a domináns hangadókat.

A csoportos döntéshozatal a demokrácia egyik alaptétele is egyben. Jürgen Habermas kommunikatív cselekvés-elmélete szerint az ideális döntés a „kényszermentes párbeszédben” születik.^[52] A modern eljárásjogok és a corporate governance kódexek tulajdonképpen habermasi kísérletek: olyan formális eljárási garanciákat igyekeznek kreálni, amelyek biztosítják a kényszermentes, racionális diskurzust. A gyakorlatban azonban a vállalati és társadalmi csoportokban is érvényesül Michel Foucault megfigyelése: a tudás és a hatalom elválaszthatatlan.^[53] A döntéshozatali erő ott összpontosul, ahol a diskurzust kontrollálják. Foucault tézise a jog világában az információs aszimmetria és a „kapuőri” pozíciók formájában manifesztálódik. Ahogy azt a hálózati topológiák elemzése megmutatta, azé a valódi hatalom, aki az információk felterjesztését, szűrését és jogi keretezését végzi. A jogalkotás legújabb reflexiói – mint a visszaélés-bejelentési rendszerek kötelezővé tétele vagy a compliance funkciók függetlenítése – éppen azt célozzák, hogy megtörjék ezt a foucault-i tudás-hatalom monopóliumot a szervezeteken belül, és jogi eszközökkel kényszerítsék ki az információs csatornák pluralizmusát.

A hatékony csapatmunka tehát nem a konfliktusmentes egyetértés állapota, hanem a konstruktív disszonancia menedzselése. Döntésméleti szempontból a jól működő csoport egy olyan mechanizmus és entitás egyben, amely minimalizálja az egyéni kognitív torzításokat, miközben elkerüli a csoportgondolkodás csapdáját. Jogi szempontból a jól szabályozott csoport egy olyan intézményi védőháló, amely az eljárási garanciák (kontradiktórius struktúrák, független ellenőrzési pontok, írásbeliség és jegyzőkönyvezés) révén transzformálja a belső konfliktusokat legitim és transzparens döntésekké. Az eljárásjogok és belső szabályzatok nem a konfliktusok elfojtását, hanem azok mederben tartását és strukturált konfrontációjává (például az „ördög ügyvédje” technika jogiasításává) alakítását kell, hogy szolgálják.

Az igazi döntéshozatali erő nem statikus, hanem dinamikus folyamat: azé a „hatalom”, aki képes a bizonytalanságot információvá, az információt pedig közös cselekvéssé transzformálni. A modern szervezet- és jogtudomány közös kihívása, hogy olyan rugalmas, agilis struktúrákat alakítson ki (például a kötetlen munkarend vagy a decentralizált hatáskörök révén), amelyek teret engednek a csoportok ezen dinamikus, öndetermináló és innovatív potenciáljának, miközben a transzparencia, a számonkérhetőség és a jogi felelősség klasszikus, dogmatikai követelményei sem sérülnek.

[52] Habermas, 2011.

[53] Foucault, 1990.

HIVATKOZÁS (MLA)

- Gaál, Márk, and Richárd Németh. „Döntéshozatal és hatalmi dinamikák – multidiszciplináris megközelítésben.” *Jog–Állam–Politika: Jog- és politikatudományi folyóirat*, vol. 18, no. 2, 2026, pp. 169-182. <https://doi.org/10.58528/JAP.2026.18-2.169>.

IRODALOM

- Bainbridge, Stephen M. „Why a Board? Group Decisionmaking in Corporate Governance.” *Vanderbilt Law Review*, vol. 55, no. 1, 2002, pp. 1-55.
- Balkundi, Prasad, and David A. Harrison. „Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure’s Effects on Team Viability and Performance.” *Academy of Management Journal*, vol. 49, no. 1, 2006.
- Belbin, Meredith R. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Heinemann, 1981.
- Black, Julia. „Decentering Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self-Regulation in a Post-Regulatory World.” *Current Legal Problems*, vol. 54, no. 1, 2001, pp. 103-146.
- Bodor Mária. „Az iratbetekintés gyakorolhatóságának kérdései.” *Céghírnök*, vol. 2020, no. 1, p. 9.
- Burt, Ronald S. „Structural Holes and Good Ideas.” *American Journal of Sociology*, vol. 110, no. 2, 2004.
- Cohen, Michael D., et al. „A Garbage Can Model of Organizational Choice.” *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 1, 1972.
- Cohen, Susan G., and Diane E. Bailey. „What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite.” *Journal of Management*, vol. 23, no. 3, 1997.
- Deci, Edward L., et al. „Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, no. 1, 2017.
- Esser, James K. „Alive and Well After 25 Years: A Review of Groupthink Research.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 73, no. 2-3, 1998.
- Forsyth, Donelson. *Group Dynamics*. 7th ed., Cengage Learning, 2018.
- Foucault, Michel. *Felügyelet és büntetés*. Gondolat Kiadó, 1990.
- Gençer, Hüseyin. „Group Dynamics and Behaviour.” *Universal Journal of Educational Research*, vol. 7, no. 1, 2019.
- Habermas, Jürgen. *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Gondolat Kiadó, 2011.
- Kirkman, Bradley L., and Benson Rosen. „Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment.” *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 1, 1999.
- Kisfaludi András. „A vezető tisztségviselő felelőssége a megújult polgári jogban.” *Gazdaság és Jog*, vol. 22, no. 4, 2014, pp. 3-8.
- Kugler, Tamar, et al. „Are Groups More Rational Than Individuals? A Review of Interactive Decision Making in Groups.” *Wiley International Reviews*, 2012.
- Levitt, Harold. „Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance.” *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 46, 1951.
- Lorscheid, Iris, and Matthias Meyer. „Toward a Better Understanding of Team Decision Processes: Combining Laboratory Experiments with Agent-Based Modeling.” *Journal of Business Economics*, vol. 91, 2021.

- „Five Models for Understanding Team Dynamics.” *Pressbooks.com*, pressbooks.bccampus.ca/technicalwriting/chapter/understandingteamdynamics/. Accessed 12 Nov. 2025.
- Radner, Roy. „Costly and Bounded Rationality in Individual and Team Decision-Making.” *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, no. 4, 2000.
- Robbins, Stephen P., et al. *Organizational Behavior*. Pearson, 2019.
- Schweiger, David M., et al. „Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil’s Advocate, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making.” *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 4, 1989.
- Seibert, Scott E., et al. „Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review.” *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no. 5, 2011.
- Simon, Herbert A. *Models of Man: Social and Rational – Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. Wiley, 1957.
- Sunder, Shyam. „Regulatory Competition among Accounting Standards.” *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 21, no. 3, 2002, pp. 219-234.
- Van de Ven, A. H., and Andre L. Delbecq. „The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes.” *Academy of Management Journal*, vol. 17, no. 4, 1974.
- Vroom, Victor H., and Arthur G. Jago. „On the Validity of the Vroom-Yetton Model.” *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 2, 1978.
- Woolley, Anita W., et al. „Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups.” *Science*, vol. 330, no. 6004, 2010.

JOGFORRÁSOK

- 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről. 1993.
- 2011. évi CXXVIII. törvény a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról. 2011.
- 2012. évi C. törvény a Büntető Törvénykönyvről. 2012.
- 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. 2012.
- 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről. 2013.
- 2016. évi CL. törvény az általános közigazgatási rendtartásról. 2016.
- 2016. évi CXXX. törvény a polgári perrendtartásról. 2016.
- 2018. évi LIV. törvény az üzleti titok védelméről. 2018.
- 2023. évi XXV. törvény a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról. 2023.
- Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.). 2011.