



Т. В. КРЮКОВА

ОСНОВЫ

ТЕОРИИ

ПРИНЯТИЯ

РЕШЕНИЙ

В КОНФЛИКТЕ

Татьяна Крюкова

**Основы теории принятия
решений в конфликте**

«Фонд развития конфликтологии»

УДК 519.81
ББК 22.18:88.4

Крюкова Т. В.

Основы теории принятия решений в конфликте /
Т. В. Крюкова — «Фонд развития конфликтологии»,

ISBN 978-5-9907824-2-6

В учебном пособии изложены основные понятия, подходы и методы теории принятия решений, которые были включены в курс лекций, читаемых студентам направления подготовки 040300 «Конфликтология» (бакалавриат) Института философии СПбГУ более 10 лет. В пособии основной акцент делается на изложении рациональных подходов и методов применительно к конфликту. Для усвоения материала студентам-конфликтологам достаточно знаний курса математики, читаемого в период обучения в СПбГУ. В Приложении дается описание деловой игры на принятие коллективного решения, один из вариантов которой используется в пособии для иллюстрации приводимых методов. Предназначено студентам, магистрам, аспирантам гуманитарных факультетов и всем интересующимся проблемами принятия решений.

УДК 519.81
ББК 22.18:88.4

ISBN 978-5-9907824-2-6

© Крюкова Т. В.
© Фонд развития конфликтологии

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение | 5 |
| Тема 1. Принятие решения как особый процесс человеческой деятельности. Роль принятия решений в конфликте. Основные понятия и определения | 7 |
| 1.1. Сущность принятия решения в конфликте | 8 |
| 1.2. Основные понятия и определения | 9 |
| 1.2.1. Люди, принимающие решения | 9 |
| 1.2.2. Альтернативы | 10 |
| 1.2.3. Критерии | 11 |
| 1.3. Оценки по критериям. Количественные и качественные шкалы | 13 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 14 |

Т. В. Крюкова

Основы теории принятия решений в конфликте

Введение

В предлагаемом учебном пособии делается попытка познакомить студентов отделения конфликтологии с основами теории принятия решений применительно к области конфликтов. Прежде всего автор акцентирует внимание на основных понятиях, сущности и роли принятия решения на всех этапах человеческой деятельности.

Некоторые решения человек принимает не задумываясь, автоматически, а над другими думает продолжительное время, ищет лучший вариант, и не факт, что он его находит. Конечно, опыт и интуиция в ряде случаев могут помочь в принятии решений, но считать такое решение оптимальным нельзя. Потому что не доказано, что найденное решение наилучшее из всех возможных при заданных ограничениях и допущениях. Следовательно, необходимо объяснить ход своих мыслей при выборе данного решения и аргументировать его оптимальность. Бесспорно, эта необходимость возникает в основном при принятии либо наиболее важных решений, либо если решение касается не только самого индивида, но и других, за которых он несет ответственность. Сегодня очевидно, что неоптимальные решения, принимаемые в различных ситуациях (и в быту, и в деловой сфере), лишают нас каких-то возможностей и ресурсов. Именно способность принимать целенаправленные решения выделяет человека из окружающего живого мира, и принятию решений нужно научиться.

Существует наука, называемая «теория принятия решений». Познавая, можно научиться принимать более правильные решения не только в типовых ситуациях, но и в неординарных. Теория принятия решений представляет собой комплекс наук: это и методы исследования операций, и кибернетика, и теория игр, и психология, и социология и др. Кроме знаний методов теории принятия решений, конечно, очень важно, чтобы человек, принимающий решение, профессионально разобрался в той предметной области, к которой относится задача.

Данное пособие ориентировано именно на конкретную предметную область – конфликты – основной предмет исследований в конфликтологии. Существует две основные концепции принятия решений: рациональная и поведенческая. В пособии освещаются оба направления, но основной акцент делается на изложении именно рациональных подходов и методов, пронизанных изрядной долей математики. Некоторые трудности при усвоении студентами гуманитарного отделения математических дисциплин еще не является препятствием на пути изучения предлагаемой дисциплины, скорее, наоборот, – стимулом на пути к становлению профессионалом-конфликтологом с широким кругозором, знанием и умением применять также естественнонаучные подходы и методы. Известный математик Томас Саати писал: «Я люблю обе стороны математики: чистую – как возвышенный уход от реальности, прикладную – как страстное стремление к жизни». Вот как раз некоторые элементы прикладной стороны математики могут и должны быть поняты и усвоены студентами отделения конфликтологии.

В учебном пособии в доступной форме освещаются важные вопросы, связанные с тематическим планом дисциплины. Сначала даются основные понятия и определения. Формулируется задача принятия решения в двух трактовках: «принятие индивидуального решения» и «принятие коллективного решения». В зависимости от этих трактовок и излагается весь материал.

В первой трактовке принятие индивидуальных решений рассматривается как процесс, состоящий из нескольких этапов, а именно: анализ исходной информации, формирование альтернатив и выбор наилучшей. Субъектом индивидуального принятия решения является лицо, принимающее решение (ЛПР). Важное внимание уделяется анализу проблемы, выявлению и классификации основных компонентов задачи. Даются типовые задачи принятия решений. Компоненты задачи принятия решения могут носить как качественный, так количественный характер, поэтому приводятся процедуры, позволяющие переходить от качественных к количественным показателям на основе вводимых шкал. Рассматривается фактор неопределенности, который является существенным в процессе принятия решений. Сформированные альтернативы чаще характеризуются не одним, а несколькими показателями. Для выбора наилучшей альтернативы необходимо провести их сравнение. Эта операция требует знания определенных методов, и такие задачи относятся к классу многокритериальных. В данном пособии предлагаются методы решения подобных задач. На конкретном примере демонстрируется процедура принятия решения в условиях неопределенности и риска.

Во второй трактовке рассматривается задача принятия коллективного решения, которая характеризуется двумя особенностями: наличием не одного ЛПР, а группы ЛПР со своими целями и интересами; необходимостью определения или выбора правил согласования или согласованности решений членов группы. А это суть предпосылки к появлению и развитию конфликта, и поэтому принятие любого коллективного решения по своей природе конфликтно.

В пособии приводятся описания процедур и способов организации экспертиз и методов экспертных оценок; рассматриваются способы согласования альтернатив (вариантов) среди экспертов (членов группы); дается представление о методе анализа иерархий Томаса Саати для принятия индивидуального и коллективных решений с учетом субъективных суждений.

В Приложение 1 к пособию включена статья «О дидактических аспектах дисциплины “Основы теории принятия решений в конфликте”». В ней обсуждаются основные вопросы теории и некоторые проблемы, с которыми сталкиваются студенты гуманитарных направлений при изучении дисциплин математического профиля. В Приложении 2 дается описание деловой игры на принятие коллективного решения, которая проводится в начале изучения данного курса. Приобретенный опыт и результаты, полученные в ходе участия в этой деловой игре, используются для иллюстрации многих теоретических выкладок в течение всего лекционного периода, что нашло свое отражение в пособии.

Целью пособия является овладение методами и подходами теории принятия решений с акцентом именно на конфликтологические задачи. Пособие не претендует на полноту охвата и описание методов и моделей, существующих в теории принятия решений, оно ориентировано главным образом на уровень подготовки гуманитариев. Данный научный инструментарий может стать дополнительным ресурсом, которым смогут воспользоваться как субъекты, так и посредники на всех этапах развития и управления конфликтом.

В конце каждой главы пособия предлагается список контрольных вопросов для самопроверки. В процессе работы над «Основами теории принятия решений в конфликте» использовалась отечественная и зарубежная литература, которая отражена в списке литературы в конце учебного пособия.

Тема 1. Принятие решения как особый процесс человеческой деятельности. Роль принятия решений в конфликте. Основные понятия и определения

Тема 1 является вводной и посвящена рассмотрению сущности принятия решений в любой человеческой деятельности, определению основополагающих категорий и понятий. (Без их уяснения невозможно усвоить как методы и подходы, так и конкретные процедуры, используемые в данной дисциплине.) В этой теме раскрывается суть процесса принятия решений и показаны этапы, из которых он складывается; определяется роль принятия решений в конфликте.

1.1. Сущность принятия решения в конфликте

Под принятием решений будем *понимать особый процесс человеческой деятельности*, направленный на выбор наилучшего варианта действий. Принятие решения является важным этапом в повседневной деятельности организации и в жизни отдельного человека и определяет их будущее. Человек выбирает профессию, работу, партнера по работе, браку, дом, друзей и многое другое, причем история жизни есть последовательность удачных и неудачных решений.

Для подавляющего большинства человеческих решений нельзя точно рассчитать и оценить последствия. Можно лишь предполагать, что определенный вариант решения приведет к наилучшему результату. Однако такое предположение может оказаться ошибочным, потому что никто не может заглянуть в будущее и знать все наверняка. Поэтому человеческие решения являются исключительно важным для практики и интересным для науки объектом исследования. Уступая компьютеру в скорости и точности вычислений, человек тем не менее обладает уникальным умением быстро оценивать обстановку, выделять главное и отбрасывать второстепенное, соизмерять противоречивые оценки, восполнять неопределенность своими гипотезами.

В условиях возникновения разногласий, противоречий, которые могут привести к конфликту, людям на всех этапах развития этих ситуаций приходится принимать решения. В конфликтологии исходной точкой конфликта считается начало активных действий субъектов, но и этому должно предшествовать принятие решения. Конечно, в таких ситуациях принятие решений осуществляется в условиях повышенной психологической напряженности, но тем не менее надо делать свой выбор – «вступать или не вступать», от которого зависит дальнейший ход развития конфликта. На протяжении всего конфликтного взаимодействия обеим сторонам приходится принимать решения. Наступает такой момент, когда одна сторона конфликта (а возможно, и обе стороны), оценив ситуацию и свои силы, принимает решение о завершении конфликта. При готовности и другой стороны пойти на этот шаг стороны садятся за стол переговоров (либо прямых, либо с посредником). И здесь возникает сложнейшая цепочка, состоящая из последовательности принятия различных решений. От того, насколько правильными будут эти решения, зависит исход переговоров и самого конфликта. Почему один преуспевает там, где другие терпят неудачи, как человек принимает решения – в этом следует разобраться. Раскрыть современные знания о человеке, делающем выбор, и средствах, которые могут ему в этом помочь, – одна из задач данного пособия.

1.2. Основные понятия и определения

1.2.1. Люди, принимающие решения

В процессе принятия решений люди играют разные роли. Будем называть человека, фактически осуществляющего выбор наилучшего варианта действий, *лицом, принимающим решение (ЛПР)*. Проводя параллели с конфликтологией, можно называть субъекта конфликта ЛПР. Наряду с ЛПР следует выделить как отдельную личность *владельца проблемы* – человека, который, по мнению окружающих, должен ее решать и несет ответственность за принятые решения. В этом случае владельцем проблемы может быть и один из субъектов, и руководитель, в организации которого произошел конфликт, – он несет ответственность и должен разобраться во всем. Но это не означает, что владелец проблемы является также и ЛПР. Конечно, он может оказаться таковым, и история дает нам многочисленные примеры совмещения этих двух ролей. Бывают случаи, когда владелец проблемы является одним из группы людей, принимающих участие в ее решении. Он может быть председателем коллективного органа, принимающего решения, вынужденным идти на компромиссы, чтобы достичь согласия.

Иногда личности ЛПР и владельца проблемы не совпадают. Мы знаем о семьях, в которых номинальный глава семьи ничего не решает. Точно также некоторые руководители стремятся переложить ответственность за принятие решения на других: глава фирмы полагается на своего заместителя, а президенты подписывают подготовленные другими (и иногда противоречивые) распоряжения. Субъекты, обращаясь к третьей стороне, также перекладывают на него ответственность за решение их проблемы. Таким образом, владелец проблемы и ЛПР могут быть как одной, так и разными личностями.

Третья роль, которую может играть человек в процессе принятия решения, – это роль руководителя или участника *активной группы* – группы людей, имеющих общие интересы и старающихся оказывать влияние на процесс выбора и его результаты. Третья сторона в конфликте также может характеризоваться в некоторых случаях как активная группа. Так, пытаясь повлиять на экономическую политику страны, одни активные группы организуют забастовки, другие – шумную кампанию поддержки правительства в печати, третьи выделяют средства для поддержки правительства – дают займы.

Гражданин осуществляет свой ответственный выбор, находясь в положении избирателя, который должен решить за какую политическую партию голосовать. При этом избиратель является одним из многих участников процесса принятия коллективного решения.

Если решение принимается малой группой и члены формально имеют равные права (жюри, комиссия), то имеет место групповое принятие решения. Главное в деятельности такой группы – достижение согласия при выработке совместных решений.

В принятии решения ЛПР может выступать в качестве эксперта, т. е. профессионала в той или иной области, к которому обращаются за оценками и рекомендациями люди, включенные в этот процесс. Если в организации возник конфликт, то одна из сторон может обратиться в Территориальный орган по разрешению коллективных трудовых споров. Так, при реструктуризации ЛПР обращается за советом к опытному администратору. Эксперты могут помочь бизнесмену в оценке экономической эффективности выпуска новой продукции и т. д.

В принятии решения ЛПР может выступать в качестве третьей стороны, посредника, консультанта-конфликтолога, муниципального старосты, к которому также обращаются за советами люди со своими проблемами.

В литературе широко отмечается роль в подготовке (обычно важных или стратегических) решений консультантов по принятию решений. Их роль сводится к разумной организации

процесса принятия решений: помощи ЛПР и владельцу проблемы в правильной постановке задачи, в выявлении позиций активных групп, организации работы с экспертами. Консультант (или аналитик) обычно не озвучивает своих предпочтений и не дает оценки принимаемым решениям, он только помогает другим взвесить все «за» и «против» и выработать разумный компромисс. Посредник при урегулировании конфликта между субъектами также не навязывает своих решений, а организует и ведет процесс переговоров, помогает сторонам выявить их истинные интересы, реструктуризировать проблему и перейти от первоначальных позиций к интересам сторон.

Например, одна из консультативных фирм в США сыграла важную роль, приняв участие в организации переговоров и подготовке договора между Египтом и Израилем в Кемп-Дэвиде в 1978 году. После шестидневной войны 1967 года Израиль оккупировал принадлежавшую Египту Синайскую пустыню. Когда в 1978 году стороны сели за стол переговоров, их позиции были несовместимы. Египет требовал возвращения территорий, Израиль отказывался их отдать.

Дело сдвинулось с места, когда от позиций перешли к интересам. Интересами Египта было возвращение земель, а интересами Израиля – обеспечение безопасности, и он не хотел, чтобы у его границ стояли египетские танки. Было рассмотрено 23 варианта решения проблемы и найден удовлетворяющий обе стороны вариант: вся территория Синай возвращалась под суверенитет Египта, но объявлялась демилитаризованной зоной.

В принятии решений неявно участвует окружение ЛПР, сотрудники той организации, от имени которой ЛПР принимает решение. Обычно эта группа имеет общие взгляды, ценностные установки. Именно этой группе ЛПР объясняет логичность, разумность, обоснованность своего решения. В связи с этим ЛПР хотя и принимает индивидуальное решение, но он учитывает политику и предпочтение данной группы лиц.

На практике индивидуальные задачи принятия решений распространены в обществе. Несмотря на существование коллегий, правлений и советов, обычно есть центральная фигура – ЛПР, определяющая курс, тактику и стратегию действий на предстоящий период. От прозорливости этого лидера, его личных качеств зависит очень многое. Среди подобных качеств ЛПР обязательно присутствует умение договариваться с людьми, убеждать их в правильности и обоснованности своих действий. То же самое мы видим в правительствах, политических партиях – там всегда выдвигаются лидеры, и именно они принимают основные решения.

Поэтому задачи индивидуального выбора выделяются в отдельный класс задач принятия решений.

1.2.2. Альтернативы

Варианты действий принято называть альтернативами. Альтернатива – неотъемлемая часть проблемы принятия решений: если не из чего выбирать, то нет выбора. Следовательно, для постановки задачи необходимо иметь хотя бы две альтернативы. Альтернатива – это условное наименование какого-то из возможных, допустимых в соответствии с законами природы и предпочтениями ЛПР, способов достижения цели.

Альтернативы бывают *независимыми* и *зависимыми*. Независимыми являются те альтернативы, любые действия с которыми (удаление из рассмотрения, выделение в качестве единственно лучшей) не влияет на качество других альтернатив. При зависимых альтернативах оценки одних из них оказывают влияние на качество других. Имеются различные типы зависимостей альтернатив. Наиболее простым и очевидным является непосредственная групповая зависимость: если решено рассматривать хотя бы одну альтернативу из группы, то надо рассматривать всю группу. Так, при планировании развития города решение о сохранении исторического центра влечет за собой рассмотрение всех вариантов реализации.

Задачи принятия решений существенно различаются также в зависимости от наличия альтернатив на момент выработки политики и принятия решений. Встречаются задачи, когда все альтернативы уже заданы, определены и необходимо лишь выбрать лучшие из них. Если альтернатив много, что бывает, к примеру, при решении научно-технических задач, то внимание ЛПР не может сосредоточиться на каждой из них, в этих случаях не обойтись без использования специальных методов математического программирования, реализованных в качестве компьютерных моделей.

При принятии многих решений число основных альтернатив, с рассмотрения которых начинается выбор, сравнительно невелико. Но в ходе рассмотрения и анализа обнаруживается, что эти альтернативы не являются единственно возможными и на их основе в процессе выбора возникают новые альтернативы. Оказывается, что первичные альтернативы не всегда удовлетворяют участников процесса выбора, однако они помогают им понять, чего конкретно не хватает, что реализуемо при данной ситуации, а что нет. Как пример: при ведении переговоров посредник тоже стимулирует стороны к генерированию альтернатив путем выявления их истинных интересов. Умение ЛПР генерировать новые, нестандартные решения отождествляется в сознании многих с искусством. Эта задача формирования исходного множества альтернатив не поддается формализации, так как это творческий процесс.

1.2.3. Критерии

В современной науке о принятии решений считается, что варианты решений характеризуются различными показателями их привлекательности для ЛПР. Эти показатели называют признаками, факторами, атрибутами или критериями.

Существуют различные определения этого термина. Приведем некоторые из них. В работе О. И. Ларичева «Наука и искусство принятия решений»¹ под критериями оценки альтернатив понимаются показатели их привлекательности (или непривлекательности) для участников процесса выбора. Критерий – это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними с точки зрения предпочтения ЛПР. В работе Э. Й. Вилкаса и Е. З. Майминаса «Решения: теория, информация, моделирование»² предпочтение трактуется как неявное задание критерия. Л. А. Бирман в своей работе «Управленческие решения»³ под критериями понимает, во-первых, показатели, характеризующие степень приближения к цели каждого из вариантов ее достижения;

во-вторых, показатели, служащие для объективного сопоставления различных вариантов решения и выбора из них наиболее эффективного. Как пишет Е. С. Вентцель⁴, «чтобы сравнивать между собой по эффективности (предпочтительности, удачливости) разные решения, нужно иметь какой-то количественный критерий, так называемый показатель эффективности. Этот показатель выбирается так, чтобы он отражал целевую направленность». Существуют и другие определения. Однако все они не противоречат друг другу, а скорее уточняют и дополняют друг друга. В данном пособии под критериями и показателями будут подразумеваться идентичные понятия, сущность которых раскрыта в приведенных выше определениях.

В профессиональной деятельности выбор критериев часто определяется многолетней практикой, опытом. В подавляющем большинстве задач выбора имеется достаточно много критериев оценок вариантов решений. Эти критерии могут быть независимыми и зависимыми. Зависимыми называются те критерии, при которых оценка альтернативы по одному из них

¹ См.: Ларичев О. И. Наука и искусство принятия решений. М.: Наука, 1979, 200 с.

² См.: Вилкас Э. Й., Майминас Е. З. Решения: теория, информация, моделирование. М.: Радио и связь, 1981, 328 с.

³ См.: Бирман Л. А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Дело, 2004, 208 с.

⁴ Вентцель Е. С. Исследование операций: задачи, принципы, методология. М.: Наука, 1989, 208 с.

определяет (однозначно или с большой степенью вероятности) оценку по другому критерию. Так мы можем ожидать, что поступление в институт на популярную специальность, как правило, предполагает высокий конкурс и проходной балл. Зависимость между критериями приводит к появлению целостных образов альтернатив, которые имеют для каждого из участников процесса выбора определенное содержание.

На сложность задач принятия решения влияет также количество критериев. При небольшом числе критериев (два-три) задача сравнения альтернатив достаточно проста и прозрачна, качества по критериям могут быть непосредственно сопоставлены, после чего можно выбрать компромисс. При большом числе критериев задача становится труднообозримой, если эти критерии нельзя объединить в группы по конкретному смысловому значению. Основанием для естественной группировки критериев является возможность выделить плюсы и минусы альтернатив, их достоинства и недостатки (например, стоимость и эффективность). Такие группы, как правило, независимы. Выявление структуры на множестве критериев делает процесс принятия решения значительно более осмысленным и эффективным.

1.3. Оценки по критериям. Количественные и качественные шкалы

Использование критериев для оценки альтернатив требует определенной градации качества: лучших, худших и промежуточных оценок. Иначе говоря, существуют шкалы оценок по критериям.

В принятии решений различают шкалы *качественных и количественных* оценок. Так, для критерия «стоимость» может быть использована шкала количественных оценок (в денежных единицах). Для критерия «необходимость выезда в пригород» может быть использована шкала качественных оценок («да» либо «нет») или шкала количественных оценок (1 или 0).

Количественные шкалы

Абсолютная шкала. Если требуется определить количество студентов, присутствующих на лекции или количество лекций, на которых присутствовал студент в течение семестра, то число, являющееся результатом такого подсчета, определяется однозначно и является единственным. В этом состоит особенность абсолютной шкалы.

Шкала отношений. Предполагает возможность производить измерения в различных системах единиц. Если оценивать длину предмета в сантиметрах, получим одно значение, если в дюймах – другое и т. д. Это типичные примеры шкалы отношений, в которых отношении числовых оценок остаются неизменными.

Шкала интервалов. В шкале интервалов при переходе от одной системы измерения к другой отношения числовых значений оцениваемых альтернатив не сохраняются, однако сохраняется отношение разностей числовых оценок. Примером измерений в шкале интервалов является определение температуры, которую, как известно, можно определять по разным шкалам: Цельсия, Фаренгейта и др. Каждый раз мы будем получать разные числа, так как в различных шкалах используются различные точки начала отсчета и различные единицы масштаба измерений. Но это различные числовые оценки соответствуют одной и той же температуре объекта.

Шкала разностей. Является частным случаем шкалы интервалов. В шкале интервалов при переходе от одной числовой системы измерений к другой меняется лишь точка начала отсчета. Примером количественных оценок в шкале разностей являются системы летоисчисления, отличающиеся точкой начала отсчета (от Рождества Христова, от сотворения мира или от переселения пророка Мохаммеда из Мекки в Медину).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.