

## ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Рассматривается этический аспект принятия управленческих решений с точки зрения выработки некоторых принципов принятия решения в условиях неопределенности с максимальной эффективностью для общества. Определяются этические принципы принятия решения в условиях неопределенности. Даются примерные вопросы, ответы на которые позволят определить насколько решение будет этичным и, соответственно, эффективным в целом для группы, организации и общества.

*Ключевые слова:* принятие решения в условиях неопределенности, этические принципы принятия решения.

V.Yu. Baganov

## ETHICAL PRINCIPLES DECISION-MAKING UNDER UNCERTAINTY

We consider the ethical dimension of management decision-making in terms of the development of some of the principles of decision-making under conditions of uncertainty with the maximum efficiency for the society. By the ethical principle of decision-making under uncertainty. We give examples of questions, the answers to which will determine how the decision will be unethical and therefore effective in the whole group, organization and society.

*Keywords:* decision-making in an uncertain environment, the ethical principles of decision-making.

Мы постоянно вынуждены принимать решения и большинство этих решений направленно в будущее, которое не определено. И, естественно, возникает необходимость как-то сформулировать принципы принятия этих решений. Во многом, благодаря работе Д. Канемана и А. Тверски [1] мы знаем, что эволюция заложила в наш мозг некоторые такие принципы. Эти принципы данные авторы назвали эвристиками и отклонениями. Они являются своеобразными шаблонами принятия решения в условиях недостатка информации и времени, которые сформировал наш мозг на протяжении тысячелетий эволюции. Это наш бессознательный механизм основная задача которой – выживание.

Почему мы боимся, что мы попадем в авиакатастрофу, но даже ни на минуту не задумываемся о том, что по дороге в аэропорт можно погибнуть в автомобильной аварии? Например, во всем мире в результате 21 авиационного происшествия в 2014 г. погибло 990 человек [5] и этот результат считается аномально высоким, в то время как на дорогах в одной только России в 2015 году

погибло 23114 человек [4]. Исследования показывают, что многие люди боятся того, что, по всей видимости, никогда не произойдет с ними и не причинит им никакого вреда, и при этом не испытывают страха, когда на самом деле подвергаются опасности. Разве не лучше было бы вести себя, основываясь на опыте, и не поддаваться страстям и настроению?

Но эволюция данный подход отвергла, потому что узнавать самому методом проб и ошибок, что вредно, а что нет, было бы крайне опасно. В тех ситуациях в человеческой истории, в которых совершение ошибок было смертельно опасным, мы выработали у себя склонность избегать необходимости учиться на собственном опыте. Вместо этого мы предпочитаем полагаться на социальное знание того, чего следует бояться.

Страх – одна из основных эмоций, возникающая в нашем мозге благодаря функционированию миндалевидного тела. Миндалевидное тело мозга отвечает за наши эмоции и направляет в кору головного мозга больше информации, чем она получает. Возможно, именно поэтому страх быстрее влияет на наше мышление, чем наш рассудок начинает контролировать страх. То есть, если нам угрожает опасность, наш мозг изначально больше полагается на эволюционную мудрость, чем на наше осмысление ситуации.

Многие россияне охотно собирают в лесу грибы и потребляют их в пищу. Такое поведение в России считается нормальным и не вызывает страха у большинства населения. А в США количество огнестрельного оружия, имеющегося на руках у населения, превышает количество граждан этой страны и это тоже в Америке считается нормой. В 2013 г. количество единиц личного оружия составило 357 млн. шт. при населении 317 млн чел [2]. Но если поменять страны, то большинство американцев считают сбор грибов крайне опасным занятием, а большинство россиян считают, что наличие оружия у населения может привести к крайне печальным последствиям. Почему люди боятся совершенно разных вещей? Данное поведение, скорее всего, обусловлено культурными и историческими различиями народов, населяющих эти страны, но при этом мы все являемся людьми и относимся к одному биологическому виду. Соответственно, такое поведение определяется общими психологическими законами, не базирующимся на непосредственном личном опыте. Наша психика защищает нас от совершения смертельно опасных ошибок в таком неопределенном мире.

В основе этого поведения лежит подсознательный принцип социального подражания страха: «Бойся всего, чего боится твоя социальная группа».

Этот простой принцип защищает нас, когда приобретение личного опыта может оказаться смертельно опасным. В то же время он может заставить нас опасаться того, чего бояться не надо. Однако такой страх часто бывает менее опасен, чем совершение другой ошибки – игнорирования смертельной опасности. Лучше много раз ошибочно поддаться ложным сигналам тревоги, чем один раз погибнуть.

Но рассматриваемый подход к принятию решения эгоистичный по своей природе и не совсем приемлем при принятии решения, касающегося не только вас лично, но и множества других людей. При этом необходимо рисковать, так как внешняя среда может поменяться и поведение, которое было безопасным,

станет не таким безопасным и даже опасным. Здесь на первый план должны выйти некоторые этические принципы принятия решения в условиях неопределенности. Их можно снести к следующим пяти принципам.

### 1. Утилитарный

Философия была разработана в первую очередь Джереми Бентамом (1748–1832) и Джоном Стюартом Миллем (1806–1873). Основная предпосылка этого подхода состоит в том, что выбранное действие должно обеспечить наибольшее благо для наибольшего числа людей, или наименьшим вредом для наибольшего числа людей. Этот принцип утверждает, что при принятии решения необходимо задаваться следующим вопросом: какой вариант решения или действия приведет к максимальному благу для большинства людей или, в обратном случае, приведет к минимальному риску для минимального количества людей.

### 2. Права человека

Эта концепция, разработанная выдающимся мыслителем 18 века Иммануилом Кантом и его последователями, говорит, что право человека на выбор является неотъемлемой его частью. Присущая способность свободно выбирать является уникальным для людей. Кант считал, что человек является человеком, так как имеет способность свободно выбирать и впоследствии этого имеет моральное право на уважение своего выбора. Кант считал, что когда человек лишается право свободы выбора, то это является нарушением человеческого достоинства.

При использовании этого принципа выбор или действия в условиях неопределенности являются неэтичными в той степени, что они нарушают права других людей: чем больше нарушение прав, тем более серьезным неэтичное действие.

### 3. Справедливость или Правосудие

Основой этого подхода является то мнение Аристотеля, сформулированное свыше двух тысяч лет назад, о том, что «к равным следует относиться одинаково и к неравным неодинаково» Другими словами, к людям надо относиться справедливо, но люди могут получить различное вознаграждение или наказание основываясь на их различиях между собой. Например, два работника равной квалификации и опыта должны получать ту же зарплату, а работники с меньшим мастерством и опытом, должны получать более низкую зарплату. справедливое обращение при приеме на работу приеме на работу, например, средства (шляпа «равно» следует толковать относительно обязанностей и навыков, необходимых для выполнения работ. Там дуговые ситуации, когда люди рассматриваются как «неравных» по понятным причинам. Например, слепые люди не должно быть позволено ездить автобусы.

Другое применение этой философии заключается в определении «распределительной справедливости». Два человека могут быть виновны в том же преступлении, но может принимать различные меры наказания. Предположим, человек № 1 является рецидивистом и человек № 2 не является. Лицо № 1 был лидером в преступление и человек № 2 играет меньшую роль. Эти ситуации предполагают, что неравные наказания могут быть целесообразными.

Ключевое слово в заявлении Аристотеля есть «равно». Подход не является оправданием для фаворитизма или дискриминации. Для того, чтобы изучить степень, в которой эта философия применяется к той или иной ситуации, проверить понятие, что группы действительно равны в соответствующих характеристиках. Это скажет вам, если принцип в настоящее время применяется правильно.

#### 4. Общее благо

Этот принцип имеет свои истоки в работах греческого философа Цицерона. «Итак, государство есть достояние народа, а народ – не любое соединение людей, собранных вместе каким бы то ни было образом, а соединение многих людей, связанных между собою согласием в вопросах права и общностью интересов. Первой причиной для такого соединения людей является не столько слабость, сколько, так сказать, врождённая потребность жить вместе» [3, с. 109]. В этой ситуации основной задачей и функцией государства является поддержание этого согласия, основным способом которого является правовое равенство. «...Во всяком случае права граждан одного и того же государства должны быть одинаковы. Да и что такое государство, как не общий правопорядок?» [3, с. 109].

Общие положения этого принципа следующие:

- Что хорошо для сообщества, то и хорошо для отдельных людей.
- Сообщество состоит из людей, которые считают, что их собственное благополучие тесно связано с благополучием всего общества.
- Все члены разделяют эту общую веру.
- Этическим является то, что является общим благом.

Сообщество может быть нацией, город, или компания. Ситуации, в которых применяется этот подход являются военная службы, доступное здравоохранение, эффективная правоохранительная деятельность, а также низкие выбросы в окружающую среду. Этот принцип заставляет нас думать о себе как о людях, которые хотят работать вместе с целью достижения общих целей, которые мы не могли бы достичь по отдельности.

#### 5. Добродетель

Этот подход признает, что люди несовершенны и допускают ошибки, но мы должны стремиться к достижению определенных моральных идеалов: добродетелей. Он представляет собой моральный компас, указывающий на улучшение поведения таким образом, чтобы достичь наиболее полного развития человечества. К добродетелям можно отнести проявления таких человеческих качеств как честность, мужество, сочувствие и правдивость.

Эти пять принципов не являются взаимоисключающими. Они являются своеобразными маркерами, по которым можно сравнить свои варианты решения и оценивать характер своих действий. В основном, этические принципы решения могут быть проверены с помощью следующих вопросов:

1. Какой из этих вариантов будет делать самые хорошие для большинства людей?
2. Какой из этих вариантов будет уважать права большинства людей?
3. Какой из этих вариантов имеет наименьшее дискриминации или фаворитизма и относится к людям в равной степени?

4. Какой из этих вариантов является лучшим для продвижения общего блага?

5. Какой из этих вариантов будет продвигать и развивать моральные добродетели?

### **Список использованной литературы**

1. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases // Science. – 1974. – Т. 185. – № 4157. – С. 1124–1131.

2. Ingraham Christofer «There are now more guns than people in the United States» // The Washington Post от 05.10.2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/10/05/guns-in-the-united-states-one-for-every-man-woman-and-child-and-then-some>.

3. Демокрит. Макрокосм // Правовая мысль: Антология / авт.-сост. В.П. Малахов. – М. : Екатеринбург, 2003.

4. Сведения о показателях состояния безопасности дорожного движения за 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.gibdd.ru/stat/2015>.

5. Ячменникова Н. В 2014 году в авиакатастрофах погибло 990 человек [Электронный ресурс] / Н. Ячменникова // Российская газета. – Режим доступа : <http://rg.ru/2015/01/03/aviasafe-site.html>.

### **Информация об авторе**

*Баганов Валерий Юрьевич* – доцент кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса Байкальского государственного университета, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: [bvj@inbox.ru](mailto:bvj@inbox.ru).

### **Author**

*Baganov Valeriy* – assistant professor, Chair of management, marketing and service, Baikal National University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: [bvj@inbox.ru](mailto:bvj@inbox.ru).