

**СПРЕЧАВАЊЕ И СУЗБИЈАЊЕ
САВРЕМЕНИХ ОБЛИКА КРИМИНАЛИТЕТА
V
ТЕМАТСКИ ЗБОРНИК РАДОВА**

Криминалистичко-полицијска академија
Београд, 2010

СПРЕЧАВАЊЕ И СУЗБИЈАЊЕ САВРЕМЕНИХ ОБЛИКА
КРИМИНАЛИТЕТА
V
ТЕМАТСКИ ЗБОРНИК РАДОВА

Издавач

Криминалистичко-полицијска академија
Београд, Цара Душана 196 – Земун

Главни и одговорни уредник
проф. др Жељко Никач

Уредници

доц. др Саша Мијалковић, руководилац пројекта
проф. др Ђорђе Ђорђевић
проф. др Дане Субошић

Рецензенти

проф. др Радомир Милашиновић
др Јован Ђирић, виши научни саветник
проф. др Горан Илић

Лектор

Јасмина Милетић

Компјутерска припрема слога

Синиша Филиповић

Тираж

300 примерака

Штампа

INPRESS, Београд

© 2010 Криминалистичко-полицијска академија, Београд

ISBN 978-86-7020-176-7

Dr Dane SUBOŠIĆ¹
Kriminalpolizeiakademie, Belgrad
Dr Goran MILOŠEVIĆ²
Kriminalpolizeiakademie, Belgrad
Dr Dalibor KEKIĆ³
Kriminalpolizeiakademie, Belgrad

DAS ENTSCHEIDEN IN ZEITEN DER KRISENSITUATIONEN

Resime: Der wissenschaftlicher Zugang des Entscheidens wurde formalisiert mit der zeitlichen Theorie des Entscheidens. Ihre Ausgangspunkte sind systematische Analysen, wissenschaftliche Methoden (vor allem quantitative (matematische)), das Metod der Timarbeit, informatische Technik und Tehnologie als Mittel der Unterstützung des Entscheidens, wie auch in Ansicht nehmend die Intuition, die Erfahrungen und logische Analysen des Entscheidungserbringer. Dieses in Ansicht nehmend, wird die zeitliche Theorie der Entscheidung mit dieser Mitteilung als potenziel optimales Model für die Auflösung des Problems der Leitung zur Zeit der Entscheidungen der Krisen, betrachtet.

Die Schlüsselworte: Entscheidung, Kriesensituationen, Gewißheit, Risikum, Ungewißheit.

DIE EINLEITUNG

Das Entscheiden bestand schon immer. Beginnend von dem Zeitpunkt als sich die Leute zum ersten Mal für eine Entscheidung der Dyleme „ich möchte – ich möchte nicht“ entschieden haben, die Entscheidung hat nicht nur die Aufmerksamkeit der Manager angezogen, sondern auch der Wissenschaftler, aber auch aller Entscheidungserbringer (eigentlich aller Leute)! Die Bedeutung der Entscheidung spiegelt sich wieder in dem, das von den Entscheidungen die Zukunf der Einzelnen und der Organisationen, abhängt.

¹ dane.subosic@kpa.edu.rs

² goran.milosevic@kpa.edu.rs

³ dalibor.kekic @kpa.edu.rs

Die Entscheidung ist durch verschiedene Phasen der eigenen Entwicklung durchgekommen. Ersens bestand der traditionalistische Zugang der Entscheidung, im diesen Rahmen die Überzeugung bestand, das für eine gute Entscheidungserbringung das Talent nötig ist. Eigentlich wurde auf diese Weise die Intuition favorisiert, beziehungsweise die Fähigkeit des Einzelnen das er gute Entscheidungen erbringt in Bedingungen fehlender Informationen. Danach wurde mit der Erfahrungsansicht die Erfahrung des Einzelnen favorisiert, dh. mit der Zeit entwickelte Fähigkeit der guten Entscheidungserbringung, auf der Basis des Wissens über das aktuelle Problem, das erworben wurde durch die Arbeit an der Entscheidung gleicher oder ähnlicher Probleme. Der Verstandszugang dem Entscheiden favorisierte die logische Analyse als das Method der Entscheidungserbringung. Schließlich, der wissenschaftlicher Zugang der Entscheidung favorisiert die wissenschaftlichen Methoden als Art des guten Entscheidens.

Die Entscheidung ist ein Proceß des Denkens in dem der Manager auf Grund der Einschätzung der Situation – Voraussetzung der Entwicklung des Zustandes, der Erscheinungen und Ereignisse die Entscheidung erbringt, auf Grund deren seine Untertanen vorgehen. Die Entscheidung ist die Funktion des Managements (der Leitung) die neben dem befehlen, im ursprünglichen Sinne, ausschliesslich dem Manager (Leiter – Vorgesetztem) der Organisationseinheit, zusteht. Das heißt nicht das die Vertreter, Mitarbeiter und andere Leiter und Ausführer nicht das Recht auf das Entscheiden haben, sondern das sie es nur in dem Sinne der Entscheidungen und der Befehle ihrer Vorgesetzten haben. So wird ein besonderes Untersystem der Entscheidungen, Befehle und anderen Akten des Managements (Leitung), im Rahmen der Organisation als System, erschaffen. Im Rahmen dieses (Unter)Systems wird das Entscheiden und Befehlen der Untermittarebeiter stimuliert, aber selbstinitiativ (einstimmig mit den Befehlen der Vorgesetzten) und nicht im Sinne der Eigenwilligkeit (außerhalb des benannten Rahmens). Die Entscheidung kann angesehen werden als: Recht auf das Entscheiden, informativer Proceß, Lösung der Probleme der Organisation und Proceß des Denkens.⁴ Das Recht auf das Entscheiden, wie es angeführt wurde, haben alle in der Organisation, mit dem das die Entscheidungen der nidrigeren

⁴ Sehe weiter in: Стевановић, О. (2003). *Руковођење у полицији*. Београд: Полицијска академија.

Stufen mit den Entscheidungen auf den höheren Stufen einstimmig sein müssen. Als der Informationsproceß, stellt die Entscheidung die Transformation der Informationen an der Relation Eingang, Durchgang, Ausgang, dar. Einzelne Theoretiker und Praktiker aus dem Gebiet der Entscheidung erleben diese Funktion als Lösung der Organisationsprobleme. Dabei kann man unter dem Problem eine Frage auf die schwierig eine gute Antwort gegeben werden kann, meinen. Also, dieser Zugang bedenkt die Entscheidung als einen Weg zum Kommen zu guten Antworten auf schwierige Fragen. Letztens, als Proceß des Denkens, stellt das Entscheiden eine Reihe technologisch abhenger Phasen dar, und das: Begreifung des Problems, Suche einer Lösung und Prüfung der Lösung.⁵

Das Entscheiden im allgemeinen Sinne hat zwei Phasen: Vorbereitung der Entscheidung und Erbringung der Entscheidung. Die Phase der Vorbereitung der Entscheidung enthält die Feststellung mehrerer möglichen Varianten der Lösung des Problems, und die Phase der unmittelbaren Erbringung der Entscheidung enthält die Wahl der optimalen Variante, womit die ausgesuchte Lösung die Entscheidung wird. Das Ziel des Entscheidens ist die Erbringung der Entscheidungen. Die Entscheidung ist jeder subjektiver Akt des bevollmächtigten Managers die aus den Entscheidungen seiner Vorgesetzten entsteht oder aus eigener Verpflichtung und Rechten auf Entscheiden, im Einklang mit der Einschätzung der Situation. Die Entscheidung ist die Grundlage für das Vorgehen jeder Organisation in der Durchführung des Ziles, beziehungsweise Voraussetzung und Grundlage der Aktion die zur Verwirklichung des definierten Zieles führt.

Die Qualität des Managements (Leitung) hängt am meisten von der Qualität der Entscheidungen ab. Der Leiter tritt selbstständig der Erbringung der Entscheidungen an auf der sogenannten „Schwelle des Entscheidens“ die die „Denkengrenze“ vorstellt, das heißt, dieser Zeitpunkt in den Gedanken des Leiters wenn es nötig ist die Entscheidung zu erbringen. Die Schwelle des Entscheidens bestimmen: der Wunsch, die Möglichkeit, das Bedürfnis, das Wünschbare und die Zuverlässigkeit. Der Wunsch das ein Problem gelöst wird ist der Ausgangspunkt des Managers in Erbringung einer Entscheidung. Sie ist eine subjektive Kategorie, beziehungsweise hängt vom Wunsch des Entscheidungserbringers, ein Problem zu lösen, ab, mit dem das es aus seiner Zuständigkeit hervorgeht (Rechte und Verpflichtungen). Damit das bedenkte Problem gelöst wird ist es nötig das dafür

⁵ Siehe weiter in: Миловановић, Р. (1998). *Полицијска психологија*, 109.

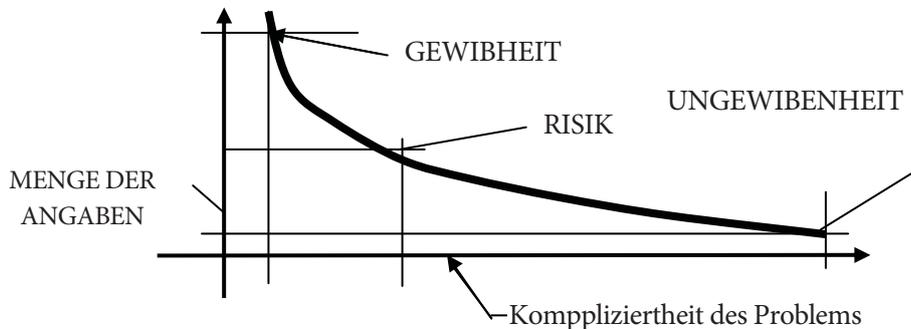
auch Möglichkeiten bestehen. Mit der Synthese des Wunsches und der Möglichkeit das ein Problem gelöst wird kommt man zum Bedürfnis. Also, die Bedürfnisse äußern den Grad der Lösung des Problems, das gegenseitigen Verhältnis des Wunsches und der Möglichkeit zuführend. Das Wünschbare ist zum Unterschied von dem subjektivem Wunsch des Mangers einzelne Probleme zu lösen, eine objektive Kategorie die aus der Legitimität des Zieles der Lösung der Probleme hervorkommt und seiner Übereinstimmigkeit mit den Zielen der organisation. Also, die Entscheidungen können wünschbar und unwünschbar sein. Zuletzt, die Zuverlässigkeit ist die Glaubwürdigkeit der Realisierung der Entscheidung, was heißt das sie genügend sein muss für die Erbringung der Entscheidung, und wenn möglich das sie je größer desto besser ist. Jede Entscheidung enthält im Grundsatz nächste Elemente: den Grundgedanken, Aufgaben der Organisationseinheiten, versicherung des Angagierens und die Weise der Verwirklichung des Managements. Der Grundgedanke enthält die Antworten auf die Fragen „was“ und „wie“ soll man durchführen. Die Aufgaben der Organisationseinheiten beinhalten ihre Verteilung und Aktivitäten die sie mit einem bestimmten Ziel machen sollen. Die Versicherung des Angagierens beinhaltet Antworten auf die Fragen „wer“, „wann“, „wo“ und „wie“ die besten Voraussetzungen erschaffen soll (wenn möglich optimale) für das Angagieren der Träger der schwerpunkt Aktivitäten. Zuletzt, die Weise der Verwirklichung des Managements soll auf alle Fragen der Strukturierung der Verantwortung, die Weise der Erledigung der Funktionen des Managemenst, die Stellen der Leitungsorgane und Mangers, die Weise gegenseitigen Kommunikation, usw., die Antworten geben.

Die Entscheidungen werden nach mehreren Kriterien geteilt. *Nach der Form* werden die Entscheidungen geteilt auf: gedankliche und schriftliche. *Nach dem Organisationsniveau* werden die Entscheidungen geteilt auf: strategische, operative (koordinierte) und taktische (operative). *Nach der Allgemeinheit* werden die Entscheidungen geteilt auf: allgemeine, besondere und einzelne. *Nach dem Inhalt* werden die Entscheidungen geteilt auf: grundsätzliche, zusätzliche, helfende und rutine. *Nach der Weise der Erbringung* werden die Entscheidungen geteilt auf: vollständige und unvollständige. *Nach den Voraussetzungen in den sie erbracht werden* werden die Entscheidungen geteilt auf: programmierte und unprogramierte. Durch das Kreuzen der angeführten Kriterien bekommt man eine komplekse Typologie der Entscheidungen. Zum Beispiel, so können wir eine Entscheidung

bekommen die schriftlich, taktisch und helfend (der Plan der Verbindung der taktischen Einheit für die Ausführung der Aufgabe von taktischer Bedeutung) ist.

Ohne Bezug auf die Art, eine gute Entscheidung muss: zeitlich, zweckmäßig, durchführbar, geschützt, kompatibel und elastisch sein. Die Zeitlichkeit der Entscheidung versteht das das besser eine schlechte Entscheidung ist als keine. Die Zweckmäßigkeit versteht das die Entscheidung übereinstimmend mit dem Ziele, wegen dem sie erbracht wird, ist. Die Durchführbarkeit versteht die realitet der Verwicklung des Zieles definiert mit der Entscheidung. Die Geschutztheit der Entscheidung versteht ihre Geheimität in Bezug auf alle die nicht bevollmächtigt sind von ihrer Bestehung und ihrem Inhalt zu wissen. Die Kompatibilität der Entscheidung versteht das Einverständnis der Entscheidung der unteren Organe in Bezug auf die Entscheidungen der oberen Organe. Zuletzt, die Elastitet der Entscheidung versteht ihre Anpassheit den Änderungen dem Zustand des Problems, für welche Lösung sie erbracht wurde. *Arten der Entscheidungen – Gewißheit, Riskieren, Ungewißheit.*

Nach der zeitgemäßen Theorie des Entscheidens wird das Entscheiden geteilt auf das was vorbereitet und realisiert wird in den Voraussetzungen der Gewißheit, des Riskierens und der Ungewißheit. Die Kriterien, nach denen diese Aufteilung durchgeführt worden ist, sind: Menge der Angaben, die Kompliziertheit des Problems und die Bekanntheit der Gesetzgebung der Entwicklung der Erscheinung. Die gegenseitigen Verhältnisse des Entscheidens bei Gewißheit, Riskieren und Ungewißheit, in Bezug auf zwei erstangeführte Kriterien wird mit dem nächster Grafik angezeigt.



Aus der nageführten Grafik kann beschloßen werden, das die Gewißheit die Situation vorstellt in der eine große Menge Angaben anwesend ist, und die

Kompliziertheit des Problems ist klein. Andererseits, das Riskieren ist die Situation die eine mittlere Menge der Angaben und mittlere Kompliziertheit des Problems vorstellt. Zuletzt, die Ungewißheit entspricht der Situation die bestimmt ist mit kleiner Anzahl der Angaben und mit großer Kompliziertheit des Problems.

ENTSCHEIDEN BEI GEWIBHEIT

Im kürzesten, die Situation der Gewißheit ist die in der alle Tatsachen, verbunden mit Zustand des Problems, bekannt sind! Die Entscheidung bei Gewißheit geschieht dann wenn: nur ein möglicher Zustand des Problems besteht, bzw. wenn mehrere Zustände des Problems bestehen, wobei man genau weiß welcher geschehen wird!

Die Entscheidung bei Gewißheit ist möglich zu illustrieren durch den Fall der Verteilung. Zum Beispiel, es ist nötig zwei Feuerlöschleinheiten, zum Löschen zwei Feuer, zu verteilen! Dabei, jede von den beiden Einheiten verfügt über verschiedene Feuerlöschapparaten, und die Feuer sind selbst unterschiedlich! Natürlich, unser Interesse ist das die Feuer schnellstens gelöscht werden, damit der Schaden durch sie angerichtet je kleiner ist! Die Zeit der Löschung der einzelnen Art der Feuer, mit der entsprechenden Anzahl und Art der Apparaten, mit denen die Einheiten ausgestattet sind, ist in der nächsten Tabelle angegeben!

| FL⁶-Aparat \ Feuer | F1⁷ | F2 |
|---|-----------------------|-----------|
| A1⁸ | 7 ⁹ | 17 |
| A2 | 11 | 9 |

Die Lösung des Problems:

| LÖSUNG | KOMBINATION | ZEIT GESAMMT | ERGEBNIS |
|-----------------------------------|--|---------------------|-----------------|
| L₁¹⁰ | A ₁ -F ₁ A ₂ -F ₂ | 7+9 | 16 |
| L₂ | A ₁ -F ₂ A ₂ -F ₁ | 17+11 | 28 |

⁶ FL – Feuerlösch.

⁷ F1 – Feuer 1.

⁸ A1 – Aparat 1.

⁹ 7 – Zeit in Minuten.

¹⁰ L1 – Lösung 1.

Aus dem angeführten Beispiel kann beschloßen werden das die Einteilung der ersten Feuerlöschinheit (eigentlich der ersten Art der Aparate) bei dem ersten Feuer, und der zweiten Einheit (Aparate) beim zweiten, eine optimale Lösung in der gegebener Situation ist, denn damit wird die Zeit der Feuerlöschung minimalisiert. Also, mit solch einer Feuerlöschung ist die Erreichung des Zieles in 16 Minuten vorgesehen, und mit der übriggebliebener Verteilung würde es länger dauern, dh. 28 Minuten.¹¹

Natürlich, die angeführte Dauer der Feuerlöschung würde in den angeführten Zeiten dauern, nur im Falle das die Feuer nacheinander gelöscht werden (wenn die erste Löschung beendet ist, beginnt die zweite). Im Falle das ihre Löschung gleichzeitig dauert (was realer ist), mit der ersten Einteilung würde die Löschung 9, und mit der zweiten 11 Minuten dauern, was das selbe Ergebnis gibt, im Sinne der optimalen Lösung, dh. wieder ist die erste Lösung optimal.

Die Entscheidung bei Gewißheit ist *gewöhnlich* nicht selbst das Problem! Indessen, es kann ein Problem werden falls das Maß der potentiellen Angaben (Tabelle) enorm groß ist, so das die Anzahl der Kombinationen sehr groß ist! Solche Probleme werden gelöst durch Anwendung der Mittel der informatischen Technik!

ENTSCHEIDUNG BEIM RISKIEREN

Das Riskieren ist die Möglichkeit (Warscheinlichkeit) der Entstehung der unerwünschten Folgen! Andererseits, die Analyse des Riskierens ist ein Vorgang der systematischen Forschung der Faktoren, die Einfluss auf die Ergebnisse, bei der Zuteilung der Warscheinlichkeiten der Entstehung der zukünftigen Zuständen, haben. Die nageführten Warscheinlichkeiten beschreiben die Risiken, beziehungsweise, ermöglichen die Bewertung der Lösung des Problems!

Die Entscheidung beim Riskieren ist eine Situation in der die Tatsachen über den Zustand des Problems unbekannt sind, aber es bestehen empirische und/oder objektive Evidenz über das Problem, was dem Entscheidungserbringer versichert das er den verschiedenen Zuständen des Problems die entsprechenden Warscheinlichkeiten des Antretens zuteilt! Wenn gesagt wird das die Zustände der

¹¹ Das angeführte Beispiel ist analog dem Beispiel 2.1. im Buch: Čupić, E. M., Tumala, R. M. V. (1991). *Savremeno odlučivanje – metodi i primena*, 71–73.

Natur unbekannt sind, denkt man nicht an das, das die Strukturen dieser Zustände unbekannt sind sondern man weiß nicht welche von ihnen geschehen wird!¹²

Also, die Situation der Entscheidung beim Riskieren charakterisieren: das Kenntnis der Aktionen die uns zur Auswahl stehen, der Zustand der Natur, wie auch die Wahrscheinlichkeit der Entstehung der Zustände der Natur! Dabei, das Ergebnis der Wahrscheinlichkeiten der zukünftigen Zuständen ist gleich 1!

Die Entscheidung über die optimale Aktion beim Riskieren beginnt vom Bedürfnis das man auf Grund der bekannten Angaben die erwarteten Effekte der Anwendung jeder von den potentiellen Aktionen, ausrechnet:

$$O_i = E_{i1}V_1 + E_{i2}V_2 + \dots + E_{ij}V_j = E_{im}V_m$$

Danach, auf Grund des früher definierten Kriteriums wird eine von den Aktionen ausgesucht die sich realisieren wird (es wird entschieden). Der Typ der Kriterien bei der Entscheidung unter den Bedingungen des Riskierens ist maximin (maksimin)!

Auf Grund der durchgeführten Analyse der Entscheidung beim Riskieren, stellt sich die Frage seiner Anwendung. Die Entscheidung beim Riskieren ermöglicht die Lösung des Problems: die optimale Verwaltung der Vorräte, Verwaltung der Produktivität und Qualität, Ausfall der technischen Systeme usw.¹³ also, die Anwendung der Entscheidung beim Riskieren ist anwesend beim Domain des Krisenmanagements, besonders im Gebiet der logistischen Sicherheit (zB. Verkehr und anderes)!

Das Beispiel der Entscheidung beim Riskieren mit dem das Angeführte illustriert werden kann bezieht sich auf die Verwaltung der Vorräte, zum Beispiel in Organisationen zuständig für Sanationen der Folgen der auserordentlichen Geschehnissen (Krisensituationen allgemein). Jede Organisation zuständig für Sanationen der Folgen der auserordentlichen Geschehnissen, besonders ihre logistischen Untersysteme, haben das Problem der Bestimmung der Mengen der einzelnen Arten der Artikel der materiel-technischen Mittel, um die Bedürfnisse der Nutzer zufriedenzustellen. Andererseits, die Mengen die angeschafft werden können müssen minimisiert werde vom Aspekt der ekonomität. Also, die Kriterien der Entscheidung in diesem Falle sind Kontradiktor. Einerseits ist es nötig die Bedürfnisse der Nutzer zu befriedigen, die schwer oder überhaupt nicht

¹² *Ibid.*, 73.

¹³ *Ibid.*

vorhersehbar sind, und andererseits ist es nötig je weniger finanzielle Mittel zu verbrauchen, bzw. je größere Ersparnisse im Budget zu verwirklichen. Die angeführten Alternativen, die Ausgänge der Krisensituationen (Zustand des Problems) und die verwirklichten Ersparnisse, abhingend von den angeführten Größen, sind in der nächsten Tabelle angegeben.

| Zustand des Problems (Ergebnisse) Varianten der Anschaffung 1. Artikels | Wahrscheinlichkeit der Nachfrage 1. Artikels (10%) | Wahrscheinlichkeit der Nachfrage 1. Artikels (40%) | Wahrscheinlichkeit der Nachfrage 1. Artikels (30%) | Wahrscheinlichkeit der Nachfrage 1. Artikels (20%) |
|--|--|---|--|--|
| 11 Stück | 0 | 20 | 40 | 60 |
| 12 Stück | 100 | 0 | 20 | 40 |
| 13 Stück | 200 | 100 | 0 | 20 |
| 14 Stück | 300 | 200 | 100 | 0 |

Wenn die *erste Variante der Anschaffung (11 Stück)* angewendet wird, haben wir die Situation in der der erwarteten Effekte der vorgenommenen Aktion, auf Grund der vorher angeführten Formel:

$$O(11 \text{ Stück}) = 0 \times 0,1 + 20 \times 0,4 + 40 \times 0,3 + 60 \times 0,2 = 32;$$

Analog zu dem haben wir da die erwarteten Effekte der restlichen Varianten:

$$O(12 \text{ Stück}) = 100 \times 0,1 + 0 \times 0,4 + 20 \times 0,3 + 40 \times 0,2 = 24;$$

$$O(13 \text{ Stück}) = 200 \times 0,1 + 100 \times 0,4 + 0 \times 0,3 + 20 \times 0,2 = 64;$$

$$O(14 \text{ Stück}) = 300 \times 0,1 + 200 \times 0,4 + 100 \times 0,3 + 0 \times 0,2 = 140.$$

Die Wahl der optimalen Lösung, erschließt der Entscheidungserbringer auf Grund des Vergleichens der erwarteten Effekte der Anwendung einer der Varianten der Anschaffung in Bezug auf das Kriterium „minimales Bedauern“.¹⁴ aus dem Angeführten tretet hervor das $140 > 64 > 32 > 24$ (**minimales Bedauern**). Das heißt das die zweite Lösung optimal ist, denn mit seiner Anwendung kann er den kleinsten Verlust der finanziellen Mittel erwarten, mit der Befriedigung des Ersuchens der Nutzer.

¹⁴ *Ibid.*, 73–76.

ENTSCHEIDUNG BEI UNGEWIBHEIT

Die Situation der Ungewißheit ist die, bei der die Tatsachen über den Zustand des Problems unbekannt sind und wenn alle Informationen, auf Grund deren man die Wahrscheinlichkeit der Bestehung der einzelnen Zustände zuteilen könnte! Verschieden von der Situation des Riskierens, das Entscheiden in den Voraussetzungen der Ungewißheit charakterisiert die Abwesenheit der objektiven oder empirischer Evidenz über Wahrscheinlichkeiten der Bestehung der zukünftigen Zustände der betrachteten Erscheinungen!¹⁵

Eines der Grundmerkmale der Krise-, besonders konflikten Situationen ist ein großes Niveau der Ungewißheit! Die Ungewißheit ist Folge: (I) mangel der Angaben, (II) Unmöglichkeit der Beeinflußung auf einzelne Faktoren 1) Führung und 2) Durchführung und (III) Unwissenheit der Gesetzmäßigkeit der Entwicklung der Erscheinungen im konkreten Falle! Also, als Ungewiß kann eine Situation betrachtet werden in der große Wahrscheinlichkeit besteht das eine Überraschung entsteht.

Auf Grund der grundsätzlichen Merkmale der Ungewißheit, und in Ansicht nehmend die Entscheidung bei Gewißheit und beim Riskieren, können wir die Frage stellen: "Ob entscheiden bei Ungewißheit überhaupt möglich ist"? Antwortend auf diese Frage können wir beschließen das es doch möglich ist, aber es ist nötig es dem Entscheiden beim Riskieren zu nähern.

Entscheiden in den Voraussetzungen der Ungewißheit ist möglich zu realisieren mit der Beachtung einer der beiden Zugänge: *ohne Beursachung* und *mit Beursachung*! Entscheidung ohne Beursachung ist möglich zu realisieren auf zwei Weisen: 1) *verschieden Kriterien der Entscheidung anwendend* und 2) *durch Anwendung objektiver und subjektiver Apriori Verteilung der Wahrscheinlichkeiten*!

Verschiedene Kriterien¹⁶ des Entscheidens ermöglichen die Äußerung des Willens des Managers im Sinne der Definierung der erwünschten Ergebnisse, dh. dem Grad der Verwirklichung des Zieles, und in diesem Falle basieren sie auf ökonomischen Folgen! Die Entscheidung ohne Beursachung ist möglich zu realisieren durch verschiedene Kriterien, und das: *maximin*, *minimax*, *maximax* und dem Kriterium der *maximalen Gläubigkeit*.

¹⁵ Erweitert sehen in: Milovanović, M. (2004). *Odlučivanje u borbenim dejstvima*. Beograd: Vojna akademija.

¹⁶ Kriterium (grie.kritērion) ist ein Maß, Ansammlung der Vorschriften zum beurteilen von etwas, Zeichen des Findens... (Byжаклпја, 1996/7: 464).

Maximin Kriterium ist bekannter als das Kriterium des Pesimismus. Die Lösung ausgesucht nach diesem Kriterium heißt maximin Lösung! Zu dem kommt man auf die Weise das für jede Lösung ein minimaler Gewinn gefunden wird, wonach zwischen diesen minimalen der maximale Gewinn ausgesucht wird! Der ausgesuchte Gewinn entspricht der besten – optimalen Lösung nach diesem Kriterium!

Minimax Kriterium ist die Ergänzung des maximin Kriteriums, und bekannt ist er als Kriterium der Wünsche! Die Lösung erbracht nach diesem Kriterium heißt minimax Lösung! Zu dem kommt man auf die Weise das für jede Lösung ein maximales Bedauern gefunden wird, wonach zwischen diesen – maximalen, das minimale Bedauern ausgesucht wird! Das ausgesuchte Bedauern entspricht der besten – optimalen Lösung, nach diesem Kriterium!

Maximax Kriterium ist bekannt auch als *Kriterium des Optimismus!* Also, dieses Kriterium ist der Kontrast zum maximin Kriterium! Mit seiner beachtung ist es nötig die maximalen Gewinne, durch Anwendung jeder Lösung, zu definieren, wonach zwischen diesen – maximalen Lösungen, das mit dem maximalen Gewinn ausgesucht wird! Der ausgesuchte Gewinn entspricht der besten – optimalen Lösung, nach diesem Kriterium!

Kriterium der maximalen Gläubigkeit bezieht sich auf den Zustand mit der größten Wahrscheinlichkeit des Auftretens. Also, der Entscheidungserbringer teilt die Wahrscheinlichkeiten des Auftretens den Zuständen zu, und danach sucht er den Zustand mit der größten Wahrscheinlichkeit des Auftreten, aus! Diesem Zustand entsprechen bestimmte Aktionen, wobei der Entscheidungserbringer die mit dem größten Gewinn aussucht!

Apriori Verteilung der Wahrscheinlichkeiten ist ein Vorgang der die Folge des Mangels der Angaben über die Zuteilung der Wahrscheinlichkeit des Auftretens den einzelnen Zuständen, ist. Dieses Problem übergeht man mit dem La Place – System zur Verteilung der Schwierigkeit (Wahrscheinlichkeit) des Auftretens der einzelnen zustände!

Das angeführte System ist eksplizit und nützt der Zuteilung der Schwierigkeit des Auftretens der Zustände in bestimmten Situationen des Entscheidens! Dieses System heißt Apriori – Verteilung, und kann objektiv und subjektiv sein!

Das Entscheiden bei Ungewißheit ohne Beursachung stellt ein Proces belastet durch mehrerere Schwächen, dar. Also, ihn charakterisieren: subjektivität des

Entscheidungserbringer, relative Veralterung der Angaben, das Bedürfnis nach Nutzung der Angaben aus der Vergangenheit in der Funktion des Entscheidens über zukünftiges Angagieren, usw.

Wegen allem Angeführtem in Bezug auf Entscheiden ohne Beursachung wurde das *Entscheiden bei Ungewißheit mit Beursachung* entwickelt! Die angeführte Art des Entscheidens stellt ein Proceß dar in dem nicht Wesentlich ist die beste Entscheidung auszusuchen sondern die beste Regel des Entscheidens!¹⁷ also die Ergebnisse des Entscheidens ind diesen Voraussetzungen hängen genau von dem Aussuchen der angeführten Regel des Entscheidens ab, wobei es im Einklang mit dem ausgesuchten Kriterium sein muß!¹⁸

Aposteriore Analyse stellt die Technik der Aussuchung der Regel des Entscheidens dar! Dabei, apriore Informationen sind Angaben über den Zustand des Problems vor der Beursachung und stellen den Anfangspunkt der Aposterioren Analyse dar! Die angeführte Analyse ist eine Art der Analyse mit der apriore Informationen mit den Informationen bekommen mit der aposterioren Analyse kombiniert! Das Ergebnis der aposterioren Analyse ist die gleichnamige Wahrscheinlichkeit, bzw. die Einteilung der Wahrscheinlichkeiten! Zu diesem Zweck wurde die Bayes Teorema entwickelt.

Bayes Teorema ist das Werkzeug zum Korrigieren der apriori Wahrscheinlichkeit, der Informationen bekommen durch Beursachung! Analog bis jetzt dem Angeführten, das Ergebnis der Bayes Teorema ist die aposteriore Verteilung der Wahrscheinlichkeit!¹⁹

ABSCHLUß

Die Zeitgemäße Theorie des Entscheidens ist Teil der Wissenschaft über das Entscheiden in dem die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Art der Erbringung und der Durchführung der Entscheidungen, systematisiert sind. Diese Theorie basiert auf der systematischen Analyse (Zugang und Methoden), dem Method der Timerbeit, der Anwendung der Informatischen Technik und Tehnologie, den quantitativen Wissensmethoden, wie auch durch Beachtung der Intuition, Erfahrung

¹⁷ Dabei ersten ausgeführte Beursachung (zB. Eksperiment, Forschung und Ähn.) bringt zu einer unabsichtlichen Änderung!

¹⁸ Erweitert sehen in: Čupić, E. M., Tumala, R. M. V. (1991). *Savremeno odlučivanje – metodi i primena*. Beograd: Naučna knjiga.

¹⁹ Über das Bayes Teorema kann man mehr sehen in: *Ibid*, 135–148.

und Verstandsbedenkem (Ergebniss der logischen Analyse) des Entscheidungserbringer. Der Sinn solch eines Zugangs dem Entscheiden ist gute Erbringung und Durchführung der Entscheidungen in allen, rechnend auch auf die schwerden möglichen Zustände in denen sich Organisationen und der Entscheidungserbringer, finden können, zu vergewissern. Natürlich, dieses versteht das die zeitgemäße Theorie des Entscheidens nicht nur Anwendbar ist, sondern auch erwünscht zur Zeit der Lösung der Krise.

Vom Aspekt der Zeitgemäßen Theorie des Entscheidens, Erbringung und Durchführung der Entscheidungen, wird eingeteilt nach den Voraussetzungen in denen sich die angeführten Aktivitäten realisieren, auf das in Voraussetzungen der Wahrscheinlichkeit, des Riskierens und der Unwahrscheinlichkeit, geschieht. Dabei, das Entscheiden in Krisensituationen stimmt das was sich auf die Situation der Unwahrscheinlichkeit bezieht, überein. Aber, um gut su entscheiden in den Voraussetzungen der Unwahrscheinlichkeit ist es nötig auch gut zu kennen das Entscheiden in Voraussetzungen des Riskierens und der Unwahrscheinlichkeit. Dieses ist besonders bedeutend wegen dem das man in den Voraussetzungen der Unwahrscheinlichkeiten entscheiden könnte ist es nötig die Situation der zu nähern die charakteristisch ist für das Riskieren.

Das wissenschaftliche Entscheiden würde nicht wissenschaftlich sein wenn es nicht mit wissenschaftlichen Methoden realisiert würde. Zwischen denen nehmen einen bestimmten Platz die Methoden der Quantitativen Analyse, dh. Methoden der operativen Forschungen. Es handelt sich um Methoden deren Sinn in Versorgung der Quantitativen Anzeiger den Entscheidungserbringern ist, auf Grund deren sie sich qualitativer zwischen möglichen Lösungen des Problems entscheiden können.

AUSGESUCHTE LITERATUR

- Borović, S., Milićević, M. (2001). *Zbirka zadataka iz odabranih oblasti operacionih istraživanja*. Beograd: Vojna akademija.
- Бујаклија, М. (1996/7). *Лексикон страних речи и израза*. Београд: Просвета.
- Expert Choice (EC 2000 (Trial version))*. Softwarepacket, Expert Choice. Pittsburg: The decision Support Software Company.
- Petrić, J., Šarenac, L., Kojić, Z. (1988). *Operaciona istraživanja – zbirka rešenih zadataka, knjiga 2*. Beograd: Naučna knjiga.
- Nikolić, I., Borović, S. (1996). *Višekriterijumska optimizacija*. Beograd: ZMS.
- Миловановић, М. (1998). *Полицијска психологија*. Београд: Полицијска академија.

- Milovanović, M. (2004). *Odlučivanje u borbenim dejstvima*. Beograd: Vojna akademija.
- Petrić, J., Petrić, Z. (1996). *Operaciona istraživanja u vojsci*. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
- Стевановић, О. (2003). *Руковођење у полицији*. Београд: Полицијска академија.
- Čurić, E. M., Tumala, R. M. V. (1991). *Savremeno odlučivanje – metodi i primena*. Beograd: Naučna knjiga.

ОДЛУЧИВАЊЕ ТОКОМ КРИЗНИХ СИТУАЦИЈА

Сажетак: Одлучивање је прошло кроз различите фазе развоја. Најпре је постојао традиционалистички приступ одлучивању, у оквиру којег је постојало уверење да је за ваљано доношење одлука потребан таленат. На овај начин је фаворизована интуиција, односно способност појединаца да доносе ваљане одлуке у условима мањка информација. Након тога, искуственим погледом на одлучивање фаворизовало се искуство појединаца, тј. временом развијена способност ваљаног доношења одлука на бази знања о актуелном проблему које је стечено радом на решавању истих или сличних проблема. Здраворазумски приступ одлучивању је фаворизовао логичку анализу, као метод доношења одлука. Најзад, научни приступ одлучивању фаворизује научне методе као начин ваљаног одлучивања.

Научни приступ одлучивању формализован је савременом теоријом одлучивања. Њена полазишта су системска анализа, научне методе (пре свега квантитативне (математичке)), тимски метод рада, информатичка техника и технологија као средства подршке одлучивању, као и узимање у обзир интуиције, искуства и логичке анализе доносилаца одлука. Имајући то у виду, савремена теорија одлучивања разматра се овим саопштењем као потенцијално оптималан модел за решавање проблема управљања током решавања конфликта и криза.

Са аспекта савремене теорије одлучивања, доношење и спровођење одлука дели се према условима у којима се наведене активности реализују, на оно које се дешава у условима извесности, ризика и неизвесности. При томе, одлучивању у кризним ситуацијама одговара оно које се односи на ситуацију неизвесности. Међутим, да би се ваљано одлучивало у условима неизвесности, потребно је добро познавати одлучивање и у условима ризика и извесности. Ово је посебно значајно због тога што је, да би се у условима неизвесности могло одлучивати, ту ситуацију потребно приближити оној која је карактеристична за ризик.

Кризно одлучивање не би било научно да се не реализује научним методама. Међу њима посебно место заузимају методе квантитативне анализе, тј. методе операционих истраживања. Ради се о методама чији је смисао да доносиоцима одлука обезбеде квантитативне показатеље на основу којих они могу квалитетније да се опредељују између могућих решења проблема.