

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)  
Институт философии

Заведующий Кафедрой  
конфликтологии  
\_\_\_\_\_ А.И. Стребков

Председатель ГАК  
\_\_\_\_\_

Выпускная квалификационная работа на тему:

*ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ КАК ПРИЧИНА ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО  
КОНФЛИКТА*

Направление 37.03.02 – Конфликтология

Рецензент:  
к.п.н., старший преподаватель  
Аллахвердов М.В.

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Выполнила:  
студентка бакалавриата  
Кудрявцева Анастасия Витальевна

\_\_\_\_\_ (подпись)

Научный руководитель:  
Доцент,  
Иванова Е.Л.

\_\_\_\_\_ (подпись)

Санкт-Петербург  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛАВА 1. Теоретические основы исследования.....</b>	<b>6</b>
1.1. Понятие выбора и альтернатив.....	6
1.2. Стратегии принятия решения и их виды.....	11
1.3. Понятие внутриличностного конфликта.....	21
<b>ГЛАВА 2. Выбор стратегии как фактор, провоцирующий конфликт.....</b>	<b>29</b>
2.1. Конфликтогенность разных способов выбора стратегии.....	29
2.2. Исследование факторов внутриличностного конфликта при выборе стратегии принятия решения.....	35
2.3. Способы оптимизации выбора для профилактики внутриличностного конфликта.....	54
Заключение.....	65
Список литературы.....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Практически любую проблему в жизни человека можно охарактеризовать как проблему выбора: выбор предмета, направления, характера действия, варианта желаемого результата и так далее. Выбор — своеобразный инструмент конструирования реальности.

Профессиональная и личная жизнь индивидов состоит из принятия решений. Выбор обуславливает поведение людей в сфере экономики, политики, ежедневной социальной жизни. Вследствие глобальных изменений и экономических кризисов в последнее время возрастает интерес к психологическим аспектам принятия решения и процессу, который ему предшествует: развивается наука поведенческой экономики, изучаются психологические аспекты и иррациональные основы выбора.

Наименее изученным представляется не аспект принятия решения как такового, а выбор стратегии, опираясь на которую, субъект будет данное решение принимать. Это может быть связано с тем, что стратегии, несмотря на наличие как формальных, так и неформальных видов, больше ассоциируются с теорией принятия решения, которая носит рациональный нормативный характер.

Выбор стратегии, тем не менее, отражает мотивы и ценности индивида, а также обуславливает сам процесс принятия решения. Проблематика выбора неразрывно связана с темой конфликта: необходимость корректировки собственных интересов, невозможность сочетания всех желаемых альтернатив. Поскольку в данной работе поднимается тема выбора стратегии, которая апеллирует к внутреннему решению субъекта, будут рассмотрены особенности формирования и последствий внутриличностного (внутреннего) конфликта на почве необходимости этого выбора.

Проблема внутреннего конфликта активно изучалась как в психологии, так и в конфликтологии. Она представлена в трудах К. Левина,<sup>1</sup> А. Лурии,<sup>2</sup> В. Мерлина,<sup>3</sup> А. Леонтьева,<sup>4</sup> К. Хорни<sup>5</sup> и многих других отечественных и зарубежных исследователей.

Взаимосвязь внутреннего конфликта с поведением, влияющем на окружающую действительность, подробно рассмотрена в работах Эрика Берна.<sup>6</sup>

Вопрос выбора стратегий принятия решения освещался в работах Дж. Лерера. В них также рассмотрены основные виды стратегий принятия решения, психологические аспекты поведения индивида в критических ситуациях и возможные последствия неверного выбора.

Изучение аспектов выбора сегодня наиболее популярно в сфере поведенческой экономики. Эта проблема широко представлена в работах Герберта Саймона,<sup>7</sup> Дэниеля Канемона и Амоса Тверски,<sup>8</sup> Дэниэла Ариели<sup>9</sup>, Джорджа Акерлофа и Роберта Шиллера<sup>10</sup> и многих других исследователей.

Об интересе к вопросу выбора и процессам, которые ему предшествуют, также свидетельствует появление научно-популярной литературы, раскрывающей как внутренние, так и внешние факторы, обуславливающие принятие решения: «Тайны мозга» М. Шермера,<sup>11</sup> «Предсказуемая

<sup>1</sup> См.: Левин К. Теория поля в социальных науках. — СПб., 2000. С. 286–298.

<sup>2</sup> См.: Лурия А.Р. Экспериментальные конфликты у человека / Проблемы современной психологии: учен. зап. моск. гос. института экспериментальной психологии. — М.; Л., 1930. С. 98-137.

<sup>3</sup> См.: Мерлин, В.С. Развитие личности в психологическом конфликте – Москва; Воронеж, 2005 // Конфликтология : хрестоматия : учебное пособие / сост. Н.И. Леонов. – 3-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : Издательство НПО 'МОДЭК', 2005. С. 73-81.

<sup>4</sup> См.: Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975. С. 130.

<sup>5</sup> См.: Хорни К. Наши внутренние конфликты, Академический проект 2007. С. 198.

<sup>6</sup> См.: Берна Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений / пер. с англ. А. А. Грузберга; терминологическая правка В. Данченка. — К.: PSYLIB, 2004. — С. 166.

<sup>7</sup> См.: Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T.Ely Lecture // American Economic Review, May 1978, v.68, no.2, P.1–16.

<sup>8</sup> См.: Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. – Харьков: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. С. 632.

<sup>9</sup> См.: Ариэли Д. Предсказуемая иррациональность. — М.:Манн, Иванов и Фербер. 2010. С. 296.

<sup>10</sup> См.: Акерлоф А.Дж, Шиллер Дж. Р. Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой. — М.:Юнайтед Пресс. 2010. С. 280.

<sup>11</sup> См.: Шермер, М. Тайны мозга. Почему мы во все верим; [пер. с англ. У. Сапциной]. – М.: Эксмо, 2015. С. 560.

рациональность» Д. Ариэли,<sup>12</sup> «Как мы принимаем решения» Дж. Лерера<sup>13</sup> и другие подобные работы.

Таким образом, сегодня существует ярко выраженный интерес к проблематике не только самого выбора, но и аспектов, которые его обуславливают и предшествуют ему. Поэтому представляется актуальной тема, заявленная в данной работе, так как она апеллирует к мало изученному аспекту, а также раскрывает процесс принятия решения с внутренней стороны.

Для изучения проблем, связанных с темой принятия решения, необходима модель, с помощью которой можно узнать поведенческие и психологические особенности данного процесса у индивидов. Поскольку наибольший интерес представляет изучение сложного выбора, т.е. имеющего значительное влияние на последующую жизнь субъекта, в качестве прикладного аспекта данной работы было проведено исследование моделей выбора высшего учебного заведения среди абитуриентов. В рамках исследования были изучены основные критерии, определяющие выбор вуза, причины их формирования, а также основные стратегии принятия решения, используемые абитуриентами. Описание исследования и его результаты представлены в третьем параграфе второй главы.

Цель настоящей работы — выявить параметры, провоцирующие конфликт при выборе стратегии принятия решения.

Объектом является выбор стратегии принятия решения.

Предметом — факторы, провоцирующие конфликт при выборе стратегии принятия решения.

В рамках данной ВКР ставятся следующие задачи:

1. проанализировать ключевые понятия, используемые в работе;
2. дать описание наиболее общих стратегий принятия решения;

---

<sup>12</sup> См.: Ариэли Д. Предсказуемая иррациональность. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2010. С. 296.

<sup>13</sup> См.: Лерер Дж. Как мы принимаем решения. М.: Corpus. 2010. С. 352.

3. определить факторы риска возникновения внутриличностного конфликта при выборе стратегии принятия решения;
4. провести исследование того, по каким критериям абитуриенты выбирают высшее учебное заведение;
5. описать способы оптимизации выбора для профилактики внутриличностного конфликта.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 1.1. ПОНЯТИЕ ВЫБОРА И АЛЬТЕРНАТИВ.

Ключевое понятие данной работы — выбор. Именно он рассматривается как источник внутреннего конфликта. Поскольку тема исследования лежит в лоне нескольких различных сфер, представляется необходимым рассмотреть термин «выбор» с точки зрения различных направлений: экономики, психологии и социологии.

Выбор с точки зрения экономики интересен в контексте капиталистической парадигмы общества, где значительная доля решений, принимаемых человеком, ассоциируется с потреблением, покупкой. Так, индивид может принимать решения с точки зрения экономического субъекта при устройстве на работу, продавая свою рабочую силу, при поступлении в высшее учебное заведение, покупая образовательные услуги, и так далее.

Так, с точки зрения экономической теории, выбор — одна из важнейших стадий процессов принятия экономических решений, заключающаяся в отборе одного из вариантов действий из набора возможных вариантов (альтернатив).<sup>14</sup> Можно отметить, что в экономической теории подчеркивается наличие нескольких альтернатив, видимо, понятных лицу, принимающему решения. Основной акцент в определении понятия отводится объективному описанию процесса и внешним последствиям. Так, выбор экономического субъекта, в первую очередь, это процесс отсеивания неподходящих альтернатив, с целью продолжения работы на следующей стадии процесса принятия решений с той, что в большей степени удовлетворяет его требованиям.

---

<sup>14</sup> См.: Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М. 2007. С. 495.

В психологии диапазон трактовок выбора очень широкий. Для данной работы наибольший интерес представляют трактовки, лежащие на стыке конфликтологии и психологии, подчеркивающие конфликтогенный аспект выбора. Так, К. Левин. В теории поля определяет выбор как вид конфликта, между движущими силами.<sup>15</sup> Здесь возможно несколько вариантов, которые созвучны с видами мотивационного конфликта: выбор между двумя положительными валентностями, двумя отрицательными валентностями, или, когда положительная и отрицательная валентности находятся в одном направлении. Важным здесь представляется то, что автор делает акцент на осуществлении выбора, исходя из ценностей субъекта.<sup>16</sup>

Экономическая трактовка выбора представляется наиболее рациональной из всех, наиболее обращенной вовне.

Существует несколько видов выбора, с которыми может столкнуться индивид.

Первый вариант — сравнение альтернатив по известному критерию. Этот вид выбора считается самым простым, так как индивиду известны критерии для сравнения, и он не чувствует растерянности или неопределенности.<sup>17</sup>

Второй вид выбора называется смысловым. Он значительно выше по уровню сложности, чем первый вариант. В этом случае критерий не известен, и индивид вынужден конструировать его самостоятельно. Необходимость подобного выбора актуальна в новой для человека ситуации, для ориентации в которой у него недостаточно опыта.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> См.: Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб., 2000. С. 286–298.

<sup>16</sup> См.: Носкова Н.В. Психология выбора в контексте возрастного развития человека // СПЖ. 2004. №19. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-vybora-v-kontekste-voznrastnogo-razvitiya-cheloveka> (дата обращения: 13.05.2017).

<sup>17</sup> См.: Леонтьев Д. А., Пилипко Н. В. Выбор как деятельность: личностные детерминанты и возможности формирования. Вопросы психологии, Москва. 1994. Вып. 4 С. 98-110.

<sup>18</sup> См.: Леонтьев Д. А., Пилипко Н. В. Выбор как деятельность: личностные детерминанты и возможности формирования. Вопросы психологии, Москва. 1994. Вып. 4 С. 98-110.



Третий вариант выбора — самый сложный. В этом случае отсутствуют и критерии, и альтернативы. Он называется жизненным. Это выбор одного из вариантов своего будущего, который теоретически доступен сейчас.<sup>19</sup>

В теории целеполаганий выбор рассматривается в контексте выбора целей в ситуации неопределенности. Так, целеполагание определяется как процесс выбора в ситуации неопределенности.<sup>20</sup> В соответствии с Н. В. Наумовой и Ю. М. Швалбом, этот процесс подчиняется пяти принципам:

1. сфера целей альтернативна;
2. выбор должен быть антиномичен, т. е. необходимо исходить из того, что крайние позиции выбора несовместимы;
3. по крайней мере один из элементов целеполагания будет не определен;
4. в процессе выбор предполагается ситуация волевого принятия решения, которое вызвано принципиальной неоптимизированностью выбора;
5. принцип свободного структурирования и интерпретации выбора.<sup>21</sup>

Так, в психологической интерпретации выбора существенный акцент сделан на внутреннем отражении процесса. Здесь подчеркивается и ситуация неопределенности, т.е. уже приближенная к ситуации неизвестности, хаотичности, случайности,<sup>22</sup> и состояние конфликта, о котором говорит К. Левин. Данные факторы отсылают к внутренней плоскости процесса выбора, где превалируют индивидуальные особенности индивида и его иррациональные составляющие.

---

<sup>19</sup> См. Там же.

<sup>20</sup> См.: *Наумова Н. Ф.* Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения. М., 1985. С. 575.

<sup>21</sup> См. Там же.

<sup>22</sup> См.: *Первушина. О.Н.* Человек и неопределенность: на подступах к постановке проблемы // Вестник НГУ. Серия: Психология. 2007. Т.1. Вып.1. С. 11–19.

В социологическом аспекте выбора рассматривается как отдача предпочтения чему-либо или кому-либо.<sup>23</sup> В социологии также в отдельном порядке рассматривается теория рационального выбора, основывающаяся на теории социального обмена и теориях рационального выбора в экономике. ТРВ гласит, что социальная жизнь может быть объяснена с точки зрения рациональных выборов отдельных индивидов. Т.е. каждый индивид выбирает ту деятельность, которая принесет наилучший конечный результат.<sup>24</sup>

Так, суммируя три парадигмы трактовки понятия выбора, можно выделить три его ипостаси. Выбор — это процесс определения лучшей альтернативы из ряда предлагаемых; специфический вид внутреннего конфликта; способ конструирования социального пути отдельного индивида.

В названии данной ВКР выбор заявлен как причина внутреннего конфликта. Так, в рамках этой работы выбор будет рассматриваться как разрешение неопределенности в контексте множества альтернатив.<sup>25</sup> В данном случае, при анализе этого понятия и связанных с ним явлений, будет сделан акцент не на воплощенном на практике конечном решении, а ментальном процессе, которое ему предшествует.

При рассмотрении многочисленных определений выбора, неоднократно употреблялся термин «альтернатива». Его трактовка также может быть многозначной, несмотря на первичную полноту понятия. Так, в экономической теории альтернатива рассматривается как один из возможных вариантов экономического поведения, сравниваемый с другими вариантами, в целях выбора наилучшего.<sup>26</sup> Второй трактовкой альтернативы служит управленческое решение, противопоставляемое другому решению, исключающему данное.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Antinazi. Энциклопедия социологии, 2009 // Словари и энциклопедии на Академике. URL: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения: 20.04.17).

<sup>24</sup> См.: Кошев Э.Б. Теория рационального выбора в истории социологии // ИСОМ. 2012. №5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-ratsionalnogo-vybora-v-istorii-sotsiologii> (дата обращения: 13.05.2017).

<sup>25</sup> См.: Общая психология. Словарь. Под ред. А.В. Петровского // URL <http://www.insai.ru/slovar/vybor> (дата обращения: 22.04.17).

<sup>26</sup> См.: Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999. С. 479.

<sup>27</sup> См. Там же.

В контексте экономической парадигмы подчеркивается невозможность сочетания альтернатив, их взаимоисключающий характер. Такой же акцент сделан в определении в контексте психологической сферы. Там альтернатива рассматривается как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими понятиями.<sup>28</sup> Интересно, что если в экономике альтернатива рассматривается в качестве какого-то объекта, когда нужно сделать выбор между этим объектом и его конкурентом, то в психологии альтернатива рассматривается как условие, в котором оказывается субъект. Т.е. в первую очередь, сама ситуация воспринимается как требующая выбора.

Акцент на ситуации присутствует и в социологической парадигме. Здесь альтернатива определяется как необходимость выбора одного из двух возможных вариантов действий.<sup>29</sup> Как и в ситуации с понятием выбора, в контексте социологии снова можно проследить акцент на действии. Действие, в отличие от понятия или предмета, подразумевает активный акт, провоцирующий какое-то дальнейшее развитие. Здесь прослеживается взаимосвязь между выбором отдельного индивида и его влияние на систему общества в целом.

В данной работе под альтернативой будет подразумеваться, вероятно, наиболее широкое её понимание — один из возможных вариантов выбора. Это обусловлено тем, что в контексте настоящей ВКР проблема выбора не рассматривается в пределах какой-то одной конкретной сферы.

---

<sup>28</sup> Энциклопедический словарь по психологии и педагогике. 2013. // Словари и энциклопедии на Академике URL: [http://psychology\\_pedagogy.academic.ru/3661](http://psychology_pedagogy.academic.ru/3661) (дата обращения 22.04.17).

<sup>29</sup> См.: Толковый словарь по социологии. 2013. // Словари и энциклопедии на Академике URL: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения 22.04.17).

## 1.2. СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И ИХ ВИДЫ.

Прежде чем перейти к определению понятия стратегии принятия решений, еще одному ключевом термину, необходимо рассмотреть самые общие виды теорий принятия решений.

Теория принятия решений как научная область зародилась примерно в середине 20 века. Её главная задача — исследование того, как люди принимают решения, а также выработка методологического аппарата, который позволит принимать эти решения наиболее успешно.

В настоящее время в теории принятия решений существует два основных подхода: дескриптивный и нормативный. Нормативный подход трактует теорию с точки зрения норматизации и математизации. Дескриптивный — с точки зрения описания и психологии.<sup>30</sup>

Нормативная теория предписывает людям, как им следует принимать решения, и предлагает разнообразные методы, которые можно использовать для выбора наилучшей альтернативы в сложных ситуациях. Это формальная теория, базирующаяся на науке исследования операций. Она включает в себя математические методы в экономике, количественный подход в менеджменте и базируется на максимизации полезности. Индивид в ней близок к субъекту, рассматриваемому в контексте классической экономической теории: рациональному индивиду, стремящемуся преумножить свою пользу. На практике, применение исключительно нормативной теории сталкивается с рядом проблем: субъект не может представить все возможные варианты, просчитать последствия выбора, влияние внешних факторов и так далее.<sup>31</sup>

Пробелы нормативной теории заполняет дескриптивная. Дескриптивная теория базируется на концепции ограниченной рациональности,

---

<sup>30</sup> См.: Конспект лекций по курсу «Управленческие решения в организации», Санкт-Петербург, 2008. С. 40.

<sup>31</sup> См. Там же.

предложенной Гербертом Саймоном<sup>32</sup> и развитой Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски.<sup>33</sup> Она рассматривает человека не как рационально действующего субъекта, а как субъекта, принимающего решения, удовлетворяющие его потребности. Эти решения не полностью оптимальны, как в нормативном подходе, но, тем не менее, проходят критерий пригодности. Дескриптивная теория стремится объяснить, как люди принимают решения в реальном мире. Она утверждает, что люди упрощают ситуацию, потому что не могут проанализировать её целиком; упрощают сами критерии, регулируя свой уровень притязаний; упрощают сам выбор, отдавая предпочтение первой удовлетворяющей притязаниям альтернативе. Так, дескриптивная теория стремится ответить на следующие вопросы:

1. «как возникает представление о ситуации принятия решения?
2. Как люди оценивают последствия принимаемых решений?
3. Как люди оценивают вероятности различных факторов, влияющих на принятие решений?
4. Какие правила и стратегии используют люди для принятия решений в различных ситуациях?
5. Как на людей влияют различные факторы, управляющие процессом принятия решений?»<sup>34</sup>

В данной работе будет рассмотрено, какой из подходов чаще используется субъектами на практике, и какой из них наиболее эффективен по критерию удовлетворенности принятым решением.

Само принятие решений в контексте ГПР рассматривается как особый процесс деятельности человека, направленный на выбор наилучшего варианта

---

<sup>32</sup> См. *Herbert A. Simon*. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T.Ely Lecture // *American Economic Review*, May 1978, v.68, no.2, p.1–16.

<sup>33</sup> См. *Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски*. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. – Харьков: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. С. 632.

<sup>34</sup> Конспект лекций по курсу «Управленческие решения в организации», Санкт-Петербург, 2008, С. 15.

действий.<sup>35</sup> Если вспомнить определение понятия выбора в трех разных контекстах, можно отметить, что определении принятия решения, рассмотренное здесь, неким образом сочетает их. Здесь есть акцент на выборе «наилучшего варианта», который отсылает к экономике; на «процессе деятельности», отсылающего к психологии; и на «варианте действия», что относится к социологии. Таким образом, принятие решения — целостный и многогранный процесс. В контексте данной работы под принятием решения будет подразумеваться определение, данное выше в контексте ТПР.

Существует довольно широкое множество стратегий принятия решений. Можно выделить 4 наиболее общих типа: оптимизирующая, удовлетворяющая, максимизирующая и минимизирующая.<sup>36</sup> Каждая из них будет рассмотрена подробнее.

Под самой же стратегией может пониматься план действий в условиях неопределенности,<sup>37</sup> наиболее общий план действия в отличие от тактики,<sup>38</sup> установление последовательности мышления и поведения для получения результата или опыта.<sup>39</sup> Рассмотрим каждое из данных определений подробнее.

Стратегию как план действий в условиях неопределенности трактует экономическая теория. В рамках этой парадигмы стратегия определяется через внешние обстоятельства, в которые помещен субъект. Подчеркивается ситуация, предшествующая выбору, т.е. ситуация неопределенности, которая изначально подразумевает наличие нескольких вариантов решения.

Социология определяет стратегию как общий план действий. Здесь подчеркивается не совокупность конкретных методов, а скорее их

<sup>35</sup> См.: Крюкова Т.В. Основы теории принятия решений в конфликте: Учеб. пособие. — СПб., 2005. С. 88.

<sup>36</sup> См.: Maryam T.A., Habeeb O. Theories And Strategies of Good Decision Making, International journal of scientific & technology research. V. 1, issue 10, November 2012, P. 4.

<sup>37</sup> См.: Экономика. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. 2000. С. 356.

<sup>38</sup> См.: Antinazi. Энциклопедия социологии, 2009 // Словари и энциклопедии на Академике. URL: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения: 20.04.17).

<sup>39</sup> См.: Краткий толковый психолого-психиатрический словарь. Под ред. Игишева. 2008. // Словари и энциклопедии на Академике. URL: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения: 25.04.17).

укрупненная группа, по которой можно понять лишь общий характер и направление.

Еще одно определение стратегии дано в рамках психологии. В этой парадигме сделан важный акцент на взаимосвязи мышления и поведения. Таким образом, подчеркивается неделимость материального воплощения действий и результатов стратегии принятия решения и мыслительного процесса, который предшествует активному воплощению и сопровождает его. Из этого вытекает «осознанность» как элемент подобной стратегии. Это значит, что стратегия сама по себе минимизирует спонтанность решения, обеспечивает в той или иной степени осознание этого решения субъектом.

В данной работе под стратегией принятия решения будет пониматься общий план действий, находящий выражение в поведении субъекта.

Еще одно важное понятие в контексте данной работы — лицо, принимающее решение или ЛПР. Т.В. Крюкова определяет ЛПР как человека, «фактически осуществляющего выбор наилучшего варианта действий».<sup>40</sup> В одном ряду с ЛПР Крюкова вводит понятие владельца проблема, т.е. лица, который должен решать эту проблему по мнению окружающих. Однако, ЛПР и владелец проблемы не всегда являются одним и тем же лицом.<sup>41</sup>

В теории принятия решений считается, что различные варианты выбора (принятия решения) характеризуются для субъекта различными показателями привлекательности. Эти показатели называются критериями. Именно по критериям лицо, принимающее решение оценивает и сравнивает альтернативы.

Помимо определения видов стратегий принятия решений, необходимо описать возможные существующие виды самих решений. Решения могут быть классифицированы по различным основаниям.

#### 1. «По степени повторяемости проблемы:

---

<sup>40</sup> Крюкова Т.В. Основы теории принятия решений в конфликте: Учеб. пособие. — СПб., 2005. С. 7.

<sup>41</sup> См. Там же.

- 1.1. Традиционные (неоднократно встречающиеся в практике). Решения здесь – выбор из имеющихся альтернатив.
- 1.2. Нетипичные (нестандартные). Поиск решений здесь связан с генерацией новых альтернатив.
2. По значимости цели:
  - 2.1. Стратегические (самостоятельные).
  - 2.2. Тактические (решения используются в качестве средства достижения цели более высокого порядка).
3. По сфере воздействия:
  - 3.1. Локальные - результат управленческих решений может сказаться на одном или нескольких элементах системы.
  - 3.2. Глобальные – решения влияют на функционировании системы в целом.
4. По длительности реализации:
  - 4.1. Долгосрочные решение – если между принятием решения и завершением его реализации проходит несколько лет.
  - 4.2. Краткосрочные – если срок небольшой.
5. По прогнозируемым последствиям решений:
  - 5.1. Корректируемые - большинство управленческих решений поддаются корректировке в целях устранения отклонений или учета новых факторов.
  - 5.2. Некорректируемые - решения, последствия которых необратимы.
6. По характеру используемой информации, в зависимости от полноты и достоверности информации:
  - 6.1. Детерминированные (принимаемые в условиях определенности).
  - 6.2. Вероятностные (принимаемые в условиях риска и неопределенности). Большинство решений являются вероятностными.



7. По методам разработки решения:
  - 7.1. Формализованные (выполненные с использованием математических методов).
  - 7.2. Неформализованные (основанные на интуиции и здравом смысле). На практике большинство решений носит комбинированный характер, т.е. применяются попеременно формальные процедуры и неформальные методы.
8. По числу критериев выбора:
  - 8.1. Многокритериальные решения - если выбранная альтернатива должна удовлетворять нескольким критериям.
  - 8.2. Однокритериальные – если критерий один.
9. По форме принятия:
  - 9.1. Коллегиальные (такая форма принятия решений снижает оперативность и размывает ответственность, но препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора).
  - 9.2. Единоличные.
10. По способу фиксации решений:
  - 10.1. Документированные.
  - 10.2. Недокументированные.»<sup>42</sup>

Существуют и менее стандартные классификации решений. Так, Роберт Харрис выделяет четыре вида решений.

Решение «да или нет», в оригинале «decisions whether». Это такое решение, которое необходимо принять до того, как субъект приступит к оценке альтернатив. Это может быть решение по поводу целесообразности и необходимости какого-то действия. Подобные решения часто принимаются по принципу оценки плюсов и минусов. Харрис отмечает, что велика опасность

---

<sup>42</sup> Лекции по теории принятия решений Экономического университета им. Г.В. Плеханова // URL: <http://su0.ru/O321> (дата обращения 29.04.17).

возникновения заблуждения, будто принятие решения начинается с оценки альтернатив, в то время как еще до этого этапа одно из решений уже было принято.<sup>43</sup>

Второй вид решений — решения «между», в оригинале «decisions which». Это решение как раз включает в себя оценку альтернатив и выбор одной из их числа. Выбор основывается на том, в какой степени та или иная альтернатива отвечает ранее сформированным критериям.<sup>44</sup>

Третий вид решений — условные решения, в оригинале «contingent decisions». Это такие решения, которые субъект готов принять при выполнении определенных условий. Например, он готов отдать документы в определенный вуз, только если получит в нем стипендию на обучение. Довольно часто подобные решения внутренне принимаются субъектами заранее, далее они просто ждут подходящих условий для их воплощения. Это внутреннее принятие может также происходить неосознанно. Так, субъект может не придавать критериям четкой формулировки, но принять решение, если сложившиеся обстоятельства этим критериям удовлетворят.<sup>45</sup>

Решения четвертого вида — условные альтернативы, в оригинале «contingent alternatives». Это принятие нескольких возможных альтернативы, в зависимости от сложившихся условий. Так, субъект может предусмотреть несколько вариантов развития событий в зависимости от того, в каких обстоятельствах он окажется. Харрис приводит такой пример: если завтра будет дождливо или облачно, наш самолет приземлится в ближайшем пункте, а если небо будет чистым, то мы полетим прямо на Север. Или, если мы поймем, что из-за какой-то мелкой поломки остатки горючего составляют менее 50 галлонов на минуту, то мы вернемся в свой аэропорт для ремонта.

---

<sup>43</sup> См.: *Harris R.* Introduction to decision making. 2009 // URL: <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> (дата обращения 25.04.17)

<sup>44</sup> См. Там же.

<sup>45</sup> См.: *Harris R.* Introduction to decision making. 2009 // URL: <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> (дата обращения 25.04.17)

Однако, если горючего останется больше 50 галлонов на минуту, то мы продолжим путь и устраним неисправности по возвращении.<sup>46</sup>

Харрис также подчеркивает, что принятие решения — не линейный, а рекурсивный процесс. Так, субъект может возвращаться к уже прошедшему этапу, вносить изменения, а затем идти дальше. Это может происходить, в частности, из-за того, что какая-то альтернатива оказывается настолько привлекательной по одному из параметров, что субъект готов скорректировать критерии, которые уже были установлены.

В классификации видов решений для дальнейшего анализа наиболее важен пункт «методы разработки». Как правило, по этому основанию решения подразделяются на формализованные и неформализованные. Исходя из этого, стратегии принятия решений также делятся на две большие группы: формализованные и неформализованные.

К формализованным стратегиям принятия решения часто относят исключительно математические методы. Однако, в более широком понимании, в этой группе можно отнести все стратегии, имеющие не субъективные, рациональные основания, принимаемые на основе формализованных критериев.

Число стратегий, представляющих ту или иную группу, крайне высоко. Здесь будут представлены наиболее широко распространенные из них.<sup>47</sup>

Стратегия оптимизации. Это стратегия выбора наилучшей опции из предложенных альтернатив. Эффективность этой стратегии зависит от важности проблемы, временных ограничений, доступности ресурсов, стоимости остальных альтернатив и психологии лица, принимающего решение. В этой стратегии также рекомендуется наложить определенные ограничения на альтернативы, для того, чтобы ограничить их круг.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> См. там же.

<sup>47</sup> См.: *Maryam T.A., Habeeb O. Theories And Strategies of Good Decision Making, International journal of scientific & technology research. V. 1, issue 10, November 2012, P. 4.*

<sup>48</sup> См.: Там же.

Стратегия максимизации. Данная стратегия предлагает совершать решение исходя из того, какая альтернатива обеспечивает наибольшую выгоду. В случае принятия условного решения, о котором шла речь выше, эту стратегию часто называют «стратегией оптимиста», так как субъект, использующий её, предполагает наилучший вариант развития событий. Впрочем, данная стратегия рекомендована к использованию в тех случаях, когда вероятность риска невелика или последствия неудачи весьма безболезненны и могут быть нивелированы.<sup>49</sup>

Максиминная стратегия. Задача этой стратегии — максимизировать минимум. Из возможных альтернатив выбирается та, которая предполагает минимальный риск. Также эту стратегию в противовес предыдущей, называют стратегией пессимиста. Её рекомендуют использовать в ситуациях, когда вероятность риска очень высока, а последствия неверного решения нельзя нивелировать или сгладить.<sup>50</sup>

Менее структурирована информация по неформальным стратегиям принятия решения. Так, их основанием определяют здравый смысл, эмоции, интуицию.<sup>51</sup> Слабое информационное поле по этой проблеме может быть обусловлено тем, что на данный момент, тема принятия решения, наиболее развита в областях IT, математики, экономики, управления персоналом и стратегического менеджмента. Сферы психологии и конфликтологии касаются этого вопроса лишь косвенно, в границах своих предметов.

Ввиду отсутствия существующей классификации, в данной работе неформальные стратегии принятия решения будут распределены по своим основаниям: эмоции, здравый смысл, интуиция.<sup>52</sup>

Эмоциональной основой обладает стратегия удовлетворения. В соответствии с этой стратегией, нужно выбирать наиболее привлекательную

---

<sup>49</sup> См.: *Maryam T.A., Habeeb O.* Theories And Strategies of Good Decision Making, International journal of scientific & technology research. V. 1, issue 10, November 2012, P. 4.

<sup>50</sup> См.: Там же.

<sup>51</sup> См.: конспект лекций по курсу «Управленческие решения в организации», Санкт-Петербург, 2008, С. 40.

<sup>52</sup> См.: *Пахомов А. П., Судьина Н.Е.* Эмоциональные аспекты процесса принятия решений: термодинамический подход // Экспериментальная психология. 2013. Том 6. № 3. С. 31–52.

альтернативу, а не самую лучшую по совокупности параметров. Эта стратегия чаще используется в ситуациях, когда необходимо быстро принять решение по какому-то малозначимому вопросу, где сиюминутные условия и состояние субъекта важнее долгосрочных последствий.

Стратегия, опирающаяся на здравый смысл, актуальна в ситуации, где отсутствуют закономерности, доступные для просчета. Таким образом, субъект принимает решение, опираясь на прошлый опыт и уже существующие знания об аналогичных ситуациях. Эта стратегия подходит для поведения в незнакомой ситуации, когда риски принятия неверного решения невелики.

Стратегия, опирающаяся на интуицию. Данная стратегия хорошо подходит для ситуаций, модель которых субъекту хорошо знакома. В таких условиях интуиция облегчает работу по принятию решения, используя старые образцы поведения. Эта стратегия хорошо подходит для знакомых ситуаций, с которыми у субъекта обширный опыт взаимодействия. В таких ситуациях на интуитивную стратегию можно полагаться вне зависимости от рисков.

Неформальные стратегии принятия решения пересекаются с иррациональными основами выбора. Джона Лерера в книге «Как мы принимаем решения» разделил ситуации на две группы в зависимости от того, какое основание (рациональное или иррациональное) больше подходит для решения.<sup>53</sup>

Согласно Дж. Лереру, неформальные стратегии будут эффективны в ситуациях, хорошо знакомых субъекту, или случаях, когда события развиваются случайным, хаотичным образом, не имея четких закономерностей. Формальные же стратегии больше подходят для принятия решений с высокой долей риска, возможностью формализованных критериев, а также в условиях тех ситуаций, в которых у субъекта отсутствует накопленный практический опыт.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> См.: Лерер Дж. Как мы принимаем решения. М.: Corpus. 2010. С. 150.

<sup>54</sup> См. Там же.

Так, в контексте данной работы под стратегией принятия решения подразумевается общий план действий, находящий выражение в поведении субъекта. Этот план базируется на одном из оснований, наиболее важном для субъекта критерии. Стратегии принятия решения могут быть основаны на рациональном подходе, связанном с математикой и норматизацией или иррациональном, опирающемся на эмоции и чувства.

Существует огромное многообразие стратегий принятия решения. В данной работе рассматривается 6 основных: стратегия оптимизации, стратеги максимизации, максиминная стратегия, стратегия удовлетворения, стратегия интуиции и здравого смысла.

В дальнейшем тексте работы будут подробно рассмотрены основные виды стратегий принятия решения, их конфликтный потенциал, а также взаимосвязь с мотивами субъекта.

### **1.3. ПОНЯТИЕ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА.**

Одним из ключевых понятий в работе также является понятие внутреннего (внутриличностного) конфликта. Вопросы, связанные с ним, затрагивают, в первую очередь, область психологии и конфликтологии. В широком же смысле, проблема внутреннего конфликта так или иначе отражается на всех областях жизни. По сути, человек имеет дело с конфликтом каждый раз, когда принимает решение. Карен Хорни пишет: «исключительным правом человека, как и его бременем, является способность делать выбор, необходимость принимать решения. Мы можем и обязаны выбирать между противоположными желаниями».<sup>55</sup>

Пожалуй, наиболее широко известной является трактовка внутриличностного конфликта, выдвинутая З. Фрейдом.<sup>56</sup> В соответствии с

---

<sup>55</sup> Хорни К. Наши внутренние конфликты, Академический проект 2007. С. 11.

<sup>56</sup> См.: Фрейд З. Я и оно //Хрестоматия по истории психологии. Под ред. Гальперина П. Я., Ждан А. Н. М.: Изд-во МГУ, 1980. С. 184-188.

психоаналитической теорией, человек конфликтен по своей природе. В нем от рождения борются две противоположные силы: эрос и танатос. Внутриличностный конфликт — следствие борьбы между ними. Суть этих борьбы — амбивалентность человеческих чувств, которая и доходит до состояния конфликта, проявляясь в неврозе. Наиболее полно этот процесс иллюстрируется структурой личности. По Фрейду, внутренний мир человека включает в себя три составляющие: «Оно» ( Id ), «Я» ( Ego ) и «Сверх-Я» ( Super - Ego ).

«Оно» — это иррациональная, врожденная составляющая, подчиненная принципу удовольствия. «Я» — разумная составляющая. «Я» приводит бессознательные импульсы к требованиям реальности. Последняя ступень — Сверх-Я, «цензурная» составляющая, представленная социальными нормами и ценностями, предъявляемыми к личности обществом.

Основные внутренние противоречия личности складываются между «Оно» и «Сверх-Я», которые регулирует и разрешает «Я». Если «Я» не смогло разрешить противоречие, это приводит к возникновению глубоких переживаний, которые и характеризуют внутриличностный конфликт.<sup>57</sup>

Основываясь на психоаналитической парадигме, определение внутреннему конфликту дают Анцупов и Шипилов. В их трактовке внутриличностный конфликт — это «острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающие принятие решения».<sup>58</sup> Необходимо отметить акцент, сделанный в определении на «принятие решения». Поскольку Анцупов и Шипилов, в первую очередь, воспринимаются как теоретики конфликтологии, они, признавая, что внутриличностный конфликт лежит в рамках деятельности психологии, создают компромиссную трактовку, подчеркивая взаимосвязь внутриличностных проблем и действий во внешнем мире.

---

<sup>57</sup> См.: Анцупов, Шипилов. Конфликтология // URL: [http://sob-rgsu.narod.ru/files/Antsupov\\_Shipilov\\_Some\\_Konfliktologiya.htm#5.1](http://sob-rgsu.narod.ru/files/Antsupov_Shipilov_Some_Konfliktologiya.htm#5.1). (Дата обращения: 15.04.17)

<sup>58</sup> Там же.

Анцупов и Шипилов выделяют следующие виды внутреннего конфликта:

1. Мотивационный конфликт. Данный тип конфликта авторы характеризуют как конфликт между двумя равносильными, но разнонаправленными тенденциями, когда человек хочет сразу нескольких несовместимых вещей. В контексте стратегий это может быть ситуация противоречия между стремлением минимизировать риски и стремлением выбрать наиболее субъективно-привлекательную альтернативу.

2. Нравственный конфликт. Этот вид конфликта также известен как моральный или нормативный. Он может развиваться на фоне противоречия между субъективными желаниями и обязательствами. Так, в контексте выбора стратегий, это может быть конфликт между стремлением максимизировать выгоду (выбрать стратегию максимизации) и обязательством минимизировать риски (выбрать максиминную стратегию).

3. Конфликт нереализованного желания. Это конфликт между желаниями личности и действительностью, которая блокирует их удовлетворение. Так, желание невозможно удовлетворить из-за каких-то объективных обстоятельств. В случае выбора стратегии это может быть ситуация, в которой индивид вынужден выбрать путь, который определен обстоятельствами. Например, находясь в условиях недостатка информации, индивид вынужден положиться на неформальные стратегии принятия решения, даже если формальные кажутся ему наиболее привлекательными.

4. Ролевой конфликт. Данный тип включает в себя переживания по поводу несовместимости разных ролей. Это может быть невозможность одновременно реализовать несколько ролей, т.е. межролевой конфликт, а также внутриволевой конфликт, связанный с различным пониманием требований, предъявляемых самой личностью к выполнению одной роли. Примером межролевого конфликта при выборе стратегии принятия решения может быть ситуация, в которой субъекту необходимо скоординировать



взаимодействие между формальной и неформальной ролью, т.е. и формальной и неформальной стратегией принятия решения.

5. Адаптационный конфликт. В широком смысле это конфликт между субъектом и окружающей действительностью, точнее, требованиями субъекта к этой действительности и его реальными возможностями. Так, с точки зрения выбора стратегий это так же может быть конфликт между стремлением индивида выбрать формальную стратегию, и его невозможностью формализовать неизвестные критерии.

6. Конфликт неадекватной самооценки возникает из-за противоречия между запросами индивида и оценкой его возможностей. Так, в контексте выбора стратегий, это может быть конфликт между стремлением индивида принять решение с опорой на собственную интуицию и недостатком его опыта в данной сфере, незнанием ситуации и так далее.<sup>59</sup>

Среди психологов советского периода, занимавшихся изучением проблемы внутриличностного конфликта, необходимо отметить В. Мерлина,<sup>60</sup> А. Леонтьева,<sup>61</sup> Ф. Василюка<sup>62</sup> и А. Лурию.<sup>63</sup>

Лурья определяет внутриличностный конфликт как столкновение двух противоположно направленных, но равных по силе тенденций. Мерлин — как следствие неудовлетворенности глубоких актуальных личностных мотивов и отношений. Василюк — противостояние двух внутренних мотивов, отображающихся в сознании личности индивида в качестве противопоставленных целей. Леонтьев же рассматривал внутренний конфликт, как совершенно нормальное явление, свойственное любой личности в силу её противоречивости. По мнению Леонтьева, внутренний конфликт можно определить, как результат борьбы ранжированных по

<sup>59</sup> См.: *Анциупов Л. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. С. – 296 – 298.

<sup>60</sup> См.: *Мерлин, В.С.* Развитие личности в психологическом конфликте – Москва; Воронеж, 2005 // Конфликтология : хрестоматия : учебное пособие / сост. Н.И. Леонов. – 3-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : Издательство НПО 'МОДЭК', 2005. – С. 73-81.

<sup>61</sup> См.: *Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975. – С. 130.

<sup>62</sup> См.: *Василюк Ф.Е.* Психология переживания. — М., 1984. – С. 200.

<sup>63</sup> См.: *Лурья А.Р.* Экспериментальные конфликты у человека / Проблемы современной психологии: учен. зап. моск. гос. института экспериментальной психологии. — М.; Л., 1930. — С. 98-137.

иерархии мотивационных курсов личности. Так, можно сказать, что в отечественной психологии, в определениях внутреннего конфликта сделан яркий акцент на понятии мотивов и их несовместимости.<sup>64</sup>

Понятие мотива, наравне с желаниями и ценностями, фигурирует в теории К. Хорни. В своей книге «Наши внутренние конфликты» она анализирует природу этого явления, объясняет его взаимосвязь с неврозом и неразрывность с процессом принятия решения.<sup>65</sup>

Также Хорни выделяет несколько видов внутреннего конфликта:

- между различными равносильными, но несовместимыми желаниями;
- между желаниями и обязательствами;
- между двумя множествами ценностей.<sup>66</sup>

В контексте данной работы будем использовано определение внутреннего конфликта, данное Анцуповым и Шипиловым: острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающие принятие решения.<sup>67</sup> Это определение было выбрано по нескольким причинам:

- оно отражает взаимосвязь внутреннего конфликта с внешней средой;
- в нем присутствует акцент на сопряженности внутреннего конфликта с процессом принятия решения;
- в нем сделан акцент на конфликте как следствии какого-то затянувшегося процесса (затянувшейся борьбы).

---

<sup>64</sup> См.: Психология и психиатрия. Внутрличностный конфликт // URL: <http://psihomed.com/vnutrichnostnyy-konflikt/> (дата обращения: 25.04.17).

<sup>65</sup> См.: Хорни К. Наши внутренние конфликты, Академический проект 2007 г. 13 с.

<sup>66</sup> См. Там же.

<sup>67</sup> См.: Анцупов Л. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. С. — 296 – 298.

Большое внимание проблеме внутреннего конфликта уделяется в теории транзактного анализа Эрика Берна.<sup>68</sup> В рамках данной теории рассматривается три существующих эго-состояния человека: «родитель», «взрослый» и «ребенок». «Родитель» отвечает за контроль, нормы, запреты требования, одним словом, то, что должно соблюдать. В тех случаях, когда состояние «родителя» по какой-то причине блокируется, человек лишается моральных и нравственных установок, каких-то этических принципов. Эго-состояние «ребенка», напротив, включает в себя эмотивное начало человека. Для «ребенка» характерны две формы проявления. Первая — искренность, доверчивость, то, что свойственно ребенку, открыто проявляющему свои эмоции. Вторая — напротив, проявляется в сдержанности и конформности. Это «адаптивный ребенок», который поступает так, как его учит «родитель». Третье эго-состояние — «взрослый». Оно отличается способностью человека рационально оценивать ситуацию на основе собственного опыта, а не предписаний и установок. Именно это состояние отвечает за ответственность и процесс принятия решений.

Внутренний конфликт по Берну возникает тогда, когда «взрослый» теряет контроль над ситуацией и не координирует отношения между «родителем» и «ребенком». В этом случае может возникнуть типичный конфликт между «хочу» и «надо», т.е. между наивной открытой детской составляющей, стремящейся к удовольствию и взрослой, отвечающей за соблюдение норм, границ и правил.

Метод транзактного анализа широко применяется в психотерапии и конфликтологии. Он включает в себя анализ структуры личности, анализ транзакций в том числе скрытых, а также анализ жизненных сценариев. В настоящее время темой транзактного анализа активно занимаются Йэн Стюарт

---

<sup>68</sup> См.: Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений / пер. с англ. А. А. Грузберга; терминологическая правка В. Данченка. — К.: PSYLIB, 2004. — С. 166.

и Вэнн Джойс, в 2017 году переиздавшие книгу «Современный транзактный анализ».<sup>69</sup>

Таким образом, одно из ключевых понятий данной работы — выбор. В контексте ВКР он будет рассматриваться как разрешение неопределенности в контексте множества альтернатив.<sup>70</sup> В данном случае, при анализе этого понятия и связанных с ним явлений, будет сделан акцент не на решении, которое воплощено на практике, а на ментальном процессе, которое ему предшествует.

Под альтернативой будет подразумеваться один из возможных вариантов выбора. Выбор наиболее широкого определения обусловлен тем, что в контексте настоящей работы проблема выбора не рассматривается в пределах какой-то одной конкретной сферы.

Еще одним из базовых понятий является стратегия принятия решения. В целом, все возможные стратегии делятся на нормативные, связанные с рациональным началом, и ненормативные, связанные с началом иррациональным. В рамках работы под стратегией принятия решения будет подразумеваться общий план действий, находящий выражение в поведении субъекта. В основе этого плана лежит определяющий фактор, критерий, наиболее ценные для индивида. В дальнейшем тексте работы будут рассмотрены основные существующие виды стратегий принятия решения, их конфликтный потенциал, взаимосвязь с мотивами субъекта, а также последствия выбора той или иной стратегии.

Выбор стратегии взаимосвязан с двумя факторами: видом решения, которое необходимо принять и видом ситуации, в которой находится субъект. Следствия и особенности этой зависимости также будут проанализированы далее.

Стремление соединить две несовместимых стратегии действий, а также риски принятия неверного решения приводят к внутреннему конфликту.

---

<sup>69</sup> См.: *Стюарт И. Джойс В.* «Современный транзактный анализ», Спб.: Метанойя, 2017. С. 332.

<sup>70</sup> Общая психология. Словарь. Под ред. А.В. Петровского // URL <http://www.insai.ru/slovar/vybor> (дата обращения: 25.04.17)

Также конфликт может возникнуть из-за того, что выбор затрагивает ценностные установки индивида, вопросы его мотивации, самооценки и восприятия реальности. Данный вид конфликта является следствием проблем индивида во внешнем мире, которые находят отображение в его сознании.

В целом, основания для конфликта подобного рода могут быть разнообразными. В контексте данной работы наиболее актуален ценностно-мотивационный конфликт, сформулированный Анцуповым и Шипиловым в рамках конфликтологической парадигмы.

## ГЛАВА 2. ВЫБОР СТРАТЕГИИ КАК ФАКТОР, ПРОВОЦИРУЮЩИЙ КОНФЛИКТ.

### 2.1. КОНФЛИКТОГЕННОСТЬ РАЗНЫХ СПОСОБОВ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ.

Выбор стратегии принятия решения необходим для того, чтобы в зависимости от условий принять наиболее эффективное решение. Выбирать стратегию следует, опираясь на вид решения, которое необходимо принять, а также ситуацию, в которое происходит данный процесс.

В зависимости от ситуации и вида решения стратегии могут быть распределены следующим образом.

Таблица 1.

<b>Тип стратегии</b>	<b>Основа стратегии</b>	<b>Для каких решений будет эффективна</b>	<b>В каких ситуациях будет эффективна</b>
Стратегия оптимизации	Учитываются все значимые факторы: время, важность решения, доступность ресурсов, психологические особенности ЛПР и др.	Нетипичные, стратегические, глобальные, долгосрочные, некорректируемые, детерминированные, многокритериальные.	Незнакомые ситуации с высоким риском.
Стратегия максимизации	Следует выбирать альтернативу с максимальной выгодой.	Нетипичные, тактические, локальные, краткосрочные, корректируемые,	Незнакомые ситуации с низкой степенью риска.

		детерминированные, однокритериальные.	
Максиминная стратегия	Следует выбирать альтернативу с наименьшим риском.	Нетипичные, стратегические, глобальные, долгосрочные, некорректируемые, детерминированные, однокритериальные.	Высокий риск, незнакомая ситуация.
Стратегия удовлетворения	Предпочтение отдается наиболее привлекательной альтернативе.	Нетипичные, тактические, локальные, краткосрочные, корректируемые, вероятностные, однокритериальные.	Знакомая или незнакомая ситуация с низкой степенью риска.
Стратегия здравого смысла	Предпочтение отдается альтернативе, которую легче всего получить в данных условиях.	Традиционные, тактические и стратегические, локальные, краткосрочные, корректируемые, вероятностные, однокритериальные.	Низкий риск, знакомая ситуация.
Стратегия интуиции	Предпочтение отдается альтернативе, выбранной бессознательно, на основе прошлого опыта.	Традиционные, тактические, локальные, краткосрочные, корректируемые, вероятностные, многокритериальный или однокритериальный выбор.	Знакомая ситуация, низкая степень риска.

Таким образом, неформальные стратегии больше подходят для решений в знакомых ситуациях с низкой степенью риска. Для глобальных

многокритериальных решений в незнакомых ситуациях более эффективными будут формализованные стратегии.

Однако, выбор стратегии не всегда происходит осознанно, на него влияет множество факторов как внешних, так и внутренних.

В рамках данной работы представляется целесообразным рассмотреть выбор с точки зрения теории запланированного поведения А. Айзена.<sup>71</sup> В соответствии с этой теорией, намерение человека вести себя так или иначе, а значит, и делать тот или иной выбор, определяется тремя факторами: своим отношением к поведению (выбору); оценкой того, насколько это поведение (выбор) одобряют окружающие; а также возможностью контроля этого поведения (выбора). В ходе экспериментов, тестирующих данную модель, было выяснено, что разные факторы оказывают разную степень влияния на поведение. Так, наиболее влиятельными были признаны фактор своего отношения к этому поведению и фактор воспринимаемого контроля.<sup>72</sup>

Поскольку выбор выступает связующим процессом между ментальными усилиями индивидов и его поведением, а убеждения часто выступают основанием для выбора той или иной альтернативы, данная теория применима к проблеме, поднятой в настоящей работе.

Исходя из этого, наиболее влиятельными факторами для совершения выбора стратегии будет являться субъективное отношение ЛПР к данной стратегии и воспринимаемый контроль, т.е. воспринимаемая индивидом легкость и сложность воплощения этой стратегии на практике.

Субъективное отношение индивида может находиться под влиянием значимых субъектов, т.е. тех, кто имеет в его глазах достаточный авторитет. Это могут быть родственники, близкие друзья, коллеги, преподаватели и т.д. Воспринимаемый контроль связывают с понятием само-эффективности, т.е. оно отражает сложность воплощения решения не с объективной точки зрения,

---

<sup>71</sup> См.: *Ajzen I. The theory of planned behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1991. Vol.50. P.179–211.*

<sup>72</sup> См.: *Гулевич О.А., Сариева И.Р., Сильченко Д.В. Помощь первокурсникам как запланированное поведение: роль Я-концепции, С. 16*



а с точки зрения конкретного субъекта. Следовательно, поскольку основные факторы, оказывающие влияние, напрямую зависят от субъекта и его внутренней работы, возникает опасность нескоординированной его собственных внутренних интересов. Так, это может быть стремление пойти по упрощенному пути и совершить решение, основываясь на своей интуиции в сложной, рискованной, многокритериальной ситуации. Таким образом, необходимость выбора стратегии принятия решения неразрывно связана с внутриличностным конфликтом индивида.

Внутриличностный конфликт не возникает самопроизвольно. Он является ответом, внутренней реакцией человека на взаимодействия, происходящие во внешней социальной среде.

В контексте выбора стратегии принятия решения наиболее интересно рассмотреть классификацию, представленную Анцуповым и Шипиловым, которая была представлена в первой главе. В основе этой классификации лежит ценностно-мотивационная сфера личности.

Так, в рамках этой теории, причинами внутриличностного конфликта при выборе стратегии принятия решения могут стать разнонаправленные мотивации индивида, его нравственные и ценностные установки, нереализованные желания и проблемы с самооценкой, ролевой конфликт, а также проблемы восприятия и оценки действительности.

Для каждой из стратегий, рассмотренных в начале этого параграфа, характерен риск возникновения определенного типа внутриличностного конфликта.

Стратегия максимизации может спровоцировать возникновение конфликта, в основе которого лежат нереализованные желания и проблемы с самооценкой. Так, субъект стремится к максимальной цели, пренебрегая оценкой рисков. В случае неудачи он будет чувствовать себя подавленным, появится ощущение того, что он не справился с задачей, пускай шансы изначально и не были велики. Выбор стратегии максимизации часто связан с внутренним желанием «доказать что-то окружающим». Несмотря на то, что

стратегия относится к нормативной группе, в основе её выбора могут лежать иррациональные аспекты.

Максиминная стратегия может повлечь за собой конфликт на фоне проблем восприятия и оценки действительности. Так, выбирая наименее рискованный вариант индивид все же ждет от него удовлетворения своих запросов и потребностей. Желание минимизации рисков в его сознании сочетается с возможностью выбора привлекательной альтернативы. Так, субъект будет склонен приукрашивать наименее рискованную альтернативу, убеждая себя отдать ей предпочтение.

Стратегия удовлетворения содержит в себе конфликтогенный компонент в виде разнонаправленных мотиваций. В этом случае, как правило, индивид может стремиться удовлетворить два несовместимых запроса, например, сделать так, чтобы субъективно наиболее привлекательная альтернатива стала и наиболее «правильной», максимально эффективной в решении объективного вопроса.

Стратегия здравого смысла опасна возникновением конфликта восприятия действительности. Так, индивид может стремиться положиться на собственный опыт и одновременно сомневаться в том, что он подходит для данной ситуации.

Наиболее конфликтогенной представляется стратегия интуиции. Здесь может возникнуть как вышеуказанный конфликт восприятия действительности, так и конфликт мотиваций: стремление сделать выбор наиболее простым способом и при этом принять наиболее верное решение.

С одной стороны, наименее конфликтной можно считать стратегию оптимизации: в ней максимально учитываются все аспекты ситуации, которые способны определить решение. С другой стороны, данная стратегия требует кропотливой работы, к которой не всегда готов индивид. В этом случае высока вероятность возникновения конфликта между внутренними ценностями: стремлением сделать все качественно и продуманно и желанием как можно быстрее завершить этот процесс.

Таким образом, существует довольно обширная классификация решений самих по себе. В зависимости от характеристик решения и ситуации следует выбирать стратегию принятия решений.

Так, для сложных и незнакомых ситуаций, где решения обладают высокой степенью риска и носят глобальный характер, разумнее сделать выбор в пользу рациональных стратегий, поскольку они позволяют сформулировать имеющуюся информацию более четко. С другой стороны, в ситуациях, знакомых индивиду, логичнее положиться на интуицию и здравый смысл, так как прошлый опыт может подсказать более оптимальное решение.

Каждая из стратегий обладает своими преимуществами, недостатками и конфликтогенным потенциалом. В следующем параграфе будет проанализирован конфликтогенный потенциал каждой из рассмотренных ранее стратегий, причины его формирования и последствия развития.

## **2.2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА ПРИ ВЫБОРЕ СТРАТЕГИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.**

Внутриличностный конфликт может быть сформирован под воздействием различных факторов, как внешних, так и внутренних. Для понимания аспектов формирования внутреннего конфликта как следствия необходимости выбора стратегии принятия решения было проведено исследование моделей выбора университета среди учащихся выпускных классов, а также действующих студентов в 12 городах России. Выбор вуза — сложное многокритериальное решение, характер принятия которого крайне зависит как от самого субъекта, так и от окружающей его среды. Цель исследования — описать модель принятия решений, касающихся поступления в вузы со стороны абитуриентов. Для проведения исследования были поставлены следующие задачи:

- описать модель и процесс выбора и поступления в вузы;
- выделить источники, которые используются абитуриентами для сбора информации о вузах для поступления;
- выявить критерии, по которым абитуриенты подбирают вузы для поступления;
- описать основные причины, которые способствуют или ограничивают географическую мобильность абитуриентов в регионах.

Исследование проводилось в период с 4 апреля по 25 июня 2016 года и состояло из двух этапов. Первый этап представлял собой опрос 1097 учеников 10-11 классов из 20 физико-математических школ в 12 городах России методом самозаполнения бумажных анкет. Анкеты включали в себя вопросы о карьерных устремлениях школьников, их готовности к переезду, этапе выбора университета, списке рассматриваемых вузов и предпочтительных направлениях обучения.

Второй этап был представлен рядом глубинных интервью как с действующими студентами, так и с абитуриентами. Целью данного этапа было исследование мотиваций и барьеров абитуриентов относительно того, как необходимо делать выбор учебного заведения. Всего было проведено 23 глубинных интервью длительностью приблизительно от 35 до 90 минут каждое.

Благодаря проведению первого этапа были получены массивные данные о том, как школьники решают, в какие вузы будут подавать документы. Сначала школьники должны впервые узнать о тех вузах, которые релевантны их профессиональным интересам. Это происходит благодаря разным источникам: интернету (44%), знакомым людям – друзьям, родителям и учителям (42%), через сайты с рейтингами вузов (39%), от выпускников школы (26%), от представителей вузов (24%), от центров дополнительного образования (7%), от репетиторов (6%). Наиболее популярными источниками оказались: интернет, мнение знакомых и родителей, а также сайты с

рейтингами вузов. Эти же источники используются и тогда, когда школьники должны принять решение о том, подают ли документы в вуз или нет.

Само принятие этого решения связано с системой критериев, благодаря которым школьники выбирают вуз. Самый важный (и при этом очевидный) критерий — возможность получить в вузе образование, релевантное профессиональным интересам (по 5-бальной шкале оценка 4,82), а также общий престиж и известность вуза (по 5-бальной шкале оценка 4).

В ходе второго этапа исследования были выявлены критерии, как оказывающие влияние на сам выбор вуза, так и на выбор стратегии принятия решения.

К наиболее значительным критериям, формирующим представление абитуриента об университете относятся следующие:

- наличие общежитий и их состояние;
- престиж и известность университета;
- наличие олимпиад, обеспечивающих поступление;
- понятность специальности;
- внеучебная жизнь и атмосфера в вузе;
- мнение знакомых людей;
- географическая мобильность.

Критерий наличия необходимой специальности был отмечен всеми респондентами как априорно необходимый. Поскольку составление первичного списка вузов происходит на основании этого критерия, он уже не играет роли в дальнейшем процессе принятия решения, поэтому, в список, приведенный выше он не включен.

Остановимся отдельно на каждом из критериев. Многие абитуриенты предпочитают учиться в университете, который находится в более крупном и развитом городе, чем их родной населенный пункт. В этом случае для них важен критерий общежитий, т.е. возможности бюджетного проживания в другом городе. Кроме наличия общежития как такового респонденты

подчеркивали важность его состояния, ведь там будет необходимо не просто учиться, но и жить в течение нескольких следующих лет.

«Я просто иногородняя, и для меня важно, где я живу: живу я в хороших условиях или в плохих условиях. Потому что, если я живу в плохих условиях, это вечный стресс, какие-то проблемы там, где живет. Ну то есть хочется приходить домой или в общагу и просто садиться делать уроки, а не разбираться, что у тебя там вода не работает, тараканы бегают и что-нибудь такое. Поэтому для меня это важно.» (Респондент 9, Санкт-Петербург, выдержка из интервью).

«Но место, в котором я буду жить — это меня волновало. И больше всего это волновали мою маму, конечно, где я буду жить, с кем, как». (Респондент 7, Новосибирск, выдержка из интервью).

Критерий общежитий, впрочем, хотя и оказывает косвенное влияние, не является определяющим. Так, абитуриент, при прочих равных не предпочтет один вуз другому, опираясь исключительно на него.

Следующий критерий — престиж и известность университета. Его роль значительна, но при этом описание самого критерия выглядит крайне размыто. Несмотря на туманность формулировки, «престиж вуза» — прослеживается устойчивый нарратив в разговорах с абитуриентами, которые утверждают, что им важно, чтобы вуз был известный, но затрудняются объяснить, как эту известность можно измерить.

«Так или иначе, какие-то университеты на слуху, а какие-то нет». (Респондент 4, Новосибирск, выдержка из интервью).

«Ну опять же, мне хотелось, чтобы вуз был плюс-минус известный». (Респондент 9, Санкт-Петербург, выдержка из интервью.)

Часто под известностью понимается то, что представители университета приходят в школу для проведения лекций, однако респонденты не проводят грани между такой локальной известностью и известностью в смысле знакомого очень многим людям имени, например, МГУ. Также к «известности

и престижу» университета относят частые упоминания в СМИ, советы авторитетных знакомых, например, преподавателей.

Еще один критерий — наличие олимпиад, обеспечивающих поступление вне конкурса. Разумеется, этот критерий не имеет всеобщей значимости. Так, он является важным для абитуриентов, стремящихся в вузы с большим конкурсом, а также имеющих опыт олимпиадной деятельности. Необходимо учитывать тот момент, что, чаще всего, за счет олимпиад рассчитывают поступить абитуриенты, нацеленные в будущем на научную деятельность. Это связано и с тем, что профиль олимпиад, как правило, уже, более специализирован, чем профиль ЕГЭ по смежному предмету, и с тем, что знания навыки, необходимые для успешного написания олимпиады выходят за пределы стандартной школьной программы. Тем не менее, есть случаи, когда критерии наличия поступления за счет олимпиады оказывался решающим для абитуриента.

В разговоре о выборе университета многие респонденты говорили о недостатке информации, когда они находятся перед выбором не только между вузами, но и между разными направлениями подготовки. Даже при хорошо сверстанном сайте и наличии всех документов о том, как поступить в вуз, абитуриентам не хватает понимания того, что именно они будут делать во время обучения, какие предметы изучать, и в чём вообще заключается их специальность.

«Интервьюер: А вот сама ты какими ресурсами пользовалась, сайтом?

Респондент: Да, я смотрела. Ну там, конечно, когда именно поступала его почти наизусть выучила <...> Но, так все равно тяжело быть уверенной, что это твое, не хватает информации, приходится читать, тебе кажется, что ты понимаешь, но четкого представления, чем я буду заниматься и что делать, нет. <...>

Интервьюер: А вот с твоим настоящим опытом ты бы что-то изменила в своих решениях об университете, подготовке к ЕГЭ?

Респондент: Если посоветовать, я бы посоветовала очень поговорить со студентами или выпускниками о направлениях. Потому что у меня проблема была <...> именно с тем, чем ты дальше собираешься заниматься. Потому что я чуть не пошла туда, что в итоге, я выяснила, не мое. Потому что я не знала, что за этим есть. И очень мало, кто об этом расскажет. Даже в плане физики, где ты будешь просто смотреть за приборами, а где ты будешь создавать что-то интересное. Где творчество. Всем же разное совершенно подходит. И эту информацию я даже точно не знаю, откуда можно получать...». (Респондент 6, Мурманск, выдержка из интервью.)

«Единственное, что учебные планы нужно было искать на ИСУ, чтобы посмотреть, какие предметы нужно преподавать. Но это, я не думаю, что интересует всех абитуриентов. Не знаю, зачем мне это надо было, но я смотрела учебные планы, что у меня будет, меня это интересовало. Вот учебные планы: может, можно было бы сделать ссылочку или просто написать «Список предметов, которые будут изучаться на каждой специальности». Я думаю, что есть люди, которым это интересно». (Респондент 7, Новосибирск, выдержка из интервью.)

Многие абитуриенты говорят о важности внеучебной жизни – наличии студенческих кружков, развлекательных событий, организуемых вузов, и возможности заняться чем-то, не связанным с учебой в стенах университета. Для абитуриента, который столкнётся с необходимостью приспособливаться к новой социальной ситуации, подобной активности важны с точки зрения социализации в новой среде: установления новых связей и первичной адаптации.

«Интервьюер: А вот такой фактор внеучебной студенческой активности оказал бы на тебя влияние при выборе университета?

Респондент: А, кстати, тоже, когда поступала слышала, что тут очень бурная жизнь внеучебная. Но, лично для меня — нет. Можно же найти для себя что-то и вне университета. Но в плане того, что у нас, например, много секций тоже большой плюс. Я хотела заниматься йогой какое-то время. И в



начале года у нас была секция, которую вел магистрант, т.е. он бесплатная для наших студентов, на вяземской она проходила, за недостатком времени все перестали туда ходить, её закрыли, но вроде обещали вернуть, но вот сам факт, что я могу этим заниматься в университете ИТМО и вообще в любых секциях, которых очень много, тоже большой плюс». (Респондент 4, Новосибирск, выдержка из интервью).

Следующий критерий — мнение знакомых людей. Часто абитуриентам сложно сориентироваться в потоке информации о различных вузах. Не имея опыта в этой сфере, они не знают, на что обращать внимание и как принимать решение. В этой ситуации они склонны доверять мнению человека, на которого могут положиться. Так, в зависимости от частных особенностей каждого случая, это могут быть родители, преподаватели или старшие знакомые, уже имеющие опыт такой деятельности (например, друзья, поступившие в вузы годом ранее).

«Интервьюер: Как вы выбирали университет [МФТИ] для учебы?»

Респондент: Ну, во-первых, у меня там много знакомых, я знаю, что они хорошо учились в школе, поэтому они, наверное, выбрали лучший вуз, в который могли поступить. К тому же я смотрел разные топы в интернете. Там было написано, в одном топе МФТИ поставили как лучший технический ВУЗ, в другом, что у него лучшая зарплата у выпускников средняя, ну собственно это повлияло». (Респондент 20, Ярославль, выдержка из интервью).

Именно мнение знакомых людей может стать решающим, и школьник может доверять ему даже больше, чем результатов собственных изысканий.

«Интервьюер: А как по твоему мнению, нужен вузу хороший сайт, чтобы его такие выпускники как ты могли посмотреть, оценить?»

Респондент: Ну, по-моему, наиболее объективно оценить вуз можно как раз поговорив с ребятами, которые там учатся. Потому что на сайте разместят лучшие стороны вуза». (Респондент 10, Челябинск, выдержка из интервью).

Отдельные школьники пользуются вообще всеми способами узнать что-то о вузе и принимают решение уже на основе более полной информации, почерпнутой из прямого общения со студентами вуза.

«Интервьюер: Скажите, выбор вуза обусловлен тем, что вы в интернете прочитали, либо вы познакомились с людьми, которые учатся или закончили этот вуз, что повлияло на ваш выбор именно данного учебного заведения?»

Респондент: Я общался со многими людьми в социальных сетях, которые проходят обучение в данном вузе. Они находятся как на первом курсе, втором и третьем. Я интересовался уровнем жизни, т.е. как жить в общежитии, какое вообще отношение к ученикам, какие преподаватели, насколько сложные предметы. Конечно, меня интересовал вопрос стипендии, но он не стоял на первом плане. Также для меня основной чертой являются, конечно же, полученные знания в университете». (Респондент 18, Сургут, выдержка из интервью).

Респонденты также считают отсутствие знакомых, способных сориентировать по данному вопросу, осложняющим критерием, который затрудняет процесс выбора.

«Интервьюер: А вот расскажи, как вообще выбирал вуз в свое время?»

Респондент: Это было выбрано наугад, просто рандом. Потому что мои родители никак не связаны с технической сферой, не могли мне ничего рассказать». (Респондент 17, Санкт-Петербург, выдержка из интервью).

Последний критерий — географическая мобильность.

Поскольку сегодня поступление в иногородний вуз часто используется как возможность плавного переезда в другой город, было необходимо изучить в ходе исследования, по каким причинам абитуриенты стремятся, и, наоборот, отказываются от переезда. В данном исследовании под городом для переезда подразумевался Санкт-Петербург.

Одной из главных упоминаемых причин переезда является желание переехать из провинциального, регионального города, где нет возможностей для получения качественного образования, в более крупный город. Петербург

выступает здесь оптимальным вариантом, поскольку он является, с одной стороны крупным мегаполисом, а с другой – «культурной столицей», с красивой архитектурой и умеренным, по сравнению с Москвой, темпом жизни.

«Интервьюер: А вот ты сказала, что очень хотела в Петербург, а почему?

Респондент: Ну, это, наверное, от личного как-то. Потому что я и в Москве была, но не скажу, что много, но я чувствую, что не мой город. Сначала думала, что кажется, а приехала и не лежит душа и все. А в Петербурге мы часто проездом бывали, когда летом на Юг ездили. И еще издавна полюбила город. И в плане образования тоже, все равно. И Мурманск — на одной линии. Просто может какие-то другие города — особо нет на примете. А Питер не был чужим. Я что-то знаю, где-то была, в восторге от архитектуры и вообще от настроения города». (Респондент 6, Мурманск, выдержка из интервью).

«Интервьюер: А есть какая-то привязка к городу или ты просто выбирал вуз, который тебе больше нравится?

Респондент: Да, я в принципе хотел в Санкт-Петербург, потому что он красивый, и туда уезжало много друзей. Ммм, ну и в целом да, больше привязка была к Петербургу». (Респондент 8, Новосибирск, выдержка из интервью).

«Ну, наверное, Новосибирск считается большим городом, а на самом деле, это маленькая деревня, в которой все друг друга знают. И некоторые просто уезжают, потому что хотят жить в большом городе, то есть именно сменить круг общения, познакомиться с новыми людьми, завести новых друзей». (Респондент 7, Новосибирск, выдержка из интервью).

Таким образом, на формирование самого выбора оказывают влияние следующие критерии: наличие общежитий и их состояние — критерий, оказывающий незначительную степень влияния, т.е. не способный определить выбор альтернативы при прочих равных; престиж и известность университета — один из определяющих критериев. В случае недостатка информации

абитуриент может использовать этот критерий как единственный; наличие олимпиад, обеспечивающих поступление — критерий, важный для довольно узкой группы абитуриентов, тем не менее, обладающий значительным весом. Так, в случае успеха на олимпиаде, абитуриент может выбрать для поступления именно тот вуз, в который у него уже есть гарантированное зачисление, не взирая на остальные параметры; понятность специальности — не определяющий, но весомый критерий, способный склонить выбор абитуриента к одной из альтернатив при прочих равных; внеучебная жизнь и атмосфера в вузе — критерий, чаще апеллирующий к иррациональному восприятию, способный повлиять на выбор альтернативы при прочих равных критериях; мнение знакомых людей — критерий, по степени значимости идущий наравне с престижем вуза. Абитуриенты склонны доверять мнению знакомых людей при нехватке собственного опыта в сложной ситуации выбора; географическая мобильность — значительный критерий, без учета которого невозможно совершить выбор. Так, на самых ранних этапах формирования альтернатив субъект выбора должен ответить себе на вопрос: готов ли он к переезду. Ответ на этот вопрос может как расширить список альтернатив, так и сузить его.

Критерии, оказывающие влияние на само решение, связаны и с критериями, определяющими выбор стратегии принятия решения. В предыдущей главе было разобрано два основных вида стратегий принятия решений: формальные и неформальные. Так, каждый из критериев, описанных выше, относится к тому или иному виду стратегии. В зависимости от того, какой набор критериев важнее субъекту, он будет выстраивать стратегию принятия решения. Для того, чтобы понять конфликтный потенциал каждой стратегии, необходимо определить конфликтный потенциал каждого из исследуемых критериев.

Как можно заметить, значимость критериев в глазах респондентов неоднородна. Так, существуют критерии, способные полностью определить выбор: престиж и известность вуза, мнение знакомых, географическая

мобильность; критерии, способные повлиять на выбор при прочих равных условиях: атмосфера и внеучебная деятельность, наличие олимпиад, обеспечивающих поступление (олимпиад — все же довольно субъективный критерий, имеющий отношение к узкой группе респондентов, поэтому в дальнейшем анализе он не будет рассмотрен); и критерии, которые значимы для респондентов, но оказывают на выбор косвенное, не определяющее влияние: наличие и состояние общежитий, понятность специальности.

Градация критериев по степени значимости прямопропорционально сопряжена с конфликтным потенциалом каждого из них. Так, чем выше значение того или иного критерия, тем уже субъект оценивает ситуацию.

Исходя из этого, ниже будет рассмотрен конфликтный потенциал критериев первой и второй группы.

Престиж и известность вуза. Данный критерий был выбран наибольшим числом респондентов как наиболее значимый. Такие данные являются следствием того, что абитуриенты часто не понимают, как ориентироваться в подобной ситуации: они не соприкасались с рынком высшего образования и не имеют собственного опыта в решениях подобного уровня. В случае выбора данного критерия как определяющего, субъект, как правило, будет придерживаться стратегии максимизации. Престиж и известность университета для многих неразрывно связаны с качеством образования в нем. Опора на указанный выше критерий означает ориентацию на максимальную цель.

Так, под влиянием этого критерия, на этапе выбора стратегии конфликт может развиваться из-за стремления субъекта получить максимальную цель (образование в наиболее качественном и известном вузе) и страхом потерять все, т.е. не поступить (конкурс в престижных вузах, как правило, крайне высок, кроме того, из-за известности университета туда стремится большое количество студентов, пользующихся теми или иными льготами).

Вследствие стремления получить максимум и опасения потерять все, велика вероятность возникновения внутреннего конфликта. Нельзя забывать,

что абитуриентам, как правило 17-18 лет. Это вчерашние школьники, которые зависимы от родителей, социальных установок и окружения больше, чем от субъективных ценностных ориентаций. Так, выбор стратегии максимизации может привести не только к внутреннему конфликту между стремлением приобрести и опасением потерять, но и конфликту низкой самооценки, когда абитуриент боится оказаться хуже своих ровесников или не оправдать надежды родителей.

Мнение знакомых является следующим критерием, оказывающим влияние на выбор стратегии. Опора на этот критерий осуществляется также в случае нехватки информации и собственного накопленного опыта. Основываясь на этом критерии абитуриент, как правило, выбирает стратегию здравого смысла: не имея собственных знаний в необходимой области, он полагается на мнение того, кого может считать разновидностью эксперта. Конфликтный потенциал этого критерия, как и стратегии здравого смысла в данном контексте, крайне велик, так как он подразумевает перенос ответственности в глаза субъекта. В этом случае вероятно возникновения внутреннего конфликта между желанием и неспособностью удовлетворить собственные запросы. Например, школьник с гуманитарными наклонностями не до конца понимает, с чем хочет связать себя и обращается за советом к родителям. Они, в свою очередь, отправляют его учиться на экономику, считая, что это серьезная специальность. У абитуриента формируется внутренний конфликт между желанием и страхом следовать своим склонностями, а также стремлением сделать правильный выбор, угодить родителям.

Географическая мобильность — также один из определяющих критериев. Еще на ступени оценки альтернатив будущей студент принимает решение: готов ли он к переезду или родного города, или нет. На это решение оказывают влияние различные моменты. К смене места жительства может подтолкнуть плохая экономическая ситуация в регионе, когда в городе нет рабочих мест по интересной для абитуриента специальности; низкий уровень

локальный вузов, которые не имеют актуальных направлений подготовки, достаточного количества бюджетных мест или требуемого уровня предоставляемого образования.

«Интервьюер: А в Челябинске ты бы выделил для себя какие-то вузы или твои одноклассники?

Респондент: Ну нет. У нас нет таких вузов, которые считаются конкурентоспособными. Которые могут конкурировать с Москвой, с Питером. Поэтому нет, не рассматриваю и знакомые тоже не рассматривают». (Респондент 10, Челябинск, выдержка из интервью).

«Интервьюер: А что подталкивает тебя уехать?

Респондент: То, что у нас в городе только один хороший институт, но я участвовал во всех всероссийских олимпиадах, можно попробовать и в более престижный институт поступить». (Респондент 11, Екатеринбург, выдержка из интервью).

На склонность абитуриента остаться в своем родном городе влияют финансовые вопросы, которые особенно актуальны для жителей регионов из-за сильной разницы в доходах с крупными городами: Москвой и Петербургом; а также страх потерять связь с семьей и привычным окружением.

«Опять же, у меня большая семья и родители не хотели меня отпускать, хоть я и старшая. Это конечно да. И помощь в семье от меня какая-то была, а так я уехала, родителям тяжелее, плюс еще надо поддерживать меня финансово». (Респондент 13, Ростов-на-Дону, выдержка из интервью).

Еще одним аргументом в пользу родного города может послужить наличие в нем вуза, который устраивает респондента по всем параметрам.

«Интервьюер: <...> Факторы какие ключевые для тебя были [чтобы поступать в вуз в родном городе – А.К.]?

Респондент: Во-первых, недалеко от дома, ну не придется жить в общежитии. Что в том же городе, не придется никуда переезжать. Некоторые друзья идут туда же. И там есть кафедры, которые нужны по моей специальности». (Респондент 15, Омск, выдержка из интервью).

Некоторые абитуриенты опираются на географическую мобильность как на главенствующий критерий. Например, для них может быть принципиальной смена места жительства или, наоборот, сохранение существующих условий жизни. Опора на этот критерий может предполагать как стратегию оптимизации, т.е. необходимость координации и учета массы критериев в зависимости от исходных условий, так и стратегию удовлетворения, которая носит иррациональный характер. В этом случае абитуриент может стремиться уехать в определенный город и использовать поступление в вуз только как способ этого переезда. В этом случае, он выбирает университет по принципу «куда поступлю», не оценивая его достоинства и недостатки. В противоположном же случае, абитуриент может принципиально стремиться остаться в своем городе, выбирая локальный вуз, который может не отвечать его запросам и способностям.

Так, в случае принципиального желания переехать, велика вероятность развития внутреннего конфликта между желанием удовлетворить свои потребности и, например, нежеланием обременять родителей (финансовые вложения, разлука). Во втором же случае это конфликт между стремлением сохранить комфортный и понятный образ жизни и виной за недостаточную амбициозность, выбор легкого пути.

Следующий критерий — из категории, обладающей меньшей степенью влияния, чем примеры, разобранные выше. Атмосфера учебного заведения и внеучебные активности обращается к иррациональному восприятию абитуриентов. При смене места жительства и привычного уклада жизни человек стремится облегчить, смягчить адаптации. Когда абитуриент видит в университете развитое студенческое сообщество, возможности для беспрепятственного установлении связей, — это снижает его страх перед неизвестностью и дает поддержку.

«Интервьюер: Т.е. ты изначально хотела в (название университета), это впечатление от дня открытых дверей? Расскажи, чем тебя так зацепил университет.



Респондент: Ну, покорил, наверное, обстановкой. Именно не совсем может стандартный, что-то интересное, захватывающее. В плане... да я не знаю, может быть вплоть до названия, эмблемы, заканчивая... может вот это вот легкое ощущение, что не знаю, чего ждать. Что я как бы быстро более-менее разобралась с (другой вуз), где очень сильно грузят, лекции скучные по электроэнергетике, а с (выбранный вуз) я не была уверена до конца. Группа тоже в Вконтакте, там же тоже живое общение. Да, все вместе, наверное.

Интервьюер: Т.е. общая живая атмосфера?

Респондент: Да, именно это! Её больше я нигде не почувствовала. Она меня как будто подхватила и понесла, еще со дня открытых дверей и более, более. Даже когда приходила подавать документы с фотографиями, общалась, писала еще нескольким студентам. С кем могла, с тем связалась.

Интервьюер: Т.е. я правильно понимаю, что тебя привлекло не только интересное направление фотоники, но и общая атмосфера студенческой жизни?

Респондент: Да, для меня это очень важно! Вот для меня тоже начало студенческой жизни, и где оно будет происходить, с какими студентами». (Респондент 15, Омск, выдержка из интервью).

В случае опоры на данный критерий субъект, как правило, апеллирует к стратегии удовлетворения: выбирает наиболее привлекательную, а не наиболее «правильную» опцию. В этом случае может возникнуть внутренний конфликт между стремлением к комфортным условиям обучения (легкая адаптация, сформированный круг общения) и страхом потери возможностей (отказ от вуза с более жесткими требованиями, но более качественным обучением).

Таким образом, выбор основополагающего критерия, т.е. того, что в большей степени важно для субъекта в необходимой альтернативе и есть выбор стратегии принятия решения, т.е. общего направления своих действий при осуществлении решения.

Если классифицировать основные внутренние конфликты, возникновение которых обусловлено необходимостью выбора стратегии принятия решения, то они сформируют следующий список:

- конфликт между «хочу» и «могу», который касается стратегии оптимизации и критерия «престижа и известности» университета;
- конфликт между «хочу» и «надо», который относится к стратегии здравого смысла и критерию «мнения знакомых людей»;
- конфликт между «могу» и «могу», который прослеживается в стратегии оптимизации и влиянии критерия «географической мобильности»;
- конфликт между «хочу» и «хочу», представленные в стратегии удовлетворения и касающийся критериев «географической мобильности» и «атмосферы и внеучебной деятельности».

Таблица 2.

<b>Вид внутреннего конфликта</b>	<b>Доминирующий критерий</b>	<b>Выбранная стратегия</b>	<b>Количество выбравших, в %</b>
Конфликт между «хочу» и «могу». В данной ситуации возникает конфликт на почве оценки возможностей абитуриента. Респонденты отвечали, что изначально рассматривали лишь те вузы, которые считали престижными, но при этом боялись, что не пройдут по конкурсу.	Престиж и известность вуза	Стратегия максимизации, стратегия оптимизации	39
Конфликт между «хочу» и «надо». Вероятность возникновения данного конфликта высока в случае, когда абитуриент полагается на мнение	Мнение знакомых	Стратегия здравого смысла	21,7

<p>другого человека при выборе вуза, так как не может сформулировать собственные желания и критерии.</p> <p>Конфликтогенность состоит в переносе ответственности на другое лицо, которое абитуриент будет винить в случае неудачного выбора.</p>			
<p>Конфликт между «могу» и «могу», между «хочу» и «надо».</p> <p>С одной стороны, респондент изначально, еще до формирования списка альтернатив принимает решение: переезжать или не переезжать. В случае простого выбора это может быть конфликт мотиваций между равнодоступными, но несовместимыми возможностями. С другой же стороны, конфликт «хочу-надо» возникает в случае невозможности или нежелания покидать родной город и семью и одновременным стремлением в университет с другим местоположением.</p>	<p>Географическая мобильность</p>	<p>Стратегия оптимизации</p>	<p>17,3</p>
<p>Конфликт между «хочу и хочу».</p> <p>В этом случае, абитуриент, полагаясь в незнакомой ситуации на свой опыт, не знает, на что ему следует опираться: оценивать вуз по каким-то объективным показателям или</p>	<p>Атмосфера и внеучебная деятельность</p>	<p>Стратегия удовлетворения</p>	<p>8,7</p>

<p>собственным ощущениям. Так, респонденты отвечали, что смотрели на какие-то формальные показатели, говорящие об уровне образования, но при этом не могли игнорировать субъективное впечатление об атмосфере, царящей в университете.</p>			
--	--	--	--

Таким образом, выбор университета — это сложное многокритериальное решение. Несмотря на то, что в теории для принятия подобных решений эффективно применять нормативные стратегии, на практике это не всегда происходит так. Данные исследования, проведенного в 12 городах России, показали, что абитуриенты могут комбинировать не только стратегии принятия решения, но и сочетать критерии, влияющие на него.

Наиболее влиятельным критерием по итогам всех этапов является «престиж и известность университета». Хотя респонденты описывали его по-разному, давая довольно размытые формулировки, можно сказать, что он включает в себя появление университета в общем информационном фоне, а также наличие в российских рейтингах вузов.

Критерий престижа, как правило, склоняет к выбору стратегии максимизации или оптимизации. Также абитуриенты склонны использовать стратегии удовлетворения и здравого смысла.

Конфликтные основания выбора каждой из перечисленных стратегий подробно приведены в Таблице 2. Наиболее распространенным является конфликт между «хочу» и «могу», который связан со стремлением абитуриентов достичь максимальной цели и при этом неспособностью критически оценить собственные ресурсы и возможности. Последствия данного конфликта имеют довольно негативный характер: в случае непоступления в вуз и отсутствии запасных, страховочных вариантов,

абитуриент на год выбивается из своего жизненного сценария, что может привести к депрессии, углублению внутреннего конфликта на почве понижения самооценки.

### **2.3. СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ВЫБОРА ДЛЯ ПРОФИЛАКТИКИ ВНУТРИЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА.**

Совершение выбора — сложный процесс, включающий в себя несколько стадий:

- сбор информации;
- выработка критериев;
- генерирование вариантов;
- анализа и оценка вариантов;
- принятие решения;
- оценка последствий принятия решения.

Для того, чтобы решение было продуктивным, т.е. максимально учитывало наиболее важные для субъекта критерии, а также нивелировало эффект от потерь, необходимо использовать инструменты оптимизации выбора. Каждый из подобных инструментов относится к определенной стадии процесса принятия решения, а также подходит для регулирования различных по характеру внутренних конфликтов и, следовательно, для разных стратегий принятия решения.

Нормативные стратегии, как правило, вызывают внутриличностный конфликт между стремлением к достижению максимальной цели и желанием избежать издержек, например, рисков, связанных как с достижением этой цели, так и с потенциальной неудачей. Для оптимизации выбора в контексте нормативных стратегий можно использовать методы, рассмотренные ниже.

Прежде всего, в рамках формального подхода субъекту нужно понять и осознать свои склонности: на основании чего ему проще и комфортнее

принимать решения. В этом контексте уместно использовать опросник Майерс-Бриггс, который позволит индивиду лучше понять свой «тип». В основе данного опросника лежат четыре дихотомии, разработанные Юнгом, которые отражают тип человека в рамках решения проблемы. Это дихотомия экстраверсия — интроверсия; рациональность — иррациональность; логика — этика; интуиция — сенсорика.<sup>73</sup> Данный тест может помочь индивиду осознать собственные склонности, принять их и тем самым избежать внутреннего конфликта.

С выбором в рамках нормативных стратегий целесообразно работать на стадии выработки критериев, сбора информации, анализа и оценки вариантов. На этих стадиях формализация фактов, целей и критериев может помочь разобраться в вариантах, систематизировать приоритеты. Таким образом, оптимизация выбора в этом случае будет связана не проработкой эмоций, чувств и восприятия субъекта, а с более фактическими вещами, больше связанными с объективно существующей средой.

Наиболее известным методом формальной оптимизации выбора является МАИ, разработанный Томасом Саати.<sup>74</sup> Этот метод подходит в том случае, когда субъекту, во-первых, понятны все критерии и альтернативы, а во-вторых, он может эти критерии формализовать. В МАИ идет поочередной оценкой сначала ценности каждого из критериев, а затем оценкой альтернатив по каждому из критериев, значимость которых уже определена. Этот метод позволяет избавиться от сомнений и страха совершенной ошибки в том случае, когда уместен формальный подход и отсутствует всякая эмоциональная составляющая.

Чуть менее формальный характер носит методика составления ментальных карт, позволяющих комплексно структурировать и

---

<sup>73</sup> См.: *Адамс Дж. Л.* Разблокируй свой разум: техника поиска решения сложных проблем и генерации гениальных идей. 4-е издание, М: Эксмо. 2008. С. 352.

<sup>74</sup> См.: *Саати Т.* Принятие решений. Метод анализа иерархий. - М.: Радио и Связь, 1993. С. 278.

визуализировать тему.<sup>75</sup> Метод составления ментальных карт, как и другие визуализирующие методики позволяют объективировать цели и приоритеты субъекта, дают возможность индивиду посмотреть на свой процесс выбора и саму проблему со стороны. Кроме того, другие методики этой группы, например, таблицы, графики и списки, позволяют также зафиксировать и сохранить информацию для того, чтобы позже изучить её более объективным взглядом.

К формализованным методам относится и самоанализ: определение субъектом своих слабых и сильных сторон. В таблице из трех столбцов субъект прописывает свои сильные и слабые стороны по определенным критериям. Этот способ особенно полезен в контексте стратегии максимизации, когда субъекту необходимо посмотреть на себя с критической стороны и сфокусировать внимание не только на ресурсах, но и на возможных рисках.<sup>76</sup>

По аналогии с самоанализом можно провести и анализ внешней среды. Только в этом контексте субъект будет описывать окружающую действительность: существующую ситуацию, её возможности и опасности.<sup>77</sup>

Для критического анализа ситуации также подходит методика «Должно быть — Есть». В процессе воплощения — это также таблица с тремя колонками, первая из которых посвящена желаемому образу ситуации, вторая — настоящему, а третья — методикам по достижению желаемого состояния. Эта методика так же, как и предыдущие, позволяет сделать проверку на реалистичность: четко сформулировать не только цель, но и пути её достижения. В процессе реализации данной методики индивид должен осознать, насколько реалистична или нереалистична цель, которую он поставил; сможет ли он её достичь с настоящими ресурсами. Осознания причин потенциального риска поможет не рассматривать чрезмерно

---

<sup>75</sup> См.: Шерер Й. Техники креативность: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею. М: СмартБук, 2009, С. 136.

<sup>76</sup> См. Там же.

<sup>77</sup> См. Там же.

амбициозные идеи, не тратить ресурсы и силы впустую, а пустить их на достижение реального результата. К методикам, позволяющим осознать преимущества и недостатки, а также природу их возникновения относятся формулировка ожиданий и требований, позволяющая субъекту оценить собственный потенциал; расстановка приоритетов; процесс воплощения, создание системы поддержки, а также сам анализ сильных и слабых сторон альтернативы.<sup>78</sup>

Один из масштабных методов, позволяющих оптимизировать индивидуальный выбор — метод смыслового поля. Он позволяет четче понять смысловое поле проблемы. Для реализации метода составляется таблица из четырех блоков, содержание которых может варьироваться от ситуации. Например, как в таблице, представленной ниже.<sup>79</sup>

В чем проблема?	Какие критерии важны
Какие риски есть	Другие аспекты

Частным случаем метода смыслового поля является SWOT-анализ. Он широко применяется в маркетинге и экономике для анализа рыночной среды и положения на рынке. По аналогии с компанией, SWOT-анализ помогает определить слабые и сильные стороны самого субъекта, находящегося в проблемной ситуации. Стандартная таблица SWOT-анализа также состоит из четырех ячеек, по расположению аналогичных таблице смыслового поля, представленной выше. Содержание ячеек: слабости, возможности, угрозы и сильные стороны. Слабости и сильные стороны — характеристики внутренней среды, в нашем случае, самого субъекта. Угрозы и возможности — характеристики внешней среды, т.е. ситуации, в которой он находится.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> См.: Шерер Й. Техники креативность: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею. М: СмартБук, 2009, С. 136.

<sup>79</sup> См.: Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании. Харьков: Гуманитарный центр. 2008. С. 176.

<sup>80</sup> См.: Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании. Харьков: Гуманитарный центр. 2008. С. 176.



На этапе постановки целей и их оценки может быть полезен метод «имаженерия». Он, так же, как и «процесс воплощения», помогает перейти от абстрактной цели к конкретной, сформулировать мелкие цели, достижение которых необходимо для достижения главной цели.<sup>81</sup> Фактически, этот метод способствует выработке стратегии принятия решения.

Термин «имаженерия» был введен Уолтем Диснеем для описания его стиля мышления и процесса достижения целей. Сам метод включает в себя координацию трех стилей мышления: «мечтатель», «реалист» и «критик». Каждый стиль мышления — важный компонент, без наличия которого невозможно достижение цели.<sup>82</sup>

Так, «мечтатель» отвечает за генерацию идеи, «реалист» — за её материальное воплощение, а «критик» — за учет рисков и, как следствие, качество.

Последовательный анализ ситуации подводит субъекту к осознанию всех аспектов проблемы, побуждает его задуматься не только над «хочу», но и над «могу» и «надо». Таким образом, субъект анализирует те аспекты ситуации, несовместимость которых может привести к внутреннему конфликту.

В целом, вышеперечисленные методики подходят в том случае, когда причиной конфликта выступают не внутренние мотивы, чувства и переживания субъекта, а какие-то объективно доступные вещи: обстоятельства, внешние критерии, вещи, которые субъект воспринимает как данность и не может контролировать или изменять. Так, данный набор методик будет эффективен для предупреждения разрешения внутриличностного конфликта в тех типах ситуаций и решений, где были бы уместны формализованные стратегии. В первую очередь, это сложные ситуации, незнакомые субъекту, предполагающие многокритериальные решения и высокую степень риска. Именно в таких ситуациях будет

---

<sup>81</sup> См.: Там же. С. 126.

<sup>82</sup> См.: Панфилова А.П. Мозговые штурмы. — М.: ФЛИНТА: Московский психолого-социальный институт, 2007. С. 320.

эффективен нормативный подход: подсчет слабых и сильных сторон, визуализация процесса достижения цели, анализ вариантов с нескольких сторон.

Немного иначе обстоит ситуация с методиками оптимизации выбора, подходящими для ненормативных стратегий принятия решения. К этим стратегиям может относиться стратегия удовлетворения, здравого смысла, а также интуитивная стратегия. Методики, используемые в данном контексте, отличаются, в первую очередь, тем, что они ориентированы на анализ внутреннего состояния и установок субъекта. Это может быть проработка чувств, фильтрация эмоций и другие способы, направленные на работу с внутренним состоянием.

Вышеперечисленные функции хорошо выполняют конфликтологические методики: консультирование, медиация, переговоры, конфликтологический анализа и коучинг. Особенность этих методик состоит в том, что они позволяют работать не только с внутренними субъективными факторами, но и с внешней средой. Так, например, при конфликте «хочу» и «хочу», который может возникать между родителями и детьми-абитуриентами в случае желаний последних выбрать университет в другом городе, эффективно сработает медиация или конфликтологическое консультирование. В этом случае внутриличностный конфликт является следствием межличностных отношений во внешнем мире, а значит необходимо проводить работу со всеми сторонами.

Одним же из приемов индивидуальной работы является внутренний мозговой штурм. Он проводится по тем же правилам, что и групповой. «Человек сам:

1. Генерирует идеи. Рекомендуемое время – 3-10 минут.
2. Записывает их.
3. Оценивает варианты, дорабатывает. Анализировать можно не сразу, а через некоторый промежуток времени, дни, недели.
4. Выбирает наилучший вариант.

5. Реализует.»<sup>83</sup>

Разновидностью внутреннего мозгового штурма является мозговой штурм «соло». Этот вариант подразумевает фиксацию субъектом посещающих его идей. «Главное, что делает и этот вид мозгового штурма эффективным – те же базовые принципы: свободная продукция и фиксация идей без всякой критики. Многие люди блокируют свои творческие способности, убивая их в зародыше излишней критичностью. Умение отказываться от непродуктивных, неинтересных идей, очень важно, но оценка и отсев должны производиться после генерации идей, а не наоборот».<sup>84</sup>

Данная методика помогает подключить «креативную» составляющую мышления, которая в той или иной степени затрагивает иррациональное мышление и помогает выйти наружу подсознательным желаниям субъекта. Так, генерация новых альтернатив может разрешить конфликт, вызванный невозможностью выбора между несколькими старыми: например, конфликт «хочу» и «могу» может разрешиться возникновением компромиссной альтернативы, которая проще в плане достижения, но равноценная в плане значимости. Кроме того, мозговой штурм позволяет проследить внутренние склонности субъекта: свободная генерация альтернатив, не ограниченная формальными рамками, может раскрыть варианты, подсознательно, наиболее привлекательные для субъекта.

Проследить подсознательные мотивы также помогает метод замены слов и понятий.<sup>85</sup> Иная формулировка критерия, альтернативы или проблемы позволяет выявить подсознательное отношение субъекта к ситуации, его склонности и внутренние приоритеты.

Оценить проблему с разных сторон позволяет и метод «шести шляп». Этот метод эффективен как групповой, но также может быть использован и

---

<sup>83</sup> Иванова Е.Н. Фасилитация, Санкт-Петербург, 2010, С. 104.

<sup>84</sup> Там же. С. 105.

<sup>85</sup> См.: Шерер Й. Техники креативность: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею. М: СмартБук, 2009, С. 136.

при индивидуальном подходе. Каждая «шляпа» подразумевает новую позицию, со стороны которой необходимо рассмотреть ситуацию:

- белая шляпа — беспристрастность. С этой позиции субъект рассматривает голые факты без оценочных суждений и четко формулирует саму проблему;
- черная шляпа — критик. В этой роли субъекту предстоит оценить риски, выявить слабые места каждой альтернативы;
- желтая шляпа — положительное мышление. Эта роль сосредотачивается на возможностях, наличии дополнительных ресурсов;
- красная шляпа — эмоциональность, раскрепощённость. Эта шляпа необходима для выявления иррациональной составляющей, анализе чувств, опасений, ожиданий. Задача этой роли — эмоциональная честность, вентилирование эмоций и их принятие субъектом;
- зеленая шляпа — нестандартность. В этой роли субъект выступает в качестве творческого актора: генерирует новые инновационные решения и идеи;
- синяя шляпа — философский подход. В контексте данной роли формируется «объективный» взгляд на проблему, понимание её как следствия общих закономерностей, рассмотрение в более широком контексте.<sup>86</sup>

Метод шести шляп позволяет рассмотреть проблему со множества сторон, понять возможные плюсы и недостатки решения, увидеть новые возможности, осознать и принять риски.

Данный метод отличается от «имаженерии», приведенной в рамках нормативного подхода. В случае «шести шляп» проблема рассматривается не только с точки зрения формальной проверки на реалистичность, но и с тех сторон, которые помогают субъекту лучше осознать её, разобраться с собственным отношением, эмоциями и установками. Данный способ

---

<sup>86</sup> См.: де Боно Э. *Шесть шляп мышления*. – Минск: Попурри, 2006. С. 208.

эффективен при конфликте «хочу» и «хочу» в рамках стратегии удовлетворения. Когда субъект не может определиться с приоритетами и собственными установками ему необходимо рассмотреть проблему со всевозможных ракурсов. Это обеспечит не только открытие новой информации, как в случае с более формализованными методиками, но и внутреннее принятие градации критериев: что более ценно, а что — менее.

Таким образом, методики оптимизации выбора могут быть распределены на две категории: формальные и неформальные. К формальным относятся те, которые позволяют субъекту разобраться с фактической информацией, объективными критериями и альтернативами, заданными средой. Формальные методы позволяют принимать сложные многокритериальные решения. Где помимо субъективного желания индивида необходимо учитывать еще множество критериев. Данная группа методик эффективна для профилактики и разрешения внутриличностного конфликта, связанного с противостоянием возможностей и желаний субъекта, личных стремлений и объективных условий. Их задача — помочь субъекту осознать все возможные риски, сформулировать реалистичные цели и пути их возможного достижения.

Вторая группа методик лучше работает с неформальными критериями, например, проработкой чувств, эмоций, анализом состояния, осознанием установок, целей и ценностей субъекта. Методики этой группы необходимо применять, когда в формировании конфликта участвуют межличностные отношения с другими субъектами, а также внутренние психологические аспекты индивида. В этих случаях необходимо активно использовать конфликтологические способы анализа и регулирования конфликта, которые берут во внимание не только работу с внутренним состоянием субъекта, но с его взаимосвязью с внешней средой. Методики «неформального» характера эффективны в работе с внутриличностными конфликтами, в основе которых лежат мотивационные противоречия, проблемы самооценки и несогласованности ценностей.

В сложных жизненных ситуациях, подразумевающих многокритериальный выбор, эффективно сочетать методики первой и второй группы. Неформальные методики позволяют отфильтровать эмоции, помогают субъекту лучше осознать собственные желания и приоритеты. Методики нормативной группы позволяют оценить риски и составить более полную картину ситуации.

Тенденция сочетания методик подтверждается и на практике.

Данные исследования моделей принятия решения абитуриентов, проведенного в 12 городах России, показали, что абитуриенты могут комбинировать стратегии принятия решения, сочетая несколько основополагающих критериев.

Наиболее влиятельным критерием по итогам исследования оказался «престиж и известность университета». Хотя респонденты давали ему довольно размытые формулировки, можно сказать, что к нему относится появление университета в общем информационном фоне, а также наличие в российских рейтингах вузов.

Критерий престижа, как правило, склоняет к выбору стратегии максимизации или оптимизации, которые, несмотря на отношения к нормативному подходу, являются довольно рискованными. Также абитуриенты склонны использовать стратегии удовлетворения и здравого смысла, например, в случае акцентуации на критерии атмосферы учебного заведения.

Конфликтные основания выбора каждой из перечисленных стратегий подробно приведены в Таблице 2. Наиболее распространенным является конфликт между «хочу» и «могу», который связан с рисками стратегии максимизации.

Последствия внутреннего конфликта в ситуации с абитуриентами могут иметь прямое негативное воздействие на их жизнь. Так, в случае непоступления в вуз и отсутствии запасных, страховочных вариантов, абитуриент на год выбивается из своего жизненного сценария, что может

привести к депрессии, углублению внутреннего конфликта на почве понижения самооценки.

Для снижения риска возникновения и развития внутреннего конфликта необходимо пользоваться методиками оптимизации выбора. При выборе методики необходимо понять, с чем стоит работать: с фактами или чувствами, с внешними обстоятельствами или внутренними. В этом случае наиболее актуальна помощь конфликтологических экспертов, способных проанализировать внутреннее состояние субъекта во взаимосвязи с внешними факторами. Подходящей методикой здесь может выступить конфликтологическое консультирование, сочетающее в себе работу как с ситуацией, так и с внутренним состоянием индивида.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в рамках данной работы были выполнены следующие задачи:

1. проанализированы ключевые понятия, используемые в работе;
2. дано описание наиболее общих стратегий принятия решения;
3. определены факторы риска возникновения внутриличностного конфликта при выборе стратегии принятия решения;
4. проведено исследование того, по каким критериям абитуриенты выбирают высшее учебное заведение;
5. описаны способы оптимизации выбора для профилактики внутриличностного конфликта.

Одно из ключевых понятий данной работы — выбор. В рамках ВКР под данным понятием подразумевалось разрешение неопределенности в контексте множества альтернатив. В условиях данного исследования при работе с этим понятием был сделан акцент не на результате выбора, а на ментальном процессе, который ему предшествует.

Еще одним из базовых понятий является стратегия принятия решения. В рамках работы под стратегией принятия решения подразумевался общий план действий, находящий выражение в поведении субъекта. В целом, стратегии принятия решения делятся на две большие группы: нормативные и ненормативные. Группа нормативных стратегий представлена стратегией оптимизации, стратегией максимизации, а также максиминной стратегией. Группы ненормативных стратегий включает в себя стратегию удовлетворения, интуитивную стратегию и стратегию здравого смысла.

Выбор стратегии взаимосвязан с двумя факторами: видом решения, которое необходимо принять и видом ситуации, в которой находится субъект.

Стремление соединить две несовместимых стратегии действий, а также риски принятия неверного решения приводят к внутреннему конфликту. Также конфликт может возникнуть из-за того, что выбор затрагивает



ценностные установки индивида, вопросы его мотивации, самооценки и восприятия реальности. Данный вид конфликта является следствием проблем индивида во внешнем мире, которые находят отображение в его сознании.

В целом, основания для конфликта подобного рода могут быть разнообразными. В контексте данной работы был наиболее актуален ценностно-мотивационный конфликт, сформулированный Анцуповым и Шипиловым в рамках конфликтологической парадигмы.

Для анализа конфликтности выбора стратегии принятия решения было проведено исследование моделей выбора высшего учебного заведения среди абитуриентов. Выбор университета — это сложное многокритериальное решение, которое наилучшим образом подходит для анализа возможных сложностей процесса выбора.

Данные исследования, проведенного в 12 городах России, показали, что абитуриенты могут комбинировать не только стратегии принятия решения, но и сочетать критерии, влияющие на него.

Наиболее влиятельным критерием по итогам исследования является «престиж и известность университета». Данный критерий, как правило, склоняет к выбору стратегии максимизации или оптимизации. Также абитуриенты склонны использовать стратегии удовлетворения и здравого смысла. В целом, при сложных многокритериальных решениях, в условиях ограниченной рациональности индивида, эффективно сочетать нормативные и ненормативные стратегии. Так, для фильтрации собственных чувств, эмоций и осознания мотивов субъект может применить стратегию удовлетворения, а на второй стадии, с новым уровнем понимания собственных желаний, использовать одну из нормативных стратегий, для просчета рисков и формирования цельной картины ситуации.

Конфликтные основания выбора каждой из перечисленных стратегий подробно приведены в Таблице 2, втором разделе второй главы. Наиболее распространенным является конфликт между «хочу» и «могу», связанный со стремлением абитуриентов достичь максимальной цели и при этом их

неспособностью критически оценить собственные ресурсы и возможности. Последствия данного конфликта могут быть разнообразными: высокий риск неудачи, незапланированная смена жизненного сценария, депрессия и последующая неуверенность в себе.

Таким образом, в ходе работы была достигнута поставленная цель — выявлены параметры, провоцирующие конфликт при выборе стратегии принятия решения.

Для снижения риска возникновения и развития внутреннего конфликта необходимо пользоваться методиками оптимизации выбора. При выборе методики важно определиться, с чем необходимо работать: с фактами или чувствами, с внешними обстоятельствами или внутренними. В этом случае актуально прибегнуть в помощи специалистов-конфликтологов, которые смогут проанализировать внутреннее состояние субъекта в контексте влияния внешних факторов. Наиболее универсальной методикой здесь может выступить конфликтологическое консультирование, сочетающее в себе работу как с ситуацией, так и с внутренним состоянием индивида; позволяющее как работать с существующей проблемой, так и осуществлять профилактику.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. *Адамс Дж. Л.* Разблокируй свой разум: техника поиска решения сложных проблем и генерации гениальных идей. 4-е издание, М: Эксмо. 2008.
2. *Акерлоф А. Дж, Шиллер Дж. Р.* Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой. — М.: Юнайтед Пресс. 2010.
3. *Анцупов Л. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999.
4. *Анцупов Л. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология // URL: [http://sobrgsu.narod.ru/files/Antsupov\\_Shipilov\\_Some\\_Konfliktologiya.htm#5.1](http://sobrgsu.narod.ru/files/Antsupov_Shipilov_Some_Konfliktologiya.htm#5.1). (Дата обращения: 15.04.17)
5. *Ариэли Д.* Предсказуемая иррациональность. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2010.
6. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений / пер. с англ. А. А. Грузберга; терминологическая правка В. Данченка. — К.: PSYLIB, 2004.
7. *Василюк Ф.Е.* Психология переживания. — М., 1984.
8. *Гулевич О.А., Сариева И.Р., Сильченко Д.В.* Помощь первокурсникам как запланированное поведение: роль Я-концепции.
9. *Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски.* Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. – Харьков: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005.
10. *де Боно Э.* Шесть шляп мышления. – Минск: Попурри, 2006.
11. *Иванова Е.Н.* Фасилитация, Санкт-Петербург, 2010.
12. Конспект лекций по курсу «Управленческие решения в организации», Санкт-Петербург, 2008.
13. *Кошев Э.Б.* Теория рационального выбора в истории социологии // ИСОМ. 2012. №5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-ratsionalnogo-vybora-v-istorii-sotsiologii> (дата обращения: 13.05.2017).

14. Краткий толковый психолого-психиатрический словарь. Под ред. Игишева. 2008. // Словари и энциклопедии на Академике. URL: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения: 25.04.17).
15. Крюкова Т.В. Основы теории принятия решений в конфликте: Учеб. пособие. — СПб., 2005.
16. Левин К. Теория поля в социальных науках. — СПб., 2000. С. 286–298.
17. Лекции по теории принятия решений Экономического университета им. Г.В. Плеханова // URL: <http://su0.ru/O321> (дата обращения 29.04.17).
18. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975.
19. Леонтьев Д. А., Пилипко Н. В. Выбор как деятельность: личностные детерминанты и возможности формирования. Вопросы психологии, Москва. 1994. Вып. 4.
20. Лерер Дж. Как мы принимаем решения. М.: Corpus. 2010. С. 352.
21. Лурия А.Р. Экспериментальные конфликты у человека / Проблемы современной психологии: учен. зап. моск. гос. института экспериментальной психологии. — М.; Л., 1930.
22. Мерлин, В.С. Развитие личности в психологическом конфликте — Москва; Воронеж, 2005 // Конфликтология : хрестоматия : учебное пособие / сост. Н.И. Леонов. — 3-е издание, исправленное и дополненное. — Москва : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : Издательство НПО 'МОДЭК', 2005.
23. Наумова Н. Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения. М., 1985.
24. Носкова Н.В. Психология выбора в контексте возрастного развития человека // СПЖ. 2004. №19. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/psihologiya-vybora-v-kontekste-voznrastnogo-razvitiya-cheloveka> (дата обращения: 13.05.2017).

25. Общая психология. Словарь. Под ред. А.В. Петровского // URL <http://www.insai.ru/slovar/vybor> (дата обращения: 25.04.17)
26. *Панфилова А.П.* Мозговые штурмы. — М.: ФЛИНТА: Московский психолого-социальный институт, 2007.
27. *Пахомов А. П., Судьина Н.Е.* Эмоциональные аспекты процесса принятия решений: термодинамический подход // Экспериментальная психология. 2013. Том 6. № 3.
28. *Первушина. О.Н.* Человек и неопределенность: на подступах к постановке проблемы // Вестник НГУ. Серия: Психология. 2007. Т.1. Вып.1. С.
29. Психология и психиатрия. Внутрличностный конфликт // URL: <http://psihomed.com/vnutrilichnostnyiy-konflikt/> (дата обращения: 25.04.17).
30. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 1999.
31. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М. 2007.
32. *Саати Т.* Принятие решений. Метод анализа иерархий. - М.: Радио и Связь, 1993.
33. *Стюарт И. Джойс В.* «Современный транзактный анализ», Спб.: Метанойя, 2017.
34. Толковый словарь по социологии. 2013. // Словари и энциклопедии на Академике URL: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения 22.04.17).
35. *Томашек Н.* Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании. Харьков: Гуманитарный центр. 2008.
37. *Фрейд З.* Я и оно // Хрестоматия по истории психологии. Под ред. Гальперина П. Я., Ждан А. Н. М.: Изд-во МГУ, 1980.
38. *Шермер М.* Тайны мозга. Почему мы во все верим; [пер. с англ. У. Сапциной]. – М.: Эксмо, 2015.

39. *Шерер Й.* Техники креативность: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею. М: СмартБук, 2009.
40. Экономика. Толковый словарь. — М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. 2000.
41. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике. 2013. // Словари и энциклопедии на Академике  
URL:[http://psychology\\_pedagogy.academic.ru/3661](http://psychology_pedagogy.academic.ru/3661) (дата обращения 22.04.17).
42. *Ajzen I.* The theory of planned behavior // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991. Vol.50.
43. *Maryam T.A., Habeeb O.* Theories And Strategies of Good Decision Making, *International journal of scientific & technology research*. V. 1, issue 10, November 2012.
44. *Harris R.* Introduction to decision making. 2009 // URL: <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> (дата обращения 25.04.17).
45. *Herbert A. Simon.* Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T.Ely Lecture // *American Economic Review*, May 1978, v.68, no.2.