

УДК 159.944.4:355.133.4

*Черевичний С.В.*

## ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КОМАНДИРОМ У СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА АМБІВАЛЕНТНОГО ВПЛИВУ

**Черевичний С.В. Прийняття рішення командиром у ситуації невизначеності та амбівалентного впливу.** У статті розглянуто проблему прийняття рішення командирами в умовах невизначеності та амбівалентного впливу. Показано зв'язок неможливості прийняття рішення та ситуацією невизначеності, яка, у свою чергу, призводить до стресових ситуацій. Проаналізовано ряд копінг-стратегій на шляху подолання невизначеності та стресу. Представлено результати емпіричного дослідження амбівалентності особистості командира в стресових умовах обстановки, реагування на складну ситуацію невизначеності, боротьбу зі стресом, які відображено в трьох основних сферах психічної діяльності, а саме: когнітивній, афективній і поведінковій. Зроблено висновки про вплив амбівалентності на прийняття рішення в умовах невизначеності за окресленими складовими.

*Ключові слова:* рішення, невизначеність, амбівалентність особистості, стресова ситуація, командир.

**Черевичний С.В. Принятие решения командиром в ситуации неопределенности и амбивалентного влияния.** В статье рассмотрена проблема принятия решения командирами в условиях неопределенности и амбивалентного влияния. Показана связь невозможности принятия решения и ситуацией неопределенности, которая, в свою очередь, приводит к стрессовым ситуациям. Проанализирован ряд копинг-стратегий на пути преодоления неопределенности и стресса. Представлены результаты эмпирического исследования амбивалентности личности командира в стрессовых условиях обстановки, реагирования на сложную ситуацию неопределенности, борьбу со стрессом, получивших отражение в трех основных сферах психической деятельности, а именно: когнитивной, аффективной и поведенческой. Сделаны выводы о влиянии амбивалентности на принятие решения в условиях неопределенности по очерченным составляющими.

*Ключевые слова:* решение, неопределенность, амбивалентность личности, стрессовая ситуация, командир.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення українській армії як ніколи потрібні командири, здатні нестандартно і швидко мислити та приймати правильні рішення у стресових ситуаціях, чітко діяти при вирішенні складних бойових завдань. Сучасне життя військовика – це безкінечне прийняття рішень в умовах невизначеності. І якщо для одних командирів – це можливість показати свою творчу, лідерську сутність, здолати обмеження й відкритися чомусь новому, то для іншої частини командирів – це додатковий виклик, який ускладнює процес прийняття рішення.

Значною мірою на результат прийняття рішення впливає почуття амбівалентності, властивості, яка виявляється у співіснуванні рівних за потенційністю, протилежних бажань, почуттів, думок та дій до зовнішнього чи власного, внутрішнього світу, що феноменологічно закріплюється у мотиваційній, афективній та поведінковій сферах вітокультурного буття людини [1]. В ситуації невизначеності амбівалентність особистості формується як реакція на зміну різного роду умов, коли відбувається зниження інтенсивності установок, які вже систематизувалися, й актуалізується дія локальних адаптивних установок, що є неусвідомленими і несформованими особистістю. В такий спосіб формуються взаємовиключні протилежності ціннісних орієнтацій особистості, що характеризуються рівною силою та обсягом. Вибір на користь тих чи інших або їх синтез залежить від сформованості особистості, яка дає змогу чинити опір негативним впливам й знаходити вихід у вирішенні внутрішніх суперечностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливістю прийняття рішення людиною є те, що часто його доводиться приймати в умовах невизначеності [10; 11]. Згідно з Т. Корніловою, невизначеність може полягати у виборі між відомими альтернативами, або, у разі повної невизначеності, коли альтернативи невідомі [2]. Але в будь-якому разі ситуація невизначеності вимагає від людини залучення її свідомості до процесу прийняття рішень. У підсумку, поведінка індивіда набуває ознак амбівалентності. Напряма амбівалентності – це частина мотиваційної боротьби, яка набуває адаптивної чи дезадаптивної форми. Уникнути амбівалентності особистості неможливо [1]. Якщо амбівалентна ситуація залишається тривалий час неvirшеною, то наслідком зазвичай стає як індивідуальне, так і колективне вираження в насильницьких діях (бунти, страйки, непокора) або ж відмова від будь-яких рішень. Помірна амбівалентна напруга веде до узгодженості суперечностей, творчості, особистісного зростання.

Є. Степура зазначає, що відмова від прийняття рішення на більш високому рівні може бути пов'язана з обережністю, відповідальністю та ретельністю суб'єкта. Ці установки спричиняють страх зробити помилку у вирішенні задач, що, у свою чергу, призводить до вибору відмови прийняття рішень [8]. При прийнятті рішень в умовах невизначеності, коли імовірності можливих варіантів обставин невідомі, багато що залежить від схильності до ризику осіб, що приймають рішення.

**Мета статті** – проаналізувати вплив амбівалентних ситуацій в умовах невизначеності на прийняття рішення командиром в бойовій обстановці.

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Ситуація невизначеності й амбівалентності є невід'ємними взаємокорелюючими атрибутами особистості командира при прийнятті

рішення. При повній невизначеності напруга амбівалентності максимально зростає і майже «паралізує» людину у прийнятті нею рішення. В такій ситуації людина не здатна прийняти рішення, відмовляючись від будь-яких дій. І лише зі зміною ситуації або в ситуації часткової невизначеності особистість здатна до прийняття певних рішень.

При прийнятті рішення в умовах невизначеності, незалежно від рангу, кожен з командирів більшою або меншою мірою переживає амбівалентність. На жаль, нас не завжди навчають діяти в умовах невизначеності, і це стосується як сім'ї, школи, так і закладу вищої освіти. Часто, вступаючи в доросле життя, людина вміє діяти лише по заданому їй ззовні алгоритму, дотримуючись норм, правил, вказівок. Не виключенням стають і військові командири, які, навчаючись у вищих військових навчальних закладах, звикли будувати свою повсякденну і бойову діяльність з чітким дотриманням затверджених планів своїх старших начальників. В разі порушення або невиконання планів, наказів їх очікувало покарання. Тому при виникненні обставин, які виходили за рамки їх алгоритмізованого життя, це призводило до ситуації невизначеності та амбівалентного впливу і часто ставало фактором виникнення стресу. Тобто, умовно кажучи, випускник ВВНЗ, який звик виконувати конкретні завдання, стикається з ситуацією, де цих завдань вже немає, а шляхи щодо засвоєння нового матеріалу чи інформації здаються йому незвичними, невизначеними та недостатньо чітко сформульованими. Інакше кажучи, він зустрічається вже не з задачею, а з проблемою, тому що на відміну від задачі в проблемі категорично може не вистачати вихідних даних. Цим самим і створюється ситуація невизначеності та амбівалентного впливу.

Оскільки невизначеність часто розглядається як фактор, що ускладнює різного роду ситуації, ведучи до стресу, то шляхи її подолання відносяться до так званих копінг-стратегій – шляхів подолання людиною складних життєвих ситуацій. В психологічній літературі існують різні класифікації копінг-стратегій. Так, С. Фолкман і Р. Лазарус запропонували класифікацію копінг-стратегій, яка розділяє їх на два основних типи – проблемно-орієнтований і емоційно-орієнтований. Проблемно-орієнтований копінг, на думку авторів, пов'язаний зі спробами людини покращити відносини «людина – середовище» [13]. Це може бути зміна своєї оцінки ситуації, пошук інформації як краще діяти в тій чи іншій ситуації, планування своїх дій щодо подолання складної ситуації. Емоційно-орієнтований копінг містить в собі думки і дії, які допомагають зменшити вплив стресової ситуації на психіку. Щоправда, ці думки і дії дають лише почуття полегшення. Вони не спрямовані на усунення стресової ситуації, а дають змогу людині почуватися краще. Зазначена класифікація копінг-стратегій не повною мірою розкриває психологічні особливості поведінки людини в стресових ситуаціях та ситуації невизначеності. Тому в експерименті, в якому взяло участь 142 офіцери, для вивчення дій у ситуації невизначеності та з'ясування вміння досліджуваних обрати продуктивну стратегію поведінки в стресовій ситуації ми використали тест Е. Хайма. Дана методика дає змогу дізнатися про звичний тип поведінки в складній життєвій ситуації кожного досліджуваного, а також окреслити варіанти виходу із стресових ситуацій. Копінг-стратегія Хайма містить 26 ситуаційно-специфічних варіантів копіngu, розподілених відповідно за трьома основними сферами психічної діяльності: когнітивною, емоційною та поведінковою.

Відповідаючи на запитання, що стосуються поведінки в стресовій ситуації, 13% досліджуваних обрали непродуктивну стратегію поведінки («ізолюються від оточуючих», «стають занадто агресивними», «проявляють розгубленість»); 35% опитаних обрали адаптивну (дає змогу знайти найкращий вихід зі складної ситуації) стратегію та прагнуть зберегти холоднокровність, оптимізм, активно взаємодіють з іншими. Для 52% досліджуваних притаманні відносно адаптивні варіанти копінг-поведінки, конструктивність яких залежить від значущості та вираженості ситуації подолання (тобто, у них найбільше виражена амбівалентність поведінки в стресовій ситуації).

Результати вивчення засвідчили наявність досить високого рівня впливу амбівалентності особистості командирів у стресових ситуаціях та варіантів виходу зі стресу, особливо це стосується когнітивної (мотиваційної) та поведінкової складових.

Розглянемо більш детально кожну складову амбівалентності та отримані показники. Мотиваційна (когнітивна) складова проявляється у позитивній – негативній самоорганізації амбівалентностей, у відповідності з потребою в афіліації, яка реалізується як прагнення до прийняття, з одного боку, і як страх знехтування – з іншого [1]. Г. Салліван, К. Хорні вважають цю потребу важливою для нормального людського життя [6; 12]. Індивід не може одночасно реалізовувати два різноспрямованих спонукання, здійснювати дії, що заперечують одна одну, без спеціальної керуючої системи, яка організовує пріоритети дієактивності. М. Магомед-Емінов сутність мотиваційної амбівалентності розуміє, як «циклічно нав'язливий процес, котрий складається зі спроб локального задоволення й часткового покарання», підкреслюючи вирішальне значення Его-позиції (свідоме самостійне вільне Я) у функціонуванні цієї складової амбівалентності [4]. Вона може продовжувати знаходитися у стані амбівалентного коливання, робити вибір на користь одного з варіантів або спробувати перейти до реалізації контакту без свідомого прийняття рішення.

Нормальна (конкордатна) амбівалентність передбачає усвідомлення мотивів, з'ясування ієрархічності їх зв'язків, тому М. Магомед-Емінов виділяє спеціальні прийоми усвідомлення цих внутрішніх спонук: аналіз власних мотивів діяльності, спілкування, вчинків; дослідження мотивів за умов сторонньої участі інших з тим, щоб інтегрувати свідоме і несвідоме відповідно до індивідуальної потреби мотиваційної

сфери [4]. Мотиваційна амбівалентність особистості, в якій інфантильна, неусвідомлена протилежність (страх знехтування) не усвідомлюється та не приймається, спричинює розвиток деформованої дискордантної її інтеграції з потребою вдатися до відповідної саморегуляції особистості (коливання, імпульсивний вибір, перебільшене значення негативного тощо). Конкордантна інтеграція мотиваційної амбівалентності полягає у прагненні задовольнити потребу у прийнятті себе шляхом усвідомлення інфантильної самоамбітендентності [7].

Результати вивчення показали, що із 142 досліджуваних 118 мають відносну (відносно-відносно – 38, відносно-адаптивну – 33, відносно-неадаптивну – 47) поведінку копінг-стратегії, 18 – адаптивну, а 6 – неадаптивну копінг-стратегії. Це вказує на те, що основна частина досліджуваних не може позитивно спрогнозувати на когнітивному рівні свої дії у стресовій ситуації, і що прийняття ними рішення буде залежати від багатьох додаткових факторів. У свою чергу, це свідчить про високий рівень амбівалентності, який не дає їм змоги повною мірою на когнітивному рівні визначити свою поведінку й прийняти однозначне рішення в стресовій ситуації та невизначеності (рис. 1).

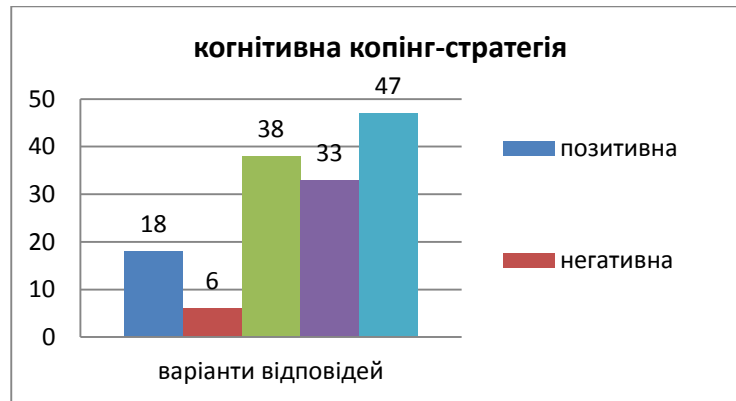


Рис. 1. Когнітивна копінг-стратегія

Емоційна (афективна) складова амбівалентності передбачає існування одночасного переживання задоволення/незадоволення й обов'язково толерантність до цієї протилежної подвійності як спроможність особистості сприймати, усвідомлювати, інтегрувати властивості актуальної амбітендентності. Звідси походить здатність людини витримувати фрустраваність (незадоволеність) роздвоєних потреб, цінностей, ситуацій без внутрішніх руйнівних наслідків (наприклад, емоційного «жування») і швидше виходити із стану фрустрації (І. Френкель-Брунсвік) й водночас конкордантної амбівалентності [7; 14]. Результати емоційної (афективної) складової копінг-стратегії засвідчили готовність 100 досліджуваних позитивно адаптуватись в емоційному відношенні до стресових ситуацій, 35 – мають проблему з адаптацією (неадаптовані), і лише 7 – виявили високий рівень амбівалентності, тобто відносно адаптовані. Це свідчить про те, що амбівалентність особистості емоційної складової досить узгоджена і досліджувані в емоційному плані до подолання стресових ситуацій готові (рис. 2).

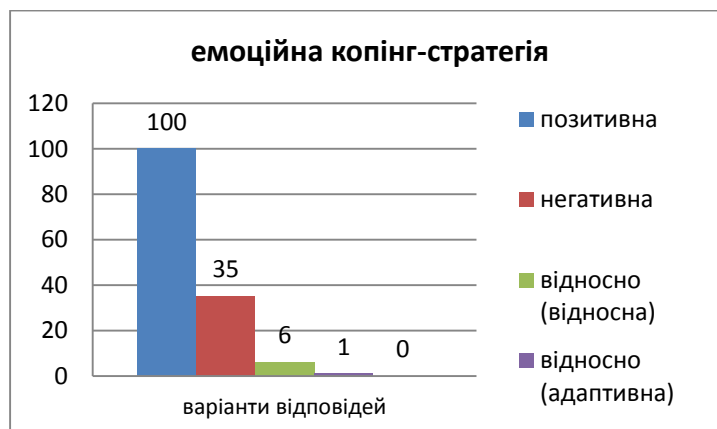


Рис. 2. Емоційна копінг-стратегія

Поведінкова сторона амбівалентності особистості знаходить формовивав у площині внутрішньої боротьби між агресією та доброзичливістю. Найсильніша реакція на амбівалентність особистості – агресія, яка реалізується як фізична чи словесна атака, спрямована на те, щоб знищити окремий об'єкт, або

нашкодити йому. Амбівалентна агресія супроводжується почуттям роздратованості, гніву чи злості, які поперемінно спрямовані на зовнішні об'єкти та на саму особу. Вона відіграє подвійну роль: сприяє усуненню перешкоди і зменшує емоційне напруження. Вибух гніву приносить афективне полегшення навіть тоді, коли амбівалентну перешкоду не можна усунути чи здолати. Якщо соціальні норми відчутно тяжіють над людиною, то агресія переміщується всередину її психоструктури, перетворюючись на самоагресію, котра супроводжується тривогою.

Руйнівний вплив амбівалентної агресії в поведінці проявляється, зокрема, у вигляді регресії, для якої показовими є неадекватні реакції (безпідставні крик чи мовчання). Диспозиційна терпимість або доброзичливість є взірцем поведінки гуманістичного світовідчуття та антиподом агресивності як особистісної готовності до агресії. Яким же чином доброзичливість перемагає агресію і стає конструктивною творчою поведінкою? Це пояснює концепція самотрансценденції людського існування (Ж. Сартр), яка отримала подальший розвиток у гуманістичній психології (А. Маслоу, В. Франкл) [5; 9]. Ідея самотрансценденції відкидає агресію, тому що в контексті цього підходу вона, спричинюючи руйнівну дію, неминуче призводить до саморуйнування. Це дає підстави констатувати такий факт: інтеграція поведінкової амбівалентності особистості може успішно здійснюватися на принципах самотрансценденції, тоді доброзичлива поведінка долає агресивну.

Результати дослідження поведінкової копінг-стратегії показали значну частину досліджуваних з високою амбівалентністю особистості поведінкової сфери. Значна частина досліджуваних (n = 95 осіб) не можуть однозначно визначитись у своїх діях в ситуації невизначеності. Адаптовану копінг-стратегію обрали – 33 особи, і лише 14 осіб – не адаптувались до впливу чинників стресу на них (рис. 3).

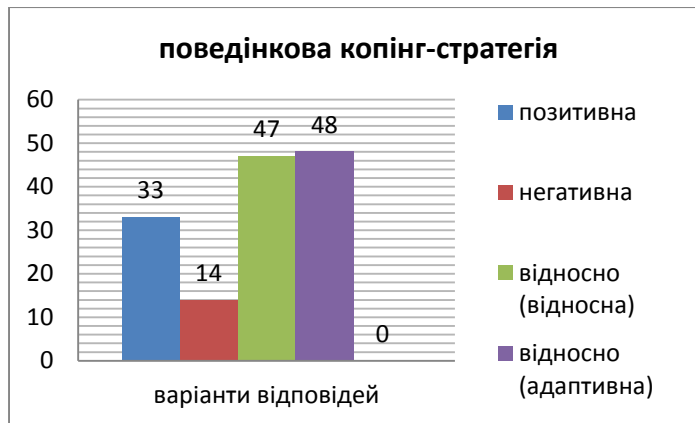


Рис. 3. Поведінкова копінг-стратегія

Проаналізовані основні складові амбівалентності особистості можуть бути подані у вигляді моделі. Кожна складова має розглядатися у динаміці внутрішніх змін і перетворень. Вивчаючи особливості формовиявів складових, слід зважати на їхню неподільну єдність, оскільки не існує мотивації поза переживаннями, а вмотивовані емоції та афекти завжди мають поведінкове підґрунтя.

**Висновки.** Як динамічна властивість особистості амбівалентність є варіативним регулятором поведінки командира під час прийняття рішення в екстремальних умовах діяльності. Усвідомлення особистісної амбівалентності сприяє збалансованості протиріч в різних сферах життя та є передумовою надії, оптимізму, психологічної суверенності, саморозкриття. Усвідомлення і вільний вияв суперечностей у когнітивній (мотиваційній), афективній (емоційній) та поведінковій сферах дає змогу особистості реалізувати потребу у прийнятті рішення в умовах невизначеності, позбавитися страху знехтування, досягти більш реального переживання фрустраційної толерантності, прийняти доброзичливу поведінку. Така збалансованість притаманна гармонійній особистості, компоненти якої зрівноважуються, інтегруються за рахунок низької інтенсивності суперечностей. Негармонійна особистість виявляє суперечності на більш високому рівні, наслідком чого є їхня дезінтеграція з прагненням до непослідовності, імпульсивності та інфантильних залежностей. Особистісна амбівалентність є регулятором поведінки, в якій усі складники відповідно взаємопов'язані та взаємодіють.

Усвідомлення особистісної амбівалентності сприяє збалансованості протиріч в різних сферах життя та є передумовою надії, оптимізму, психологічної суверенності, саморозкриття. Доведено, що повна інтеграція суперечностей амбівалентності особистості практично не завершується. Відповідно, наступним кроком є новий етап узгодження взаємовиключних особистісних суперечностей. Інакше кажучи, особистісна амбівалентність ніколи не припиняє свого руху як, власне, життя кожної людини у ноосфері буття.

**Перспективи подальших досліджень.** Динаміка подальших досліджень полягатиме у з'ясуванні ролі інтелекту, волі та емоцій у прийнятті рішення в умовах невизначеності; дослідженні амбівалентності

особистості на різних рівнях наукового пізнання: загально-психологічному, медико-фізіологічному, соціологічному, філософському; встановленні кореляційних зв'язків між амбівалентністю та ситуацією невизначеності а також їх впливу на прийняття командирами рішення.

#### Список використаних джерел

1. Зелінська Т. М. Амбівалентність особистості: шлях до гармонії чи душевного болю: навч. посіб. студ. вищ. навч. закл. / НПУ ім. М.П. Драгоманова / Т.М. Зелінська – Черкаси : «Сан», 2005. – 200 с.
2. Корнилова Т. В. Новый опросник толерантности к неопределенности. /Т.В. Корнилова // Психологический журнал: Москва – 2010. –Т. 31. – № 1. – С. 74–86.
3. Лекторський В. А. О толерантности, плюрализме и критицизме./ В.А. Лекторский // Вопросы философии, Москва – 1997. – № 11. – С. 46–54.
4. Магомед-Эминов М. Ш. Трансформация личности / М.Ш. Магомед-Эминов. – М.: Психоаналитическая Ассоциация, 1998. – 496 с.
5. Маслоу А. Самоактуализация личности и образование /А. Маслоу – Пер. с англ. – Киев : ИП АПН Украины, 1992. – 252 с.
6. Салливан Г. С. Интерперсональная теория в психиатрии / Г.С. Салливан: Пер. с англ. – Санкт-Петербург: Ювента, 1999. – 377 с.
7. Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности / Л.Н. Собчик –М.: Институт прикладной психологии, 1998. – 512 с.
8. Степура Є.В. Ціннісно-сміслові чинники прийняття рішень особистістю в умовах невизначеності: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Євгеній Вікторович Степура. – Київ, 2016. – 204 с.
9. Франкл В. Доктор и душа / В. Франкл. – Санкт-Петербург : Ювента, 1997. – 285 с.
10. Хміляр О. Ф. Суб'єктна активність командира в прийнятті ризикованого рішення / О.Ф. Хміляр // Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях : матеріали III Всеармійської наук.-практ. конф. (Київ, 26 травня 2011 р.) / М-во оборони України. – К. : НУОУ, 2011. – С. 352–356.
11. Хміляр О. Ф. Психологія прийняття рішення командиром: від амбівалентності до символічної регуляції поведінки / О.Ф. Хміляр, С.В. Черевичний // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць / За ред. С.Д. Максименка. – Київ : Інформ-аналіт. Агентство, 2015. – Т.5 : Психофізіологія. Психологія праці, Експериментальна психологія. Вип.15. – С. 224–232.
12. Хорни К. Наши внутренние конфликты: Конструктивная теория невроза / К. Хорни: Пер.с англ.. – Санкт-Петербург: Лань, 1997. – 240 с.
13. Folkman S. Lazarus R. Appraisal, coping, healthstatus, and psychological symptoms. – *Personal. And Soc. Psychol.* – 1986. – No 50. – P.571–579.
14. Frenkel-Brunswick E. Tolerance to wards ambiguity as a personality variable. *The American Psychologist.* – 1948. – No 3. – P. 268.

#### Spysok vykorystanykh dzherel

1. Zelinska T. M. Ambivalentnist osobystosti: shliakh do harmonii chy dushevnoho boliu: navch. posib. stud. vyshch. navch. zakl. / NPU im. M.P. Drahomanova / T.M. Zelinska – Cherkasy : «San», 2005. – 200 s.
2. Kornilova T. V. Novyj oprosnik tolerantnosti k neopredelennosti. /T.V. Kornilova // Psihologicheskij zhurnal: Moskva – 2010. –Т. 31. – № 1. – С. 74–86.
3. Lektors'kij V. A. O tolerantnosti, pljuralizme i kriticizme./ V.A. Lektors'kij // Voprosy filosofii, Moskva – 1997. – № 11. – S. 46–54.
4. Magomed-Jeminov M. Sh. Transformacija lichnosti / M.Sh. Magomed-Jeminov. – M.: Psihoanaliticheskaja Associacija, 1998. – 496 s.
5. Maslou A. Samoaktualizacija lichnosti i obrazovanie /A. Maslou – Per. s angl. – Kiev : IP APN Ukrainy, 1992. – 252 s.
6. Sallivan G. S. Interpersonal'naja teorija v psihiatrii / G.S. Sallivan: Per. s angl. – Sankt-Peterburg: Juventa, 1999. – 377 s.
7. Sobchik L.N. Vvedenie v psihologiju individual'nosti / L.N. Sobchik –M.: Institut prikladnoj psihologi, 1998. – 512 s.
8. Stepura Ye.V. Tsinnisno-smyslovi chynnyky pryiniattia rishen osobystistiu v umovakh nevyznachenosti: dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.01 / Yevhenii Viktorovych Stepura. – Kyiv, 2016. – 204 s.
9. Frankl V. Doktor i dusha / V. Frankl. – Sankt-Peterburg : Juventa, 1997. – 285 s.
10. Khmiliar O. F. Subiektna aktyvnist komandrya v pryiniatti ryzikovanoho rishennia / O.F. Khmiliar // Aktualni problemy stanovlennia osobystosti profesionala v ryzykonebezpechnykh profesiiakh : materialy III Vsearmiiskoi nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 26 travnia 2011 r.) / M-vo obrony Ukrainy. – K. : NUOU, 2011. – S. 352–356.
11. Khmiliar O. F. Psykholohiia pryiniattia rishennia komandyrom: vid ambivalentnosti do symvolichnoi rehuliatcii povedinky / O.F. Khmiliar, S.V. Cherevychnyi // Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats / Za red. S.D. Maksymenka. – Kyiv : Inform-analit. Ahentstvo, 2015. – Т.5 : Psykhofiziolohiia. Psykholohiia pratsi, Eksperymentalna psykholohiia. Vyp.15. – S. 224–232.
12. Horni K. Nashi vnutrennie konflikty: Konstruktivnaja teorija nevroza / K. Horni: Per.s angl.. – Sankt-Peterburg: Lan', 1997. – 240 s.
13. Folkman S. Lazarus R. Appraisal, coping, healthstatus, and psychological symptoms. – *Personal. And Soc. Psychol.* – 1986. – No 50. – P.571–579.
14. Frenkel-Brunswick E. Tolerance to wards ambiguity as a personality variable. *The American Psychologist.* – 1948. – No 3. – P. 268.

**Cherevychny, S.V. Decision-making by the commander in a situation of uncertainty and ambiguity.** The problem of making effective decisions by the commander in the combat has become extremely urgent because of the ongoing armed conflict in the east of Ukraine. In conditions of war, the decisions made by the commander are verified by the combat, while the measure of their effectiveness is the manpower losses. The process of decision-making by the commander takes place in the

situation of ambiguity. The article deals with the problem of decision-making by commanders in conditions of uncertainty and ambiguity. The author links the impossibility to make decisions and the situation of uncertainty, which in turn leads to stress, as well as discusses different uncertainty and stress coping methods used by commanders. The article presents the results of an empirical study into the ambivalence of the commander's personality in stressful conditions, the commander's response to complex situations of uncertainty, and the commander's anti-stress techniques, which have cognitive, affective and behavioral aspects.

The author substantiates a three-component structure of personal ambivalence: the motivational component is responsible for the satisfaction of the need for affiliation, the affective component manifests itself as tolerance or intolerance to the frustrated need, and the behavioral component finds subjective balance between aggression and benevolence. It has been found that most commanders are best prepared emotionally for making well-balanced, coordinated and adequate decisions in ambiguous situations. However, the obtained findings also showed difficulty in commanders' making agreed decisions in ambiguous situations at the cognitive and behavioral levels. Further research may focus on finding out the role of intelligence, motivation and emotions in ambiguous situation decision making; studying individual ambivalence from different perspectives: psychological, medical, sociological, philosophical; and finding the links between individual ambivalence and ambiguous situations as well as their influence on decision making.

*Key words:* decision, uncertainty, individual ambivalence, stressful situation, commander.

#### **Відомості про автора**

**Черевичний Сергій Васильович**, ад'юнкт кафедри суспільних наук гуманітарного інституту Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ, Україна.

**Cherevychny, Sergiy V.**, PhD student, Dept. of Social Sciences, Ivan Chernyakhovsky National Defense University of Ukraine Humanitarian Institute, Kyiv, Ukraine.

*E-mail:* sergey.cherevichny@gmail.com