

На правах рукописи

ЛЕОНОВ Илья Николаевич

**ВЛИЯНИЕ ТОЛЕРАНТНОСТИ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ НА
ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ**

Специальность 19.00.03 – Психология труда,
инженерная психология, эргономика
(психологические науки)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Ярославль – 2015

Работа выполнена на кафедре социальной психологии и конфликтологии федерального бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель –

доктор психологических наук,
член-корреспондент РАО,
Заслуженный деятель науки РФ,
профессор
Карпов Анатолий Викторович

Официальные оппоненты –

доктор психологических наук,
главный специалист Управления координации
научных исследований ФГБУ «Российская
академия образования»,
доцент кафедры психологии и философии ГОУ
ВПО «Тверской государственный технический
университет»
Рубцова Надежда Евгеньевна

кандидат психологических наук,
директор государственного образовательного
учреждения Ярославской области «Центр
профессиональной ориентации и психологической
поддержки «Ресурс»
Кузнецова Ирина Вениаминовна

Ведущая организация –

**ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»**

Защита состоится 26 февраля 2016 года в 10-00 часов на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.051.02 на базе ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова», ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского» по адресу: 150057, г. Ярославль, проезд Матросова, 9, ауд. 208

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова по адресу: 150003, г. Ярославль, Полушкина роща, 1а

Полнотекстовый вариант диссертации размещен на сайте ФГБОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»: <http://uniyar.ac.ru>

Автореферат размещен на сайте ВАК РФ <http://vak2.ed.gov.ru/>

Автореферат разослан _____

Ученый секретарь
диссертационного совета



Маркова Елена Владимировна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Высокий темп социальных изменений в различных областях общественной практики, нарастание количества ранее не возникавших неопределенных социальных ситуаций – это новая социальная реальность, определяемая сегодня как социальная нестабильность, неминуемо предъявляет повышенные требования к ее субъекту в плане активности. Подобные общемировые тенденции находят отражение в гуманитарных и социальных науках: при описании современности всё чаще отмечаются такие ее свойства, как полифоничность, релятивистская природа, ускорение изменений, мобильность, текучесть, разнообразие, сложность, гетерогенность, нелинейность, многомерность и неопределенность. В связи с этим категория *неопределенность* привлекает к себе всё большее внимание в социальных и гуманитарных дисциплинах.

Неопределенность как отсутствие определенности, однозначности можно обнаружить во множестве ситуаций: повседневно, в межличностной коммуникации, при межгрупповом взаимодействии, при решении задач профессиональной и учебной деятельности, а также – принятии решений.

Труд современного руководителя связан с действиями в условиях неопределенности и вероятностных сценариев развития событий. Источником неопределенности может выступать состояние внешней среды организации при прогнозировании и планировании: состояние экономики, актуальные научно-технические достижения, социокультурные и политические факторы, международные события и др.

В ходе принятия решений именно условия *неопределенности* – это наиболее явный и характерный атрибут управленческой деятельности. Практически всегда решения принимаются в условиях разной степени *неопределенности* как текущего состояния системы, так и, в особенности, в отношении потенциальных вариантов развития событий. В связи с этим важнейшее профессиональное требование к руководителю – это его способность к принятию решений *в условиях неопределенности*.

Еще одна важная и характерная для управленческой деятельности причина неопределенности – та, что «информационными источниками» для руководителя обычно выступают люди. А им свойственна способность (иногда и потребность) исказить, осознанно или нет, объективные данные, фальсифицировать, скрывать ту или иную информацию.

Высокая степень неопределенности и слабая структурированность проблем, на решение которых направлена совместная управленческая деятельность, требуют от самого руководителя активного уяснения лично-опосредованного содержания, условий, способов и критериев эффективности решения стоящих проблем. А это, в свою очередь, предполагает не только индивидуальный аспект рассмотрения проблем, но и социально-психологический, связанный с умением руководить людьми.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется отсутствием в психологии труда системного анализа влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителей, обуславливающие особенности взаимодействия с другими, характеризующие специфику саморегуляции деятельности и способы поведения в стрессовой ситуации в системе отношений «человек–человек».

Состояние научной разработанности проблемы исследования. Теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы позволяет говорить, прежде всего, о том, что проблема влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителей пока не получила целостного системного освещения в современной психологической науке, в частности – в психологии труда.

Вместе с тем рефлексия категории *неопределенность* осуществляется в философских трудах при рассмотрении онтологического и гносеологического аспектов *неопределенности*

(А.С. Борщов, В.С. Веселкова, П.И. Визир, К. Вульф, Р.К. Гайнутдинов, В.С. Готт, В.А. Гречанова, Ж. Делез, А.М. Дорожина, А.М. Жаров, В.С. Зверьков, А.Д. Курчиков, И.А. Кучина, Т.Г. Лешкевич, Н.В. Мануйлов, Э. Морена, И.Р. Пригожин, Б.Н. Пятницын, А.А. Тягунов, Л.И. Урсул, В.О. Фабер, М. Хайдеггер, Р. Харре, В.Е. Хиценко, В.Г. Черник), а также при рефлексии современной социальной реальности (З. Бауман, У. Бек, Э. Гидденс, Н.Н. Талеб).

Категория *неопределенность* интегрируется в психологию как методологический принцип (предложенный Т.В. Корниловой) и для характеристики реальности, позволяющей конструировать новую проблематику и создавать новые объяснительные модели (А.Г. Асмолов, Т.П. Бутенко, И.И. Гуревич и И.М. Фейгенберг, Г.Е. Журавлев, Е.Ю. Завершнева, В.П. Зинченко, Т.В. Корнилова). В психологии проблема *неопределенности* рассматривается при изучении мышления (А.Н. Поддьяков, Е.А. Лустина, Б.Ф. Ломов, Е.Н. Сурков) и процессов принятия решения (Ю. Козелецкий, Б.В. Бирюкова, О.К. Тихомиров, Т.В. Корнилова, О.В. Степаносова, Г.Н. Солнцева, Ю.Н. Кузнецова, Ю.К. Стрелков, М. Osman); также в ее связи с жизнестойкостью личности (Д.А. Леонтьев, С.В. Кривцова); при научном анализе типов переживания *неопределенности* (Е.Т. Соколова); а также роли *неопределенности* в процессе межличностной коммуникации (S.R. Berger и R.J. Calabrese). рассматривается В контексте культуры *неопределенность* выступает как ее характеристика (Г. Хофстед); анализируется роль *неопределенности* в развитии культуры и механизмы культуры, порождающие *неопределенность* (Ю.М. Лотман, А.Г. Асмолов, М.М. Бахтин, А.Н. Леонтьев, В.А. Петровский, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризов). Некоторые авторы (Г.У. Солдатова, Л.А. Шайгерова) подчеркивают необходимость обращения к проблеме *неопределенности* также в ходе анализа межкультурного взаимодействия.

В психологии представлены работы, изучающие содержание и структуру конструкта «толерантность к неопределенности» (E. Frenkel-Brunswik, K. Durheim и D. Foster, S. Budner, S. Bochner). *Толерантность к неопределенности* рассматривается как стабильная черта личности (R.J. Hallman, A.P. MacDonald, R.W. Norton, J. Sidanius, N.G. Rotter и A.N. O'Connell, J.J. Ray, C.M. Ely, S.M. Anderson и A.H. Schwartz, D.L. McLain, C.C. Chen и R. Hooijberg, L.M. Sallot и L.J. Lyon, S. Bakalis и T. Joiner, F. Hartmann, P.G. Clampitt и M.L. Williams, F. Zenasni, B.D. Naemi, J. Litman, M. Trottier, B.T. Hazen, D. Zhu); как ситуационно-специфическая установка (Е.Г. Луковицкая); как интегральная способность (А.В. Карпов); как динамическая характеристика (V. DeRoma, E.V. Våpenstad, L.T. Kajs и D.L. McCollum, K. Merenluoto и E. Lehtinen, M.S. Lane и K. Klenke).

В контексте функционирования *организации* изучаются источники ее *неопределенности* (М. Мексонн, М. Альберт и Ф. Хедоури, P. Schoemaker, H. Courtney, R.D. Stacey, D.E. Brasher, P.G. Clampitt и M.L. Williams, M.J. Hatch, B. Spiker и T. Danels, J. Wanous, S. Budner, M.W. Kramer, J.D. Thompson); стратегии преодоления *неопределенности* (N.J. Adler, R. Lipshitz и O. Strauss, K.E. Weick, C.R. Berger и R.J. Calabrese, P. Foxman); стратегии развития в условиях *неопределенности* (H. Courtney, J. Kirkland и P. Viguerie); проблемы управления с учетом факторов *неопределенности* (A. De Meyer, C.H. Loch и M.T. Pich).

Исследователи анализируют деятельность руководителя (М. Мак-Колл, Г. Юкл и Д. Ван Флит, R.M. Kanter, M. McCall и R. Kaplan, Д. Коттер, Р. Стернберг, Р.Л. Кричевский, Д. Борманн, Л. Воротина и Р. Федерманн, А.В. Карпов, А. Файоль; М. Мексонн, М. Альберт и Ф. Хедоури; М. Вудкок и Д. Фрэнсис, А.Ю. Пасанюк, С.Ю. Флоровский) и выявляют факторы, порождающие в его деятельности *неопределенность* (А.В. Карпов, С. Ю. Флоровский). Выявляются психологические переменные как профессионально важные качества и обосновывается правомочность рассмотрения *толерантности к неопределенности* как профессионально важного качества руководителя (В.Д. Шадриков, А.В. Карпов,

Ю.П. Поваренков). Предлагаются модели управления в зависимости от отношения к неопределенности (D.J. Wilkinson).

В своей совокупности работы названных выше авторов теоретически и практически высоко значимы. Тем не менее, целостный анализ актуального состояния работ, посвященных изучению роли *толерантности к неопределенности* в деятельности руководителя, позволяет выявить **противоречие** между

высокой оценкой *толерантности к неопределенности* как профессионально значимой характеристики руководителя, с одной стороны;

и – малым количеством работ, посвященных закономерностям влияния *толерантности к неопределенности* на деятельность руководителя, с другой.

Разрешение такого противоречия предполагает теоретическое и эмпирическое исследование влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителя, что и позволило определить *проблему и тему* настоящего исследования: **«Влияние толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителя»**.

Цель исследования – выявление и объяснение специфики влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителя.

Объект исследования – *толерантность к неопределенности* руководителя.

Предмет исследования – влияние *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителя.

Общей гипотезой исследования является следующее предположение: *толерантность к неопределенности*, будучи базовой чертой, влияет на профессионально важные качества руководителей, актуализирующиеся в процессе его профессиональной деятельности.

Данная гипотеза конкретизируется следующими **частными гипотезами**:

1. Существующие различия в выраженности профессионально важных качеств обусловлены у руководителей уровнем их *толерантности к неопределенности*: руководители с высоким уровнем *толерантности к неопределенности* более склонны к риску, чаще проявляют готовность к доминированию в межличностных отношениях, более интернальны и независимы в организации деятельности и в большей степени готовы к проявлению ассертивных действий в стрессовых ситуациях.

2. Структура влияния *толерантности к неопределенности*, как диспозиционной черты, на поведение в стрессовых ситуациях более сложная. Мы предполагаем наличие третьих переменных, *посредством которых* независимая переменная *толерантность к неопределенности* может влиять на такие стратегии преодоления стрессовых ситуаций, как ассертивные действия и избегание. Эти третьи переменные могут выступать и как медиаторы (усиливать влияние независимой на зависимые), и в роли модераторов (ослаблять влияние независимой на зависимые).

3. Отношение к *неопределенности в организации* как социально-психологическая характеристика группы (организации) и *толерантность к неопределенности* могут оказывать влияние на удовлетворенность руководителя деятельностью в организации.

В соответствии с целью и гипотезой в исследовании были поставлены следующие **задачи**:

1. Осуществить анализ современного состояния и основных направлений исследования проблемы *неопределенности, толерантности к неопределенности* и факторов *неопределенности* в деятельности руководителя.

2. Определить симптомокомплекс профессионально важных качеств руководителя, актуализирующихся в его профессиональной деятельности в современных условиях, и выявить

различия в выраженности профессионально важных качеств у руководителей, обусловленные уровнем *толерантности к неопределенности*.

3. Выявить пути влияния *толерантности к неопределенности* на стратегии преодоления стрессовых ситуаций у руководителей.

4. Разработать и психометрически обосновать опросник «Отношение к неопределенности в организации» и шкалу «Удовлетворенность деятельностью в организации».

5. Выявить специфику влияния параметров отношения к *неопределенности* в организации и *толерантности к неопределенности* на удовлетворенность руководителя деятельностью в организации в зависимости от формы собственности организации (бюджетной и коммерческой).

Соответствие шифру специальности 19.00.03 «психология труда, инженерная психология, эргономика». Вынесенные на защиту теоретические положения о влиянии толерантности к неопределенности соответствуют *пункту 3* «Изучения профессионально ценных свойств (качеств) психики людей по отношению к определенным классам и видам труда: особенности личности, в том числе, ее направленность на определенный класс труда, ценностные ориентации, потребности, установки и мотивы, характерологические особенности, свойства познавательных, творческих и психомоторных процессов, эмоциональной и рациональной регуляции индивидуальной и коллективной деятельности, движений»; *пункту 5* «Условий и способов установления взаимного соответствия свойств психики человека и требований трудовой деятельности разного вида (профессиональный отбор и подбор, самовоспитание и саморегуляция работников; психологические аспекты подготовки и переподготовки работников, расстановки кадров согласно их личным качествам). Методы, процедуры, критерии оценки, аттестации работников. Психологические основы и средства компенсации слабо выраженных у работников профессионально ценных свойств психики»; *пункту 10* «Изучения психологических условий и путей установления взаимного соответствия личных качеств человека и требований профессии (самовоспитание и саморегуляция профессионалов, их консультирование; психологические вопросы переподготовки работников, проектирование средств труда и производственной среды согласно психологическим особенностям и жизненным ориентациям человека, расстановка кадров согласно их личным качествам, профподбор, профотбор и т.д.)» паспорта специальности 19.00.03 – психология труда, инженерная психология, эргономика (психологические науки).

Методологическую и теоретическую основу исследования составили современные представления об эпистемологической и онтологической неопределенности как характеристике бытия (И.И. Гуревич и И.М. Фейгенберг, Г.Е. Журавлев, Е.Ю. Завершнева, В.П. Зинченко, Т.В. Корнилова, А.Г. Асмолов, Т.П. Бутенко); представления о *толерантности к неопределенности* как фундаментальной диспозиционной черте личности (E. Frenkel-Brunswik, S. Budner, S. Bochner, A.P. MacDonald, R.W. Norton, J. Sidanius, N.G. Rotter и A.N. O'Connell, J.J. Ray, C.M. Ely, S.M. Anderson и A.H. Schwartz, D.L. McLain, P.G. Clampitt и M.L. Williams, Т.В. Корнилова) и динамической переменной, оказывающей влияние на поведение в ситуации неопределенности (V. DeRoma, E.V. Våpenstad, L.T. Kajs и D.L. McCollum, K. Merenluoto и E. Lehtinen, M.S. Lane и K. Klenke, Е.Г. Луковицкая, А.В. Карпов).

Целостное исследование проблемы влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителей проводилось в соответствии с *общеметодологическими принципами* психологии: системности (Б.Г. Ананьев, И.В. Блауберг, А.А. Деркач, Б.Ф. Ломов); детерминизма (А.В. Петровский, С.Л. Рубинштейн, М.Г. Ярошевский); взаимосвязи сознания и деятельности (А.Г. Асмолов, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн). Опора на эти принципы позволила описать устойчивые закономерности связи между изучаемыми явлениями.

В работе мы опирались на теоретические и эмпирические сведения, изложенные в работах, посвященных проблеме *неопределенности* в деятельности руководителя (А.В. Карпов, С.Ю. Флоровский, D.J. Wilkinson), источникам неопределенности в организации (М. Мексонн, М. Альберт и Ф. Хедоури, P. Schoemaker, H. Courtney, R.D. Stacey, D.E. Brasher, M.J. Hatch, P.J. Clampitt и M.L. Williams, B. Spiker и T. Daniels, J. Wanous, S. Budner, M.W. Kramer, J.D. Thompson) и способам управления в условиях неопределенности (H. Courtney, J. Kirkland и P. Viguerie, A. DeMeyer, C.H. Loch и M.T. Pich).

Исследование реализовано в свете системогенетического подхода (В.Д. Шадриков, А.В. Карпов, Ю.П. Поваренков)

Для решения поставленных задач и верификации сформулированных гипотез использовался комплекс взаимодополняемых **методов исследования**: теоретические (изучение и системный анализ научной, научно-методической и научно-практической литературы, моделирование, систематизация, абстрагирование), эмпирические (опросные методы) и статистические (количественный и качественный анализ эмпирических данных).

Организационно-методическую базу исследования составил следующий **психодиагностический инструментарий**: 1) для измерения толерантности к неопределенности однофакторный опросник «MSTAT-I» Д. МакЛейна в адаптации Е.Г. Луковицкой; 2) типы межличностных отношений определялись при помощи модифицированного варианта интерперсональной диагностики «ДМО» Т. Лири в адаптации Л.Н. Собчик; 3) для выявления типа осознанной саморегуляции деятельности применялся опросник «Автономность-зависимость» Г.С. Прыгина; 4) специфика локализации локуса контроля диагностировалась при помощи опросника «Локус контроля» Е.Г. Ксенофоновой; 5) для диагностики личностных факторов принятия решений использовался опросник «ЛФР-25» Т.В. Корниловой; 6) стратегии преодолевающего поведения диагностировались при помощи опросника «SACS» С. Хобфолла в адаптации Н. Водопьяновой, Е. Старченковой; 7) изучение стилей мышления осуществлялась при помощи опросника «Стили мышления» Р. Харрисона и Р. Брэмсона в адаптации А.А. Алексеева; 8) опросник «Отношение к неопределенности в организации» И.Н. Леонова; 9) шкала «Удовлетворенность деятельностью в организации» И.Н. Леонова.

Организация исследования. Исследование проводилось в три этапа: на первом анализировались современные подходы к проблеме интеграции категории *неопределенность* в психологические науки, *толерантности к неопределенности*, факторов неопределенности в деятельности руководителя и управления в условиях неопределенности; на втором – разрабатывалась программа эмпирического исследования, осуществлялся сбор эмпирических данных; на третьем – проанализированы и обобщены полученные данные, сделаны выводы.

Эмпирическую базу исследования составили руководители среднего уровня управления организаций Удмуртской республики и Пермского края. Всего в исследовании приняли участие 167 человек, в возрасте от 21 года до 57 лет (среднее – 32,5, стандартное отклонение – 7,35), 95 женщин и 72 мужчины. Из них 88 руководителей коммерческих организаций в возрасте от 21 года до 57 лет (среднее – 30,4, стандартное отклонение – 6,56), 38 женщин и 50 мужчин; 79 руководителей бюджетных организаций в возрасте от 22 до 53 лет (среднее – 34,8, стандартное отклонение – 7,53), 57 женщин и 22 мужчины.

Достоверность результатов исследования обеспечивалась теоретической и методологической обоснованностью исследования; использованием широкого спектра научных методов качественной и количественной обработки данных, а также многоплановым анализом полученных данных; репрезентативностью выборки испытуемых.

Научная новизна исследования. В ходе теоретического анализа был собран и обобщен материал, который позволил рассмотреть *толерантность к неопределенности* в качестве характеристики, связанной не только с когнитивной сферой личности, но и с особенностями

взаимодействия с окружающими. Разработан и обоснован многомерный научный конструкт «отношение к неопределенности в организации».

Эмпирическим путем установлено, что влияние *толерантности к неопределенности*, как диспозиционной черты, на поведение в стрессовых ситуациях имеет более сложную структуру. Выявлено наличие опосредующих третьих переменных, посредством которых независимая переменная *толерантность к неопределенности* может влиять на такие стратегии преодоления стрессовых ситуаций, как ассертивные действия и избегание. Выявленные третьи переменные могут выступать как в роли медиаторов (усиливать влияние независимой на зависимые), так и в роли модераторов (ослаблять влияние независимой на зависимые).

Выявлено, что *толерантность к неопределенности*, наряду с воспринимаемыми характеристиками организации, выступает в качестве предиктора удовлетворенности деятельностью только у руководителей коммерческих организаций.

Теоретическая значимость исследования. Результаты исследования расширяют теоретические представления о закономерностях влияния толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителей. Выявлен и описан симптомокомплекс профессионально важных качеств, руководителя, актуализирующихся в его деятельности в современных условиях. Внесен вклад в понимание механизмов влияния толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителей. Выявлена и описана сложная структура влияния *толерантности к неопределенности* на поведение руководителей в стрессовых ситуациях. Установлено, что пути влияния *толерантности к неопределенности* на поведение в стрессовых ситуациях носят не прямой характер, а реализуются посредством третьих переменных, являющихся профессионально важными качествами руководителя. Конструкт «отношение к неопределенности в организации» может быть рассмотрен как характеристика организационной культуры, зафиксированная в представлениях сотрудников. Установлено, что чем сильнее в организации выражено применение планирования, чем ярче выражен интерес к сложным проблемам в организации и чем меньше в ней принято избегать *неопределенность*, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью в организации. Обнаружено, что *толерантность к неопределенности* выступает в качестве предиктора удовлетворенности деятельностью в организации только у руководителей коммерческих организаций. Таким образом, внесен вклад в изучение роли толерантности к неопределенности в деятельности руководителя и функционировании организации в целом.

Практическая значимость исследования связана с изучением влияния толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителей. Разработаны профили выраженности профессионально важных качеств у руководителей с разным уровнем толерантности к неопределенности. Выявленные закономерности позволяют прогнозировать индивидуальные особенности и поведение руководителей в ситуации неопределенности при взаимодействии с другими людьми и в стрессовых ситуациях, осуществлять отбор сотрудников на вакантную должность руководителя. Выявленные результаты закономерностей влияния параметров отношения к неопределенности в организации на удовлетворенность деятельностью в организации в зависимости от формы собственности позволяют разрабатывать программы по повышению удовлетворенности деятельностью в организации. Выявленные в ходе эмпирического исследования закономерности используются при разработке тренинговых программ «Развитие управленческих навыков», «Управление в условиях неопределенности». Результаты исследований используются при чтении курсов «Психология труда», «Психология управления», «Организационная психология» студентам Института педагогики, психологии и социальных технологий УдГУ, а также на курсах повышения квалификации руководителей государственных, муниципальных и бизнес-структур в Удмуртской республике.

Положения, выносимые на защиту:

1. Деятельность руководителя в современных условиях сопряжена с управлением в условиях неопределенности, где *толерантность к неопределенности* выступает значимой характеристикой, определяющей специфику актуализации профессионально важных качеств в ситуации неопределенности. Уровень *толерантности к неопределенности* обуславливает различия в выраженности профессионально важных качеств у руководителей. Руководители с высоким уровнем *толерантности к неопределенности*, в отличие от руководителей с низким уровнем *толерантности к неопределенности*, более склонны к риску, чаще проявляют готовность к доминированию в межличностных отношениях, более интернальны и независимы в организации деятельности и в большей степени готовы к проявлению ассертивных действий в стрессовых ситуациях.

2. Сложная структура влияния *толерантности к неопределенности* на стратегии поведения в стрессовых ситуациях включает два блока, объясняющих влияние *толерантности к неопределенности* на стратегии преодоления «ассертивные действия» и «избегание» соответственно. Влияние *толерантности к неопределенности* на стратегии совладающего поведения носит не прямой характер, а реализуется при помощи третьих переменных, актуализируемых *толерантностью к неопределенности*.

Пути влияния *толерантности к неопределенности* на стратегию «ассертивные действия» включают в себя: готовность к риску, интернальность при описании личного опыта, доминирование в межличностных отношениях.

Пути влияния *толерантности к неопределенности* на стратегию «избегание» включают в себя: интернальность при описании личного опыта, автономность-зависимость.

3. Удовлетворенность руководителя деятельностью в организации обусловлена параметрами отношения к *неопределенности* в организации и имеет свою специфику в зависимости от формы собственности (коммерческой и бюджетной). В бюджетных организациях предикторами удовлетворенности деятельностью являются такие параметры представления об отношении к *неопределенности*, как «планирование» и «избегание неопределенности». В коммерческих организациях предикторами удовлетворенности деятельностью являются такие параметры представления об отношении к *неопределенности*, как «интерес к сложным проблемам», «планирование» и «неприятие сомнений».

В зависимости от формы собственности организации (коммерческая или бюджетная), *толерантность к неопределенности* по-разному обуславливает удовлетворенность руководителя деятельностью в организации. В бюджетных организациях *толерантность к неопределенности* не влияет на удовлетворенность деятельностью в организации, а в коммерческих – является статистически значимым предиктором.

Апробация и внедрение результатов исследования. Материалы исследования докладывались на заседаниях кафедры социальной психологии и конфликтологии Удмуртского государственного университета, на семинарах аспирантов и соискателей. Результаты исследования были представлены на всероссийских и международных научно-практических конференциях: на V съезде Общественной организации «Российское психологическое общество» 14-18 февраля 2012 г., г. Москва, на V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Человек и мир: психология конфликта, неопределенности и риска инноваций» 17-19 апреля 2014 года, г. Ижевск, на международной конференции «Education - Technology - Computer Science. Main Problems of Technology and Professional Education», 13-14 сентября, 2013 г, Польша, г. Жешув.

По данной проблеме опубликовано 14 статей и тезисов, в том числе 7 – в журналах, реферируемых ВАКом, общим объемом 15,13 п. л.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, выводов, библиографического списка, включающего 209 наименований, из них – 97 на иностранном языке, а также 2 приложений. Основной текст работы включает 55 таблиц, 24 рисунка и изложен на 254 страницах. Общий объем диссертации (с приложениями) составляет 258 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цель, задачи, объект и предмет, сформулирована гипотеза, теоретико-методологическая база исследования; раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, представлены положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретико-методологические основы исследования проблемы толерантности к неопределенности в деятельности руководителя» анализируются теоретические аспекты проблемы, определяются основополагающие понятия исследования, раскрывается специфичность использования категории *неопределенность* в психологии, сущность *толерантности к неопределенности*, специфика проявления неопределенности в деятельности руководителя и в организации, способы преодоления и снижения неопределенности.

В первом параграфе первой главы «Анализ категории неопределенность в философии и психологии» обосновывается высокий эвристический потенциал обращения к категории *неопределенность* в психологии. Осуществляется анализ работ, освещающих историю становления категории *неопределенность*, сферы ее применения и те проблемы, которые необходимо решать для обоснованного включения категории в теоретический концепт (А.С. Борщов, В.С. Веселкова, П.И. Визир, Р.К. Гайнутдинов, В.С. Готт, В.А. Гречанова, Ж. Делез, А.М. Дорожкин, А.М. Жаров, В.С. Зверьков, А.Д. Курчиков, И.А. Кучин, Т.Г. Лешкевич, Н.В. Мануйлов, Б.Н. Пятницына, Ю.В. Сачков, А.А. Тягунов, Л.И. Урсул, В.О. Фабер, М. Хайдеггер, В.Е. Хиценко, В.Г. Черник). В ходе анализа научной литературы были обнаружены онтологические и гносеологические предпосылки включения категории *неопределенность* в категориальный аппарат психологи (И.И. Гуревич и И.М. Фейгенберг, В.П. Зинченко, Т.В. Корнилова, А.Г. Асмолов).

В психологии ученые обращались к категории *неопределенность* при изучении мышления (А.Н. Поддьяков, Е.А. Лустина, Б.Ф. Ломов, Е.Н. Сурков) и процессов принятия решения (Ю. Козелецкий, Б.В. Бирюкова, О.К. Тихомирова, Т.В. Корнилова, О.В. Степаносова, Г.Н. Солнцева, Ю.Н. Кузнецова, Ю.К. Стрелков, М. Osman). Ученые рассматривают проблему неопределенности в ее связи с жизнестойкостью личности (Д.А. Леонтьев, С.В. Кривцова), научному анализу подвергаются типы переживания *неопределенности* (Е.Т. Соколова). Рассматривается роль *неопределенности* в процессе межличностной коммуникации (S.R. Berger и R.J. Calabrese). *Неопределенность* рассматривается в контексте культуры, где выступает в качестве ее характеристики (Г. Хофстед), анализируется роль неопределенности в развитии культуры и механизмы культуры, создающие неопределенность (Ю.М. Лотман, А.Г. Асмолов, М.М. Бахтин, А.Н. Леонтьев, В.А. Петровский, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризов). Ряд авторов подчеркивают необходимость обращения к проблеме неопределенности в ходе анализа межкультурного взаимодействия (Г.У. Солдатова, Л.А. Шайгерова). В исследованиях отмечается, что *неопределенность* выступает в качестве характеристики современной реальности, роль которой в будущем будет только увеличиваться. Подчеркивается значимость изучения проблем, порождаемых неопределенностью, механизмов преодоления и принятия неопределенности на разных уровнях. Принятие неопределенности выступает в качестве основы жизнестойкости личности, а одним из наиболее разработанных конструктов в

психологии является *толерантность к неопределенности*, выступающая диспозицией/чертой личности, отражающей отношение к неопределенности и влияющей на широкий спектр реакций и действий.

Во **втором параграфе первой главы «Толерантность к неопределенности как психологический феномен»** представлена история становления конструкта в психологии, современное состояние проблемы *толерантности к неопределенности* в психологии, формулируются ключевые определения и обосновывается возможность изучения *толерантности к неопределенности* в контексте широкого спектра психологических проблем.

Введение в аппарат психологии понятия *толерантность к неопределенности* связано с необходимостью объяснения особенностей поведения личности в неопределенных, многозначных ситуациях, в частности готовности личности принимать эти ситуации, либо избегать их.

Толерантность к неопределенности – это научный конструкт, имеющий множество трактовок. Однако, можно выделить ряд подходов, сложившихся при изучении данного феномена: *толерантность к неопределенности* как стабильная черта личности (R.J. Hallman, A.P. MacDonald, R.W. Norton, J. Sidanius, N.G. Rotter и A.N. O'Connell, J.J. Ray, C.M. Ely, S.M. Anderson и A.H. Schwartz, D.L. McLain, C.C. Chen и R. Hooijberg, L.M. Sallot и L.J. Lyon, S. Bakalis и T. Joiner, F. Hartmann, P.G. Clampitt и M.L. Williams, F. Zenasni, B.D. Naemi, J. Litman, M. Trottier, B.T. Hazen, D. Zhu), как ситуационно-специфическая установка (Е.Г. Луковицкая), как интегральная способность (А.В. Карпов), как динамическая характеристика (V. DeRoma, E.V. Våpenstad, L.T. Kajs и D.L. McCollum, K. Merenluoto и E. Lehtinen, M.S. Lane и K. Klenke).

Впервые понятия *интолерантность к неопределенности* и *толерантность к неопределенности* были предложены Е. Frenkel-Brunswik в 1948 и 1949 гг. в контексте проблем этнических стереотипов и антисемитизма. В 1962 г. S. Budner, заметив, что *толерантность/интолерантность к неопределенности* стала скорее элементом политической теории авторитаризма, вновь поднимает вопросы о собственно психологическом содержании данного конструкта. Обобщив сложившиеся взгляды на *интолерантность к неопределенности*, он в 1965 г. пришел к выводу, что конструкт *интолерантность к неопределенности* несет в себе как минимум два значения. Во-первых, выступает в качестве базового феномена, влияющего на протекание всех эмоциональных и когнитивных процессов, когнитивные стили личности, убеждения и систему социальных установок, межличностное и социальное поведение, а также поведение в сложных ситуациях. Во-вторых, выступает в качестве характеристики «перцептивного аппарата» личности так, что *интолерантные к неопределенности* индивиды будут демонстрировать аналогичное перцептивное поведение при восприятии объектов.

Е.Г. Луковицкая предлагает взгляд на *толерантность к неопределенности* как социально-психологическую установку с ее трехкомпонентной структурой, «поскольку она содержит в себе оценивание неопределенности, и эмоциональное реагирование и определенное поведенческое реагирование». Подобная модель позволяет объяснить ситуативную специфичность актуализации *толерантности к неопределенности*, а также несогласованность данных, получаемых по разным методикам измерения *толерантности к неопределенности*.

А.В. Карпов относит *толерантность к неопределенности* к интегральным способностям, расположенными между общими и специальными, включая также в данную группу способности к целеполаганию, прогнозированию, принятию решений и самоконтролю. *Толерантность к неопределенности* он определяет как «устойчивость ... к действию фактора неопределенности внешней и внутренней среды, являющаяся одним из основных профессионально важных качеств руководителя. Определяется сочетанием когнитивных

способностей к снятию неопределенности и эмоциональной тенденцией к восприятию неопределенных ситуаций как, хотя и трудных, но не психотравмирующих». Таким образом, А.В. Карпов добавляет в конструкт *толерантность к неопределенности* способности к снятию неопределенности.

Возрастает роль изучения механизмов *толерирования неопределенности*. Как замечают К. Merenluoto и Е. Lehtinen, альтернативный взгляд на данный конструкт предполагает анализ активности личности в условиях изменений, когда *толерантность к неопределенности* рассматривается в контексте динамического процесса разворачивания метакогнитивных и мотивационных переменных. М.С. Lane и К. Klenke в 2004 г. предлагают социально-когнитивную модель лидерства (управления) в условиях неопределенности. Они рассматривают толерантность к неопределенности как связующее звено между самооффективностью и эффективностью лидера (управленческой эффективностью), а также отмечают ее модулирующую роль в процессе постановки целей.

Несмотря на большое количество эмпирических исследований взаимосвязей психологических конструктов с *толерантностью к неопределенности*, сложно делать обобщенные выводы о характере этих связей, в силу многообразия используемого инструментария. Эклектичность и разобщенность результатов исследований, затрудняет обобщение имеющихся данных, так как каждый автор по-своему трактует содержание *толерантности к неопределенности*, что отражается в используемом ими инструментарии.

В исследовании мы опираемся на понимание *толерантности к неопределенности* как черты личности, проявляющейся в принятии или отвержении объектов, которые воспринимаются как сложные, противоречивые, неясные, так как не могут быть однозначно соотнесены с прошлым опытом. Она, во-первых, выступает в качестве базового феномена, влияющего на протекание всех эмоциональных и когнитивных процессов, когнитивные стили личности, убеждения и систему социальных установок, межличностное и социальное поведение, а также поведение в сложных ситуациях, а, во-вторых, выступает в качестве характеристики «перцептивного аппарата» личности.

В третьем параграфе первой главы «Управление в условиях неопределенности» представлен обзор внешних и внутренних источников неопределенности в организации, описаны эффекты воздействия неопределенности на сотрудников и управленческие механизмы, позволяющие действовать в условиях неопределенности.

Проблема *неопределенности*, с которой сталкиваются организации в современных условиях функционирования, является одной из центральных при описании функционирования организаций (J.D. Thompson, P. Schoemaker, H. Courtney, R.D. Stacey, P.G. Clampitt и M.L. Williams, M.W. Kramer). Неопределенность возникает, когда аспекты ситуации сложны, непредсказуемы или вероятностны, когда информация недоступна или противоречива. Она может возникать под воздействием внешних и/или внутренних факторов. К внешним факторам относятся такие непредсказуемые и неконтролируемые условия внешней среды организации, как: изменение государственного регулирования сферы деятельности организации; изменения в потребностях потребителей; давление конкурентов и т.д. К внутренним факторам относятся: неоднозначность, неясность роли сотрудника в организации; «информационная перегрузка» сотрудника; организационные изменения; неясная политика организации; отсутствие гарантии занятости и т.д.

Отмечается, что сотрудники по-разному реагируют на неопределенность (M.J. Hatch, B. Spiker и T. Danels, J. Wanous). Тем не менее, она может вызвать: тревогу; ощущение уязвимости; закрытость; ложные дихотомии, позволяющие упростить ситуацию до более простой и понятной; отвержение релевантной информации; регрессию к поверхностному

мышлению; снижение продуктивности; неудовлетворенность работой, желание покинуть организацию.

Индивидуальная реакция сотрудника на неопределенность обусловлена толерантностью к неопределенности, которая проявляется в способности действовать в условиях сложной, подвижной, изменяющейся, энергозатратной и неопределенной организационной среды.

Организации создают внутреннюю среду, которая выглядит относительно определенно для их членов, «поглощая неопределенность» через ограничение концепций, доступных для анализа, через информирование о проблемах организаций и через структурирование внутреннего пространства организации.

Преодоление *неопределенности* выступает в качестве центральной проблемы управления. Выделяют четыре стратегии преодоления *неопределенности*: избегание; подавление; уменьшение; принятие (N.J. Adler, R. Lipshitz, O. Strauss, K.E. Weick, C.R. Berger и R.J. Calabrese, P. Foxman).

При этом *избегание* и *подавление* неопределенности можно отнести к неконструктивным, а *уменьшение* и *принятие* – к конструктивным.

На основании пятилетнего исследования организаций A. DeMeyer, C.H. Loch и M.T. Pich выделили три подхода в управлении риском и неопределенностью: инструкционизм, самообучение и селекционизм.

Определенный подход при создании и управлении организацией, в различной степени учитывающий факторы неопределенности, позволяющий избегать, подавлять, уменьшать неопределенность или продолжать действовать в условиях неопределенности разного уровня обуславливает как успешность функционирования организации в определенных условиях, так и особенности организационного поведения сотрудников, обусловленные восприятием организации и индивидуальными особенностями сотрудников.

В четвертом параграфе первой главы «Факторы неопределенности в деятельности руководителя» осуществляется обзор существующих работ по описанию деятельности руководителя и анализируются факторы, выступающие источниками неопределенности.

Руководство выступает как преимущественно социальный по своей природе феномен, регламентированно функционирующий в системе формальных (официальных, служебных) отношений людей с целью упорядочения, организации этих отношений, управления ими для решения групповых задач. Именно индивидуальная деятельность руководителя является, в конечном итоге, важнейшим и определяющим звеном функционирования организаций. Реализация управленческих задач и функций опирается на весь сложный «психологический инструментарий», включающий как определенную палитру психических состояний, так и спектр устойчивых личностных характеристик. Таким образом, актуализируется вопрос о соотношении индивидуальных особенностей субъекта управления, реализуемой деятельности и ее эффективности. В рамках отечественной психологии ответ на данный вопрос дается путем привлечения базовой теоретической категории «деятельность» и соответствующего методологического аппарата для ее анализа.

Широкое распространение приобрела точка зрения, отраженная в работе М. Мексона, М. Альберта и Ф. Хедури, согласно которой все разнообразие управленческих функций может быть сгруппировано в четыре базовые категории: планирование, организацию, мотивирование, контроль и две так называемые связующие функции — принятие решения и коммуникация. Последние направлены на согласование базовых функций.

В целом анализ управленческой деятельности (в его пооперационном и временном вариантах) выявил важные особенности ее содержания и организации (А.В. Карпов): насыщенность очень большим числом действий, преимущественно кратковременных; частые, систематические вмешательства извне; очень широкая сеть контактов (внегрупповых); явное

преобладание речевых (вербальных) коммуникаций; фрагментарность, отрывочность, незаконченность многих контактов; быстрый темп переключения от одних «мелких дел» к другим; частое совмещение во времени двух или даже более действий; систематические прерывания уже начатых дел другими — экстренно возникающими причинами и делами.

Существенной характеристикой управленческого труда является постоянная необходимость взаимодействия с людьми. При этом взаимодействие осуществляется прежде всего с подчиненными (управленческое взаимодействие), оно направлено на организацию и стимулирование эффективной работы сотрудников.

Как показывают исследования С.Ю. Флоровского, одна из причин значимости личностных факторов управленческого взаимодействия связана с высокой степенью неопределенности и слабой структурированностью проблем, на решение которых направлена совместная управленческая деятельность. Это предполагает активное личностно-опосредованное доопределение содержания, условий, способов и критериев эффективности решения стоящих проблем самими руководителями.

Таким образом, труд современного руководителя связан с действиями в условиях неопределенности и вероятностных сценариев развития событий.

Источником *неопределенности* может выступать состояние внешней среды организации при прогнозировании и планировании (состояние экономики, актуальные научно-технические достижения, социокультурные и политические факторы, международные события и др.), неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации, она может быть следствием высокой избыточности информации, субъективные искажения информации ее «источниками» (другими людьми). При принятии решений именно условия неопределенности являются наиболее явным и характерным атрибутом управленческой деятельности. Руководитель практически всегда принимает решения в условиях той или иной степени неопределенности — как в отношении оценки текущего состояния системы, так и в особенности в отношении потенциально возможных вариантов развития событий. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях неопределенности, внесения коррекций в собственную деятельность и организацию совместной деятельности, направленной на преодоление неопределенности.

D.J. Wilkinson предлагает типологию руководителей в зависимости от способа деятельности в условиях неопределенности и выделяет следующие типы руководства: техническое (административное), кооперативное, коллаборативное и генеративное. Он отмечает, что именно поведение в условиях неопределенности — это наиболее значимый фактор, определяющий успешность управленческой деятельности, влияющий на руководителя, взаимодействующих с ним сотрудников и организацию в целом.

Как отмечает А.В. Карпов, способность сохранять параметры управления на приемлемом уровне в условиях все возрастающей неопределенности, компенсировать ее из источников своего управленческого опыта выступает важнейшей характеристикой и надежным индикатором профессиональной квалификации руководителя. Таким образом, оказывается правомочным отнести *толерантность к неопределенности* к профессионально важным качествам руководителя, представления о которых разрабатывались в работах В.Д. Шадрикова, А.В. Карпова, Ю.П. Поваренкова.

Однако, обнаружено следующее противоречие: с одной стороны, *толерантность к неопределенности* выступает в качестве важнейшей характеристики и надежного индикатора профессиональной квалификации руководителя, чья деятельность связана с управлением другими людьми, а, с другой стороны, исследования *толерантности к неопределенности* руководителя ограничиваются сферой принятия решений в условиях неопределенности и мало

внимания уделяется изучению влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителя, актуализирующиеся в ходе совместной деятельности и обуславливающие специфику взаимодействия с другими людьми.

Во второй главе «Методическое обеспечение эмпирического исследования» дается подробная характеристика основных принципов организации исследования, его общей процедуры, конкретных методов и методик, используемых в исследовании, а также способов обработки и интерпретации результатов.

В первом параграфе второй главы «Обоснование эмпирического исследования» обсуждаются научные парадигмы, лежащие в основе данного исследования.

Данное исследование влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителя в рамках субъектно-деятельностного подхода (С.Л. Рубинштейн, К.А. Абульханова, А.В. Брушлинский) и системогенетического подхода (В.Д. Шадриков, А.В. Карпов, Ю.П. Поваренков)

По мнению методологов психологической науки (В.А. Барабанщикова, А.В. Брушлинского, Д.Н. Завалишиной, А.В. Карпова, В.А. Мазилова и др.) психолог, работающий в парадигме «объяснения», абстрагируется от всего «метафизического» при анализе объекта исследования; изучает объект исследования, максимально очищенный от влияния посторонних факторов, что позволяет выявить определенную и недвусмысленную связь между зависимой и независимой переменными; старается точно измерить эту связь и описать так, чтобы она могла быть верифицирована. В соответствии с этой парадигмой были подобраны психодиагностические методики.

Целостное исследование проблемы влияния *толерантности к неопределенности* на профессионально важные качества руководителей проводилось в соответствии с общеметодологическими принципами психологии: принципом системности (Б.Г. Ананьев, И.В. Блауберг, А.А. Деркач, Б.Ф. Ломов); принципом детерминизма (А.В. Петровский, С.Л. Рубинштейн, М.Г. Ярошевский); принципом взаимосвязи сознания и деятельности (А.Г. Асмолов, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн). Опора на данные принципы позволила описать устойчивые закономерности связи между изучаемыми явлениями.

Второй параграф второй главы «Диагностический инструментарий» содержит описание процедуры исследования, стандартизированных методик, используемых для исследования профессионально важных качеств руководителей. Процедура исследования и выбор методик обусловлены необходимостью определения тех переменных, которые актуализируются в межличностном взаимодействии и определяют специфику выполнения своих функций руководителем.

В ходе исследования с применением факторного анализа сконструирован авторский опросник «Отношение к неопределенности в организации», состоящий из 4 самостоятельных шкал: «Планирование» (α -Кронбаха – 0,797), «Избегание неопределенности» (α -Кронбаха – 0,739), «Интерес к сложным проблемам» (α -Кронбаха – 0,762) и «Неприятие сомнений» (α -Кронбаха – 0,661). Разработана шкала «Удовлетворенность деятельностью в организации» (автор – Леонов И.Н.), характеризующаяся высокой одномоментной надежностью (α -Кронбаха – 0,850) и ретестовой надежностью ($r=0,808$; $p<0,001$).

В третьем параграфе второй главы «Разработка опросников «Отношение к неопределенности в организации» и «Удовлетворенность деятельностью в организации» описаны этапы разработки авторских опросников «Отношение к неопределенности в организации» и «Удовлетворенность деятельностью в организации» и приведены психометрические показатели полученных шкал. Опросник «Отношение к неопределенности в организации» состоит из 4 самостоятельных шкал: «Планирование» (α -Кронбаха – 0,797), «Избегание неопределенности» (α -Кронбаха – 0,739), «Интерес к сложным проблемам» (α -

Кронбаха – 0,762) и «Неприятие сомнений» (α -Кронбаха – 0,661). Разработана шкала «Удовлетворенность деятельностью в организации» (автор – Леонов И.Н.), характеризующаяся высокой одномоментной надежностью (α -Кронбаха – 0,850) и ретестовой надежностью ($r=0,808$; $p<0,001$).

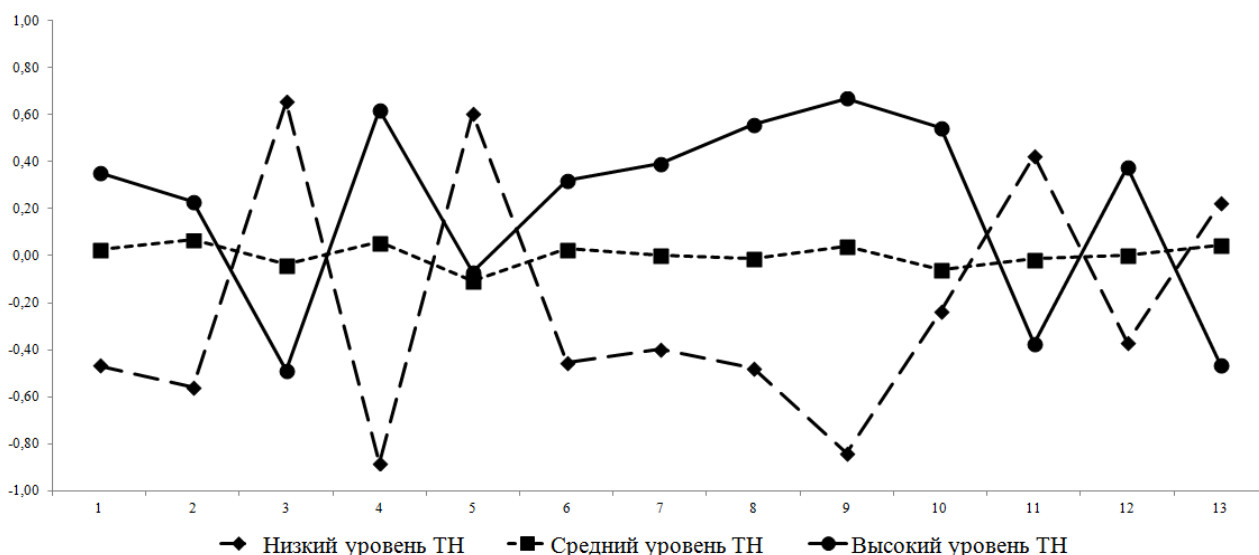
В четвертом параграфе второй главы «Процедура обработки результатов эмпирического исследования» обсуждаются методы анализа полученных эмпирических данных. При обработке и интерпретации результатов использовались следующие методы: описательные статистики, анализ достоверности различий с помощью критерия t-Стьюдента, однофакторный дисперсионный анализ, корреляционный анализ, однофакторный и множественный регрессионный анализ, анализ одномоментной надежности при помощи критерия α -Кронбаха, факторный анализ, моделирование структурными уравнениями (SEM). Статистическая обработка данных осуществлялась с помощью компьютерных программ SPSS 22 и AMOS 22.

В третьей главе «Эмпирическое исследование влияния толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителя» представлен комплекс полученных результатов, осуществлена их интерпретация и сопоставление с выдвинутыми гипотезами.

В первом параграфе третьей главы «Различия в выраженности профессионально важных качеств у руководителей, обусловленные уровнем толерантности к неопределенности» представлены результаты однофакторного дисперсионного анализа (ANOVA) показателей методик у руководителей с низким, средним и высоким уровнем толерантности к неопределенности. Результаты ANOVA свидетельствуют о том, что фактор принадлежности к определенной группе по уровню *толерантности к неопределенности* влияет на особенности межличностных отношений: властный-лидирующий тип МО ($F=4,254$ при $p=0,016$), независимый-доминирующий тип МО ($F=4,842$ при $p=0,009$), покорный-застенчивый тип МО ($F=8,717$ при $p=0,000$), доминирование ($F=16,614$ при $p=0,000$), дружелюбие ($F=5,436$ при $p=0,005$); на интернальность при описании личного опыта ($F=3,851$ при $p=0,023$), компетентность в межличностном общении ($F=6,782$ при $p=0,001$), интернальность в межличностном общении ($F=16,614$ при $p=0,000$); на личностные факторы принятия решений: готовность к риску ($F=16,230$ при $p=0,000$); на стили мышления: идеалистический стиль мышления ($F=4,438$ при $p=0,013$), реалистический стиль мышления ($F=3,926$ при $p=0,022$); на стратегии преодоления стрессовых ситуаций: ассертивные действия ($F=3,368$ при $p=0,037$), осторожные действия ($F=3,279$ при $p=0,040$). Полученные результаты свидетельствуют о том, *толерантность к неопределенности* выступает в качестве сложного конструкта, в частности, уровень его обуславливает различия в сфере межличностных отношений, интернальности, личностных факторов принятия решений, стилей мышления и способов преодоления стрессовых ситуаций.

Для построения профилей выраженности профессионально важных качеств руководителей, обусловленной разным уровнем *толерантности к неопределенности*, нами была произведена z-стандартизация сырых значений каждой из шкал, по которым были зафиксированы различия, так, что все они были приведены к одному масштабу со средним значением 0 и стандартным отклонением 1.

На рисунке 1 приведены полученные профили руководителей.



Горизонтальная ось: 1. Властный-лидирующий тип МО; 2. Независимый-доминирующий тип МО; 3. Покорный-застенчивый тип МО; 4. Доминирование; 5. Дружелюбие; 6. Интернальность при описании личного опыта (Я); 7. Шкала интернальности в межличностном общении (Им); 8. Компетентности в межличностном общении (мк); 9. Готовность к риску; 10. Идеалистический стиль мышления; 11. Реалистический стиль мышления; 12. Ассертивные действия; 13. Осторожные действия.

Рис.1. Профили выраженности профессионально важных качеств руководителей с разным уровнем ТН

Таким образом, руководители с высоким уровнем *толерантности к неопределенности*, по сравнению с руководителями со средним и низким уровнями, в межличностных отношениях более склонны к доминированию, при взаимодействии с окружающими они стремятся распространять свое влияние на окружающих, иметь вес и значение в глазах других.

Они отличаются лидерским стилем руководства, низкой подчиняемостью, могут проявлять нетерпимость к критике, в большей степени ориентированы на результат, успех в деле. В деятельности чаще исходят из мотивации борьбы, реже идут на уступки, проявляют независимость и практичность, способны поддерживать свой статус в группе. При этом могут чувствовать настроения и потребности других людей, умеют сопереживать. При взаимодействии с таким руководителем подчиненные чувствуют себя «как за каменной стеной». Они заботятся о своих подчиненных, но в ответ требуют подчинения и выполнения своих распоряжений.

Они демонстрируют большую готовность к риску, чем руководители с низкой и средней *толерантностью к неопределенности*, т.е. в ситуациях неопределенности, ситуациях шанса, когда не только обнаружено несоответствие требуемых и наличных возможностей, но где невозможна и оценка таких возможностей, они чаще полагаются на себя и демонстрируют большую готовность к действию в таких условиях.

Они более склонны к интуитивным, глобальным оценкам без осуществления детального анализа проблем, легко, без внутреннего сопротивления, воспринимают разнообразные идеи и предложения, более успешно решают такие проблемы, где важными факторами являются субъективные моменты.

Руководители с высоким уровнем *толерантности к неопределенности* менее склонны к коррекции, исправлению ситуаций, не соответствующих их прошлому опыту, а в большей степени ориентированы на раскрытие возможностей, которые могут быть обнаружены в нестандартных ситуациях.

В стрессовых ситуациях чаще, чем руководители с низким и средним уровнями толерантности к неопределенности, они демонстрируют ассертивные действия, т.е. в сложных ситуациях в большей степени склонны активно и последовательно отстаивать свои интересы, открыто заявлять о своих целях и намерениях, уважая при этом интересы окружающих. И при этом – они менее склонны к детальному планированию, взвешиванию всех возможных вариантов, меньше внимания уделяют тщательной подготовке перед действиями.

Руководители же с низким уровнем толерантности к неопределенности, в межличностных отношениях более склонны к проявлению дружелюбия, они более общительны, сонастраиваются со всеми. Они более склонны выступать как руководители демократического компромиссного типа, сотрудничая с группой. Менее упрямы и не склонны давить на других, а также говорить им всё прямо и в глаза. Стремятся опекать слабых и беззащитных, сочувствовать и помогать им; менее склонны к соревновательности и соперничеству. Считают себя менее компетентными в межличностных отношениях.

Такие руководители демонстрируют меньшую готовность с риску и реже проявляют готовность действовать в ситуациях возможного негативного исхода или ситуациях, которые не могут быть просчитаны заранее.

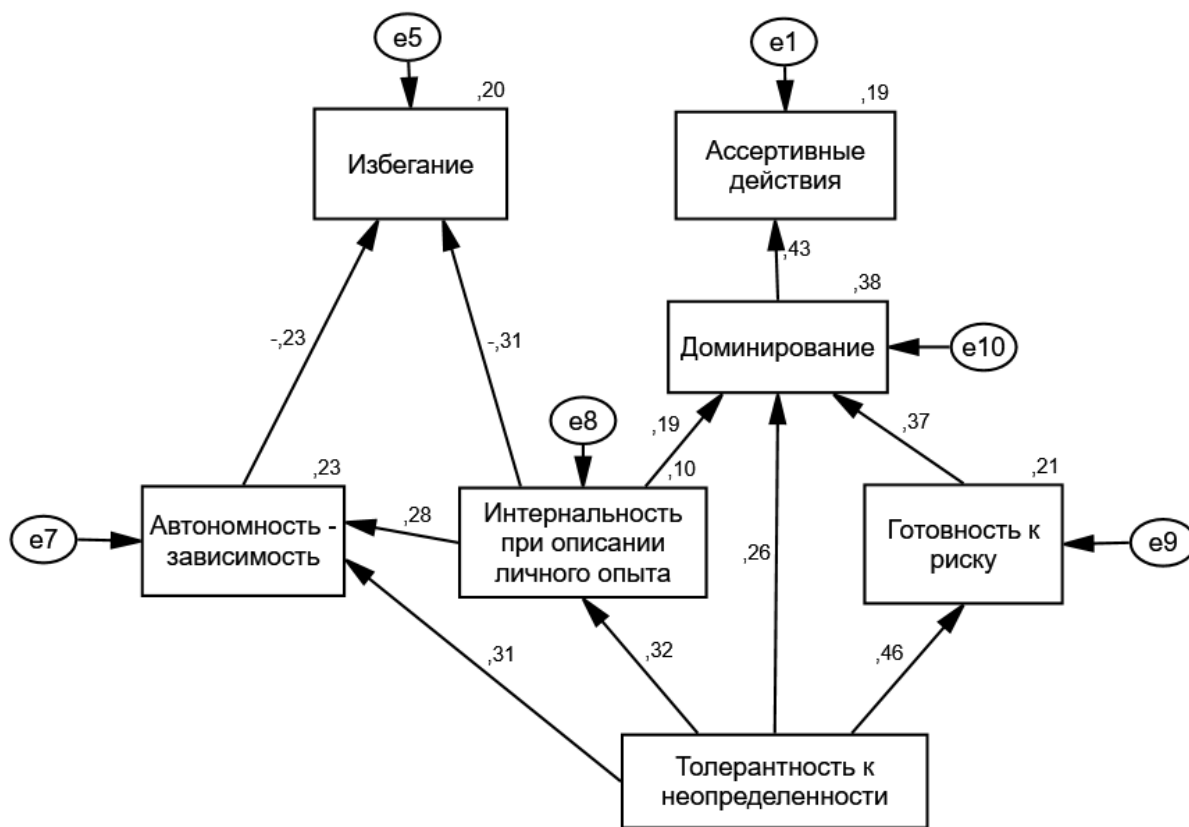
В стрессовых ситуациях они проявляют меньшую активность, направленную на преодоление трудностей, отстаивание своих позиций. Чаще, чем руководители со средним и высоким уровнем *толерантности к неопределенности*, они прибегают к осторожным действиям, предпочитая обдумать и тщательно взвесить все возможные варианты решений, ничего не принимают на веру, долго готовятся в трудных ситуациях, прежде чем действовать.

Во втором параграфе третьей главы «Пути влияния толерантности к неопределенности на стратегии совладающего поведения в стрессовых ситуациях» отражены результаты исследования путей влияния *толерантности к неопределенности* на стратегии совладающего поведения в стрессовых ситуациях; обнаружены переменные, опосредующие влияние *толерантности к неопределенности* на стратегии поведения. Метод моделирования структурными уравнениями (SEM) позволил построить и подтвердить модели путей влияния *толерантности к неопределенности* на две стратегии преодоления стрессовых ситуаций – *ассертивные действия* и *избегание*, а также создать общую модель, позволившую сравнить вклад *толерантности к неопределенности* в изменчивость рассматриваемых стратегий (рис. 2).

Индексы согласия моделей демонстрируют высокий уровень соответствия модели исходным данным, так $\chi^2/df < 2$; $p > 0,05$; $GFI > 0,95$; $AGFI > 0,9$; $CFI > 0,95$; $RMSEA < 0,05$. Все регрессионные коэффициенты статистически достоверны.

Предложенная модель объясняет 20,5% дисперсии переменной «избегание», 18,7% дисперсии переменной «ассертивные действия», 38% дисперсии переменной «доминирование», 21,4% дисперсии переменной «готовность к риску», 10,3% дисперсии переменной «интернальность при описании личного опыта», 22,9% дисперсии переменной «автономность-зависимость».

В модели присутствуют две пересекающиеся по составу группы характеристик, обуславливающих стратегии преодоления стрессовых ситуаций «ассертивные действия» и «избегание» соответственно. В группу характеристик, обуславливающих стратегию преодоления стрессовых ситуаций «ассертивные действия», входят переменные: «толерантность к неопределенности», «готовность к риску», «интернальность при описании личного опыта» и «доминирование». В группу характеристик, обуславливающих стратегию преодоления стрессовых ситуаций «избегание», входят переменные: «толерантность к неопределенности», «автономность-зависимость», «интернальность при описании личного опыта».



CMIN=13,809 df=11 p=,244
 RMSEA=,039 GFI=,978 AGFI=,943
 CFI=,989 PCLOSE=,562

Рис. 2. Модель путей влияния толерантности к неопределенности на стратегии совладающего поведения «ассертивные действия» и «избегание».

Таким образом, чем выше *толерантность к неопределенности* у руководителя, тем выше готовность к риску и интернальность в описании личного опыта. *Толерантность к неопределенности*, готовность к риску и интернальность при описании собственного опыта обуславливают готовность к доминированию в межличностных отношениях. Чем выше готовность к доминированию в межличностных отношениях, тем выше вероятность использования руководителем ассертивных действий в стрессовых ситуациях. *Толерантность к неопределенности* и интернальность при описании собственного опыта обуславливают автономность руководителя при саморегуляции деятельности и меньшую зависимость от других. Чем более *интернальны* руководители при описании собственного опыта и чем более *самостоятельны* при саморегуляции собственной деятельности, тем реже прибегают они к *избеганию* в стрессовых ситуациях.

В третьем параграфе третьей главы «Влияние показателей представлений об отношении к неопределенности в организации на удовлетворенность руководителя деятельностью в организации» предложены результаты изучения представлений руководителей об организации и выявлены параметры представлений, выступающие предикторами удовлетворенности руководителя деятельностью в организации.

Было обнаружено, что показатель представления об организации «Избегание неопределенности» статистически значимо отрицательно коррелирует с показателями «Интерес к сложным проблемам» ($r=-0,536$), «Планирование» ($r=-0,261$) и положительно коррелирует с показателем «Неприятие сомнений» ($r=0,170$).

Таким образом, чем выше, согласно представлениям руководителей, в их организации избегание *неопределенности*, что проявляется в нежелании рассматривать проблемы, требующие детального анализа с разных точек зрения и/или не имеющие единственного верного решения, отношении к новым нетипичным ситуациям с опасением (а при анализе проблем они сводятся к типичным шаблонам), тем чаще сотрудники воспринимают обстановку в организации как обыденную (для снижения неопределенности в случае недостатка информации опираются на слухи), проявляют меньше интереса к сложным и новым проблемам, тем сильнее испытывают негативные переживания в ситуации необходимости поиска решения нетипичной проблемы и тем меньше поощряются сомнения сотрудников и критика в организации.

Для проверки гипотезы о том, что показатели представлений об отношении к *неопределенности* в организации влияют на удовлетворенность руководителя деятельностью в организации, был проведен множественный регрессионный анализ.

На основании наличия статистически значимых корреляций между параметром «Удовлетворенность деятельностью в организации» и такими параметрами отношения к неопределенности в организации, как «Планирование» ($r=0,421^{**}$), «Интерес к сложным проблемам» ($r=0,466^{**}$) и «Избегание неопределенности» ($r=-0,461^{**}$), последние могут быть включены в регрессионный анализ в качестве предикторов параметра «Удовлетворенность деятельностью в организации».

В результате была построена линейная регрессионная модель, описывающая влияние показателей шкал представления об организации на общую удовлетворенность деятельностью в ней:

Удовлетворенность деятельностью в организации = 3,123 + 0,375*(Планирование) + 0,374*(Интерес к сложным проблемам) – 0,246*(Избегание неопределенности)

В данной модели коэффициенты всех трех предикторов статистически значимы. При этом 36,7% дисперсии переменной «Удовлетворенность деятельностью в организации» обусловлены влиянием данных предикторов. Стандартные коэффициенты регрессии β статистически достоверны ($p<0,01$), что позволяет интерпретировать относительную степень влияния каждого из предикторов. Так, независимая переменная «Планирование» ($\beta =0,308$) вносит больший вклад в прогноз зависимой переменной, чем независимые переменные «Интерес к сложным проблемам» ($\beta =0,286$) и «Избегание неопределенности» ($\beta =-0,228$).

Таким образом, чем сильнее в организации выражено применение планирования, чем ярче интерес к сложным проблемам в организации и чем меньше в ней принято избегать *неопределенность*, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью организации. При этом параметр «Планирование» по сравнению с анализируемыми предикторами наиболее влияет на параметр «Удовлетворенность деятельностью в организации».

В четвертом параграфе третьей главы «Специфика влияния параметров отношения к неопределенности в организации и толерантности к неопределенности на удовлетворенность руководителя деятельностью в организации в зависимости от формы собственности организации» анализируется вклад параметров представления об отношении к неопределенности в организации на удовлетворенность деятельностью в ней у руководителей бюджетных и коммерческих организаций.

У руководителей бюджетных организаций обнаружена взаимосвязь параметра «Удовлетворенность деятельностью в организации» и параметров отношения к неопределенности в организации «Планирование» ($r=0,473^{**}$), «Интерес к сложным проблемам» ($r=0,407^{**}$) и «Избегание неопределенности» ($r=-0,448^{**}$). Таким образом, последние могут быть включены в регрессионный анализ как предикторы параметра «Удовлетворенность деятельностью в организации».

В результате была построена линейная регрессионная модель, описывающая влияние показателей шкал представления об организации на общую удовлетворенность деятельностью в организации у руководителей бюджетных организаций:

Удовлетворенность деятельностью в организации = 2,286 + 0,524*(Планирование) – 0,411*(Избегание неопределенности)

В данной модели коэффициенты двух предикторов статистически значимы. Необходимо отметить, что предиктор «Интерес к сложным проблемам» был исключен из уравнения множественной регрессии, так как оказался статистически не значимым. При этом 36,1% дисперсии переменной «Удовлетворенность деятельностью в организации» обусловлены влиянием данных предикторов. Стандартные коэффициенты регрессии β статистически достоверны ($p < 0,01$), что позволяет интерпретировать относительную степень влияния каждого из предикторов. Так, независимая переменная «Планирование» ($\beta = 0,406$) вносит больший вклад в прогноз зависимой переменной, чем независимая переменная «Избегание неопределенности» ($\beta = -0,376$).

Таким образом, у руководителей бюджетных организаций выявлена следующая закономерность: чем сильнее в организации выражено применение планирования и чем меньше в ней принято избегать *неопределенность*, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью в организации.

У руководителей коммерческих организаций обнаружена взаимосвязь параметра «Удовлетворенность деятельностью в организации» и параметров отношения к неопределенности в организации «Интерес к сложным проблемам» ($r = 0,513^{**}$), «Планирование» ($r = 0,396^{**}$), «Избегание неопределенности» ($r = -0,465^{**}$) и «Неприятие сомнений» ($r = -0,239^{**}$). Таким образом, последние могут быть включены в регрессионный анализ в качестве предикторов параметра «Удовлетворенность деятельностью в организации».

В результате была построена линейная регрессионная модель, описывающая влияние показателей шкал представления об организации на общую удовлетворенность деятельностью в организации у руководителей коммерческих организаций:

Удовлетворенность деятельностью в организации = 4,461 + 0,550*(Интерес к сложным проблемам) + 0,360*(Планирование) – 0,378*(Неприятие сомнений)

В данной модели коэффициенты всех трех предикторов статистически значимы. При этом 40,1% дисперсии переменной «Удовлетворенность деятельностью в организации» обусловлены влиянием данных предикторов. Отметим, что предиктор «Избегание неопределенности» был исключен из уравнения множественной регрессии, так как оказался статистически не значим. Стандартные коэффициенты регрессии β статистически достоверны ($p < 0,01$), что позволяет интерпретировать относительную степень влияния каждого из предикторов. Так, независимая переменная «Интерес к сложным проблемам» ($\beta = 0,438$) вносит больший вклад в прогноз зависимой переменной, чем независимые переменные «Планирование» ($\beta = 0,309$) и «Неприятие сомнений» ($\beta = -0,228$).

Таким образом, у руководителей коммерческих организаций выявлена следующая закономерность: чем сильнее в организации выражен интерес к сложным проблемам, чаще применяется планирование и чем меньше в ней выражено неприятие сомнений, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью в организации.

Частое пребывание в ситуации *неопределенности* – одна из важных характеристик деятельности руководителя, однако на общей выборке статистически значимой корреляции между *толерантностью к неопределенности* и параметром «Удовлетворенность деятельностью в организации» обнаружено не было – $r = 0,142$, $p > 0,05$.

У руководителей бюджетных организаций также не была выявлена статистически значимая корреляция между *толерантностью к неопределенности* и параметром «Удовлетворенность деятельностью в организации» – $r=0,025$, $p>0,05$.

У руководителей коммерческих организаций была выявлена статистически значимая корреляция между *толерантностью к неопределенности* и параметром «Удовлетворенность деятельностью в организации» – $r=0,227$, $p<0,05$. Таким образом, *толерантность к неопределенности* может быть включена в уравнение регрессии в качестве независимой переменной.

Удовлетворенность деятельностью в организации = 5,008 + 0,079*(Толерантность к неопределенности).

В данной модели коэффициент предиктора статистически значим. При этом 5,1% дисперсии переменной «Удовлетворенность деятельностью в организации» обусловлены влиянием данного предиктора.

Таким образом, чем выше *толерантность к неопределенности* у руководителей коммерческих организаций, тем выше у них удовлетворенность деятельностью в организации.

На основании выявленных закономерностей *толерантность к неопределенности* была включена в уравнение регрессии совместно с параметрами представлений об отношении к *неопределенности* в организации в качестве независимой переменной. Зависимой переменной выступила переменная «Удовлетворенность деятельностью в организации».

В результате была построена линейная регрессионная модель, описывающая влияние показателей шкал представления об организации и *толерантности к неопределенности* на общую удовлетворенность деятельностью в организации у руководителей коммерческих организаций:

Удовлетворенность деятельностью в организации = 3,736 + 0,555*(Интерес к сложным проблемам) – 0,353*(Неприятие сомнений) + 0,332*(Планирование) + 0,058*(Толерантность к неопределенности)

В данной модели коэффициенты всех четырех предикторов статистически значимы. При этом 42,9% дисперсии переменной «Удовлетворенность деятельностью в организации» обусловлены влиянием данных предикторов. Стандартные коэффициенты регрессии β статистически достоверны ($p<0,01$), что позволяет интерпретировать относительную степень влияния каждого из предикторов. Параметр «Толерантность к неопределенности» вносит меньший вклад ($\beta =0,167$) в изменчивость параметра «Удовлетворенность деятельностью в организации», чем параметры представления об организации («Интерес к сложным проблемам» ($\beta =0,442$), «Планирование» ($\beta =0,286$) и «Неприятие сомнений» ($\beta =-0,212$)). Тем не менее, включение параметра «Толерантность к неопределенности» позволяет улучшить модель прогноза.

Таким образом, у руководителей коммерческих организаций выявлена следующая закономерность: чем сильнее в организации выражен интерес к сложным проблемам, чаще применяется планирование, чем меньше в ней выражено неприятие сомнений и чем выше толерантность к неопределенности у руководителя, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью в организации.

В **заключении** обобщена совокупность полученных в исследовании результатов, а также сформулированы **выводы**, основные из которых состоят в следующем.

1. *Толерантность к неопределенности* – это черта личности, проявляющаяся в принятии или отвержении объектов, которые воспринимаются как сложные, противоречивые, неясные, так как не могут быть однозначно соотнесены с прошлым опытом. Она, во-первых, выступает в качестве базового феномена, влияющего на протекание всех эмоциональных и когнитивных процессов, на когнитивные стили личности, убеждения и систему социальных установок, на

межличностное и социальное поведение, а также на поведение в сложных ситуациях; и, во-вторых, выступает как характеристика «перцептивного аппарата» личности.

Толерантность к неопределенности проявляется в качестве профессионально важного качества руководителя и определяет специфику реализации его деятельности при планировании и принятии решений, что отражено в существующих теоретических концепциях и эмпирических исследованиях.

2. *Толерантность к неопределенности* связана с профессионально важными качествами руководителя, которыми обусловлены специфика межличностных отношений, тип осознанной саморегуляции деятельности (самостоятельность или зависимость от других), локализация локуса контроля, готовность к риску и стратегии преодоления стрессовых ситуаций.

3. Влияние *толерантности к неопределенности* на стратегии совладающего поведения носит не прямой характер, а реализуется при помощи третьих переменных, актуализируемых *толерантностью к неопределенности*. Построенные модели демонстрируют пути влияния *толерантности к неопределенности* на стратегии совладающего поведения «ассертивные действия» и «избегание».

4. Отношение к *неопределенности* в организации может быть зафиксировано в представлениях об организации и объективировано через четыре самостоятельных шкалы: планирование, интерес к сложным проблемам, избегание неопределенности и неприятие сомнений.

5. Параметры представлений руководителей об отношении к неопределенности в организации оказывают влияние на удовлетворенность деятельностью в организации. Чем сильнее в организации выражено применение планирования, чем ярче интерес к сложным проблемам в организации, и чем меньше в ней принято избегать неопределенность, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью в организации. При этом параметр «планирование» по сравнению с анализируемыми предикторами наиболее влияет на параметр «удовлетворенность деятельностью в организации».

Выявлена специфика влияния параметров отношения к неопределенности в организации и *толерантности к неопределенности* на удовлетворенность руководителя деятельностью в организации в зависимости от формы собственности. Для руководителей бюджетных организаций характерна следующая закономерность: чем сильнее в организации выражено применение планирования и чем меньше в ней принято избегать неопределенность, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью в организации. Для руководителей коммерческих организаций характерна иная закономерность: чем сильнее в организации выражен интерес к сложным проблемам, чаще применяется планирование, и чем меньше в ней выражено неприятие сомнений и чем выше *толерантность к неопределенности* у руководителя, тем выше удовлетворенность руководителя деятельностью в организации.

Толерантность к неопределенности выступает в качестве предиктора удовлетворенности деятельностью в организации только у руководителей коммерческих организаций.

Основное содержание работы отражено в 14 публикациях, общим объемом 15,13 п.л.

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах, включенных в перечень ВАК:

1. Леонов, И. Н. Ситуация перехода как когнитивный конструкт / И. Н. Леонов. // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова ; серия: «Акмеология образования» – 2011. – Т.17, №1. — С. 90-93

2. Леонов, Н. И. Виртуальная образовательная среда как площадка реализации инновационных проектов в конфликтологии / Н. И. Леонов, Д. А. Боровиков, И. Н. Леонов. // Педагогическое образование в России. – 2013. – №4. – С. 40-42.

3. Леонов, И. Н. Социально-психологические особенности менеджеров с разным уровнем толерантности к неопределенности / И. Н. Леонов. // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова; серия: Психологические науки. Теоретическая и прикладная акмеология. – 2013 – Т.19. – С. 44 – 49.

4. Базиков, М. В. Образование в условиях конфликтности и рисков инноваций (часть первая) / М. В. Базиков, И. Е. Задорожнюк, И. Н. Леонов. // Социология образования. – 2014. – №7. – С. 71-107.

5. Базиков, М. В. Образование в условиях конфликтности и рисков инноваций (часть вторая) / М. В. Базиков, И. Е. Задорожнюк, И. Н. Леонов. // Социология образования. – 2014. – №8. – С. 23-62.

6. Леонов, И. Н. Создание и апробация опросника «Шкала избегания неопределенности в организации» / И.Н. Леонов. // Вестник Южно-уральского государственного университета. – 2014. – Т.7, №1. – С. 113-117.

7. Леонов, И. Н. Психологические предикторы доминирования в межличностных отношениях у руководителей. / И. Н. Леонов. // Казанская наука. – 2015. – №1. – С. 196-198.

Другие научные публикации:

8. Леонов, И. Н. Толерантность к неопределенности в ситуации конфликта / И. Н. Леонов. // Материалы V съезда Общественной организации «Российское психологическое общество». / Под редакцией О.В. Решетникова. – М.: Российское психологическое общество, 2012 – Т.2, С. 269-270.

9. Леонов, И. Н. Взаимосвязь толерантности к неопределенности и локуса контроля у менеджеров : тезисы доклада [Электронный ресурс] / И. Н. Леонов. // Бизнес. Общество. Человек. – М., 2013. Режим доступа: http://bsh.hse.ru/abstract_book (дата обращения: 31.10.2013).

10. Леонов, И. Н. Особенности представлений менеджеров об организациях с разным уровнем избегания неопределенности / И. Н. Леонов. // Социальный мир человека. Вып. 5: Материалы V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Человек и мир: психология конфликта, неопределенности и риска инноваций» / Под ред. Н.И. Леонова. – Ижевск: ERGO, 2014. – С. 126-129.

11. Леонов, И. Н. Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта / И. Н. Леонов. // Вестник Удмуртского государственного университета. Серия «Философия. Социология. Психология. Педагогика» – 2014. – №4. – С. 43-52.

12. Леонов, И. Н. Влияние толерантности к неопределенности на стратегии совладающего поведения у менеджеров. / И.Н. Леонов. // Известия Саратовского университета. Серия Акмеология образования. Психология развития. – 2015. – Т.4., №3(15). – С. 259 – 262.

13. Карпов, А. В. Влияние уровня толерантности к неопределенности на социально-психологические особенности руководителей / А. В. Карпов, И. Н. Леонов. // Научный поиск: Сб. научных работ студентов, аспирантов и преподавателей / Под ред. проф. А.В. Карпова. – ЯРО РПО, факультет психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова, НПЦ «Психодиагностика», Ярославль, 2015. – С. 64 - 71.

14. Leonov, I. N. Relationship between Tolerance for Ambiguity and Socio-psychological Characteristics of Managers / I. N. Leonov. // Scientific Annual «Education - Technology - Computer Science. Main Problems of Technology and Professional Education» – №4. – Rzesow, 2013. – P. 133 – 136.