

Толерантність до невизначеності як передумова прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану

Гура Г. Н.

аспірант,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: gennadiy_gura@ukr.net,

ORCID: 0000-0002-1991-4545

Проблематика прийняття рішень в динамічно мінливих ситуаціях, в складних умовах невизначеності, активно вивчається в психології та менеджменті останніх десятиліть. Невизначеність передбачає недостатність інформації про ситуацію, непередбачуваність її розвитку, наявність великої кількості невідомих змінних або поєднання декількох ознак різних явищ/об'єктів, які перебувають у процесі змін. До невизначених можуть бути віднесені ситуації, в яких відсутні обґрунтовані критерії вибору певного напрямку дій, неможлива чітка детермінація можливих варіантів вирішення та відсутні можливості прогнозу результатів, а також ситуації, що містять в собі суперечливу або неповну інформацію. Все це суттєво ускладнює прийняття рішення керівниками різного рівня. Необхідність вживання українського бізнесу (як і суспільства загалом) в умовах воєнного стану ще більше загострює необхідність досліджень, присвячених психологічним аспектам ухвалення управлінських рішень в ситуаціях невизначеності.

Мета даної публікації-дати концептуальне обґрунтування толерантності до невизначеності як передумови прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану.

До головних вимірів невизначеності ситуації можна віднести складність, новизну, суперечливість, ризикованість, багатоваріантність можливих рішень та неможливість повністю контролювати й прогнозувати досягнення бажаних результатів. Це викликає у людини відчуття загрози, що призводить до уникнення, заперечення, прокрастинації в процесі прийняття рішення та інших деструктивних проявів. Коли наявної інформації суттєво недостатньо для аналізу можливих стратегій досягнення поставленої мети (або сама ця мета викликає сумніви), це може знижувати активність зусиль особистості з подолання проблеми [1].

Д. Л. McLain (1993) виокремлює широкий діапазон реакцій на ситуації невизначеності від відкидання суперечливих стимулів до їх привабливості, що спонукає особистість до розвитку й змін [2]. Важливо розуміти, що невизначеність ситуації може бути поштовхом до творчості, створення нових оригінальних результатів діяльності, а також ресурсом створення або трансформації особистісної ідентичності. Передумовою останніх сценаріїв є здатність сприймати невизначеність не як загрозу, а як виклик для нових звершень та розвитку [3]. Крім того, подолання ситуацій невизначеності потребує від особистості нестандартного мислення, здатності до генерації нових ідей та нестандартних варіантів вирішення проблемних задач. Отже, розвиток толерантності до невизначеності, як важливої професійної якості сучасного управлінця передбачає здатності до позитивного сприйняття невизначених ситуацій, а також їх продуктивного використання для розвитку, трансформації, появи нових якостей і можливостей.

В контексті прийняття або неприйняття невизначеності зазвичай виокремлюють два протилежні полюси, один з яких складають толерантність до невизначеності, інтуїтивність, готовність до ризику, інший-інтолерантність до невизначеності,

раціональність та ригідність.

Толерантність до невизначеності (далі ТН) розглядається як базове особистісне утворення, що охоплює перцептивні, когнітивні та емоційні процеси, зумовлюючи особливості соціальних настанов, специфіку поведінки та міжособистісної взаємодії індивіда [4]. Головним проявом толерантності особистості до невизначеності є її здатність прийняти напруженість суперечливих конфліктних ситуацій та готовність до їх конструктивного вирішення. Поширеним проявом ТН є прийняття ситуацій з великою кількістю невизначених змінних, що передбачає готовність до ризику та здатність до апробації нових стратегій вирішення проблеми. У випадку високого рівня розвитку толерантності, незрозумілі складні ситуації сприймаються не як небажані, а, навпаки, як можливості для подальшого розвитку та змін. Ряд дослідників (Zenasni, Besanson & Lubart, 2008; Stoycheva, 2010) пов'язують ТН з креативністю: здатністю особистості до експериментування, ризику, з можливістю бути непередбачуваним та апробувати нетрадиційні варіанти дій. Саме здатність до прийняття невизначеності зумовлює готовність людини до пошуку та креативних спроб, а не до реалізації спрощених та традиційних варіантів подолання [5; 6].

На думку К. Merenluoto та Е. Lehtinen (2004) ТН передбачає актуалізацію метакогнітивних здібностей особистості, що допомагають прийняти невизначені ситуації й побудувати нову, несуперечливу концептуальну модель на основі реорганізації існуючих когнітивних структур. Ситуація, яка містить недостатню кількість інформації для адекватного сприйняття певного явища та є значимою для індивіда, неодмінно породжує в нього відчуття когнітивного конфлікту, внутрішньої суперечливості. В даному контексті ТН виступає не як особистісна риса, а як інтегральна метакогнітивна змінна, що передбачає здатність до прийняття суперечливих ситуацій, що забезпечується готовністю особистості до конструювання нового концепту. У випадку низької здатності приймати суперечливість відбувається конструювання поверхових та більш простих концептів або проявляється тенденція до уникнення ситуацій, що викликають когнітивний дисонанс. Таким чином, ТН являє собою динамічні когнітивні процеси, пов'язані з подоланням шляхом прийняття ситуації когнітивного дисонансу та генерування нових концептів. Це забезпечує активну перебудову існуючих когнітивних структур відповідно до змінених умов [7].

ТН можна розглядати як особистісну установку, яка зумовлює когнітивне оцінювання, емоційне реагування та поведінку у відповідь на виникнення складних ситуацій з великою кількістю невизначених змінних. Це досить стійка диспозиційна властивість, яка зумовлює можливість особистості відчувати позитивні емоції та задоволення від перебування у нових, неструктурованих ситуаціях, що супроводжується здатністю до продуктивної саморегуляції, вибору найефективніших варіантів рішення, готовністю до творчості [8]. Інтолерантність, навпаки, являє собою неприйняття невизначеності та переживання дискомфорту в подібних ситуаціях, що зумовлює нездатність до апробації нових стратегій поведінки та надання переваги традиційним засобам подолання складних ситуацій.

П. В. Лушин (2016) розглядає ТН як здатність до прийняття низького ступеня визначеності ситуації й можливість адаптації до неї з максимальним використанням існуючих переваг. В свою чергу, інтолерантність до невизначених ситуацій передбачає пасивне страждання від наявності великої кількості невизначених змінних або

боротьбу з ними завдяки прагненню до регламентації мінливих чинників в контексті певних стереотипних схем та стандартів. Досить цікавим та оригінальним ракурсом дослідження є виокремлення людей, яких автор називає хаотиками-вони навмисне стимулюють виникнення невизначеності, створюючи умови для її прояву та розгортання, що є для них комфортними умовами для самореалізації та розвитку, тоді як наявність регламентованих правил суттєво заважає та обмежує їх здатність до вільного прояву особистісної ідентичності [3].

Вчені виокремлюють численні взаємозв'язки між толерантністю до невизначеності та різноманітними особистісними проявами: емоційним інтелектом, креативністю, психологічним благополуччям, здатністю до адаптації [9]. Важливою передумовою ТН є здатність особистості побачити у складних невизначених ситуаціях можливість для особистісного саморозвитку, що відбувається завдяки психологічній пластичності та постійним внутрішнім трансформаціям психічного світу людини. ТН позитивно корелює з відкритістю до змін, проявом чого є здатність людини до поведінкової гнучкості й застосування нетрадиційних стратегій, які можуть бути ефективними у нестандартних ситуаціях.

В свою чергу, інтолерантність особистості до невизначеності (далі ІТН) супроводжується підвищеним рівнем тривожності й агресивності, упередженістю, догматизмом, ригідністю, а також побоюваннями щодо свого майбутнього. С. Бочнер (1965) виокремив такі прояви інтолерантності до невизначеності, як тенденції до дихотомії та категоризації у сприйнятті навколишньої дійсності, відкидання та заперечення незвичних і нових явищ та образів, а також схильність до передчасних висновків, які не змінюються відповідно до розвитку ситуації [4].

Формування толерантності особистості до невизначеності та її здатність ефективно діяти у невизначених або ризикованих ситуаціях є важливою передумовою успішності професійної діяльності керівника бізнесу. ТН, яка охоплює в собі відкритість до нового, усвідомлення множинності перспектив розвитку ситуації, креативність, тощо, є важливим чинником процесу визначення та досягнення цілей, тобто необхідною передумовою успішного виконання управлінських функцій. В сучасних умовах динамічно мінливого світу пріоритетним стає вміння успішно виконувати управлінські функції в умовах наявності значної кількості невизначених змінних. Саме ТН зумовлює здатність керівника до побудови нових стратегій управління та відмови від неефективних тактик з минулого досвіду, що в результаті підвищує ступінь його професійної ефективності.

Особливої значущості ТН набуває в контексті підприємницької діяльності, яка розвивається в умовах динамічних суспільних змін, що супроводжуються великим ступенем непередбачуваності. Так, саме толерантність особистості до невизначеності забезпечує її здатність до креативності та інноваційності, що є одними із ключових чинників успішності у підприємницькій діяльності.

В управлінській діяльності важливим є так зване «керування ризиком»-структурування ситуації у напрямку збільшення умов, котрі можливо контролювати та мінімізації обставин, контроль над якими є менш можливим і розвиток яких малоймовірно передбачити. Особистісна готовність до ризику часто є проявом гедоністичних прагнень та пошуку гострих вражень, пов'язана зі зниженням самоконтролю та підвищеним рівнем імпульсивності. В успішних підприємців готовність до ризику зазвичай поєднується з високим ступенем раціональності, самоконтролю та належним рівнем підготовки до

прийняття рішень. Критеріями адекватності ризикованої поведінки у підприємницькій діяльності є її виправданість, обґрунтованість та раціональність. Виправданість ризикованої поведінки передбачає її відповідність наявним знанням і досвіду та неможливість досягнення бажаної цілі іншим шляхом, обґрунтованість полягає у наявності прогнозу ймовірних наслідків застосування ризикованих стратегій, а його раціональність-у наявності необхідної для мінімізації можливих збитків інформації.

Висновки. Толерантність до невизначеності є складним особистісним утворенням, що містить в собі: а) перцептивні компоненти, які забезпечують сприйняття та оцінку невизначеної ситуації (як такої, що містить в собі різноманітні можливості вирішення та потенціал для розвитку бізнесу чи особистості); б) емоційні компоненти: позитивні або нейтральні відчуття стосовно невизначених ситуацій; в) когнітивні компоненти: чутливість до внутрішньої суперечливості явищ, подій, ідей; здатність до подолання стереотипів та швидкої побудови нових концептів в змінених умовах діяльності; г) активні та конструктивні поведінкові стратегії подолання ситуацій, що відрізняються високим ступенем невизначеності (спрямовані на відновлення рівноваги й досягнення значущих особистісних чи організаційних цілей). Це достатньо стабільна рису особистості, яка проте може змінюватись під впливом нового досвіду чи цілеспрямованої активності самої людини.

Толерантність до невизначеності-професійна важлива якість успішних керівників, що зумовлює їх здатність до побудови управлінських стратегій в умовах наявності значної кількості невизначених чинників. Розвиненість у керівника толерантності до невизначеності забезпечує його здатність до вирішення нетипових та непередбачуваних професійних ситуацій, що в результаті значно підвищує продуктивність виконання управлінських функцій. Успішність підприємницької діяльності також передбачає наявність толерантності до невизначеності у поєднанні з готовністю до ризику, що забезпечує здатність підприємців до прийняття інноваційних рішень та апробації нових стратегій діяльності.

Список використаних джерел

1. Budner S. *Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable. Journal of Personality*, 1962. Vol. 30. P. 29–50.
2. McLain D. L. *The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. Educational and Psychological Measurement*. 1993. Vol. 53, № 1. P. 183-189.
3. Лушин П. В. Неопределенность и типы отношения к ней: ситуация психологической помощи. *Психологічне консультування і психотерапія*. 2016. Т. 1, вип. 5. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pscp_2016_1_5_5
4. Bochner S. *Defining Intolerance of Ambiguity. The Psychological Record*. 1965. Vol. 15. P. 393–400.
5. Stoycheva K. *Tolerance for ambiguity, creativity, and personality. Bulgarian Journal of Psychology (SEERCP 2009 Conference Papers, Part Two)*. 2010. Vol.1, №4. P. 178-188.
6. Zenasni F., Besanson M., Lubart T. *Creativity and tolerance of ambiguity: An empirical study. Journal of Creative Behavior*. 2008. Vol. 42, № 1. P. 61-73.
7. Merenluoto K., Lehtinen E. *Number concept and conceptual change: Towards a systemic model of the processes of change. Learning and Instruction*. 2004. Vol.14, №5. P. 519-534.
8. Носенко Е., Шаповал М. Толерантність до невизначеності як системоутворювальний особистісний чинник творчої обдарованості. *Психологія і суспільство*. 2002. № 1. С. 97–106.
9. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. № 1 (65). С. 149-163.