

## **ТОЛЕРАНТНОСТЬ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**С.Н. Махновец<sup>1</sup>, Е.В. Шмелёва<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

<sup>2</sup>МБДОУ «Детский сад №35», г. Тверь

Рассмотрены трактовки понятия «толерантность к неопределенности» в российских и зарубежных исследованиях. Выделены три подхода к изучению феномена «толерантность к неопределенности». Обобщены факторы, обуславливающие уровень толерантности руководителей в ситуациях неопределенности. Обозначена проблема развития толерантности к неопределенности руководителя образовательного учреждения. Сформулированы причины возникновения неопределенности при принятии управленческих решений. Феномен «толерантность к неопределенности» представлен как профессионально важное качество руководителя с точки зрения компетентностного подхода.

**Ключевые слова:** *толерантность, толерантность к неопределенности, рефлексия, личностные качества, терпимость, руководитель.*

Достаточно быстрый темп изменений социального характера в различных областях общественной практики, увеличение количества ранее не возникавших неопределенных социальных ситуаций – это та самая новая социальная реальность, которая на сегодняшний день традиционно определяется в качестве социальной нестабильности. Она неизбежно предъявляет высокие требования к ее субъекту в плане предприимчивости и активности. Деятельность руководителя образовательного учреждения в сегодняшних реалиях сопряжена с управлением в условиях неопределенности, где терпимость, т.е. толерантность к неопределенности является значимой характеристикой, определяющей специфику актуализации важных профессиональных качеств в ситуациях неопределенности.

Организационная деятельность и работа современного руководителя связана с действиями в условиях неопределенности и стохастических сценариев развития событий. Источником ситуаций неопределенности могут выступать как состояние внешней среды организации, так и действия при прогнозировании и планировании деятельности внутри работы учреждения. При принятии решений не что иное как условия неопределенности являются наиболее явным и характерным атрибутом рабочей деятельности управленца. Руководитель часто принимает решения в условиях неопределенности

той или иной степени. Это происходит как в отношении оценки текущего состояния системы, так и в отношении вероятно возможных вариантов развития дальнейших событий. В связи с этим неотъемлемым на сегодняшний день профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию управленческих решений в условиях неопределенности.

Неопределенность как неимение определенности, конкретности и однозначности может быть определена во множестве ситуаций: в повседневных ситуациях, в коммуникации межличностного характера, при межгрупповом взаимодействии, при решении профессиональных задач, а также задач учебной деятельности, при необходимости принятия быстрых и взвешенных решений. В межличностной коммуникации она связана с полисемантической используемых понятий, несоответствием информации, поступающей по вербальному и невербальному каналам. Во взаимодействии неясность, неоднозначность ролевых моделей участников в силу имеющихся противоречий является фактором возникновения неопределенности. При решении задач профессиональной деятельности, в трудных жизненных ситуациях отсутствие необходимой информации, неясные критерии результативности, вероятностный характер развития ситуации порождают неопределенность.

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 [4, с. 43].

«Толерантность к неопределенности» – это конструкт научного характера, имеющий множество трактовок. Тем не менее, можно выделить ряд подходов, сформировавшихся при изучении данного феномена: толерантность к неопределенности есть черта личности, толерантность к неопределенности есть ситуационно-специфичная установка и толерантность к неопределенности есть метакогнитивный процесс и навык.

Анализ состояния изученности феномена «толерантность к неопределенности» свидетельствует о том, что несмотря на определенный уровень его теоретической и практической разработанности, сущностная природа толерантности к неопределенности остается слабо разработанной проблемой в науке, рассмотрены лишь отдельные аспекты проблемы: «структурный – с выявлением двухфакторной или трехфакторной структуры конструкта; ситуативный – с определением рисков и сложностей в связи с толерантностью к неопределенности; когнитивный, открывающий сопричастность нетерпимости к двусмысленности и перцептивных личностных переменных» [2, с. 31]; «аффективный, описывающий

страхи, депрессии, иницируемые неопределенностью»; «личностный, связывающий интеллектуальные особенности и отношение к неопределенности; клинический аспект» [11, с. 32].

Зарубежные авторы Мария А. Хиллен, Кейтлин М. Гутхейл, Тани Д. Страутс, Эллен М. А. Сметса, Пола К. Дж. Хан интерпретируют толерантную неопределённость как «набор негативных и позитивных психологических реакций – когнитивных, эмоциональных и поведенческих, – вызванных сознательным осознанием незнания определенных аспектов мира» [9, с. 828].

Интегративное определение и многомерную концептуальную модель, интерпретирующую толерантность к неопределенности как «совокупность негативных и позитивных психологических (когнитивных, эмоциональных и поведенческих) реакций человека, вызванных сознательным пониманием незнания определенных аспектов мира» предложил с соавторами М.А. Hillen [10, с. 62].

В русскоязычных исследованиях толерантная неопределённость как индивидуальная черта личности соотносится с родовым понятием «толерантность». М.С. Мириманова и А.С. Обухов относят «толерантную неопределённость к одному из аспектов толерантности, где толерантная неопределённость рассматривается как внутренняя толерантность, а толерантность к другим выступает в качестве внешней толерантности» [5, с. 88]. Н.И. Петрова выделяет в толерантности три аспекта: толерантность к неопределенности, толерантность к окружающим, толерантность к окружающей среде [6, с. 254].

А.В. Карпов относит толерантность к неопределенности «к интегральным способностям, расположенным между общими и специальными, включая также в данную группу способности к целеполаганию, прогнозированию, принятию решений и самоконтролю» [3, с. 339]. 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» [3, с. 562]. Таким образом, в конструкт толерантность к неопределенности добавляются «способности к снятию неопределенности» [3, с. 562].

Тем не менее, по-прежнему отсутствует логически согласованное, единое понимание или теоретическая модель толерантной неопределённости.

На наш взгляд, конструкт «толерантность к неопределенности» целесообразно рассматривать как черту личности, проявляющуюся 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 настоящее время задачей ученых выступает выявление факторов, обуславливающих определенный уровень толерантности специалистов в ситуациях неопределенности. К таким факторам большинством исследователей были отнесены различные явления: неупорядоченность правил; неструктурированность информации; множественность точек зрения на одно явление; нерегулярность временных отрезков; неполнота информации, неточность; незнакомость объектов, предметов; сложность, многомерность задач.

В непростой ситуации неопределенности педагогу и руководителю образовательного учреждения необходимо своевременно отслеживать и контролировать ситуацию и приводить в соответствие свои мысли и поступки. При этом, как показывают исследования, «рефлексивные индивиды характеризуются большей последовательностью выбора вариантов из той или иной неопределенной ситуации» [3, с. 39]. Следовательно, «педагог и руководитель образовательного учреждения должен иметь хороший уровень рефлексивности», осознанности. «Важно иметь определенные стереотипы поведения, эмоциональную стабильность, выдержку, определенную степень рациональности, быть открытым. Все вышеперечисленное необходимо для преодоления непонимания своих реакций на ситуацию неопределенности» [2, с. 32].

Такие авторы как И.А. Уварова и М.В. Сафонова утверждают, что «в основе высокой готовности к изменениям лежат такие качества, как: мотивация достижения успеха, находчивость, энергичность, смелость, предприимчивость, уверенность и самообладание в ситуации неопределенности» [8, с. 151]. Исследуя толерантность руководителей, они пришли к выводу о том, что «толерантность, которая связана с устойчивостью к новому, социальной терпимостью, способностью принимать людей такими, какие они есть, у исследуемых руководителей развита на среднем уровне» [8, с. 160]. Это позволило авторам сделать вывод о том, что «на уровне поведения данные качества проявляются нерегулярно, в основном руководители ориентированы на то, чтобы самостоятельно ставить цели, но действовать в новой ситуации и действовать по-новому они не могут, нет новых способов действия для достижения цели, или они опасаются эти способы применять» [8, с. 160]. Полученные результаты требуют разработки программ обучения

руководителей с учетом особенностей развития компетенции «готовность к изменениям» и характера выполняемых профессиональных задач.

Учитывая, что ключевая цель данной статьи – развитие толерантности к неопределённости руководителя образовательного учреждения, остановимся на рассмотрении данного аспекта более подробно.

Растущая подверженность к неопределенности ситуаций и информации в образовании, «исследования по разработке и оценке мероприятий по улучшению терпимости руководителей образовательных учреждений к неопределенности являются важной потребностью, учитывая, что следствием попустительского отношения к данному аспекту возможны эмоциональное выгорание» [2, с. 33], депрессия, агрессия и другие реакции.

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.

Неопределенность при принятии решения имеет множество причин возникновения. Так, неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации. Эта причина обозначается понятием «информационный дефицит». Но она может быть и следствием, и в деятельности руководителя возникает даже чаще по причине высокой избыточности информации. В этом случае имеют место очень большие трудности распознавания в огромном информационном потоке той информации, которая релевантна проблемной ситуации и необходима для выхода из нее.

Еще одной важной и характерной для управленческой деятельности причиной неопределенности является то, что «информационными источниками» сведений для руководителя обычно выступают люди. Им свойственна способность, а иногда и потребность искажать (осознанно или нет) объективные данные, фальсифицировать их, скрывать ту или иную информацию. Это порождает недостоверность существенной части управленческой информации, что также приводит в итоге к неопределенности.

Так, одним из требований, которые управленческая деятельность предъявляет к ее субъекту, является «сохранение способности действовать в условиях неопределенности и преодоление неопределенности. К одной из особенностей интеллектуальной сферы руководителя можно отнести устойчивость к неопределенности» [3, с. 40]. В литературе для описания данного качества также используется

понятие «толерантность к неопределенности», что позволяет рассматривать их как синонимичные. В общем плане она определяется как способность к эффективному управлению в условиях неопределенности; а в более узком – как способность сохранять параметры эффективности управления при нарастании степени неопределенности условий. Способность действовать «в тумане неопределенности» столь же важна для руководителя, сколь типичны для управленческой деятельности условия неопределенности. Более того, именно способность сохранять параметры управления на приемлемом уровне в условиях все возрастающей неопределенности, компенсировать ее из источников своего управленческого опыта выступает, как показывают исследования, важнейшей характеристикой и надежным индикатором профессиональной квалификации руководителя [1, с. 3].

Стоит заметить, что «труд современного руководителя связан с действиями в условиях неопределенности и вероятностных сценариев развития событий. 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» [7, с. 131].

Многочисленные исследования по заявленной проблематике [1, 4, 5, 8], позволили получить важную информацию о толерантной неопределенности, однако, 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.

Многие фундаментальные вопросы всё ещё остаются не раскрытыми, а именно: в чем смысл и природа «неопределенности», которая составляет объект терпимости людей? Что именно означает «терпеть» неопределенность? Каковы основные элементы толерантности к неопределенности, и в какой степени эти элементы определяются характеристиками отдельных лиц и характеристиками ситуаций? Как влияет толерантность к неопределенности на специфику реализации

профессиональной деятельности руководителя, на другие внутренние аспекты содержания деятельности руководителя?

Таким образом, толерантность к неопределенности выступает как профессионально важное качество руководителя и определяет специфику реализации его деятельности при планировании и принятии решений, что находит свое непосредственное отражение в существующих теоретических концепциях и эмпирических исследованиях. Деятельность руководителя в современных реалиях сопряжена с управлением в условиях систематической неопределенности. Вследствие этого, данная компетентность выступает значимой характеристикой, требующей своего развития. Дальнейшие исследования влияния толерантности к неопределенности на специфику реализации профессиональной деятельности руководителя позволят рассматривать её не только в аспекте принятия решений, но и в контексте влияния на иные грани содержания деятельности управленца, такие как стратегическое планирование развитием организации, управление человеческими ресурсами, выстраивание конструктивных коммуникаций и многое другое в их многогранной, многофункциональной профессиональной деятельности.

#### **Список литературы**

1. Алишев Б.С. Психика и преодоление неопределенности // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2009. Т.6. №3. С. 3–26.
2. Казакевич И.В., Синько Т.В., Пищик В.И. Модель конструкта отношения педагогов различных поколений к неопределенности // Science for Education Today. 2022. Т. 12, № 3. С. 31–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2203.02>
3. Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005. 584 с.
4. Леонов И.Н. Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта// Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2014. №.4. С. 43–45.
5. Мириманова М.С., Обухов А.С. Воспитание толерантности через социокультурное взаимодействие // Развитие исследовательской деятельности учащихся: метод. сб. / сост., ред. А.С. Обухов. М.: Народное образование, 2001. С. 88–98.
6. Петрова Н.И. Толерантность самоактуализирующейся личности // Толерантность и проблема идентичности: материалы междунар. науч.-практич. конф. Ежегодник Российского психологического общества. 2002. Т. 9 (4). С. 251–254.
7. Титова О.И. Толерантность к неопределенности как фактор отношения к деловому взаимодействию в контексте развития общекультурных компетенций студентов вуза// Сибирский психологический журнал. 2018. № 68. С. 131–142.
8. Уварова И.А., Сафонова М.В. Особенности сформированности компетенции «готовность к изменениям» у руководителей// Вестник

- Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева. 2022. №2 (60). 151 с. // [Электронный ресурс]. URL: <https://readera.org/osobennosti-sformirovannosti-kompetencii-gotovnost-k-izmenenijam-u-144162347> (дата обращения: 10.10.2022).
9. Han P.K., Klein W.M., Arora N.K. Varieties of uncertainty in health care: a conceptual taxonomy // *Medical Decision Making*. 2011. Vol. 31. P. 828–838. DOI:<https://doi.org/10.1177/0272989X10393976>
  10. Hillen M.A., Gutheil C.M., Strout T.D., Smets E.M.A., Han P.K.J. Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare // *Social Science & Medicine*. 2017. Vol. 180. P. 62–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.03.024>
  11. Korkmaz H., Güloğlu B. The role of uncertainty tolerance and meaning in life on depression and anxiety throughout Covid-19 pandemic // *Personality and Individual Differences*. 2021. Vol. 179. P. 1–7 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110952>

*Об авторах:*

МАХНОВЕЦ Сергей Николаевич – профессор, доктор психологических наук, профессор кафедры дошкольной педагогики и психологии ФГБОУ ВО «Тверской государственной университет» (170100, г. Тверь, ул. Желябова, 33); e-mail: [msn-prof@yandex.ru](mailto:msn-prof@yandex.ru)

ШМЕЛЁВА Екатерина Владимировна – заведующая МБДОУ «Детский сад №35» (170037, г. Тверь, ул. Орджоникидзе, 33), e-mail: [ds35@detsad.tver.ru](mailto:ds35@detsad.tver.ru)

## **TOLERANCE TO UNCERTAINTY IN THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF THE HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION**

**S.N. Makhnovets<sup>1</sup>, E.V. Shmeleva<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Tver State University, Tver

<sup>2</sup>Head of the Kindergarten № 35, Tver

The interpretations of the concept of «tolerance to uncertainty» in Russian and foreign studies are considered. Three approaches to the study of the «uncertainty tolerance» phenomenon are identified. The factors that determine the level of tolerance of managers in situations of uncertainty are summarized. The problem of developing tolerance to uncertainty of the head of an educational institution is outlined. The reasons for the emergence of uncertainty in making managerial decisions are formulated. The phenomenon of «tolerance to uncertainty» is presented as a professionally important quality of a leader from the point of view of a competency-based approach.

**Keywords:** *tolerance, tolerance to uncertainty, reflection, personal qualities, tolerance, supervisor, teacher.*

Принято в редакцию: 28.03.2023 г.

Подписано в печать: 02.05.2023 г.