

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра психології та соціальної роботи

СТРІЛЬЧУК Оксана Вадимівна

**«ВПЛИВ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРОФЕСІЙНО
ВАЖЛИВІ РИСИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА»**

спеціальність 053 Психологія
освітньо-наукова програма Психологія
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка
групи ПСЗ-41
Стрільчук Оксана Вадимівна

підпис

науковий керівник:
ст.викл. М.В. Підгурська

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
« » _____ 2024 р.
Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ РИСИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА	7
1.1. Основні підходи до вивчення толерантності до невизначеності у вітчизняній та зарубіжній психології	7
1.2 Психологічна сутність та прояви толерантності до невизначеності у професійній діяльності сучасних керівників.....	16
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ РИСИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА	31
2.1 Діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника	31
2.2 Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника	35
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ФОРМУВАННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВОЇ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА	46
3.1. Організація та зміст програми формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника	46
3.2. Результативність програми формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника	58
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан українського суспільства характеризується високим рівнем динамізму, невизначеністю та швидкими змінами в політичних, соціально-економічних і культурних сферах, що пред'являє підвищені вимоги до активності людини і пошуку оптимальних способів вирішення життєвих задач. Ці суспільні особливості підвищують вимоги до особистості сучасного керівника, який повинен ефективно діяти в умовах змін і виявляти толерантність до невизначеності в професійній діяльності. В будь-якій професійній або суспільній сфері, в якій бере участь керівник, він стикається з невизначеністю не лише з боку персоналу чи клієнтів, але й може перебувати у стані особистої невизначеності. За таких обставин, професійна підготовка керівника, здатного до толерантності до невизначеності, потребує визначення психологічних умов для її формування.

Існує значна кількість психологічних досліджень, присвячених проблемі змісту толерантності до невизначеності, проведених як зарубіжними, так і сучасними українськими науковцями. Наприклад, зміст і структуру цього феномена розглядали К. Дурхайм, Д. Фостер та інші. Толерантність до невизначеності як рису особистості досліджували А. Гусев, А. Мак-Дональд, Д. Маклейн, Р. Нортон, Н. Роттер, Б. Хазен та інші; як інтегральну здібність особистості – А. Карпов та інші; як динамічну характеристику – В. Дерома, Л. Кайс, К. Кленке, Е. Лехтінен, П. Лушин, Є. Носенко та інші; як умову формування професійної компетентності сучасного керівника – Н. Перегончук та інші; як показник когнітивного стилю керівників – О. Бондарчук, Г. Соломіна та інші; як складову професійної толерантності керівників – О. Брюховецька та інші. З іншого боку, досліджувалися проблеми онтологічної невизначеності (Т. Бутенко, В. Зінченко та інші); філософський аналіз категорії невизначеності (П. Візір, А. Урсул та інші); принципи невизначеності (Є. Кузьмин та інші); невизначеність і пов'язані з нею феномени (Д. Канеман, Є. Крінчік, П. Лушин, С. Максименко, В. Турбан та інші). У контексті професійних характеристик сучасного керівника значущість толерантності до невизначеності досліджували

О. Бондаренко, П. Лушин, С. Максименко, В. Невмержицький, В. Панок, Е. Помиткін, В. Рибалка, Т. Титаренко та інші. Проблему становлення особистості сучасного керівника в умовах невизначеності розглядали О. Бондаренко, Н. Волянюк, О. Кокун, О. Матвієнко, Т. Титаренко та інші.

Проте аналіз наукових досліджень показує, що різні аспекти проблеми толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника привертали і привертають увагу як вітчизняних, так й зарубіжних учених. Разом із тим, на нашу думку, для цієї проблеми характерний недостатній рівень дослідження впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника, а також шляхи та напрямки формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника. Актуальність вказаної проблеми, недостатня її розробка в сучасній психологічній науці й потреби у практичних розробках обумовили вибір теми бакалаврської роботи: **«Вплив толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника.»**

Об'єкт дослідження: толерантність до невизначеності як науково-психологічний феномен.

Предмет дослідження: психологічні особливості впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника.

Мета дослідження: теоретично й експериментально дослідити психологічні особливості впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника.

Відповідно до цілі дослідження визначено такі його **завдання:**

1. Провести теоретичний аналіз основних підходів до вивчення толерантності до невизначеності у вітчизняній та зарубіжній психології.
2. Визначити психологічну сутність та прояви толерантності до невизначеності у професійній діяльності сучасних керівників.
3. Емпірично виявити й проаналізувати психологічні особливості впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника.

4. Розробити й апробувати програму формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника.

Методи дослідження: *теоретичні* – метод аналізу, синтезу, індукції, дедукції, систематизації й узагальнення теоретичних та дослідницьких даних з проблеми толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника; *емпіричні* – методи опитування, спостереження, тестування (використано такі діагностичні методики: 1) опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової); 2) методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр); 3) тест «Життєстійкість» С. Мадді (адаптація Д. Леонтєва, О. Рассказова)), з допомогою яких з'ясовували актуальний стан впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника та перевіряли результативність програми формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника.

Теоретична значущість роботи полягає у здійсненні комплексного аналізу проблеми впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника. Зокрема, визначено основні підходи до вивчення толерантності до невизначеності у вітчизняній та зарубіжній психології, виявлено психологічну сутність та прояви толерантності до невизначеності у професійній діяльності сучасних керівників, охарактеризовано соціально-психологічні чинники формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника, запропоновано науково обґрунтовані шляхи та напрямки формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника, уточнено сутність понять «толерантність», «невизначеність», «толерантність до невизначеності», «професійно важливі риси керівника», «психологічний вплив».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в апробації низки діагностичних методик, спрямованих на емпіричне вивчення впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника, а також у розробці та обґрунтуванні програми формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного

керівника; у застосуванні отриманого теоретичного емпіричного матеріалу з метою поглиблення уявлень психологів-практиків щодо особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника; у можливості використання результатів дослідження психологами при розробці програм психологічної діагностики впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника, а також під час планування психокорекційних заходів, орієнтованих на розвиток толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника.

Структура та обсяг дослідження. Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, сім підрозділів, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 82 сторінки. Основний зміст дослідження викладено на 68 сторінках. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Кількість додатків – 1.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ РИСИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

1.1. Основні підходи до вивчення толерантності до невизначеності у вітчизняній та зарубіжній психології

В умовах постійних змін у всіх сферах життя, зростання темпу існування та збільшення інформаційних потоків, що спричиняють глобальну невизначеність, формується позиція толерантності або інтолерантності до невизначеності. Людина або приймає невизначеність, або сприймає її як загрозу. У цьому контексті ставлення до невизначеності регулює поведінку особистості в подібних ситуаціях. Фактор новизни і постійних змін у суспільстві передбачає наявність у людини психологічних властивостей, які дозволяють легко долати суб'єктивні труднощі, пов'язані з невизначеністю. Розуміння основних підходів до проблеми толерантності до невизначеності сприяє кращій підготовці сучасних керівників, здатних діяти в умовах сьогодення, коли психологічна складова існування людини ускладнюється.

Поняття толерантності до невизначеності («the ambiguity tolerance» або «tolerance for (of, toward) ambiguity») відносно недавно увійшло в науковий обіг. Термін «толерантність» походить від латинського дієслова «tolerare», що означає «переносити, витримувати, терпіти», а сучасне англійське слово «tolerance» окрім «терпимості» також означає «допуск» [6]. За цією семантикою стоїть ідея міри, межі, до якої можна терпіти іншого, якщо його дії не подобаються або викликають певний супротив [14]. Мова не йде про розуміння і прийняття іншого таким, яким він є, зі всіма його недоліками, а лише про тривалість допуску, за межами якої толерантність перетворюється в інтолерантність [9].

В українському психологічному словнику толерантність (лат. *tolerantia* – терпіння) визначається як відсутність або ослаблення реагування на який-небудь несприятливий фактор у результаті зниження чутливості до його впливу. Наприклад, толерантність до тривоги проявляється в підвищенні порога

емоційного реагування на загрозливу ситуацію, а зовні – у стриманості, самовладанні, здатності довгостроково терпіти несприятливі впливи без зниження адаптивних можливостей [75].

Особливий інтерес викликає спектр значень перекладу терміна «tolerance» (англ.) у психологічному словнику: набута стійкість, стійкість до невизначеності, етнічна стійкість, межа стійкості (витривалості) людини, стійкість до стресу, стійкість до конфлікту, стійкість до поведінкових відхилень. Семантика терміна «толерантність» охоплює три значення, які перетинаються:

- 1) стійкість, витривалість;
- 2) терпимість;
- 3) допуск, допустиме відхилення [75].

Як видно з цього лінгвістичного аналізу, поняття «толерантність» має ширше значення і не зводиться лише до терпимості.

Сучасні дослідження толерантності зосереджуються на чотирьох основних аспектах:

1. Толерантність як психофізіологічна стійкість.
2. Толерантність як інтегральна характеристика особистості.
3. Толерантність як система цінностей і установок.
4. Соціологічний аспект толерантності.

Дедалі більше уваги привертає дослідження толерантності як інтегральної характеристики особистості, що формується під впливом соціальних і психологічних чинників, які діють в одному напрямі і загалом визначають як позитивний, так і негативний погляд людини на зовнішній світ, зокрема її стійкість до невизначеності [23].

За визначенням Ю. Терещенка, толерантність є інтегральною рисою індивіда, що означає здатність у проблемних і кризових ситуаціях активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем з метою відновлення своєї нервово-психічної рівноваги, успішної адаптації, уникнення конфронтації та розвитку позитивних відносин із собою і з навколишнім світом. З позиції екзистенціального гуманістичного підходу Л. Бутузова трактує толерантність як результат свідомого вибору людини, розуміння, прийняття та поваги

множинності і різноманітності буття, визнання неминучості співіснування індивідуальних відмінностей [54].

Таким чином, толерантність розглядається в широкому діапазоні, її прояви залежать від психофізіологічної стійкості у вигляді гнучкості або ригідності, внутрішнього або зовнішнього локусу контролю, системи інтеріоризованих цінностей, сформованих установок, соціальних факторів впливу на людину.

Загалом доведено, що толерантна особистість – це людина з позитивним поглядом на світ, морально та соціально активна, яка усвідомлює власну унікальність і необхідність єднання з іншими людьми, розуміє різноманіття, взаємну зумовленість навколишнього світу, а також те, що від кожного залежить, яким буде цей світ. Протилежністю толерантності особистості є інтолерантність особистості, що проявляється у неприпустимій, нетерпимій поведінці, неприйнятті чужої думки. Інтолерантність особистості характеризується відмовою допустити участь інших людей, які відрізняються за певними ознаками, і розглядається як негативний атрибут, що містить національну специфіку, стереотипи, породжені необізнаністю, переконання, що власна група, система поглядів, спосіб життя є кращими за інші [61].

Феномен толерантності до невизначеності вперше виділила група дослідників (Т. Адорно, Е. Френкель-Брунсвік, Д. Левінсон) у контексті ідеї, що відмінності в психології сприйняття можуть бути використані для пояснення особливостей особистості. Вони розглядали толерантність до невизначеності як сприйняття невизначених стимулів, що впливає на формування особистісних властивостей індивіда [5].

С. Бочнер (S. Bochner) зазначав два значення інтолерантності до невизначеності:

1. Інтолерантність до невизначеності виступає як базовий феномен, що впливає на перебіг усіх емоційних і когнітивних процесів, на когнітивні стилі особистості, переконання і систему соціальних установок, міжособистісну і соціальну поведінку, а також поведінку в складних ситуаціях.

2. Інтолерантність до невизначеності є характеристикою «перцептивного апарату» особистості, що змушує інтолерантних до невизначеності індивідів демонструвати однакову перцептивну поведінку при сприйнятті об'єктів [49].

С. Бочнер також виділяє первинні та вторинні ознаки інтолерантної до невизначеності особистості. До первинних ознак належать:

- Когнітивний стиль: ригідна дихотомізація у фіксованих категоріях (потреба в категоризації);
- Недопустимість співіснування позитивних і негативних аспектів у одного об'єкта (наприклад, наявність як позитивних, так і негативних рис у однієї людини);
- Прийняття ригідних установок, поглядів на життя за принципом «чорне-біле»;
- Перевага знайомого над незнайомим;
- Відторгнення всього незвичайного, що відрізняється від звичного;
- Стійкість звичних образів при сприйнятті об'єктів, що змінюються;
- Прийняття рішення на ранніх етапах і прихильність до нього в перцептивно невизначеній ситуації;
- Передчасні висновки, умовиводи.

До вторинних ознак інтолерантність до невизначеності належать такі риси особистості:

- Авторитаризм;
- Догматизм;
- Ригідність;
- Закритість до нового досвіду;
- Етнічні упередження;
- Низький рівень креативності;
- Тривожність;
- Екстрапунітивність;
- Агресивність [49].

Р. Бріслін трактує феномен толерантності до невизначеності як здатність розмірковувати над проблемою навіть тоді, коли невідомі всі фактори і можливі наслідки прийнятого рішення [28].

У кроскультурних дослідженнях толерантності до невизначеності, вчений Г. Хофстеде розглядав її як культурну складову, що визначає ставлення до ризику і неоднозначності. Наприклад, культури з низьким рівнем уникнення невизначеності мають менший рівень стресів, приймають розбіжності в своєму середовищі і характеризуються більшою схильністю до ризику. Культури, що уникають невизначеності, намагаються знизити можливість виникнення таких ситуацій за допомогою строгих норм поведінки, законів і правил. Представники країн з високим ступенем уникнення невизначеності більш емоційні, їх дії підтримуються внутрішньою енергією. Протилежний тип – культури, що допускають невизначеність, більш терпимі до думок, що відрізняються від звичних для них, прагнуть вводити меншу кількість правил; в плані філософії і релігії вони спираються на емпіричний досвід і релятивізм, дозволяючи різним напрямкам думки текти поруч один з одним [7].

Д. Маклейн відносить толерантність до невизначеності до рис особистості. Це множинність реакцій, від відторгнення до привабливості, на складні, динамічно невизначені або такі, що мають суперечливі інтерпретації, стимули. Він виділяє три аспекти толерантності до невизначеності:

1. Сприйняття нових, складних і/або ситуацій, що неможливо розв'язати, як джерела загрози.
2. Зв'язок толерантності до невизначеності з авторитаризмом і забобонами.
3. Уникнення визнання невизначеності і судження про ймовірні події при недостатньо зрозумілих умовах на основі свого минулого досвіду [62].

А. Карпов вважає толерантність до невизначеності інтегральною здібністю, розташованою між загальними та спеціальними здібностями. В цю групу також включаються здатності до цілепокладання, прогнозування, прийняття рішень і самоконтролю. Карпов зазначає, що толерантність до невизначеності – це «стійкість до дії фактору невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища» [13, с. 62], і визначається поєднанням як когнітивних

здібностей до зняття невизначеності, так і емоційною тенденцією до сприйняття невизначених ситуацій.

Т. Корнієнко, розглядаючи толерантність до невизначеності як ознаку саморегуляції особистості, говорить про прояв латентної змінної «прийняття невизначеності», яка проявляється також на інших рівнях особистісних властивостей, зокрема пов'язаних з особистою регуляцією рішень і дій в умовах невизначеності, готовністю до ризику і перевагою інтуїтивного стилю в регуляції вибору [47]. Вона тлумачить феномен толерантності до невизначеності як стабільну в часі рису особистості, яка змінюється під впливом нового досвіду або цілеспрямованої активності суб'єкта. Толерантність до невизначеності не просто пов'язана з певними рисами або поведінковими симптомами, а й бере активну участь у динамічних процесах, пов'язаних з подоланням або породженням невизначеності (передусім на когнітивному рівні) шляхом зміни існуючих уявлень і концептів, а також створення нових.

На основі теоретичного аналізу літератури встановлено, що толерантність до невизначеності розглядається:

- як риса і властивість особистості, що є базовою, стійкою, стабільною у часі, яка впливає на взаємодію з людьми і поведінку в різних ситуаціях;
- як властивість, що дозволяє витримувати невизначеність особистих смислових основ у процесі переходу до нової ідентичності;
- як установка особистості з трикомпонентною структурою: когнітивне оцінювання, емоційна реакція і поведінкове реагування;
- як когнітивно-перцептивне утворення, що означає когнітивний стиль прийняття ситуацій невизначеності, емоційну і перцептивну змінну, яка відіграє суттєву роль при оцінці ймовірних результатів прийняття рішень в ситуаціях невизначеності;
- як здатність особистості приймати конфлікт і напругу в ситуаціях невизначеності, протистояти незв'язаності та суперечливості інформації, відчувати позитивні емоції в нових, неструктурованих ситуаціях, отримувати задоволення від перебування в таких ситуаціях;

- як культурну складову, що визначає емоційну реакцію на ризик і неоднозначність;
- як множинність реакцій на складні, динамічно невизначені або суперечливо інтерпретовані стимули;
- як саморегуляцію особистості в невизначених ситуаціях і регуляцію рішень та дій в умовах невизначеності;
- як готовність до ризику в регуляції вибору способів вирішення невизначених ситуацій [21].

Толерантність до невизначеності інтерпретується як позитивне ставлення до невизначеності, що включає здатність витримувати напругу, пов'язану з протиріччям, двозначністю та складністю ситуацій. Особистості з високою толерантністю до невизначеності проявляють готовність до ризику і мають здатність діяти та приймати рішення в умовах невизначеності. Навпаки, інтолерантність до невизначеності характеризується негативним ставленням до невизначеності. Це виявляється внутрішньою напругою, дискомфортом в умовах невизначеності, прагненням позбутися негативних емоцій і наданням людиною переваги відомому та безпечному.

Суб'єктивна невизначеність і толерантність до неї розглядаються як умова внутрішньої регуляторної дії пізнавальних стратегій. Виділення конструкту інтолерантності до невизначеності тісно пов'язане з аналізом особистісних властивостей, що відображається у розумінні їх як порівняльно незалежних характеристик. Дослідження також вивчають взаємозв'язки толерантності до невизначеності з іншими психологічними явищами, такими як креативність, сприйняття можливостей, адаптаційна готовність, ризиковість, раціональність, емоційний інтелект та інші аспекти особистісного потенціалу [9].

Феномен толерантності до невизначеності досліджується з різних точок зору, що дозволяє краще зрозуміти, як він впливає на поведінку і емоційний стан людини.

1. Позитивне сприйняття нових ситуацій: Є. Носенко та М. Шаповал розглядають толерантність до невизначеності як здатність до відчуття позитивних емоцій у нових, неструктурованих ситуаціях. Це означає, що людина

з високим рівнем цієї толерантності не сприймає невизначеність як загрозу, а як можливість для особистісного розвитку і досягнень.

2. Вплив креативності: За дослідженням Є. Носенка і М. Шаповала, люди з високим рівнем креативності частіше мають високий рівень толерантності до невизначеності. Вони позитивно ставляться до складних ситуацій і готові відкривати нові можливості [57].

3. Емоційний інтелект і копінг-стратегії: О. Дубук виявила, що люди з високим рівнем толерантності до невизначеності краще орієнтуються у сфері емоційних контактів і мають розвиненіші копінг-стратегії. Це означає, що вони здатні ефективно управляти своїми емоціями і реагувати на стресові ситуації.

4. Страх перед майбутнім і емоційний дисонанс: дослідження О. Дубук також показує, що студенти часто пов'язують невизначеність зі страхом перед майбутнім і негативним ставленням. Це може викликати когнітивний і емоційний дисонанс, що порушує їхню внутрішню рівновагу і здатність до адаптації до нових умов [31].

Отже, толерантність до невизначеності визначається не лише здатністю до сприйняття нових ситуацій, а й емоційним інтелектом, креативністю та способом управління стресом. Це важливий аспект для підтримання психологічного благополуччя та ефективності у викликовому середовищі.

Феномен толерантності до невизначеності розглядається з різних підходів у науковій літературі, що дозволяє зрозуміти його комплексність і важливість у різних аспектах особистісного розвитку та адаптації.

1. Риса особистості: толерантність до невизначеності розглядається як стійка риса особистості, яка визначає здатність людини витримувати напругу, пов'язану з невизначеністю, та сприймати нові ситуації як виклик, а не загрозу.

2. Установка: цей феномен також тлумачиться як установка особистості, яка може бути позитивною чи негативною щодо невизначеності. Особистості з високим рівнем толерантності до невизначеності частіше відкриті до нових досвідів і позитивно ставляться до проблемних ситуацій.

3. Адаптаційна готовність: толерантність до невизначеності розглядається як внутрішня умова регуляції пізнавальних стратегій. Вона впливає на спосіб сприйняття і реагування на невизначеність у різних життєвих ситуаціях.

4. Когнітивно-перцептивне утворення: важливою частиною розуміння толерантності до невизначеності є її вплив на когнітивні процеси і спосіб сприйняття світу. Особистості з різним рівнем цієї толерантності можуть матися різними когнітивними стилями і стратегіями адаптації.

5. Інтолерантність до невизначеності: інтолерантність до невизначеності, навпаки, асоціюється зі стресом, тривогою та негативними емоціями, коли особистість переживає конфлікт і дисонанс у ситуаціях невизначеності.

6. Дослідження та взаємозв'язки: проведені дослідження показали, що толерантність до невизначеності має важливі взаємозв'язки з іншими психологічними явищами, такими як креативність, копінг-стратегії, емоційний інтелект, адаптаційна готовність та інші аспекти особистісного розвитку.

Відтак толерантність до невизначеності є складною і багатогранною характеристикою особистості, що впливає на спосіб сприйняття світу, реагування на складні ситуації та загальний рівень адаптивності і саморегуляції.

Теоретичний аналіз сутності толерантності до невизначеності відображається через різні компоненти, які включають когнітивний, емоційний і поведінковий аспекти. Розглянемо кожен з цих компонентів детальніше:

1. Когнітивний компонент: включає знання, усвідомлення та оцінювання особистістю ситуацій невизначеності. Особистість з високим рівнем когнітивної толерантності до невизначеності може мати розвинені здібності до аналізу та розуміння неструктурованих ситуацій. Вона може бути відкритою до нових ідей, готовою використовувати креативні підходи для розв'язання проблем.

2. Емоційний компонент: охоплює емоційне ставлення особистості до невизначеності. Особистість з високим рівнем емоційної толерантності може сприймати нестабільні ситуації як виклик чи можливість для особистісного зростання, не відчуючи значного дискомфорту чи тривоги.

3. Поведінковий компонент: описує конкретні дії і реакції особистості в умовах невизначеності. Особистість з високим рівнем поведінкової

толерантності може демонструвати гнучкість, здатність до адаптації і прийняття нових рішень у складних ситуаціях, що не мають чіткої структури.

Ці три компоненти взаємодіють між собою, формуючи загальний рівень толерантності до невизначеності в особистості. Вони також можуть бути модифіковані через взаємодію з оточуючим соціальним і професійним середовищем, де цінності і норми впливають на сприйняття і реагування на невизначеність. Такий підхід дозволяє краще розуміти, як формується толерантність до невизначеності і як вона проявляється в життєвій практиці особистості [67; 12a].

Отже, аналіз наукової літератури щодо толерантності до невизначеності показує, що цей процес формування є складним і включає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на когнітивному, емоційному і поведінковому рівнях особистості. За результатами досліджень можна сформулювати робоче визначення формування толерантності до невизначеності: як процесу змін особистості на когнітивному рівні (усвідомлення та оцінка ситуацій невизначеності), емоційному рівні (емоційне ставлення до невизначеності) і поведінковому рівні (дії і реакції в умовах невизначеності). Цей процес відбувається під впливом зовнішніх (соціальне середовище, культурні норми) і внутрішніх (особистісні властивості, досвід) факторів, що сприяють розвитку здатності особистості не лише витримувати напругу в ситуаціях невизначеності, а й продуктивно діяти і знаходити рішення таких ситуацій. Ці висновки вказують на важливість комплексного підходу до розвитку толерантності до невизначеності як важливої психологічної компетенції, що сприяє успіху і самореалізації особистості в сучасному світі.

1.2 Психологічна сутність та прояви толерантності до невизначеності у професійній діяльності керівника

Для з'ясування сутності та проявів толерантності до невизначеності у професійній діяльності сучасних керівників важливо розглянути концепцію діяльності, що визначається як активне ставлення суб'єкта до дійсності,

спрямоване на досягнення свідомо поставлених цілей і пов'язане зі створенням суспільно значущих цінностей або освоєнням соціального досвіду [18].

Загальні властивості діяльності включають у себе:

1. Предметність: діяльність спрямована на взаємодію з предметним світом, що включає в себе внутрішні й зовнішні аспекти.

2. Адаптивність: суб'єкт активно адаптується до змін у середовищі, впливаючи на нього й отримуючи відповідь від нього.

3. Системність: діяльність є системою, яка включає внутрішні переходи, розвиток і взаємопов'язаність її компонентів.

Серед принципів психологічного вивчення діяльності виділяють:

1. Принцип єдності психіки і діяльності: враховується взаємодія об'єктивних аспектів діяльності з її психологічним змістом.

2. Принцип подвійної етапності: включає два етапи аналізу діяльності: перший – зосереджений на об'єктивному змісті, другий – на психологічному змісті, що змінюються і взаємопов'язані між собою [24; 70-71].

Ці принципи дозволяють зрозуміти, що професійна діяльність керівника має як зовнішній (об'єктивний) аспект, пов'язаний з організаційними завданнями і взаємодією з колективом, так і внутрішній (психологічний) аспект, що включає мотиваційні аспекти, емоційне ставлення до ситуацій невизначеності, стресову стійкість та здатність до прийняття рішень [18]. Розуміння толерантності до невизначеності у контексті професійної діяльності керівників дозволяє розробляти стратегії розвитку особистості та організаційні підходи, спрямовані на підвищення адаптивних можливостей та ефективного управлінського рішення в умовах невизначеності.

Проблема детермінації психічного, як зазначено в працях С. Максименка, була вирішена за допомогою висунутого ним принципу єдності свідомості і діяльності та поведінки. Цей принцип вказує на те, що свідомість і діяльність не можуть існувати окремо одне від одного: вони є органічно цілісними компонентами людської психіки. Сама діяльність є єдністю зовнішнього (об'єктивного) і внутрішнього (психічного) аспектів. С. Максименко досліджував розвиток людини на теоретичному і практичному рівнях,

розглядаючи її психіку як багаторівневу систему організації, що пов'язана з різними сторонами її природи: структурою, розвитком і діяльністю [32]. Це дозволяло розуміти людину як цілісну систему, в якій психічні процеси тісно пов'язані з її поведінкою і діяльністю, а також з її свідомістю і самосприйняттям. Такий підхід дозволяє враховувати взаємозв'язок між зовнішніми проявами поведінки і внутрішніми психічними процесами, що відображається у спільному розвитку свідомості і діяльності людини.

Підсумовуючи вищевикладене, можна сформулювати наступні положення щодо діяльності:

1. Діяльність як активне ставлення суб'єкта до дійсності: діяльність виступає як форма активного взаємодії суб'єкта з оточуючим світом, що спрямована на досягнення певних цілей.

2. Продуктивність і усвідомлювана мета: важливими характеристиками діяльності є її продуктивність, тобто здатність до досягнення конкретних результатів, а також усвідомлювана суб'єктом мета, яка визначає напрямок і значимість цієї діяльності.

3. Характеристики діяльності як психологічного утворення: діяльність має свої властивості: предметність (спрямованість на реальні об'єкти та процеси), адаптивність (здатність адаптуватися до змін у середовищі), системність (як система взаємозв'язків між зовнішніми і внутрішніми аспектами).

4. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників в єдності: діяльність обумовлена впливом як зовнішніх об'єктивних умов (соціальне середовище, матеріальні ресурси), так і внутрішніх психологічних факторів (мотивація, переконання, особистісні характеристики). Взаємодія цих чинників формує специфічні умови для розвитку і реалізації діяльності.

Перелічені аспекти вказують на значущість дослідження діяльності як цілісного психологічного явища, що визначає взаємодію індивіда з оточуючим світом і внутрішнім психічним простором [4; 72-73].

Сучасний керівник, незалежно від сфери діяльності, що він обирає, постійно зіштовхується з ситуаціями невизначеності. Це властиво будь-якій професійній діяльності, оскільки внутрішні й зовнішні обставини завжди можуть

змінюватися, викликаючи несподівані виклики і завдання. У сучасній ринковій економіці, орієнтованій на споживчий попит, вимоги до керівників значно змінюються. Це вимагає від них високого рівня професіоналізму, володіння сучасними інформаційними технологіями, здатності до прогнозування та адаптації до швидко змінюваного економічного та соціального середовища [57].

Одним з ключових аспектів управління в сучасному світі є визнання первинності людини як особистості. Сучасний керівник повинен не лише оцінювати зовнішні показники праці своїх підлеглих, такі як успішність та результативність, але й урахувати їх внутрішній стан: мотивацію до ефективної роботи і бажання до саморозвитку. Такий підхід вимагає від керівника високого рівня професійної толерантності і здатності до толерантної взаємодії, що є основою для успішного управління [63]. Отже, управлінська діяльність сьогодення вимагає не лише стратегічного мислення та управлінських навичок, але й вміння ефективно працювати в умовах невизначеності, дотримуючись принципів людського орієнтованого підходу.

Професійна толерантність керівника може бути визначена як комплексна і важлива професійна якість особистості, яка формується в процесі професійної взаємодії. Ця якість залежить від особистісних характеристик і проявляється у розумінні та прийнятті індивідуальних особливостей інших людей. Вона включає в себе такі аспекти:

1. Розуміння і прийняття своєрідності індивідуальності інших людей: керівник здатний усвідомлювати та приймати унікальні риси та різноманіття характерів і вподобань своїх підлеглих.

2. Уміння приховувати і згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некоммунікбельними якостями підлеглих (підопічних): керівник може ефективно керувати своїми емоціями та вміти взаємодіяти з колегами, які можуть викликати конфліктні ситуації.

3. Відсутність категоричності в оцінці людей: керівник уникає стриманості в оцінці та виявляє готовність розглядати різні точки зору і підходи.

4. Терпимість до психологічного дискомфорту партнера: керівник здатний розуміти і враховувати емоційний стан і потреби своїх співробітників у важливих моментах.

5. Уміння враховувати особливості характеру, звичок, установок інших людей: керівник може адаптувати свій стиль керівництва до індивідуальних особливостей своїх підлеглих для досягнення спільних цілей.

Перелічені аспекти професійної толерантності дозволяють керівнику створювати сприятливе професійне середовище, сприяючи успішній і ефективній управлінській діяльності, а також підтримувати позитивні міжособистісні відносини в колективі [14].

Дослідження професійної толерантності керівника освітньої організації визначає три взаємопов'язані підсистеми або компоненти:

1. Управлінська толерантність: описує здатність керівника ефективно керувати і вирішувати конфліктні ситуації в управлінському процесі. Включає в себе уміння взаємодіяти з різними типами співробітників, приймати рішення в умовах невизначеності та забезпечувати високий рівень організаційної ефективності.

2. Толерантність до взаємодії в педагогічному колективі: орієнтована на здатність керівника сприяти спільному вирішенню проблем та конструктивній взаємодії з педагогічним колективом. Це включає у себе розуміння і прийняття різноманітних підходів до освітньої діяльності, підтримку творчої самореалізації педагогічного персоналу та створення сприятливого колективного середовища.

3. Ауто толерантність: відображає здатність керівника до самоконтролю та самопідтримки в умовах стресу, труднощів та невизначеності. Включає в себе уміння зберігати емоційну стійкість, розуміння власних сильних і слабких сторін, а також здатність до внутрішньої рефлексії та самоорганізації.

Вказані компоненти утворюють цілісну структуру професійної толерантності керівника освітньої організації, яка сприяє успішній та ефективній керівницькій діяльності в умовах сучасного освітнього середовища [2].

Управлінська толерантність є ключовою якістю для сучасних керівників, оскільки вона сприяє їхній успішній адаптації до нових умов, прийняттю змін у

професійній діяльності та ефективному управлінню професійними стресами. Основні аспекти управлінської толерантності включають:

1. Толерантність до невизначеності в управлінській діяльності: дозволяє керівникові ефективно працювати в умовах невизначеності та мінливості, що є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. Керівник, що проявляє толерантність до невизначеності, здатний знаходити оптимальні рішення в умовах обмеженої інформації та змінних умов.

2. Толерантність до змін в управлінській діяльності: включає здатність керівника позитивно ставитися до змін, швидко адаптуватися до нових умов і вимог ринку, а також активно ініціювати зміни в організації.

3. Толерантність до професійних стресів: означає здатність керівника ефективно керувати стресовими ситуаціями, зберігати емоційну стійкість і продуктивно працювати навіть в умовах значного навантаження та труднощів.

Перелічені аспекти управлінської толерантності допомагають керівникам підтримувати позитивне середовище, сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечують стабільність у професійній діяльності [33].

Толерантність керівника до невизначеності в управлінській діяльності є важливою професійною якістю, що дозволяє ефективно працювати в умовах невизначеності та змін. Основні аспекти цієї якості включають:

1. Стійкість до дії чинника «невизначеність»: керівник з толерантністю до невизначеності здатний залишатися стійким і не втрачати емоційний баланс навіть у складних ситуаціях, коли інформація не повністю зрозуміла або умови змінюються.

2. Продуктивна дія в незнайомій обстановці: керівник, який має високий рівень толерантності до невизначеності, здатний ефективно працювати в нових, невідомих умовах, швидко адаптується до нових викликів і знаходить конструктивні рішення.

3. Прийняття відповідальності і рішень: такий керівник не боїться брати на себе відповідальність за прийняття рішень навіть у ситуаціях, коли результати можуть бути невизначені або не гарантовані.

4. Розвиток і проява здібностей: в умовах невизначеності керівник бачить можливість для особистого та професійного зростання, використовуючи складні обставини як стимул для вдосконалення своїх навичок та здібностей.

Отож толерантність керівника до невизначеності є ключовим фактором, що дозволяє зберігати стабільність та ефективність в управлінській діяльності навіть в умовах значних викликів і змін. [11].

Загальні результати дослідження показують, що для керівника, який має високий рівень толерантності до невизначеності, характерними є наступні особливості:

1. Пошук ситуацій невизначеності: такий керівник активно шукає ситуації, де існує невизначеність, оскільки він розглядає ці ситуації як можливість для розвитку та вдосконалення.

2. Почуття комфорту в невизначених ситуаціях: він відчуває певний комфорт у моменти, коли стикається з невизначеністю, оскільки це спонукає його до активного пошуку рішень.

3. Сприйняття невизначених ситуацій як бажаних: такий керівник розуміє, що невизначеність може бути плідотною і стимулюючою для його розвитку і успіху в управлінській діяльності.

4. Здатність роздумувати над проблемою без повної інформації: він може аналізувати проблеми і приймати рішення, навіть якщо усі факти не відомі або можливі наслідки рішення не повністю очевидні.

5. Протистояння конфлікту і напруги в двоїстих ситуаціях: важливою є його здатність до протистояння конфліктів і напруги, які можуть виникати в ситуаціях невизначеності або протиріччя інформації.

6. Готовність приймати невідоме і витримувати напругу в кризових ситуаціях: керівник з високою толерантністю до невизначеності відкритий до нових, незнайомих і ризикованих ситуацій, вважаючи їх за стимулюючі.

7. Готовність до пристосування в неоднозначних ситуаціях: він готовий адаптуватися до складних і неоднозначних обставин і ідеї, шукаючи рішення, які б найкраще відповідали поточній ситуації.

Перелічені характеристики визначають толерантність до невизначеності як важливий компонент успішної управлінської діяльності, дозволяючи керівникам ефективно протистояти викликам сучасного управління і досягати успіху в різних сферах професійного життя [58].

Інтолерантність керівника до невизначеності в управлінській діяльності може проявлятися на різних рівнях і мати наступні основні аспекти:

1. Сприйняття невизначеності як загрозової: інтолерантний до невизначеності керівник може швидше реагувати на складні і незвичайні ситуації як на загрозу. Він може відчувати дискомфорт і непевність у відсутності чіткої інформації або в умовах, коли проблема виявляється складною для розуміння і вирішення.

2. Нестача інформації як джерело дискомфорту: отримання обмеженої або двозначної інформації може призводити до дискомфорту та стресу у такого керівника. Він може відчувати потребу в чіткій, структурованій інформації для прийняття рішень.

3. Джерела невизначеності в управлінській діяльності:

- Внутрішні ситуації невизначеності: можуть бути внутрішні протиріччя, які виникають у мисленні і уявленнях керівника про його професійну діяльність, суперечності у внутрішніх поглядах і цінностях, а також невизначеність у відносинах між особистістю керівника і його професійним образом.

- Зовнішні ситуації невизначеності: виникають під час взаємодії керівника з зовнішнім середовищем, яке характеризується нестабільністю, змінністю і непередбачуваністю. Такі ситуації можуть бути спричинені динамікою ринкових умов, змінами у вимогах споживачів, політичними чинниками тощо.

Інтолерантність до невизначеності може суттєво ускладнити управлінську діяльність, оскільки вона обмежує готовність керівника до прийняття ризиків, адаптації до нових умов і ефективного управлінського реагування на зміни. У таких умовах важливо розвивати стратегії адаптації та підвищення готовності до невизначеності, що дозволить керівникові успішно працювати в змінних умовах сучасного бізнесу і управління [66].

Професійна діяльність керівників часто вимагає толерантного ставлення до невизначеності через ряд причин, що можуть включати великий обсяг недетермінованої інформації, різні підходи до прийняття рішень і різноманітність можливих шляхів вирішення проблем. Такі ситуації можуть породжувати протиріччя між керівниками, їх підлеглими та навіть власниками компаній, які вимагають постійної адаптації і гнучкості в управлінських рішеннях. Згідно з Т. Гурою, змістові проблеми включають проблеми творчого характеру, що часто характеризуються різними поглядами та інтересами сторін. Ці протиріччя можуть виникати у зв'язку з різними уявленнями, які рішення або стратегії є найбільш ефективними чи відповідними для організації [18].

Особистість керівника, здатного продуктивно діяти в умовах невизначеності, має ряд психосоціальних якостей, які грають ключову роль у успішному управлінні в таких умовах. Ось основні з них:

1. Внутрішня готовність до ризику: здатність приймати рішення в умовах великої невизначеності із свідомістю можливих ризиків та їх наслідків.
2. Здатність витримувати неясність і незрозумілість: готовність працювати в умовах, коли інформація чи ситуації не повністю зрозумілі або не визначені.
3. Оригінальність і вихід за межі шаблонів: здатність генерувати нові, нестандартні підходи і рішення у вирішенні ситуацій невизначеності.
4. Самоспостереження і оцінка власних якостей: уміння аналізувати власні сильні та слабкі сторони у контексті невизначеності.
5. Саморегуляція емоцій: здатність контролювати свої емоції і реакції на стресові ситуації та невизначеність.
6. Творчий аналіз і пошук можливостей: здатність розвивати нові підходи до вирішення проблем і використовувати творчі методи в аналізі невизначеності.
7. Бачення в незвичайних ситуаціях: здатність розуміти і використовувати можливості, які можуть впливати з незвичайних, парадоксальних або заплутаних проблемних ситуацій.
8. Активність і сміливість розуму: готовність до ризику і прийняття структурованого вирішення проблем в невизначеності.

9. Інтуїтивне рішення: здатність до систематичного спостереження за об'єктивними явищами невизначеності у своїй діяльності.

10. Співробітництво з протилежними поглядами: уміння представляти свої позиції в комунікативній взаємодії з представниками протилежних поглядів.

Вказані якості сприяють не лише успішному управлінню в умовах невизначеності, але й сприяють особистісному розвитку та адаптації до змін у професійній діяльності [54].

Дослідження типів ситуацій невизначеності у професійній діяльності керівників відображає важливі аспекти їхньої роботи, які потребують особливого розуміння та підходу. Ось детальніше про типи ситуацій невизначеності, з якими зазвичай зіштовхуються керівники:

1. Неоднозначність: ситуації, де інформація чи умови недостатньо чіткі або однозначні для прийняття рішень. Керівник має здатність діяти в умовах, коли правильність чи ефективність вибору не є очевидними.

2. Складність: ситуації, які включають багато взаємозалежних чи трудних аспектів, що потребують глибокого аналізу та системного підходу до вирішення.

3. Непередбачуваність: ситуації, де можливі різні розвитки подій, і результати не можуть бути точно передбачені.

4. Недостатність знань і досвіду: ситуації, коли керівник не має достатньої інформації або досвіду для повного розуміння ситуації чи вирішення проблеми.

5. Внутрішні протиріччя: конфлікти або несумісність між внутрішніми цілями, цінностями або методами діяльності організації.

6. Зовнішні протиріччя: конфлікти або несумісність зовнішніх вимог, очікувань чи обставин, з якими стикається організація або команда.

7. Комунікативна невизначеність: ситуації, коли взаємодія з іншими потребує вміння вирішувати невизначеність і непередбачуваність у комунікації.

8. Недостатня прогнозованість результатів: ситуації, де очікувані результати дій не є стабільними або передбачуваними.

9. Невизначеність в особистісній взаємодії: ситуації, коли не вистачає розуміння особистісних особливостей або стилів комунікації інших людей.

10. Труднощі в прийнятті рішень: ситуації, які потребують швидкого та ефективного прийняття рішень, не дозволяючи проаналізувати всі аспекти.

Перелічені типи ситуацій невизначеності відображають складність та різноманітність викликів, з якими стикаються керівники у своїй професійній діяльності. Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти ефективні підходи до управління і розвитку особистості керівника [17].

Ситуації невизначеності в професійній діяльності керівника включають в себе зовнішню і внутрішню невизначеність. Зовнішня невизначеність проявляється у складнощах комунікації з клієнтами, підлеглими та іншими учасниками, у взаємодії з соціальним оточенням, у способах вирішення професійних завдань та впливу на психологічний стан інших людей. Внутрішня невизначеність включає усвідомлення джерел невизначеності, вибір оптимальних рішень в умовах невизначеності, знаходження конструктивних стратегій подолання невизначеності, а також усвідомлення суб'єктивної невизначеності і обмеженості власних знань і досвіду [5].

Ситуації невизначеності у професійній діяльності керівника, незважаючи на потенційні негативні емоції, які вони можуть спричиняти через зустріч з внутрішньою і зовнішньою невизначеністю, насправді мають значний потенціал для особистісного розвитку. Невизначеність у професійній діяльності керівника розглядається як перехідний стан, що стимулює сприйняття нових, неструктурованих, невизначених ситуацій не як загрозу, а як можливість для розв'язання професійних завдань. Цей підхід дозволяє відчувати позитивні емоції у процесі вирішення складних задач [22].

Розвиваючі ситуації невизначеності в професійній діяльності керівника сприяють його особистісному і професійному розвитку, оскільки дозволяють сприймати ці ситуації як особистісні виклики, що мають важливий особистісний смисл. Такі ситуації стимулюють керівника до пошуку нових рішень, розвитку нових моделей та стратегій у своїй професійній діяльності. Вони відкривають нові можливості для самореалізації, самовдосконалення та творчого зростання.

З іншого боку, перешкоджаючі ситуації невизначеності в професійній діяльності керівника є тими, що можуть гальмувати його професійний розвиток.

Ці ситуації характеризуються відсутністю чітких та продуктивних способів їх вирішення, намаганням регламентувати або контролювати невизначеність, що може призводити до стресу та психосоматичних проявів. Керівник, який стикається з такими перешкоджаючими ситуаціями, може відчувати невпевненість, стрес та втрату мотивації у професійній діяльності.

Отож важливою задачею для керівника є вміння ефективно використовувати ситуації невизначеності як стимул для розвитку та вдосконалення, здатність дивитися на них як на можливості для творчого росту і самореалізації, а не як на проблеми, що потребують негайного вирішення [8].

П. Лушин відзначає, що професійний розвиток керівника може пройти через кілька перехідних етапів або контекстів, які утворюють єдине посттравматичне зростання. Цей процес охоплює наступні етапи:

1. Пасивна інтолерантність: на цьому етапі керівник переживає страждання, виражає емоції горя, відчаю і може справлятися з депресією. Він неспроможний припинити ці страждання із своєю реакцією на невизначеність.

2. Активна інтолерантність: наступний етап характеризується спробами регламентувати та впорядковувати свої реакції в рамках існуючих змістів і способів. Керівник намагається контролювати ситуацію невизначеності, але це може бути невдалим.

3. Толерантність: третій етап передбачає прагнення використовувати переваги, які надає невизначеність. Керівник сприймає невизначеність як можливість для нових досягнень і розвитку, замість відчуття загрози чи стресу.

4. Посттравматичне зростання: на останньому етапі керівник усвідомлює хаотичний і невизначений стан як можливість для конструктивної реакції на хаос і невизначеність. Він стає чутливим до випадкових подій і здатним до «порядку через хаос» регуляції.

Кожен з цих етапів містить «мікродезорганізацію», що включає хаос або невизначеність як умову для подальшої самоорганізації та саморозвитку. Важливою є зміна контекстів реагування на невизначеність, від інтолерантного до толерантного ставлення, що сприяє переходу до більш конструктивної і продуктивної поведінки у професійній діяльності керівника [45].

О. Кондратенко в своєму дослідженні визначив чотири взаємопов'язаних рівня конструктивної активності керівника в умовах невизначеності. Ці рівні відображають різноманітні аспекти і стратегії, які допомагають керівникам адаптуватися і ефективно взаємодіяти з невизначеністю:

1. Базовий рівень: цей рівень відноситься до формально-динамічних аспектів активності керівника, таких як рефлексії, дії, рухи та емоційні реакції. Включає потенційні можливості, що виявляються у відповідь на невизначеність.

2. Адаптаційний рівень: на цьому рівні активність керівника пов'язана з його здатністю адаптуватися і саморегулюватися. Він включає в себе корекцію внутрішньої і зовнішньої невизначеності, а також особистісну активність, яка включає знання, уміння, навички та стратегії копіngu.

3. Соціокультурний рівень: на цьому рівні конструктивна активність керівника відтворюється з урахуванням соціокультурних норм, в які він вписаний. Це включає урахування та взаємодію зі стандартами і очікуваннями соціального середовища.

4. Екзистенційний рівень: відображає, як активність керівника залежить від його світогляду, смисложиттєвих орієнтацій і базових життєвих цінностей. Це охоплює етапи життєвого шляху, кризи та ступінь визначеності, які впливають на особистісний розвиток і професійну активність керівника.

Перелічені рівні демонструють, що конструктивна активність в умовах невизначеності є складною системою реакцій і стратегій, які сприяють підвищенню адаптації керівника та його професійному розвитку [51].

Екологічна (профіцитарна) позиція керівника, яку визначає П. Лушин, є важливим аспектом його професійної діяльності. Вона базується на переконанні керівника у своїй здатності ефективно реагувати на ситуації, навіть якщо він сам не усвідомлює всіх своїх можливостей. Основні аспекти цієї позиції включають:

1. Соціальний ефект: керівник вважає, що його дії мають значний соціальний вплив, який може виявлятися на різних рівнях — від взаємодії з підлеглими до трансформації значущої групи або співтовариства.

2. Екологічна цілісність: керівник ставить перед собою завдання досягнення цілісності в системі взаємодії «керівник – підлегли». Це означає, що

його дії спрямовані на покращення як внутрішньої роботи команди, так і зовнішньої взаємодії з іншими структурами чи групами.

3. Готовність до змін: керівник володіє готовністю до будь-якого повороту подій, що є важливим для адаптації до невизначеності. Ця готовність дозволяє ефективно взаємодіяти зі змінами в оточенні і швидко адаптуватися до нових умов і викликів.

В цілому, екологічна позиція керівника визначається його усвідомленням впливу своїх дій на соціальне оточення і готовністю до невизначеності, що робить її важливим аспектом професійного розвитку і лідерської діяльності [41].

Отже, на основі аналізу наукової літератури щодо невизначеності в професійній діяльності керівників можна зробити наступні висновки. Поняття невизначеності розглядається в двох аспектах: як проблема, яку потрібно вирішувати і ліквідовувати, і як можливість для розвитку і збагачення дійсності. Керівники стикаються з невизначеністю не лише в зовнішньому, об'єктивному середовищі, але й у власному внутрішньому, суб'єктивному світі. Джерела невизначеності виникають з конфліктів і протиріч в мисленні керівника, його суб'єктивних уявлень. Подолання невизначеності досягається завдяки рефлексивному аналізу, визначенню особистого смислу, відповідальному вибору та прийняттю рішень. Враховуючи значущість невизначеності в професійному керівництві, важливо створити психологічні умови для формування толерантності до нестабільності серед сучасних керівників.

Висновки до розділу 1

1. Теоретичний аналіз психологічної літератури виявив, що толерантність до невизначеності є комплексним поняттям, що розглядається як риса особистості, соціально-психологічна установка, когнітивно-перцептивне утворення, здатність особистості до культурного адаптування, і реагування на невизначені ситуації. Дослідження наукових підходів до вивчення феномену толерантності до невизначеності враховує процеси психічного розвитку і зміну особистості, що допомагає стати більш толерантним до невизначеності.

2. Феномен невизначеності у професійній діяльності сучасного керівника характеризується новизною, складністю, суперечливістю, неможливістю контролю, великою кількістю виборів і рішень, високим рівнем ризику. В аналізі можливих ознак ситуації невизначеності сучасного керівника виділяються зовнішні та внутрішні умови, що визначаються суб'єктивним ставленням до таких ситуацій. Для подолання невизначеності важливе особисте розуміння сучасним керівником, здійснення вибору та прийняття рішень у невизначених ситуаціях. Більшість досліджень вказують на те, що суб'єктивне сприйняття ситуації як невизначеної проявляється у когнітивних, афективних та поведінкових характеристиках керівника.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВПЛИВУ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВІ РИСИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

2.1. Діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника

В контексті теоретичного аналізу проблеми толерантності до невизначеності у фахівців управлінських спеціальностей, встановлено, що ця характеристика особистості керівника набуває все більшого значення. Емпіричне дослідження спрямовувалося на виконання таких завдань:

1. Дослідження рівня толерантності до невизначеності у керівників: мета полягає у визначенні наявного рівня толерантності до невизначеності серед керівників. Це може включати оцінку, наскільки вони комфортно відчують себе у ситуаціях, коли відсутні чіткість і стабільність.

2. Виявлення особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника: це завдання передбачає аналіз того, як саме рівень толерантності до невизначеності впливає на ключові аспекти професійної діяльності керівника. Це може відбуватися через оцінку прийняття рішень, управлінських навичок, стратегічного мислення та взаємодії з командою.

3. Математична й статистична перевірка здобутих емпіричних даних: для об'єктивного аналізу отриманих результатів дослідження використовується математична та статистична обробка. Це включає розрахунок середніх значень, варіації, кореляційних зв'язків та інші методи, що дозволяють зробити обґрунтовані висновки на основі емпіричних даних.

Для досягнення цих цілей можуть застосовуватися різноманітні методики дослідження, включаючи опитувальні форми, тестування і спостереження. Комплексний підхід до аналізу толерантності до невизначеності дозволяє глибше зрозуміти вплив цієї особистісної якості на професійну діяльність

керівника і використовувати отримані дані для подальших наукових та практичних висновків.

Аналіз діагностичних методик, спрямованих на емпіричне дослідження психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника, дозволив обрати низку діагностичних ресурсів, зокрема:

1) опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової);

2) методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр);

3) тест «Життестійкість» С. Мадді (адаптація Д. Леонтьєва, О. Рассказова).

Розглянемо діагностичний потенціал обраних методик для вивчення толерантності до невизначеності у керівників з управлінських спеціальностей:

1. Опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової):

Сутність методики: опитувальник спрямований на визначення ступеня, до якого особистість відчуває комфорт або дискомфорт у невизначених ситуаціях. Він досліджує, наскільки людина може терпіти неясність і нестабільність в своєму оточенні.

Діагностичний потенціал: дає змогу кількісно виміряти рівень толерантності до невизначеності, використовуючи шкалу відповідей на твердження. Результати дають можливість порівняти індивідуальні рівні толерантності у керівників та здійснити статистичний аналіз отриманих даних.

Методика діагностики толерантності до невизначеності особистості складається з 16 пунктів, які розподіляються між двома шкалами, які не мають спільних пунктів. Оцінки відповідей проводяться за 7-бальною шкалою Ліккерта, де більшість відповідей оцінюються у прямому значенні. Методика включає два основних фактори:

1. Толерантність до невизначеності: цей фактор визначається через суму балів за відповідними пунктами, які спрямовані на виявлення готовності особистості до прийняття невизначеності як природної складової життя.

2. Інтолерантність до невизначеності: цей фактор вимірюється через суму балів за пунктами, що вказують на негативне ставлення до невизначеності. Підрахунок суми балів дозволяє визначити основне джерело інтолерантності до невизначеності серед таких аспектів, як новизна ситуацій, складність ситуацій і нерозв'язність ситуацій.

Методика також враховує рівні сформованості основного джерела інтолерантності до невизначеності: низький, середній і високий. Це дозволяє дослідникам отримати деталізовану інформацію про готовність особистості керувати інтолерантністю до невизначеності, що є важливим аспектом для професійної діяльності, особливо у управлінських спеціальностях.

2. Методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, / М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр):

Сутність методики: визначає, наскільки готова особистість до внесення змін у своєму житті та роботі. Вона досліджує важливі аспекти, такі як гнучкість мислення, відкритість до нових ідей і можливість адаптації до змінних умов.

Діагностичний потенціал: методика дозволяє оцінити, наскільки керівник готовий до змін у контексті невизначеності. Вона надає інформацію про психологічні характеристики, які впливають на реакцію на невизначені ситуації і можливість здійснювати професійні зміни.

Методика PCRS (Personal Change Readiness Scale), розроблена канадськими вченими А. Джерелом, С. Хезер, М. Голдом і К. Халлом, призначена для вивчення готовності особистості до стресових ситуацій, що виникають у зв'язку зі змінами. Вона оцінює сім шкал готовності до змін: пристрасність, винахідливість, оптимізм, сміливість, адаптивність, упевненість, толерантність до двосмисленості.

Процедура тестування передбачає, що для кожної шкали, яка містить прямі твердження, респонденти оцінюють, наскільки вони згодні з твердженням, вибираючи один із шести варіантів відповіді: від «ні» (1 бал) до «так» (6 балів). Для шкал з зворотніми твердженнями бали присвоюються в зворотному порядку: від «ні» (6 балів) до «так» (1 бал). Після завершення тестування обчислюються

суми балів для кожної з семи шкал, а також загальний бал по всіх шкалах.

Результати стандартизовані таким чином:

- Сума менше 21 балу на кожній шкалі вказує на низький рівень розвитку вимірюваної властивості.

- Середній рівень розвитку властивості (оптимальний варіант) знаходиться в діапазоні від 22 до 26 балів.

- Сума понад 27 балів відображає високий рівень розвитку вимірюваної властивості.

Ця методика дозволяє зрозуміти, наскільки готова особистість до змін і як вона сприймає та адаптується до стресових ситуацій в своєму житті.

3. Тест «Життестійкість» С. Мадді (адаптація Д. Леонтьєва, О. Рассказова):

Сутність методики: визначає рівень стійкості і впорядкованості у напружених ситуаціях. Включає питання, спрямовані на оцінку здатності особистості до ефективного управління стресом і труднощами.

Діагностичний потенціал: допомагає визначити, наскільки керівник здатний зберігати емоційну стійкість і продуктивність у невизначених ситуаціях. Вона оцінює важливі аспекти життєвої стійкості, які можуть впливати на професійну ефективність.

Тест «Життестійкість» розроблений для оцінки рівня життестійкості особистості в стресових ситуаціях, здатності зберігати емоційний баланс і не знижувати ефективність діяльності. Основою методики є теорія Сьюзен Мадді, яка розглядає життестійкість як систему переконань про себе, світ і стосунки зі світом. Конструкція включає три відносно автономні компоненти: залученість, контроль і прийняття ризику. Вони визначають, наскільки особа здатна ефективно сповідуватися зі стресом і надавати меншу вагу стресовим ситуаціям.

Процедура тестування передбачає, що досліджувані особи читають висловлювання і оцінюють, наскільки воно відповідає їхнім звичкам та способу життя. Для кожного висловлювання доступні чотири варіанти відповіді:

- «ні»,
- «скоріше ні, ніж так»,
- «скоріше так, ніж ні»,

- «так».

За кожну відповідь на прямі пункти надаються бали від 0 до 3 (0 балів за «ні», 1 бал за «скоріше ні, ніж так», 2 бали за «скоріше так, ніж ні», 3 бали за «так»). За відповіді на зворотні пункти бали присуджуються в зворотному порядку: 3 бали за «ні» і 0 балів за «так». Після відповідей підсумовується загальний бал життєстійкості, а також обчислюються показники для кожної з трьох субшкал (залученість, контроль, прийняття ризику). Це дозволяє отримати детальний аналіз рівня життєстійкості особистості та зрозуміти, як вона сприймає і управляє стресовими ситуаціями в своєму житті.

Використання цих методик у дослідженні толерантності до невизначеності у керівників дозволить систематично зібрати і аналізувати дані про психологічні особливості, що впливають на їхню професійну діяльність. Комбінація різних діагностичних підходів забезпечить комплексний уявлення про толерантність до невизначеності та її вплив на лідерські якості сучасних керівників.

Отже, для емпіричного дослідження психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника підібрано такі діагностичні методики: 1) опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової); 2) методика «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр); 3) тест «Життєстійкість» С. Мадді (адаптація Д. Леонтєва, О. Рассказова). Доведено, що комплексне використання їх дасть змогу повно і всебічно дослідити особливості впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника

2.2 Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника

До участі в дослідженні психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника було залучено 40 фахівців, котрі працювали на різних управлінських спеціальностях,

у віковому діапазоні від 37 до 50 років. Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою застосунку роботи з електронними таблицями Excel (MS Office 2016) і статистичного пакету SPSS (версії 23). Для візуалізації результатів використовувався Excel (MS Office 2016).

На першому етапі дослідження психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника здійснене тестування досліджуваних за допомогою опитувальника «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової). Виявлені інтегральні показники шкал опитувальника представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати дослідження інтолерантності до невизначеності
сучасних керівників за методикою С. Баднера (у %)**

Шкали	Рівні	Високий	Середній	Низький
Шкала «Новизна ситуації»		0	100	0
Шкала «Складність ситуації»		80	20	0
Шкала «Нерозв'язність ситуації»		15	65	20
Загальний показник		31,8	61,6	6,6

Як бачимо, аналіз результатів тестування керівників за опитувальником «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової) продемонстрував, що лише 6,6% з них мають низький рівень інтолерантності до невизначеності, при цьому вони характеризуються тенденцією до винесення полярних суджень за типом «чорне – біле»; намагаються приймати поспішні рішення, часто без урахування справжнього стану справ; мають потяг до очевидного та безумовного прийняття чи відторгнення у стосунках з іншими людьми; шукають безпеку та намагаються уникнути невизначеності. Переважна більшість керівників (61,6%) мають середній рівень інтолерантності до невизначеності і 31,8% – високий (рис. 2.1).

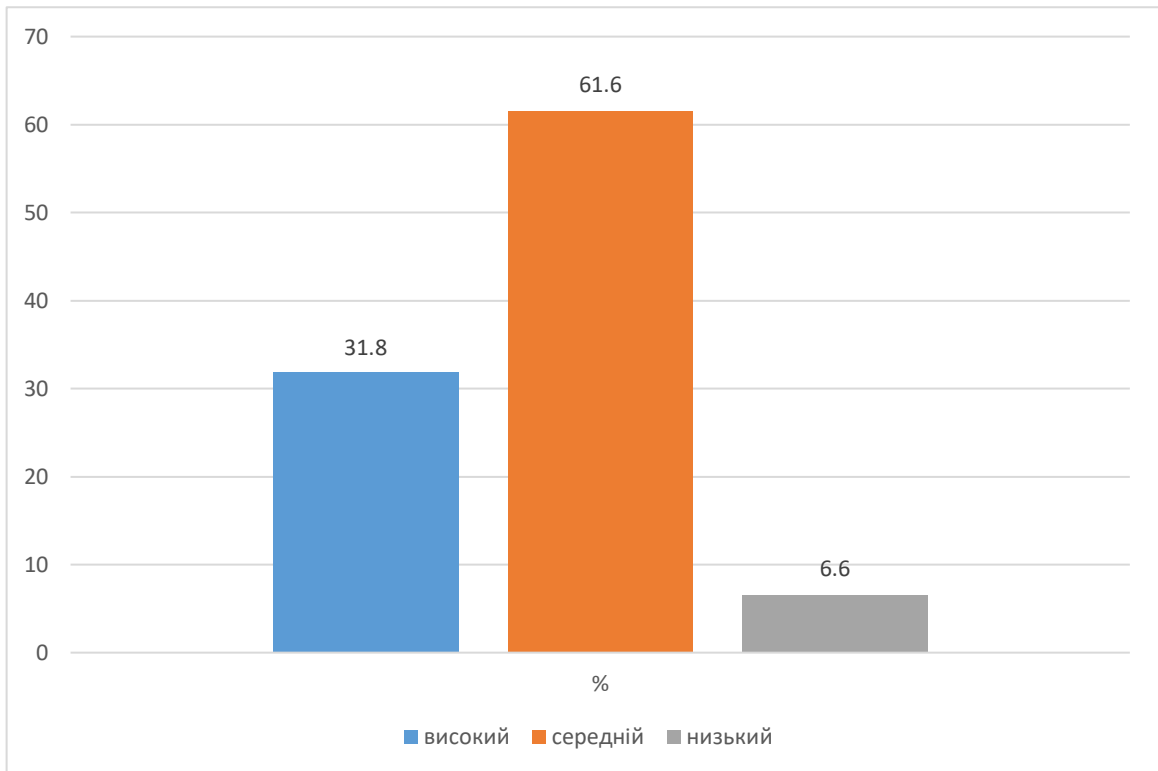


Рис. 2.1. Загальний показник інтолерантності до невизначеності сучасних керівників за методикою С. Баднера (у %)

Зазначимо, що керівники, які мають високу толерантність до невизначеності, виявляють такі характеристики:

1. Потяг до невизначених ситуацій: не уникають або не бояться потрапляти в ситуації, де інформація або обставини нечіткі чи невизначені.
2. Почуття комфорту в невизначених ситуаціях: відчують себе впевнено та комфортно, коли оточуючі умови або інформація не є повністю зрозумілими чи стабільними.
3. Сприймання невизначених ситуацій як бажаних: розглядають невизначеність як можливість для розвитку і відкриття нових перспектив.
4. Здатність розмірковувати над проблемою навіть у невизначених обставинах: здатні аналізувати і приймати рішення, навіть якщо відомі лише часткові чи невизначені дані.
5. Здатність приймати конфлікт та напруження у невизначених ситуаціях: можуть ефективно керувати конфліктами та напруженням, які виникають у невизначених умовах.

6. Здатність опиратись відсутності зв'язку та логіки в інформації: можуть пристосовуватись до ситуацій, де інформація може бути неповною або неоднозначною.

7. Здатність приймати нові, незнайомі та ризиковані ситуації як стимулюючі: вбачають можливості в нових, незвичайних або ризикованих ситуаціях.

8. Готовність пристосуватись до невизначених ситуацій чи ідей: здатні адаптуватись до змінюваних умов або ідей без значного дискомфорту чи стресу.

Керівники з низькою толерантністю до невизначеності, навпаки, мають наступні риси:

1. Сприйняття невизначених ситуацій як джерела загрози: вбачають невизначеність як щось негативне та страшне.

2. Тенденція до винесення полярних суджень: мають схильність до розділення ситуацій на «чорне» і «біле», уникнення нюансів чи складнощів.

3. Поспішні рішення без повного розуміння обставин: можуть приймати рішення без достатньої інформації або аналізу.

4. Потяг до очевидного та безумовного прийняття чи відторгнення: схильні до вибору того, що є відомим і відхилення від усього, що невідоме чи нестандартне.

5. Неможливість мислення у категоріях ймовірностей: не можуть уявити, що є різні ймовірності або можливі наслідки у невизначених обставинах.

6. Схильність реагувати занепокоєнням на незрозумілі ситуації: відчують тривогу або стрес у невизначених або непередбачуваних ситуаціях.

7. Надання переваги знайомому та відторгнення незвичного: віддають перевагу тому, що вони знають, і уникають усього, що нове або незвичне.

Перелічені риси можуть суттєво впливати на стиль керівництва та здатність керівника ефективно працювати у ситуаціях з великим ступенем невизначеності.

При цьому бачимо, що у керівників важливим джерелом інтолерантності до невизначеності виступає складність ситуації, яка була виявлена на високому рівні у 80% досліджуваних. За субшкалою «нерозв'язність ситуації» 65%

досліджуваних переживають нерозв'язність ситуації на середньому рівні. Це може свідчити про те, що вони є більш інтолерантними до невизначеності, оскільки ситуація невизначеності сприймається студентами як така, на яку неможливо вплинути. Вони не можуть побачити інші шляхи розв'язання проблеми та занурюються у негативні переживання.

Емпіричні дані, отримані в процесі діагностики за опитувальником «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової) потребують доповнення щодо особливостей толерантності до невизначеності та її взаємозв'язку із іншими особистісними характеристиками керівників. Тому наступним завданням стало дослідження особливостей протистояння змінам, яке допомагає керівникам захистити себе від стресу в тих ситуаціях, в яких вони найбільш уразливі. Для цього використано діагностичну методичку «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр).

Загальний розподіл досліджуваних керівників за рівнями особистісної готовності до змін та відповідними шкалами методички наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати дослідження особистісної готовності до змін сучасних керівників за методикою А. Родніка та ін. (у %)

Шкали	Рівні	Високий	Середній	Низький
Шкала «Пристрасність»		25	40	35
Шкала «Винахідливість»		15	45	40
Шкала «Оптимізм»		20	45	35
Шкала «Сміливість»		30	50	20
Шкала «Адаптивність»		20	40	40
Шкала «Упевненість»		30	55	15
Шкала «Толерантність до двозначності»		10	35	55
Загальний показник		21,4	44,3	34,3

Проаналізуємо детальніше рівні вираженості особистісної готовності до змін в окремих особистісних характеристиках досліджуваних керівників. Так, пристрасність (енергійність, невтомність, підвищений життєвий тонус) знаходиться на низькому рівні у 35% досліджуваних, і ще 40% керівників мають

середній і 25% – високий рівень. Отож лише у чверті досліджуваних керівників пристрасність на високому рівні, що характеризує їх як активних, енергійних, таких, що мають підвищений тонус та жагу до соціальних досягнень.

Винахідливість як уміння знаходити вихід зі складних ситуацій, звертатися до нових джерел для вирішення нових проблем, самостійно приймати рішення виражена результатами низького (40% досліджуваних), середнього – 45% і високого (15%) рівнів. Така тенденція свідчить про деяку пасивність значної частки керівників щодо пошуку нових способів і засобів як у сфері комунікації, так і в професійній управлінській діяльності.

Шкала оптимізму виражена у керівників результатами низького (35%), середнього (45%) і високого (20%) рівнів. Низький рівень оптимізму за цією шкалою означає високий рівень песимізму у керівників, а отже, гальмування особистісного і професійно-управлінського розвитку.

Характеристика особистісної готовності до змін у керівників – сміливість, трактується як тяга до нового, невідомого. У респондентів ця характеристика виражена на низькому (20%), середньому (50%) і високому (30%) рівнях. Такі результати свідчать про те, що досліджувані респонденти в основному діють відповідно до норм і правил, без зайвих спроб до нового та незвіданого, тобто уникають непередбачуваних подій і стресів.

Характеристика адаптивності у керівників трактується як здатність підлаштовуватися під зовнішні обставини. У респондентів ця характеристика виражена на низькому (40%), середньому (40%) і високому (20%) рівнях. Тобто вони не завжди здатні підлаштовувати свої дії та рішення під вимоги події чи соціальне оточення, гнучко змінюючи при цьому свої плани.

Характеристика упевненості у керівників ґрунтується на вірі у себе, у свою гідність та свої сили. У респондентів ця характеристика виражена на низькому (15%), середньому (55%) і високому (30%) рівнях. Тобто значна частка керівників не вірить у себе, у свою гідність та свої сили.

Характеристика толерантності до двозначності у керівників ґрунтується на спокійному ставленні до відсутності конкретних відповідей, самовладання в ситуаціях, коли суть того, що відбувається, незрозуміла, або результат справи

непередбачуваний, коли не визначені цілі і очікування, коли почата справа залишається незавершеною. У респондентів ця характеристика виражена на низькому (55%), середньому (35%) і високому (10%) рівнях. Тобто більшість керівників спокійно ставляться до відсутності конкретних відповідей, у них спостерігається самовладання в ситуаціях, коли суть події незрозуміла, або результат справи непередбачуваний, коли не визначені цілі і очікування, коли почата справа залишається незавершеною.

Загальний показник особистісної готовності до змін сучасних керівників за методикою А. Родніка та ін. продемонстровано на рис. 2.2.

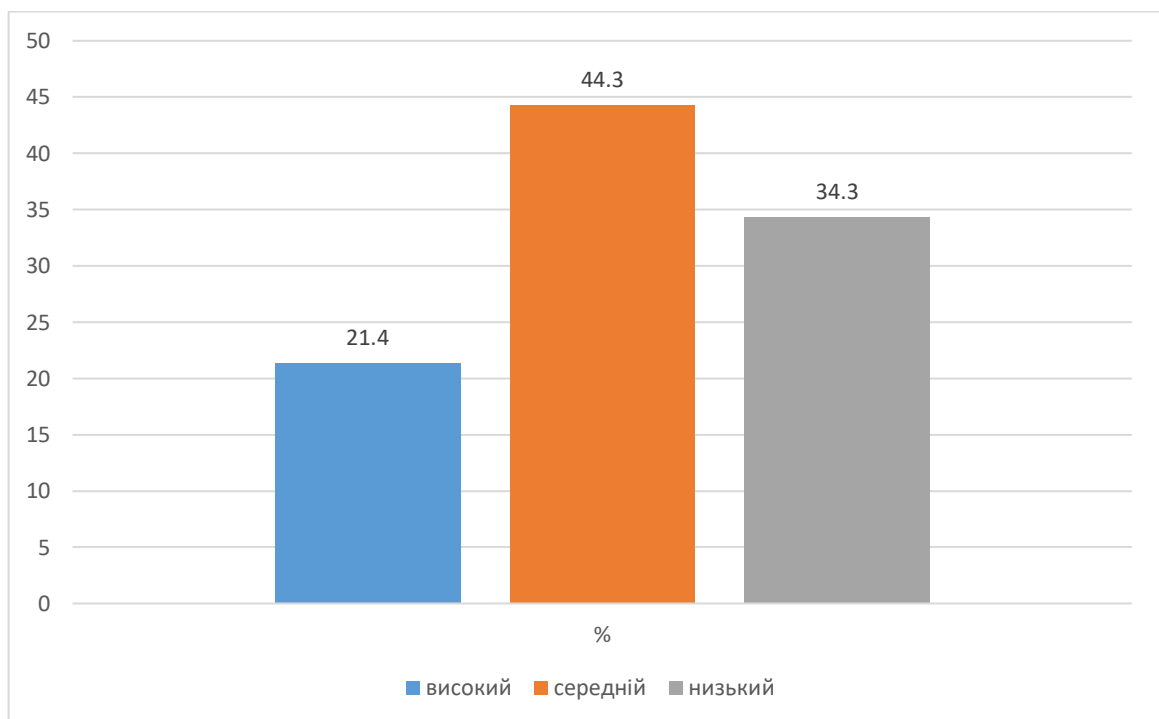


Рис. 2.2. Загальний показник особистісної готовності до змін сучасних керівників за методикою А. Родніка та ін. (у %)

Як видно з рисунка 2.2, 21,4% керівників продемонстрували високий рівень особистісної готовності до змін, 44,3% керівників продемонстрували середній рівень особистісної готовності до змін, 34,3% керівників продемонстрували низький рівень особистісної готовності до змін. При цьому відсоткові значення за рівнями особистісної готовності до змін розподілилися досить нерівномірно (показники низького рівня 15%–55%). Це означає, що

значна частка керівників має низький рівень особистісної готовності до змін, що свідчить про їх недостатню готовність працювати в мінливих умовах соціуму.

Останньою використаною методикою в емпіричному дослідженні психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника був тест «Життестійкість» С. Мадді (адаптація Д. Леонтєєва, О. Рассказова).

Загальний розподіл досліджуваних керівників за рівнями життестійкості та відповідними шкалами методики наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати дослідження життестійкості сучасних керівників за методикою С. Мадді (у %)

Шкали	Рівні	Високий	Середній	Низький
Шкала «Залучення»		15	45	40
Шкала «Контроль»		35	45	20
Шкала «Ризик»		20	30	50
Життестійкість (загальний показник)		23,3	40,0	36,7

Як бачимо, за шкалою «залучення» у респондентів ця характеристика виражена на низькому (40%), середньому (45%) і високому (15%) рівнях. Варто відзначити, що показники норми за цією шкалою, відповідно до запропонованої в методиці інтерпретації, знаходять в межах від 29,6 до 45,72. Можна констатувати, що керівники недостатньо зацікавлені і не отримують достатнього задоволення від власної діяльності. Відсутність такого переконання може породжувати почуття відчуженості, відчуття себе «поза» життям.

За шкалою «контроль» у респондентів ця характеристика виражена на низькому (20%), середньому (45%) і високому (35%) рівнях.

За шкалою «ризик» у респондентів ця характеристика виражена на низькому (50%), середньому (30%) і високому (20%) рівнях. Нормативні значення за шкалою «ризик» знаходяться в межах від 9,52 до 18,3. З отриманих даних можна зробити висновки, що схильність до ризику є нижчою від норми.

Як бачимо, досліджувані керівники у своїй управлінській діяльності переважно покладаються на контроль, менше – на залучення підлеглих і ще менше схильні до ризику.

Загальний показник життєстійкості сучасних керівників за методикою С. Мадді продемонстровано на рис. 2.3.

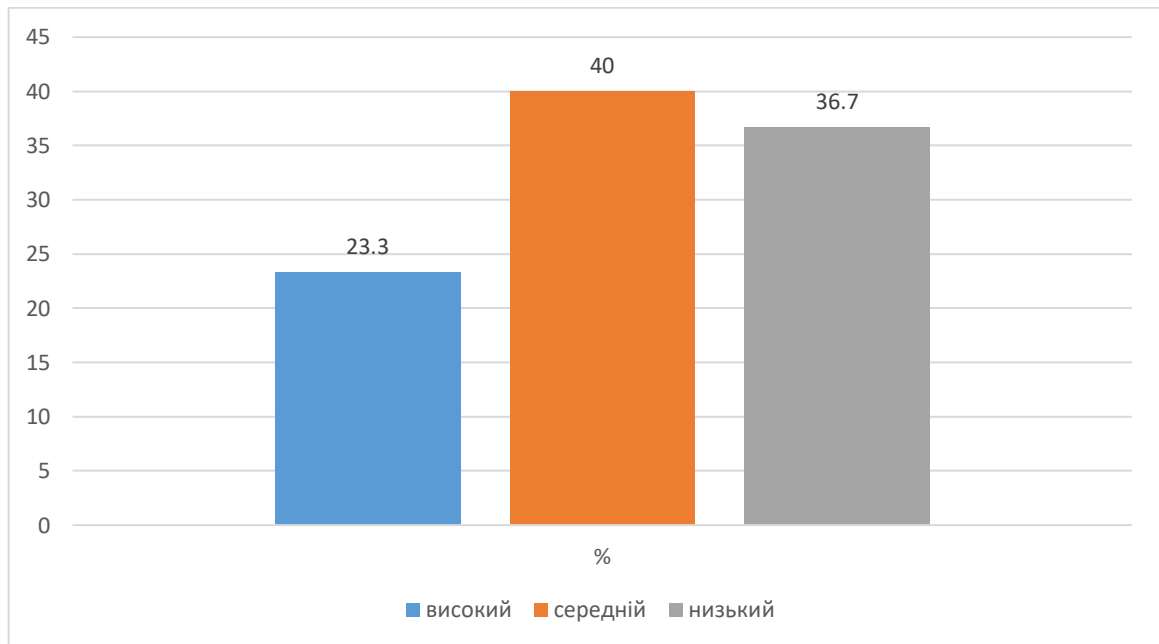


Рис. 2.3. Загальний показник життєстійкості сучасних керівників за методикою С. Мадді (у %)

Як видно з рисунка 2.3, лише 23,3% керівників продемонстрували високий рівень життєстійкості, 40% керівників – середній рівень життєстійкості, 36,7% керівників продемонстрували низький рівень життєстійкості. Як бачимо, переважна кількість керівників проявили достатній рівень життєстійкості, тобто системи переконань про себе, світ, відносини з ним, які дозволяють витримувати та ефективно долати стресові ситуації.

У дослідженні використовувались різні статистичні методи для аналізу даних щодо толерантності до невизначеності серед керівників. Ось основні висновки, які можна зробити на основі результатів вашого дослідження:

1. Т-критерій Стьюдента (t-тест):

Було виявлено статистично значущі відмінності у сприйнятті складності ситуації як причини, що впливає на толерантність до невизначеності серед керівників.

Також були виявлені статистично значущі відмінності за іншими шкалами, такими як «Включеність у ситуацію», «Невирішеність», «Контроль», «Життєстійкість», «Пристрасть», «Адаптивність», «Впевненість» та «Толерантність».

2. Кореляційний аналіз (коефіцієнт кореляції Пірсона):

Були виявлені декілька статистично значущих кореляційних зв'язків між різними аспектами толерантності до невизначеності та іншими характеристиками керівників:

Існує позитивний зв'язок між загальним показником інтолерантності до невизначеності і ризиком ($r_{xy} = 0,346$, $p \leq 0,05$).

Існують статистично значущі зв'язки між життєстійкістю і такими характеристиками, як пристрасть, винахідливість, сміливість, новизна ситуації та невирішеність.

Також виявлені позитивні кореляції між толерантністю до невизначеності і оптимізмом ($r_{xy} = 0,416$, $p \leq 0,01$) та адаптивністю ($r_{xy} = 0,533$, $p \leq 0,01$).

Загалом, дослідження підтверджує, що керівники з вищим рівнем толерантності до невизначеності мають більш розвинену життєстійкість, пристрасть, а також виявляються більш оптимістичними та адаптивними. Водночас, вони менш схильні до інтолерантності до ризику. Ці висновки можуть мати важливе значення для вибору стратегій підвищення толерантності до невизначеності серед керівництва та в управлінській практиці загалом.

Висновки до розділу 2

1. Для емпіричного дослідження психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника підбрано такі діагностичні методики: 1) опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової); 2) методика

«Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр); 3) тест «Життєстійкість» С. Мадді (адаптація Д. Леонт'єва, О. Рассказова).

2. Опитувальник С. Баднера показав, що лише 6,6% керівників мають низький рівень інтолерантності до невизначеності, більшість (61,6%) – середній рівень, і 31,8% – високий. Методика «Особистісна готовність до змін» показала, що 21,4% керівників мають високий рівень готовності до змін, 44,3% – середній, і 34,3% – низький. Використання тесту С. Мадді підтвердило, що 23,3% керівників мають високий рівень життєстійкості, 40% – середній, і 36,7% – низький. Аналіз показав, що інтолерантність до невизначеності пов'язана з ризиком і сміливістю, а життєстійкість – з пристрасстю, винахідливістю, сміливістю, новизною ситуацій і невирішеністю.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ФОРМУВАННЯ ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВОЇ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

3.1. Організація та зміст програми формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника

Управлінські професії є особливим видом діяльності, яка по-перше, передбачає наявність компетенцій розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері управління персоналом, що характеризується комплексністю та невизначеністю умов, по-друге, вимагає певних особистісних якостей, особливої структури світогляду з урахуванням високого рівня невизначеності, що є невід'ємною складовою сучасного суспільства. Тому для формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника розроблено тренінгову програму.

Програма формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» розпочинається з вступної частини, що включає наступні етапи:

1. Криголам «Знайомство»: учасники представляються один одному, називаючи ім'я, професійні дані та особисті інтереси. Цей етап сприяє створенню комфортної атмосфери та сприйняттю учасниками своїх ролей у групі.

2. Вивчення очікувань: учасники заповнюють індивідуальні аркуші з відповіддю на запитання про їх очікування від тренінгу та очікувані результати. Після цього проводиться групове обговорення, щоб зрозуміти загальні очікування учасників.

3. Мультимедійна презентація: здійснюється презентація, присвячена визначенню мети і завдань тренінгової програми. Цей етап дозволяє учасникам зрозуміти головні аспекти та перспективи тренінгу.

4. Групове обговорення: визначення організаційних аспектів, таких як тривалість сесій, перерви між ними та інші організаційні питання, що впливають на ефективність тренінгу.

5. «Мозковий штурм»: Учасники спільно визначають правила групової роботи, міжособистісної взаємодії та спільної роботи в групі. Це сприяє створенню сприятливого середовища взаємодії та спільної роботи на тренінгу.

Вступна частина програми забезпечує учасникам необхідну інформацію щодо структури та організаційних аспектів тренінгових сесій. Вона також дає можливість учасникам висловити свої побажання щодо корекцій у структурі сесій для досягнення оптимальних результатів.

На другому занятті тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» учасники знайомляться з поняттями толерантності до невизначеності та інтолерантності до невизначеності. Програма заняття включає наступні форми роботи:

- Вступ: продовження знайомства учасників, перевірка очікувань від тренінгу, повторення мети та завдань програми, організаційні питання.

- Метод незавершених речень: учасники використовують метод незавершених речень для рефлексії над поняттями «Толерантність до невизначеності це...», «Інтолерантність до невизначеності це...», «Невизначена ситуація для мене...». Цей метод сприяє виявленню особистих уявлень та реакцій на невизначеність.

- Аналітична робота в малих групах: учасники об'єднуються в малі групи для аналізу та обговорення сутності та основних характеристик понять толерантності до невизначеності та інтолерантності до невизначеності. Це сприяє глибшому розумінню концепцій через взаємодію та обмін думками.

- Презентація роботи в малих групах та групове обговорення: група презентує свої висновки щодо сутності та характеристик понять. Після презентацій відбувається групове обговорення, де учасники обмінюються своїми спостереженнями та думками.

- Мультимедійна презентація (міні-лекція): ведеться мультимедійна презентація, яка присвячена основним підходам до сутності понять

толерантності до невизначеності та інтолерантності до невизначеності. Цей етап дозволяє зрозуміти теоретичні основи концепцій та визначити їх практичне значення для управлінської діяльності.

Це заняття спрямоване на систематичне формування толерантності до невизначеності серед учасників тренінгу, розширення їхніх знань та практичних навичок у цій ключовій сфері управлінської діяльності.

На третьому занятті тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» проводиться психологічний практикум з визначення рівнів сформованості толерантності до невизначеності та інтолерантності до невизначеності. Для цього використовується методика «Новий опитувальник толерантності-інтолерантності до невизначеності» в модифікації Т. Корнілової.

- Психологічний практикум: учасники тренінгу проходять тестування за допомогою спеціально розробленого опитувальника Т. Корнілової, який дозволяє виміряти їхні рівні толерантності до невизначеності та інтолерантності до невизначеності. Ця методика може включати шкали, що оцінюють рівні комфорту або дискомфорту у невизначених ситуаціях, реакції на неочікувані зміни та інші аспекти, що характеризують психологічну готовність до невизначеності.

- Аналіз результатів: після завершення тестування проводиться аналіз результатів. Учасники отримують можливість дізнатися свій особистий рівень толерантності та інтолерантності до невизначеності, а також порівняти свої результати з групою. Важливим аспектом цього етапу є обговорення впливу цих показників на їхню професійну діяльність та можливості подальшого розвитку.

Цей психологічний практикум спрямований на детальне вивчення індивідуальних особливостей учасників щодо їхньої психологічної готовності до невизначеності, що є ключовою компетенцією для успішного керівництва в умовах сучасного бізнесу.

На четвертому занятті тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» проводиться аналітична робота в малих групах, спрямована на розподіл ознак толерантності до невизначеності та

інтолерантності до невизначеності особистості. Учасники працюють зі стимульним матеріалом, який включає ситуації невизначеності та почуття комфорту, пов'язані з перебуванням у таких ситуаціях.

- Розподіл ознак: учасники діляться на малі групи і отримують завдання розподілити наведені ознаки на дві категорії: толерантність до невизначеності та інтолерантність до невизначеності. Вони також можуть доповнити список ознак, які на їхню думку є важливими для кожної з цих категорій. Це сприяє кращому розумінню сутності цих понять та їх відображення в особистісному досвіді учасників.

- Аналіз власних ознак: після розподілу ознак учасники обговорюють, які з них відповідають їхнім власним особистісним характеристикам. Це дозволяє кожному індивідуально оцінити свій рівень толерантності до невизначеності та виявити можливість для самовдосконалення.

- Презентація та обговорення: кожна група представляє результати своєї аналізу. Відбувається групове обговорення, під час якого учасники обмінюються думками про те, як ці ознаки впливають на професійну діяльність керівника, які з них є корисними для успішного управління в умовах невизначеності.

Це завдання спрямоване на активну участь учасників у процесі вивчення і обговорення ключових аспектів толерантності до невизначеності, що сприяє їхньому особистісному розвитку та підвищенню професійної компетентності в управлінській діяльності.

На п'ятому занятті тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» учасники зосереджуються на осмисленні та усвідомленні власних знань і поведінки в ситуаціях невизначеності. Це заняття спрямоване на глибоке розуміння впливу невизначеності на особистість та професійну діяльність керівника.

- Аналіз ситуацій: учасники працюють у малих групах, де обговорюються конкретні приклади ситуацій з їхнього досвіду, де вони стикались з невизначеністю. Кожен учасник описує свої думки, почуття, мотиви та поведінку в умовах, коли ситуація постійно змінювалась. Це сприяє рефлексії над тим, як людина реагує на невизначеність і як це впливає на її дії та рішення.

- Міжгрупове обговорення: після аналізу у малих групах відбувається обговорення великою групою, де учасники діляться своїми враженнями та спостереженнями. Важливо, щоб кожен міг почути думки інших учасників, щоб розширити свій розуміння теми.

- Індивідуальне консультування: учасники мають можливість отримати індивідуальне консультування від тренера з питань, що стосуються їхньої власної поведінки і стратегій у ситуаціях невизначеності. Це дозволяє поглибити особистісний розвиток кожного учасника з урахуванням його унікальних потреб та викликів.

- Підведення підсумків: заняття завершується рефлексивним аналізом, де учасники розглядають ключові висновки і враження від проведеного тренінгу. Важливо визначити, як здобуті знання і навички можуть бути застосовані в подальшій професійній діяльності та особистому житті.

Це заняття сприяє не лише збагаченню знань учасників про толерантність до невизначеності, але й формуванню практичних навичок і умінь управляти в умовах невизначеності, що є критичним для сучасних керівників.

На шостому занятті тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» учасники зосереджуються на вивченні сутності і типів ситуацій невизначеності, з якими можуть зіштовхуватись керівники у своїй професійній діяльності. Це заняття має на меті детальніше розглянути різновиди невизначеності і їх вплив на управлінське рішення.

- Метод незавершених речень: учасники використовують метод незавершених речень для того, щоб визначити основні типи ситуацій невизначеності в професійній діяльності керівників. Наприклад, «Ситуації невизначеності в професійній діяльності керівників такі...»

- Аналітична робота в малих групах: учасники розділяються на невеликі групи для аналізу внутрішніх і зовнішніх ситуацій невизначеності, з якими вони можуть стикатись у своїй роботі. Це дозволяє краще зрозуміти контекстуальні аспекти невизначеності в конкретних професійних обставинах.

- Презентація роботи в малих групах: кожна група представляє результати свого аналізу перед усіма учасниками тренінгу. Вони обговорюють виявлені

типи невизначеності, їх характеристики та вплив на професійну діяльність керівників.

- Мультимедійна презентація (міні-лекція): тренер проводить мультимедійну презентацію, в якій узагальнюється сутність і типи ситуацій невизначеності у професійній діяльності керівника. Вона охоплює теоретичні аспекти та приклади реальних ситуацій.

Це заняття дозволяє учасникам глибше розуміти природу невизначеності і підготовлює їх до ефективного управлінського реагування на такі виклики у професійній практиці.

На цьому занятті тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» учасники займаються оцінкою і проектуванням індивідуальних траєкторій керівника в його професійній діяльності. Основний акцент робиться на використанні екофасилітативних карток для стимулювання рефлексії та аналізу в групах.

- Аналітична робота в малих групах: учасники отримують картки з запитаннями, що стосуються різних нових або складних ситуацій професійної діяльності керівників. Завдання полягає в тому, щоб знайти відповіді і обговорити їх у своїх групах. Цей етап спрямований на аналіз конкретних ситуацій і виявлення стратегій їх вирішення.

- Презентація роботи в малих групах та групове обговорення: кожна група представляє результати своєї аналітичної роботи перед іншими учасниками тренінгу. Вони обговорюють створення індивідуальних траєкторій керівників в професійній діяльності на основі визначених відповідей і стратегій.

- Робота в малих групах, аналітичне завдання: учасники, враховуючи аналіз індивідуальних стратегій керівників у професійній діяльності, визначають відмінні ознаки толерантного до невизначеності керівника від інтолерантного. Це сприяє глибшому розумінню ролі толерантності до невизначеності у професійному успіху керівника.

- Підведення підсумків роботи: заключне обговорення і рефлексивний аналіз допомагають учасникам узагальнити отримані знання і висновки з попередніх етапів тренінгу. Вони враховують індивідуальні траєкторії,

відмінності у підходах до невизначеності та стратегії, що сприяють успішній професійній діяльності керівника.

Це заняття спрямоване на індивідуалізацію підходів до розвитку толерантності до невизначеності серед учасників тренінгу, що відповідає їхнім конкретним професійним потребам та викликам.

Заняття 8. «Емоційне ставлення сучасних керівників до невизначеності».

На занятті номер 7 тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» учасники активно займаються аналізом і рефлексією на тему стресу, інноваційності та невизначеності в професійній діяльності керівника. Основні методи і вправи спрямовані на вивчення особистих емоційних реакцій на невизначеність, а також на розвиток стратегій управління стресом.

- Метод незавершених речень: учасники використовують метод незавершених речень для глибшого розуміння понять:

- «Стрес в професійній діяльності керівника – це...»
- «Інноваційність в професійній діяльності керівника...»
- «Моя емоційна реакція на невизначеність...»

Цей метод дозволяє учасникам самостійно рефлексувати і висловлювати свої думки щодо різних аспектів їхньої професійної діяльності.

- Аналітична робота в малих групах: учасники визначають співвідношення між поняттями стресу, інноваційності і невизначеності. Це завдання спрямоване на те, щоб з'ясувати, як ці поняття взаємодіють між собою в професійному контексті керівника.

- Презентація роботи в малих групах та групове обговорення: кожна група представляє результати свого аналізу перед іншими учасниками. Вони обговорюють співвідношення стресу, інноваційності і невизначеності, виносять висновки і обмінюються думками.

- Психологічний практикум: учасники аналізують свої позитивні або негативні емоції в ситуаціях невизначеності, суперечливості і неоднозначності. Вони характеризують ситуації, з якими ці емоції пов'язані, що сприяє глибшому розумінню особистих реакцій на стрес.

- Вправа «Справжні емоції»: учасники розповідають дві історії зі свого життя, одна з яких є справжньою, а інша – вигаданою. Інші учасники групи спостерігають за їхніми емоційними реакціями, спробуючи вгадати справжню історію. Ця вправа сприяє розвитку навичок сприйняття емоцій і взаєморозуміння між учасниками.

- Групове обговорення: учасники обговорюють критерії, за якими вони визначали справжню історію, а також свою особисту емоційну реакцію на історії інших учасників.

- Індивідуальне консультування: завершальний етап роботи включає індивідуальне консультування учасників тренінгу за їхнім запитом щодо стресу і управління емоціями в професійній діяльності.

- Вправа «Професійна діяльність і стрес»: учасники аналізують стресогенні фактори, пов'язані з невизначеністю в їхній професійній діяльності, і визначають їхній вплив на емоційний стан.

- Знайомство з методами зняття напруги: учасники знайомляться з ефективними способами саморегуляції і зняття внутрішньої напруги, такими як релаксаційні та дихальні техніки.

- Підведення підсумків: заняття завершується рефлексивним аналізом, під час якого учасники обговорюють свої враження від заняття, висновки та спостереження щодо управління стресом та невизначеністю.

Це заняття спрямоване на активну участь учасників у процесі саморефлексії, обміну досвідом та розвитку практичних навичок управління стресом в професійній діяльності керівників.

На занятті номер 9 тренінгу «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» учасники активно працюють над розвитком позитивного ставлення до невизначеності через аналіз психологічних умов, психологічний практикум і вправи, спрямовані на саморефлексію і практичне засвоєння навичок толерантності.

- Аналітична робота в малих групах: учасники обговорюють, які психологічні умови необхідні для формування толерантності до невизначеності

у сучасних керівників. Визначають, які з умов можна віднести до зовнішніх, а які до внутрішніх.

- Презентація роботи в малих групах та групове обговорення: кожна група представляє свої висновки щодо аналізу психологічних умов перед іншими учасниками. Відбувається обговорення, під час якого учасники діляться своїми думками та враженнями щодо визначених умов формування толерантності.

- Мультимедійна презентація (міні-лекція): тренер презентує ключові психологічні умови формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників. Учасники отримують теоретичні знання і концептуальні підходи до цієї проблеми.

- Психологічний практикум: учасники визначають об'єктивні і суб'єктивні перешкоди, які заважають їм формувати толерантність до невизначеності. Практикум спрямований на вивчення особистих емоційних реакцій і ідентифікацію особистих бар'єрів.

- Робота в малих групах та групове обговорення результатів: групи обговорюють результати визначення перешкод і діляться спостереженнями щодо того, як ці перешкоди можуть впливати на їхню професійну діяльність.

- Вправа «Незнайома аудиторія»: учасники переживають експеримент, де виступають перед аудиторією, яка виявляється неочікуваною. Ця вправа дозволяє відчувати невизначеність і адаптацію до несподіваних обставин.

- Групове обговорення вправи «Незнайома аудиторія»: учасники обмінюються враженнями і думками щодо власних відчуттів і реакцій під час вправи. Обговорюється важливість формування толерантності до невизначеності для успішної професійної діяльності.

- Вправа «Толерантність і інтолерантність до невизначеності»: учасники аналізують ситуації, які ілюструють толерантність і інтолерантність до невизначеності у професійній діяльності. Вони рефлексують про позитивні аспекти толерантності і можливі переваги для розвитку кар'єри.

- Групове обговорення вправи «Толерантність і інтолерантність до невизначеності»: учасники обговорюють свої висновки і спостереження щодо

толерантності до невизначеності. Обговорюються можливості професійного росту через розвиток цієї якості.

- Підведення підсумків: заняття завершується рефлексивним аналізом, під час якого учасники обговорюють свої враження від заняття, висновки щодо важливості толерантності до невизначеності і плани на майбутнє.

Це заняття спрямоване на практичні заняття і рефлексію, які сприяють активному розвитку толерантності до невизначеності у сучасних керівників, щоб підвищити їхню ефективність і успішність у професійній діяльності.

На занятті номер 10 тренінгу «Рішучість і дієвість керівника в ситуаціях невизначеності» учасники фокусуються на розвитку навичок рішучості, здатності адаптуватися і діяти ефективно в умовах невизначеності через різноманітні психологічні та практичні вправи.

- Аналітична робота в малих групах: використання методу незавершених речень: учасники завершують речення «Прийняття невизначеності означає...» і «Рішуче діяти в невизначених ситуаціях це...». Це дозволяє їм висловити свої уявлення про важливі аспекти рішучості та прийняття невизначеності.

- Презентація роботи в малих групах та групове обговорення: групи презентують свої висновки щодо того, що означає здатність змінювати власні плани і рішення, адаптуватися до нових обставин і не наполягати на власній позиції в умовах невизначеності. Відбувається групове обговорення, під час якого учасники обмінюються своїми думками і враженнями.

- Мультимедійна презентація (міні-лекція): тренер проводить міні-лекцію на тему впевненості в собі і здатності рішуче діяти в стресових ситуаціях. Учасники отримують теоретичні знання та практичні поради щодо розвитку цих важливих навичок.

- Психологічний практикум: діагностика готовності сучасних керівників до змін в стресових ситуаціях за допомогою методики «Особистісна готовність до змін». Учасники оцінюють свою власну готовність до змін і ідентифікують сильні та слабкі сторони.

- Індивідуальна робота: учасники інтерпретують отримані голограми і надають приклади зі свого життя, які відповідають даному висловлюванню. Це сприяє особистісному розвитку та саморефлексії.

- Аналітична робота в малих групах (друга частина): групи розглядають показники рішучості та дієвості у ситуаціях невизначеності сучасних керівників. Вони визначають, чи існує зв'язок між цими показниками і успішністю в професійній діяльності.

- Підведення підсумків: заняття завершується рефлексивним аналізом, де учасники обговорюють свої враження від заняття, висновки щодо важливості розвитку рішучості і дієвості в умовах невизначеності.

Це заняття спрямоване на практичне засвоєння інструментів та стратегій для розвитку рішучості і здатності діяти ефективно в умовах невизначеності, що є критичними для успішної лідерської діяльності.

На занятті номер 11 тренінгу «Продуктивні і непродуктивні копінги керівника в ситуаціях невизначеності» учасники активно працюють над визначенням та аналізом різних стратегій управління стресом і невизначеністю в професійній діяльності керівника.

- Аналітична робота в малих групах: учасники аналізують та класифікують способи вирішення невизначених ситуацій як продуктивні і непродуктивні. Кожна група формулює свої висновки і підходи до цих понять на основі власного розуміння та досвіду.

- Презентація роботи в малих групах, обговорення: групи презентують свої висновки щодо продуктивних способів вирішення стресових ситуацій, пов'язаних з невизначеністю. Після презентацій відбувається обговорення, в ході якого учасники діляться своїми враженнями і додатковими ідеями.

- Мультимедійна презентація: тренер проводить міні-лекцію на тему зв'язку між особистісною готовністю до змін і продуктивними та непродуктивними способами вирішення ситуацій невизначеності керівниками. Учасники отримують додаткові теоретичні знання та висвітлення важливих аспектів.

- Психологічний практикум: застосування методики «Мельбурнського опитувальника прийняття рішень» для діагностики показників пильності, надпильності, прокрастинації та уникнення у ситуаціях невизначеності. Учасники аналізують свої власні реакції і готовність до прийняття рішень в умовах невизначеності.

- Аналітична робота в малих групах (друга частина): кожен учасник групи пропонує свою ситуацію невизначеності в професійній діяльності керівника. Група разом розглядає і обговорює можливі способи вирішення цих ситуацій, відзначаючи роль винахідливості і готовності діяти.

- Мозковий штурм: учасники генерують нові ідеї щодо здатності обирати продуктивні способи вирішення ситуацій невизначеності та стати толерантними до цих умов. Це сприяє творчому мисленню і обміну ідеями серед учасників.

- Заключне творче завдання: кожен учасник складає індивідуальну програму формування толерантності до невизначеності, в якій відображає свої власні стратегії та цілі на майбутнє.

Це заняття спрямоване на поглиблене розуміння і розвиток вмінь ефективно управляти невизначеністю в професійній діяльності керівника, розвиток продуктивних підходів до вирішення проблемних ситуацій.

Заключне заняття 12 тренінгу спрямоване на рефлексію та підсумки участі у програмі формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників. Ось ключові елементи заняття:

Рефлексивний аналіз участі:

- Учасники відповідають на питання, що стосуються їхнього уявлення про значення толерантності до невизначеності.

- Обмін враженнями про те, що найбільше запам'яталося під час тренінгу і які корисні відкриття вони зробили для себе.

Побажання учасників: учасники висловлюють свої побажання один одному у вигляді «подарунків» власних рис особистості, які сприяють конструктивному діянню в невизначених ситуаціях і виявленню толерантності до невизначеності. Це може бути висловлення вдячності за певні якості особистості, які були помічені та оцінені під час спільної роботи.

Заключне заняття спрямоване на узагальнення та закріплення отриманих знань та навичок учасниками тренінгу. Воно також сприяє підвищенню самосвідомості та внутрішньої мотивації для подальшого розвитку особистості в контексті професійної діяльності керівника. Це завершальне заняття важливе для того, щоб учасники могли остаточно оцінити свій процес зростання та вивчення нових підходів до управління невизначеністю.

Останнім етапом було підведення підсумків участі у програмі формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників.

3.2. Результативність програми формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника

Програма «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» націлено на комплексне покращення здатностей керівників працювати з невизначеністю в професійній діяльності. Основні завдання програми охоплюють когнітивний, афективний та конативний компоненти толерантності до невизначеності:

1. Формування уявлень про толерантність і інтолерантність до невизначеності: учасники програми отримують чіткі уявлення про сутність толерантності до невизначеності як ключової якості для ефективного керівництва в умовах нестабільності та змін.

2. Підвищення рівня обізнаності про ознаки сформованості толерантності до невизначеності: в програмі акцент на вивченні конкретних ознак та проявів, які свідчать про високий рівень толерантності до невизначеності у керівників.

3. Ознайомлення з психологічними умовами формування толерантності до невизначеності: учасники отримують знання про ключові психологічні аспекти, які сприяють або заважають формуванню толерантності до невизначеності.

4. Оволодіння методами діагностики рівнів толерантності до невизначеності: в програмі представлені інструменти та методики для оцінки та

вимірювання ступеня сформованості толерантності до невизначеності у керівників.

5. Формування позитивного ставлення до толерантності до невизначеності: учасники будуть активно працювати над зміцненням свого позитивного ставлення до невизначеності, розвивати віру у власні здібності ефективно діяти в складних ситуаціях.

6. Розвиток здатності діяти в складних ситуаціях та звертатися до нових джерел інформації: програма спрямована на розвиток учасників, щоб вони могли активно адаптуватися до змінюваних умов і швидко реагувати на нові виклики, використовуючи сучасні джерела інформації та знань.

Передбачено, що програма не лише допоможе учасникам зрозуміти важливість толерантності до невизначеності в їхній ролі керівника, але й підготує їх до ефективного управління у сучасному непередбачуваному бізнес-середовищі.

Ця психологічна програма спрямована на значний розвиток сучасних керівників, зокрема у формуванні толерантності до невизначеності. Основні аспекти, на які буде акцентовано увагу під час опанування програми, включають:

1. Знання щодо сутності толерантності до невизначеності і інтолерантності до невизначеності: учасники програми отримають глибоке розуміння того, що таке толерантність до невизначеності, і як вона відрізняється від інтолерантності до невизначеності. Це знання допоможе їм адекватно реагувати на різноманітні виклики та зміни в професійному середовищі.

2. Позитивні складові толерантності до невизначеності: учасники розвинуть здатність до виявлення позитивних емоцій і почуттів в умовах невизначеності, конфлікту та неоднозначності. Це дозволить їм ефективніше керувати стресом та підтримувати позитивну атмосферу в колективі.

3. Усвідомлення власних знань і рис поведінки в ситуаціях невизначеності: програма дозволить керівникам критично оцінити свої поточні знання і підходи до управління невизначеністю. Вони зможуть ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, що сприятиме подальшому особистісному і професійному розвитку.

4. Здатність змінювати власні плани та рішення в невизначених ситуаціях: учасники навчаться гнучко реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах, змінювати стратегії та адаптуватися до нових обставин, що є критичним для успішного керівництва.

5. Знаходження продуктивних способів дій в ситуаціях невизначеності: програма сприятиме розвитку в учасників навичок та методів пошуку і реалізації ефективних стратегій у ситуаціях невизначеності, що сприятиме підвищенню їхньої професійної конкурентоспроможності.

Ця програма передбачає систематичний підхід до розвитку толерантності до невизначеності у керівників, що має на меті не лише збагачення їхніх знань та умінь, а й покращення загального керівницького потенціалу.

Ось детальний опис програми «Формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників» з вказаними темами кожного тренінгового заняття:

Загальна тривалість програми: 24 години

Кількість учасників: 10-15 осіб

План тренінгових занять:

1. Вступне заняття

- Ознайомлення з програмою і метою тренінгу.
- Встановлення спільних очікувань та цілей учасників.
- Організаційні моменти і установка на роботу.

2. Заняття «Обізнаність з поняттями толерантності до невизначеності і інтолерантності до невизначеності»

- Розгляд базових визначень толерантності та інтолерантності до невизначеності.
- Вивчення ключових аспектів, що впливають на ці поняття в контексті керівництва.

3. Заняття «Сутність і типи ситуацій невизначеності у професійній діяльності керівника»

- Аналіз типових ситуацій невизначеності, з якими зустрічаються керівники.

- Визначення ключових викликів та можливих стратегій в їхньому розв'язанні.

4. Заняття «Емоційне ставлення сучасних керівників до невизначеності»

- Дослідження психологічних реакцій та емоцій, що супроводжують керівників у ситуаціях невизначеності.

- Освідомлення впливу емоційного стану на прийняття рішень і управлінську діяльність.

5. Заняття «Емоційне ставлення сучасних керівників до формування толерантності до невизначеності»

- Розвиток навичок управління емоціями в умовах невизначеності.

- Тренування стратегій позитивного підходу та емоційного контролю.

6. Заняття «Рішучість і дієвість в ситуаціях невизначеності»

- Формування вмінь приймати рішення та діяти рішуче в умовах обмеженої інформації.

- Розгляд прикладів успішних стратегій управління невизначеністю.

7. Заняття «Продуктивні і непродуктивні копінги керівника в ситуаціях невизначеності»

- Аналіз різних методів копінгу і їх вплив на ефективність управлінської діяльності.

- Визначення стратегій, що сприяють адаптації та відновленню в умовах невизначеності.

8. Заключне заняття

- Рефлексивний аналіз результатів програми та індивідуального прогресу кожного учасника.

- Підведення підсумків, формулювання основних висновків і рекомендацій.

- Вручення сертифікатів учасникам програми.

Ця програма спрямована на комплексне формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників через вивчення теоретичних аспектів, практичні вправи та рефлексію. Кожне заняття побудоване з урахуванням розвитку когнітивного, афективного та конативного компонентів толерантності

до невизначеності, що сприятиме глибокому і стійкому освоєнню матеріалу учасниками.

Для розширення уявлень про толерантність до невизначеності у сучасних керівників і вдосконалення навичок вирішення ситуацій невизначеності в професійній діяльності застосовано такі види роботи:

1. Аналіз власного ставлення до толерантності до невизначеності

- Вивчення особистих уявлень про толерантність та інтолерантність до невизначеності.

- Рефлексія над соціально-психологічними умовами, які впливають на формування толерантності до невизначеності.

2. Аналіз протоколів консультативних сесій та самостійного освоєння знань

- Вивчення результатів консультативних сесій з фахівцями щодо особливостей толерантності до невизначеності.

- Аналіз самостійного вивчення наукових матеріалів та практичних досліджень з даної теми.

3. Аналіз ситуацій невизначеності в трудовій діяльності

- Учасники програми розглядають власні ситуації невизначеності та їхні способи вирішення.

- Обговорення можливостей толерантності до невизначеності як важливого аспекту професійного розвитку.

4. Моделювання способів вирішення ситуацій невизначеності

- Використання ролевих ігор або симуляцій для вивчення ефективних стратегій управління невизначеністю.

- Розвиток креативного мислення та здатності до імпровізації в умовах невизначеності.

5. Індивідуальне консультування учасників

- Надання індивідуальних консультацій учасникам щодо їхніх особистих викликів у формуванні толерантності до невизначеності.

6. Інтерактивні техніки

- Застосування різноманітних методів для активного залучення учасників: криголами, міні-лекції, групові дискусії, мозкові штурми, метод незакінчених речень.

- Використання домашніх завдань та мультимедійних презентацій для укріплення засвоєних знань.

Перелічені види роботи спрямовані на глибоке розуміння та практичне впровадження толерантності до невизначеності серед керівників. Вони сприяють не лише засвоєнню теоретичних знань, а й розвитку практичних навичок управління невизначеністю, що є критичним у сучасному бізнес-середовищі.

На другому етапі дослідження психологічних особливостей толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника здійснене повторне тестування досліджуваних керівників за допомогою опитувальника «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової). Виявлені результати використання опитувальника представлені на рис. 3.1.

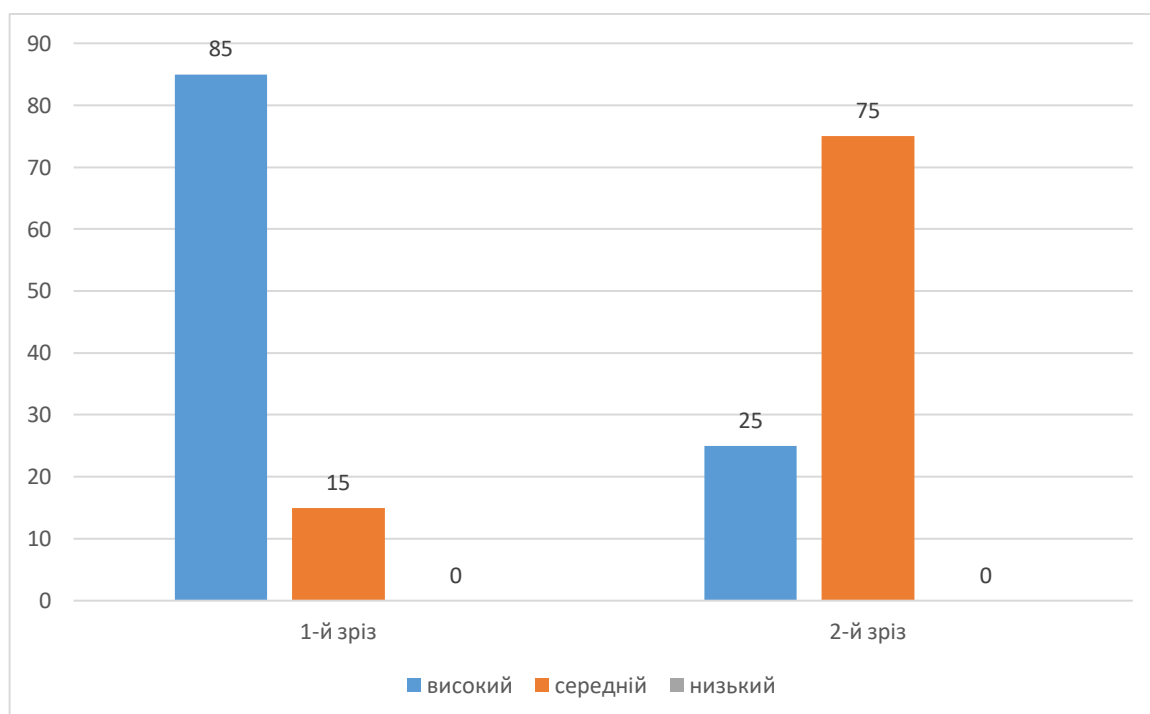


Рис. 3.1. Загальний показник інтолерантності до невизначеності сучасних керівників за методикою С. Баднера (у %)

У тренінговій програмі брало участь 10 керівників, які за результатами першого діагностичного зрізу з використанням цієї методики продемонстрували високий (85%) і середній (15%) ступінь інтолерантності до невизначеності. Повторна діагностика показала, що за результатами другого діагностичного зрізу з використанням цієї методики керівники продемонстрували високий (25%) і середній (75%) ступінь інтолерантності до невизначеності. Тобто ступінь інтолерантності до невизначеності у них знизився, що підтверджує ефективність програми формування толерантності до невизначеності у сучасних керівників в процесі професійної діяльності.

Загалом, для керівників, які проявляють толерантність до невизначеності, характерні наступні риси:

1. Потяг до невизначених ситуацій: Вони не уникають складних або неструктурованих ситуацій, а навпаки, цікавляться можливістю їх розв'язання.

2. Почуття комфорту в невизначеності: Ці керівники відчують себе комфортно, коли їм доводиться діяти в умовах нечіткості та невизначеності.

3. Сприйняття невизначених ситуацій як можливості: Вони розглядають невизначеність як можливість для вирішення нових завдань або досягнення нових цілей.

4. Здатність аналізувати проблеми при невизначеності: Вони здатні розглядати проблеми та шляхи їх вирішення, навіть коли доступна не вся необхідна інформація.

5. Прийняття конфліктів і напруження: Вони можуть взяти на себе конфліктні ситуації, що виникають у невизначеності, та виявити здатність до їх управління.

6. Опір відсутності зв'язку та логіки в інформації: Вони можуть пристосовуватися до ситуацій, коли інформація не є повною або не узгодженою.

7. Прийняття невідомого: Ці керівники готові приймати невідомі фактори або умови як частину своєї роботи.

8. Сприйняття нових і ризикованих ситуацій як стимулюючих: Вони вбачають нові та ризиковані ситуації як можливості для викликів та розвитку.

У результаті апробації програми формування толерантності до невизначеності спостерігається підвищення стійкості сучасних керівників до впливу невизначеності. Вони стають більш здатними ефективно діяти в нових, неструктурованих і неоднозначних ситуаціях, а також виявляти толерантність до невизначеності в умовах обмеженої інформації. Це підтверджує ефективність програми як інструмента професійного розвитку сучасних керівників.

Висновки до розділу 3

1. Програма формування толерантності до невизначеності для сучасних керівників була розроблена з урахуванням потреб професійного середовища. Основні напрями програми включають формування обізнаності про толерантність та інтолерантність до невизначеності, розуміння сутності невизначених ситуацій у професійній діяльності, позитивне ставлення до цих ситуацій, а також розвиток рішучості та ефективності в умовах невизначеності.

2. Участь у програмі взяли 10 керівників, які на початку проявляли високий (85%) та середній (15%) рівень інтолерантності до невизначеності. Після завершення програми за результатами повторного діагностичного оцінювання ці показники змінилися на високий (25%) та середній (75%) відповідно. Це свідчить про успішність програми у зниженні рівня інтолерантності до невизначеності серед учасників. Програма показала свою ефективність у підвищенні толерантності до невизначеності серед керівників, що підтверджує її значущість як інструменту професійного розвитку у сучасних умовах ділової активності.

ВИСНОВКИ

Проведене у бакалаврській роботі обґрунтування впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника дало змогу зробити такі висновки.

1. Визначено зміст основних підходів до вивчення толерантності до невизначеності у вітчизняній та зарубіжній психології. Теоретичний аналіз наукової літератури щодо толерантності до невизначеності дозволив встановити різноманітні підходи до вивчення цього явища і сформуванню цілісного уявлення про його сутність у сучасних керівників. Толерантність до невизначеності розглядається як складний феномен з різних теоретичних конструктів: від особистісних рис і соціально-психологічних установок до когнітивних та культурних аспектів. Це відображається у реакціях особистості на невизначеність, її саморегуляції та внутрішніх змінах, спричинених впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Формування толерантності до невизначеності є процесом зміни на різних рівнях особистості – когнітивному, емоційному і поведінковому. Цей процес спричиняє розвиток здатності не лише до витримування напруги в невизначених ситуаціях, але й ефективної дії та знаходження варіантів їх вирішення. Структура толерантності до невизначеності включає такі компоненти: когнітивний компонент – усвідомлення позитивних аспектів толерантності до невизначеності; афективний компонент – позитивне ставлення до процесу формування толерантності до невизначеності; конативний компонент – рішучість і конструктивна діяльність у ситуаціях невизначеності. Цей підхід дозволяє глибше розуміти і впливати на розвиток толерантності до невизначеності серед сучасних керівників, підкреслюючи важливість цього аспекту для їх професійного успіху та ефективності в умовах сучасного бізнесу.

2. Охарактеризовано психологічну сутність та прояви толерантності до невизначеності у професійній діяльності сучасних керівників. Невизначеність у професійній діяльності керівника виявляється в різних формах і категоріях, що вказує на складність цього явища. Вона може розглядатись як проблема, яку необхідно вирішувати або ліквідувати, але також може бути розглянута в

позитивному світлі, як можливість для реалізації нових ідей та шляхів діяльності. Ставлення керівника до невизначеності може бути різним: толерантним або інтолерантним. Толерантне ставлення передбачає здатність до сприйняття невизначеності як частини професійної реальності, у той час як інтолерантне ставлення відображає бажання уникати чи усувати невизначеність. Ситуації невизначеності в професійній діяльності керівника супроводжуються когнітивним осмисленням та емоційним переживанням, що сприяє пошуку продуктивних шляхів вирішення проблеми. Це включає аналіз і розуміння ситуацій, реакцію на них та здатність знаходити адаптивні відповіді. Внутрішні джерела невизначеності пов'язані з внутрішніми конфліктами та протиріччями в особистісному розвитку керівника. Зовнішні джерела виникають при взаємодії керівника з динамічним та непередбачуваним зовнішнім середовищем. Це можуть бути зміни на ринку, технологічні інновації або політичні та економічні зміни, які впливають на його діяльність. Розуміння і керування невизначеністю є важливими аспектами професійної підготовки керівників, що дозволяють їм ефективно управляти в умовах нестабільності та змін.

3. Емпірично виявлено й проаналізовано психологічні особливості впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника. Для емпіричного дослідження психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси сучасного керівника підбрано опитувальник «Толерантність до невизначеності» С. Баднера (адаптація Г. Солдатової), методику «Особистісна готовність до змін» А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла (адаптація Н. Бажанова, Г. Бардієр) і тест «Життєстійкість» С. Мадді (адаптація Д. Леонтєва та О. Рассказова). Аналіз результатів тестування керівників за опитувальником С. Баднера продемонстрував, що лише 6,6% з них мають низький рівень інтолерантності до невизначеності, а переважна більшість керівників (61,6%) мають середній рівень інтолерантності до невизначеності і 31,8% – високий. Емпіричні дані, отримані за методикою А. Родніка, С. Хезера, М. Голда, К. Халла, показали, що 21,4% керівників продемонстрували високий рівень особистісної готовності до змін, 44,3% – середній, 34,3% – низький.

Використання тесту С. Мадді показало, що 23,3% керівників продемонстрували високий рівень життєстійкості, 40% – середній, 36,7% – низький. Використання методів статистичної обробки результатів показало, що інтолерантність до невизначеності пов'язана з ризиком і сміливістю; життєстійкість пов'язана з пристрастю, винахідливістю, сміливістю, новизною ситуації та невирішеністю. Також виявлені позитивні зв'язки між толерантністю та оптимізмом, толерантністю та адаптивністю сучасних керівників.

4. Розроблено й апробовано програму формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника. Програма формування толерантності до невизначеності для сучасних керівників була розроблена з урахуванням різних методів і форм роботи, що охоплюють інформаційне, діагностичне, праксеологічне та акмеологічне спрямування. Основними напрямками цієї програми є формування усвідомленості про толерантність інтолерантність до невизначеності, розуміння сутності невизначеності в професійній діяльності, позитивне ставлення до розвитку толерантності та збільшення рішучості та ефективності в умовах невизначеності. Участь у тренінговій програмі взяли 10 керівників. Перший діагностичний зріз показав, що 85% з них мали високий рівень інтолерантності до невизначеності, а 15% - середній. Після проведення програми і повторної діагностики стало зрозуміло, що після тренінгу високий рівень інтолерантності знизився до 25%, а середній збільшився до 75%. Це свідчить про успішність програми у формуванні толерантності до невизначеності у сучасних керівників у процесі їхньої професійної діяльності. Такий результат підкріплює необхідність подальшого використання подібних програм для покращення здатності керівників ефективно працювати в умовах нестабільності та невизначеності, що є актуальним в сучасному бізнес-середовищі.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів зазначеної проблеми. Перспективним є вивчення психологічних особливостей впливу толерантності до невизначеності на професійно важливі риси різних категорій персоналу, у порівняльному аспекті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болтівець С. Психіка, вивірена вчинком. *Психологія і суспільство*. 2018. №2. С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psis_2016_2_11.
2. Бондаренко А. Ф. Психологічна допомога особистості : навч. посіб. Київ : КВІЦ, 2001. 237 с.
3. Бондаренко Л. О., Яценко Ю. В. Особливості саморегуляції осіб з різними рівнями толерантності до невизначеності. *Право і безпека*. 2012. № 1(43). С. 301-305.
4. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ: Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2015. № 1. С. 33-42.
5. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ, 2008. 318 с.
6. Брюховецька О. В. Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології*. 2015. Вип. 27. С. 70-81.
7. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія. Київ : Інтерсервіс, 2018. 360 с.
8. Булатов М., Шинкарук В. І. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
9. Бутузова Л. П. Особливості толерантності майбутніх педагогів на етапі первинної професіоналізації. *Наука і освіта*. 2010. №1. С. 10-16.
10. Власова О. І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку : монографія. Київ: Київ. ун-т, 2005. 308 с.
11. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. Київ, 2010. 398 с.

12. Галян І. Психологія вибору особистості у ситуації невизначеності. *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. 2015. Вип. 37. С. 137-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgn_ps_2015_37_14.
- 12а. Гірняк А.Н., Лях М.І. Соціальний проект: «Центр налагодження толерантних взаємин у студентському середовищі». *Психологія і суспільство : Наукові праці молодих учених*. 2014. Спецвипуск. Т.2. С. 69-84.
13. Грива О. А. Соціально-педагогічні основи формування толерантності у дітей і молоді в умовах полікультурного середовища : монографія. Київ : ПАРАПАН, 2005. 228 с.
14. Грива О. А. Толерантність в полікультурному середовищі : монографія. Київ, 2007. 275 с.
15. Гура О. І. Психологія управління соціальною організацією: навч. посіб. Запоріжжя, 2013. 167 с.
16. Гусєв А. І. До проблеми навчання фахівців яким доведеться працювати в умовах високого рівня невизначеності. *Психолого-педагогічне забезпечення модернізації післядипломної педагогічної освіти в умовах змін : матеріали Всеукр. наук.- практич. Інтернет-конф. (ДВНЗ «УМО», м. Київ, 26-28 берез. 2014 р.)*. URL: <http://umo.edu.ua/Sekciya3.pdf>.
17. Гусєв А. І. Розвиток толерантності до невизначеності у студентів-психологів. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 12, вип. 21. С. 105-114.
18. Гусєв А. І. Толерантність до невизначеності як чинник розвитку ідентичності особистості : дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2009. 233 с.
19. Жадан І. В. Методика дослідження толерантності до невизначеності: показники, критерії, інструментарій. *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 6. С. 33-35.
20. Ірхіна Ю. В. Формування професійної толерантності майбутніх викладачів вищої школи : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук. Одеса, 2011. 20 с.

- 21.Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 380 с.
- 22.Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 200 с.
- 23.Концептуальні засади і методика глибинної психокорекції: підготовка психолога-практика / Т. Яценко, Б. Іваненко, С. Аврамченко, І. Євтушенко [та ін.]. Київ: Вища школа, 2008. 342 с.
- 24.Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загально-освітнього навчального закладу : монографія. Полтава, 2007. 168 с.
- 25.Кузікова С.Б. Толерантність до невизначеності: теоретико-емпіричні розвідки. *Науковий Вісник Херсонського університету*. 2018. Вип. 3, том 1. С. 67-72.
- 26.Курчиков Л. М. Пізнання і невизначеність: монографія. Київ: КДУ, 1970. 200 с.
- 27.Левченко Т. І. Мотивація суб'єктів діяльності: монографія. Вінниця: Нова Книга. 2011. 448 с.
- 28.Ложкін Г. В., Волянчук Н. Ю., Солтик О. О. Психологія праці: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2013. 191 с.
- 29.Лушин П. В. Невизначеність і типи ставлення до неї: ситуація психологічної допомоги. *Психологічне консультування і психотерапія*. 2016. Т. 1, № 5. С. 33-40.
- 30.Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ: КММ, 2006. 240 с.
- 31.Марусинець М. М. Прикладні аспекти дослідження толерантності до невизначеності. *Соціальна психологія*. 2005. № 3(11). С. 90-97.
- 32.Мельник Ю.В. Тренінг «Організація життєвого простору в умовах невизначеності» як інструмент корекції неоптимальних стратегій організації способу життя особистості в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. Том. VII. Вип. 44. С. 136-146.

33. Мороз Л. І. Основи професійно-психологічного тренінгу: у запитаннях та відповідях: навч. посіб. Київ : Паливода А. В., 2004. 130 с.
34. Носенко Е., Шаповал М. Толерантність до невизначеності як системоутворювальний особистісний чинник творчої обдарованості. *Психологія і суспільство*. 2012. № 1. С. 97-106.
35. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ, 2010. 544 с.
36. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник: у 2 кн. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. Київ : Либідь, 2004. 576 с.
37. Орбан-Лембрик Л. Толерантність як основа адекватних взаємин у полікультурному світі. *Соціальна психологія*. 2008. № 4. С. 73-85.
38. Основи психолого-управлінського консультування: навч. посіб. / ред. Л. М. Карамушка. Київ : МАУП, 2002. 136 с.
39. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Київ ; Суми, 2015. 2015. Кн. 1. 429 с.
40. Павленко В. М., Мельничук М. М. Психологія толерантності особистості (на матеріалі дослідження студентів) : монографія. Полтава : Мирон І. А., 2014. 244 с.
41. Панок В. Г. Професійне становлення майбутніх управлінців: досвід і перспективи. *Психологія і суспільство*. 2013. № 3. С. 135-141.
42. Перегончук Н. В. Ситуація невизначеності перехідного періоду розвитку суспільства як психологічна умова формування професійної компетентності керівника. *ScienceRise. Сер. «Психологічні науки»*. 2016. №3/1(20). С. 41-45.
43. Пісоцький В. Толерантність у контексті соціально-політичних, релігійних, морально-психологічних проблем сьогодення. *Наукові записки. Т. III : Виховання молодого покоління на принципах християнської моралі в процесі духовного відродження України. Біблія на теренах України*. — Острог, 2010. С. 216-223.
44. Пічурін В. В. Толерантність до невизначеності як складова психологічної готовності студентів до професійної діяльності і її формування в процесі

- фізичного виховання. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Сер. 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. Київ, 2015. Вип. 3 (57)15. С. 260-264.
45. Помиткін Е. О. Розвиток у майбутніх професіоналів здатностей до конкурентоспроможної діяльності. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2001. № 2. С. 113-118.
46. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : посібник / за наук. ред. О. І. Бондарчук. Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. 194 с.
47. Психологічні умови попередження професійного стресу та професійного вигорання керівників освітніх організацій / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, А. С. Москальова та ін. Київ, 2015. 148 с.
48. Психофізіологічне забезпечення становлення фахівця у професіях типу «людина-людина» : монографія / за ред. О. М. Кокуна. Київ : Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка, 2013. 265 с.
49. Ришко Г. М. Проблеми вивчення психологічних детермінант професійного стресу. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. Київ: Фенікс, 2014. Т. 11, вип. 10. С. 244-255.
50. Розвиток особистості майбутнього психолога в умовах трансформації суспільства: монографія / В.І. Шахов, О. М. Паламарчук [та ін.]. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2016. 324 с.
51. Скок А. Г. Стан вивчення змісту та основних компонентів толерантності в психології. *Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки*. Київ : А.С.К., 2005. Ч. 14. С. 143-147.
52. Соломіна Г. В., Бондарчук О. І. Толерантність до невизначеності як показник когнітивного стилю керівників загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігів. нац. пед. ун-у ім. Т. Г. Шевченка. Психологічні науки*. 2019. Т. 1, вип. 84. С. 47-51.

53. Соціально-психологічні особливості самореалізації особистості в сучасному суспільстві : монографія / за ред. В. Й. Бочелюка. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2009. 280 с.
54. Соціально-психологічні чинники мотивації професійного вдосконалення особистості керівних кадрів освіти: наук. посіб. / М. Й. Боришевський, В. А. Семиченко, О. І. Бондарчук [та ін.]. Київ, 2005. 128 с.
55. Ставицький О. О. Інтollerантність як основний прояв гандикапізму. *Наукові записки*. 2011. Вип. 18. С. 230-239.
56. Стукаленко З. М. Формування професійної толерантності майбутнього вчителя музичного мистецтва в процесі фахової підготовки : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Кіровоград, 2016. 20 с.
57. Сучасні напрями психологізації професійної підготовки фахівців : монографія: у 4 т. / В. Й. Бочелюк, С. А. Білоусов, Т. О. Корень [та ін.] ; за ред. В. Й. Бочелюка. Запоріжжя : КПУ, 2010. Т. 1. 348 с.
58. Терещенко К. В. Толерантність як чинник розвитку організаційної культури закладів освіти. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. Київ ; Алчевськ : ЛАДО, 2013. Вип. 39. С. 16-18.
59. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : ІНКОС, 2005. 366 с.
60. Технологія підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін: навч.-метод. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки. Біла церква : КОПОПК, 2008. 100 с.
61. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навч. посіб. / Л. М. Карамушка [та ін.] ; наук. ред. Л. М. Карамушка. Київ : Ін-т психології ім. Г. Костюка АПН України, Лабораторія організаційної психології, 2008. 230 с.

62. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика : монографія. Ніжин ; М.С., 2014. 596 с.
63. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності: монографія. Київ: Либідь, 2003. 376 с.
64. Титаренко Т. М. Сучасна психологія особистості: навч. посіб. Київ: Марич, 2009. 232 с.
65. Ткалич М. Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організації: монографія. Київ ; Запоріжжя, 2015. 313 с.
66. Годорцева Ю. В. Формування толерантності майбутніх учителів у процесі професійної підготовки: дис. ... канд. пед. наук. Одеса, 2004. 280 с.
67. Турбан В. В. Невизначеність як психологічна категорія. *Практична психологія та соціальна робота*. 1999. № 7. С. 6-9.
68. Турбан В. В. Проблема становлення категорії невизначеності у психології. *Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка*. Київ, 1999. Т. 1. Ч. 1. С. 39-41.
69. Турбан В. Розвиток у першокласників здатності до спільної діяльності у ситуаціях невизначеності: дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2001. 187 с.
70. Фурман А.В., Гірняк А.Н. Психорозвивальна взаємодія в освітньому процесі та її концептуальні засади. *Психологічний часопис*. 2020. № 6 (38). Т. 6. С. 9–18.
71. Фурман А.В., Гірняк А.Н. Psychological technology of the interaction between teacher and students under the conditions of innovative module-developmental teaching. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди»*. Київ : Гнозис, 2018. Вип. 37 (4). Т. I (23) : Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання. С. 123–135.
72. Фурман О.С., Гірняк А.Н. Розвивальна взаємодія в освітньому закладі як сфера психологічного оргвпливу. *Актуальні проблеми психології*. Т. I, вип. 55. 2020. С. 66–71.

- 73.Фурман О.Є., Гірняк А.Н. Psychological Competence of Educator as a Prerequisite of Effective Developmental Interaction with Students. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка та Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2020. № 50. С. 236–266.
- 74.Хілько С. О. Психологічні умови формування толерантності до невизначеності у майбутніх психологів : дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2018. 279 с.
- 75.Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вправи і завдання програми формування толерантності до невизначеності як професійно важливої риси сучасного керівника

Вправа «Мої сусіди»

Ціль вправи – допомогти учасникам краще познайомитись один з одним.

Інструкція: Той, хто стоїть в центрі кола (спочатку ним може бути тренер) пропонує помінятися місцями (пересісти) всім тим, кому притаманна певна ознака. Наприклад, він каже: «Пересядьте всі ті, хто народились весною» – і всі ті, хто народились весною, повинні помінятися місцями. При цьому той, хто стоїть в центрі кола, змушений постаратись встигнути зайняти одне із вільних місць, а той хто залишиться в центрі без місця, продовжить гру.

Після виконання вправи доречно запитати учасників:

Як ви себе відчуваєте?

Як ваш настрій?

Чи погоджуєтесь, що спільного у нас, все ж більше, ніж відмінного?

Вправа «Повторюй за мною»

Ціль вправи – допомогти учасникам налаштуватись на роботу.

Інструкція: Кожен з учасників по черзі має показати / розказати про свій сьогоднішній день. Всі інші учасники повторюють рухи і фрази. Вправа закінчується тоді, коли всі учасники продемонстрували свій день.

Вправа «Приміряй ролі»

Ціль вправи – створення позитивного психологічного клімату в групі.

Інструкція: Учасникам групи пропонується встати і рухатись по колу, приміряючи на себе ролі, які озвучує тренер. Тренер пропонує побути учасникам в самих різноманітних ролях, досить незвичних та смішних, тим самим намагаючись довести групу до емоційного контакту. Після чого учасникам потрібно привітатися один з одним самими різноманітними способами.

Міні-лекція «Невизначеність у житті сучасної людини»

Сучасна соціокультурна ситуація у світі пов'язана з прискоренням трансформаційних процесів в усіх сферах життя людини – економічній, соціальній, технічній, гуманітарній, інформаційній й ін., що передбачає збільшення змін у способах життєдіяльності окремого індивіда протягом його життя. Зміни у способі життя, в свою чергу, обумовлюють ситуації невизначеності або складні життєві ситуації у відповідних сферах, в яких необхідно бути готовим діяти адекватно. Неготовність до них чи невдалі стратегії поведінки сприяють погіршенню соціального, психологічного і психічного здоров'я особистості, що, у свою чергу, негативно впливає на групи, спільноти, суспільство в цілому.

Реальною психологічною проблемою, що виникає в життєвому просторі, виступає ситуація невизначеності, яка однозначно вимагає від особистості прийняття рішення стосовно актуальної ситуації, загалом життя та власного

майбутнього. У дослідженнях останніх десятиліть проблема невизначеності обговорюється досить регулярно і в різних контекстах, поділяючись на кілька схожих, але при цьому різних між собою термінів, пов'язаних з неоднозначністю, складністю, власне невизначеністю, непередбачуваністю і так далі.

Зокрема, в психології мислення, невизначеність розглядається стосовно суб'єкта, вирішуючого пізнавальну задачу, де підкреслюються насамперед такі її аспекти, як неповнота знання про реальність і непередбачуваність розвитку подій. У психології прийняття рішень невизначеність описується через розбіжність і протиріччя ряду актуальних психологічних утворень на рівні суб'єкта; невизначеність розглядається щодо шляхів і результатів рішення, складності виділення варіантів і вибору між ними; невизначеність розуміється як дефіцит інформації про тимчасові, просторові і смислові характеристики оперативної події; виділяється невизначеність як самих альтернатив (необхідність їх створення суб'єктом), так і наслідків вибору.

В концепції життєвого шляху соціально-орієнтованого психоаналітика Е. Еріксона невизначеність постає як наслідок переживання особистістю певних вікових стадій та життєвих криз.

Життєвою кризою Т. Титаренко називає період, більш-менш тривалий, протягом якого модифікується особистість, змінюється спосіб детермінації процесів розвитку, життєвий задум, траєкторія життєвого шляху, тобто сценарій життя. Дослідниця уточнює, що причинами кризи можуть бути як зовнішні (війна, репресії, аварії, стихійні лиха, соціальні катаклізми, насилля, смерть близької людини або розлука), так і внутрішні події, які відбуваються у вигляді «раптової» переоцінки цінностей, настання неможливості жити за старим сценарієм або керуватись старим життєвим задумом. Дія зовнішніх причин може бути дуже сильною і негативною, не залишаючи людині багато можливостей для зміни ситуацій, у які вона потрапляє. Незважаючи на це, внутрішні причини є важливішими, оскільки за одних і тих же несприятливих зовнішніх умов люди з різним досвідом і загартованістю, з різним загальним настроєм здатні до різного переживання кризового стану.

Ситуаційними компонентами умови невизначеності виступають: відсутність життєвого досвіду стосовно актуальної ситуації; завершення певного життєвого етапу і виникнення нового; потреба в прийнятті рішення; ситуація вимушеності, коли потрібно робити вибір; недовіра до інформації або її відсутність. До особистісних компонентів ситуації невизначеності відносяться: ціннісно-смисловий (протиріччя в системі цінностей, зміна цінностей, втрата сенсу життя, тощо); мотиваційний (внутрішньоособистісний конфлікт, невизначеність цілей, боротьба інтересів, установок, потреб); когнітивний (когнітивний диссонанс, проблема ідентичності, дисфункціональне мислення).

При цьому, як в одному так і в іншому випадку переживання ситуації невизначеності може супроводжуватися негативними емоційними станами: тривожністю, втомлюваністю, подавленістю, безпорадністю, агресивністю та ін. А також значно зменшується продуктивність праці, уважність та відчуття власної гідності. Тривале перебування в умовах невизначеності може викликати психосоматичні захворювання, що супроводжуються змінами та порушеннями в

організмі людини, пониженням внутрішнього тону організму, неефективністю імунної системи та зниженням опиратися хворобам.

Перебуваючи в умовах невизначеності, людина як суб'єкт життєдіяльності постійно вирішує задачу на встановлення пріоритету між власними протиріччями, потребами і інтересами, між зовнішньою заданістю і прагненням свободи, між цінностями та вимогами. Сукупність таких виборів і рішень організовують життєвий простір особистості, а переважні способи прийняття рішень утворюють життєві стратегії особистості.

В ситуації невизначеності життєва стратегія залежить від ставлення особистості до невизначеності. Саме тому особливої уваги заслуговують дослідження в сфері психологічного консультування П. Лушина, який виявив декілька типів ставлення до невизначеності: пасивно-інтолерантний, коли суб'єкт відчуває вкрай негативні переживання стосовно ситуації невизначеності; активно інтолерантний або регламентуючий, коли суб'єкт робить активні зусилля для подолання невизначеності шляхом виділення аналізу його змісту і структури в рамках існуючих схем і способів подолання; толерантний або утилітарний, що проявляється в умінні суб'єкта часто інстинктивно проживати ситуації невизначеності отримуючи з них переваги. До особливої групи автор відносить недефіцитарний тип, який полягає в стимуляції виникнення і прояву невизначеності як джерела принципово нових суб'єктивних рішень і способів поведінки. Люди даного типу не стільки толерують невизначеність чи змушені користуватись її особливостями, скільки беруть участь в її створенні.

В даному підході толерантність до невизначеності трактується як інтегральна особистісна характеристика. Проте, ми пропонуємо розглядати «толерантність до невизначеності», як життєву стратегію особистості завдяки якій вона робить різні життєві вибори, самовизначається, переживає та структурує власне життя.

В ситуації невизначеності толерантна стратегія проявляється в позитивному сприйнятті невизначених ситуацій; готовності діяти; здатності розмірковувати над проблемою, навіть якщо є невідомими усі фактори та можливі наслідки прийняття рішення; здатності приймати невідоме; можливості сприймати нові, незнайомі та ризиковані ситуації як стимулюючі. Варто зауважити, що з самого початку досліджень у науковому обігу паралельно співіснують два поняття: «толерантність до невизначеності» та «інтолерантність до невизначеності».

А. Гусєв описав «інтолерантність до невизначеності» через такі характеристики: сприйняття невизначеної ситуації як джерела загрози; тенденція до винесення полярних суджень по типу «чорнебіле»; намагання приймати поспішні рішення, часто без урахування справжнього стану справ; потяг до очевидного та безумовного прийняття чи відторгнення у відносинах з іншими людьми; нездатність до мислення у категоріях ймовірностей та намагання уникати непрозорого та неконкретного; схильність реагувати занепокоєнням на незрозумілі ситуації; потреба у категоризації; неможливість припустити наявність позитивних та негативних характеристик всередині одного об'єкту; дихотомічність сприймання; нездатність сприймати суперечливі, та

такі, що швидко змінюються стимули; пошук безпеки та намагання уникнути невизначеності; надання переваги знайомому, відторгнення усього незвичного .

Невизначеність – це стан (процес), який пов'язаний із мінливістю ознак двох або більше психічних явищ. При цьому сприйняття ситуації невизначеності особистістю може бути зумовлено системою етнокультурних, соціальних, індивідуально-психологічних, статево-вікових та інших чинників, залежно від яких і обирається та чи інша стратегія поведінки суб'єкта щодо подолання ситуації невизначеності.

Для того щоб подолати ситуацію невизначеності особистість має прийняти рішення. У кожної людини протягом життя формуються типові форми реагування на конкретні життєві ситуації. В ситуації особистісної невизначеності вони проявляються як способи: рефлексивного обмірковування (раціонального) та емоційного переживання (фіксація на емоції).

В першому випадку відбувається чіткий прорахунок ситуації. Людина все ретельно продумує і зважує. У нього є своя логіка, яка неодмінно призводить його до поставленої мети.

Канадські дослідники Е. Ендлер і Д. Паркер такий стиль поведінки називають проблемно-орієнтованим копінгом (спрямованим на вирішення завдань). І виділяють такі його складові: 1) попередній аналіз проблеми; 2) фокусування на проблемі і пошук можливих способів її вирішення; 3) прагнення краще розподіляти свій час; 4) вибір особистих пріоритетів; 5) звернення до власного досвіду вирішення аналогічних проблем; 6) прагнення контролювати ситуацію; 7) орієнтація на необхідність вирішення проблеми; 8) практична реалізація своїх планів.

Але також рішення можуть прийматися на основі емоцій. До них також відносяться почуття, імпульси та інтуїція. Приймаючи рішення на основі емоцій, людина керується власними відчуттями, за велінням почуттів (емоційно-відчуває) що саме таким є правильне рішення. При прийнятті рішень вони спираються на внутрішній голос, власну інтуїцію незалежно від того, як поведуть себе у подібних ситуаціях оточуючі люди.

Отже, перед тим як прийняти будь яке рішення, в особистості спрацьовує внутрішній пошук інформації, аби віднайти правильне рішення та зробити вибір. Шлях від пошуку інформації до прийняття рішення проявляється в відповідній життєвій стратегії особистості. Таким чином, життєва стратегія – це спосіб прийняття рішення, співставлення власних особистісних характеристик із зовнішніми обставинами, можливість репрезентації власних переживань, ідей, принципів з урахуванням особливостей актуальної життєвої ситуації, її вимог та обмежень.

Техніка «Очищення від тривог»

Ми іноді дуже втомлюємося, і тоді хочеться відпочити ...

Лягайте зручніше, закрийте очі і постарайтеся уявити собі незвичайну подорож. Все про що скажу ...

Давайте збирати мішок. Покладемо в нього все, що заважає: всі образи, сльози, сварки, смуток, невдачі, розчарування ... Зав'яжемо його і вирушимо в дорогу... Ми вийшли з будинку, де ви живете, на широку дорогу ... Шлях наш далекий, дорога важка, мішок тисне на плечі, втомилися і стали

важкими руки, ноги. О-ох! Як хочеться відпочити! Давайте так і зробимо. Знімаємо мішок і лягаємо на землю. Глибоко зітхнемо: вдих (затримати 3сек), видих (затримати 3 сек) - повторити 3 рази. Дихається легко, рівно глибоко ... Ви відчуваєте, як пахне земля? Свіжий запах трав, аромат квітів наповнює подих. Земля забирає всю втому, тривоги, образи, наповнює тіло силою, свіжістю ... Треба йти далі. Вставайте. Підніміть мішок, відчуйте – він став легше ... Ви йдете по полю серед квітів, стрекочуть коники, дзижчать бджоли, співають птахи. Прислухайтесь до цих звуків ... Попереду прозорий струмочок. Вода в ньому цілюща, смачна. Ви нахиляєтеся до нього, опускаєте долоньки в воду і п'єте із задоволенням цю чисту і прохолодну воду. Відчуваєте, як вона розтікається приємно по всьому тілу прохолодою. Усередині приємно і свіжо, ви відчуваєте легкість у всьому тілі ... Добре! Увійдіть в воду. Вона приємно пестить ноги, знімає напругу і втому. Ви стрибаєте з камінчика на камінчик, вам легко і радісно, мішок зовсім не заважає, він став ще легше ... Різнокольорові бризки розлітаються і блискучими крапельками освіжають обличчя, лоб, щоки, шию, все тіло. Добре-о!

Ви легко перебралися на інший берег. Ніякі перешкоди не страшні! ... На гладкій зеленій травичці стоїть чудовий білий будиночок. Двері відчинені і привітно запрошує вас увійти. Перед вами грубка, можна посушитися. Ви сідаєте поруч з нею і розглядаєте яскраві язички полум'я. Вони весело підстрибують, танцюючи; підморгують вуглинки. Приємне тепло пестить обличчя, руки, тіло, ноги, ... Стає затишно і спокійно. Добрий вогонь забирає всі ваші печалі, втома, смуток ... Подивіться, ваш мішок спорожнів ... Ви виходите з дому. Ви задоволені і заспокоєні. Ви з радістю вдихаєте свіже повітря. Легкий вітерець пестить ваше волосся, обличчя, тіло. Тіло ніби розчиняється в повітрі, стає легким і невагомим. Вам дуже добре. Вітерець наповнює ваш мішок радістю, добром, любов'ю ...

Все це багатство ви віднесете в свій будинок і поділіться зі своїми дітьми, рідними, друзями. (Пауза не менше 30 с)

Тепер можете відкрити очі і посміхнутися - ви вдома і вас люблять.

Техніка «Щоденник енергії»

Щоденник ділиться на два розділи: «Е +» і «Е-». У перший розділ вносяться події, люди, ситуації, які радують, допомагають досягати результатів, одним словом – дають енергію. У другій – ті, що наганяють тугу, дратують і дратують, тобто енергію забирають. Досить часто негативні події опиняються в центрі уваги і обдумування таких ситуацій займає багато сил та енергії. Як не дивно, перерахування негативних подій на папері може зробити їх менш значимими. До того ж, при письмовому перерахуванні можна побачити, що насправді негативні події не такі численні. Переваги у тому фіксування інформації дає можливість предметно подумати над питаннями – як збільшити кількість подій і взаємодій з людьми, які посилюють продуктивність, що можна поміняти в зв'язку з подіями, які енергію забирають. Тобто з'являється думка, що все можна змінити, знайти вихід із ситуації, що виникає.

Ритуал «прощання» – «Вправа вікінги»

Слово ведучого: Вікінги – скандинавські племена, що в Середньовіччі заселяли прибережну, а також континентальну частину Скандинавії та Балтійського моря. Згодом поширили свою експансію на всю Європу,

Північну Атлантику та Близький Схід. Часто на завойованих землях засновували власні поселення. В Англії, Нормандії, Ісландії, на Сицилії та у межиріччі Дніпра утворили власні держави. Зрештою змішалися з місцевими племенами. Проте де б вони не були, залишалися безстрашними воїнами. Вони вірили, що тільки загиблі в бою потраплять в Вальхаллу – золочені палати скандинавського бога воїнів Одіна, разом з яким будуть битися до останньої битви богів з силами зла. Тому вікінги майже ніколи не здавалися в полон і не відступали навіть у безнадійній ситуації, прагнучи лише знищити якомога більше ворогів в бою.

Одним з «великих» мистецтв у часи вікінгів було вміння пити. У часи вікінгів рогу й чаші, як мечі, списи, щити та інші предмети, що мали своє власне ім'я — по імені свого власника або виробника, а частіше оригінальне прізвисько, пов'язане з особливими властивостями, якими володіли. По верху рогу часто йшла напис із рун. Ці магичні знаки мали охоронну силу і повинні були захищати від псування і отрути.

Але більше всього під час частувань вікінги полюбили вихвалитися власними досягненнями в бою, щоб всі знали про славного воїна. А також ніколи не забували подякувати своєму товаришеві та похвалити його перед іншими. Щоб всі знали про силу та славу в бою. А також обов'язковою процедурою застілля було дати обіцянку всім присутнім про славні перемоги в майбутньому. Обіцянка могла вартувати життя вікінгу, адже сказане перед усіма – виконувалось без обговорень з наведеними доказами.

Сьогодні вам, подібно до племен вікінгів, довелося мужньо боротися з власними переживаннями, емоціями, страхами. Тому вам точно є за що сьогодні себе похвалити. А також подякувати вашому близькому товаришеві.

Як кубок перемоги по черзі передавайте м'ячик по колу, чітко дотримуючись правил гри:

1. Продовжити фразу, я хвалю себе за те, що я сьогодні ... (відкритий, готовий до змін, був включений, дозволив собі задуматись, приділив увагу проблемі і т.д).

2. Товаришу по ліву руку подякувати, продовживши фразу: Дякую тобі за те, що ти сьогодні ... (був доброзичливим, вмів вислухати, поділився, підтримав мене, посміхався).

3. Пообіцяти зробити щось дуже важливе особисто для себе. Наприклад: обіцяю, що буду більше часу приділяти собі, спробую завтра ефективно попрацювати, завершити почату справу, поспілкуватись з друзями, будь що)