

Академия управления МВД России

А. О. Бурцев, А. А. Бульбачева

**ПСИХОЛОГИЯ ТОЛЕРАНТНОСТИ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ)**

Научно-практическое пособие

Москва • 2021

УДК 159.9
ББК 88.5
Б 91

*Одобрено редакционно-издательским советом
Академии управления МВД России*

Рецензенты: В. В. Бушуев, начальник учебно-научного комплекса судебной экспертизы Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя, кандидат юридических наук; С. Н. Мешалкин, профессор кафедры противодействия терроризму и экстремизму Международного межведомственного центра подготовки и переподготовки специалистов по борьбе с терроризмом и экстремизмом ВИПК МВД России, доцент, доктор юридических наук.

Б 91

Психология толерантности к неопределенности (на примере сотрудников органов внутренних дел): научно-практическое пособие / А. О. Бурцев, А. А. Бульбачева. – Москва: Академия управления МВД России, 2020. – 80 с.

ISBN 978–5–907187–51–1

Психология толерантности к неопределенности (на примере сотрудников органов внутренних дел)

Актуальность. Пособие призвано обеспечить укрепление и актуализацию знаний, навыков и умений руководителей органов внутренних дел, необходимых для проведения процесса личностной саморегуляции в условиях отсутствия устойчивых ориентиров выбора и невозможности применения устоявшихся клише или готовых решений.

Новизна предложенного авторами научно-практического пособия заключается в системе подачи материала, которая представляет собой движение от простого к сложному на основе лично-ориентированного, системного, деятельного и компетентностного подходов.

Предназначение. Для использования в научной деятельности Академии управления МВД России, образовательных и научных организациях системы МВД России, в практической деятельности органов внутренних дел в форме проведения служебных занятий с использованием материалов пособия.

УДК 159.9
ББК 88.5

ISBN 978–5–907187–51–1

© А. О. Бурцев, А. А. Бульбачева, 2021
© Академия управления МВД России, 2021

Авторский коллектив:

Бурцев А. О., начальник отделения по изучению проблем психологического обеспечения оперативно-служебной деятельности научно-исследовательского центра, – введение, глава 1, § 2.3 главы 2, приложения;

Бульбачева А. А., старший научный сотрудник отдела планирования и контроля научных исследований научно-исследовательского центра, – § 2.1, 2.2 главы 2, заключение, приложения.

Содержание

Введение	5
Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения толерантности к неопределенности руководителей органов внутренних дел Российской Федерации	11
1.1. История ввода в научный оборот и изучения конструктов «толерантность к неопределенности» и «интолерантность к неопределенности» в зарубежной и отечественной науке	11
1.2. Методологические основы изучения конструктов «толерантность к неопределенности» и «интолерантность к неопределенности», их связей с другими личностными феноменами	17
1.3. Анализ отечественных исследований по толерантности к неопределенности менеджеров гражданских организаций и руководителей силовых и правоохранительных органов	24
Выводы по главе 1	32
Глава 2. Модель исследования и анализ результатов пилотажного исследования толерантности к неопределенности руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации	34
2.1. Организация и методы исследования	34
2.2. Анализ результатов пилотажного исследования толерантности к неопределенности руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации	38
2.3. Практические рекомендации по совершенствованию профессионального развития управленческих кадров в системе МВД России	52
Выводы по главе 2	58
Заключение	60
Список литературы	62
Приложения	68

Введение

*Конца неопределенности, как и конца определенности,
в перспективе развития науки быть не может...*

В.П. Зинченко

Актуальность исследования. Каждый человек в повседневной жизни практически каждый день оказывается в ситуации, когда ему предстоит принять какое-либо решение или сделать какой-то выбор. Более того, современная жизнь, так или иначе, наталкивает человека на принятие определенных решений, иногда в самых разных неопределенных ситуациях. Таким образом, состояние неопределенности является неотъемлемой частью нашей повседневности.

Проблеме изучения поведения человека в неопределенных ситуациях начали уделять внимание еще в 50–60-е годы прошлого столетия. Однако в советском общепсихологическом ракурсе подобные исследования были проведены только в конце 90-х. Так, в России известно лишь одно диссертационное исследование (по социальной психологии) за весь XX век. Более того, как отмечают ряд ученых, в советских исследованиях толерантность к неопределенности (далее – ТН) зарождается совершенно в другом, межэтническом ракурсе. В начале 2000-х ситуация несколько меняется и появляется ряд научных работ и исследований, посвященных изучению феномена ТН. Сегодня конструкт ТН достаточно плотно вошел в обиход, и существует большое количество наработок, раскрывающих его содержание и смысл, однако подобного рода феномен никогда не рассматривался и не изучался в силовых и ведомственных структурах.

На сотрудников полиции Министерства внутренних дел Российской Федерации (МВД России) ложится колоссальная нагрузка – поддержание правопорядка внутри страны. При этом выполнение своих прямых полномочий и решение основных задач сотрудники полиции должны осуществлять, находясь не только в условиях постоянно возникающих различного рода провокаций и угроз, но и внутреннего дисбаланса (несостыковка своих внутренних убеждений, правил с получаемым указанием/приказом руководства). И здесь значимой оказывается психологическая готовность к действиям в ситуациях неопределенности не только каждого сотрудника полиции, но и руководителя органов внутренних дел, который отвечает за принятие решения, касающегося как его самого, так и целого коллектива. В связи с этим представляет интерес изучение поведения в ходе принятия решений в неопределенных ситуациях именно руководителей органов внутренних дел, которые

должны уметь правильно, адекватно и трезво оценивать внешние условия и свое внутреннее состояние для разумного принятия взвешенного решения, ибо в своей управленческой деятельности руководитель трансформируется из исполнителя директивных и нормативных документов в **самостоятельного субъекта профтруда** – организатора совместной деятельности подчиненных.

Степень разработанности темы исследования. Понятие «толерантность к неопределенности» введено в работах Э. Френкель-Брунsvик (Frenkel-Brunswick, 1948, 1949), изучавшей особенности авторитарной личности (в парадигме школы Т. Адорно, 1950) и рассмотревшей понятие и как когнитивный феномен, и как личностное свойство. Существенный вклад в изучение конструкта ТН первоначально внесли такие ученые, как K. Durheim, D. Foster, S. Budner, S. Bochner. Впоследствии R.J. Hallman, A. P. MacDonald, R.W. Norton, J. Sidanius, N.G. Rotter, A. N. O'Connell, J.J. Ray, C.M. Ely, S. M. Anderson и A.H. Schwartz, D.L. McLain, C.C. Chen и R. Hooijberg, L. M. Sallot, L.J. Lyon, S. Bablis, T. Joiner, F. Hartmann, P.G. Clampitt, M.L. Williams, F. Zenasni, B.D. Naemi, J. Litman, M. Trottier, B.T. Hazen, D. Zhu разрабатывали ТН как стабильную черту личности. Как динамическую характеристику личности ТН изучали V. DeRoma, E. V. Vâpenstad, L.T. Kajs, D.L. McCollum, K. Merenluoto, E. Lehtinen, M.S. Lane и K. Klenke. Зарубежные ученые S.R. Berger, R.J. Calabrese выявили значение неопределенности для межличностной коммуникации. Г. Хофстед предложил рассматривать неопределенность как ее базовую характеристику.

В отечественной психологии ТН первоначально исследовалась как ситуационно-специфическая установка в работе Е. Г. Луковицкой (1998), а как интегральная способность конструкт представлен в работе А. В. Карпова (1988, 2005). В современной психологической науке неопределенность уже рассматривается как методологический принцип при создании новых моделей поведения (А. Г. Асмолов (1979, 1990, 2002, 2007, 2012); Т. П. Бутенко (2009); И. И. Гуревич, И. М. Фейгенберг, Г. Е. Журавлев (1977); Е. Ю. Завершнева (2009), В. П. Зинченко (2007), Т. В. Корнилова (2010) и др.). Такие ученые, как Ю. М. Лотман (1992, 2010); А. Г. Асмолов (2007, 2012); М. М. Бахтин (2009); А. Н. Леонтьев (1975); В. А. Петровский (2010); А. Г. Асмолов, Е. Д. Шехтер, А. М. Черноризов (2013, 2014), провели анализ роли неопределенности в развитии культуры. Г. У. Солдатов, Л. А. Шайгерова (2015) в своих работах пишут «о необходимости обращения к проблеме неопределенности в ходе анализа межкультурного взаимодействия»[48]. Конструкт неопределенности обсуждается в контексте теорий восприятия (Е. Т. Соколова, 1976), а также в более

обобщенном представлении о взаимодействии личности с миром неопределенности (А.Г. Асмолов, 2015, 2017; Корнилова и др., 2010; Е.Т. Соколова, 2012). Личность в ситуации выбора стала темой ведущих отечественных подходов в теории личности (А.Г. Асмолов, 2015; Д.А. Леонтьев, 2014, 2015).

Процесс принятия решения в ситуации неопределенности изучали А.Г. Асмолов (2002), В.П. Зинченко (2007), Ю. Козелецкий (1979), Б.В. Бирюкова, Д.А. Леонтьев (2009), О.К. Тихомиров (1990), Т.В. Корнилова (2002, 2007, 2010), О.В. Степаносова (2003), Г.У. Солдатова (1998), Г.Н. Солнцева (1999), Ю.Н. Кузнецова, Ю.К. Стрелков (2005, 2010), М.А. Чумакова (2010), М. Osman и др. Проблема неопределенности в рамках процесса мышления нашла отражение в трудах Б.Ф. Ломова (1981), Е.Н. Суркова, О.К. Тихомирова (1990), А.Н. Поддьякова (2015), Е.А. Лустинной (1984). Связям жизнестойкости личности с феноменом неопределенности уделили внимание Д.А. Леонтьев, С.В. Кривцова (2015). Е.Т. Соколова проанализировала типы переживания неопределенности (2017).

В отечественной психологической науке наибольший вклад в развитие конструкта ТН внесли Г.Л. Бардиер (2007), О.В. Евдошенко (2011), В.М. Золотухин (2005), В.П. Зинченко (2007), Е.И. Касьянов (2009), Т.В. Корнилова (2010), Е.В. Краснов (2018), Н.В. Круглова (2011), Д.А. Леонтьев (2011), И.Н. Леонов (2015), Е.Г. Луковицкая (1998), Н.И. Петрова (2002), С.Н. Толстикова (2013), М.Н. Юртаева (2011), А.А. Морозов (2019) и др. Интерес представляют диссертационные исследования А.И. Гусева (2009) и И.Н. Леонова (2015) [27, с. 4], а также публикации о роли толерантности к неопределенности в регуляции поведения личности в условиях ситуации выбора (А.Г. Асмолов, В.П. Зинченко, Т.В. Корнилова, Д.А. Леонтьев, Г.У. Солдатова, М.А. Чумакова и др.).

В аспекте темы проводимого нами исследования большое значение имеют «теоретические и эмпирические сведения, изложенные в трудах, посвященных проблеме неопределенности в деятельности руководителя (А.В. Карпов, С.Ю. Флоровский, D.J. Wilkinson), источникам неопределенности в организации (М. Мексонн, М. Альберт и Ф. Хедоури, P. Schoemaker, H. Courtney, R.D. Stacey, D.E. Brasher, M.J. Hatch, P.J. Clampitt и M.L. Williams, B. Spiker и T. Daniels, J. Wanous, S. Budner, M.W. Kramer, J.D. Thompson) и способам управления, применяемым в условиях неопределенности (H. Courtney, J. Kirkland и P. Viguerie, A. DeMeyer, C.H. Loch и M.T. Pich)» [27, с. 5]. Особо значимыми для нашего исследования являются подходы к обоснованию и изучению управленческого потенциала руководителей органов внутренних дел, в том

числе территориального уровня, которые представлены в публикациях А.И. Китова, В.А. Бакеева, Е.П. Клубова, А.И. Папкина, В.А. Урываева, В.И. Черненилова и др. Необходимо также отметить, что управленческий потенциал – тема не новая, ее разработкой занимались многие авторы, как отечественные (Л.М. Колодкин, В.И. Казанцев, О.Н. Роша, И.О. Котенев, М.И. Марьин, В.М. Поздняков, В.Е. Петров, В.В. Вахнина, Е.А. Николаенко, В.М. Крук, И.Н. Носс, Н.Ю. Портягина, Л.Е. Киселева, Н.А. Воронов, Ф.Е. Удалов, Н.А. Ягунова и др.), так и зарубежные (А. Маслоу, Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор, Ф. Хернцберг и др.). В области карьеры и лидерства данная проблематика была освещена в работах В.Н. Бушкевича, В.А. Дроздова, Д.М. Иванцевича, А.А. Лобанова, В.И. Лукьяненко, Е.Ф. Яськова и др.

Объект исследования: особенности поведения руководителей органов внутренних дел в неопределенных ситуациях.

Предмет исследования: влияние толерантности к неопределенности как интегральной характеристики личности руководителей территориальных органов внутренних дел на принятие управленческих решений и поведение в неопределенных ситуациях.

Цель исследования: на основе анализа подходов к феномену толерантности определить конструкт, который позволит изучать его развитость у руководителей территориальных органов внутренних дел, а также влияние уровня его развитости на принятие управленческих решений и поведение в неопределенных ситуациях.

Гипотеза исследования: успешное поведение руководителей территориальных органов внутренних дел в неопределенных ситуациях зависит от развитости их управленческого потенциала, связанного с рядом личностных свойств (нервно-психическая устойчивость, уровень саморегуляции, склонность к риску и др.) и прогностических способностей (рациональных и интуитивных), что уменьшает негативное влияние ситуации неопределенности и влияет на принятие управленческих решений.

Задачи исследования:

- рассмотреть сущность феномена «толерантность к неопределенности» и психологические подходы к определению его конструкта;
- провести анализ отечественных и зарубежных публикаций литературы по теме исследования, проанализировать историю зарождения конструкта толерантности к неопределенности в отечественной и зарубежной литературе;
- выявить основные методолого-теоретические подходы к пониманию конструкта толерантности к неопределенности, интолерантность к неопределенности в психологии;

- произвести обоснование выборки и выбор методов исследования по заявленной проблематике;
- реализовать пилотажное исследование по заявленной теме;
- проанализировать полученные результаты исследования;
- сравнить и обобщить полученные данные с уже имеющимися исследованиями в данном направлении;
- предложить практические рекомендации, направленные на формирование новых требований к руководителям органов внутренних дел (разного должностного статуса) Российской Федерации.

Методологическая основа исследования проблемы толерантности к неопределенности предопределялась диалектическим методом познания, взаимосвязью и взаимообусловленностью теории и практики. Психологическими ориентирами изучения толерантности к неопределенности руководителей органов внутренних дел РФ выступили такие принципы, как системность (Б.Г. Ананьев, И.В. Блауберг, А.А. Деркач, Б.Ф. Ломов); детерминизм (А.В. Петровский, С.Л. Рубинштейн, М.Г. Ярошевский); единство сознания и деятельности (А.Г. Асмолов, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн), а также комплексный подход в прикладных исследованиях, обоснованный в работах ряда видных отечественных психологов (Б.Г. Ананьев, 1977, 2001; В.П. Кузьмин, 1982; Б.Ф. Ломова, 1984; В.С. Мерлин, 1986, 1996; Л.Я. Дорфман, 2002, 2005).

Теоретическую основу исследования составили представления о толерантности к неопределенности, получившие развитие в традициях персонологического и диспозиционного подходов (S. Epstein et al., 1996; R. Pacini and S. Epstein, 1999; M. Berzonsky, 2004; S. Büdner, 1962; Ch.D. Spilberger, 1983; D. MacLein, 1993); в границах концепции авторитарной индивидуальности (E. Frenkel-Brunswik, 1949; T. Adorno et al., 1950); концепции функционально-уровневой регуляции принятия интеллектуальных решений (Т.В. Корнилова, 2003); идеи стилевого подхода, развиваемой в трудах K. Goldstein and V. Scheerer (1941), H. Werner (1946), R. Gardner et al. (1960), H. Witkin and D. Goodenough (1954, 1982), J. Kagan (1966), M. Grimley et al. (2008), И.Г. Скотниковой (1993, 1998), И.Г. Шкуратовой (1994), А.В. Либины (1998), М.А. Холодной (1996, 2000, 2002).

В теоретико-методическом ракурсе представляется возможным опереться на позицию Г.У. Солдатовой (2008), обосновавшей важность изучения толерантности к неопределенности в аспекте личностной устойчивости, а также исследовать ее как интегральное образование личности с выявленными корреляциями с факторами Большой пятерки и готовности к риску, с креативностью, индивидуально-стилевой регуляцией мышления, со стратегиями совладания.

Организация и методы исследования. Главной экспериментальной базой в нашем исследовании выступило Федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации» (далее – Академия). Общее число обследованных составило более 500 человек – слушателей факультета подготовки руководителей (начальников) территориальных органов МВД России (далее – факультет), обучающихся на первом и втором курсе по программам магистратуры 38.04.02 – менеджмент, 38.04.03 – управление персоналом, 38.04.04 – государственное и муниципальное управление, 40.04.01 – юриспруденция. Исследование осуществлялось в три этапа.

В качестве основного метода исследования выступили Калифорнийский личностный опросник СРІ, анкетирование, стандартизированная беседа. Для обработки полученных данных применялось автоматизированное рабочее место с программным обеспечением «Мультипсихометр», а также использовался пакет программ Microsoft Excel 2013.

Научная новизна работы заключается в изучении конструкта «толерантность к неопределенности» в тесной взаимосвязи с иными психологическими феноменами и непосредственно процесса толерирования руководителями территориальных органов внутренних дел неопределенности и построения актуальных управленческих моделей поведения при принятии решений.

Практическая значимость исследования состоит в изучении конструкта толерантности к неопределенности руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации, на основе которого выявлены как личностные свойства (нервно-психическая устойчивость, уровень саморегуляции, склонность к риску и др.), так и профессионально важные качества (прогностические способности, уровень развития управленческого потенциала) руководителей с разным уровнем толерантности к неопределенности. Выявленные закономерности позволят не только спрогнозировать модель поведения руководителей в ситуациях неопределенности, но и осуществлять подбор современных управленцев/руководителей на замещение вышестоящих вакантных должностей разного уровня и должностного статуса из числа руководителей ОВД России.

Структура и объем работы. Пособие состоит из введения, двух глав, анализа и обсуждения результатов, выводов, списка литературы, а также приложений. Общий объем (без приложений) составляет 79 страниц.

Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения толерантности к неопределенности руководителей органов внутренних дел Российской Федерации

1.1. История ввода в научный оборот и изучения конструктов «толерантность к неопределенности» и «интолерантность к неопределенности» в зарубежной и отечественной науке

Одной из психологических характеристик личности является преодоление неопределенности

Т.В. Корнилова

На Западе конструкт «толерантность к неопределенности» начал изучаться более полувека назад. Исследования феномена ТН производились в различных сферах жизнедеятельности. Однако в отечественной психологической науке, как мы писали ранее, он стал освещаться лишь в 90-е годы прошлого столетия. Первая серьезная работа вышла в свет в 1998 г. Это было диссертационное исследование Е.Г. Луковицкой на тему «Социально-психологическое значение толерантности к неопределенности» [40].

Сегодня термин, понятие, конструкт «толерантность к неопределенности» достаточно плотно вошел в обиход, что подтверждает большое количество работ (статей, книг, монографий, учебных пособий), где так или иначе затрагивается феномен ТН. Необходимо также отметить, что конструкт ТН рассматривается в разных отраслях наук: философии, педагогике, акмеологии и, конечно же, в психологии. В нашей работе мы рассмотрим все отрасли изучения данного феномена, однако более детально проработаем этот конструкт именно в психологической науке.

Прежде чем приступать к раскрытию понятия/термина «толерантность к неопределенности», отметим, что в зарубежных источниках данный конструкт имеет сокращение и обозначается как ТН и ИТН, если речь идет об интолерантности к неопределенности. Мы не станем отступать от принятого ранее сокращения ТН и далее в работе будем его придерживаться.

Как мы уже отмечали, написано достаточно много работ, статей, в которых отражено становление и зарождение конструкта ТН. В данном параграфе мы кратко осветим становление конструкта/феномена в отечественной и зарубежной литературе.

Как известно, слово «толерантность» в переводе с латинского означает «терпение, терпеливость»[12, с. 75].

Одной из первых работ, на которую мы бы хотели обратить внимание и в которой достаточно хорошо отражено направление изучения данной проблематики в целом и конструкта в частности, стала статья И. Н. Леонова «Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта»[31]. В этой статье автор, ссылаясь на отечественных и зарубежных исследователей, обращается к истокам его появления и раскрывает не только историю становления конструкта, но и понятийный аппарат с нескольких позиций/направлений: толерантность к неопределенности как черта личности, толерантность к неопределенности как динамическая характеристика. Но обо всем по порядку.

В начале статьи автор останавливается на неопределенности как таковой (во введении мы специально назвали наиболее известных отечественных ученых, исследующих проблему неопределенности). В качестве разъяснения термина «неопределенность» он приводит высказывание зарубежного ученого R.W. Norton [72], который на анализе статей «выделил восемь различных **категорий неопределенности**: множественность суждений; неточность, неполнота и фрагментированность; вероятность; неструктурированность; дефицит информации; изменчивость; несовместимость и противоречивость; непонятность»[31, с. 43].

И. Н. Леонов, проведя анализ зарубежных источников, предлагает три подхода к исследованию этого феномена: «Толерантность к неопределенности как черта личности; толерантность к неопределенности как ситуационно-специфичная установка; толерантность к неопределенности как метакогнитивный процесс и навык»[31, с. 44]. Тем не менее он замечает, что чаще всего ТН расценивается как **черта личности**.

Данная статья для нас интересна и тем, что в ней, помимо конструкта ТН, присутствует конструкт ИТН, имеющий свой категориальный аппарат, свое определение и смысловое значение. E. Frenkel-Brunswik стала первым зарубежным ученым, который предложил разные оценки разграничения ТН/ИТН, хотя многие иностранные авторы практически не разграничивают ТН/ИТН. Более подробное разграничение конструкта ТН и ИТН представлено в следующем параграфе.

Далее автор ссылается на S. Budner и его работу «Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable»[60], указывая, что уже в 1962 г. S. Budner «выделил следующие признаки неопределенной ситуации: новизна; сложность; неразрешимость»[31, с. 45].

Немного позже, в 1865 г., произведя анализ сложившихся взглядов к конструкту ИТН, S. Bochner в работе «Defining Intolerance of Ambiguity»[59] отмечает, что феномен ИТН имеет, по меньшей мере, два значения: представленного в виде «базового феномена» и «перцептивного аппарата» личности[31, с. 45]. Следовательно, S. Bochner выделил первичные и вторичные характеристики интолерантной к неопределенности личности.

Итак, ***ТН как черта личности***

В 1950 г. после публикации работы «The Authoritarian Personality»[57] D.T. Kenny и R. Ginsberg в своей работе «The specificity of intolerance of ambiguity measures» (1958)[67] отмечают, что в научных источниках нет четкого подтверждения, что ТН действительно является базовой чертой личности. Подтверждение можно найти и в статье И. Н. Леонова[31].

В 1967 г. R.J. Hallman, в 1970 г. A.P. MacDonald, в 1975 г. R.W. Norton и J. Sidanius в 1978 г. в своих работах сходятся в едином мнении и «считают ТН базовой чертой личности»[31, с. 46].

В 1982 г. N.G. Rotter и A.N. O'Connell в труде «The relationships among sex-role orientation, cognitive complexity and tolerance for ambiguity»[75] тоже указывают, что ТН – это черта личности[31]. Чуть позже другие исследователи все же расширили значение конструкта ТН/ИТН и выявили у него более специфические качества. Например, J.J. Ray в 1987 г. издал труд «Intolerance of ambiguity among psychologists: A comment on maier and lavrakas»[74], где характеризовал ИТН как ситуационно-специфичную переменную, используя которую надо принимать во внимание особенности этого инструментария[31].

Конструкт ТН как черта личности находил свое подтверждение и у других зарубежных авторов, таких как С.М. Ely(1989), S.M. Anderson и А. Н. Schwartz(1992).

И. Н. Леонов, обратившись к работе 1993 г. D.L. McLain, отмечает, что здесь ТН позиционируется как черта личности. Затем автор работы «выделяет три ее аспекта: восприятие новых, сложных и/или неразрешимых ситуаций как источников угрозы (вслед за S. Budner); связь ТН с авторитаризмом и предрассудками (вслед за E. Frenkel-Brunswick); избегание признания неопределенности и суждение о вероятных событиях при недостаточно ясных условиях на основе своего прошлого опыта, вслед за Ellsberg»[31, с.46].

Несколько иной взгляд на конструкт ТН и ИТН ученых XXI века.

В 2000 г. в статье «Ambiguity intolerance and support for valuing diversity interventions»[61] С.С. Chen и R. Hoijberg «говорят о ТН как личностной переменной»[31, с. 46].

В 2003 г. в свет выходит работа «Investigating effects of tolerance-intolerance of ambiguity and the teaching of public relations writing: A quasi-experiment»[76], а ее авторы, L. M. Sallot и L. J. Lyon, берут за образец ТН как черту личности, рекомендованную Е. Frenkel-Brunswik и S. Budner, и уверены в том, что эта черта всегда будет стабильной во времени[31, с. 46].

S. Bakalis и T. Joiner в исследовании «Participation in tertiary study abroad programs: the role of personality»(2004)[58] назвали ТН в числе устойчивых характеристик (черт) личности, оказывающих влияние на взаимодействие с окружающими и поведение в разных ситуациях[31, с. 47].

F. Hartmann в 2005 г. написал статью «The effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures»[66], назвав в ней ТН индивидуальной характеристикой[31, с. 47].

В 2007 г. P. G. Clampitt и M. L. Williams произвели анализ работы «Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty» (2005) [62] и также отнесли ТН к личностным чертам[31, с. 47].

Ссылаясь в 2008 г. на статью E. V. Våpenstad «The ambiguity of the psychoanalytic situation and its relation to the analyst's reverie»[80], F. Zenasni сделал вывод о том, что в ней ТН/ИТН, как правило, предстает перед читателем как личностная черта[31, с. 47].

В статье «Personality predictors of extreme response style»[71], опубликованной в 2009 г., B. D. Naemi с соавторами указывают на ТН как на стабильную черту личности[31, с. 47].

В 2010 г. в совместной статье «The tolerance for ambiguity scale: Towards more refined measure for international management research»[79] J. L. Herman с соавторами пишет о ТН как об «индивидуальной тенденции», зависящей от контекста[31, с. 47].

В том же году в статье «Relationships between measures of I – and D-type curiosity, ambiguity tolerance, and need for closure: An initial test of the wanting-liking model of information-seeking»[69] J. Litman описывает ТН как установку[31, с. 47].

Нельзя оставить без внимания и совместную работу 2010 г. M. Trottier, W. Roberts, I. Drmic, S. W. Scherer, R. Weksberg, C. Cytrynbaum, D. Chitayat et al. «Parents' perspectives on participating in genetic research in autism»[73], в которой соавторы называют ТН базовой чертой личности.

В. Т. Hazen с соавторами в статье «The role of ambiguity tolerance in consumer perception of remanufactured products» (2012) [79] тоже называет ТН чертой личности[31, с. 47]. С ним солидарен D. Zhu

в публикации 2012 г. «When do people feel more risk? The effect of ambiguity tolerance and message source on purchasing intention of earthquake insurance»[81], на что указывает И. Н. Леонов.

Завершив анализ работ зарубежных авторов, И. Н. Леонов отмечает: «Рассмотрение ТН как черты личности предполагает взгляд на данный конструкт как стабильный во времени, изменяющийся лишь под воздействием нового опыта или целенаправленной активности самого субъекта»[31, с. 47].

Еще один важный момент при исследовании ТН, на что обращают внимание российские ученые, – это связь ТН как индивидуальной черты и родового понятия «толерантность» (М. С. Мириманова и А. С. Обухов, 2001 [41], Н. И. Петрова, 2002)[44, с. 254].

Обратившись к диссертационной работе Е. Г. Луковицкой (1998), И. Н. Леонов пишет: «Подобная модель позволяет объяснить ситуативную специфичность актуализации ТН, а также несогласованность данных, получаемых при разных методиках измерения ТН. Так, в соответствии с утверждениями Е. Г. Луковицкой, они измеряют разные аспекты данной социально-психологической установки»[31, с. 47].

А. Н. Леонов, анализируя работу А. В. Карпова 2005 г. «Психология менеджмента»[10], полагает, что А. В. Карпов вносит в конструкт ТН способности к снятию неопределенности[31, с. 47].

Завершая рассмотрение конструкта ТН в качестве черты личности, И. Н. Леонов делает основной вывод: «Термин «толерантность/интолерантность к неопределенности», как иноязычный, при переводе на русский язык порождает новые значения и утрачивает важные изначальные (в силу полисемантической как русскоязычного понятия «неопределенность», так и англоязычных «ambiguity» и «uncertainty»). Интеграция нового понятия осуществляется в определенном социальном и научном контексте, что также накладывает отпечаток на использование данного конструкта»[31, с. 47].

Еще одно направление изучения конструкта, содержащееся в анализируемой статье, – «толерантность к неопределенности» как динамическая характеристика. И здесь необходимо указать таких авторов, как А. Furnham и Т. Ribchester (1995)[64], V. DeRoma, K. Martin, M. L. Kessler(2003)[63], K. Merenluoto и E. Lehtinen(2004) [60], M. S. Lane и K. Klenke(2004) [68].

Считаем целесообразным осветить изучение конструкта ТН начала XXI века (с 2000 по 2010 год), которое хорошо отражено в диссертационном исследовании М. Н. Юртаевой «Когнитивно-

стилевые и личностные характеристики толерантности к неопределенности»[54, с. 5].

Так, N. Nelissen, P. DeGoede (2003); J. Straussetal (2003); M. Lane и K. Klenke (2004) изучали конструкт в контексте разнообразия, неуверенности и стресса.

В своем диссертационном исследовании М. Н. Юртаева проанализировала конструкт ТН в таких областях, как культура и социум, менеджмент, образование и психологическое здоровье[54, с. 9].

М. Н. Юртаева делает промежуточный вывод о том, что «понятие толерантности к неопределенности обозначает когнитивную характеристику, перцептивный и познавательный процесс, что отличается от ранних его трактовок, связанных с пониманием конструкта как устойчивой личностной черты»[54, с. 9].

Итак, достаточно четко определена позиция по отношению к толерантности к неопределенности, подчеркивающая, что в методологическом плане эта категория не была «новостью» для отечественной психологии (В.П. Зинченко, 2007; Т.В. Корнилова, 2006,2010)[54, с. 10].

В заключение своего диссертационного исследования М. Н. Юртаева делает несколько выводов; отметим лишь те, которые являются значимыми для нашего исследования:

«1. Толерантность к неопределенности – комплексный феномен, представленный взаимосвязями когнитивно-стилевых и личностных характеристик.

...3. Феномен толерантности к неопределенности представлен несколькими взаимосвязанными составляющими, лежащими в основе соотношения характеристик толерантности к неопределенности: «непредубежденность», «непринятие неопределенности и риска», «угроза Я», «полезависимость»[54, с. 25–26].

В данном параграфе, ссылаясь на ряд статей, в частности на статью И. Н. Леонова «Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта»[31, с. 43–52] и диссертационное исследование М. Н. Юртаевой «Когнитивно-стилевые и личностные характеристики толерантности к неопределенности»[54], автор осветил разные истоки в становлении конструктов толерантности и интолерантности к неопределенности. Анализ современных работ/статей представлен в параграфе 1.3.

1.2. Методологические основы изучения конструктов «толерантность к неопределенности» и «интолерантность к неопределенности», их связей с другими личностными феноменами

Толерантность к неопределенности – один из ключевых ресурсов личности при преодолении стрессовых ситуаций.

Е.Н. Львова, О.В. Митина, Е.И. Шлягина

Прежде чем переходить к анализу литературы для раскрытия методологии в понимании феномена ТН и ИТН, необходимо дать определение данного конструкта.

Впервые, как мы уже отмечали, конструкты толерантности и интолерантности к неопределенности ввела в обиход Э. Френкель-Брунsvик (E.Frenkel-Brunswick) в 1948–1949 гг. По ее мнению, интолерантность к неопределенности – это «тенденция человека приходить к решениям по типу «черное–белое», принимать поспешные решения, зачастую не учитывая реального положения дел, и стремиться к очевидному и безусловному принятию или отторжению в отношениях с другими людьми»[65].

Обратившись к словарю, можно подчеркнуть, что «толерантность» – от лат. *tolerare* – терпеть, переносить, выносить, привыкать[49], т. е., иными словами, толерантность – это терпимость; в свою очередь, интолерантность – это нетерпимость, непереносимость. Необходимо также отметить, что толерантность, так же как и интолерантность, используется в разных науках: медицине (психиатрии и наркологии), математике, экономике, социологии, биохимии, ряде других наук и, соответственно, в каждой из них имеет свое терминологическое определение.

В отечественную психологическую науку конструкт ТН пришел от зарубежных ученых. Примечательно, что в отечественной психологии термин «толерантность к неопределенности» имеет несколько неоднозначный и размытый характер, в отличие от зарубежных источников. Однако и иностранные авторы с момента зарождения термина сталкивались с целым рядом проблем, которые хорошо отражены в статье Т.В. Корниловой (2009), в которой она апробирует новый опросник толерантности-интолерантности к неопределенности[12].

В качестве раскрытия конструкта ТН Т.В. Корнилова в своей статье ссылается на определение зарубежного ученого R.J. Hallman и его работу «The Necessary and Sufficient

Conditions of Creativity»[12, с. 74]. Т.В. Корнилова разъясняет значение данного понятия ТН в российских научных работах, обращаясь к статье Г.У. Солдатов «Введение. Толерантность: психологическая устойчивость и нравственный императив»[12, с. 74].

Далее в своей статье Т.В. Корнилова пишет об Э. Френкель-Брунsvик, которая одна из первых ввела изучаемый нами конструкт ТН и ИТН.

Интересна статья Т.В. Корниловой и потому, что автор поэтапно изложил становление конструкта в различных исследованиях. Так, одним из первых термин использовался в исследованиях мышления, после чего сложился конструкт толерантности мышления. Далее автор ссылается на опубликованную в 2002 г. работу Р. Стернберга, который ввел компонент толерантности к неопределенности в концепте «мудрости»[45]. Позднее автор обращается к зарубежным источникам, где термин ТН переводится как субъективная неопределенность или неуверенность[9].

Далее, прежде чем перейти к описанию и интерпретации «нового опросника», Т.В. Корнилова проводит достаточно подробный анализ работ зарубежных и отечественных ученых, которые легли в основу апробации ее опросника.

Итак, доктор психологических наук, профессор Т.В. Корнилова изложила материалы своего исследования проблемы в статье, где содержится апробация и генерализация на русскоязычной выборке шкал ТН, ИТН и МИТН (межличностной интолерантности к неопределенности), установлены латентные переменные, с которыми связаны эти три шкалы и с помощью которых можно измерить такие личностные свойства, как готовность к риску, принятию решения, использование интуиции, которые легли в основу создания нового опросника толерантности-интолерантности к неопределенности.

Подводя промежуточный итог, с уверенностью можно сказать, что в отечественной психологической науке ТН и ИТН имеют не только разное определение, но смысловое значение. В нашей работе мы будем придерживаться такого же мнения.

Попытку более детально разграничить два конструкта (ТН и ИТН) предприняла Юлия Байрак в журнале «PsychoSearch», опубликовав статью 16 августа 2017 г. под названием: «Толерантность к неопределенности»[50]. Автор в своей статье для разделения двух указанных терминов приводит таблицу, в которой разграничивает ТН и ИТН, опираясь на основные их характеристики и отличия:

Показатель	Толерантность к неопределенности (ТН)	Интолерантность к неопределенности (ИТН)
Действия в условиях неопределенности	Поиск решений, ответов, способов решить ту или иную задачу несмотря на неопределенность. Принятие решений с учетом изменчивости и противоречивости контекста	Растерянность, «ступор», неспособность действовать в отсутствие четких ориентиров. Попытки добиться максимальной ясности во что бы то ни стало, избегание неопределенности
Восприятие будущего	Как возможность получить новый опыт, вызывающая чувство предвкушения, энтузиазма. Возможность делать выбор, развиваться, расти	Как источник дискомфорта и потенциальных опасностей, вызывающий чувство страха, тревоги и неуверенности
Восприятие жизни в целом	Многомерное. Способность учитывать влияние разных факторов на один и тот же процесс или объект. Построение многофакторных моделей при анализе предметов и явлений	Черно-белое, одномерное. Неготовность принять реальность во всей ее неоднозначности и сложности. Отвержение того, что не вписывается в жестко заданную модель
Восприятие шаблонов и образцов	Неприятие готовых решений и необходимости действовать только по шаблону. Готовность к творчеству, экспериментам и импровизации	Потребность в шаблоне, образце, готовом алгоритме решения той или иной задачи
Восприятие принимаемых решений	Каждое решение – лишь предположение относительно того, как лучше действовать. Предположение может оказаться неверным, и тогда всю стратегию придется пересматривать. Но это не вызывает страха	Каждое решение воспринимается как переломный момент, после чего сложно будет вернуться и сделать «другой ход». Ценность решения завышена, что дополнительно осложняет сам процесс принятия решения

Отношения с окружающими	Признание того, что другой человек неподконтролен и независим, от него невозможно требовать каких-либо гарантий и вечного исполнения однажды принятых на себя обязательств. Способность узнавать другого человека только до той степени, которую этот человек может и хочет обеспечить. Умение соблюдать границы в отношениях	Потребность достигнуть в любых отношениях максимальной ясности, четкости и однозначности. Неприятие недосказанности. Потребность знать о другом человеке как можно больше, иногда непринятие права другого на личное пространство. Сложности с соблюдением границ в отношениях
---------------------------------------	--	---

Необходимо также отметить, что попытки разделения конструктов ТН и ИТН предпринимались учеными и ранее. В качестве примера приведем статью А. И. Гусева «Толерантность к неопределенности: проблематика исследований»[5].

Обратимся к другим отечественным и зарубежным ученым, проанализируем их позиции к конструктам ТН и ИТН и на основе их мнения дадим еще несколько определений.

Д. А. Леонтьев в статье «Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности»[47], ссылаясь на мнения зарубежных и отечественных авторов, дает следующее определение: «Толерантность к неопределенности – нейтральное или позитивное отношение субъекта к неопределенным ситуациям – незнакомым, сложным, изменчивым, неоднозначным (Гусев, 2011; Осин, 2010; Frenkel-Brunswick, 1949)»[47, с. 86].

В некоторых работах представлены связи толерантности к неопределенности с психологическим благополучием человека и его удовлетворенностью работой: если он обладает низкой толерантностью к неопределенности, то это означает его подверженность влиянию стресса, желание избежать риска и большую чувствительность к негативной обратной связи от коллег (Furnham, Ribchester, 1995) [64].

Обращает на себя внимание статья Е. Ю. Зотовой «Современные исследования толерантности к неопределенности в зарубежной психологии» [7], в которой автор представила обзор статей зарубежных исследований, а точнее, описала некоторые направления и течения в вопросе изучения ТН.

Е. Ю. Зотова указывает в своей статье: «Е. Френкель-Брун-вик установила свою модель, или теорию, ТН как «эмоциональную и перцептивную личностную переменную». Она пришла к выводу о том, что отрицание эмоциональной амбивалентности и нетолерантности к когнитивной неопределенности – это различные аспекты того, что может быть единой характеристикой[7, с. 148].

Интересна статья Е. Ю. Зотовой и потому, что автор на основе исследований зарубежных авторов описывает конструкт ТН с разных сторон – толерантность к неопределенности как основа для творчества, толерантность к неопределенности и отношение к обучению, толерантность к неопределенности и структурированность обучающего процесса, кластер ТН: модифицированная социальная модель лидерства в ситуации неопределенности, а также важность ТН в расчетной деятельности на национальном уровне. В результате описана связь конструкта ТН с креативностью.

Следующая работа, на которую мы бы хотели обратить внимание и которая раскрывает определение ТН, – статья М. Н. Юртаевой, Н. С. Глуханюк «Психологические характеристики толерантности человека к неопределенности»[56]. Авторы статьи пишут: «Толерантность к неопределенности – это тенденция воспринимать неопределенные ситуации как желательные. В свою очередь, интолерантность к неопределенности – восприятие неопределенных ситуаций как источника угрозы»[56, с. 51]. Мы не случайно обратились к работе этих авторов, ведь они представили в ней читателю обнаруженные ими противоречия в понимании феномена[56, с. 51].

Делая следующий промежуточный вывод, с уверенностью можно сказать, что выбор каждого человека зависит от его личности, личностных свойств, характера, совести, склонности к риску, интеллектуальных черт, уровня воспитания и воспитанности и ряда других личностных свойств, которые заложены в каждой личности и каждом человеке. Значит, фактически любой выбор – это не случайность, а внутренняя реакция на ситуацию.

В нашей работе мы уже не раз упоминали тот факт, что в зарубежной литературе присутствуют некоторая неясность и неоднозначность в понимании конструкта ТН. Однако в отечественной психологической науке все намного сложнее...

Прежде всего, как отражено в статье И. Н. Леонова, это связано и со множественностью трактовок данного термина, и с отсутствием адекватного понятия в российской психологии[31, с. 50].

Нельзя оставить без внимания и работу В. П. Зинченко «Толерантность к неопределенности: новость или психологическая традиция», вышедшую в свет в 2007 году. В ней встречается такое автор-

ское высказывание: «В психологии всегда фиксировался разброс параметров...»[6]. И именно на данной статье мы остановимся более подробно.

Сразу возникает вопрос: «А так ли плоха эта ситуация неопределенности?» Ведь если такие ситуации возникают везде и повсеместно, значит, они преследуют какую-то определенную цель и играют конкретную роль в жизни каждого человека. Вывод напрашивается сам: по-настоящему человек живет тогда, когда делает выбор! В.П. Зинченко пишет: «Там где выбор, там и сравнение... А сравнение предполагает рефлексивный акт соизмерения ситуации и возможностей действия в ней»[6,с. 12].

Сами того не желая, мы затронули внутренние интрапсихические механизмы действия и реагирования человека в неопределенных ситуациях. Следовательно, существуют способы преодоления неопределенности. Давайте попробуем разобраться в этом вопросе более подробно. Итак, как мы писали выше, к первому способу можно отнести ситуацию выбора. Но любой выбор подталкивает человека к действию, а действие рождает деятельность. Исходя из этого, деятельность в целом – это еще одна единица к преодолению неопределенности. В подтверждение приведем слова В.П. Зинченко: «Категория деятельности в известных пределах успешно несет функцию объяснительного принципа в психологии»[6, с. 14]. Но любая деятельность должна иметь какой-то смысл. Соответственно, смысл является еще одной единицей в борьбе с неопределенностью. Но смысл, как пишет В.П. Зинченко,«...одно из самых неопределенных значений в психологии»[6, с. 15]. «Означение смысла – лишь половина дела, за которой необходима следующая фаза – рефлексивное осмысление полученного результата, т. е. осмысление значения....»[6, с. 15].

Естественно, состояние осмысления происходит в сознании человека, т. е. сознание выступает еще одной единицей. В.П. Зинченко пишет: «Разум – наиболее эффективное средство борьбы с неопределенностью... В нем слишком большое место (и время) занимают сомнения, рефлексия, колебания, лень. Между прочим, он для этого и предназначен»[6, с. 16].Что касается цитаты «хорошо бы вместе сердцем», то наше предположение заключается в том, что для «сердца» характерно выражение чувства, которое, на наш взгляд, выступает еще одной единицей... Чувство, разум, сознание наталкивают на следующую единицу: творческую деятельность, появляющуюся автоматически. Нельзя оставить без внимания волю человека, которая априори выступает «средством минимизации неопределенности»[6, с. 17]. И, конечно же, у любого человека при-

сутствует внутреннее чутье – интуиция, за счет которой, по большей части, мы и совершаем тот или иной выбор и принимаем определенное решение, иногда даже в самых неопределенных ситуациях. Но, помимо выбора, сравнения, существуют другие движущие силы.

Сегодня все блага, которыми пользуется человек в современном XXI веке, невозможны без достижений науки, а, как известно, любая наука стремится к точности. Однако и в науке не всегда все идет ровно и гладко, случаются колебания, своего рода «качели» – от каких-либо четких и ясных фактов до полной неизвестности и пустоты, т. е. от определенности до неопределенности. В подтверждение наших слов вновь обратимся к статье В. П. Зинченко и приведем несколько цитат/утверждений касательно толерантности к неопределенности: «...В случае неопределенности и определенности задача науки состоит в том, чтобы преодолевать неопределенность и с сомнением относиться к достигнутой определенности, понимать ее временный и неустойчивый характер, помнить известное правило: наши теории нужны лишь до тех пор, пока их не сменяют другие, лучшие теории...» [6, с. 10]. Еще более неоднозначно это происходит в психологии. И далее В. П. Зинченко отмечает: «Ведь на самом деле настоящей определенности в психологии никогда не было, так что нечему было кончаться, более того, неопределенность в психологии выступала значительно явственнее, чем в других науках... В психологии всегда фиксировался разброс параметров...» [6, с. 7].

В завершение параграфа отметим, что в нашем исследовании мы будем придерживаться понимания конструкта, которое предложила Т. В. Корнилова в 2010 г., а рассмотрели его подробно в своей статье М. Е. Ковалева с соавторами: «Толерантность к неопределенности является многомерным конструктом генерализованного личностного свойства, заключающегося в стремлении к изменениям, новизне, оригинальности, в предпочтении более сложных задач, в способности действовать самостоятельно и выходить за рамки ограничений» [4, с. 147].

1.3. Анализ отечественных исследований по толерантности к неопределенности менеджеров гражданских организаций и руководителей силовых и правоохранительных органов

Разум – наиболее эффективное средство борьбы с неопределенностью

В.П. Зинченко

Толерантность к неопределенности, как мы писали выше, не является новым феноменом, и на эту тему существует целый ряд опубликованных работ как в России, так и за рубежом. В данном параграфе мы остановимся и кратко перечислим работы отечественных ученых, касающиеся становления конструкта «толерантность к неопределенности».

В отечественной науке такие ученые, как Т. В. Корнилова, которая не только опубликовала ряд статей и апробировала «Новый опросник толерантности-интолерантности к неопределенности», но и со своими учениками, последователями внесла огромный вклад в раскрытие феномена ТН и ИТН, заложив глубокий пласт для дальнейших исследований в данном направлении. Так, в 2018 г. под ее руководством Е. В. Краснов защитил кандидатскую диссертацию по психологии на тему «Эмоциональный интеллект в личностной регуляции принятия решений»[26]. Для демонстрации актуальности конструкта мы перечислим несколько известных статей Т. В. Корниловой, часть из которых были написаны и опубликованы в соавторстве и под руководством автора: «Принцип неопределенности в психологии: основания и проблемы»[15], «Толерантность к неопределенности и интеллект как предпосылки креативности»[20], «Креативность и толерантность к неопределенности как предикторы актуализации эмоционального интеллекта в личностном выборе»[14], «Толерантность к неопределенности и креативность у преподавателей и студентов»[19], «Ригидность, толерантность к неопределенности и креативность в системе интеллектуально-личностного потенциала человека»[17], «Толерантность к неопределенности и эмоциональный интеллект при принятии решений в условиях подсказки»[21], «Эмоциональный интеллект и толерантность к неопределенности как предикторы результативности деятельности военных руководителей»[24], «Кросс-культурное исследование индивидуальных особенностей принятия решений и толерантности к неопределенности у российских и азербайджанских студентов»[11], «Совладание с неопределенностью: связи с эмо-

циональным интеллектом, готовностью к риску и рациональностью»[18], «Триада «толерантность к неопределенности – эмоциональный интеллект – интуитивный стиль» и самооценка креативности у лиц творческих профессий»[13]; нельзя также оставить без внимания статью «Апробация русскоязычного варианта полного опросника С. Эпстайна «рациональный-опытный» (Rational-ExperientialInventory)»[16].

Важны и такие работы, как статья Ю. В. Красавцевой, Т. В. Корниловой «Свойства темной триады в регуляции стратегий принятия решений (на материале игровой задачи Айова – IGT)»[23]; не менее значимой является работа Т. В. Корниловой, М. А. Чумаковой «Шкалы толерантности и интолерантности к неопределенности в модификации опросника С. Баднера» [22]. Несомненной классикой считается работа Т. В. Корниловой, опубликованная в 2010 г., «Новый опросник толерантности-интолерантности к неопределенности»[12].

Т. В. Корнилова внесла огромный вклад в развитие конструкта ТН. Помимо этого, автор с коллегами опубликовали и апробировали ряд других опросников, таких как: Мельбурнский опросник принятия решений, опросник С. Баднера на русскоязычных выборках[22], русскоязычный вариант полного опросника С. Эпстайна «Рациональный-опытный» (Rational Experiential Inventory) [16], модифицированный тест ICAR на русскоязычных выборках [46] и др.

Не меньший интерес вызывают работы учеников Т. В. Корниловой, в частности Е. В. Краснова, опубликовавшего статью «Личностные свойства и интеллект как предикторы принятия решений в игровых стратегиях Айова-теста (на выборке военных руководителей)»[23].

Нельзя не сказать о некоторых работах менее известных авторов (но не по вкладу в раскрытие конструкта ТН). Так, заслуживает внимания ряд работ М. Н. Юртаевой (некоторые из них были написаны и опубликованы в соавторстве): статья в соавторстве с Н. С. Глуханюк «Психологические характеристики толерантности человека к неопределенности»[56, с. 50–59], статьи «Исследование когнитивных и личностных особенностей толерантности к неопределенности»[53, с. 71–78], «Эффекты когнитивных стилей на проявление личностных характеристик толерантности к неопределенности»[55, с. 214–219], «Психологические характеристики толерантности человека к неопределенности» [56]. Отметим, что в 2011 г. в Екатеринбурге М. Н. Юртаева защитила диссертационное исследование на соискание ученой степени кандидата психологиче-

ских наук на тему «Когнитивно-стилевые и личностные характеристики толерантности к неопределенности»[54].

Не менее значимый вклад в понимание конструкта ТН в отечественной психологической науке внесли работы И. Н. Леонова, который опубликовал ряд статей: «Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта» [31], «Влияние толерантности к неопределенности на стратегии совладающего поведения у менеджеров»[28], «Особенности проявления толерантности к неопределенности и локуса контроля у студентов-первокурсников и руководителей»[30], «Гендерные особенности влияния толерантности к неопределенности на стратегии преодоления стрессовых ситуаций у студентов-первокурсников»[29]. Отметим, что И. Н. Леонов защитил диссертационное исследование в 2015 г. на тему «Влияние толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителя»[27].

Помимо трудов Т. В. Корниловой, конструкт «толерантность к неопределенности» находит свое отражение в работах знаменитого российского ученого-психолога Д. А. Леонтьева, например, в коллективной монографии «Личностный потенциал: структура и диагностика»[34, с. 511–546]под редакцией Д. А. Леонтьева (2011). В работе изучается проблема процесса выбора в зависимости от параметров личного потенциала. Автор отмечает: «Готовность к выбору и удовлетворенность выбором определяется такими ключевыми характеристиками ЛП, как жизнестойкость, локус каузальности, самодетерминация, толерантность к неопределенности, витальность и самооффективность» [34, с. 514].

Изложенное наводит на мысль о том, что одной из составляющих ядра личности является его потенциал, а точнее, личностный потенциал, который включает в себя разные параметры, среди которых находится и толерантность к неопределенности. Отметим, что Д. А. Леонтьев в большинстве собственных исследований и исследований своих учеников уделял внимание другому параметру – параметру выбора. В подтверждение наших слов и в качестве примера приведем диссертационное исследование одной из учениц Д. А. Леонтьева Фам Анны Хунговны на тему «Индивидуальные особенности выбора в ситуациях различной значимости»[51], защищенное в 2014 году. Интересен один из выводов этой работы: «Выборы, совершаемые в ситуациях разной значимости, связаны с различными характеристиками личности. «Судьбоносный» выбор коррелирует с толерантностью к неопределенности, в то время как «повседневный» выбор не коррелирует с толерантностью к неопределенности»[51, с. 141].

Однако в исследованиях Д. А. Леонтьева были затронуты и другие параметры. Так, известны такие статьи автора, как «Вызов неопределенности как центральная проблема психологии личности»[32], где «признание неопределенности является фундаментальным условием бытия. Признание неопределенности и толерантность к ней выступает условием и признаком психологической зрелости и здоровья»[32, с. 2]; в статье «Саморегуляция, ресурсы и личностный потенциал»[39] обосновано понятие личностного потенциала как потенциала саморегуляции. Кроме того, несколько ранее опубликованы статьи «Психология выбора. Часть I. За пределами рациональности»[36], где «содержится теоретический анализ современного состояния проблемы выбора в психологии» [36, с. 5], и «Психология выбора. Часть II. Личностные предпосылки и личностные последствия выбора» [37], в которой «продолжается теоретический анализ современного состояния проблемы выбора в психологии» [37, с. 56]. В совместной с ученицей статье «Индивидуальные стратегии выбора за пределами планирования и принятия решения» [52] написаны следующие строки: «...совершение выбора, или переход от принятия решения к действию, происходит в момент взятия на себя ответственности за выбор» [52, с. 45]. В статье Д. А. Леонтьева «Понятие мотива у А. Н. Леонтьева и проблема качества мотивации»[35]«подробно рассмотрено соотношение мотива, цели и смысла в структуре мотивации и регуляции деятельности»[35, с. 3].Статья «Картина мира как действенный фактор развития человека и общества. Картина мира и мировоззрение»[33] является площадкой, где «обсуждается соотношение понятий «картина мира», «мировоззрение» и «образ мира». Поставлена проблема выявления устойчивых индивидуальных характеристик восприятия и переработки информации в процессе совладания с неопределенностью мира»[33, с. 12].

Кроме того, опубликованы совместные статьи Д. А. Леонтьева: «Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности», в которой «...авторы выделяют ряд нерешенных проблем в области неопределенность «объекта» действия личностных ресурсов и критериев их эффективности»[47, с. 85]; «Переживания в разных видах деятельности: временная динамика и содержательная валидность»[43], «направленная на проявление статуса понятия «переживание в деятельности»»[43, с. 48].

Большое значение для изучения затронутых проблем имеет статья Д. А. Леонтьева «Развитие личности в норме и в затрудненных условиях»[38], в которой приводится следующий вывод: «дефицит

определенной категории ресурсов развития требует повышенной мобилизации остальных ресурсов и повышает меру усилий, которую приходится прикладывать индивиду для достижения целей развития»[38, с. 97].

Интересна и статья Е. В. Краснова «Связь интеллекта и личностных свойств с когнитивными репрезентациями риска у военных руководителей среднего звена». В работе «получены данные о том, что военные с более высокими показателями по эмоциональному интеллекту, как и лица с высокой личностной готовностью к риску, демонстрируют снижение оценок риска, т. е. проявляют неоправданный оптимизм. Установленные связи позволяют во многом уточнить особенности личностного профиля военных руководителей – современных офицеров»[25, с. 1019].

Таким образом, очевиден вывод: в профессиональной деятельности военных руководителей важную роль играет принятие решений в условиях неопределенности, что предполагает решение прогностических задач, включающих в себя вероятностную ориентировку; но именно этот аспект деятельности военных руководителей еще не подвергался экспериментальному изучению, как и в Министерстве внутренних дел Российской Федерации.

В завершение данного параграфа кратко проанализируем диссертационные исследования, где так или иначе упоминается феномен ТН.

Итак, в этой главе мы уже писали, что одной из первых диссертационных работ в отечественной психологической науке является защищенная в 1998 г. в Санкт-Петербурге кандидатская диссертация Е. Г. Луковицкой на тему «Социально-психологическое значение толерантности к неопределенности».

В 2004 г. в Уфе Н. М. Линецкая защитила кандидатскую диссертацию на тему «Интолерантность в структуре индивидуальности: психофизиологические предикторы».

В 2006 г. в Краснодаре Е. С. Сухих защитила кандидатскую диссертацию на тему «Социально-перцептивный стиль и диспозиции личности как факторы толерантности».

В 2006 г. в Лесосибирске О. А. Бенькова защитила кандидатскую диссертацию на тему «Возрастная динамика личностных характеристик толерантности в социокультурном контексте».

В 2007 г. в Санкт-Петербурге Г. Л. Бардиер защитила докторскую диссертацию на тему «Социальная психология толерантности».

В этом же году в Санкт-Петербурге О. А. Драганова защитила кандидатскую диссертацию на тему «Психофизиологические маркеры личностной толерантности в юношеском возрасте».

В 2009 г. в Москве Т. П. Бутенко защитила диссертационное исследование на тему «Субъективная неопределенность жизненных ситуаций: когнитивно-эмоциональные оценки и стратегии поведения».

В 2011 г. в Екатеринбурге М. Н. Юртаева защитила диссертационное исследование на тему «Когнитивно-стилевые и личностные характеристики толерантности к неопределенности».

В 2011 г. в Санкт-Петербурге Ю. В. Козлова защитила кандидатскую диссертацию на тему «Межэтническая толерантность в системе психологической подготовки курсантов вузов МЧС России».

В 2013 г. в Пензе И. Н. Ефремкина защитила кандидатскую диссертацию на тему «Социально-психологические особенности толерантности городских и сельских подростков».

В этом же году в Москве С. Н. Толстикова защитила докторскую диссертацию на тему «Технология развития толерантности специалиста социально-педагогического профиля».

Как мы уже писали, к одним из последних диссертационных исследований в России по психологии относятся кандидатская диссертация И. Н. Леонова (2015), диссертационное исследование Е. В. Краснова (2018).

Нельзя не обратить внимание на самое последнее диссертационное исследование, защита которого проходила в Белорусском государственном педагогическом университете им. Максима Танка (Минск, 2019), на соискание ученой степени кандидата психологических наук по специальности 19.00.01 – Общая психология, психология личности, история психологии А. А. Морозова на тему «Влияние толерантности на принятие управленческих решений военнослужащими» [42] (автореферат диссертации поступил в электронный каталог библиотеки им. Ленина 18.09.2019). К сожалению, текст диссертации в библиотеке отсутствует, и провести анализ исследования не представляется возможным.

Однако стоит заметить, что годом ранее, в 2018 г., в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова на факультете психологии Е. В. Краснов защитил диссертационное исследование на тему: «Эмоциональный интеллект в личностной регуляции принятия решений» по специальности 19.00.01 – Общая психология, психология личности, история психологии. Научным руководителем выступила доктор психологических наук, профессор Т. В. Корнилова.

Для нашей работы интересны следующие факты, отраженные в данном исследовании: во-первых, как пишет автор (Е. В. Краснов) во введении, «...в ситуации принятия решений (ПР) как выбора в условиях неопределенности (Decision making), в отличие от реше-

ния проблем (Problem solving), стратегии человека менее развернуты, что затрудняет выявление их регулятивных компонентов и требует разработки специальных методик»[26, с. 5];

во-вторых, объектом изучения автора являлись военные руководители среднего звена, что идет в параллели с нашим исследованием (начальники/руководители территориальных органов внутренних дел РФ)[26, с. 6];

в-третьих, предметом исследования автора (Е.В. Краснова) выступил интеллектуально-личностный потенциал (компоненты психологического потенциала нами будут изучены в ходе нашего эмпирического исследования);

в-четвертых, для нашего исследования представляют интерес частные гипотезы автора исследования. Например, в одной из них он пишет: «Эмоциональный интеллект, толерантность к неопределенности, рациональность и свойства саморегуляции выступают в качестве предикторов результативности профессиональной деятельности военных руководителей... Военные руководители среднего звена с более высокими показателями эмоционального интеллекта и готовности к риску могут проявлять «неоправданный оптимизм» – снижение оценок воспринимаемого риска»[26, с. 7].

Обратим внимание на теоретическую значимость данного исследования. Наиболее важным для нас является следующее: автором установлен «эффект «неоправданного оптимизма» в восприятии риска военными руководителями и более высокие оценки ими не военных источников риска, что позволяет переинтерпретировать термин когнитивных репрезентаций в «личностные» репрезентации риска»[26, с. 12].

Интересно и то, что автор на основе полученных результатов «критически отнесся к гипотезе «соматических маркеров» А. Дамасио, а главное, подчеркнул роль высокоуровневых процессов регуляции многоэтапных решений в условиях неопределенности»[26, с. 12].

В заключение проведенного нами анализа литературы можно сделать вывод: в отечественной психологической науке ТН практически легла в базовую основу одной из поведенческих/личностных структур личности, по крайней мере, заняла свою нишу в поведенческих реакциях. Тем не менее данный конструкт требует дальнейшего изучения для уточнения его интрапсихической структуры в реагировании субъекта на неопределенные и неоднозначные ситуации.

Феномен «толерантность к неопределенности», помимо психологии, широко используется в философии. Известны диссертационные исследования в области философии (в качестве примера приведем некоторые из них).

В 2005 г. в Кемерово В.М. Золотухин защитил докторскую диссертацию на тему «Толерантность как проблема философской антропологии».

В 2006 г. в Ставрополе Л.В. Головатая защитила кандидатскую диссертацию на тему «Толерантность как проблема философии образования».

В 2009 г. в Чите Е.И. Касьянов защитил докторскую диссертацию на тему «Социально-философские основания толерантности».

В 2011 г. в Санкт-Петербурге Н.В. Круглова защитила докторскую диссертацию по философии на тему «Толерантность как социокультурная норма (западноевропейский опыт)».

В этом же году в Санкт-Петербурге – Пушкине Е.Н. Третьякова защитила кандидатскую диссертацию на тему «Толерантность как духовно-нравственное качество личности».

Помимо психологии и философии, термин «толерантность» широко используется в педагогике. Приведем несколько диссертационных исследований.

В 2005 г. в Иркутске Л.Л. Мончинская защитила диссертационное исследование по педагогике на тему «Развитие толерантности и котолерантности педагогов на курсах повышения квалификации».

В 2011 г. в Кемерово А.В. Ладик защитила кандидатскую диссертацию на тему «Формирование социокультурной толерантности будущих специалистов».

В этом же году в Иркутске В.А. Виниченко защитила кандидатскую диссертацию на тему «Формирование межэтнической толерантности у будущих специалистов по связям с общественностью».

В 2011 г. в Кирове О.В. Евдошенко защитила докторскую диссертацию на тему «Формирование этнической толерантности будущих специалистов юридического профиля в учреждениях среднего профессионального образования: на материале Краснодарского края».

Проведенный анализ показал, что существует много работ, статей, исследований, включая диссертационные, посвященных ТН, хотя не так много диссертационных исследований в психологическом ракурсе, что говорит о недостаточной разработанности феномена ТН в разных сферах жизнедеятельности человека, особенно в силовых и ведомственных структурах. Тем не менее есть несколько исследований, касающихся военнослужащих, в том числе в странах СНГ.

В заключение параграфа отметим, что конструкт ТН настолько плотно вошел в обиход, что были созданы и апробированы методики изучения толерантности к неопределенности. Данный методический материал представлен в приложении 3.

Выводы по главе 1

Сегодня конструкты ТН и ИТН достаточно плотно вошли в научный обиход: существует достаточно много статей, диссертационных исследований и других публикаций, апробированных и переведенных на русский язык методик, позволяющих определить уровень ТН и ИТН. Однако на сегодняшний день нет четкого определения данных терминов. Более того, анализ работы К. Stoycheva «Tolerance for ambiguity, creativity, and personality»[77] показал, что «применение в психологии понятия «толерантность к неопределенности» было следствием необходимости дать объяснение особенностям поведения человека в неопределенных, многозначных ситуациях, в частности готовности личности принимать их либо избегать»[31].

По мнению А. Р. MacDonald, «подходы к ТН заметно пересекаются, но единого определения так и не выработано»[31, с. 46].

Справедливо отмечает И. Н. Леонов: «Несмотря на многообразие трактовок, задачи, решаемые авторами при разных подходах, близки: объяснить, как люди принимают и преодолевают неопределенность, не структурированность, проявляющуюся в жизненных ситуациях; предложить модель феномена, позволяющую дифференцировать людей по их способности принимать неопределенность; раскрыть механизмы преодоления; описать возможные способы развития толерантности к неопределенности»[31, с. 44].

Приведенный в главе 1 анализ становления конструктов ТН и ИТН необходим для нашего изучения, потому что современные изыскания, проведенные в ведомственных учреждениях, а именно на базе Министерства обороны Российской Федерации, так или иначе идут в параллели с полученными нами результатами на основе проведенного эмпирического исследования компонентов управленческого потенциала руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации.

В заключение отметим, что в нашем понимании и по результатам имеющихся исследований конструкт ТН «является многомерным конструктом генерализованного личностного свойства, заключающегося в стремлении к изменениям, новизне, оригинальности, в предпочтении более сложных задач, способности действовать самостоятельно и выходить за рамки ограниченный»[4], что служит необходимой чертой/качеством современно-го управленца.

Следовательно, в конце главы мы можем сделать вывод о том, что в отечественной психологической науке ТН практически легла в базовую основу одной из поведенческих/личностных структур и, более того, на современном этапе перешла и заняла нишу на уровне психолого-управленческого потенциала. Тем не менее данный конструкт требует дальнейшего изучения для уточнения его интрапсихической структуры в реагировании субъекта (руководителя) на неопределенные и неоднозначные ситуации при принятии определенных управленческих решений.

Глава 2. Модель исследования и анализ результатов пилотажного исследования толерантности к неопределенности руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации

2.1. Организация и методы исследования

Руководитель должен уметь брать на себя ответственность, прогнозировать, правильно рассчитывать ресурсы

Б.М. Теплов

В связи с событиями интенсивного распространения в мире вируса COVID-19 в преддверии мирового экономического кризиса сегодня происходят изменения как во внешнеполитических взаимоотношениях (сотрудничестве) стран и государств, так и во внутренней политической, экономической и социальной области – меняется нормативно-правовая база, значительно усложняя условия работы как внутри страны, так и за ее пределами [3, с. 70].

Поддержание порядка внутри государства, несомненно, ложится на Министерство внутренних дел Российской Федерации, основные функциональные обязанности которого заключаются в выполнении административно-распорядительных функций в сфере обеспечения общественной безопасности, охраны правопорядка, борьбы с преступностью и иных задач [3, с. 70].

Следовательно, изучение вопроса о совершенствовании профессионального развития управленческих кадров позволит по-иному взглянуть на концептуальную модель подготовки руководящих кадров в системе МВД России и расширить ее, изменив их функциональные обязанности, снизить психологические нагрузки на руководителей структурных подразделений [3, с. 69–70].

Прежде всего руководитель органов внутренних дел РФ в процессе своей управленческой деятельности преобразуется из исполнителя директивных и нормативных документов в самостоятельного организатора. Именно поэтому управленческая деятельность руководителей определяется существующими социально-экономическими и политическими условиями, регулируется интегрально, целостно и планомерно. В связи с этим в нашем исследовании основной акцент будет сделан на психолого-педагогическую основу, которая, на наш взгляд, является одной из приоритетных. Нельзя

оставить без внимания и другие направления: аналитическое, исследовательское, прогностическое и консультационное [3, с. 71].

Таким образом, совершенствование профессионального развития управленческих кадров в системе МВД России требует определенных теоретических знаний в организационно-управленческой сфере, практических управленческих умений и навыков, а также психологической готовности личности к постоянно меняющейся внешне и внутренне политической и экономической ситуации в стране и мире [3, с. 71].

Важным положением для совершенствования профессионального развития управленческих кадров является опора на их базовую подготовку: уровень развития интеллектуальных свойств и качеств, психологический потенциал, мотивационный и личностный компоненты, а также на организаторские способности, эмоциональную стабильность, коммуникативную направленность, социальную ответственность, трудолюбие, добросовестность, терпимость, дружелюбие, неконфликтность, независимость, самостоятельность, понимание и сопереживание – все эти личностные компоненты будут изучены в ходе нашего эмпирического исследования [3, с. 71].

В соответствии с действующими нормативными правовыми актами МВД России (п. 8 приказа МВД России от 02.09.2013 № 660) психологическое сопровождение сотрудников, обучающихся в разных ведомственных вузах системы МВД России, осуществляется на различных этапах, в том числе при поступлении на службу и включении в кадровый резерв.

Главной экспериментальной базой в нашем исследовании выступило Федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления Министерства внутренних дел Российской Федерации» (далее – Академия). Общее число тестируемых составило более 500 человек/слушателей факультета подготовки руководителей (начальников) территориальных органов МВД России (далее – факультет), обучающихся на первом и втором курсах по программам магистратуры 38.04.02 – менеджмент, 38.04.03 – управление персоналом, 38.04.04 – государственное и муниципальное управление, 40.04.01 – юриспруденция.

Первый этап был посвящен теоретико-методологическому анализу специальной научной литературы, рассматривающей проблему толерантности к неопределенности. В ходе его проведения проанализированы существующие отечественные и зарубежные подходы к изучению проблемы толерантности к неопределенности в психологии, философии, социологии, педагогике, юридиче-

ской практике, а также изучены нормативные документы и ведомственные акты. Исследования толерантности к неопределенности в современной психологии выполняются на базе разных методологических оснований.

На втором этапе реализовано эмпирическое исследование слушателей, обучающихся в Академии. В качестве сравнительной выборки выступили слушатели, обучающиеся на первом и втором курсах. Осуществлен подбор психодиагностических методик обследования слушателей, обучающихся в Академии. Использовался метод автобиографического анкетирования в целях получения от слушателей социально-демографических сведений (внешний фактор). Составлена батарея психодиагностических методов исследования психологии толерантности к неопределенности руководителей. Проведена обработка полученных результатов по средствам УПС «Мультиспихометр».

Третий этап – интерпретация и систематизация данных, по результатам которых предложены практические рекомендации по основным направлениям психокоррекционной работы по совершенствованию управленческого потенциала руководителей территориальных органов внутренних дел в неопределенных ситуациях.

«С целью совершенствования профессионального развития управленческих кадров в системе МВД России использовалась методика, адаптированная специально для применения в работе с руководящими кадрами органов внутренних дел, – Калифорнийский личностный опросник (CPI-2)[8], который позволяет выявить социально-психологический потенциал личности и его отдельные составляющие (компоненты) – личностные черты, способствующие социально значимым достижениям»[3, с. 69]. В данной методике и в процессе исследования анализ проводился по 10 компонентам:

1. **Мл** (мотивация лидерства и достижения);
 2. **Иэ** (интеллектуальная эффективность);
 3. **Ос** (организаторские способности, включая самоорганизованность);
 4. **Эс** (эмоциональная стабильность);
 5. **Кн** (коммуникативная направленность);
 6. **Со** (социальная ответственность);
 7. **Тд** (трудолюбие, добросовестность);
 8. **То** (терпимость, дружелюбие, неконфликтность);
 9. **Нс** (независимость, самостоятельность);
 10. **Пс** (понимание и сопереживание, отсутствие эгоцентризма).
- Более подробно данная методика отражена в приложении 1.

Эмпирическое исследование проводилось с 2014 по 2020 год в несколько этапов. На начальном этапе, на момент поступления слушателей в вуз (на первом году обучения), проводилось анкетирование и тестирование (по указанной выше методике). Далее проводилось тестирование по методике СРІ на момент окончания вуза, т. е. после двух лет обучения слушателей. Результаты, полученные в ходе нашего исследования, следует считать достоверными, т. к. нами применялся валидный методический и инструментальный комплекс психологического обследования, направленный на изучение устойчивых личностных качеств. В результате проведенной работы выявлены индивидуально-психологические особенности успевающих и неуспевающих руководителей[1, с. 3].

Для обработки полученных данных применялось автоматизированное рабочее место с программным обеспечением «Мультипсихометр», а также использовался пакет программ Microsoft Excel 2013.

К сожалению, в связи с ситуацией самоизоляции выполнение пилотажного исследования и апробирование базового психодиагностического инструментария по изучению конструкта «толерантность к неопределенности» на выборке руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации не представляется возможным. Однако в следующем параграфе произведен анализ результатов применения методики СРІ-2 в сравнении с результатами и выводами, полученными в ходе изучения конструкта ТН на выборках военных руководителей (среднего звена).

В приложении 3 приведен наиболее распространенный психодиагностический материал (методики) изучения конструкта/феномена «Толерантность к неопределенности», включая предложенную анкету по изучению социально-демографических признаков респондентов.

2.2. Анализ результатов пилотажного исследования толерантности к неопределенности руководителей территориальных органов внутренних дел Российской Федерации

*Работа с людьми является основой
в деятельности управленца*
П. Друкер

Академия управления МВД России проводит большую работу, направленную на повышение качества обучения слушателей факультета подготовки руководителей (начальников) территориальных органов МВД России. Активно внедряются информационно-коммуникационные технологии, совершенствуется порядок организации и проведения всех видов практик в целях повышения эффективности профессионально-практической подготовки обучающихся.

Однако нередко в Академию направляются сотрудники, не обладающие должным руководящим опытом, интеллектуальным потенциалом, необходимыми морально-нравственными качествами и изначально не рассматривающиеся в качестве возможных кандидатов на вышестоящие должности. Отдельные сотрудники, убывая на учебу в Академию, в дальнейшем не планируют вариантов возвращения в комплектуемый орган.

Серьезную озабоченность вызывают факты направления на обучение сотрудников, замещающих должности, не связанные с руководящими функциями (штабные, тыловые, кадровые и др.), а также имеющих непродолжительный стаж службы в органах внутренних дел [1, с. 2–3].

Прежде чем перейти к описанию эмпирического исследования, приведем несколько анкетных вопросов, которые помогут дополнить общую картину управленческого потенциала руководителей органов внутренних дел, а главное, раскрыть фактические мотивы занятия вышестоящей должности и поступления в соответствующее учебное заведение.

«Первый вопрос анкеты был таким: «Какие факторы определяют Ваше стремление занять вышестоящую должность?». Отвечая на него, респондент отмечал факторы-мотивы, располагая их в ряд по важности (при необходимости дополняя перечень).

В процессе анализа были получены следующие факторы-мотивы:
– иметь решающее слово при принятии решений и осуществлять свой стиль руководства – 37 %;

- повышать общественный статус – 25 %;
- заниматься решением управленческих проблем – 19 %.

Методика обобщения ответов респондентов была следующей: проранжированные в анкете факторы обобщались и усреднялись, в итоге выявлялась приоритетная уже для всей выборки тройка таких факторов» [1, с. 3].

«Следующий вопрос в анкете касался резерва кадров: «Является ли использование института кадрового резерва в МВД России эффективным средством управления служебно-профессиональным продвижением руководителя?». На него получены такие ответы:

- да, это эффективное средство – 46 %;
- нет, средство неэффективное – 36 %;
- затрудняюсь ответить – 18 %.

Мнения «за» и «против» разделились практически поровну (при некотором перевесе «за»). Симптоматично, что многие затруднились с ответом» [1, с. 3].

«Опрошенные нами сотрудники и слушатели системы МВД России считают, что использование института кадрового резерва позволяет:

- заранее учесть изменения в требованиях к занятию руководящих должностей – 39 % респондентов;
- сделать планомерной и эффективной работу по подбору и расстановке кадров – 91 %;
- свести к минимуму случайность, субъективизм, протекционизм при назначении на руководящие должности – 24 %» [1, с. 4].

«82,3 % опрошенных отметили, что наилучшим видом изучения кандидатов на руководящую должность является стажировка в должности; 41,2 % – участие в составе инспекторских проверок; 20,2 % – привлечение сотрудников к подготовке нормативных актов и т. п.; 11,1 % – выполнение разовых поручений; 8,1 % – участие в учениях, учебно-методических сборах и т. д.

Особое значение для службы имеет индивидуальное планирование карьеры. Для выяснения мнения респондентов по этому поводу в анкете было поставлено несколько вопросов.

На первый из них: «Какого рода служебную карьеру Вы планируете?» – получены такие ответы:

- планирую карьеру по вертикали, т. е. стремлюсь к продвижению вверх по служебной лестнице – 91 %;
- планирую карьеру по горизонтали, т. е. предполагаю специализироваться по избранному направлению, что для меня, как правило, важнее вертикального роста, но по другому направлению – 53 %;
- вообще не планирую карьеру – 11 %.

Таким образом, опрошенные сотрудники разделились на две группы: большую (планирующих свою карьеру) и малую (тех, кто этого не планирует)» [1, с. 4].

«Отвечая на вопрос: «На какую вышестоящую должность предполагаете перейти в обозримом будущем?» – респонденты указали:

- специалист по тому же направлению – 36 %;
- специалист, но со смежной специализацией – 9 %;
- руководитель – специализация при этом уже не столь важна – 56 %.

Итак, абсолютное большинство тех, кто планирует карьеру по вертикали, видят себя, в первую очередь, именно руководителями, а лишь затем специалистами по определенному (и то необязательно) направлению» [1, с. 4].

Вопрос «Если планируете службу, то на какой срок?» дал следующие результаты:

- на непродолжительный период (до 5 лет) – 56 % респондентов;
- на достаточно продолжительный период (до 10 лет) – 44 %.

Тех, кто планирует служить не более 5 лет, в 1,5 раза больше тех, кто строит долговременные планы. Можно предположить, что такие результаты обусловлены тем, что на обучение руководителей (начальников) территориальных органов МВД России отправляют в более зрелом возрасте и с достаточно большой выслугой. Такое соотношение отражает общую нестабильность общества и условий деятельности в системе МВД России.

На вопрос «В чем конкретно выражается планирование Вашей служебной карьеры?» респонденты ответили:

- продумываю детальный индивидуальный план, отражающий продвижение в должностном и профессиональном отношении – 26 %;
- продумываю карьерную стратегию, но без особой детализации, намечаю основные цели на ближайшее будущее вообще и основные ближайшие цели – 46 %;
- при планировании ограничиваюсь тем, что намечаю приоритеты для своей служебной карьеры – 28 %.

Как видим, руководителей, осуществляющих детальное планирование, примерно столько же, сколько и тех, кто ограничивается определением приоритетов, – каждая из долей несколько превышает четвертую часть числа всех руководителей.

Ответы на вопрос «Ведется ли работа с Вами на основе принципов гласности, планомерности, обязательности исполнения, контроля или же она организована формально и не влияет на служебную карьеру руководителя?» – распределились следующим образом:

- да, работа ведется формально – 40 % респондентов;
- работа ведется лишь ради отчета перед вышестоящим органом – 19 %;
- руководитель, имеющий право назначать на должность, игнорирует кадровый резерв, принимает субъективные решения – 40 %» [1, с. 5].

«Анализ основных организационных форм управления служебной карьерой сотрудников МВД России показывает, что существенное значение имеют изменения места и роли кадровых аппаратов в этом процессе. Прежде всего важно оценить, в какой мере кадровые аппараты влияют на формирование служебной карьеры сотрудников МВД России. Ответы на вопрос были такими:

- кадровые аппараты никакой роли не играют – 13 % респондентов;
- роль кадров ограничивается оформлением документов – 55 %;
- они подбирают кандидатов на руководящие должности – 26 %;
- дают консультации руководству по вопросам подбора кадров – 31 %.

Первый и второй варианты ответов говорят о чисто оформительской, технической роли кадровых аппаратов, которые если и могут повлиять на карьеру, то только негативно (неточно составить документ, ошибочно подшить важный личный документ сотрудника и т. п.).

Для совершенствования указанного организационного и правового обеспечения респондентами было предложено следующее:

- точно сформулировать цели и задачи управления служебной карьерой – 31 %;
- определить основные направления деятельности органов МВД России по управлению служебной карьерой сотрудников – 17 %;
- использовать современные методики по выявлению потенциала сотрудников (профессиональные, деловые и личностные качества) для использования в служебной деятельности – 58 %» [1, с. 5].

Из приведенных данных следует, что более половины опрошенных считают необходимым закрепить в нормативных документах правила применения современных методик, которые должны защитить сотрудников от субъективизма и некомпетентности в вопросах управления служебно-профессиональным продвижением.

Несомненно, в вопросе совершенствования управления продвижением по службе руководителей органов внутренних дел нельзя оставить без внимания такие явления, как текучесть

кадров и сменяемость личного состава, что связано с низким уровнем материального обеспечения и социальных гарантий сотрудников. Однако проведенный опрос позволил получить неожиданные результаты о факторах, определяющих мотивацию сотрудников МВД России занять должность руководителя. Выяснилось, что преобладают отнюдь не материальные интересы, а профессиональные знания и опыт организаторской работы, что важно учитывать при служебно-профессиональном продвижении [1, с. 5–6].

В период обучения слушателей с использованием различных интеллектуальных и личностных методик, адаптированных для работы с руководящими кадрами органов внутренних дел, с целью совершенствования форм и методов подготовки руководящих кадров в вузе в 2014–2020 гг. было проведено исследование среди действующих или будущих руководителей по изучению важных для их обучения и последующей профессиональной деятельности качеств личности.

Анализ объективных параметров анкетных данных начали с возраста и стажа службы в органах внутренних дел. Из числа слушателей, получивших сниженные итоговые показатели, 8,8 % составили лица в возрасте от 30 до 35 лет, 10,7 % – от 36 до 40 лет; 4,9 % – от 41 до 50 лет (рис. 1). Стаж службы в органах внутренних дел: 9,8 % – 16–20 лет; 7,8 % – 11–15 лет; 5,8 % – 21–25 лет; по 0,9 % – от 5 до 10 лет (рис. 2).



Рис 1. Средние показатели возраста слушателей



Рис 2. Средние показатели стажа службы слушателей

На рис. 2 показано, что среди слушателей, получивших повышение итоговых показателей, самая активная возрастная категория (36,2 %) – в диапазоне от 36 до 40 лет, стаж службы – от 16 до 20 лет (26,4 %).

Интерпретация результатов тестирования позволила отнести респондентов к одному из четырех личностных типов и определить стратегию их самореализации: среди них доминирует психологический тип «Альфа» (92 %), наиболее благоприятный для выполнения оперативно-служебных задач на руководящей должности (рис. 3) [1, с. 6–7].



Рис. 3. Показатели типов личности слушателей (в интерпретации методики CPI)

Более детально представим средние результаты исследований развития управленческого потенциала слушателей в ходе обучения за последние 6 лет (данные с 2014 по 2020 год). Так, с 2013 по 2015 год изменения ($p < 0,5$ стандартизованного балла) произошли по трем показателям: «Организаторские способности, включая самоорганизованность» – оценивает данные к лидерству, доминирование, настойчивость, социальную инициативу; «Эмоциональная стабильность» – отражает уровень адекватности, саморегуляции, самоконтроля, свободы от импульсивности и эгоцентричности; «Социальная ответственность» – определяет уровень (степень) социальной зрелости, правильности и честности, достигнутый данным индивидуумом. По всем остальным компонентам психологического потенциала наблюдается незначительное повышение средних значений за время обучения в Академии.

Сравнение уровней выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей на момент поступления (2013 год) и на момент выпуска (2015 год) по статистическому критерию для связанных выборок представлено в таблице 1 и на рисунке 4.

Таблица 1

Показатели	Мл	Иэ	Ос	Эс	Кн	Со	Тд	То	Нс	Пс
2013 год	5,9	5,8	5,5	4,5	6,4	4,9	5,2	4,8	6,5	4,8
2015 год	6,6	5,9	6,3	5,3	6,4	5,8	5,8	5,4	6,8	5,4



Рис. 4. Уровень выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей

В период обучения в вузе с 2014 по 2016 год изменения ($p < 0,5$ стандартизованного балла) произошли по трем шкалам: «Интеллектуальная эффективность» – отражает готовность к усвоению новых знаний и склонность к интеллектуально насыщенным видам деятельности; «Независимость, самостоятельность» – определяет уровень способности индивида к самостоятельности, самодостаточности личности, независимости, настойчивости в повседневной продуктивной деятельности; «Понимание и сопереживание, отсутствие эгоцентризма» – устанавливает степень, в которой индивид интересуется внутренними потребностями, мотивами и переживаниями других людей. Сравнение уровней выраженности компонентов психологического потенциала отражены в таблице 2 и на рисунке 5.

Таблица 2

Показатели	Мл	Иэ	Ос	Эс	Кн	Со	Тд	То	Нс	Пс
2014 год	6,2	5,1	6,1	5,4	6,2	6	5,8	5,5	6,4	5,4
2016 год	6,5	6	6,4	5	6	6,1	5,9	5,8	7,1	5,9



Рис. 5. Уровень выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей

В период обучения с 2015 по 2017 год изменения ($p < 0,5$ стандартизованного балла) произошли по шести показателям:

«Мотивация лидерства и достижения» – оценивает способность к лидерству, доминирование, настойчивость, социальную инициативу; «Организаторские способности, включая самоорганизованность» – определяет способность к лидерству, доминирование, настойчивость, социальную инициативу; «Социальная ответственность» – служит для выявления уровня (степени) социальной зрелости, правильности и честности; «Трудолюбие, добросовестность» – используется для определения уровня способности индивида к самостоятельности в повседневной продуктивной деятельности; «Независимость, самостоятельность» – необходима для определения уровня способности индивида к самостоятельности, измеряет самодостаточность личности, независимость, настойчивость в повседневной продуктивной деятельности; «Понимание и сопереживание, отсутствие эгоцентризма» – измеряет степень, в которой индивидуум интересуется внутренними потребностями, мотивами и переживаниями других людей. По всем остальным компонентам психологического потенциала наблюдается незначительное повышение средних значений за время обучения в Академии.

Сравнение уровней выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей на момент поступления в вуз (2015 год) и на момент выпуска (2017 год) по статистическому критерию для связанных выборок представлены в таблице 3 и на рисунке 6.

В период обучения в Академии с 2016 по 2018 год изменения ($p < 0,5$ стандартизованного балла) произошли по двум показателям: «Мотивация лидерства и достижения» – оценивает способность к лидерству, доминирование, настойчивость, социальную инициативу; «Организаторские способности, включая самоорганизованность» – оценивает способность к лидерству, доминирование, настойчивость, социальную инициативу. По всем остальным компонентам психологического потенциала наблюдается незначительное повышение средних значений за время обучения в вузе.

Таблица 3

Показатели	Мл	Иэ	Ос	Эс	Кн	Со	Тд	То	Нс	Пс
2015 год	5,92	5,75	5,58	4,6	6,43	5,33	5,26	4,92	6,28	4,98
2017 год	6,86	6,05	6,41	4,79	6,65	5,89	5,76	5,51	6,99	5,5



Рис. 6. Уровень выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей

Сравнение уровней выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей на момент поступления (2016 год) и на момент выпуска (2018 год) по статистическому критерию для связанных выборок представлено в таблице 4 и на рисунке 7.

Таблица 4

Показатели	Мл	Иэ	Ос	Эс	Кн	Со	Тд	То	Нс	Пс
2016 год	5,85	5,24	5,37	4,7	6,28	5,33	5,17	4,81	6,27	5,16
2018 год	6,5	5,74	6,08	4,61	6,57	5,54	5,5	5,16	6,54	5,3

В период с 2017 по 2019 год изменения ($p < 0,5$ стандартизованного балла) произошли по двум показателям (шкалам) профессионально-психологических качеств руководителя: «Интеллектуальная эффективность» – отражает готовность к усвоению новых знаний и склонность к интеллектуально насыщенным видам деятельности; «Трудолюбие, добросовестность» – выявляет стремление выполнять работу лучше.

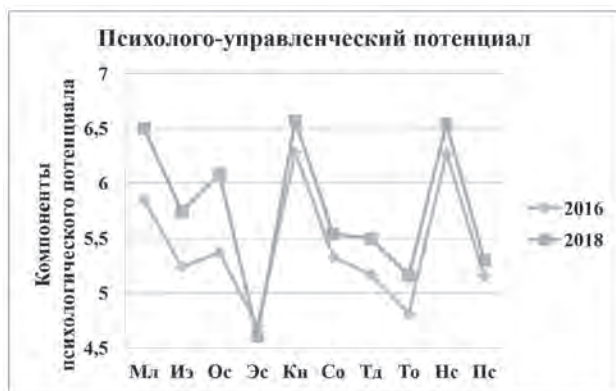


Рис. 7. Уровень выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей

Сравнение уровней выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей на момент поступления (2017 год) и на момент выпуска (2019 год) по статистическому критерию для связанных выборок представлено в таблице 5 и на рисунке 8 [1, с. 7–12].

Таблица 5

Показатели	Мл	Иэ	Ос	Эс	Кн	Со	Тд	То	Нс	Пс
2017 год	5,08	5,42	5,01	4,45	5,9	4,7	4,35	4,67	6,03	4,87
2019 год	5,21	5,94	5,12	4,33	6,08	4,81	4,92	4,72	6,1	4,98

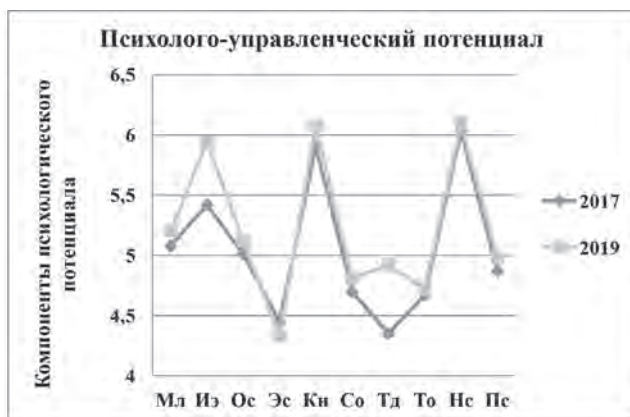


Рис. 8. Уровень выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей

В период обучения с 2018 по 2020 год изменения ($p < 0,5$ стандартизованного балла) произошли по двум показателям: «Интеллектуальная эффективность», которая отражает готовность к усвоению новых знаний и склонность к интеллектуально насыщенным видам деятельности, и «Эмоциональная стабильность», которая отражает уровень адекватности, саморегуляции, самоконтроля, свободы от импульсивности и эгоцентричности.

Сравнение уровней выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей на момент поступления в Академию (2018 год) и на момент выпуска (2020 год) по статистическому критерию для связанных выборок представлены в таблице 6 и на рисунке 9.

Таблица 6

Показатели	Мл	Иэ	Ос	Эс	Кн	Со	Тд	То	Нс	Пс
2018 год	5,83	5,95	5,4	5	6	5,75	5,1	4,97	6,2	4,9
2020 год	6,32	6,6	5,7	5,6	6,22	5,83	5,43	5,23	6,57	5,3



Рис. 9. Уровень выраженности компонентов психологического потенциала у слушателей

Таким образом, нами показана динамика развития профессионально важных психологических (управленческих) качеств путем оценки психологического потенциала слушателей на различных этапах их обучения, по результатам которых прослеживается некая тенденция и можно сделать вывод о том, что в процессе обучения у слушателей развиваются все компоненты психологического

потенциала, хотя в разные годы превалирует то один, то другой психологический компонент.

Отметим, что в разные годы обучения профессионально важные компоненты психологических качеств личности слушателей меняются. Средние результаты динамики развития компонентов психологических качеств личности за 6 лет представлены на рисунке 10.

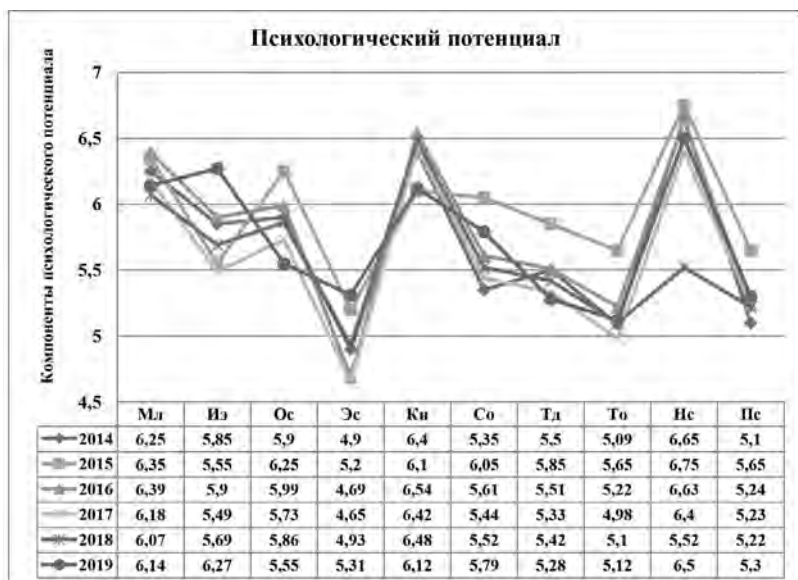


Рис. 10. Средние значения компонентов психологического потенциала слушателей

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что совершенствование профессионального развития управленческих кадров в системе МВД России должно иметь многогранный характер и состоять, как минимум, из двух компонентов: первый – мотивационный (личностный) компонент руководителей органов внутренних дел, которые должны быть сами заинтересованы в выполнении поставленных профессиональных задач в условиях коренных преобразований в обществе; второй – использование адекватных и современных педагогических технологий и механизмов для улучшения компонентов психологического потенциала и изменения (совершенствования) внутренней структуры личности человека (руководителей) [2, с. 109–112].

Важным теоретическим подходом к разработке модели развития управленческой деятельности руководителей является систем-

ный подход, предполагающий рассмотрение мира как системы устройства, понимание роли и места человека в нем как компонента сложного, постоянно меняющегося порядка и, соответственно, цели образования, направленной на развитие личности, адаптирующейся в меняющемся системном мире.

Обращает на себя внимание и теория деятельности, на которую следует опираться при разработке модели развития управления. Так, в системе деятельности в совокупности взаимосвязанных алгоритмических процедур на первом месте стоит проблема целеобразования, а основой системы целей служит самосовершенствование, т. е. повышение уровня квалификации. Оно включает в себя основные составляющие: способности, профессионально важные управленческие качества, профессиональное поведение руководителей, готовность к управленческой деятельности.

В процессе развития управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел особое внимание уделено рассмотрению системы целей как таковых. Цели работы по развитию управленческой деятельности делятся на три группы: развитие специальных (управленческих) умений, развитие готовности к управленческой деятельности, развитие управленческих умений руководителей органов внутренних дел.

Для совершенствования профессионального развития управленческих кадров в системе МВД России нужны следующие условия: 1) педагогические, включающие структурно-функциональную модель развития управленческой деятельности руководителей органов внутренних дел; 2) социальные – повышение квалификации сотрудников органов внутренних дел и ориентация их на изменяющиеся социально-экономические условия в регионе; 3) внутриличностные – мотивационный компонент, составляющий основу целеполагания; 4) психологические (компоненты психологического потенциала личности); 5) потребность в совершенствовании знаний в организационно-управленческой сфере, практических управленческих умений и навыков [3, с. 69].

Необходимо также отметить, что сравнение результатов психологического обследования, проведенного на разных этапах обучения слушателей, свидетельствует о достаточной эффективности учебно-воспитательного процесса в Академии и комплексном подходе в развитии профессионально важных качеств слушателей.

2.3. Практические рекомендации по совершенствованию профессионального развития управленческих кадров в системе МВД России

Принятие решений – это выбор в условиях неопределенности

Е. В. Краснов

Сравнение результатов психологического обследования, проведенного на разных этапах обучения слушателей, свидетельствует о достаточной эффективности учебно-воспитательного процесса в Академии и комплексном подходе к развитию профессионально важных качеств у слушателей.

Однако на протяжении исследования у них в разные годы развивались разные компоненты психологического потенциала (рис.10):

– в 2013–2015 гг. – **Ос** (организаторские способности, включая самоорганизованность), **Эс** (эмоциональная стабильность) и **Со** (социальная ответственность);

– в 2014–2016 гг. – **Иэ** (интеллектуальная эффективность); **Нс** (независимость, самостоятельность) и **Пс** (понимание и сопереживание, отсутствие эгоцентризма);

– в 2015–2017 гг. – **Мл** (мотивация лидерства и достижения); **Ос** (организаторские способности, включая самоорганизованность); **Со** (социальная ответственность); **То** (терпимость, дружелюбие, неконфликтность); **Нс** (независимость, самостоятельность); **Пс** (понимание и сопереживание, отсутствие эгоцентризма);

– в 2016–2018 гг. – **Мл** (мотивация лидерства и достижения); **Ос** (организаторские способности, включая самоорганизованность);

– в 2017–2019 гг. – **Иэ** (интеллектуальная эффективность); **Тд** (трудолюбие, добросовестность);

– в 2018–2020 гг. – **Иэ** (интеллектуальная эффективность); **Эс** (эмоциональная стабильность).

Данные, полученные в ходе исследования, следует считать закономерными, т. к. методический комплекс психологического тестирования направлен на изучение достаточно устойчивых личностных качеств.

Перейдем к сравнительному анализу результатов исследований руководителей территориальных органов МВД России и военных руководителей. Так, первое, на что следует обратить внимание, – это связь конструкторов ТН и ИТН с интеллектуальными способностями и эмоциональной стабильностью, что также отражено в рабо-

те Е.В. Краснова и Т.В. Корниловой «Эмоциональный интеллект и толерантность к неопределенности как предикторы результативности деятельности военных руководителей». Как видно на рисунке 10, в разные годы наиболее часто у слушателей из 10 компонентов управленческого потенциала проявляются именно **Иэ** (интеллектуальная эффективность) и **Эс** (эмоциональная стабильность). Чем больше интеллектуальная эффективность, тем выше толерантность к неопределенности, и соответственно, чем меньше интеллектуальная эффективность, тем ИТН выше. Еще один вывод заключается в следующем: чем выше ТН, тем выше уровень саморегуляции руководителей, чем саморегуляция ниже, тем ИТН выше.

Необходимо также отметить, что ТН связана с уровнем принятия решения, т. е. ответственности, которая напрямую зависит от времени. Так, количество затрачиваемого времени на принятие решения значительно увеличивается, если возрастает уровень социальной ответственности (**Со**) руководителя. Отсюда следуют два ключевых момента: 1) для того чтобы принять правильное решение, успешный руководитель/управленец пользуется определенными «подсказками» (просчитывает возможные варианты развития событий, анализирует, обращается за помощью, советом и др.); 2) время на принятие решения в ситуации неопределенности увеличивается за счет количества человек, за которых принимается решение. Так, принятие решения за себя требует значительно меньше времени, чем принятие решения за коллектив/группу.

На рисунке 10 видно, что социальная ответственность (**Со**) у руководителей в разные годы проявлялась несколько реже, чем другие компоненты психологического потенциала. Отметим, в данной работе мы не будем конкретизировать, почему тот или иной компонент психологического потенциала руководителей проявлялся больше или меньше, для нас важно следующее: все компоненты потенциала находят свое отражение в деятельности руководителей; степень же их проявления зависит от многих внешних и внутренних причин (на некоторых из них мы остановимся ниже), что в равной степени и отличает успешных руководителей от неуспешных. Так, в зависимости от того, какой компонент преобладает у руководителя в большей или меньшей степени, таковы его управленческие решения в различных ситуациях (в ситуации выбора, принятия решения, неопределенности).

Следующее, на чем мы бы хотели остановиться и сделать предварительный вывод относительно военных руководителей и руководителей ОВД РФ, заключается в отношении ситуаций неопределенности, возраста и стажа управленческой деятель-

ности. По нашему мнению, от таких показателей, как возраст и стаж, в том числе стаж в управленческой деятельности, напрямую зависят такие компоненты управленческого потенциала, как независимость, самостоятельность (**Нс**), которые в разные годы проявлялись у слушателей по-разному. Чем старше возраст руководителей и чем больше его стаж в занимаемой должности руководителя, тем априори должны быть выше такие показатели, как независимость и самостоятельность (при принятии управленческого решения). Соответственно возраст и стаж управленческой деятельности уменьшают неопределенность в ситуации принятия выбора и решений при условии познавательной активности руководителей. Следовательно, еще одной личностной чертой/характеристикой успешного руководителя при принятии решений и в ситуации необходимости избежать неопределенности являются независимость и самостоятельность.

Следует также отметить, что при выборе, принятии решений в ситуации неопределенности, лучше всего справляются руководители с типом личности «Альфа» (харизматические лидеры и инициаторы конструктивных общественных дел). Однако если у руководителя низкий уровень понимания, сопереживания, отсутствует эгоцентризм (**Пс**), принятие решений и преодоление неопределенности осуществляется с большим количеством неучтенных рисков.

Наиболее сложное принятие решения в ситуации неопределенности связано с руководителями с типом личности «Дельта». Ведь у данных лиц существует высокий риск криминализации, насилия, ауто- и гетероагрессивности, а также психических расстройств, связанных с нарушениями функций Эго. Руководителей с типом реализации «Дельта» (по результатам опросника СРІ-2) в территориальных органах МВД России лишь 1%. Более подробно типы личности в интерпретации методики СРІ-2 отражены в приложении 2.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: в ситуации выбора, принятия решения в условиях неопределенности лучше справляется руководитель, обладающий следующими компонентами психологического потенциала: высоким уровнем саморегуляции, эмоциональной стабильностью, хорошими когнитивными способностями (интеллектуальной эффективностью), социальной ответственностью, независимостью и самостоятельностью. В свою очередь, чрезмерная склонность к риску, отсутствие понимания, сопереживания, наличие психопатических черт в личности руководителя значительно ухудшают правильность выбора и принятия адекватного решения в ситуациях неопределенности.

Однако не стоит забывать о личностном аспекте, а точнее, о таких характеристиках современного управленца, как мотивация лидерства и достижения (**Мл**), уровень коммуникации: дружелюбие, неконфликтность (**То**). По сути, выбор, как и принятие решения, зависит от внутренних интрапсихических составляющих человека. Именно от личностных свойств – характера, совести, уровня воспитания и воспитанности, способности к коммуникации, – которые заложены в каждом индивидууме, зависит то, куда человек будет идти, двигаться, а значит, и вести за собой. Отдельно при выборе выступают мотивация, цели и желания, без которых иногда невозможно сдвинуть человека с места. Гиппократ писал: «Тому, кто не хочет изменить свою жизнь, помочь невозможно». Следовательно, фактически любой выбор – это не случайность, а внутренняя реакция на ситуацию в соответствии с внутренними составляющими (качествами) человека.

По нашему мнению, мотивация лидерства и достижение цели, готовность к риску, коммуникация, оптимизм и чувство юмора (позитивное отношение к жизни, возникающим жизненным ситуациям и обстоятельствам), умелое управление эмоциональным фоном (эмоциями) в сочетании с хорошими организаторскими способностями, включая самоорганизованность, – вот основные черты современного руководителя, способствующие наиболее быстрому преодолению неопределенности в условиях выбора, а также при принятии управленческих решений.

Принимая решения в условиях неопределенности, не следует забывать о таких внешних и внутренних факторах, как экстремальные условия, дефицит времени, образ мира, долгосрочные цели и др. реалии, анализ которых требует дополнительных исследований.

Таким образом, как мы видим, в разные годы у руководителей в неодинаковой степени значимости проявлялись те или иные компоненты психологического потенциала (они отражены выше). Следовательно, по результатам применения опросника CPI-2 можно прогнозировать и выявлять основные внутренние личностные компоненты, в том числе в ситуации выбора, принятия решения, а главное – неопределенности, что в дальнейшем сможет полнее раскрыть (с совместным использованием другого психодиагностического инструментария) феномен толерантности и интолерантности к неопределенности.

Итак, можно сделать следующий вывод: в отечественной психологической науке ТН практически стала базовой основой одной из поведенческих/личностных структур личности, по крайней мере, заняла свою нишу в поведенческих реакциях. Тем не менее дан-

ный конструкт требует дальнейшего изучения для уточнения его интрапсихической структуры в реагировании субъекта на неопределенные и неоднозначные ситуации.

Далее в параграфе мы предложим краткие практические рекомендации по совершенствованию профессионального развития управленческих кадров в системе МВД России.

Исходя из результатов эмпирического исследования развития управленческого потенциала слушателей в ходе обучения на факультете подготовки руководителей территориальных органов внутренних дел, предлагается:

- проводить работу по психологической подготовке обучающихся на факультете Академии к предстоящей служебной деятельности на основе развития интеллектуально-личностного потенциала, психолого-управленческой, психолого-педагогической и коммуникативной компетентности, а также формировать навыки саморегуляции психического состояния;

- разработать, организовать и провести групповые тренинговые занятия со слушателями по развитию навыков коммуникации, личностному росту, формированию уверенности и др.;

- проводить мониторинг профессионально-личностного роста сотрудников, динамики формирования профессионально-личностных управленческих качеств обучающихся, их профессионально важных психологических умений и навыков, развития целостного управленческого потенциала и диагностику профессионально значимых психологических свойств и качеств личности;

- проводить со слушателями факультета Академии психопрофилактические и психокоррекционные мероприятия по следующим направлениям: профилактика стрессовых состояний, утомления, повышение эмоциональной устойчивости; формирование навыков само- и взаимопомощи с целью регуляции и саморегуляции психического состояния.

С целью развития личностных лидерских качеств и иных значимых способностей руководителя ОВД предлагается:

- закрепить практику психологического мониторинга динамики формирования у обучающихся профессионально-личностных управленческих качеств;

- разработать и реализовать в период обучения индивидуальные программы профессионально-личностного развития обучающихся, предполагающие не только индивидуальные (психологическое консультирование, коучинг), но и групповые формы психологической работы (тренинг, групповое консультирование, групповая поддержка и др.);

– применительно к обучающимся сотрудникам ОВД, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, имеющим трудности в адаптации, обучении, нуждающимся в повышенном психолого-педагогическом внимании, использовать методы углубленной психологической диагностики, психопрофилактики и индивидуальной психокоррекции, позволяющие в полной мере задействовать имеющиеся компенсаторные возможности их личностного потенциала.

В целях совершенствования управленческих кадров системы МВД России, по нашему мнению, необходимо:

1. Для отбора кандидатов на обучение предусмотреть в составе учебного дела наличие психологических заключений, отражающих основные компоненты интеллектуально-личностного потенциала. Если данная информация отсутствует, необходимо провести ряд психодиагностических мероприятий на момент вступительных испытаний.

2. Во избежание предпосылок изначального набора на обучение неуспешных руководителей утвердить минимальные оценки по шкалам компонентов психологического потенциала.

3. Разработать комплекс психодиагностического инструментария, способствующего вовремя выявлять неуспевающих руководителей для последующего проведения психокоррекционных и психопрофилактических мероприятий.

4. Утвердить соответствующие требования к профессиональным качествам и психологическим характеристикам успешного руководителя.

5. Организовать рабочую группу для рассмотрения спорных вопросов при поступлении на обучение кандидатов, не набирающих определенный проходной балл.

Выводы по главе 2

Сравнительный анализ полученных данных показывает наличие значимых различий в индивидуально-психологических особенностях исследуемых лиц. Так, успешные в обучении руководители отличаются высоким уровнем правосознания с выраженным самоограничением эмоциональных астенических проявлений, доминированием рациональной манеры подчинения, обладают достаточно высоким уровнем самоконтроля, они более толерантны по отношению к окружающим, менее конфликтны, отличаются самодисциплиной и уверенностью в себе и т. д. [1, с. 14].

«У «неуспешных» руководителей снижена адаптивность как в профессиональной среде, так и в жизни в целом. У них в большей степени развито репродуктивное, чем творческое мышление, они часто испытывают затруднения в выражении собственных мыслей, хуже справляются со стрессами и психическими травмами. Нередко испытывают сильные эмоции и астенические чувства, открыто проявляют их и не стремятся скрыть. Проблемы у них, как правило, возникают из-за недостаточного контроля импульсивности. Иногда они необъективны, а их социальные контакты так же легко распадаются, как и завязываются. Эгоцентричны, легко потакают своим желаниям, своевольны, недостаточно дисциплинированы. Часто испытывают трудности на пути к долгосрочным целям. Недоверчиво относятся к намерениям окружающих, плохо понимают свои чувства и желания. Круг интересов сужен. В целом, они плохо справляются со сложными ситуациями, неопределенностью и требованием перемен. Склонны к конвенциональным формам поведения, конформизму. Могут испытывать недостаток уверенности в себе в ситуациях общения, сомневаться в собственных возможностях и способностях. Предпочитают достигать успехов в профессии не за счет кропотливой собственной работы, а рассчитывают на везение, стремятся к легкой жизни» [1, с. 14].

«Сравнительный анализ обобщенных профилей личности руководителей ОВД позволил сделать вывод о наличии статистически значимых различий в их индивидуально-психологических особенностях. Так, успешные в обучении руководители отличаются высоким уровнем нормопослушания с выраженным самоограничением эмоциональных проявлений («самоконтроль», Sc), доминированием аналитической, рациональной манеры подчинения («ответственность», Re). Они обладают достаточно высоким уровнем самоконтроля, стремятся установить контроль над эмоциями, «владеть собой», подавляют враждебные чувства по отношению к окружаю-

щим, отличаются самодисциплиной и уверенностью в себе. Руководители предстают как зрелые и ответственные личности, осознанно следующие социальным нормам и выполняющие свои обязательства»[3, с. 70].

В разделе приведен психодиагностический инструментарий, который поможет практическим психологам осуществлять исследования при изучении конструкта «толерантность-интолерантность к неопределенности» у руководителей органов внутренних дел Российской Федерации.

Отражена организация проведения и примерные методики исследования, которые могут стать основой комплексного эмпирического исследования психологических особенностей толерантности к неопределенности руководителей территориальных органов внутренних дел РФ. На основе полученных результатов разработаны практические рекомендации.

Заключение

В первой главе работы проанализирован материал, раскрывающий суть понятия «толерантность к неопределенности» и подходы к ее изучению в зарубежной и отечественной науке. Рассмотрены требования к руководителям органов внутренних дел РФ территориального уровня, особенности их управленческой деятельности и проблемы, встречающиеся у современных руководителей, препятствующие эффективному выполнению ими должностных обязанностей. С учетом результатов проведенного анализа разработана программа эмпирического исследования, подобран психологический инструментарий для изучения управленческого потенциала руководителей органов внутренних дел Российской Федерации.

В эмпирическом исследовании на основе метода поперечных срезов выявлено, что в системе управленческого образования МВД России наиболее уязвимым звеном становятся сами обучающиеся, и, как следствие, «проявляются сбои при обеспечении органов внутренних дел высококвалифицированными управленческими кадрами. Сложившаяся ситуация противоречит интересам ведомства и приводит как к организационным издержкам, так и прямым убыткам в случае обучения неперспективных сотрудников. Между тем в системе психологического обеспечения МВД России имеются методики обследования, позволяющие решать задачи отбора способных к обучению и потенциально успешных руководителей, **а также мониторинга их профессионально-личностного развития**» [3, с. 70].

В работе отражены результаты психодиагностического обследования слушателей факультета подготовки руководителей территориальных и региональных органов внутренних дел Академии управления МВД России (по методике СРІ-2) в аспекте развития управленческого потенциала слушателей в ходе обучения. С этой целью использовалась методика, адаптированная специально для применения в работе с руководящими кадрами органов внутренних дел, такая как СРІ – Калифорнийский личностный опросник, который позволяет выявить социально-психологический потенциал личности и его отдельные составляющие (компоненты) – личностные черты, способствующие социально значимым достижениям» [2, с. 69].

По результатам анализа эмпирических данных выявлены профессионально-психологические качества личности, характеризующие управленческий потенциал «успешных» и «неуспешных» будущих руководителей территориальных органов внутренних дел,

которые проходят обучение в Академии управления МВД России. Полученные нами данные по управленцам МВД были сравнены с результатами по военным руководителям, у которых монографически изучалась толерантность к неопределенности. Близость выявленного нами и другими исследователями комплекса индивидуальных предикторов, характеризующих ядро управленческого потенциала личности, свидетельствует, что избранные нами теоретико-методологические ориентиры являются адекватными.

В будущем нам предстоит провести полноценное эмпирическое исследование, доказывающее научную ценность и практическую значимость ориентации в работе с личным составом, включаемым в резерв на выдвижение, на такое интегральное образование личности, как толерантность к неопределенности. Несомненно, это потребует адаптации имеющегося и разработке нового психодиагностического инструментария. Кроме того, актуально создание системы тренинговых психотехнологий для совершенствования подготовки современных управленцев для системы Министерства внутренних дел Российской Федерации.

В завершение отметим, что в отечественной психологической науке конструкты ТН и ИТН получают все большую разработку, т. к. существует потребность в совершенствовании психологического подбора и сопровождения современных руководителей в различных профессиональных сферах.

Список литературы:

1. *Бурцев А. О., Дашко М. Н., Ефимкина Н.В.* Исследование компонентов управленческого потенциала руководителей территориальных органов МВД России // Психология и право. 2020. Т. 10. № 1.
2. *Бурцев А. О., Ефимкина Н.В.* Психологические аспекты организационно-штатных изменений в системе органов внутренних дел Российской Федерации // Прикладная юридическая психология. 2016. № 4.
3. *Бурцев А.О.* Психологические аспекты совершенствования профессионального развития управленческих кадров (на примере министерства внутренних дел Российской Федерации // Прикладная юридическая психология. 2017. № 3.
4. Влияние толерантности к неопределенности на психическую адаптацию военнослужащих / М.Е. Ковалева, В.Г. Булыгина [и др.] // Экспериментальная психология. 2019. Т. 12. № 2.
5. *Гусев А.И.* Толерантность к неопределенности: проблематика исследований // Практична психологія та соціальна робота. 2007. № 8.
6. *Зинченко В.П.* Толерантность к неопределенности: новость или психологическая традиция? // Вопросы психологии. 2007. № 6.
7. *Зотова Е.Ю.* Современные исследования толерантности к неопределенности в зарубежной психологии // Вестник НГУ. Сер. Психология. 2009. Т. 3. Вып. 1.
8. Калифорнийский психологический опросник. URL: <http://psylab.info/> Калифорнийский психологический опросник/ (дата обращения: 12.09.2019).
9. *Канеман Д., Словик П., Тверски А.* Принятие решений внеопределенности. Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
10. *Карпов А.В.* Психология менеджмента : учеб. пособие. Москва: Гардарики, 2005.
11. *Корнилова Т. В., Бахшалиева С.И.* Кросс-культурное исследование индивидуальных особенностей принятия решений и толерантности к неопределенности у российских и азербайджанских студентов // Психологические исследования: электронный научный журнал. 2016. Т. 9. № 47.
12. *Корнилова Т.В.* Новый опросник толерантности-интолерантности к неопределенности // Психологический журнал. 2010. Т. 31. № 1.
13. *Корнилова Т. В., Павлова Е.М.* Триада «толерантность к неопределенности – эмоциональный интеллект – интуитивный стиль» и самооценка креативности у лиц творческих профессий // Психолого-педагогические исследования. 2019. Т. 11. № 1.

14. *Корнилова Т. В., Павлова Е. М.* Креативность и толерантность к неопределенности как предикторы актуализации эмоционального интеллекта в личностном выборе // Психологический журнал. 2012. Т. 33. № 5.

15. *Корнилова Т. В.* Принцип неопределенности в психологии: основания и проблемы // Психологические исследования: электронный научный журнал. 2010. № 3 (11).

16. *Корнилова Т. В., Разваляева А. Ю.* Апробация русскоязычного варианта полного опросника С. Эпстайна «рациональный-опытный» (Rational Experiential Inventory) // Психологический журнал. 2017. Т. 38. № 3.

17. *Корнилова Т. В.* Ригидность, толерантность к неопределенности и креативность в системе интеллектуально-личностного потенциала человека // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 2013. № 4.

18. *Корнилова Т. В.* Совладание с неопределенностью: связи с эмоциональным интеллектом, готовностью к риску и рациональностью // Психология стресса и совладающего поведения: ресурсы, здоровье, развитие: материалы IV Междунар. науч. конф.: в 2 т. /отв. ред. Т. Л. Крюкова, М. В. Сапоровская, С. А. Хазова. М., 2016.

19. *Корнилова Т. В., Смирнов С. Д.* Толерантность к неопределенности и креативность у преподавателей и студентов // Вопросы психологии. 2012. № 2.

20. *Корнилова Т. В.* Толерантность к неопределенности и интеллект как предпосылки креативности // Вопросы психологии. 2010. № 5.

21. *Корнилова Т. В.* Толерантность к неопределенности и эмоциональный интеллект при принятии решений в условиях подсказки // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2014. Т. 11. № 4.

22. *Корнилова Т. В., Чумакова М. А.* Шкалы толерантности и интолерантности к неопределенности в модификации опросника С. Баднера // Экспериментальная психология. 2014. № 1.

23. *Красавцева Ю. В., Корнилова Т. В.* Свойства темной триады в регуляции стратегий принятия решений (на материале игровой задачи Айова – IGT) // Вестник Московского государственного областного университета. Сер. Психологические науки. 2016. № 2.

24. *Краснов Е. В., Корнилова Т. В.* Эмоциональный интеллект и толерантность к неопределенности как предикторы результативности деятельности военных руководителей // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 16. Психология. Педагогика. 2016. № 3.

25. *Краснов Е. В.* Связь интеллекта и личностных свойств с когнитивными репрезентациями риска у военных руководителей среднего звена // Психология человека как субъекта познания, общения и деятельности / отв. ред. В. В. Знаков, А. Л. Журавлев. Москва, 2018.

26. *Краснов Е. В.* Эмоциональный интеллект в личностной регуляции принятия решений: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2018.

27. *Леонов И. Н.* Влияние толерантности к неопределенности на профессионально важные качества руководителя: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2015.

28. *Леонов И. Н.* Влияние толерантности к неопределенности на стратегии совладающего поведения у менеджеров // Известия Саратовского университета. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2015. Т. 4. № 3.

29. *Леонов И. Н.* Гендерные особенности влияния толерантности к неопределенности на стратегии преодоления стрессовых ситуаций у студентов-первокурсников // Социальный мир человека: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. «Человек и мир: мирозидание, конфликт и медиация». Сер. Язык социального / под ред. И. Н. Леонова. Москва, 2018.

30. *Леонов И. Н.* Особенности проявления толерантности к неопределенности и локуса контроля у студентов-первокурсников и руководителей // Актуальная психология. Научный вестник. 2017.

31. *Леонов И. Н.* Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта // Вестник Удмуртского университета. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2014. № 4.

32. *Леонтьев Д. А.* Вызов неопределенности как центральная проблема психологии личности // Психологические исследования. 2015. Т. 8. № 40.

33. *Леонтьев Д. А., Моспан А. Н.* Картина мира как действенный фактор развития человека и общества. Картина мира и мировоззрение // Мир психологии. 2017. № 2 (90).

34. *Леонтьев Д. А.* Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д. А. Леонтьева. Москва: Смысл, 2011.

35. *Леонтьев Д. А.* Понятие мотива у А. Н. Леонтьева и проблема качества мотивации // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 2016. № 2.

36. *Леонтьев Д. А.* Психология выбора. За пределами рациональности // Психологический журнал. 2014. Т. 35. № 5. Ч. 1

37. *Леонтьев Д. А.* Психология выбора. Личностные предпосылки и личностные последствия выбора // Психологический журнал. 2014. Т. 35. № 6. Ч. 2

38. *Леонтьев Д.А.* Развитие личности в норме и в затрудненных условиях // Культурно-историческая психология. 2014. Т. 10. № 3.
39. *Леонтьев Д.А.* Саморегуляция, ресурсы и личностный потенциал // Сибирский психологический журнал. 2016. № 62.
40. *Луковицкая Е.Г.* Социально-психологическое значение толерантности к неопределенности: дис. ... канд. психол. наук. Санкт-Петербург, 1998.
41. *Мириманова М. С., Обухов А.С.* Воспитание толерантности через социокультурное взаимодействие // Развитие исследовательской деятельности учащихся: метод. сб. / сост., ред. А. С. Обухов. М.: Народное образование, 2001.
42. *Морозов А.А.* Влияние толерантности на принятие управленческих решений военнослужащими: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Минск, 2019.
43. Переживания в разных видах деятельности: временная динамика и содержательная валидность / К.Г. Клейн, Д.А. Леонтьев [и др.] // Психологическая наука и образование. 2019. Т. 24. № 5.
44. *Петрова Н.И.* Толерантность самоактуализирующейся личности // Толерантность и проблема идентичности: материалы междунар. науч.-практ. конф. // Ежегодник Российского психологического общества. 2002. Т. 9 (4).
45. Практический интеллект / Р. Стернберг [и др.]. Санкт-Петербург: Питер, 2002.
46. Психометрические свойства модифицированной батареи Интернационального ресурса когнитивных способностей (ICAR) / Т.В. Корнилова [и др.] // Национальный психологический журнал. 2019. № 3(35).
47. Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности / Т.Ю. Иванова, Д.А. Леонтьев [и др.] // Организационная психология. 2018. Т. 8. № 1.
48. *Солдатова Г. У., Шайгерова Л.А.* Рефлексия множественности выбора в психологии межкультурных коммуникаций // Психологические исследования. 2015. Т. 8. № 40. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 06.05.2020).
49. Толерантность // Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 30.03.2020).
50. Толерантность к неопределенности. URL: <https://psychosearch.ru/teoriya/determin/429-tolerantnost-k-neopredelennosti> (дата обращения: 30.03.2020).
51. *Фам А.Х.* Индивидуальные особенности выбора в ситуациях различной значимости: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2014.
52. *Фам А. Х., Леонтьев Д.А.* Индивидуальные стратегии выбора за пределами планирования и принятия решения // Вестник НГУ. Сер. Психология. 2015. Т. 9. Вып. 2.

53. Юртаева М.Н. Исследование когнитивных и личностных особенностей толерантности к неопределенности // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2010. № 8 (76).

54. Юртаева М.Н. Когнитивно-стилевые и личностные характеристики толерантности к неопределенности: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Екатеринбург, 2011.

55. Юртаева М.Н. Эффекты когнитивных стилей на проявление личностных характеристик толерантности к неопределенности // Известия Уральского государственного университета: Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2011. Т. 89. № 2.

56. Юртаева М. Н., Глуханюк Н. С. Психологические характеристики толерантности человека к неопределенности // Психологический журнал. 2012. Т. 33. № 6.

57. Adorno T. W., Frenkel-Brunswick E., Levinson D. J., Sanford R.N. The Authoritarian Personality. N. Y.: Harper&Row, 1950.

58. Bakalis S., Joiner T. Participation in tertiary study abroad programs: the role of personality // International Journal of Educational Management. 2004. Vol. 18(5).

59. Bochner S. Defining Intolerance of Ambiguity // The Psychological Record. 1965. Vol. 15.

60. Budner S. Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable // Journal of Personality, 1962. Vol. 30.

61. Chen C. C., Hooijberg R. Ambiguity intolerance and support for valuing diversity interventions // Journal of Applied Social Psychology. 2000. Vol. 30 (11).

62. Clampitt P. G., Williams M.L. Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty // Communication Research Reports, 2005. Vol. 22 (4).

63. DeRoma V., Martin K., Kessler M.L. The relationship between tolerance for ambiguity and need for course structure // Journal of Instructional Psychology. 2003. Vol. 30 (2).

64. Furnham A., Ribchester T. Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications // Current Psychology. 1995. Vol. 14 (3).

65. Frenkel-Brunswick E. Intolerance of ambiguity as an emotional perceptual personality variable // Journal of Personality. 1949. V. 18.

66. Hartmann F. The effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures // Abacus. 2005. Vol. 41 (3).

67. Kenny D. T., Ginsberg R. The specificity of intolerance of ambiguity measures // Journal of Abnormal Psychology. 1958. Vol. 56 (3).

68. *Lane M. S., Klenke K.* The ambiguity tolerance interface: A modified social cognitive model for leading under uncertainty // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2004. Vol. 10 (3).
69. *Litman J.A.* Relationships between measures of I – and D-type curiosity, ambiguity tolerance, and need for closure: An initial test of the wanting-liking model of information seeking // *Personality and Individual Differences*, 2010. Vol. 48 (4).
70. *Merenluoto K., Lehtinen E.* Number concept and conceptual change: Towards a systemic model of the processes of change // *Learning and Instruction*. 2004. Vol. 14(5).
71. *Naemi B. D., Beal D. J., Payne S.C.* Personality predictors of extreme response style // *Journal of Personality*. 2009. Vol. 77 (1).
72. *Norton R.W.* Measure of ambiguity tolerance // *Journal of Personality Assessment*, 1975. Vol. 39 (6).
73. Parents' perspectives on participating in genetic research in autism / *M. Trottier [et al.]* // *Journal of Autism and Developmental Disorders*. 2013. Vol. 43 (3).
74. *Ray J.J.* Intolerance of ambiguity among psychologists: A comment on Maier and lavrakas // *Sex Roles*. 1987. Vol. 16 (11–12).
75. *Rotter N. G., O'Connell A.N.* The relationships among sex-role orientation, cognitive complexity and tolerance for ambiguity // *Sex Roles*. 1982. Vol. 8 (12).
76. *Sallot L. M., Lyon L.J.* Investigating effects of tolerance-intolerance of ambiguity and the teaching of public relations writing: A quasi-experiment // *Journalism and Mass Communication Educator*. 2003. Vol. 58 (3).
77. *Stoycheva K.* Tolerance for ambiguity, creativity, and personality // *Bulgarian Journal of Psychology (SEERCP 2009 Conference Papers, Part Two)*, 2010. Vol. 1–4.
78. The tolerance for ambiguity scale: Towards a more refined measure for international management research / *J.L. Herman, M.J. Stevens, A. Bird [et al.]* // *International Journal of Intercultural Relations*. 2010. Vol. 34 (1).
79. The role of ambiguity tolerance in consumer perception of remanufactured products *B.T. Hazen, R.E. Overstreet [et al.]* // *International Journal of Production Economics*, 2012. Vol. 135 (2).
80. *Våpenstad E.V.* The ambiguity of the psychoanalytic situation and its relation to the analyst's reverie // *Psychoanalytic Psychology*, 2010. Vol. 27(4).
81. *Zhu D., Xie X., Xie J.* When do people feel more risk? The effect of ambiguity tolerance and message source on purchasing intention of earthquake insurance // *Journal of Risk Research*. 2012. Vol. 15(8).

Приложения

Приложение 1

Калифорнийский психологический опросник (California Psychological Inventory, CPI) был разработан в начале 50-х годов XX века под руководством американского психолога Х. Гауха. Автор ставил перед собой задачу развить описательную концепцию, которая обладала бы широкой личностной и социальной релевантностью (в отличие от более специализированных инструментов). При разработке опросника они ориентировались на такие характеристики личности, которые описывают поведение человека в терминах обыденного языка (*folk-concepts*) и, кроме того, относятся к социально одобряемым и позитивным аспектам личности, а не болезненным и патологическим, как в ММРІ (хотя 178 утверждений опросника были заимствованы из ММРІ). Таким образом, опросник адресован для работы с «нормальными» (без психиатрических отклонений) испытуемыми.

Как и в случае ММРІ, формулировка, отбор и группировка вопросов по содержанию осуществлялись в основном по эмпирическому критерию: задания опросника группировались в отдельные шкалы на основе ответов испытуемых в выборках, контрастных относительно внешнего критерия. При разработке шкал основное внимание уделялось характеристикам личности, которые важны для жизни в обществе, межличностного общения и взаимодействия. Понятно, что при таком способе выделения шкал получаемые по ним оценки не являются вполне независимыми (например, автор сообщает о корреляциях 0,65 между шкалами Do и Cs; 0,35 между шкалами Cs и Re и т. п.).

Первоначально опросник содержал 480 утверждений, большая часть которых касалась типичных поведенческих паттернов, привычных ощущений, мнений по различным социальным, этическим и семейным вопросам. Результатом первичной обработки являлось построение профильных оценок по 18 шкалам опросника.

В результате широкого обследования профессиональных групп были получены уравнения регрессии и соответствующие им производные профили показателей для предсказания успешности овладения многими сферами профессиональной деятельности. Опросник получил распространение как методика, используемая для прогнозирования успеваемости по отдельным учебным предметам, успешности окончания школы, прогнозирования эффективности управленческой деятельности, изучения креативных качеств личности.

В дальнейшем опросник неоднократно подвергался доработкам. В настоящей версии УПС «Мультипсихометр» представлен вариант, включающий в себя 434 вопроса, распределяющихся по 20 основным и 3 векторным шкалам. Адаптация данной версии теста была выполнена сотрудниками ИП РАН Н.В. Тарабриной и Н.А. Графининой.

Для удобства интерпретации шкалы опросника объединены Х. Гаухом в четыре группы. В основе объединения шкал в 4 класса лежала интерпретационная, а не факторная логика, т. е. эти четыре категории необязательно выделяются с помощью психометрических методов.

1. **Оценка уравновешенности, властности, самоуверенности, адекватности в межличностном общении.** В группу входит 7 шкал: доминирование, способность к поддержанию статуса, общительность, социальное присутствие, самопринятие, независимость, эмпатия.

2. **Оценка уровня социализации, зрелости, ответственности и структурированности ценностей в межличностном общении.** В группу входит 7 шкал: ответственность, социализация, самоконтроль, толерантность, хорошее впечатление, обычность, чувство благополучия.

3. **Оценка потенциальных достижений и эффективности в интеллектуальной сфере.** Включает 3 шкалы: достижение через подчинение, достижение через независимость, интеллектуальная эффективность.

4. **Оценка сферы интересов.** В группу входят 3 шкалы: психологический склад ума, гибкость, женственность.

Краткая характеристика первичных шкал СРІ

1. Шкала **доминирования [Do]**: оценивает способность к лидерству, доминирование, настойчивость, социальную инициативу.

2. Шкала **способности к статусу [Cs]**: выступает в качестве индекса индивидуальной способности к статусу (но не чьего-либо реального или достигнутого статуса). Шкала пытается измерить личные качества и свойства человека, которые лежат в основе достижения статуса.

3. Шкала **общительности [Sy]**: направлена на выявление личностей с общительным, открытым, компанейским характером.

4. Шкала **социального присутствия [Sp]**: используется для оценки таких факторов, как манера держаться, спонтанность и самоуверенность в личных и социальных взаимоотношениях.

5. Шкала **самопринятия [Sa]**: предназначена для оценки таких факторов, как чувство собственного достоинства, самопринятие и способность к самостоятельным мыслям и поступкам.

6. Шкала **независимости [In]**: измеряет самодостаточность личности, независимость, настойчивость.

7. Шкала **эмпатии [Em]**: оценивает, насколько человек способен постигнуть эмоциональное состояние других людей.

8. Шкала **ответственности [Re]**: предназначена для определения лиц с надежным, честным, ответственным характером и темпераментом.

9. Шкала **социализации [So]**: служит для определения уровня (степени) социальной зрелости, правильности и честности, достигнутых данным индивидуумом.

10. Шкала **самоконтроля [Sc]**: предназначена для оценки уровня адекватности, саморегуляции, самоконтроля, свободы от импульсивности и эгоцентричности.

11. Шкала **хорошего впечатления [Gi]**: предназначена для определения лиц, способных создавать о себе благоприятное впечатление и озабоченных тем, как к ним относятся другие люди (выявляет склонность к социально положительным ответам).

12. Шкала **обычности [St]**: предназначена для определения той степени, в которой индивидуальные реакции и ответы испытуемого соответствуют модальным (общим) паттернам, установленным для данного опросника (может служить для идентификации случайных ответов).

13. Шкала **чувства благополучия [Wb]**: предназначена для идентификации лиц, склонных минимизировать свои неприятности и недовольства, относительно свободных от сомнений и разочарований (или, напротив, склонных преувеличивать свои трудности, тревоги и преуменьшающих свое благополучие).

14. Шкала **толерантности [To]**: используется для выявления лиц с терпимыми, мягкими и некатегоричными социальными убеждениями и установками.

15. Шкала **достижения через подчинение [Ac]**: используется для определения уровня способности индивида к конформному мышлению и поведению в повседневной продуктивной деятельности.

16. Шкала **достижения через независимость [Ai]**: используется для определения уровня способности индивида к самостоятельности в повседневной продуктивной деятельности.

17. Шкала **интеллектуальной эффективности [Ie]**: используется для определения степени интеллектуальной эффективности, достигнутой индивидуумом.

18. Шкала **психологической направленности [Py]**: измеряет степень, в которой индивидуум интересуется и реагирует на внутренние потребности, мотивы и переживания других людей.

19. Шкала **гибкости [Fx]**: используется для определения степени гибкости и адаптбельности индивидуального мышления и социального поведения.

20. Шкала **женственности [Fe]**: используется для оценки мужественности и женственности интересов (высокие оценки определяют наличие феминизированных, женских интересов, низкие – наличие более маскулинизированных, мужских интересов).

Из общего набора шкал три – «чувство благополучия», «хорошее впечатление» и «обычность» – используются в качестве контрольных по отношению к валидности результатов тестирования. По величине и соотношению оценок, полученных по этим шкалам, можно выявить преднамеренные искажения результатов тестирования, которые особенно вероятны при экспертном обследовании. Например, при намеренной диссимуляции Т-оценки почти по всем шкалам оказываются выше среднего уровня, при этом особенно повышена оценка по шкале Gi. При аггравации наиболее заметным оказывается резкое снижение Т-оценок по шкале Wb (выделяется даже на фоне общего снижения профиля); обычно сниженными оказываются также оценки по шкалам Cm, Gi, Ie. При хаотических ответах наиболее характерным оказывается снижение Т-оценок по шкале Cm и (в несколько меньшей степени) шкале Wb при относительно высоких (близких к средним) оценках по шкале Gi.

Полученные в ходе обследования «сырые» оценки по шкалам принято преобразовывать в стандартные Т-оценки и строить индивидуальный психологический профиль в Т-шкале.

Ретестовая надежность большинства шкальных оценок находится в пределах 0,5–0,8. Имеется достаточно обширная библиография, свидетельствующая об удовлетворительной валидности шкал теста при решении различных практических проблем, в том числе отбора и прогнозирования социального и профессионального поведения.

Векторные шкалы

Векторные шкалы образуют «каркас» кубической модели интерперсонального функционирования, измеряемого такими факторами, как «экстравертность – интровертность», «нормо-принятие», «самореализация». Эти шкалы позволяют оценить 28 разных видов интерперсональной ориентации путем определения по двум первым векторным шкалам 4 типов личности (*альфа, бета, гамма и дельта*) и семи уровней по третьей шкале (*самоактуализация*).

Таблица 1

Краткая характеристика личностных типов

Тип	Интерпретация
Класс α (экстравертно направленные, выраженные лидеры)	
α1	Авторитарны, непризнанны, надоедливы
α2	Амбициозны, манипулятивны, эгоцентричны
α3	Предусмотрительны, действенны, решительны
α4	Упорные, волевые, стремящиеся к признанию
α5	Ищущие себя, полны планов, устойчивы, защищенные
α6	Уверенные в себе, предприимчивы, влиятельны
α7	Харизматические лидеры, настойчивые, целеустремленные
Класс β (интровертно ориентированные, придерживающиеся норм, зависимые; ставят интересы общества выше собственных)	
β1	Ригидные, сомневающиеся в себе, склонны к невротическим расстройствам, депрессии
β2	Конформны, исполнительны, консервативны
β3	Осторожны, самоотверженны, застенчивы
β4	Терпеливы, склонны к сотрудничеству, соглашательству. Предпочитают порядок и предсказуемость
β5	Скромны, благопристойны, щепетильны, добродушны
β6	Рассудительны, проницательны, последовательны, миролюбивы
β7	Добродетельны, гуманны, мудры, благоразумны
Класс γ (экстравертно ориентированные, скептически, с сомнением относятся к общепринятым нормам и ценностям)	
γ1	Асоциальны, социо – и психопатичны, сумасбродны
γ2	Обидчивы, язвительны, задиристы
γ3	Легкомысленны, необязательны, упрямы, вспыльчивы
γ4	Импульсивны, безрассудны, опрометчивы
γ5	Эксцентричны, склонны к быстрым переменам настроений, изобретательны
γ6	Инициативны, восприимчивы, самоуверенны
γ7	Легки на подъем, инновационны (творческие лидеры)
Класс Δ (интровертны, отделены от окружающих)	
Δ1	Отчуждены от других, пессимистичны; саморазрушающиеся натуры
Δ2	Уязвимы, тревожны, замкнуты
Δ3	Рассеяны, безответственны, чужды условностям
Δ4	Конфликтны, индивидуалистичны, погружены в себя
Δ5	Восприимчивы, утонченные натуры
Δ6	Чувствительные, одаренные, артистичные
Δ7	Художественные натуры, рефлексивные, имеют богатое воображение

Кроме 20 основных шкал, авторами предложено множество дополнительных или вторичных шкал CPI, которые могут использоваться для решения специальных задач, например для выявления лидерского потенциала обследуемых. В УПС «Мультипсихометр» реализованы 13 из них:

- «Организаторский потенциал» [Mr];
- «Ориентация на работу» [Wo];
- «Креативность (творческие способности)» [Ct];
- «Лидерский потенциал» [Lp];
- «Дружелюбие» [Am];
- «Соблюдение законности» [Leo];
- «Упрямство» (жесткость) [Tm];
- «Маскулинность» [B-MS]* «Феминность» [B-FM]* «Тревожность» [Anx];
- «Нарциссизм (самовлюбленность)» [Nar];
- «Социальная желательность» [D-SD];
- «Уступчивость» [D-AC].

Полученные в ходе обследования «сырые» оценки по шкалам принято преобразовывать в стандартные Т-оценки и строить индивидуальный психологический профиль в Т-шкале. (Подробное описание основных шкал опросника в данном руководстве не приводится ввиду обширности текстового материала.)

Опросник пригоден для группового и индивидуального обследования испытуемых в возрасте от 12–13 до 65–70 лет.

При интерпретации результатов следует учитывать, что по большинству шкал оценки старшеклассников оказываются на 5–10 Т-баллов ниже популяционных норм, полученных на взрослых.

Ретестовая надежность большинства шкальных оценок находится в пределах 0,5–0,8. Имеется достаточно обширная библиография, свидетельствующая об удовлетворительной валидности шкал теста при решении различных практических проблем, в том числе отбора и прогнозирования социального и профессионального поведения.

В реализованной в УПС «Мультипсихометр» компьютерной версии методики результаты тестирования представляются на двух экранах: на первом в общих для всех опросников процентной шкале и в шкале стэнов (преобразование осуществляется в этом случае на основе эмпирических норм), а также в системе координат двух векторных шкал (интроверсия / нормопринятие); на втором экра-

* в отличие от биполярной шкалы Fe данные шкалы предложены как монополярные.

не – в шкале Т-оценок (преобразование осуществляется на основе опубликованных норм).

Выводимая на экран (а также на печать или в файл) текстовая интерпретация учитывает типологическую принадлежность испытуемого, факторные комбинации шкал и уровневую принадлежность шкальных оценок (для большинства шкал предусмотрено 5 уровней интерпретации).

Во всех режимах оцениваются и нормируются все перечисленные выше 36 показателей. Интерпретация охватывает основные и векторные шкалы и привязана к Т-оценкам (в адекватности которых у российской популяции мы не вполне уверены).

Различия режимов:

Режим 1 – эмпирические нормы, выраженные в стэнах, рассчитаны на молодежную популяцию в ситуации экспертизы.

Режим 2 – стандартизированные оценки рассчитаны на выборке кандидатов на руководящие должности среднего звена в ситуации экспертизы.

Режим 3 – стандартизированные оценки рассчитаны на гетерогенной выборке испытуемых, проходящих обследование в порядке психологического консультирования.

В содержательном плане все 3 режима полностью эквивалентны.

Источники:

1. *Gough H. G.* Manual for the California Psychological Inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1957.
2. *Megargee E. I.* The California Psychological Inventory Handbook. San Francisco, London: Jossey-Bass Publ., 1986.
3. *Gough H. G.* CPI Administrator's Guide. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1993.
4. *Gay X. K.* Руководство к Калифорнийскому психологическому опроснику (CPI). Челябинск – Санкт-Петербург, 1995.
5. Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: методическое пособие. Москва: ГУК МВД России, 2003.
6. *Тарабрина Н. В., Графинина Н. А.* Новый вариант Калифорнийского психологического опросника / Методики анализа и контроля трудовой деятельности и функциональных состояний. Москва, 1992.

Показатели **типов личности** слушателей факультета
(в интерпретации методики CPI)

Типы личности (тип реализации) **«Альфа»**: жизненные ценности индивидов связаны с миром общения, совместной деятельности, они искренне придерживаются социальных норм и правил поведения. «Альфы» – работяги, воплощающие в жизнь то, что санкционировано культурой и обществом. Лучше всего они проявляют себя как харизматические лидеры и инициаторы конструктивных общественных дел. В наихудших случаях они оппортунистичны, манипулятивны и враждебны к тем, чья приверженность общественным ценностям вызывает у них сомнения. Они склонны вступать в разного рода клубы и партии. На высших уровнях интеграции Эго альфы обычно принадлежат к организациям, преследующим позитивные социальные цели, или к группам с высоким социальным статусом (элитам). При низких уровнях Эго-интеграции они чаще становятся членами различных маргинальных группировок типа «борцов за выживание», сторонников крайнего национализма и ура-патриотизма.

Типы личности (тип реализации) **«Бета»**: индивиды больше всего ценят и отстаивают свой внутренний мир и индивидуальность, избегая публичности и самораскрытия. Они также внутренне привержены и подчиняются социальным нормам и предписаниям. Их роль часто заключается в том, чтобы оберегать ценности, опекать и поддерживать других, гуманизировать способы привития социальных норм и процессы воспитания. Их лучшая роль – служить вдохновляющим примером добропорядочности и достоинства. При низких уровнях интеграции Эго они слишком репрессивны в отношении своих чувств, склонны к самоуничтожению и часто испытывают проблемы в связи с заниженной самооценкой и недостаточной уверенностью в себе.

Типы личности (тип реализации) **«Гамма»**: индивиды тяготеют к богатству, престижу и прочим внешним символам успеха, но часто расходятся с обществом в оценке критериев, в соответствии с которыми эти блага распределяются. Они индивидуалистичны, их ценности являются скорее личными, а не общественными или общепринятыми. Гаммы склонны подвергать сомнению и скепсису сложившееся положение вещей, считая его следствием произвола и несправедливости. В своих лучших проявлениях они выступают как инноваторы, озаренные новыми идеями, талантливые изобретатели и создатели новых форм устройства общества. К их худшим

проявлениям относятся мятежность, нетерпимость, вседозволенность, склонность к разрушению. При низкой Эго-интеграции в их поведении проявляется своеобразие, непокорность, нарциссизм и капризность.

Типы личности (тип реализации) **«Дельта»**: у индивидов в центре внимания находится собственный внутренний мир, личная система ценностей, противопоставляемая традиционной и санкционированной обществом. Дельты склонны к самосозерцанию, идиосинкразии (причудам), одиночеству. Их взгляд на вещи отличен от взглядов большинства людей, но часто остается неизвестным им. Лучшие проявления связаны с их богатым воображением, эстетическим вкусом и мечтательностью. Больше всего им нравится работать в одиночестве. Подобную возможность они находят, занимаясь творчеством, музыкой, литературой или наукой, такой, например, как математика. В худших случаях их «Я» внутренне расколото, они отчуждены и декомпенсированы. У «дельт» существует высокий риск криминализации, насилия, ауто- и гетероагрессивности, а также психических расстройств, связанных с нарушениями функций Эго.

Как известно, исследование начинается с анкетных данных (предложенные нами вопросы анкеты, а также методики изучения феномена не являются обязательными, а носят рекомендательный характер. Любой практический психолог в своей работе использует тот психодиагностический материал, который наиболее подходит для его исследования).

Анкетные данные

(анкетирование/тестирование носит **анонимный** характер)

1. Пол: М / Ж _____;
2. Возраст: _____;
3. Спец.звание: _____;
4. Срок службы: _____;
5. Занимаемая должность (до поступления на учебу в Академию):

_____;
6. Подразделение: _____
_____;
7. Место службы (регион): 1) область; 2) город; 3) район;
4) иное _____
_____;
8. Место рождения (регион): 1) область; 2) город; 3) район; 4) иное _____
_____;
9. Семейное положение: 1. женат; 2. холост; 3. разведен.
10. Сведения о родителях, имею: 1. двух родителей; 2. одного;
3. не имею.
11. В детстве воспитывался: 1. в полной семье (мать, отец);
2. в неполной (один родитель); 3. у родственников; 4. иное _____
_____.
12. Образование (количество полученных образований): _____
_____.
13. Бывают ли у Вас конфликты (да/нет)?: 1) с окружающими;
2) с сокурсниками; 3) с преподавателями; 4) с кем-либо из руководства; 5) иное _____
_____.

14. Вы всегда готовы прийти на помощь нуждающемуся человеку?:
1) да; 2) нет; 3) не уверен; 4) иное _____
_____.

15. Какое из следующих суждений вы считаете более обоснованным:
1) людям можно доверять; 2) с людьми надо быть поосторожнее;
3) иное _____
_____.

16. Доверяете ли Вы окружающим вас сейчас людям?: 1) доверяю;
2) не доверяю; 3) иное _____
_____.

17. В детстве испытывал дефицит:
а) питания; б) внимания; в) сладкого;
г) одежды; д) игрушек; е) книг;
ж) личного пространства;
з) общения с друзьями; и) общения с близкими;
к) острых ощущений; л) новых впечатлений
м) не испытывал;
н) иное _____
_____.

Психодиагностические методики

1. Новый опросник толерантности-интолерантности к неопределенности (Т. В. Корнилова).

2. Шкала толерантности к неопределенности С. Баднера / Бланк версии Г. У. Солдатовой.

3. Шкала толерантности к неопределенности/Бланк версии Т. В. Корниловой (Т. В. Корнилова, М. А. Чумакова).

4. Шкала толерантности к неопределённости Д. Мак-Лейна / Бланк версии Е. Г. Луковицкой (MSAT-I).

5. Шкала толерантности к неопределённости Д. Мак-Лейна / Бланк версии Е. Н. Осина.

6. Экспресс-опросник «Индекс толерантности» (Г. У. Солдатова, О. А. Кравцова, О. Е. Хухлаев, Л. А. Шайгерова).

7. Бланк опросника «Краткий опросник Большой пятерки или TIPI» (Т. В. Корнилова, М. А. Чумакова).

8. Русская версия опросника TIPI (TIPI-RU) (А. С. Сергеева, Б. А. Кириллов, А. Ф. Джумагулова).

9. Мельбурнский опросник принятия решений (МОПР), русскоязычная адаптация, (Т. В. Корнилова).

10. Опросник С. Эпстайна «Рациональный-опытный», русско-язычный вариант (Т. В. Корнилова, А. Ю. Разваляева).
11. Опросник «Личностные факторы принятия решений» (ЛФР) (Т. В. Корнилова)
12. Методика эмоциональных предвосхищений (МЭП).
13. Методика когнитивных репрезентаций риска (МОКР).
14. Методика диагностики понимания неопределенности жизненных ситуаций и совладания с ними.
15. Интеллект и успешность стратегий прогнозирования при выполнении Айова-теста, igt (Т. В. Корнилова, М. А. Чумакова, С. А. Корнилов).
16. Методика психосемантического исследования риска (Т. В. Корнилова).
17. Шкала универсального воспринимаемого локуса каузальности (UPLOC).
18. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО) Д. А. Леонтьева.
19. Тест жизнестойкости (Hardiness Survey), С. Р. Мадди, в адаптации Д. А. Леонтьева, Е. И. Рассказовой.
20. Опросник «Субъективное качество выбора», СКВ (Д. А. Леонтьев).
21. Русскоязычный опросник каузальных ориентаций (РОКО) Э. Деси, Р. Райан.
22. Методика-диагностика умений принимать решения, 16 вопросов (Т. Д. Дубовицкая, С. Я. Уварова).

Учебное издание

Бурцев Антон Олегович
Бульбачева Анна Александровна

**ПСИХОЛОГИЯ ТОЛЕРАНТНОСТИ К НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ)**

Научно-практическое пособие

Редактор *Л. С. Орлова*
Верстка *А. А. Мельникова*

Подписано в печать 20.02.2021. Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$.
Усл. печ. л. 4,65. Уч. изд. л. 3,86. Тираж 142 экз. Заказ № .

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО
Академии управления МВД России.
125993, Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907187-51-1



9 785907 187511