

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Кафедра психології та педагогіки



***Вплив толерантності до невизначеності на управлінські рішення
керівниками команд***

дипломна робота

виконала студентка факультету ФОЗ

спеціальності «Психологія»

Башкірова Вікторія Дмитрівна

Науковий керівник –

доктор психологічних наук,

В. М. Чернобровкін

Київ-2025

Анотація

Башкірова В.Д. Вплив толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд; - Київ 2025.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 053 Психологія присвячена проблемі впливу толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд.

У I розділі висвітлено теоретичний аналіз проблеми прийняття управлінських рішень керівниками команд. Розглянуто особливості толерантності до невизначеності. Визначено роль керівника команди.

У II розділі представлено результати емпіричного дослідження щодо зв'язку між здатністю ефективно приймати управлінські рішення керівниками команд в різних сферах діяльності, з використанням двох полярних стилів вибору та рівнем толерантності до невизначеності.

У III розділі на основі проведеного теоретичного аналізу і емпіричного дослідження розроблено програму корекції толерантності до невизначеності для керівників команд та загально управлінської ланки.

Ключові слова: толерантність до невизначеності; управлінські рішення; керівник команди; психологія управління; невизначеність; стиль керівництва; прийняття рішень; організаційна поведінка; адаптація до змін; стрес в управлінні; когнітивні процеси; командна взаємодія; соціально-психологічні фактори.

Зміст

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ..... | 4 |
| Розділ I. Теоретичні основи дослідження проблеми впливу толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд..... | 7 |
| 1.1 Особливості прийняття управлінських рішень..... | 7 |
| 1.2 Поняття толерантності до невизначеності..... | 15 |
| 1.3 Роль керівника команди в умовах невизначеності..... | 23 |
| Висновки до першого розділу..... | 28 |
| Розділ II. Емпіричне дослідження проблеми впливу толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд..... | 29 |
| 2.1 Організація та методики дослідження..... | 29 |
| 2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження..... | 30 |
| Висновки до другого розділу..... | 39 |
| Розділ III. Програма корекції толерантності до невизначеності..... | 41 |
| Висновки до третього розділу..... | 46 |
| Висновки..... | 47 |
| Список використаних джерел..... | 50 |
| Додатки..... | 54 |

Вступ

Актуальність теми дослідження. Постійні зміни у політичному, соціально-економічному середовищі, розвиток технологій та зростаюча складність управлінських завдань, а також неможливість передбачити поведінкові реакції, дії та їх результати оточуючих нас людей, вимагають від керівників команд здатності до адаптивності та низького рівня страху перед невідомим. Відповідно до цього ключовим чинником, який сприяє продуктивності та результативності діяльності керівників є розвинена риса толерантності до невизначеності, тобто здатності приймати рішення попри відсутність повного об'єму інформації, невідомість та страх перед ризиками. В зарубіжній літературі вивченням цієї проблеми займалися такі дослідники як А. Furnham, Е. Frenkel-Brunswik, S. Budner, R. N. Carleton, F. Erdem. У відчизняній психології проблемою толерантності до невизначеності займалися В.М. Чернобровкін, А.І. Гусєв, Г.М. Громова, О.В. Брюховецька. Проблема толерантності до невизначеності, як недостатньо вивчена тема, вимагає більшої обізнаності щодо цього, адже має ключовий вплив на прийняття рішень, що підтверджується також малою кількістю наявних практичних рекомендацій до розвитку/покращення ТН, саме це і зумовлює актуальність нашого дослідження.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд, а також розробити програму корекції для управлінців.

В основу дослідження покладено **припущення** про те, що низький рівень толерантності до невизначеності негативно впливає на прийняття рішень керівниками команд, що значно ускладнює його здатність на ефективне оперування діяльністю колективу. Водночас чим вищий рівень

толерантності до невизначеності, тим більш зваженими, гнучкими та адаптивними є управлінські стратегії керівника.

Відповідно до мети дослідження сформульовані такі **завдання**:

1. Визначити психологічний зміст понять «толерантність до невизначеності», «прийняття управлінських рішень» та «керівник команди».
2. Емпірично встановити наявність зв'язку між впливом толерантності до невизначеності та процесом прийняття управлінських рішень.
3. Розробити програму корекції толерантності до невизначеності для керівників команд.

Об'єкт дослідження – процес прийняття рішень.

Предмет дослідження – особливості впливу толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд.

Методи дослідження:

1. Теоретичні – класифікація та систематизація наукових джерел.
2. Емпіричні – Шкала інтолерантності до невизначеності Карлетона IUS-12; DOSPERT; Cognitive Style Index; шкала невизначеності та двозначності Budner

Експериментальна база – 50 керівників команд малого та середнього бізнесу, а також керівників проектних груп. Всі учасники емпіричного дослідження мали досвід управлінської діяльності довжиною мінімум 2 роки.

Наукова новизна – полягає в доповненні відомостей про особливості впливу толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд.

Практичне значення нашого дослідження полягає у розробці програми корекції толерантності до невизначеності, метою якої є підвищення загального рівня толерантності до невизначеності у керівників команд з метою покращення ефективності прийняття ними управлінських рішень, зменшення тривожності та підвищення загальної ефективності роботи команди під керівництвом.

Розділ I. Теоретичні основи дослідження проблеми впливу толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд.

1.1 Особливості прийняття управлінських рішень

Оскільки ми розглядаємо феномен толерантності до невизначеності, як феномен, який є невід’ємною характеристикою прийняття управлінських рішень, нам варто визначити, що в собі має саме це поняття прийняття рішень.

Життя людини вважається суцільним процесом прийняття рішень, адже будь-яка діяльність (та навіть бездіяльність) потребують від індивіда прийняття ним певного рішення. Рішення людей поділяються на усвідомлювані та неусвідомлювані:

- Усвідомлювані рішення стосуються тих, коли людина фіксує свою діяльність як процес прийняття рішення
- Неусвідомлювані - фіксування діяльності як такого процесу прийняття рішення відсутнє.

Таким чином навіть бездіяльність як така може фіксуватися як процес прийняття рішення (людина приймає рішення нічого не робити).

Згідно з визначенням Американської психологічної асоціації, прийняття рішень — це когнітивний процес вибору між двома або більше альтернативами, що може варіюватися від простих (як-от вибір страви чи книги) до складних (наприклад, вибір кар’єри чи партнера). Психологи використовують два основні підходи до вивчення цього процесу:

1. статистичний аналіз великої кількості складних рішень,

2. експериментальне дослідження простих рішень із повторюваними елементами [28].

Прийняття рішення — це процес, спрямований на вибір оптимального варіанту з кількох можливих з метою подолання проблемної ситуації та досягнення поставленої цілі. Він передбачає формування послідовності дій в умовах численних невизначених змінних, які у підсумку ведуть до бажаного результату [3].

Одним з ключових по своїй суті, серед вивчення проблеми прийняття рішень, є дослідження американського психолога Вільяма Джеймса, в якому він виділяв п'ять основних типів рішень, з якими стикається людина:

1. Розумне рішення — приймається шляхом зважування переваг і недоліків кожної альтернативи, що в свою чергу передбачає детальний та обережний аналіз ситуації, в якій опинився індивід, а також визначання всіх можливих варіантів дій та зважування можливих наслідків.
2. Вольове рішення — потребує значних вольових зусиль та усвідомленого наміру, адже полягає у подоланні внутрішнього конфлікту, а також зовнішніх впливів з метою досягнення цілі діяльності.
3. Дрейфуюче рішення — ухвалюється без чіткої логіки, вибір здається випадковим, що часто викликає втому або розчарування.
4. Імпульсивне рішення — приймається автоматично, під впливом внутрішнього імпульсу, без глибокого аналізу.
5. Рішення, що ґрунтується на зміні точки зору — виникає раптово як наслідок глибокого внутрішнього переосмислення або важливого зовнішнього досвіду [24].

Повертаючись до питання усвідомлених та неусвідомлених рішень, серед зазначених вище типів усвідомлюваними можна вважати тільки перші два.

Процес прийняття рішень складається з сукупності основних його етапів, через які необхідно пройти людині. Відповідно до поглядів різних дослідників, моделей прийняття рішень буває безліч, однак, в більшості випадків основні пункти в них однакові. Найбільш цікавою для нас виявилася модель Крістіни Го DECIDE (гра слів із англійським словом «вирішувати» та аббревіатурою етапів, заховану в назві моделі):

- D - визначте проблему (define the problem)
- E - встановіть критерії (establish the criteria)
- C - розгляньте всі альтернативи (consider all the alternatives).
- I - визначте найкращу альтернативу (identify the best alternative).
- D - розробіть та впровадьте план дій (develop and implement a plan of action).
- E - проведіть оцінку та моніторинг рішення (evaluate and monitor the solution and feedback when necessary) [25].

Окрім зазначеної попередньо моделі, відомою та повноцінною є модель Дена Хіза та Чіпа Хіза, яка ґрунтується на теорії Мері Еллен Коупленд та є допрацьованою її версією. Цією моделлю є WRAP (Wellness Recovery Action Plan), яка була розроблена за участі вибірки людей, які користувалися послугами психічного здоров'я та були зацікавлені у залученості та роботі над власним одужанням. Її етапи є аббревіатурою, як і в попередньо зазначеному підході:

- Widen Your Options (розширте свої можливості)
- Reality-Test Your Assumptions (перевірте ваші припущення в контексті реальних умов)

- Attain Distance Before Deciding (емоційно дистанціюйтеся перед прийняттям рішень)
- Prepare to be Wrong (підготуйтеся до можливих помилок) [11;19].

Основним аспектом процесу прийняття рішень, який цікавить нас для вивчення обраної теми, є три умови, за яких людина здатна приймати рішення, а саме:

- Визначеність, до якої входять ті ситуації, за яких результат прийнятого рішення є відомим та чітким, отже ми на 100% впевнені, до чого приведе наш вибір. У житті людини, де на результат діяльності впливає безліч посторонніх аспектів впливу, визначеність є дуже рідкою опцією та стосується фізичних показників особистості.
- Невизначеність, тобто ситуації, за яких неможливо передбачити наслідки прийнятих рішень для жодної з альтернатив, адже повна інформація для прийняття рішення є відсутньою, що може стати на заваді у виборі альтернативи через сильний вплив невпевненості та страху.
- Ризик – ситуації, за яких людина не знає чіткого результату власних альтернативних варіантів рішень, однак може приблизно його уявити .

Також варто додати про причинну детермінацію процесу прийняття рішень, відповідно до якої, як зазначав В.М Чернобровнін, вибір індивідом альтернативи напряму залежить від трьох головних аспектів, а саме:

- Зміст
- Зовнішні та внутрішні чинники
- Спрямованість

Відповідно до зазначеного вище, висуваються три рівні детермінації (цільова, ціннісна та причинна):

- Ціннісна детермінація вказує нам на прийняття рішення, скероване світоглядом індивіда.
- Відповідно до ціннісної детермінації людина, яка приймає рішення, керується чинниками минулого, попереднім досвідом, отже основу роль тут відіграє причинно-наслідковий зв'язок.
- Цільова детермінація в свою чергу вказує на уявлення індивіда, який робить вибір, щодо мети, цілей та образів бажаного майбутнього (результату діяльності) [13].

Після створення загального розуміння проблеми прийняття рішень необхідним для обраної нами теми є розгляд особливостей прийняття рішення в управлінському середовищі, адже вони, як і будь-які інші види рішень, мають свої характерні відмінності.

Управлінським рішенням вважається забезпечення управлінською ланкою керуючого та координуючого впливу на підлеглий йому колектив задля найбільш ефективного та чіткого впровадження та реалізації основних доручень, задля спільного досягнення основної поставленої цілі діяльності [6].

Сам процес прийняття управлінських рішень включає в себе широкий перелік обов'язків, які підлягають необхідному постійному контролю та підтримці, до них входять рішення, що стосуються:

- Планування роботи колективу
- Координування роботи колективу
- Мотивація колективу тощо [6].

Процес прийняття управлінських рішень може вважатися складним та багатоступеневим завданням, адже включає в себе дуже широке коло необхідних для врахування аспектів, таким чином цей процес вимагає від керівника системного підходу, який в свою чергу включає в себе великий лист етапів, через які проходить управління перед ухваленням рішення, а саме:

1. Діагностика проблемної ситуації, за якої людина має проаналізувати як саму ситуацію, так і умови в яких вона опинилася, та які ускладнюють процес вибору альтернативи.
2. Формування цілей, передбачає визначення та уточнення чітких цілей діяльності команди.
3. Пошук та генерація альтернатив, який дозволяє керівнику команди висунути можливі варіанти для досягнення загальної поставленої цілі.
4. Оцінювання альтернатив дозволяє визначити переваги, недоліки та можливі ризики кожного з виділених попередньо варіантів.
5. Прийняття рішення, яке полягає у виборі найбільш продуктивної альтернативи.
6. Реалізація рішення – втілення альтернативи в діяльність колективу.
7. Моніторинг та зворотній зв'язок, що спрямоване на оцінку ефективності обраної альтернативи та вчасної її зміни [10].

Ефективне управлінське рішення можливим є тільки за умови ряду основних його елементів на основі яких воно ґрунтується, ними є:

- Суб'єкт прийняття рішення, а саме людина чи група людей, від яких залежить вибір альтернативи.

- Керовані зміни, до яких належать чинники, на які керівник здатен вплинути за змінити
- Некеровані змінні, вплив на які не є можливим, однак все ще здатні впливати на результат прийнятих рішень, а отже мають бути враховані при його виборі.
- Обмеження, які стосуються фінансових, етичних, юридичних тощо меж, в рамках яких має будуватися рішення.
- Критерії оцінки, які є відповідними параметрами, за якими керівник робить вибір, вони безпосередньо можуть впливати із бажаного результату вибору.
- Альтернативи, тобто набір варіантів рішень
- Вибір оптимального варіанту, що є проаналізовано прийнятим та найбільш продуктивним рішення серед всіх можливих альтернатив.
- Механізми реалізації, які стосуються тощо, що управлінська діяльність та інструменти для впровадження обраного рішення [10].

При розгляді проблеми прийняття рішень варто зазначити суб'єктно-діяльнісний підхід, відповідно до нього людина, яка приймає рішення не тільки виконує функції, але й постає у ролі активного суб'єкта, який відповідальний за результати власних виборів. Тут зазначається існування двох форм активності, а саме:

- Діяльнісна активність, відповідно до якої, людина, як суб'єкт процесу прийняття рішень, здатен усвідомлювати умови ситуації, а також визначати мету, проблему, можливі альтернативи вибору.
- Поведінкова активність в свою чергу характеризує спонтанність рішень, які відбуваються як результат схеми «стимул-реакція»,

відповідно усвідомлення аналізу та цілей, як в попередньому випадку, є відсутнім [12].

Практика прийняття управлінських рішень в багатьох випадках передбачає використання як традиційних, так і сучасних новітніх технік, серед найбільш обґрунтованих та цікавих було виділено наступні:

1. Експеримент або тест, який дозволяє перевірити рішення перед загальним його впровадженням
2. Інтуїція та розсудливість, яка виступає як вихід у випадку, коли необхідним є швидкі рішення або ж невизначеність є зависокою
3. Організаційна структура, яка дозволяє керівникові делегувати рішення
4. Метод Делфі, який передбачає опитування задля можливості прогнозування результатів рішення
5. Дерево рішень, що подається як графічне зображення альтернатив
6. PEST-аналіз, який впливає з оцінки економічних, фінансових, соціальних та політичних впливів
7. SWOT-аналіз, що фокусується на виявленні як сильних, так і складних сторін команди, з урахуванням всіх можливих впливів із зовнішнього середовища
8. Метод парних порівнянь, який будується на формування пріоритетів серед всіх альтернатив
9. Теорія ігор, за якої аналіз відбувається через погляд на конкурентів
10. SERVO-метод, що надає змогу керівникові оцінити співвідношення вибору з ресурсами, можливостями, структурою колективу тощо
11. Техніка думки, яка дозволяє приймати рішення з урахуванням думки колективу [7;10].

Варто також зазначити про існування двох стилів прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на полярних підходах:

- Аналітичний – ретельний аналіз альтернатив, обґрунтування та збір інформації
- Інтуїтивний – урахування досвіду, відчуття та здогадок

Припускаємо, що більша схильність до інтуїтивного стилю відповідає більшій спроможності індивіда до адаптивності в ситуаціях невизначеності, хоча ефективна робота керівника має враховувати комбінування цих стилів.

1.2. Поняття толерантності до невизначеності

Визначення поняття толерантності до невизначеності є вкрай важливим для вивчення обраної нами теми, тому необхідно розібрати його в наукових джерелах.

Відповідно, до зазначеного в словнику американської психологічної асоціації, невизначеність постає як стан або ж умова, коли не є можливим визначити ймовірність певного результату. В стані невизначеності у людини є повністю відсутньою впевненість чи чіткість в уявленнях, щодо результату прийнятих рішень, дій чи намірів [28].

В широкому масиві досліджень невизначеність часто прирівнюють до ризику, проте, саме невизначеність активує в людях ті ж самі зони в головному мозку, що і страх і відповідно люди схильні уникати не тільки ситуації ризику, а й загалом всі обставини за яких відсутньою є чітка інформація. Отже основними відмінностями є:

- Ризик можливо передбачити та оцінити

- Невизначеність є суб'єктивним багатовимірним поняттям, яке важко виміряти [18].

Отже, при розгляді поняття невизначеності, ми можемо припустити, що воно може ототожнюватись із поняттям «невідоме», адже, відповідно до поглядів низки різних дослідників, невизначеність зводиться до того, що, приймаючи рішення, людина з усіма її знаннями та переконаннями не може передбачити результати як власних дій, так і загалом ситуацій навколо неї, адже на результат дій людини напряду впливає велика кількість сторонніх факторів, які індивід проконтролювати не здатен. Таким чином при виконанні тої чи іншої діяльності перед людиною стоїть завдання висунення декількох альтернативних гіпотез із необхідністю аналізу найбільшої вірогідності отримання бажаного результату.

Відповідно до поглядів Брюховецької невизначеність постає як ситуація, коли необхідно примати рішення без наявності при цьому детальної інформації щодо всіх аспектів впливу, таким чином людина розвиває в собі таку професійну якість, як толерантність, або ж інтолерантність до невизначеності, відповідно до якої формується професійність людини як керівника команди, що ми далі розберемо детальніше [1].

Відповідно до зазначеного нами вище, ми можемо зробити висновок, що чіткого одного пояснення феномену невизначеності не існує, через ряд причин, за яких це поняття може аналізуватися. Таким чином невизначеністю може бути як повна відсутність інформації щодо того, що відбувається, при присутній необхідності приймати рішення, так і наявність неповної інформації в тих самих умовах.

З першого погляду невизначеність може сприйматися як суто негативне поняття, яке спонукає осіб на необдумані рішення та тягне за

собою тривожні та стресові реакції, однак це не завжди так, адже невизначеність допомагає індивіду долати потяги стереотипного мислення, що є великим кроком до особистісного розвитку та є одною із основних та невід'ємних частин процесу пізнання, яке полягає у отримання та систематизації інформації про навколишнє середовище та вчить індивіда оперувати суб'єктивними та абстрактними судженнями та висновками у ситуації нестачі необхідної інформації, а також дозволяє навчитися переступати через власно виставленні психологічні бар'єри [8].

Толерантність до невизначеності, яка в свою чергу постає як риса людини, індивідуально-психологічна характеристика, яка забезпечує здатність адаптивно реагувати на кризові ситуації, спричинені невизначеністю екзистенційних засад буття та виникненням ситуацій, які індивід не здатен передбачити [8].

Поняття толерантності до невизначеності має ряд підходів, за якими його розуміють, таким чином, відповідно до поглядів І. Френкель-Брунsvік, яка ввела це поняття у 1948 році, воно постає як особистісна характеристика індивіда, яка посідає центральну ланку в тому, як людина оцінює можливий вибір в процесі прийняття рішень, а також, що є не менш важливим, яскраво впливає на емоційний фон людини в цілому, а саме безпосередньо впливає на сприйняття, емоції та поведінку людини. Згодом дослідницею також було використано поняття інтолерантності до невизначеності, яке є полярним до попереднього та постає як схильність людини до категоричного підходу в мислені, ускладнення тенденції до адаптативності та тягне за собою зашвидкі та не обдумані рішення [4, с.14]. Відповідно до зазначеного попередньо толерантність до невизначеності є важливою характеристикою і, відповідно, більша схильність до інтолерантності напряду пов'язана із характерним індивіду страхом перед невідомим, що може слугувати критичним фактором у розвитку та подальшій підтримці

тривожних розладів чи депресії. Відповідно до інформації, наведеної у роботі «Behavior Therapy and Experimental Psychiatry» інтолерантність до невизначеності часто активує природню реакцію людини «бий або біжи», а також систему поведінкової гальмівності, що в свою чергу має вагомий вплив на сам процес прийняття рішень [17].

Толерантність до невизначеності також подається як індивідуальна, або ж групова здатність сприймати, а також оброблювати інформацію, коли наявна ситуація не є однозначною. Відповідно до цього вважається, що люди, у яких наявним є низький рівень толерантності до невизначеності відчують більший рівень стресу, уникають невизначених ситуацій та поспішно приймають рішення [22].

Концепція ТН почала свій шлях вивчення ще в далеких 1940х роках та вважається пов'язаною з когнітивними, емоційними та соціальними факторами, наприклад до них часто відносять авторитарні риси особистості [22].

Поняття толерантності до невизначеності вивчалось з призми різних точок зору, наприклад:

1. Підхід Френкель-Брунсвік, який ми частково згадували раніше, а саме авторитарна індивідуальність, який полягає у тому, що люди з низьким рівнем толерантності прагнуть до більш «чорно-білого» мислення, тим самим відкидаючи складність та неоднозначність
2. Модель прийняття рішень, де фокус з особистості зміщується на взаємодію між людиною та ситуацією, в якій ця людина перебуває. Акцент робиться на ризику, складності та варіативності
3. Диспозиційний підхід Баднера, який полягав в тому, що толерантність до невизначеності є стабільною особистісною

рису, яка дозволяє людині ефективно діяти в нестандартних або ж складних ситуаціях [23].

Відповідно до зазначеного Френкель-Брунsvік, велике значення у формуванні толерантності до невизначеності відіграє виховання та родинний контекст, адже саме така атмосфера в родині, як відсутність пояснення вимог, жорстка дисципліна, страх покарання та відчуття небезпеки, сприяє формування низькому рівню прийняття невизначеності в майбутньому, адже «правильний» вибір один, все інше – загроза [21].

В психології для кожного конструкта особистісних відмінностей існує багато методів їх вимірювання, концепція толерантності до невизначеності, яка існує вже 77 років не є виключенням та має безліч інструментів її вимірювання. Таким чином нами зараз буде розглянуто низку найбільш популярних в історії вивчення ТН шкал для її оцінки:

1. Walk`s A Scale вважається першою з відомих нам шкал, зазвичай її використовують у випадках, коли необхідним є дослідження етноцентризму, широти поглядів індивіда, а також авторитарного підпорядкування. Шкала має 8 пунктів та 6 балів у шкалі відповідей.
2. Шкала Bhusha & Amal, розроблена у 1986 році, яка є спрямованою на дослідження афективних, агресивних та унікальних реакцій на невизначеність. Ця шкала має сорок ситуаційних пунктів.
3. Шкала Bunder була запропонована в 1962 році та включала в себе 16 пунктів, які були спрямовані на оцінку реакції на невизначеність, неоднозначність в різних ситуаціях.
4. Шкала Rydell та Rosen, а також MacDonald були створенні по черзі у 1966 та 1970 роках, де перша мала 16 тверджень у форматі

“правда-неправда” та мала сумнівну надійність, коли друга є модифікованою та більш надійною версією першої.

5. Однією з найвідоміших та наймасштабніших є шкала, створена у 1975 році, шкала Norton, або ж МАТ-50. (на жаль, не була достатньо використана та не змогла бути використаною у великій кількості запланованих та не здійснених досліджень) [22].

Аналізуючи вплив толерантності до невизначеності на прийняття рішень необхідно пригадати, що першими у більшості джерел впливають попередньо зазначені нами шкали оцінювання, які базуються в більшості своїй на самооцінювальних опитуваннях, однак в цій, не до кінця вивченій темі, присутні також експерименти, які аналізують вплив толерантності (або ж інтолерантності) до невизначеності на реальну поведінку людей. Серед таких експериментів основними з відомих нам є наступні:

- Типографічний тест, який демонструє нам, що люди із домінуванням низьких показників толерантності до невизначеності повільніше друкують, причиною чого може бути їх надмірна схильність до прагнення уникати помилки.
- Завдання з намистинами, або ж Beads Task – демонструє нам, що чим нижчим є рівень толерантності до невизначеності, тим більше часу люди витрачають на збір інформації перед ухваленням остаточного рішення.
- Завдання на відстрочену винагороду показує, що
- низький рівень толерантності до невизначеності корелює з перевагою до негайних, однак менших винагород, а не можливими майбутніми більшими [17].

Серед основних характеристик людей, у яких мало розвиненою є риса толерантності до невизначеності є прагнення до зменшення невизначеності

навіть у випадку, якщо витрати, наприклад час чи зусилля, значно перевищують винагороду. Така стильність може згодом стати конкретним патерном поведінки, а це ще більше сприяє посиленню інтолерантності до невизначеності і, відповідно, нерішучості. Відповідно до зазначеного люди, для яких не є характерним толерування невизначеності, схильні до:

- уникання прийняття рішень
- погіршення стану загальної тривожності та посилення ризику розвитку тривожних розладів
- витрачення надмірних ресурсів [14].

Якщо поглиблюватися у питання впливу толерантності до невизначеності на процес прийняття саме управлінських рішень, варто зазначити, що сам феномен невизначеності є основною характерною рисою управлінської діяльності, адже вона відбувається в умовах нестабільності та відсутності будь-яких гарантій. Відповідно до зазначеного, керівних не здатен передбачити, що саме принесе його рішення, успіх чи збитки. Отже, риса толерантності до невизначеності дозволяє керівникам діяти впевнено навіть за відсутності повної інформації та гарантій, адже вона знижує страх перед невідомим та сприяє здатності приймати рішення в складних ситуаціях. Причиною цього є факт того, що люди, в яких домінує високий рівень толерантності до невизначеності краще здатні адаптуватися до змін та швидше реагують на нові виклики та менше схильні до ступору через сумніви та страх [20].

Оскільки керівники команд стикаються з великою кількістю бар'єрів у зв'язку із невизначеністю, серед яких провідну роль відіграє страх, А. Yagnik та Y. Chandra своїм дослідженням показали, що одним з найбільш ефективніших способів подолання невизначеності є креативність, яка сприяє розширенню когнітивного простору підприємця та дозволяє

надавати більше можливих варіантів для прийняття рішення. Відповідно до цього, «Creative Aerobics» (креативний потенціал) сприяє переосмисленню ситуацій, роботі з фактами та асоціаціями, що в свою чергу дозволяє генерувати нові ідеї в умовах обмеженості часу та можливостей для вибору. Ця модель полягає у чотирьох основних етапах:

- Збір фактів
- Побудова асоціацій
- Пошук подібностей
- Пошук нових значень

Отже, креативність в ситуаціях невизначеності є стратегічним ресурсом, який сприяє адаптації та контролю емоційної напруги [30].

Поняття толерантності до невизначеності в контексті управлінської діяльності, як феномен, що дозволяє приймати складку, суперечливу, амбівалентну чи неповну інформацію, відіграє вирішальну роль у низці аспектів, а саме:

- Гнучкість у прийнятті рішень, адже керівники із високим рівнем толерантності до невизначеності не схильні до передчасного завершення пошуку інформації та краще витримують відкладену визначеність.
- Аналіз двозначної інформації, що демонструє нам здатність краще сприймати та інтерпретувати неструктуровані якісні дані, які є типовими в умовах невизначеності та нестабільності.
- Уникнення когнітивних спотворень, відповідно до чого, низька толерантність до невизначеності призводить до уникання невідомого та ігнорування неочікуваного.
- Адаптація до змін, що свідчить про те, що керівники з високим рівнем ТН активно відстежують динамічні зміни в

зовнішньому середовищу, що дозволяє швидко змінювати рішення [30].

Серед основних характеристик людей, у яких мало розвинутою є риса толерантності до невизначеності є прагнення до зменшення невизначеності навіть у випадку, якщо витрати, наприклад час чи зусилля, значно перевищують винагороду. Така схильність може згодом стати конкретним патерном поведінки, а це ще більше сприяє посиленню інтолерантності до невизначеності і, відповідно, нерішучості.

Заглиблюючись у типи невизначеності в управлінській діяльності організацій можливо виділити наступні:

- Довкіллєва – політична, культурна, економічна, урядова
- Галузева – конкуренція, попит, технічна невизначеність
- Організаційна – поведінкова, операційна [18].

1.3. Керівник команди в умовах невизначеності.

В нинішньому світі, який схильний до динамічних та безупинних змін, команди вимушені працювати в умовах постійної невизначеності, саме з цієї причини необхідність ефективного керівництва схильна до дедалі сильнішого зростання, адже саме вони, здатні працювати в умовах невизначеності та швидко, а головне ефективно реагувати на виклики.

Керівником називають особу, яка управляє командою людей та має використовувати надану йому роль задля впливу на поведінку та діяльність людей з метою досягнення цілі організації. Варто зазначити, що людина на посаді керівника матиме різні терміни для визначення її посади в залежності від сфери діяльності та функціонального наповнення позиції, однак

сутність керівника, як такої посади, яка має владу та відповідні повноваження щодо колективу, залишається незмінною [5].

Керівник, як і будь-яка інша посадова особа має лист основних його виконавчих функцій, серед яких виділяють:

1. Виробничу функцію, яка постає у вчасному та швидкому реагуванні на роботу виробничих підрозділів задля ефективного виконання робочих планів.
2. Планову функцію, що полягає в оцінці та визначені найбільш продуктивних шляхів досягнення цілей роботи команди.
3. Організаційну функцію – оцінка ресурсів, завдань та впливу непередбачуваних факторів задля ефективного розподілу роботи
4. Функцію керування командою, яка полягає у оптимальному використанні робочих ресурсів та вчасному доборі, навчанні та мотивації команди.
5. Виховну функцію, яка демонструє нам важливість авторитету керівника для продуктивної праці підлеглого йому колективу.
6. Функцію контролю, яка постає в оцінці виконання планів та інформації, яка є необхідною для досягнення цілей.

Відповідно до поглядів Міцберга виділяється три основні групи управлінських ролей, що важливо, за умови ситуацій невизначеності значення цих ролей зростає, адже керівник є не лише джерело інформації для команди, а й є центральною ланкою та джерелом натхнення, стратегом та прикладом:

1. Міжособистісні ролі, до яких в свою чергу входять:
 - Голова, тобто така собі символічна фігура, яка має виконувати ряд представницьких обов'язків.

- Лідер – включає формування атмосфери, в якій працює команда. Ухвалює стратегічні рішення, передає інформацію, поєднує індивідуальні потреби з загальними цілями організації. Проявляється формальна влада керівника.
- Посередник – керівник керує мережею зв'язків з людьми поза межами команди.

2. Інформаційні ролі:

- Спостерігач, який шукає та отримує інформацію, що в свою чергу допомагає розуміти ситуація як в команді так і за її межами.
- Поширювач інформації, адже керівник передає інформацію зовні команді та організації, а також поширює внутрішню інформацію.
- Речник – керівник представляє організацію/команду зовнішньому середовищу, адже має право та обов'язок говорити від їх імені.

3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень

- Підприємець, адже керівник ініціює та розробляє зміни в команді, які є підконтрольними, виявляє можливості, проблеми та сприяє їх покращенню.
- Урегульовувач конфліктів – керівник має вчасно та швидко реагувати на не заплановані кризи та ризики.
- Розподілювач ресурсів, адже має планувати час, програмувати роботи та надавати дозволи тощо
- Перемовник, адже він бере участь у переговорах як представник організації [27].

Оскільки управлінські рішення також безпосередньо залежать від того, яким чином керівник реалізує свої функції, що визначається стилем

управління. Кожен зі стилів передбачає різні способи прийняття рішень, рівень залучення підлеглих та готовність до змін. Для розгляду цього аспекту було обрано тріаду Курта Левіна:

1. Авторитарний стиль керівництва – всі рішення приймаються виключно керівником, техніки та кроки діяльності диктуються керівником по черзі, а отже подальші кроки для команди залишаються значною мірою невизначеними, керівник сам визначає конкретні завдання та партнерів по роботі для кожного члена колективу, а також особисто оцінює та критикує роботу, хоча не є залученим до групової діяльності, тримається відсторонено.
2. Демократичний стиль керівництва – всі рішення є предметом групового обговорення і рішень, які заохочуються та підтримуються керівником, в процесі обговорення формується спільне уявлення про мету діяльності, керівник в цьому випадку пропонує команді декілька альтернативних варіантів вибору, учасники самостійно здатні обирати з ким вони працюватимуть, а задачі розподіляються разом у групі, керівник має залишатися об'єктивним у похвалі та критиці, є частиною команди, однак без зайвого втручання.
3. Ліберальний стиль керівництва – тут присутня повна та абсолютна свобода як індивідуальних, так і командних рішень повністю без участі у цьому керівника, керівник надає інформацію тільки за прохання колективу та сам не бере участі в обговоренні та розподілі задач, рідко коментує дії команди та не намагається вплинути на розвиток дій [26].

Основною з важливих якостей керівника, відповідно до результатів дослідження Limeade Institute, є здатність щиро та відкрито показувати

членам команди вразливість, адже вільне поширювання інформації серед команди сприяє відсутності сильного страху в ситуаціях невизначеності, вони готові до ризиків та навчання [9]. Серед основних підходів в діяльності керівника задля управління невизначеністю виділяють:

1. Зменшення невизначеності – пошук інформації, мережеві зв'язки, проактивне управління
2. Адаптація – гнучкість, імітація конкурентів, співпраця в режимі «реакції», уникнення ризиків [18].

Висновки до першого розділу

Прийняття управлінських рішень є складним процесом через необхідність його здійснення за наявності аналізу ряду альтернатив, у випадках, коли інформація може бути доступна не повністю, або ж абсолютно відсутньою. За причини швидкої мінливості середовища діяльності керівника, а також широти факторів впливу, необхідних для врахування при прийнятті управлінського рішення, від управлінця вимагається здатність до адаптивності та наявність якісних аналітичних вмінь, що в свою чергу постає у якості толерантності до невизначеності, яка сприяє ефективній роботі керівника в ситуаціях невідомості.

Толерантність до невизначеності - це особистісна стала якість індивіда, яка вказує на його спроможність діяти впевнено та ефективно в ситуаціях, коли звичні підходи не допомагають, через відсутність повної інформації, або ж повну невідомість щодо можливого результату діяльності. Високий рівень толерантності до невизначеності гарантує готовність людини до адаптації та роботи в важких та непередбачуваних обставинах.

В сучасному світі на діяльність керівника команд припадає широке коло обов'язків, яке передбачає від нього здатності тримати під контролем одразу різні сфери життєдіяльності організації, а отже передбачає готовність до невідомого та різких змін у діяльності підлеглих. Основною задачею тут залишається вміння швидко підлаштовуватися до змін та якісно направляти команду до поставленої мети діяльності. Відповідно до цього ефективний керівник є поєднанням широкого кола здібностей, як от стратегічне мислення, адаптивність, стресостійкість та щирість, яка дозволяє підлеглий команді відчувати себе залученими.

Розділ II. Емпіричне дослідження впливу толерантності до невизначеності на процес прийняття управлінських рішень керівниками команд.

2.1 Організація та методики дослідження.

З метою вивчення феномену впливу толерантності до невизначеності на процес прийняття управлінських рішень керівниками команд, нами було використано ряд психодіагностичних методик, кожна з яких направлена на оцінку різного компонента впливу, задля можливості комплексного оцінювання ставлення до невизначеності, як невід'ємної складової управлінської діяльності.

Задля визначення рівня не готовності до прийняття невизначеності було обрано шкалу інтолерантності до невизначеності Карлетона IUS-12, саме завдяки ній ми змогли провести оцінку дискомфорту та страху перед невизначеністю в діяльності, а також виявити рівень потреби у стабільності, чіткості та передбачуваності, необхідність контролю.

Також з метою дослідження готовності керівника до ризику під час прийняття рішень в ситуаціях невизначеності ми обрали методику DOSPERT (Domain-Specific Risk-Taking Scale), яка дозволяє оцінити ризикову поведінку за п'ятьма шкалами, задля більшого розуміння та класифікації видів рішень, в яких індивід є схильним до ризикового вибору:

- Фінансова сфера
- Етична сфера
- Сфера здоров'я/безпеки
- Соціальна сфера
- Рекреаційна сфера

Щодо нашої необхідності розуміти схильність індивіда до інтерпретації/сприйняття невизначених ситуацій як стимулюючих чи загрозових, було використано шкалу невизначеності та двозначності Budner.

Задля можливого визначення зв'язку між стилем прийняття рішень та схильністю до роботи в стані невизначеності ми обрали методика Cognitive Style Index (CSI). Це опитування досліджує один конкретний конструкт – континуум «аналітичність-інтуїтивність», з метою розуміння типу обробки інформації керівником перед прийняттям рішення.

Експериментальна база:

Дослідження проходило на базі керівників команд малого та середнього бізнесу, а також керівників проектних груп. Всі учасники емпіричного дослідження мали досвід управлінської діяльності довжиною мінімум 2 роки, що сприяло формуванню у них управлінських стратегій та підходів до прийняття рішень.

Вибірка становила 50 осіб.

Вік випробуваних варіювався 20 - 45 рр.

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження.

За аналізом результатів дослідження за методикою «Шкала інтолерантності до невизначеності» Карлетона, яка дозволяє оцінити індивідуальний рівень нетерпимості особи до невизначеності, було встановлено, що серед керівників команд переважає саме середній показник (64%), нижче стоїть високий показник (310%) інтолерантності до невизначеності. Відповідно, якщо ми говоримо про толерантність до невизначеності – отримані результати ми реверсуємо.

Таблиця 2.1

Результати дослідження рівню інтолерантності до невизначеності за шкалою IUS-12 (Карлетон)

(n=50)

| Інтолерантність до невизначеності | Абсолютні показники | % |
|-----------------------------------|---------------------|-----|
| Низька | 3 | 6% |
| Середня | 32 | 64% |
| Висока | 15 | 30% |

Отже, отримані результати (таблиця 2.1) свідчать про помірно-негативне ставлення до невизначених ситуацій та потребу у контролі та передбачуваності діяльності управлінської ланки, відчуття дискомфорту в умовах невизначеності, а це в свою чергу здатне обмежувати гнучкість в процесі прийняття управлінських рішень. Можемо припустити обережність в процесі прийняття рішень, особливо в ситуаціях відсутності повної інформації, структуроване планування задля максимально можливого впливу елементу випадковості та непередбачуваності на результат діяльності. В контексті управлінської діяльності керівників команд це демонструє як те, що вони уникають невизначених ситуацій, однак все ще мають схильність до гнучкості, якщо необхідною є швидка адаптація до змін.

Результати, які ми отримали при підрахунках балів за методикою DOSPERT (Domain-Specific Risk-Taking Scale) (таблиця 2.2), яка дозволяє оцінити готовність осіб до ризикованих рішень в п'яти сферах, демонструють, що працівники управлінської ланки більш за все схильні до ризикового вибору в ситуаціях невизначеності саме в двох основних шкалах, а саме шкали, які стосуються соціальної (68% високих показників) та рекреаційної (28% високих показників) сфер.

Таблиця 2.2

DOSPERT (Domain-Specific Risk-Taking Scale)

n=50

| Схильність до ризикових виборів | Абсолютні показники / % | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------|---------------------------|--------------------|----------------------|
| | Фінансова сфера | Етична сфера | Сфера здоров'я/безпеки | Соціальна сфера | Рекреаційна сфера |
| Низький | 27 / 54% | 30 / 60% | 13 / 26% | 1 / 2% | 17 / 34% |
| Середній | 21 / 42% | 16 / 32% | 30 / 60% | 15 / 30% | 19 / 38% |
| Високий | 2 / 4% | 4 / 8% | 7 / 14% | 34 / 68% | 14 / 28% |

Відповідно до результатів опитування нами встановлено, що найнижчі оцінки були отримані в етичній сфері (60% низьких показників), що свідчить про доволі високі моральні стандарти досліджуваних, а також їх відповідальність. Також до відносно низьких відноситься фінансова сфера (54% низьких показників), що демонструє відсутність готовності до ризику керівників в організації, якщо під питанням стоїть можлива втрата коштів. Ми можемо зробити висновок про нижчу готовність до ризику в цих сферах через зависокий рівень відповідальності та, відповідно, бажанням уникнути негативних наслідків, які можуть поставити під питання стабільність та ефективність роботи команди. Отже, схильність до ризику в ситуаціях невизначеності серед керівників команд є вибірковою та високою і в більшості випадків притаманною виборам особистого характеру, а саме демонструють відкритість до нових емоційних та комунікативних переживань.

Дослідження ставлення до невизначеності на когнітивному рівні, для якого нами було використано методику невизначеності та двозначності

Budner, продемонструвала переважання середнього показника інтолерантності до невизначеності (66%).

Таблиця 2.3

Шкала невизначеності та двозначності Budner.

n=50

| Рівень когнітивної інтолерантності | Абсолютні показники | % |
|------------------------------------|---------------------|-----|
| Низький | 17 | 34% |
| Середній | 33 | 66% |
| Високий | 0 | 0% |

Відповідно до отриманих результатів встановлено, що рівень схильності до високого рівня когнітивної інтолерантності є відсутньою, а отже керівники не завжди схильні сприймати невизначені ситуації як загрозові, часто вони можуть бути можливостями. Ці показники суперечать емоційному сприйняттю, виявленому завдяки шкалі Карлетона. Відповідно ми можемо припустити складність та комплексність поняття невизначеності, адже хоч люди можуть емоційно бути неготовими до неї, однак при цьому здатні її обробляти та адаптуватися під вимоги діяльності.

Результати, отримані при дослідженні за допомогою методики Cognitive Style Index, яка дозволяє виявити стиль прийняття рішень (аналітичний чи інтуїтивний), демонструють більшу схильність керівників команд до аналітичного стилю прийняття управлінських рішень, що вказує на схильність до логіки, системного підходу та ретельності в аналізі інформації.

Таблиця 2.4

Cognitive Style Index

n=50

| Стиль прийняття рішень | Абсолютний показник | Відсоток |
|------------------------|---------------------|----------|
| Аналітичний стиль | 44 | 88% |
| Інтуїтивний стиль | 6 | 12% |

Отже, наша вибірка не є схильною до інтуїтивного стилю прийняття рішень, попри те, що саме він дозволяє поглянути на ситуацію з призми цілісного сприйняття та досвіду, люди з інтуїтивним стилем є більш схильними до ефективної роботи в ситуаціях невизначеності, тобто часто вказує на вищу толерантність. Відповідно до зазначеного, ми робимо висновок, що ця методика попередньо заперечує високий рівень толерантності до невизначеності в опитаних учасників дослідження. (підтверджується отриманими попередньо результатами за шкалою IUS-12)

Відповідно до зазначених нижче (таблиця 2.5) результатів взаємозв'язку між показниками шкали рівня інтолерантності до невизначеності та готовністю до ризикових рішень в різних сферах, нами встановлено високий рівень кореляції за коефіцієнтом Спірмена між шкалою Карлетона та соціальною сферою прийняття рішень ($r=0.886$). Відповідно до цих результатів ми можемо зробити висновок, що за вищого рівня інтолерантності до невизначеності, вищою є схильність до прийняття ризикових рішень в соціальній сфері діяльності. Це свідчить про те, що люди, яким некомфортно в умовах невизначеності часто ухвалюють рішення імпульсивно, ігноруючи при цьому соціальні норми, а відповідно демонструють меншу здатність до обережного та аналітичного аналізу ситуації, в якій опинилися, з метою швидше позбутися страху та напруги.

Таблиця 2.5

Взаємозв'язок між рівнем інтолерантності до невизначеності та готовністю до ризику в невизначених ситуаціях

| Шкали | Рівень інтолерантності до невизначеності |
|------------------------|------------------------------------------|
| | Спірмен (r) |
| Фінансова сфера | -0.380 |
| Етична сфера | 0.115 |
| Сфера здоров'я/безпеки | 0.080 |
| Соціальна сфера | 0.886 |
| Рекреаційна сфера | 0.424 |

Також, відповідно до цих результатів, ми можемо зробити висновок про також присутність середнього кореляційного зв'язку за коефіцієнтом Спірмена між шкалою Карлетона та рекреаційною сферою прийняття рішень ($r=0,424$), тож зі збільшенням інтолерантності до невизначеності зростає і готовність до ризикових рішень в рекреаційній сфері. Можемо припустити бажання компенсувати внутрішню тривогу активністю та швидкими враженнями з елементами ризику.

Також встановлено наявність негативної кореляції між шкалою інтолерантності до невизначеності Карлетона IUS-12 та фінансовою сферою прийняття рішень ($r=-0.380$), тобто за вищої інтолерантності до невизначеності нижчою є схильність до ризику в цій сфері. Це має сенс, оскільки фінансові рішення вимагають довгострокового мислення та готовності до можливих змін та невідповідності очікувань та результатів.

Відповідно до результатів, які ми отримали при порівнянні шкали інтолерантності до невизначеності Карлетона та шкали невизначеності та двозначності Vidner, за використання коефіцієнту кореляції Спірмена, можемо зробити висновок про відсутність зв'язку між цими показниками

($r = -0.01$). Це може свідчити про те, що учасники дослідження відповідали схоже на обох шкалах, як тої, що стосується емоційного, так і тої, що стосується когнітивного ставлення до невизначеності. Отже ототожнення цих шкал не є можливим, через вимірювання різних вимірів психологічного ставлення.

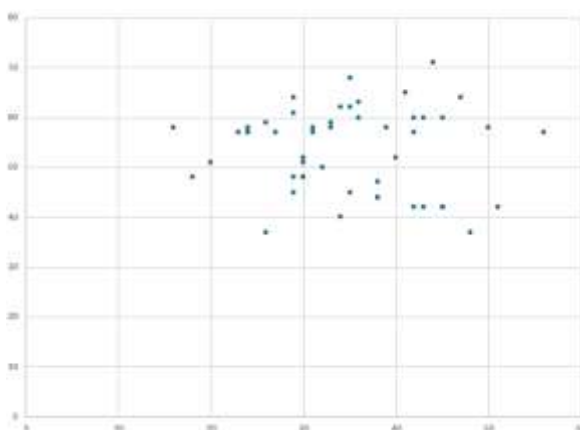


Рис.2.1 Зв'язок між шкалами IUS-12 та невизначеності та двозначності Budner

Графік розсіювання, продемонстрований вище (рис.2.1), наочно показує повну відсутність зв'язку, наявністю «хмари» без чіткого напрямлення в жоден бік, як негативного, так і позитивного зв'язку між емоційним та когнітивним сприйняттям невизначеності.

Результати, які ми отримали при дослідженні взаємозв'язку між шкалою інтолерантності Карлетона та шкалою Cognitive Style Index, демонструють наявність слабкого негативного зв'язку ($r=-0.25$), отже в поодиноких випадках підвищення когнітивної аналітичності сприяє пониженню інтолерантності до невизначеності. Це в свою чергу може свідчити про те, що досліджувані мають тенденцію до менш вираженого когнітивного стилю. Люди з менш вираженим аналітичним когнітивним стилем схильні до вищої нетерпимості до невизначеності. Завдяки цій методиці ми можемо висунути припущення про те, що когнітивна гнучкість

не завжди є взаємопов'язаною з емоційною регуляцією (що є логічним через неможливість ототожнення цих явищ).

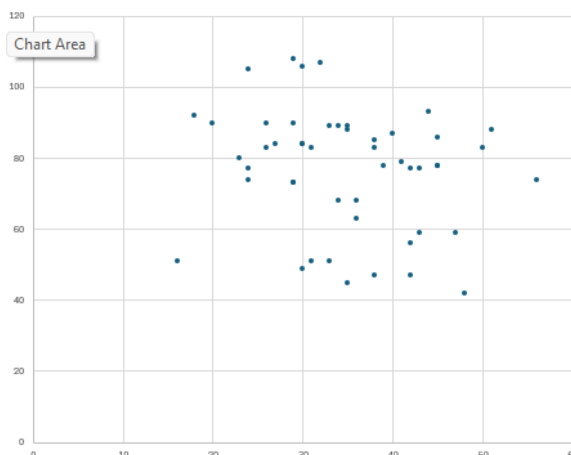


Рис.2.2 Зв'язок між шкалами CSI та IUS-12

Графік розсіювання (рис.2.2), наочно підтверджує наявність слабого негативного зв'язку між емоційним сприйняттям та когнітивною гнучкість керівників в ситуаціях невизначеності.

Дані отримані при проведенні кореляційного аналізу між методиками Cognitive Style Index та DOSPERT дали можливість отримати наступні результатів:

Таблиця 2.6

Взаємозв'язок шкалами Cognitive Style Index та DOSPERT

| Шкали | Cognitive Style Index |
|------------------------|-----------------------|
| | Спірмен (r) |
| Фінансова сфера | -0.13 |
| Етична сфера | 0.01 |
| Сфера здоров'я/безпеки | -0.25 |
| Соціальна сфера | 0.10 |
| Рекреаційна сфера | -0.23 |

Хоча в сферах здоров'я/безпеки та рекреаційній спостерігаються певні зв'язки ($r = -0.25$ та $r = -0.23$ відповідно), вони не є статистично значущими. Це означає, що зменшення готовності ризикувати в умовах невизначеності частково пов'язане з більш аналітичним способом мислення. В інших сферах зв'язку майже не виявлено, що може свідчити про те, що когнітивний стиль людини загалом не залежить від її схильності до ризику в ситуаціях невизначеності.

Висновки до другого розділу

Відповідно до проведеного нами емпіричного дослідження, було виявлено, що більшість керівників команд (64%), саме серед нашої вибірки, мають середній рівень толерантності до невизначеності, це, в свою чергу, може вказувати на емоційну необхідність в чіткості та безпеці в діяльності, однак також на спроможність адаптуватися, коли того вимагає управлінське середовище.

Готовність до ризикових рішень в ситуаціях невизначеності є явищем та стосується в більшості особистих та соціальних сфер діяльності, коли в етичній та фінансовій страх переважає над готовністю.

Припущення про вплив більшої схильності до аналітичного стилю на більшу інтолерантність не є підтвердженим, адже, хоч він і домінує серед управлінців, зв'язку з толерантністю до невизначеності не має. Причиною цього може бути загальна тенденція управлінців до більш аналітичного стилю мислення в діяльності через велику відповідальність, великий об'єм аспектів, що мають бути враховані та малу терпимість до помилок.

Задля виявлення зв'язку, дослідження відбувалося через спробу простежити зв'язок між рівнем толерантності до невизначеності та такими аспектами, як готовність до ризику в ситуаціях невизначеності в різних сферах діяльності індивіда, когнітивна оцінка невизначеності та стиль прийняття рішень. Відповідно до проведеного дослідження ми можемо дійти до висновку про часткове підтвердження гіпотези, адже дійсно, нами було виявлено, що нижчий рівень толерантності до невизначеності пов'язаний з більш імпульсивними та необдуманими рішеннями в соціальній сфері, що в свою чергу може потенційно ускладнювати ефективну взаємодію в команді та знижувати якість управлінських рішень.

Однак, важливо зауважити, що частина очікуваних нами взаємозв'язків не була підтверджена, як от кореляція між рівнем толерантності до невизначеності та когнітивною оцінкою невизначеності, яка була відсутня та вказує на автономність емоційного ставлення від когнітивного. Так само як і припущення про вплив стилю прийняття рішень не виявився значущим для сприйняття невизначеності.

Така невідповідність зумовлена тим, що толерантність до невизначеності — складне поняття, яке охоплює багато різних аспектів. До того ж управлінські рішення ухвалюються в різних ситуаціях і контекстах, що впливає на те, як саме керівники реагують на невизначеність.

Отже проведене дослідження частково підтверджує гіпотезу про існування зв'язку між рівнем толерантності до невизначеності та прийняттям управлінських рішень керівниками команд.

Розділ III. Програма корекції толерантності до невизначеності

Мета: Підвищення загального рівня толерантності до невизначеності у керівників команд з метою покращення ефективності прийняття ними управлінських рішень, зменшення тривожності та підвищення загальної ефективності роботи команди під керівництвом.

Цільова аудиторія: Керівники команд, управлінці.

Тривалість програми корекції: Пропонованою тривалістю зазначаємо 6 тижнів по 1 зустрічі.

Принципи проведення тренінгу:

- Добровільність
- Безоцінність
- Конфіденційність
- Рефлексія та практичність

Форми роботи:

- Робота в групах
- Психоедукація (короткі лекції)
- Аналіз кейсів
- Моделювання
- Рефлексія

Методи роботи:

- Дихальні техніки
- SWOT-аналіз
- Методика «дерево рішень»
- Робота з когнітивним трикутником
- Техніка VUCA-аналізу ситуацій

- Когнітивна реструктуризація

Формат проведення: офлайн в аудиторії.

Кількість учасників в групі: від 7 до 12.

План програми:

Зустріч 1. Вступ; розуміння суті поняття толерантності до невизначеності; діагностика особистісного рівня толерантності до невизначеності.

На першій зустрічі нашою метою є пояснення важливості та мети наших зустрічей, проведення психоедукації у вигляді розкриття поняття толерантності та інтолерантності до невизначеності та їх вплив на управлінські рішення та управлінську діяльність керівника в цілому, це допоможе зрозуміти суть зустрічей, аспект, над яким ми будемо працювати та спробувати виявити актуальні ситуації з дійсної робочої практики для власного орієнтування в контексті занять.

Другою, але не менш важливою задачею першої сесії є оцінка наявного рівня толерантності до невизначеності, для цього було обрано дві методики, а саме:

- Шкала інтолерантності до невизначеності IUS-12 Карлетона [2]
- Шкала невизначеності та двозначності Budner [15]

Зустріч 2. Невизначеність у повсякденному бутті управлінця як норма.

Метою цієї сесії є донесення до учасників невід'ємності невизначеності в управлінській діяльності, через широту факторів впливу на діяльність команди та, відповідно, на її результати. Отже, висунення

основної думки, що якщо невизначеності неможливо позбутися до неї необхідно звикнути та адаптуватися.

Для досягнення вище зазначеної цілі пропонується розглянути кейси через призму чотирьох типів невизначеності VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), проаналізувати емоційні та поведінкові реакції управлінців, а також спробувати виявити стратегії, які працюють у конкретній ситуації невизначеності [16].

Зустріч 3. Робота з тривожністю та страхом в ситуаціях невизначеності.

Основною метою цієї зустрічі є допомога учасникам в усвідомленні того, що страх та тривожність є нормальною та природньою емоційною реакцією на невизначеність та невідомість, а також навчити людей розпізнавати ці стани та вчасно їх регулювати.

Для цього ми пропонуємо учасникам програми описати ситуації з робочої практики, коли вони відчували подібні емоції та пояснити причини та відчуття при цьому, а також зазначити власні методи боротьби з цим станом. Таким чином люди вчаться розпізнавати власні стани та те, що до них призвело.

Далі ми вчимо учасників дихальній техніці, яка допомагає понизити напругу та основною її метою є вміння дихати не плечима, а повними легенями (животом). Корисною є наочність цієї техніки, яка полягає у спостереженні за власними зап'ястями.

Після цього ми надаємо для опанування методику когнітивних трикутників, яка допомагає відслідкувати думку, емоцію та поведінку, які виникають в моменті та перенаправити свою увагу на альтернативну

позитивну думку. В цьому випадку змінення думки, ставлення, полегшує стан емоційної напруги.

Зустріч 4. Розвиток різноплановості підходів до прийняття рішень.

Ця зустріч спрямована на навчіння управлінців до прийняття рішень використовуючи різні для цього підходи у випадках, якщо наявно багато сумнівів та обрати альтернативу є важко.

Для цього ми пропонуємо розглянути декілька методик, які сприятимуть адаптивності та покращенню гнучкості в ситуаціях невизначеності, а отже допоможуть ефективності вибору в умовах відсутності повної інформації:

- Методика дерево рішень допомагає візуалізувати альтернативи з їх можливими наслідками та розвитком подій, одже сприяє наглядному моделюванню результатів та ризиків.

- SWOT – аналіз, який є одним з класичних методів та полягає в урахуванні, можливо виписуванні, слабких та сильних сторін ряду альтернативних рішень, можливих загроз, факторів ризику, з урахуванням непередбачуваності та невизначеності.

- Теорія хаосу та складності, яка полягає у розумінні впливу малих рішень та дій як таких, які можуть мати за собою великі наслідки, що є актуальним у випадках відсутності достатньої інформації.

Зустріч 5. Важливість взаємодії команди в умовах невизначеності.

Метою цієї зустрічі є обговорення важливості командної взаємодії як ресурсу полегшення напруги та вирішення питання в ситуаціях невизначеності, а також розвиток навички взаємодії з командою.

Першим завданням є проведення короткого екскурсу з психоедукації, де ми маємо пояснити, що таке команда та чому відкритість, спілкування та співпраця знижують рівень напруги.

Далі пропонуємо проаналізувати власний стиль комунікації з підлеглими. Це допоможе усвідомити почуту інформацію та поділитися власним досвідом, що також сприяє ототожненню себе з командою.

Наступним кроком пропонуємо людям пограти в гру-імітацію, а саме пропонуємо учасникам симулювати можливий реальний кейс та пошук сумісного підходу до її вирішення. Після завершення гри ми пропонуємо людям проаналізувати, що їм може дати команда в ситуації невизначеності.

Зустріч 6. Завершальна зустріч, рефлексія, аналіз досягнених результатів.

Для оцінки проведених сесій першопочатково рекомендується повторне проходження першопочаткових діагностичних методик задля виявлення позитивних/негативних змін та оцінки ефективності проведеної програми корекції:

- Шкала інтолерантності до невизначеності IUS-12 Карлетона [2]
- Шкала невизначеності та двозначності Budner [15]

Другою та не менш важливою задачею останньої зустрічі є групова рефлексія, яка має включати в себе відгук про відчуття задоволеності/незадоволеності учасниками під проходження програми, виявлення можливих не закритих питань щодо функціонування в умовах невизначеності та формування індивідуальних планів роботи в разі необхідності.

Висновки до третього розділу

Нами було розроблено програму корекції толерантності до невизначеності для керівників команд та загально для всієї управлінської ланки. Вона має під собою курс із включенням практичних навичок та психоедукації, направлений на розвиток та покращення основної здатності керуючої ланки – здатність ефективно працювати в умовах невизначеності. Актуальність зазначеної програми полягає у зростаючому рівні складності управлінського середовища, через постійні та безупинні зміни подій, в яких доводиться працювати, а також через необхідність роботи в умовах багатозадачності та відсутності повної інформації.

Програма корекції толерантності до невизначеності має є набором технік та має чітку та обґрунтовану структуру, яка веде від діагностики початкового рівня толерантності до невизначеності до визначення наявності результатів та рефлексивного аналізу проведеної роботи.

Важливим аспектом є поєднання теоретичної основи програми, яка полягає в ознайомленні учасників з особливостями поняття толерантності до невизначеності, як невід'ємного аспекту буття, а також природністю страху, тривожності та інших емоційних реакцій, з практичними елементами, серед яких були когнітивні техніки та методики прийняття рішень.

Висновки

У даному дослідженні ми прослідкували вплив толерантності до невизначеності на управлінські рішення керівниками команд. Мета роботи була досягнута, завдання, поставлені перед дослідження, виконані. Гіпотеза була частково підтверджена.

Теоретичний та емпіричний аналіз дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Толерантність до невизначеності – індивідуально психологічна характеристика, яка визначає схильність людини до ефективної діяльності в ситуаціях невизначеності, коли інформація не є повною, присутніми є невідомість та ризик через неможливість абсолютно передбачити результати обраних рішень. Для керівників команд ця характеристика набуває особливого значення через необхідність швидко адаптуватися до постійних змін та часто діяти за відсутності абсолютної інформації через об'ємність задач та відповідальності, яка випадає на управлінця. Схильність до толерантного ставлення до невизначеності сприяє гнучкості управлінця та робить його важливою ланкою діяльності організації, коли низький рівень навпаки обмежує людину та підвищує імпульсивність рішень.
2. Прийняття управлінських рішень є складним процесом через необхідність його здійснення за наявності аналізу ряду альтернатив, у випадках, коли інформація може бути доступна не повністю, або ж абсолютно відсутньою. За причини швидкої мінливості середовища діяльності керівника, а також широти факторів впливу, необхідних для врахування при прийнятті управлінського рішення, від управлінця вимагається здатність до

адаптивності та наявність якісних аналітичних вмінь, що в свою чергу постає у якості толерантності до невизначеності, яка сприяє ефективній роботі керівника в ситуаціях невідомості.

3. В емпіричному дослідженні, яке базувалося на основі чотирьох методик (шкала інтолерантності до невизначеності Карлетона, DOSPERT, Cognitive Style Index, шкала невизначеності та двозначності Budner), було встановлено, що серед нашої вибірки керівників команд переважає середній рівень толерантності до невизначеності, отже це свідчить про страх та нетерпимість до невизначеності, а також демонструє про готовність людини до адаптування. Також було виявлено, що схильність до ризику в умовах невизначеності є варіативною та в більшості своїй стосується саме соціальної сфери, а отже це в свою чергу частково підтверджує гіпотезу про схильність людей з низькою толерантністю до невизначеності до більшої схильності до імпульсивності в процесі прийняття рішень в міжособистісній взаємодії. Вплив стилю прийняття рішення виявився дуже слабким, отже інтуїтивний підхід не завжди здатний компенсувати емоційну напругу в ситуаціях невизначеності.
4. Нами було розроблено програму корекції толерантності до невизначеності для управлінської ланки, її метою є допомога в адаптації до невизначеності, як невід'ємної частини управлінської діяльності. Програма складається з шести основних зустрічей, які включають в себе психоедукацію та навчання методикам опанування себе та думок в ситуаціях, де є відсутньою повна інформація.

Перспективи подальшого дослідження ми вбачаємо в більш глибокому дослідженні різниці між емоційним та когнітивним сприйняттям

невизначеності. Такий підхід дозволить розширити розуміння внутрішніх механізмів адаптації та сформувати більш персоналізовані програми розвитку емоційної саморегуляції та стратегічного мислення.

Список використаних джерел

1. Брюховецька О. В. Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології*. 2015. № 27. С. 70–81.
2. Громова Г.М. (2021) Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 47 (50), 115-130
3. Гура Генадій, Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені записки Університету «КРОК»* №4 (68), 2022 DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-123-131
4. Гусєв А.І. Толерантність до невизначеності як чинник розвитку ідентичності особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Київ, 2009. – 199 с
5. Кіяшко В. І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства // *Форум права*. – 2008. – № 1. – С.222-224. – ISSN 1995-6134.
6. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку/ О.С. Ковальчук // *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2011. – Вип. 30. – С. 168-174.

7. Кравченко, М. О., Голюк, В. Я. (2022). Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*, Вип. 40, с. 140. УДК 338.58:65.014.
8. Кузікова С.Б Толерантність до невизначеності: теоретико-емпіричні розвідки / С. Б. Кузікова // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2018. – Вип. 3. Том 1 – С. 67-72
9. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. (упоряд.). *Лідерство та комунікації в організації: навч. посіб.* Львів: ЛьвДУВС, 2024. 248 с.
10. Парій, Л. В., Кубрак, А. О. (2023). Міжнародні економічні відносини та світове господарство. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, **Вип. 47**, с. УДК 658.29:5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>.
11. Петровська Інга. Психологічні концепції процесу прийняття рішень. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2021. Вип.9 с.198
12. Чернобровкін В. М. Прикладні аспекти проблеми прийняття педагогічних рішень / Чернобровкін В. М. // XVIII міжнародна науково-практична конференція "Конфліктологічна експертиза : теорія та методика" / [орг. комітет: А. М. Гірник (голова) та ін.]. - Київ : [б. в.], 2019. - С. 48-51.
13. Чернобровкін В. Психологія прийняття рішень у педагогічній діяльності : АВТОРЕФЕРАТ дисертації на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук. Київ, 2007. 44 с.
14. Appel, H., Krasko, J., Luhmann, M., & Gerlach, A. L. (2024). Intolerance of uncertainty predicts indecisiveness and safety behavior in real-life decision making: Results from an experience

- sampling study. *Journal of Research in Personality*, 110, 104490.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2024.104490>
15. Barko, V., & Ostapovich, V. (2019). Ukrainian language adaptation of Budner's questionnaire for use in the National Police. *Psychological Journal*, 5(8), 249–263.
<https://doi.org/10.31108/1.2019.5.8.16>
 16. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*.
 17. Carleton R. N., Duranceau S., Shulman E. P., Zerff M., Gonzales J., Mishra S. Self-reported intolerance of uncertainty and behavioural decisions // *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*. – 2016. – Vol. 51. – P. 58–65. – DOI: 10.1016/j.jbtep.2015.12.004.
 18. Choudhury W. S., Collins D. *Leadership in Times of Uncertainty: Master's Thesis in Business Administration (120 credits)*. Luleå: Luleå University of Technology, Department of Social Sciences, Technology and Art, 2021. 73 p.
 19. Copeland, M.E. (2002) *Wellness Recovery Action Plan*. USA: Peach Press
 20. Erdem F. A cultural approach towards risk propensity and tolerance for ambiguity of entrepreneurs // *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. – 2001. – №2. – C. 43–61.
 21. Frenkel-Brunswik E. Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable / E. Frenkel-Brunswik. – University of California: Institute of Child Welfare, 1949
 22. Furnham, A., Ribchester, T. Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology* 14, 179–199 (1995).

23. Hmilar, O., & Cherevychnyi, S. (2020). Uncertainty tolerance in the process of commander's decision-making. *Psychological Journal*, 6(2), 76–78. <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.2.7>
24. Irvin D. Yalom 1931 – Existential psychotherapy. – 544 p.
25. Kristina Guo PhD, MHP The Health Care Manager April 2008
Volume 27 Number 2 Pages 118-127
26. Lewin, Kurt, Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. , *Journal of Social Psychology*, 10:2 (1939:May) p.271
27. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. — New York: Harper & Row, 1973
28. VandenBos G. R. APA dictionary of psychology. 2nd ed. Washington, DC : American Psychological Association, 2015. 1204 p.
29. Wang, Pien ta Chan, Peng S. (1995). Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment. *Journal of International Information Management*, 4(1), стаття 1.
30. Yagnik A., Chandra Y. Using Creativity to Defeat Fear and Manage Ambiguity for Enhancing Entrepreneurial Decisions // *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions*. 2019. P. 9–28. DOI: 10.1007/978-3-030-19685-1_2.

Додаток 1

| Учасник | Цікаві інтерв'ю з поведінкою II | DOSPFI | | | | | | Цікаві інтерв'ю з доказністю ІІІІІІІІ | | | | Середній бал | | |
|---------|---------------------------------|-----------------|--------------|---------------------|-----------------|------------------|---------------|---------------------------------------|------------|------------------|---------------|-------------------|------------------|--|
| | Варіанти | Фінансова сфера | Етична сфера | Здоров'я та безпека | Соціальна сфера | Резервація сфера | Загальний бал | Наполегливість | Складність | Результативність | Загальний бал | Академічний стиль | Виглядовий стиль | |
| 1 | 40 | 6.5 | 5.3 | 6.5 | 6.3 | 6.2 | 42 | 5 | 30 | 7 | 66 | 51 | 35 | |
| 2 | 25 | 1.9 | 3.8 | 2.5 | 5.3 | 2.2 | 62 | 14 | 37 | 11 | 88 | 54 | 34 | |
| 3 | 40 | 1.8 | 5 | 2.7 | 5 | 2 | 52 | 12 | 33 | 7 | 67 | 45 | 42 | |
| 4 | 42 | 3.5 | 2.2 | 1.3 | 5.8 | 3 | 57 | 11 | 36 | 10 | 77 | 43 | 34 | |
| 5 | 33 | 2.3 | 3.2 | 3 | 4.7 | 4.7 | 56 | 18 | 32 | 10 | 81 | 28 | 23 | |
| 6 | 30 | 1.3 | 1.3 | 3.2 | 5.8 | 1.8 | 31 | 28 | 27 | 14 | 84 | 54 | 30 | |
| 7 | 32 | 2.5 | 1.3 | 2 | 6.3 | 2.2 | 30 | 13 | 14 | 13 | 117 | 57 | 50 | |
| 8 | 36 | 2.8 | 3.5 | 4.7 | 4.2 | 2.7 | 44 | 6 | 28 | 10 | 85 | 50 | 35 | |
| 9 | 43 | 2.8 | 2.5 | 3.7 | 6.2 | 6.2 | 85 | 18 | 30 | 12 | 77 | 41 | 36 | |
| 10 | 26 | 2 | 1.8 | 3.7 | 5.8 | 2.7 | 63 | 15 | 34 | 14 | 62 | 41 | 22 | |
| 11 | 26 | 1.5 | 2.7 | 3 | 4.7 | 4.7 | 59 | 16 | 30 | 11 | 83 | 49 | 34 | |
| 12 | 35 | 2.8 | 2.7 | 2.3 | 5 | 3.8 | 68 | 16 | 30 | 11 | 89 | 55 | 36 | |
| 13 | 20 | 3 | 1 | 3.2 | 6.3 | 5 | 51 | 15 | 28 | 8 | 90 | 51 | 20 | |
| 14 | 20 | 2 | 2.7 | 4.3 | 5.5 | 4.2 | 45 | 15 | 24 | 6 | 79 | 48 | 25 | |
| 15 | 35 | 2.7 | 1 | 4 | 6 | 5.8 | 45 | 11 | 24 | 10 | 45 | 25 | 20 | |
| 16 | 30 | 3.7 | 1.5 | 1.8 | 5.7 | 3.8 | 48 | 12 | 27 | 8 | 106 | 55 | 52 | |
| 17 | 33 | 3 | 2 | 3.5 | 5.8 | 3.2 | 35 | 14 | 36 | 9 | 89 | 52 | 37 | |
| 18 | 36 | 3 | 2 | 4.3 | 5.7 | 5.8 | 68 | 7 | 33 | 14 | 95 | 46 | 22 | |
| 19 | 30 | 2 | 3 | 4 | 4.3 | 2.8 | 55 | 9 | 28 | 11 | 83 | 50 | 33 | |
| 20 | 28 | 3.2 | 2.7 | 4.5 | 5.1 | 3.2 | 48 | 15 | 25 | 8 | 80 | 40 | 41 | |
| 21 | 39 | 4 | 2.5 | 5 | 6 | 6.7 | 44 | 12 | 24 | 8 | 83 | 50 | 27 | |
| 22 | 31 | 3.7 | 2.2 | 4.5 | 5.7 | 4.8 | 58 | 13 | 35 | 8 | 83 | 50 | 33 | |
| 23 | 40 | 4.2 | 4.7 | 3 | 6.8 | 1.8 | 37 | 6 | 25 | 6 | 42 | 23 | 19 | |
| 24 | 34 | 4 | 2.2 | 5.3 | 6.3 | 6.2 | 45 | 15 | 20 | 10 | 88 | 45 | 23 | |
| 25 | 30 | 3.8 | 3.3 | 7 | 6.3 | 3.3 | 48 | 13 | 28 | 6 | 84 | 46 | 38 | |
| 26 | 23 | 1.3 | 2.2 | 2.8 | 5.2 | 2.5 | 57 | 29 | 33 | 9 | 80 | 47 | 35 | |
| 27 | 39 | 5.3 | 5 | 3.5 | 4.3 | 4.7 | 58 | 13 | 34 | 11 | 76 | 45 | 33 | |
| 28 | 47 | 5.8 | 2.5 | 3.5 | 3.3 | 1.2 | 64 | 18 | 35 | 10 | 59 | 36 | 24 | |
| 29 | 45 | 3.8 | 3.5 | 3.7 | 4.3 | 4.2 | 42 | 13 | 23 | 7 | 76 | 48 | 30 | |
| 30 | 31 | 2.7 | 4 | 4.5 | 5.9 | 1.7 | 57 | 12 | 33 | 11 | 51 | 31 | 20 | |
| 31 | 27 | 2.3 | 1.5 | 3.2 | 5.3 | 4.8 | 57 | 12 | 34 | 10 | 84 | 40 | 25 | |
| 32 | 39 | 1.9 | 2 | 2.3 | 3.8 | 2.2 | 61 | 13 | 36 | 12 | 108 | 57 | 51 | |
| 33 | 41 | 2.3 | 3.2 | 2 | 5 | 4.3 | 68 | 16 | 34 | 13 | 79 | 46 | 33 | |
| 34 | 24 | 1.3 | 2.5 | 4.8 | 6.2 | 3.4 | 57 | 13 | 33 | 11 | 105 | 56 | 49 | |
| 35 | 43 | 2.4 | 5.4 | 3.2 | 1.3 | 2.5 | 42 | 14 | 21 | 7 | 59 | 39 | 20 | |
| 36 | 44 | 2.2 | 1.2 | 2.7 | 5.8 | 1.8 | 71 | 13 | 42 | 13 | 93 | 40 | 50 | |
| 37 | 30 | 3.2 | 2.2 | 4.3 | 6.2 | 4.3 | 52 | 13 | 33 | 9 | 49 | 30 | 19 | |
| 38 | 34 | 4 | 2.5 | 2.8 | 3.3 | 2.3 | 62 | 18 | 38 | 7 | 80 | 47 | 42 | |
| 39 | 16 | 4 | 2.3 | 4.8 | 3.8 | 4.2 | 58 | 13 | 31 | 14 | 51 | 30 | 18 | |
| 40 | 24 | 3 | 2.5 | 4.3 | 5.7 | 1.8 | 58 | 12 | 33 | 10 | 77 | 54 | 23 | |
| 41 | 45 | 3.1 | 4.3 | 5.7 | 6.3 | 4.5 | 60 | 4 | 32 | 14 | 78 | 42 | 36 | |
| 42 | 50 | 3 | 5.5 | 7 | 4.2 | 2.4 | 57 | 13 | 37 | 9 | 74 | 21 | 33 | |
| 43 | 36 | 4.5 | 3.1 | 5.3 | 5.8 | 6 | 47 | 12 | 27 | 10 | 47 | 28 | 19 | |
| 44 | 29 | 1.3 | 4.6 | 2.3 | 6.2 | 4.5 | 64 | 18 | 35 | 11 | 73 | 19 | 54 | |
| 45 | 42 | 1.8 | 2.1 | 4 | 3.4 | 1.2 | 42 | 14 | 21 | 7 | 47 | 28 | 19 | |
| 46 | 18 | 2.1 | 1.2 | 3.8 | 5.4 | 4.2 | 48 | 13 | 28 | 7 | 82 | 51 | 41 | |
| 47 | 24 | 2 | 4.1 | 3 | 6.2 | 3.4 | 57 | 13 | 34 | 10 | 74 | 33 | 41 | |
| 48 | 26 | 4 | 3.6 | 1.4 | 6.5 | 6.4 | 37 | 8 | 23 | 6 | 30 | 36 | 54 | |
| 49 | 31 | 4.1 | 3.8 | 2.8 | 5 | 6.5 | 42 | 13 | 22 | 7 | 48 | 32 | 38 | |
| 50 | 42 | 3.4 | 2.2 | 3.2 | 4.3 | 3.8 | 60 | 18 | 39 | 12 | 38 | 21 | 35 | |