

# Краткие сообщения

УДК 159.938.3 + 005.96  
ББК Ю956.6

## СОЗДАНИЕ И АПРОБАЦИЯ ОПРОСНИКА «ШКАЛА ИЗБЕГАНИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ»

*И.Н. Леонов*

Представлены материалы по теоретическому обоснованию создаваемого опросника «Шкала избегания неопределенности в организации», описаны психометрические процедуры стандартизации методики: проверка валидности, надежности и получения норм.

*Ключевые слова:* неопределенность, управление в условиях неопределенности, избегание неопределенности в организации.

К проблеме неопределенности сегодня в психологии обращаются в связи с решением различных исследовательских задач. В широком смысле она может быть рассмотрена как онтологическая характеристика бытия современного человека, связанная с динамичностью, изменчивостью, нелинейностью, и проявляющаяся как во внешних условиях, так и в функционировании самого психологического объекта в контексте данных условий. Однако обращение к самой проблеме неопределенности происходит в рамках той или иной дисциплины, того или иного научного подхода, как правило, со своим понятийным аппаратом и существующими моделями.

В результате проведенного в 1975 г. контент-анализа статей в «Psychological Abstracts» за 1933–1970 гг., связанных с проблемой неопределенности, R.W. Norton выделил 8 категорий, в рамках которых вводится это понятие:

- 1) множественность суждений;
- 2) неточность, неполнота и фрагментарность;
- 3) вероятность;
- 4) неструктурированность;
- 5) дефицит информации;
- 6) изменчивость;
- 7) несовместимость и противоречивость;
- 8) непонятность (Norton, 1975).

В качестве основных причин, приводящих к возникновению ситуаций неопределенности, было предложено рассматривать:

- 1) возможность интерпретации (объяснения) ситуации различными путями;

- 2) сложность ситуации для категоризации;

- 3) наличие в ситуации некоторого противоречия и конфликта (Kreitler, 1975).

В современной отечественной психологии принцип неопределенности предлагается в качестве методологического (Корнилова, 2010). В рамках изучения принятия решений неопределенность связывается как с характеристиками условий, так и с собственно актуалогенезом процесса принятия решений. Исследуются особенности поведения в ситуации неопределенности. В рамках теории черт изучается толерантность к неопределенности и ее взаимосвязи с другими психологическими конструктами.

В социальной психологии обращение к проблеме неопределенности оказывается связанным со спецификой совместной деятельности людей, а также феноменов, порождаемых ею.

В социально-психологическом измерении организация может быть рассмотрена как совокупность людей, групп, объединенных для решения задачи, а представление об организации – как форма обыденного совместного знания, обусловленного внутриорганизационным контекстом. Неопределенность в данном случае рассматривается как условие функционирования системы, вызванное как внешними, так и внутренними факторами. Актуализируются проблемы разработки механизмов совладания с неопределенностью; управления в условиях неопределенности; изучения представлений сотрудников об организации, в которых такие явления будут зафиксированы.

«Избегание неопределенности» рассматривается в качестве культурного синдрома, к основным признакам которого относятся: толерантность к неопределенности, уровень тревожности и агрессивного поведения, потребность в формализованных нормах и правилах, стремление у ингрупповому согласию, свобода в выражении своих чувств и эмоций, склонность к консерватизму или радикализму (Hofstede, 2001).

По мнению Т.Б. Щепанской, российская культура – это культура неопределенности, устраняемой с помощью письменно зафиксированных правил. Причем в такой культуре человек приспосабливается к жизни в асоциальном мире, вне прямого общественного контроля и норм (Почебут, Мейжис, 2010).

Отмечается, что игнорирование неопределенности менеджерами и их желание придерживаться представлений о том, что организации функционируют в стабильных предсказуемых условиях, является проявлением ригидности и не соответствует современной действительности, в которой приходится действовать многим организациям. Управление осуществляется в хаотичных, противоречивых, не всегда ясных условиях, при которых технологии долгосрочного планирования, связанного с детальным распределением обязанностей и формулированием ясных целей, теряют свою эффективность (Clampitt, Williams, 2005). В результате обобщения работ, связанных с проблемой освоения и преодоления неопределенности, P.G. Clampitt и M.L. Williams сформулировали семь положений:

- 1) неопределенность присуща окружающему нас миру;
- 2) толерантность к неопределенности – это сложный концепт;
- 3) люди обладают разным уровнем толерантности к неопределенности;
- 4) обычно, но не всегда, люди стремятся к редуцированию неопределенности;
- 5) люди снижают уровень неопределенности при помощи эвристик или методов приближения;
- 6) допущение и принятие неопределенности позволяет достигать различных целей в ходе беседы или в случае убеждения;
- 7) организации обычно стремятся снизить неопределенность среды.

При исследовании проблемы неопределенности в пространстве организации обычно выделяются внешний и внутренний аспект

рассмотрения этой проблемы. К внутреннему аспекту изучения относится вопрос о влиянии неопределенности на сотрудников. Так, новый сотрудник, испытывающий высокий уровень субъективной неопределенности, оказывается менее удовлетворен своей работой, менее продуктивен, и для него в большей степени характерно желание покинуть организацию (Hecht, 1978; Spiker & Daniels, 1981). Множество факторов, включая неясность роли или информационную перегрузку, могут породить неопределенность. В связи с этим актуализируется проблема разработки способов снижения воспринимаемой сотрудниками неопределенности, а также нивелирования возможных негативных последствий.

Другим источником неопределенности выступает внешняя организационная среда. В данном случае анализируется не непосредственное влияние неопределенности на поведение сотрудников, а то, как организации концептуализируют воздействие по сути непредсказуемых внешних факторов (например, изменения в механизмах государственного регулирования, в предпочтениях потребителей, усиление давления конкурентов и др.). Представители системного подхода ссылаются на «закон необходимого разнообразия» для аргументации положения о том, что организационная сложность должна соответствовать сложности окружающей среды (Lawrence, Lorsch, 1967). В хрестоматийном исследовании T. Burns и G.M. Stalker на примере изучения двадцати организаций Англии и Шотландии было показано, что «механистические» организационные структуры эффективнее в стабильной среде, тогда как «органические» – в динамической, изменчивой (Burns & Stalker, 1961). К техникам по снижению воспринимаемой/субъективной неопределенности можно отнести стратегическое планирование, анализ выгод и затрат и другие, призванные категоризировать, оценивать и давать прогнозы.

В зарубежной литературе по этой проблеме (Courtney et al., 1997) выделяются четыре уровня неопределенности, возникающей при прогнозировании в бизнесе: 1) «a clear enough future» (достаточно ясная перспектива); 2) «alternative futures» (альтернативные варианты развития в будущем); 3) «a range of future» (неограниченный ряд вариантов развития в будущем); 4) «true ambiguity» (непредсказуемость). При этом утверждается, что при выборе технологий для планирования необхо-

димо учитывать уровень неопределенности, который эта технология призвана снимать. Например, сценарное моделирование подойдет в случае наличия дискретных «альтернативных вариантов развития», например, вероятности появления на рынке конкурента (или появится, или не появится).

Обобщение существующих исследований, позволило А.И. Кочетковой выделить ряд факторов, порождающих неопределенность в организации (Кочеткова, 2012). По критерию источника неопределенности выделяется неопределенность среды и личностная неопределенность. Неопределенность среды обусловлена неполнотой информации о значимых факторах внешней и внутренней среды (например, поведение других лиц и организаций, способы и цели которых могут быть неизвестны, недостаточная изученность экономических, политических условий, особенностей потребителей). Личностная неопределенность оказывается связанной с индивидуальными особенностями руководителя и может выражаться, например, в его склонности к расплывчатой, нечеткой формулировке цели или наличии противоречащих друг другу целей, неопределенности предпочтений и притязаний.

Таким образом, неопределенность выступает в качестве неотъемлемого условия функционирования организации, более явно проявляющегося в период изменений. Организации по-разному концептуализируют неопределенность, что проявляется в особенностях их функционирования и реализации совместной деятельности. Организации могут пытаться избегать неопределенности путем чрезмерного структурирования, контроля деятельности сотрудников, детального планирования и регламентации всех сторон ее деятельности, либо предоставлять большую свободу в действиях, в меньшей степени фиксироваться на формализации, т.е. в разной мере допускать присутствие неопределенности во внутренней среде организации.

Выявление внутриорганизационных факторов по снижению неопределенности и их влияние на поведение сотрудников – актуальная проблема современной социальной психологии.

С целью изучения избегания неопределенности в организации нами была разработана «Шкала избегания неопределенности в организации».

Методика состоит из 8 пунктов (например: «Перед началом работы или выполнением проекта в моей организации обычно прорабатывается детальный план выполнения; в нашей организации все действия строго регламентированы; руководство постоянно контролирует действия сотрудников»). Каждый пункт опросника содержит в себе высказывание и семибалльную шкалу оценки утверждений (от  $-3$  – «полностью не согласен» до  $+3$  – «полностью согласен»).

Респондент оценивает эти высказывания в соответствии с предлагаемой ему инструкцией: «... оцените по шкале от  $-3$  («полностью не согласен») до  $+3$  («полностью согласен») баллов высказывания относительно Вашей организации».

Создание опросника проходило в несколько этапов: разработка содержания методики, расчет тестовых норм, апробирование на репрезентативной выборке.

На этапе разработки содержания пунктов методики был проведен анализ литературы по проблеме управления в условиях неопределенности и сформулирован ряд утверждений. В ходе дальнейших встреч со специалистами в области менеджмента и кадровых служб (специалистов по подбору персонала, HR-менеджеров, от англ. Human Resource – людские ресурсы) некоторые пункты были исключены. В итоге был сформирован список из 25 утверждений, которые были предъявлены респондентам. Полученные данные были подвергнуты факторному анализу, по результатам которого нами был выделен фактор, образованный 8 утверждениями, названный «Избегание неопределенности в организации». Выделение этого фактора позволяет говорить о содержательной валидности данного опросника.

Были изучены одномоментная и ретестовая надежность методики, внешняя валидность. Измерение ретестовой надежности осуществлялось на выборке из 38 менеджеров организаций г. Ижевска, выборку измерения одномоментной надежности и внешней валидности составили 168 менеджеров организаций Удмуртской республики и Пермского края. Возраст испытуемых – от 21 года до 57 лет (в среднем – 33 года).

Внутренняя согласованность методики была измерена с использованием формулы расчета коэффициента одномоментной надежности альфа ( $\alpha$ ) Кронбаха. По результатам расчетов значения  $\alpha$ -коэффициента составили

0,706, что свидетельствует о достаточной внутренней однородности методики.

Для изучения ретестовой надежности опросник был предложен респондентам для заполнения дважды с интервалом измерения две недели. Коэффициент корреляции результатов тестирования  $r_s$  Спирмена составил 0,680 при уровне значимости  $p < 0,01$ , что свидетельствует об удовлетворительной ретестовой надежности методики.

Внешняя валидность опросника была изучена с помощью критерия Колмогорова-Смирнова с поправкой значимости Лильефорса путем сравнения распределения результатов на полученной выборке с нормальным распределением. Значения коэффициента  $Z$  составили 0,058 (при  $p=0,200$ ), что отражает соответствие эмпирического распределения закону нормального распределения и говорит об удовлетворительной внешней валидности опросника.

Значения описательных статистик опросника «Шкала избегания неопределенности в организации», использованные для расчета статистических норм методики, составили:  $X_{cp} = 4,86$ ;  $Me = 5,0$ ;  $\sigma = 7,4$ ;  $X_{мин} = (-) 17$  и  $X_{макс} = +24$  при значениях коэффициентов асимметрии  $Ass = (-) 0,17$  и эксцесса  $E = +0,17$  соответственно.

Тестовые нормы определялись на репрезентативной выборке менеджеров различных организаций городов Удмуртской республики и Пермского края. Градации нормативных значений и их интерпретации имеют следующий вид:

– при значениях свыше 13 баллов – в представлении сотрудника его организации присущ высокий уровень формализации, неопределенность в любой форме является недопустимой и может вызвать дискомфорт.

– при значениях от –2 до +12 баллов – средний уровень избегания неопределенности.

– при значениях ниже –3 баллов – в представлении сотрудника его организацию не отличает высокая формализованность, допускается высокий уровень неопределенности и риска.

Таким образом, нами был теоретически обоснован, разработан и апробирован опросник «Шкала избегания неопределенности в организации». Опросник соответствует предъявляемым психометрическим требова-

ниям и может быть использован для решения исследовательских и практических задач.

### Литература

1. Корнилова, Т.В. Принцип неопределенности в психологии: основания и проблемы / Т.В. Корнилова // Психологические исследования: электрон. науч. журн. – 2010. – № 3(11). – <http://psystudy.ru> (дата обращения: 17.02.2014).

2. Кочеткова, А.И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности) / А.И. Кочеткова. – М.: Изд-во «Рид Групп», 2012.

3. Почебут, Л.Г. Социальная психология / Л.Г. Почебут, И.А. Мейжис. – СПб.: Питер, 2010.

4. Burns, T. *The management of innovation* / T. Burns, G.M. Stalker. – London: Tavistock, 1961.

5. Clampitt, P.G. *Managing organizational uncertainty: Conceptualization and measurement* / P.G. Clampitt, M.L. Williams // *Communication Research Reports*. – 2005. – Vol. 22. – № 4. – P. 315–324.

6. Courtney, H. *Strategy under uncertainty* / H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie // *Harvard Business Review*. – 1997. – № 75(6). – P. 66–81.

7. Hecht, M. *Measures of communication satisfaction* / M. Hecht // *Human Communication Research*. – 1978. – № 4. – P. 351–368.

8. Hofstede, G.H. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* / G.H. Hofstede. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

9. Kreitler, S. *The three faces of intolerance for ambiguity*. *Alemania* / S. Kreitler, T. Maguen, H. Kreitler // *Archiv fur Psychologie*. – 1975. – № 127. – № 3–4. – P. 238–250.

10. Lawrence, P. *Organization and environment: Managing differentiation and integration* / P. Lawrence, J. Lorsch. – Boston: Harvard Business School, 1967.

11. Norton, R.W. *Measurement of ambiguity tolerance* / R.W. Norton // *Journal of Personality Assessment*. – 1975. – Vol. 39, № 6. – P. 607–619.

12. Spiker, B. *Information adequacy and communication relationships: An empirical investigation of 18 organizations* / B. Spiker, T. Daniels // *Western Journal of Speech Communication*. – 1981. – № 45. – P. 342–354.

Леонов Илья Николаевич, старший преподаватель кафедры социальной психологии и конфликтологии, Удмуртский государственный университет, г. Ижевск, inleonov@mail.ru

Поступила в редакцию 21 февраля 2014 г.

*Bulletin of the South Ural State University*  
*Series "Psychology"*  
2014, vol. 7, no. 1, pp. 113–117

## ORGANIZATIONAL AMBIGUITY AVOIDANCE SCALE: ELABORATION AND APPROBATION

I.N. Leonov, Udmurt State University, Izhevsk, Russian Federation, inleonov@mail.ru

A theoretical justification and psychometric characteristics (validity, reliability) of elaborated questionnaire "Organizational ambiguity avoidance scale" are presented.

*Keywords:* ambiguity, uncertainty, uncertainty management, ambiguity and uncertainty avoidance in organization.

### References

1. Kornilova T.V. Printsip neopredelennosti v psikhologii: osnovaniya i problemy [The Uncertainty Principle in Psychology: Foundations and Challenges]. *Psikhologicheskie issledovaniya - Psychological Research* (online resource), 2010, no. 3 (11). (available at: <http://psystudy.ru>, accessed 17.02.2014)
2. Kochetkova A.I. *Osnovy upravleniya v usloviyakh khaosa (neopredelennosti)* [Management Framework in the Chaos (Uncertainty)]. Moscow, 2012.
3. Pochebut L.G., Meyzhis I.A. *Sotsial'naya psikhologiya* [Social Psychology]. St. Petersburg, Piter Publ., 2010.
4. Burns T., Stalker G.M. The management of innovation. London: Tavistock, 1961.
5. Clampitt P.G., Williams M.L. Managing organizational uncertainty: Conceptualization and measurement. *Communication Research Reports*, 2005. Vol. 22, no. 4, pp. 315–324.
6. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 1997. no. 75(6), pp. 66–81.
7. Hecht M. Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 1978. no. 4, pp. 351–368.
8. Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
9. Kreitler S., Maguen T., Kreitler H. The three faces of intolerance for ambiguity. *Alemania. Archiv fur Psychologie*, 1975. Vol. 127. no. 3–4, pp. 238–250.
10. Lawrence P., Lorsch J. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School, 1967.
11. Norton R.W. Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*, 1975. Vol. 39. no.6, pp. 607–619.
12. Spiker B., Daniels T. Information adequacy and communication relationships: An empirical investigation of 18 organizations. *Western Journal of Speech Communication*, 1981, no. 45, pp. 342–354.

Received 21 February 2014