

Гриньова Н. В. доцент кафедри психології
Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини
<https://orcid.org/0000-0001-7647-5967>

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСОБИСТІСНІЙ РЕГУЛЯЦІЇ РІШЕНЬ І ДІЙ КЕРІВНИКА ЯК ЛІДЕРА

Загальнопсихологічне дослідження місця та ролі емоційного інтелекту у системах регуляції прийняття рішень передбачає звернення до вибірок осіб професій, у яких він необхідно включений у діяльність та спілкування. Емоційний інтелект і толерантність до невизначеності можна розглядати як властивості, що сприяють ефективним та результативним рішенням.

Ключові слова: емоційний інтелект; прийняття рішень; діяльність; спілкування; толерантність до невизначеності; ефективні та результативні рішення.

Вступ. Проблематиці результативності професійної діяльності керівників як у державному, і у приватному секторах нині надається велике значення. Особливий статус, який наділяє їх владою управляти діяльністю виробничих колективів та організацій, покладає на них високий рівень відповідальності за можливі негативні наслідки вжитих дій. Прийняття рішень в умовах нестабільності та невизначеності супроводжує діяльність керівника, де він є провідним і визначає, наскільки вірним буде курс подальшого розвитку організації.

Проблема дефіциту керівників, здатних своєчасно орієнтуватися та приймати рішення у поточних соціально-економічних умовах, наголошується у безлічі наукових праць. Одним із фокусів таких досліджень стає образ керівника та визначення психологічних передумов результативності професійної діяльності, до яких долучається й емоційне лідерство [3].

Дані про психологічні передумови результативності надалі широко використовуються у сфері психологічного супроводу управління кадровими ресурсами, а саме, при складанні вимог до професійно важливих психологічних якостей кандидатів на посаду керівника, при підборі персоналу, при проведенні професійного психологічного відбору кадрів, а також розвитку та навчання управлінців. Точний вимір емоційного інтелекту може бути вигідним для відбору та підготовки військових керівників [1]. Для професії військового характерне

поєднання із підвищеною складністю та з особливим ризиком, динамічністю та з широким спектром професійних завдань, емоційною напругою та високою ціною можливих помилок. Такі особливості діяльності зумовлюють значні вимоги до психологічних характеристик військовослужбовців, а особливо військових керівників [11].

Мета дослідження – розкрити роль емоційного інтелекту в особистісній регуляції рішень і дій керівника.

Теоретичне підґрунтя. Проблема емоційного інтелекту була у фокусі наукових досліджень Г.Ю. Айзенка, І.Ф. Аршави, С.П. Дерев'янка, В.В. Зарицької, Н.В. Ковриги, Д.В. Люсіна, М.О. Манойлової, Е.Л. Носенко, О.П. Саннікової, О.Я. Чебикіна, В.С. Юркевич, Е.Л. Thorndike, J.D. Mayer, D.R. Caruso, P.Salovey, R.Bar-On, G.W. Allport, Robert J.Sternberg та ін.

Методи дослідження. Теоретичний аналіз, синтез, узагальнення, порівняння.

Результати і обговорення. Емоційна система сприймається як одна з основних регуляторних систем життєдіяльності. На думку К.Обуховського, поряд із загальною орієнтацією у світі необхідна також емоційна орієнтація. Вона полягає у здатності безпосередньо вгадувати емоційні стани інших людей та розпізнавати власні емоційні стосунки з ними. Існує чітка залежність функціонування людини від точності його орієнтації, у т. ч. й емоційної, яка особливо

важлива у період формування особистості [9]. При цьому йдеться не лише про орієнтацію людини у навколишньому соціальному середовищі, а й про орієнтацію у власному внутрішньому світі. Відповідно до Є.Л. Яковлевої, усвідомлення власної індивідуальності є не чим іншим, як усвідомленням власних емоційних реакцій та станів, що вказують на індивідуальне ставлення до того, що відбувається [13].

Емоційний інтелект пов'язаний із підвищенням психічної стійкості та зниженням чутливості до різноманітних стресорів. В.О. Пирожковою встановлено опосередковані зв'язки емоційного інтелекту із психічною стійкістю та копінг-стратегіями через підвищення рівня усвідомленої саморегуляції поведінки та самооцінки. Предикторами психічної стійкості у командному виді діяльності є управління емоціями, самомотивація, планування, моделювання, самостійність, гнучкість та впевненість у власних силах. В індивідуальному виді діяльності – це загальний рівень емоційного інтелекту, моделювання, самостійність. Результати проведеного їй кластерного аналізу дозволили встановити, що за умов командної діяльності більш розвинений емоційний інтелект поєднується із більшою стійкістю до стресу [10].

Діяльність військового керівника може розглядатися як вид управлінської. Військовий керівник має бути не просто професіоналом у своїй галузі, що має високу фізичну підготовленість, а й вмінні керувати соціально-психологічним кліматом колективу, впливати на підлеглих, протидіяти психологічному тиску супротивника, у т. ч. в умовах реального бою, бути стійким до дії різноманітних екстремальних чинників, виявляти наполегливість у досягненні довгострокових цілей та вмінні контролювати невизначеність ситуації. Якщо перекладати ці властивості у термінології міжіндивідуальних відмінностей, він має бути розвинені емоційний інтелект і толерантність до невизначеності.

Сунь Цзи з т. з. ефективності

практичного мислення військового керівника, як чинники, що впливають на прийняття ним рішень виокремив чинники дефіциту часу та незворотності наслідків прийнятих рішень. Тоді не застосовувався термін контролю невизначеності, але описані ним особливості прямо пов'язані із вмінням військового керівника брати на себе відповідальність, прогнозувати, правильно розраховувати ресурси [12].

У професійному спілкуванні в екстремальних умовах між керівником та підлеглими О.С. Колосович виокремлює два взаємопов'язані аспекти: взаємодію, що регламентується посадовими обов'язками, націлюючи на узгоджені дії, та взаємовідносини, що виникають внаслідок прояву емоцій, переживань, симпатій (антипатій) один до одного [7].

У сучасній психології наголошується на ролі керівника як лідера. У межах психології управління поняття «керівник» та «лідер» є практично ідентичними. Насправді вітається, коли формальний керівник є водночас і лідером у колективі. У моделі трансформаційної теорії лідерства керівник є взірцем для наслідування, мотивує та трансформує підлеглих через інтелектуальну стимуляцію, індивідуальну увагу та ідеалізований вплив, надихає їх на вирішення поставлених завдань та забезпечує баченням, як ці завдання виконати [18]. Метааналіз вивчення трансформаційного лідерства продемонстрував ефективність цього стилю керівництва в організаціях як державного, і приватного секторів [15]. Наголошується на ефективності трансформаційної лідерської поведінки у військових умовах, а також концептуальний зв'язок елементів трансформаційного лідерства з емоційним інтелектом [4; 18].

Робота з людьми, на думку П. Друкера, є основою діяльності управлінця [5]. Головний зміст праці у професіях типу «людина – людина» - це ефективна взаємодія для людей, що передбачає готовність до управління ситуаціями спілкування та певну емоційну компетентність. У структурі управління

вплив ефективності взаємодії на результати професійної діяльності, де спілкування з оточуючими є важливим, а рівень прийнятих рішень особливо високим, це особливо помітно. Д.Джозеф та Д.Ньюман інтегрували дані про позитивний зв'язок емоційного інтелекту з успішністю в емоційно-інтенсивних видах діяльності [16].

Відповідно до Д.Макклелланда, лідери, які мають навички комунікації і демонструють вищий емоційний інтелект, є ефективнішими за тих, кому бракує цих якостей [19]. Для отримання прогностичних критеріїв оцінки результативності професійної діяльності він запропонував вивчати співробітників, які показали вже високі результати у конкретній галузі, а потім ретельно порівнювати їх з тими, чії досягнення виявились не більш, ніж середніми.

Емоційний інтелект є важливим складником лідерського профілю керівника. Якщо при прийомі на роботу на початкових етапах кар'єри частіше оцінюють конкретні технічні навички, то на більш високих посадових позиціях в організації саме емоційний потенціал захищає від кар'єрного застою та супроводжує успішну кар'єру. Таким чином, емоційний інтелект як здатність керівника інтерпретувати та розпізнавати емоції, керувати власними емоціями та емоціями своїх підлеглих, а також використовувати емоції для підвищення ефективності діяльності та спілкування стає одним із найбільш перспективних ресурсів розвитку організації [6].

Для успішного керівника як інтегратора важливо вміти створювати таку атмосферу та систему цінностей, які стимулюватимуть людей діяти спільно. Інтегратор тонко відчуває інших людей і розуміє, чим відрізняється сказане від того, що людині хочеться сказати, має емпатію, глибокий інтерес та повагу до людей. Вміння долати перешкоди, що зустрічаються на шляху до поставленої мети і надихнути команду, а не покарання та нагороди – ось що належить до основних якостей керівника [2].

Лідер спрямовує колективні емоції на

створення атмосфери дружелюбності, коригує негативні настрої, виступаючи як емоційний куратор колективу. Професійний успіх команди може визначити здатність лідера створити настрій єднання та вселити у співробітників ентузіазм [4].

Емоційний інтелект сприяє більшій задоволеності від виконаної роботи та пов'язаний зі зниженням схильності до розвитку емоційного вигоряння, а також знижує ригідність управлінських рішень, підвищуючи їхню евристичність. До обов'язків керівника входить як взаємодія із підлеглими, так і реалізація цілей і завдань колективу. Тому незважаючи на важливість емоційного інтелекту для ефективного керівництва, слід також враховувати, що більшістю обов'язків керівника є прийняття різних рішень, спрямованих на досягнення професійних результатів.

А прийняття рішень – це вибір за умов невизначеності. Конструкт невизначеності у психології спочатку обговорювався у контексті теорій сприйняття, а потім - у більш узагальненому уявленні про взаємодію особистості зі світом невизначеності. У межах школи Т.Адорно із вивчення авторитарної особистості поняття толерантності до невизначеності виникло у роботах Э.Френкель-Брунsvик, що розглядала його як когнітивний феномен, як особистісну властивість [14]. Толерантність до невизначеності розглядалася як особистісний чинник у зв'язках із Великою п'ятіркою та готовністю до ризику, із креативністю, з індивідуально-стильовою регуляцією мислення, зі стратегіями подолання.

Сьогодні конструкт толерантності до невизначеності більшою мірою співвідноситься із поняттями вибору та прийняття рішень як процесами прийняття та подолання невизначеності, ризику та особистісного самовизначення. Ухвалення рішення як подолання ситуації невизначеності передбачає авторство вибору та відповідальність, готовність приймати виклики невизначеності, мислити неможливо, припускати децентралізацію як зростання антикрихкості (у термінології Н.Талеба,

2013). Толерантність до невизначеності сприяє більшій відкритості до усвідомлення того, що інформація є складною і вимагає зусиль для розуміння, тоді як інтолерантність до невизначеності сприяє спрощенню ситуації.

Відповідно до висновків, отриманих М.Лейн і К.Кленке при аналізі різних аспектів організаційної діяльності, для ефективного лідера є важливим вміння управляти невизначеністю. На їхню думку, толерантність до невизначеності особистості якраз дозволяє виявляти наполегливість у досягненні довгострокових цілей, які на відміну від короткострокових не мають такої ясності і не дають швидкий зворотний зв'язок [17]. Толерантність до невизначеності не дозволяє бути задоволеною частковими та неоптимальними рішеннями щодо комплексних проблем [20]. Саме толерантні до невизначеності особистості максимально розширювали сферу власної поінформованості при прийнятті рішень у вербальних задачах за можливості використання підказок, тоді як інтолерантні не використовували такі підказки. Інтолерантність до невизначеності як прагнення до ясності, як і неприйняття невизначеності у міжособистісних відносинах, пов'язані з емоційним інтелектом; Проте зниження міжособистісної інтолерантності до невизначеності, як і зниження показника розуміння емоцій іншої людини мали один

вектор – у бік подовження часу прийняття рішень «за себе», тобто супроводжувались більш тривалими роздумами у ситуації особистісного вибору. Є.В. Красновим виявлено асиметрію властивостей толерантності до невизначеності та інтолерантності до невизначеності: толерантність до невизначеності завжди допомагає ефективності розумової діяльності, творчому та продуктивному прийняттю рішень, а інтолерантність до невизначеності зазвичай заважає, тобто має негативну кореляцію [8].

Висновки. Толерантність до невизначеності сприяє керівникові у роботі зі складними проблемами, даючи можливість не приймати необдумані рішення, шукати інші варіанти, уникаючи фіксованості на окремому, посилюючи дослідження нової, незвичайної чи складної ситуації. Загальнопсихологічне дослідження місця та ролі емоційного інтелекту у системах регуляції прийняття рішень передбачає звернення до вибірок осіб професій, у яких він необхідно включений у діяльність та спілкування. Матеріалом для дослідження можуть бути як реальні ситуації, так і спеціально змодельовані, що передбачають прийняття рішень в умовах невизначеності та виокремлюють регулятивну роль окремих компонентів. Емоційний інтелект і толерантність до невизначеності можна розглядати як властивості, що сприяють ефективним та результативним рішенням.

Список використаних джерел

1. Алещенко В.І. Військово-соціальне управління: теорія і практика: підручник / В.І. Алещенко. – К.: НУОУ ім.Івана Черняхівського, 2019. — 284 с.
2. Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google / Л.Бок. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 384 с.
3. Військова психологія та лідерство в Україні: проблеми та виклики впродовж циклу розгортання бойових дій / Навчальний посібник. – Захист Патріотів. – 2018. – 263 с.
4. Гоулман Д. и др. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д.Гоулман, Р.Бояцис, Э.Макки. М.: Альпина Паблшер, 2012. – 301 с.
5. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 481 с.
6. Карамушка Л.М. Напрямки, ресурси та умови організаційного розвитку: порівняльний аналіз освітніх організацій традиційного та інноваційного типів / Л.М. Карамушка // 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. 161-168.
7. Колосович О.С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія / О.С. Колосович. – Львів: ЛьвДУВС, 2018. – 232 с.
8. Краснов Е.В. Эмоциональный интеллект в личностной регуляции принятия решений: дисс. канд. психол. наук. М., 2018. 171 с.

9. Обуховский К. Галактика потребностей. Психология влечений человека / К. Обуховский. – СПб.: Изд-во «Речь», 2003. – 296 с.
10. Пирожкова В.О. Социальный и эмоциональный интеллект как ресурсы преодоления стресса субъектами условиях командной и индивидуальной деятельности: дисс. канд. психол. наук. Краснодар, 2021. 201 с.
11. Сафін О.Д. Психологія управлінської діяльності командира: навчальний посібник. – Хмельницький: Академія ПВУ, 1997. – 149 с.
12. Сунь Цзы. Искусство войны. М.: АСТ, 2015. 192 с.
13. Яковлева Е.Л. Эмоциональные механизмы личностного и творческого развития / Е.Л. Яковлева // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 20–27.
14. Frenkel-Brunswick E. Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable / E. Frenkel-Brunswick // Journal of Personality. – 1949. – V. 11, № 1. – P. 108–143.
15. Fuller J.B. et al. A quantitative review of research on charismatic leadership / J.B. Fuller, C.E. Patterson, K. Hester, D.Y. Stringer // Psychological Reports. – 1996. – V. 78, № 1. – P. 271–287.
16. Joseph D.L. et al. Emotional Intelligence: An Integrative meta-analysis and cascading Model / D.L. Joseph, D.A. Newman // Journal of Applied Psychology. – 2010. – V. 95, № 1. – P. 54–78.
17. Lane M.S. et al. The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading under Uncertainty / M.S. Lane, K.Klenke // Journal of Leadership & Organizational Studies. – 2004. – V. 10, № 3. – P. 69– 81.
18. Livingstone H. et al. Emotional Intelligence and Military Leadership / H.Leventhal, M.Nadjiwon-Foster, S. Smithers // Report Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. – Ottawa: DND. – 2002. – P. 54.
19. McClelland D. Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews / D. McClelland // Psychological Science. – 1998. – V. 9, № 5. – P. 331–339.
20. Zenasni F. et al. Creativity and Tolerance of Ambiguity: An Empirical Study / F.Zenasni, M.Besancon, T.I. Lubart // Journal of Creative Behavior. – 2008. – V. 4, №1. – P. 61–73.

References

1. Aleshhenko V.I. (2019) Vijs'kovo-social'ne upravlinnja: teoriya i praktyka [Military and social management: theory and practice]: pidruchnyk / V.I. Aleshhenko. – K.: NUOU im.Ivana Chernjahovs'kogo. - 284 s. (in Ukrainian)
2. Bok L. (2015) Rabota rulit! Pochemu bol'shinstvo ljudej v mire hotjat rabotat' imenno v Google [Work rocks! Why most people in the world want to work for Google] / L.Bok. – M.: Mann, Ivanov i Ferber. – 384 s. (in Russian)
3. Vijs'kova psyhologija ta liderstvo v Ukrai'ni: problemy ta vyklyky vprodovzh cyklu rozgortannja bojovyh dij [Military Psychology and Leadership in Ukraine: Challenges and Challenges during the Combat Cycle] / Navchal'nyj posibnyk. – Zahyst Patriotiv. – 2018. – 263 s. (in Ukrainian)
4. Goulman D. i dr. (2012) Jemocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravlennja ljud'mi na osnove jemocional'nogo intellekta [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence] / D.Goulman, R.Bojajis, Je.Makki. M.: Al'pina Pablsher. – 301 s. (in Russian)
5. Druker P.F. (2012) Jeffektivnyj rukovoditel' [Effective leader] / P.F. Druker. – M.: Mann, Ivanov i Ferber. – 481 s. (in Russian)
6. Karamushka L.M. (2011) Naprjamky, resursy ta umovy organizacijnogo rozvytku: porivnjal'nyj analiz osvitnih organizacij tradycijnogo ta innovacijnogo typiv [Directions, resources and conditions of organizational development: a comparative analysis of educational organizations of traditional and innovative types] / L.M. Karamushka // Aktual'ni problemy psyhologii' : zb. naukovyh prac' Instytutu psyhologii' imeni G.S. Kostjuka NAPN Ukrai'ny / [red. kol.: S.D. Maksymenko (gol. red.) ta in.]. – K.: A.S.K.. – T. I : Organizacijna psyhologija. Ekonomichna psyhologija. Social'na psyhologija / za red. S.D. Maksymenka, L.M. Karamushky. – Vyp. 30. – С. 161-168. (in Ukrainian)
7. Kolosovich O.S. (2018) Psihologija vzaemodii u vijs'kovo-profesijnomu seredovishhi [Psychology of interaction in the military-professional environment]: monografija / O.S. Kolosovich. – L'viv: L'vDUVS. – 232 s. (in Ukrainian)
8. Krasnov E.V. (2018) Jemocional'nyj intellekt v lichnostnoj reguljacii prinjatija reshenij [Emotional intelligence in personal regulation of decision making]: diss. kand. psihol. nauk. M. 171 s. (in Russian)
9. Obuhovskij K. (2003) Galaktika potrebnostej. Psihologija vlechenij cheloveka [Galaxy of Needs. Psychology of human drives] / K. Obuhovskij. – SPb.: Izd-vo «Rech'». – 296 s. (in Russian)
10. Pirozhkova V.O. (2021) Social'nyj i jemocional'nyj intellekt kak resursy preodolenija stressa sub#ektami uslovijah komandnoj i individual'noj dejatel'nosti [Social and emotional intelligence as resources for overcoming stress by subjects in terms of team and individual activities]: diss. kand. psihol. nauk. Krasnodar. 201 s. (in Russian)
11. Safin O.D. (1997) Psihologija upravlins'koi' dijal'nosti komandyra [Psychology of managerial management]: navchal'nyj posibnyk. – Hmel'nyc'kyj: Akademija PVU. – 149 s. (in Ukrainian)

12. Sun' Czy. (2015) *Iskusstvo vojny [War Craft]*. M.: AST, 192 s. (in Russian)
13. Jakovleva E.L. (1997) *Jemocional'nye mehanizmy lichnostnogo i tvorcheskogo razvitija [Emotional mechanisms of personal and creative development]* / E.L. Jakovleva // *Voprosy psihologii*. – № 4. – S. 20–27. (in Russian)
14. Frenkel-Brunswick E. (1949) Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable / E. Frenkel-Brunswick // *Journal of Personality*. – V. 11, № 1. – P. 108–143.
15. Fuller J.B. et al. (1996) A quantitative review of research on charismatic leadership / J.B. Fuller, C.E. Patterson, K. Hester, D.Y. Stringer // *Psychological Reports*. – V. 78, № 1. – P. 271–287.
16. Joseph D.L. et al. (2010) Emotional Intelligence: An Integrative meta-analysis and cascading Model / D.L. Joseph, D.A. Newman // *Journal of Applied Psychology*. – V. 95, № 1. – P. 54–78.
17. Lane M.S. et al. (2004) The Ambiguity Tolerance Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading under Uncertainty / M.S. Lane, K.Klenke // *Journal of Leadership & Organizational Studies*. – V. 10, № 3. – P. 69– 81.
18. Livingstone H. et al. (2002) Emotional Intelligence and Military Leadership / H.Leventhal, M.Nadjiwon-Foster, S. Smithers // Report Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute. – Ottawa: DND. – P. 54.
19. McClelland D. (1998) Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews / D. McClelland // *Psychological Science*. – V. 9, № 5. – P. 331–339.
20. Zenasni F. et al. (2008) Creativity and Tolerance of Ambiguity: An Empirical Study / F.Zenasni, M.Besancon, T.I. Lubart // *Journal of Creative Behavior*. –V. 4, №1. – P. 61–73.

Summary

Grinyova N. V. Associate Professor of Psychology

Uman State Pedagogical University named after Pavel Tychnya

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

IN PERSONAL REGULATION OF DECISIONS AND ACTIONS OF THE MANAGER AS A LEADER

The activities of the military leader can be considered as a type of management. The military leader must not only be a professional in his field, with high physical fitness, but also be able to manage the socio-psychological climate of the team, influence subordinates, counteract the psychological pressure of the enemy, including in real combat, be resistant to action various extreme factors, show perseverance in achieving long-term goals and be able to control the uncertainty of the situation. If we translate these properties in the terminology of interpersonal differences, it must be developed emotional intelligence and tolerance for uncertainty.

In the psychology of management, the concepts of "leader" and "leader" are almost identical. In fact, it is welcome when a formal leader is also a leader in the team. In the model of transformational leadership theory, the leader is a role model, motivates and transforms subordinates through intellectual stimulation, individual attention and idealized influence, inspires them to solve tasks and provides a vision of how to perform these tasks.

Emotional intelligence is an important component of a leader's leadership profile. If specific technical skills are more often assessed when hiring in the early stages of a career, then in higher positions in the organization it is the emotional potential that protects against career stagnation and accompanies a successful career. Thus, emotional intelligence as the ability of a leader to interpret and recognize emotions, manage their own emotions and the emotions of their subordinates, as well as use emotions to improve performance and communication becomes one of the most promising resources for organizational development

Tolerance of uncertainty helps the manager to deal with complex problems, giving the opportunity not to make ill-considered decisions, to look for other options, avoiding fixation on the individual, enhancing the study of new, unusual or difficult situations. General psychological research of the place and role of emotional intelligence in the systems of regulation of decision-making involves referring to samples of professionals in which it is necessary to be involved in activities and communication. The material for the study can be both real situations and specially modeled, involving decision-making in conditions of uncertainty and highlight the regulatory role of individual components. Emotional intelligence and tolerance for uncertainty can be seen as properties that contribute to effective and efficient solutions.

Key words: *emotional intelligence; decision-making; activity; communication; tolerance for uncertainty; effective and efficient solutions.*

Received/Поступила: 12.04.22.