МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	053 Психологія
Форма навчання	Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Кірічка Едуарда Івановича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

(повна назва теми)

за матеріалами _____

_____

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник **канд.екон.наук, доцент** _____ **О. Нєізвєстна**

(наук. ступінь, вчене звання) *(підпис)* *(ініціал, прізвище)*

Робота допущена до захисту в ЕК
Протокол засідання кафедри
Від 16 січня 2026 р. № 6
Завідувач кафедри _____

(підпис)
к.е.н., доцент Г. ПУРІЙ
Наук. ступінь, вчене звання
Ініціал, прізвище

Кривий Ріг – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	053 Психологія
Форма навчання	заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ Г. ПУРІЙ

(підпис) (Ініціал, прізвище)

«16» січня 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Кірічка Едуарда Івановича

1. Тема роботи **ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Керівник роботи **Нєізвєстна Олена Володимирівна канд.екон.наук, доцент**

затверджено наказом закладу вищої освіти від « 20 » жовтня 2026 р. №720-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до « 15 » січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об’єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЛІДЕРСТВА

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНИХ КЕРІВНИКІВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ

Об'єкт дослідження: лідерство в сучасних організаціях

Предмет дослідження: психологічні чинники ефективного лідерства.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники ефективного лідерства в сучасних організаціях, а також розробити й апробувати тренінгову програму розвитку лідерських якостей.

5. Дата видачі завдання 21 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	15.11.2025	15.11.2025
2	Підготовка розділу 2	08.12.2025.	08.12.2025.
3	Підготовка розділу 3	29.12.2026	29.12.2026
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK / StrikePlagiarism	05.01.2026 – 06.01.2026	05.01.2026 – 06.01.2026
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026р	16.01.2026р
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 16.01.2026р	16.01.2026р
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2026р	16.01.2026р
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 16.01.2026р.	16.01.2026р
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 17.01.2026р.	17.01.2026р

Завдання підготував науковий керівник _____ Нєізвєстна О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав _____ Кірічок Е.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання
кваліфікаційної магістерської роботи
здобувачем вищої освіти
Державного університету економіки і технологій

Я, *Кірічок Едуард Іванович*, студент 2 курсу, групи ЗПС-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Едуард КІРІЧОК
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

05.01.2026
(дата)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача спеціальності 053 «Психологія» Кірічка Е.І. «Психологічні чинники ефективного лідерства в сучасних організаціях». – Державний університет економіки і технологій 2026р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінки, 7 таблиць, 4 рисунків. При підготовці роботи використано 42 джерела.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники ефективного лідерства в сучасних організаціях, а також розробити й апробувати тренінгову програму розвитку лідерських якостей.

Завдання дослідження: проаналізувати основні наукові підходи до розуміння феномену лідерства; визначити ключові психологічні чинники ефективного лідерства; провести емпіричне дослідження стилів керівництва, мотивації досягнення, емоційного інтелекту та комунікативно-організаторських здібностей; розробити та впровадити тренінгову програму розвитку лідерських якостей; проаналізувати результати впровадження цієї програми.

Об’єкт дослідження: лідерство в сучасних організаціях.

Предмет дослідження: психологічні чинники ефективного лідерства.

Одержані результати (практичне значення): емпірично визначено структуру психологічних чинників ефективного лідерства (мотивація, емоційний інтелект, комунікативні здібності) у різних типах організацій (освіта, громадський сектор, бізнес). Розроблено та апробовано авторську тренінгову програму «Психологія ефективного лідерства: Синергія змін», яка довела свою ефективність у підвищенні мотивації досягнення та

комунікативної компетентності керівників. Результати можуть бути використані для психологічного супроводу управлінських кадрів.

Ключові слова: лідерство, психологічні чинники, емоційний інтелект, мотивація досягнення, стиль керівництва, тренінг, методологія PAEI, комунікативні здібності.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ …… 11

1.1. Поняття лідерства: еволюція наукових підходів . …… 11

1.2. Особистісні характеристики та психологічні якості лідера . …..….. 17

1.3. Роль лідерства в управлінні сучасними організаціями. …….…... 20

Висновки до розділу 1 ……..…..… 29

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЛІДЕРСТВА …… 31

2.1. Організація та методологія дослідження ……..…... 31

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження ……. 34

Висновки до розділу 2 …… 44

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНИХ КЕРІВНИКІВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ ……... 46

3.1. Теоретичні засади психологічного тренінгу як методу розвитку лідерських якостей ……..…….. 46

3.2. Зміст і методичне забезпечення тренінгової програми …….. 48

3.3. Аналіз результатів впровадження тренінгової програми ……..… 52

Висновки до розділу 3 …….…… 55

ВИСНОВКИ ……...…… 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .…… 61

ДОДАТКИ…….. 65

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена сучасними соціально-економічними трансформаціями, зростанням динаміки організаційних змін та підвищенням вимог до ефективності управління персоналом. У таких умовах особливої значущості набуває проблема лідерства як психологічного чинника, що забезпечує стабільність функціонування організацій, згуртованість колективу та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз сучасного стану розробки проблеми лідерства дозволяє виявити низку суттєвих суперечностей (протиріч), які ускладнюють ефективне управління в сучасних умовах та потребують поглибленого психологічного дослідження.

А саме: протиріччя між статичними моделями та динамічним середовищем. Існує розрив між традиційними уявленнями про лідерство як набір фіксованих особистісних рис (теорія рис, "велика людина") та вимогами сучасного VUCA-світу (нестабільність, невизначеність), який вимагає від лідера гнучкості, адаптивності та постійної психологічної трансформації.

Також важливим є протиріччя між формальним статусом та психологічним впливом. На практиці часто спостерігається невідповідність між формальними повноваженнями керівника (посадою) та його реальним рівнем психологічного впливу на групу (неформальне лідерство). Це породжує конфлікт між адміністративним примусом та добровільним слідуванням за лідером, що знижує ефективність організації.

Суттєвим є протиріччя між орієнтацією на результат та орієнтацією на людей. У сучасних організаціях існує постійна напруга (дихотомія) між необхідністю досягнення жорстких економічних показників (KPI) та потребою у підтримці психологічного благополуччя персоналу, емпатії та розвитку емоційного інтелекту. Ігнорування психологічного чинника на користь лише економічного призводить до професійного вигорання команди.

Зачущим протиріччя є протиріччя між індивідуальним та колективним лідерством. Наукова дискусія демонструє конфлікт між героїзацією лідера-одинака (який одноосібно приймає рішення) та зростаючою потребою у розподіленому (командному) лідерстві, де відповідальність та ініціатива діляться між усіма членами команди на основі їхніх психологічних компетенцій.

І нарешті, протиріччя між очікуваннями та реальністю. Існує розрив між завищеними соціальними очікуваннями щодо ідеального образу лідера (який має бути одночасно рішучим, чуйним, харизматичним і раціональним) та реальними психологічними ресурсами особистості, що призводить до стресу та рольових конфліктів у керівників.

У межах психології управління лідерство розглядається не лише як управлінська функція або формальний статус, а як інтегративний соціально-психологічний феномен, що формується у процесі взаємодії особистісних характеристик керівника, особливостей міжособистісної взаємодії та організаційного середовища [3; 33].

Сучасні наукові підходи акцентують увагу на ролі психологічних чинників, зокрема стилю керівництва, мотивації досягнення, емоційного інтелекту та комунікативно-організаторських здібностей, які визначають ефективність лідерської поведінки.

Аналіз наукових джерел свідчить, що, попри наявність значної кількості досліджень у галузі психології лідерства, проблема комплексного вивчення психологічних чинників ефективного лідерства в організаціях різного типу залишається актуальною. Недостатньо розкритим є питання поєднання теоретичного аналізу з емпіричним дослідженням та практичною реалізацією програм розвитку лідерських якостей, адаптованих до специфіки сучасних організацій.

Особливої актуальності набуває дослідження можливостей цілеспрямованого розвитку лідерських якостей керівників і неформальних лідерів шляхом впровадження психологічних тренінгових програм. Такий

підхід дозволяє не лише виявити рівень розвитку ключових психологічних чинників лідерства, а й забезпечити їх корекцію та подальший розвиток у процесі професійної діяльності.

Об’єкт дослідження — лідерство в сучасних організаціях.

Предмет дослідження — психологічні чинники ефективного лідерства.

Мета дослідження — теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники ефективного лідерства в сучасних організаціях, а також розробити й апробувати тренінгову програму розвитку лідерських якостей.

Завдання дослідження:

– Проаналізувати основні наукові підходи до розуміння феномену лідерства.

– Визначити ключові психологічні чинники ефективного лідерства.

– Провести емпіричне дослідження стилів керівництва, мотивації досягнення, емоційного інтелекту та комунікативно-організаторських здібностей.

– Розробити та впровадити тренінгову програму розвитку лідерських якостей.

– Проаналізувати результати впровадження тренінгової програми.

У дослідженні використано теоретичні методи аналізу й узагальнення наукових джерел; психодіагностичні методи; соціометрію; методи кількісної та якісної обробки емпіричних даних; тренінгові методи психологічного впливу.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів та розробленої тренінгової програми в практиці психологічного супроводу керівників і лідерів сучасних організацій різних направленостей (освіта, громадська організація, мережевий бізнес), а також у системі підвищення їх управлінської ефективності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття лідерства: еволюція наукових підходів

Проблема лідерства є однією з ключових у психології управління, соціальній психології та організаційній психології. Упродовж розвитку наукового знання зміст поняття «лідерство» зазнавав суттєвих трансформацій — від персоналістських уявлень про лідера як виняткову особистість до сучасних інтегративних моделей, що розглядають лідерство як складний соціально-психологічний процес [33; 39].

У найзагальнішому вигляді лідерство визначається як процес соціального впливу, у межах якого одна особистість або група осіб спрямовує діяльність інших членів групи на досягнення спільної мети [33]. У психологічному контексті лідерство пов’язується з міжособистісною взаємодією, авторитетом, прийняттям лідера групою та здатністю організовувати спільну діяльність [4].

Однак, для глибокого розуміння природи цього феномену недостатньо розглядати лідерство лише як набір особистісних рис чи управлінську функцію. Принципово важливою тезою нашого дослідження є твердження, що лідерство можливе лише як прояв групової динаміки. Лідер не існує у вакуумі; він є продуктом групи, відповіддю на її актуальні потреби та очікування (експектації).

У цьому контексті виникнення лідерства слід розглядати як закономірний результат розвитку системи міжособистісних стосунків. Група, стикаючись із завданням або проблемою, виділяє зі свого середовища того, хто найкраще здатний забезпечити досягнення мети. Таким чином, лідерство виступає не просто статусом, а функціональним механізмом групової самоорганізації.

У зв’язку з цим, науковий аналіз вимагає введення та розкриття поняття «динаміка лідерства». Це поняття охоплює сукупність змін, що відбуваються у структурі групового управління, і включає:

Змістові трансформації: зміна статусів, ролей та типів лідерства залежно від етапу життєвого циклу групи.

Масштабні зміни: розширення або звуження сфери впливу лідера (від емоційного лідера малої групи до стратегічного лідера організації).

Динаміка лідерства характеризується діалектичною єдністю стійкості та мінливості. З одного боку, група прагне стабільності, що забезпечує лідеру певний «кредит довіри» (ідіосинкразичний кредит).

З іншого боку, зміна зовнішніх умов або внутрішніх цілей групи неминуче запускає механізми зміни лідера.

Механізми зміни одного лідера іншим є природним процесом групової динаміки.

Вони реалізуються через:

- конкуренцію: змагання за статус, коли претендент пропонує більш ефективні способи вирішення групових завдань;

- втрату легітимності: ситуацію, коли діючий лідер перестає відповідати ціннісним орієнтаціям групи або не може задовольнити її актуальні потреби;

- рольову ротацію: перехід лідерських повноважень до іншого члена групи, чиї компетентності є більш релевантними в новій ситуації (наприклад, зміна лідера-організатора на лідера-натхненника в кризовий період).

Способи досягнення лідерського статусу також є динамічними: від стихійного висунення на основі емоційних симпатій на етапі формування групи до усвідомленого делегування повноважень на етапі її зрілості.

Отже, феномен лідерства є плинним процесом, який не можна фіксувати як статику, а слід вивчати саме в розрізі групової взаємодії та часових змін.

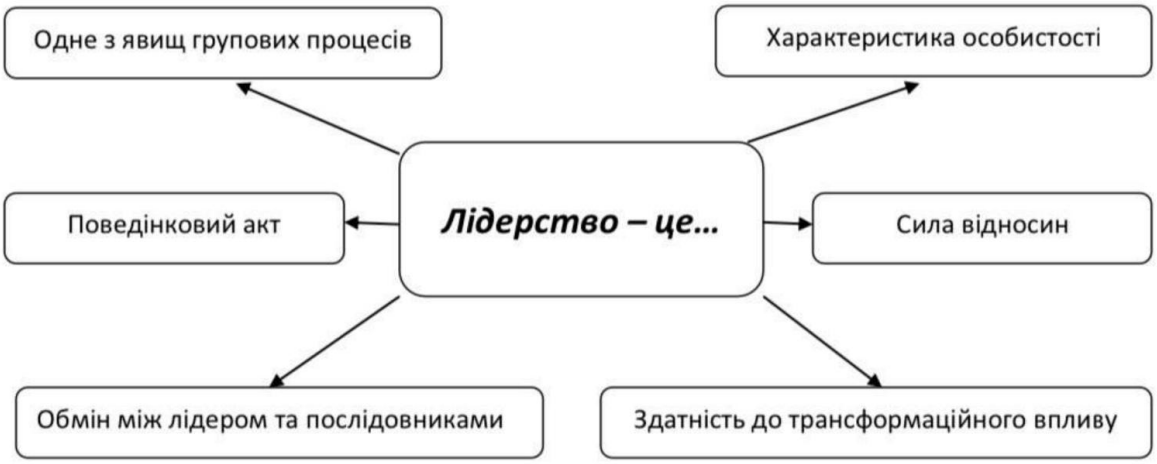


Рис.1.1. Схема поняття лідерства

Джерело: складено автором

Із схеми спостерігаємо, що лідерство поняття багатовимірне і неоднозначне.

Перші наукові підходи до вивчення лідерства сформувалися наприкінці XIX — на початку XX століття та були представлені так званими персоналістськими концепціями. У межах цих підходів лідерство розглядалося як результат наявності вроджених, виняткових якостей особистості, які відрізняють лідера від інших членів групи. Цей напрям отримав назву теорій «великих людей» та теорій рис [33].

Українські дослідники зазначають, що на цьому етапі лідер ототожнювався з особистісною домінантністю, силою волі, рішучістю та здатністю до влади [4].

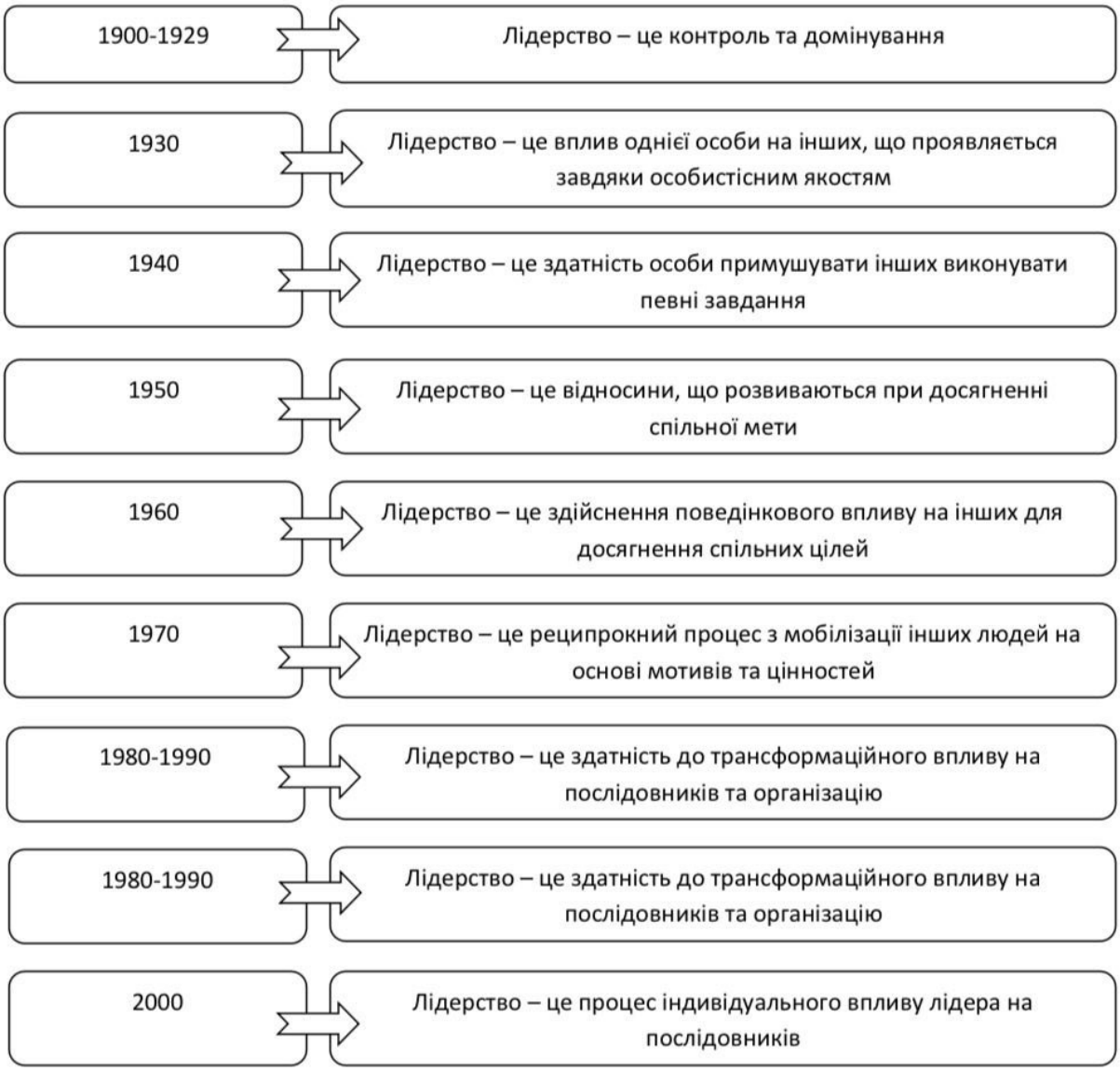


Рис. 1.2. Періоди дослідження поняття лідерство.

Джерело: складено автором

Бачимо, як на протязі 20-го сторіччя, змінювалося поняття лідерство.

Подальший розвиток психологічної науки засвідчив обмеженість рисового підходу. Емпіричні дослідження показали, що не існує універсального набору якостей, який би забезпечував ефективність лідерства в усіх ситуаціях. Це зумовило перехід до поведінкових підходів, у межах яких увага дослідників зосередилася на аналізі стилів і моделей поведінки лідера [7].

Лідерство почали розглядати як сукупність дій і способів взаємодії з підлеглими, які можуть формуватися та розвиватися у процесі професійної діяльності [39].

У середині XX століття сформувалися ситуаційні та контингентні теорії лідерства, відповідно до яких ефективність лідерської поведінки визначається відповідністю стилю керівництва конкретним умовам діяльності та рівню розвитку групи [33].

Представники цього підходу наголошували, що одна і та сама модель поведінки може бути ефективною в одних умовах і неефективною в інших [39].

Українські науковці підкреслюють, що ситуаційний підхід дозволив поєднати індивідуально-психологічні особливості лідера з характеристиками групи та організаційного середовища [4].

Наприкінці XX століття у психології управління з’явилися концепції трансформаційного та харизматичного лідерства, які акцентують увагу на здатності лідера впливати на цінності, мотивацію та світогляд послідовників [14]. У межах цих підходів лідерство розглядається не лише як механізм управління, а як чинник особистісного та організаційного розвитку [12].

У межах еволюції уявлень про лідерство в сучасній науці особливий інтерес становлять інтегративні підходи, що поєднують психологічні, філософські та управлінські аспекти. Одним із таких підходів є концепція лідерства, представлена у праці американського дослідника та консультанта з організаційного розвитку Джона Хейдера The Tao of Leadership.

У своїй роботі автор інтерпретує положення давньокитайського трактату Dao De Jing Лао-цзи, адаптуючи їх до умов сучасних організацій. Лідерство розглядається не як формальна позиція влади чи сукупність управлінських функцій, а як внутрішній шлях особистісного розвитку лідера, що визначає характер його взаємодії з іншими.

На думку Дж. Хейдера, ефективний лідер характеризується такими психологічними якостями, як усвідомленість, внутрішня врівноваженість, здатність до саморегуляції, довіра до підлеглих та орієнтація на розвиток їхнього потенціалу. Автор підкреслює, що справжній вплив лідера ґрунтується не на примусі чи контролі, а на особистому прикладі, моральному авторитеті та здатності створювати умови для самостійного зростання членів організації.

Важливим елементом концепції є принцип wu wei («недіяння»), який у контексті лідерства тлумачиться як відмова від надмірного втручання, гнучкість у прийнятті рішень та вміння діяти відповідно до ситуації. Такий підхід узгоджується з сучасними гуманістичними та психологічними теоріями лідерства, що акцентують увагу на особистісних чинниках, емоційному інтелекті та партнерській взаємодії в організаціях.

Таким чином, концепція Дж. Хейдера доповнює класичні західні теорії лідерства, розширюючи наукове розуміння цього феномена за рахунок включення філософсько-психологічного виміру та підкреслення ролі внутрішніх ресурсів особистості лідера.[41]

Сучасний етап розвитку наукових уявлень про лідерство характеризується інтеграцією різних підходів та зростанням уваги до психологічних чинників ефективної лідерської поведінки. Лідерство трактується як багатовимірний соціально-психологічний феномен, що поєднує особистісні характеристики керівника, групову динаміку, мотиваційні процеси, емоційний інтелект та комунікативну компетентність [3; 4; 33]. Українські дослідники наголошують, що саме такий комплексний підхід створює методологічну основу для емпіричного вивчення лідерства в сучасних організаціях [4].

Таким чином, еволюція наукових підходів до поняття лідерства свідчить про поступовий перехід від одновимірних пояснень до системного розуміння лідерства як процесу соціального впливу, що реалізується в конкретному організаційному та психологічному контексті.

1.2 Особистісні характеристики та психологічні якості лідера

У сучасній психології управління ефективне лідерство розглядається як результат поєднання низки особистісних характеристик і психологічних якостей керівника, що забезпечують його здатність впливати на групу, організовувати спільну діяльність і досягати поставлених цілей. Українські дослідники наголошують, що лідерство не зводиться до формального статусу, а визначається насамперед психологічною готовністю особистості до здійснення управлінського впливу [3; 33].

До ключових психологічних характеристик лідера належать стиль керівництва, мотиваційна спрямованість, емоційний інтелект, а також комунікативні та організаторські здібності. Саме ці характеристики найчастіше виступають об’єктом емпіричних досліджень у психології лідерства та управління [4; 39].

Таблиця 1.1

Стиль керівництва як психологічна характеристика лідера

№	Група якостей	Характеристика
1	**Стиль лідерства**	Стала система методів впливу (авторитарний, демократичний, ліберальний), що визначає атмосферу в колективі.
2	**Мотиваційна сфера**	Співвідношення мотивації досягнення успіху та уникнення невдач. Визначає проактивність лідера.
3	**Емоційний інтелект**	Здатність розуміти власні емоції та емоції інших, керувати ними для налагодження взаємодії.
4	**Комунікативно-організаторські здібності**	Уміння чітко передавати інформацію, переконувати, а також планувати й координувати спільну діяльність.
5	**Вольова саморегуляція**	Здатність до свідомого керування своєю поведінкою, наполегливість та витримка у стресових умовах.

Джерело: складено автором

Стиль керівництва визначається як відносно стійка система способів і прийомів впливу керівника на підлеглих у процесі спільної діяльності. За класифікацією, що набула широкого поширення в психології управління, розрізняють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва [6].

Авторитарний стиль характеризується жорстким контролем, домінуванням наказів і мінімальною участю підлеглих у прийнятті рішень.

Демократичний стиль передбачає залучення членів групи до обговорення та прийняття рішень, розвиток ініціативи та відповідальності.

Ліберальний стиль відзначається мінімальним втручанням керівника в діяльність групи та наданням значної автономії підлеглим [33]. Дослідження українських науковців свідчать, що демократичний стиль керівництва найбільшою мірою пов’язаний з ефективністю лідерської діяльності, сприятливим психологічним кліматом та високим рівнем задоволеності працею [4].

Важливою психологічною характеристикою лідера є мотиваційна спрямованість, зокрема домінування мотивації досягнення або мотивації уникнення невдач. Мотивація досягнення визначає прагнення особистості до високих результатів, готовність брати відповідальність і долати труднощі [7].

Українські дослідники підкреслюють, що керівники з вираженою мотивацією досягнення демонструють більшу активність, ініціативність і схильність до інновацій, що позитивно впливає на ефективність управління [3].

Водночас домінування мотивації уникнення невдач може обмежувати лідерський потенціал та сприяти формуванню пасивних стратегій поведінки [7].

Для продовження вивчення психологічних характеристик лідера розглядається емоційний інтелект як здатність особистості усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей. У контексті лідерства емоційний інтелект забезпечує ефективну міжособистісну

взаємодію, управління конфліктами та підтримання позитивного психологічного клімату в колективі [26]. Українські автори зазначають, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню довіри до лідера, підвищенню згуртованості групи та зниженню рівня емоційної напруги в організації [4; 9]. Таким чином, емоційний інтелект виступає одним із провідних психологічних чинників ефективного лідерства в сучасних організаціях.

Завершують перелік психологічних характеристик лідера в нашому досліджені – комунікативні та організаторські здібності, які є важливими складовими психологічного портрета лідера. Комунікативна компетентність забезпечує здатність до ефективного спілкування, переконання, слухання та налагодження міжособистісних контактів. Організаторські здібності пов’язані з умінням планувати діяльність, координувати дії членів групи та забезпечувати виконання поставлених завдань [4]. Дослідження вітчизняних науковців свідчать, що високий рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей корелює з ефективністю лідерської поведінки та стабільністю функціонування організацій [3; 33].

Окрім позитивних якостей, сучасна психологія управління приділяє значну увагу деструктивним рисам особистості, які можуть сприяти кар’єрному просуванню, але негативно впливають на ефективність команди в довгостроковій перспективі. Цей феномен отримав назву «Темна тріада» (Dark Triad), яку вперше описали Д. Полхус та К. Вільямс. До її складу входять три взаємопов’язані риси:

1. Нарцисизм. Характеризується грандіозністю, завищеною самооцінкою, потребою у постійному захопленні з боку оточуючих та відсутністю емпатії. Лідер-нарцис часто є харизматичним і впевненим у собі, що приваблює послідовників на початкових етапах, однак його рішення зазвичай продиктовані власними інтересами, а не благом організації.

2. Макіавеллізм. Передбачає схильність до маніпуляцій, цинізм, емоційну холодність та орієнтацію на стратегію «мета виправдовує засоби».

Лідери з високим рівнем макіавеллізму майстерно використовують інших людей як інструменти для досягнення власних цілей, нехтуючи моральними нормами.

3. Психопатія. Проявляється в імпульсивності, низькому рівні тривожності, схильності до ризику та відсутності каяття. Такі керівники можуть приймати жорсткі рішення без емоційного коливання, але часто створюють токсичну атмосферу в колективі.

Дослідження показують, що лідери з вираженими рисами «Темної тріади» можуть бути ефективними в кризових ситуаціях або при необхідності жорстких реформ, проте в стабільних умовах такий стиль управління призводить до вигорання співробітників, плинності кадрів та руйнування довіри в команді. Тому важливою умовою ефективного лідерства є здатність нівелювати ці деструктивні прояви через розвиток емоційного інтелекту та саморегуляції.

Отже, ефективне лідерство в сучасних організаціях зумовлюється сукупністю особистісних характеристик і психологічних якостей керівника, серед яких провідну роль відіграють стиль керівництва, мотиваційна спрямованість, емоційний інтелект та комунікативно-організаторські здібності. Операціоналізація зазначених чинників створює методологічну основу для подальшого емпіричного дослідження.

1.3 Роль лідерства в управлінні сучасними організаціями

Переходячи до аналізу лідерства безпосередньо в організаційному просторі, необхідно здійснити чітке розмежування між поняттями «лідерство» та «керівництво». Якщо лідерство за своєю природою є психологічним феноменом, що виникає спонтанно у процесі групової взаємодії, то керівництво є офіційно регламентованим, соціально

організованим процесом. Керівник призначається ззовні, отримує офіційні повноваження та діє в межах нормативно закріплених структур.

Разом з тим, ці феномени не є повністю ізольованими. Спільним для лідерства і керівництва є можливість і здатність розвивати та застосовувати владу, тобто здійснювати цілеспрямований вплив на поведінку інших людей, чи на ситуацію в цілому. Цей вплив реалізується за допомогою різноманітних засобів:

- ✓ авторитету (особистісного або посадового);
- ✓ права примусу (адміністративного ресурсу);
- ✓ традицій та корпоративних норм;
- ✓ економічних механізмів (системи заохочень і штрафів);
- ✓ ідеологічних переконань.

Ключовим питанням психології управління є проблема співпадіння в одній особі офіційного керівника та неформального лідера. Чи співпадають ці поняття в організаціях? У реальній практиці — не завжди, однак таке поєднання є ідеальною моделлю ефективного управління. Для того, щоб функцій лідера і керівника співпали, потрібно виконання наступних умов –

- ✓ Легітимізація влади: Коли офіційні повноваження керівника підкріплюються його високим особистісним авторитетом та визнанням з боку колективу.
- ✓ Ціннісна єдність: Коли цілі, які ставить керівник, інтерналізуються (сприймаються як власні) членами групи.
- ✓ Соціально-психологічна компетентність: Здатність керівника розуміти групову динаміку та враховувати емоційні потреби співробітників [2; 6].

Варто зазначити, відмінності між функціями лідера і керівника що суттєво різняться за своєю спрямованістю. Керівник (менеджер) орієнтований на стабільність, порядок та ефективність процесів («робити речі правильно»), він адмініструє та контролює виконання завдань. Лідер,

натомість, орієнтований на зміни, інновації та людей («робити правильні речі»), він надихає, мотивує та формує візію майбутнього.

Отже, ефективне управління сучасною організацією можливе тоді, коли офіційний керівник розвиває в собі лідерський потенціал, трансформуючи формальну владу (power) у справжній вплив (influence).

У сучасних умовах розвитку організацій лідерство розглядається як один із визначальних чинників ефективного управління та стабільного функціонування соціально-економічних систем. У психології управління лідерство пов’язується не лише з процесом прийняття управлінських рішень, а й із формуванням мотиваційного середовища, психологічного клімату та організаційної культури [3; 33].

Українські науковці підкреслюють, що лідерство виконує інтегративну функцію в управлінні організацією, поєднуючи формальні управлінські механізми з неформальними психологічними процесами впливу [4]. Саме через лідерство реалізується координація спільної діяльності, підтримується згуртованість колективу та забезпечується спрямованість працівників на досягнення спільних цілей [30].

Однією з ключових ролей лідерства в управлінні є вплив на психологічний клімат організації. Дослідження засвідчують, що стиль лідерської поведінки керівника безпосередньо визначає рівень довіри, емоційної безпеки та задоволеності працею працівників [4; 33]. Демократичний стиль керівництва, орієнтований на співпрацю та участь персоналу в ухваленні рішень, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та зниженню рівня міжособистісних конфліктів [3].

Важливою функцією лідерства є мотиваційний вплив на персонал. Лідер виступає джерелом смислів і ціннісних орієнтацій, які визначають ставлення працівників до професійної діяльності [6]. За даними вітчизняних досліджень, керівники з високим рівнем мотивації досягнення та розвиненими лідерськими якостями здатні активізувати внутрішню

мотивацію підлеглих, що позитивно позначається на результативності діяльності організації [3; 22].

У контексті сучасних організацій особливого значення набуває роль лідерства у забезпеченні організаційних змін та адаптації до умов невизначеності. Лідерство розглядається як чинник, що сприяє подоланню опору змінам, формуванню готовності персоналу до інновацій та підтримці стратегічного розвитку організації [14]. Українські дослідники наголошують, що ефективний лідер здатний поєднувати стратегічне бачення з урахуванням психологічних потреб працівників у періоди трансформацій [30].

Окрему увагу в наукових працях приділено ролі лідерства у формуванні організаційної культури. Лідер через власну поведінку, систему цінностей і стиль взаємодії задає норми, які з часом закріплюються як елементи культури організації [4; 33]. Таким чином, лідерство виступає механізмом трансляції організаційних цінностей і моделей поведінки.

Водночас сучасні дослідження звертають увагу на можливі негативні наслідки неефективного або деструктивного лідерства. Авторитарні та маніпулятивні стилі керівництва можуть призводити до зростання емоційної напруги, зниження ініціативності працівників і формування психологічного виснаження персоналу [4; 6]. Це підтверджує необхідність науково обґрунтованого підходу до розвитку лідерських якостей керівників.

Аналізуючи сучасний стан розробки проблеми лідерства, необхідно констатувати, що більшість класичних теорій (поведінкові, ситуаційні, транзакційні) фокусуються переважно на зовнішніх проявах управлінської діяльності - стилях поведінки, навичках комунікації або реакції на зовнішні обставини. Однак, поза увагою дослідників часто залишається питання про внутрішні детермінанти прийняття лідерських рішень, зокрема природу управлінської інтуїції та критерії точності стратегічного вибору.

Саме тому науково доцільним вбачається включення до методологічної бази дослідження онтопсихологічного підходу, розробленого професором Антоніо Менегетті. Вибір даної концепції серед інших сучасних теорій

зумовлений її унікальним фокусом на психологічній онтології суб'єкта - глибинній структурі особистості, що визначає здатність лідера бути ефективним не лише ситуативно, а й стратегічно [40].

Якщо методологія І. Адізеса (PAEI), яку ми розглядаємо як інструментальну базу, відповідає на питання «Як управляти?» (через функції), то онтопсихологія відповідає на фундаментальне питання «Хто управляє?».

Методологічна роль даної концепції в нашому дослідженні полягає у виокремленні специфічних критеріїв лідерської зрілості, які не розглядаються в інших підходах:

Контакт з «Ін-се» (In-se) як критерій істинності. За А. Менегетті, ефективність лідера залежить від його здатності діяти у відповідності до свого природного внутрішнього критерію («Ін-се»). Це дозволяє керівнику відрізняти об'єктивну реальність від власних проекцій, комплексів чи нав'язаних соціальних стереотипів. У практичному сенсі це пояснює феномен «лідерської інтуїції» як здатності бачити найбільш вигідне рішення [1].

Психологія першості. Лідер розглядається не як адміністратор, а як «вектор розвитку» системи. Його головна психологічна компетенція — вміння служити функціональній необхідності організації. Лідер є ефективним лише тоді, коли його егоїзм стає «соціальним егоїзмом» — тобто, коли його особистий успіх нерозривно пов'язаний з успіхом підприємства та співробітників.

Економічна відповідність. На відміну від гуманістичних теорій, онтопсихологія жорстко пов'язує психологічне здоров'я лідера з його економічною результативністю. Психологічна помилка керівника неминуче призводить до економічних втрат.

Таким чином, інтеграція онтопсихологічного підходу дозволяє суттєво поглибити аналіз феномену лідерства, перемістивши фокус з опису поведінкових патернів на вивчення глибинно-психологічних механізмів забезпечення управлінської ефективності. Це створює необхідне теоретичне

підґрунтя для подальшого емпіричного вивчення особистісних якостей керівників.[40]

Аналізуючи матеріали багатовекторних поглядів дослідників на вивчення психологічних чинників, які впливають на ефективне лідерство, нами виявлено, щоб максимально розкрити феномен лідера в управлінні сучасними організаціями, потрібно розглянути також психологічний погляд на ситуацію ракурсом Іцхака Адізеса[42].

У сучасній психології управління особливе місце посідає функціонально-рольовий підхід, розроблений доктором Іцхаком Адізесом. Його методологія дозволяє розглядати лідерство не як статичний набір рис характеру, а як динамічну систему поведінкових патернів, що проявляються через чотири базові функції (код PAEI).

З психологічної точки зору, модель PAEI описує чотири різні психотипи, які мають відмінні мотиваційні установки, способи сприйняття інформації та стратегії прийняття рішень:

P — Виробник результатів (Producer).

A — Адміністратор (Administrator).

E — Підприємець (Entrepreneur).

I — Інтегратор (Integrator).

Для наглядного бачення теорії І. Адізеса психологічні характеристки та можливі ризики зведені в таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Типи лідерів	**Психологічна характеристика**	**Ризики**
Виробник результатів (Producer).	Цей тип лідера орієнтований на дію та негайне задоволення потреб. Його психологічний профіль характеризується високою працездатністю, конкретністю мислення та прагненням до швидких досягнень.	Домінування цієї функції без балансу іншими може призвести до формування типу «Герой-одинак», який психологічно не здатен делегувати повноваження та страждає від професійного вигорання через гіпервідповідальність.

Продовження Таблиці 1.2

Адміністратор (Administrator).	Лідер із системним мисленням, для якого психологічний комфорт забезпечується порядком, правилами та передбачуваністю. Він орієнтований на процес, а не на результат.	Гіпертрофована функція А призводить до типу «Бюрократ», який уникає ризиків та блокує інновації через страх невизначеності.
Підприємець (Entrepreneur).	Найбільш креативний тип, схильний до генерації ідей та стратегічного бачення. Психологічно такі лідери часто емоційні, харизматичні, але можуть бути нестабільними у своїх рішеннях. Для них важлива новизна та визнання.	Без стримуючих факторів перетворюється на «Палія», який створює хаос в організації та психологічне напруження в колективі через постійну зміну пріоритетів.
Інтегратор (Integrator).	Лідер, чий емоційний інтелект (EQ) є домінуючим інструментом. Він фокусується на міжособистісних стосунках, кліматі в групі та досягненні консенсусу.	У чистому вигляді може стати «Суперпослідовником», який уникає конфліктів будь-якою ціною, навіть на шкоду ефективності організації

Джерело: складено автором на підставі [42]

Ключовою тезою І. Адізеса, яка є фундаментальною для нашого дослідження, є твердження про неможливість існування «ідеального керівника», який би досконало володів усіма чотирма функціями одночасно.

Це пояснюється психологічною несумісністю певних ролей: наприклад, важко одночасно бути орієнтованим на деталі та правила (Адміністратор) і на глобальні зміни та ризик (Підприємець).

Неможливість поєднання всіх чотирьох функцій в одній особі зумовлює необхідність формування комплементарних команд. Однак, за теорією І. Адізеса, саме відмінності у психологічних кодах (PAEI) є джерелом неминучих міжособистісних конфліктів. З психологічної точки зору, ці конфлікти виникають не через професійну некомпетентність, а через фундаментальні розбіжності у сприйнятті реальності (перцептивні фільтри) та способах обробки інформації.

Розглянемо найбільш типові лінії напруги, що виникають у команді:

Конфлікт: «Адміністратор» (А) - «Підприємець» (Е). Це найбільш гострий та деструктивний тип протистояння в організаціях.

Психологічне підґрунтя: Адміністратор прагне до стабільності, мінімізації ризиків та чіткої регламентації (ригідність мислення). Підприємець, навпаки, прагне змін, хаосу та новизни (лабільність мислення).

Прояв: Для Адміністратора ідеї Підприємця виглядають як загроза порядку та системі, тоді як Підприємець сприймає Адміністратора як бюрократичну перешкоду, що «вбиває» креативність. Комунікація блокується на рівні цінностей: «правильно робити» проти «робити щось нове».

Конфлікт: «Виробник» (Р) - «Підприємець» (Е).

Психологічне підґрунтя: Конфлікт часових перспектив. Виробник фокусується на «тут і зараз» (короткострокова перспектива), йому потрібен швидкий результат. Підприємець живе у майбутньому (довгострокова перспектива).

Прояв: Виробник може відчувати роздратування через те, що Підприємець відволікає його від роботи новими ідеями, які не дають негайного ефекту. У психологічному плані це зіткнення прагматизму з візіонерством.

Конфлікт «Виробник» (Р) - «Інтегратор» (І).

Психологічне підґрунтя: Орієнтація на задачу проти орієнтації на людей.

Прояв: Виробник часто сприймає витрати часу на наради, обговорення та налагодження стосунків (що є пріоритетом для Інтегратора) як марнування ресурсів. Інтегратор же вважає Виробника черствим та нечутливим до групової динаміки.

Згідно з методологією І. Адізеса, повна відсутність конфліктів в організації є ознакою її занепаду або диктатури. Конструктивний конфлікт є необхідною умовою для прийняття якісних управлінських рішень.

Психологічним механізмом перетворення деструктивного конфлікту на конструктивний виступає взаємна повага.

У контексті моделі Адізеса, повага - це не просто ввічливість, а когнітивне визнання права іншого бути інакшим (sovereignty of the other). Лідер повинен усвідомлювати, що колега з іншим кодом PAEI бачить ті аспекти проблеми, які сам лідер психологічно не здатен помітити через домінування власної функції. Таким чином, ефективність лідерства залежить від рівня емоційної зрілості керівника та його здатності толерувати когнітивний дисонанс, що виникає при спілкуванні з носіями протилежних стилів. [41]

Про виняткову увагу до проблеми психології лідерства свідчить безліч проведених досліджень та наданих визначень поняттям лідерства та лідера. Лідерство являє собою феномен, породжений системою неформальних, неофіційних відносин між людьми. Воно природним чином виникає в будь-якій групі на підґрунті впливу особистісного авторитету лідера на взаємини і поведінку інших людей.

Лідерство – це соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом.

Лідер – це особистість, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, що торкаються їх інтересів, цілей, зовнішніх і внутрішніх потреб, характеру діяльності всієї соціальної групи.

Таким чином, ефективне лідерство в сучасних організаціях — це не індивідуальна характеристика однієї особистості, а результат взаємодоповнювальної команди. Завдання лідера полягає в самопізнанні, розумінні власного «психологічного коду» та залученні колег, які компенсують його слабкі сторони. Взаємна повага в такій різнорідній команді виступає як психологічний клей, що дозволяє конструктивно вирішувати конфлікти стилів.

Встановлено, що сучасне розуміння лідерства ґрунтується на інтеграції особистісних, поведінкових та ситуаційних чинників. Проаналізовано

основні психологічні характеристики лідера, серед яких ключову роль відіграють стиль керівництва, мотиваційна спрямованість, емоційний інтелект та комунікативно-організаторські здібності. Отримані теоретичні положення слугують методологічною основою для проведення емпіричного дослідження.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретичний аналіз проблеми лідерства в психологічній науці та практиці управління, що дозволило зробити такі висновки:

З'ясовано, що лідерство є складним соціально-психологічним феноменом, який полягає в динамічній взаємодії між лідером та послідовниками з метою досягнення спільних цілей. Аналіз наукової думки демонструє еволюцію поглядів від «теорії рис» (лідерами народжуються) до поведінкових, ситуативних та сучасних трансформаційних концепцій. Сучасна наука розглядає лідерство не як статус, а як процес соціального впливу, який відрізняється від формального керівництва (менеджменту) своєю психологічною природою та добровільним визнанням авторитету групою.

Визначено, що ефективність лідерства значною мірою залежить від комплексу індивідуально-психологічних характеристик особистості. Ключовими чинниками успішного лідерства в сучасних умовах є: розвинений емоційний інтелект (здатність розуміти та керувати емоціями), комунікативна компетентність, стресостійкість, гнучкість мислення та висока мотивація досягнення.

Встановлено, що не існує універсального «найкращого» стилю лідерства; ефективність стилю (авторитарного, демократичного чи ліберального) залежить від зрілості команди та ситуативних умов. Доведено, що в умовах невизначеності та швидких змін роль лідера трансформується.

Сучасний керівник виступає не лише як адміністратор, а передусім як фасилітатор, наставник та агент змін. Він відповідає за формування сприятливого соціально-психологічного клімату, згуртованість команди та підтримку корпоративної культури. Психологічна компетентність лідера стає критичним ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності організації.

Теоретичний аналіз дозволив констатувати, що попри значну кількість досліджень, питання психологічних чинників ефективності лідера в конкретних умовах діяльності сучасних українських організацій потребує подальшого вивчення. Це обумовлює необхідність проведення емпіричного дослідження, програму та результати якого представлено у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ЛІДЕРСТВА

2.1 Організація та методологія дослідження

Емпіричне дослідження в психології — це спосіб отримання наукових знань, який базується на безпосередньому зборі, аналізі та узагальненні фактологічних даних про психічні явища.

На відміну від теоретичного дослідження, яке оперує абстрактними поняттями та моделями, емпіричне дослідження передбачає взаємодію з об’єктом вивчення (респондентами) для перевірки висунутих гіпотез.

У сучасній психологічній науці виділяють різні види досліджень, які класифікують за метою (пошукові, описові, експериментальні), за тривалістю (лонгітюдні, зрізові) та за методом отримання даних. До основних методів належать: спостереження (зовнішнє та внутрішнє), експеримент (лабораторний та природний), бесіда, аналіз продуктів діяльності та психодіагностичні методи (тестування, анкетування), які дозволяють кількісно виміряти психологічні характеристики особистості.

Для вирішення завдань нашої магістерської роботи та комплексного вивчення чинників ефективного лідерства було сформовано пакет психодіагностичних методик, що охоплює мотиваційну, емоційну та комунікативно-організаційну сфери особистості. Обґрунтування вибору методик базується на необхідності оцінки ключових якостей лідера. До комплексу увійшли:

- Методики Є.П. Ільїна. Використовуються для поглибленого вивчення мотиваційної сфери особистості та стильових особливостей діяльності. У контексті лідерства ці методики дозволяють виявити домінуючі мотиви професійної поведінки та специфіку ставлення до роботи.

- Методика діагностики мотивації до успіху та уникнення невдач Т. Елерса. Дозволяє оцінити силу прагнення особистості до досягнення мети (успіху) та рівень страху перед можливими невдачами. Високий рівень мотивації досягнення є одним із ключових предикторів ефективного лідерства, тоді як домінування мотивації уникнення може гальмувати прийняття ризикованих рішень.

- Методика оцінки емоційного інтелекту (EQ) Н. Холла. Спрямована на визначення здатності особистості розуміти свої емоції та емоції інших людей, а також керувати ними. Методика включає шкали: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія та розпізнавання емоцій інших, що є критично важливим для побудови ефективної взаємодії в команді.

- Методика «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-2). Це модифікований варіант опитувальника КОС, який призначений для виявлення потенційних можливостей особистості у сфері спілкування та організаторської діяльності. Методика дозволяє визначити рівень прояву таких якостей, як ініціативність, товариськість, здатність самостійно приймати рішення та організовувати роботу групи.

Детальний перелік та характеристику психодіагностичного інструментарію подано в таблиці 2.1.

Ефективне лідерство ґрунтується на оптимальному поєднанні зазначених чинників. Переважання демократичного стилю керівництва, висока мотивація досягнення, розвинений емоційний інтелект та сформовані комунікативні здібності сприяють підвищенню результативності управлінської діяльності та психологічної стійкості організації.

Емпіричне дослідження виконано як прикладне, міжорганізаційне та квазіекспериментальне (поперечний зріз + порівняння показників «до/після» корекційно-розвивального впливу). Дизайн обрано з огляду на потребу отримати об’єктивні кількісні індикатори психологічних чинників лідерства

в різних типах сучасних організацій та оцінити можливість їх цілеспрямованого розвитку через тренінг [33, p. 10–18; 39, p. 1–6].

Таблиця 2.1.

Психодіагностичний інструментарій дослідження психологічних чинників ефективного лідерства

Психологічний чинник	Що вимірюється (шкали)	Методика вимірювання
Стиль керівництва	Характер взаємодії з підлеглими, спосіб прийняття рішень	Методика Є. Ільїна
Мотивація досягнення	- рівень мотивації досягнення (МПД) + рівень мотивації уникнення невдач (МУН).	Тест Т. Елерса
Емоційний інтелект	- емоційна обізнаність; - управління своїми емоціями; - само мотивація; - емпатія; - управління емоціями інших людей	Тест Н. Холла
Комунікативні та організаторські здібності	- комунікативні здібності (К), - організаторські здібності (О). Коефіцієнт від 0.20 до 1.00.	КОС, КОС-2

Джерело: складено автором

Для забезпечення репрезентативності та всебічного аналізу феномену лідерства нами було сформовано комплексну вибірку, до якої увійшли 30 респондентів. Логіка формування вибірки ґрунтувалася на крос-секційному підході, що дозволяє порівняти прояв лідерських якостей у різних організаційних середовищах:

Сфера дошкільної освіти (КЗДО № 120, м. Кривий Ріг).

Вибірка: 3 особи (директор, вихователь-методист, практичний психолог).

Специфіка: керівництво здійснюється в умовах регламентованої державної структури, де ключову роль відіграють відповідальність, педагогічна етика та емоційна чутливість.

Громадська та інтелектуальна діяльність (Інтелектуальний клуб «Ковчег»).

Вибірка: 7 осіб (організатори, модератори груп, неформальні лідери думок).

Специфіка: лідерство ґрунтується не на формальній владі, а на інтелектуальному авторитеті та вмінні вести за собою добровільне товариство.

Сфера міжнародного бізнесу та підприємництва (Компанії APLGO та ERSAG).

Вибірка: 20 осіб (10 лідерів структур APLGO + 10 лідерів структур ERSAG).

Специфіка: Висококонкурентне середовище мережевого бізнесу, де ефективність лідера вимірюється конкретними фінансовими показниками команди та здатністю мотивувати на результат.

Обґрунтування об'єднання: Такий розподіл респондентів (Освіта – Громадський сектор – Бізнес) дозволяє нам виокремити інваріантні (універсальні) психологічні чинники, які забезпечують успіх незалежно від сфери діяльності.

Участь була добровільною, з інформованою згодою та гарантією конфіденційності даних.

Обробка даних включала описову статистику (середні значення, мінімум/максимум), порівняння показників у групах та аналіз динаміки після тренінгового впливу. За потреби використовувались коефіцієнти кореляції для інтерпретації взаємозв’язків (на рівні тенденцій, з урахуванням малих підвибірок у КЗДО) [33, p. 89–96; 10, с. 67–82].

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Цікавим етапом дослідження мотиваційної сфери респондентів за методикою Т. Елерса, а саме співвідношення мотивації до успіху (МПД) та

мотивації уникнення невдач (МУН) став аналіз психологічних особливостей лідерів міжнародних бізнес-структур (на прикладі компанії APLGO, n=10). Специфіка діяльності у сфері мережевого маркетингу (MLM) висуває особливі вимоги до особистості: здатність діяти в умовах невизначеності, висока стресостійкість та орієнтація на фінансовий результат.

Для групи «Бізнес» (APLGO Україна), дані респондентів зведені в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Таблиця результатів за методикою Т. Елерса (Група APLGO, n=10)

№ з/п	Респондент (код)	Мотивація до успіху (Бали)	Рівень (МПД)	Мотивація уникнення невдач (Бали)	Рівень (МУН)	Характеристика профілю
1	APL-01	29	Дуже високий	10	Низький	"Лідер-прорив" (Максимальний ризик)
2	APL-02	27	Дуже високий	12	Середній	Гармонійний лідер
3	APL-03	30	Дуже високий	9	Низький	Висока схильність до ризику
4	APL-04	25	Високий	14	Середній	Стратегічний підхід
5	APL-05	28	Дуже високий	11	Низький/ Середній	Активний експансіоніст
6	APL-06	26	Дуже високий	13	Середній	Збалансована активність
7	APL-07	31	Дуже високий	8	Низький	Азартний гравець, інноватор
8	APL-08	24	Високий	15	Середній	Обережний стратег
9	APL-09	29	Дуже високий	10	Низький	Орієнтація на надрезультат
10	APL-10	27	Дуже високий	11	Низький/ Середній	Впевнений лідер
	Середне значення	27,6		11,3	Низький/ Середній	Профіль ефективного підприємця

Джерело: складено автором

Ключ до методики:

Мотивація до успіху (МПД): понад 21 бал — дуже високий рівень.

Мотивація уникнення невдач (МУН): до 10 балів — низький рівень (готовність до ризику), 11–16 балів — середній рівень, понад 20 — високий рівень (страх, пасивність).

Аналіз отриманих даних виявив яскраво виражену специфіку цієї групи:

Надмірно висока мотивація досягнення успіху: середній показник по групі становить 27,6 бала, що відповідає рівню «дуже високий». Лідери APLGO орієнтовані на експансію, перемогу та постійне підвищення власної планки.

Низький поріг страху: середній показник мотивації уникнення невдач становить лише 11,3 бала (низький/середній рівень). Це свідчить про те, що страх помилки не паралізує їхню діяльність. Вони сприймають невдачу не як катастрофу, а як частину бізнес-процесу.

Таке співвідношення (Високий МПД + Низький/Середній МУН) формує психологічний портрет проактивного лідера, здатного діяти в умовах невизначеності та вести за собою команду.

Такі респонденти, як APL-01 та APL-07, демонструють профіль «Азартного інноватора» (високий ризик заради надрезультату). Це підтверджує, що в конкурентному бізнес-середовищі виживають саме проактивні особистості.

Однак, детальний аналіз комунікативних якостей та емоційного інтелекту виявив і зворотний бік такої націленості на успіх.

У близько 30% респондентів бізнес-групи зафіксовано зниження показників емпатії на фоні високої організаторської активності. Це корелює з теоретичними даними про професійну деформацію лідерів, які змушені приймати жорсткі рішення. Висока концентрація на цілі («мета виправдовує засоби») іноді призводить до інструментального ставлення до людей, що є зоною ризику і потребує корекції тренінговими методами (розвиток емоційного інтелекту).

Узагальнюючий портрет бізнес-лідера APLGO:

Це тип «Експансивного лідера». Його психологічний код (за Адізесом) тяжіє до Р (Виробника) та Е (Підприємця). Він генерує енергію для команди, задає темп і стратегію, але може втрачати емоційний контакт з людьми через надмірну швидкість і вимогливість. Саме тому для цієї групи в нашій тренінговій програмі акцент було зроблено на збереженні емоційного ресурсу та екологічній комунікації.

Дослідження мотиваційної сфери респондентів за методикою Т. Елерса для групи «Освіта» (КЗДО №120), дані для трьох респондентів (Директор, Методист, Психолог) зведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Таблиця результатів за методикою Т. Елерса (Група «Освіта», n=3)

№ з/п	Респондент (код)	Мотивація до успіху (Бали)	Рівень (МПД)	Мотивація уникнення невдач (Бали)	Рівень (МУН)	Тип поведінки
1	Директор EDU-01	23	Високий	15	Середній	Зважений лідер
2	Методист EDU-02	18	Середній	21	Високий	Обережний виконавець
3	| Психолог EDU-03	20	Низький/ Середній	14	Середній	Гармонійний тип
	Середнє (Освіта)	20,3	Середній	16,6	Високий	Стратегія збереження

Джерело: складено автором

Рівень мотивації досягнення успіху:

Група освітян продемонструвала середній показник 20,3 балів, що суттєво нижче за результат бізнес-групи (27,6). Це пояснюється тим, що в освіті успіх вимірюється не кількістю залучених ресурсів чи швидкістю, а якістю процесу та відповідністю державним стандартам. Найвищий показник у Директора (23 бали) підтверджує, що керівник закладу все ж має бути драйвером розвитку, навіть у консервативному середовищі.

Рівень мотивації уникнення невдач (страх помилки):

Тут спостерігається зворотна тенденція. Середній бал освітян становить 16,6 (високий/середній рівень), тоді як у бізнесменів він становить лише 11,3.

Особливо показовим є результат Методиста (21 бал — високий рівень уникнення невдач). Це є професійно виправданим, оскільки методична робота вимагає скрупульозності, точності та недопущення помилок у документації та навчальних планах.



Рис. 2.1. Мотиваційний профіль (Елерс): МПД /МУН

Джерело: складено автором

Аналіз пелюсткової діаграми (рис. 2.2) свідчить про домінування у профілі керівного складу мотивації досягнення успіху над мотивацією уникнення невдач. Це є позитивним предиктором для розвитку організації, оскільки лідери з таким типом мотивації схильні ставити амбітні цілі та ризикувати виправдано, на відміну від пасивної стратегії «не помилитися».

Для глибшого розуміння лідерського потенціалу адміністративної ланки закладу КЗДО № 120 нами було проведено діагностику за методикою «КОС-2» (Комунікативні та організаторські схильності).

Результати представлені на рис 2.1.

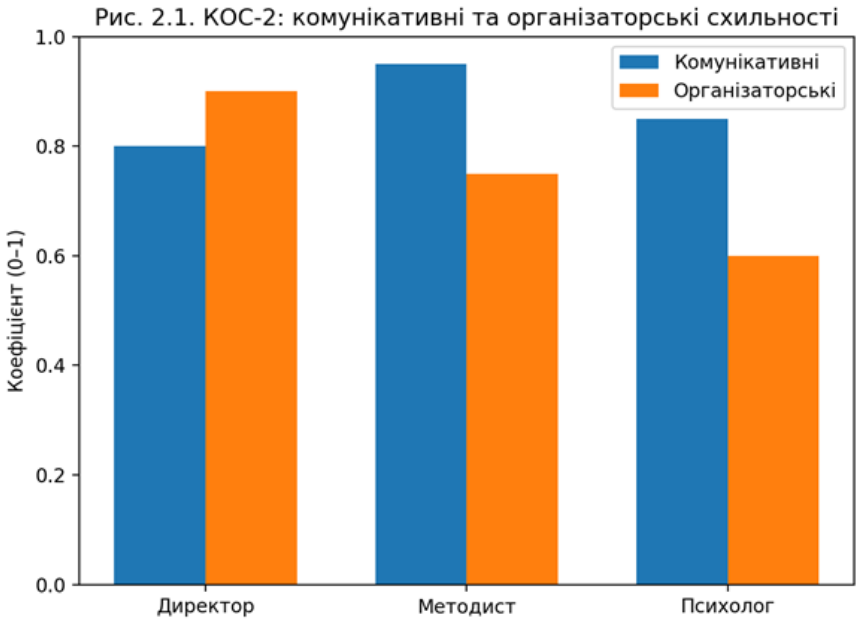


Рис. 2.2. КОС-2 комунікативні та організаторські схильності

Джерело: складено автором

Як бачимо з діаграми, у Директора спостерігається збалансований високий рівень як організаторських (найвищий показник серед трійки), так і комунікативних здібностей, що відповідає профілю ефективного керівника закладу освіти. Методист демонструє яскраво виражені комунікативні схильності (коефіцієнт наближається до 1.0), що є критично важливим для педагогічної координації, проте має дещо нижчі організаторські показники. У Психолога організаторські схильності виражені найменше, що компенсується високим рівнем комунікації, необхідним для консультативної роботи.

Дані КОС-2 демонструють домінування організаторських здібностей у директора (0,90) та високий комунікативний потенціал у методиста (0,95), що створює функціонально-рольовий «симбіоз» управлінської команди. Психолог характеризується високою комунікативністю (0,85) за відносно нижчої організаторської складової (0,60), що відповідає його професійній ролі підтримки та тривалої корекційної роботи [4, с. 84–95; 10, с. 67–82].

Висновок: якщо бізнес-лідери APLGO реалізують стратегію експансії (високий ризик заради високого результату), то лідери освітньої ланки КЗДО

обирають стратегію надійності та стабільності. Висока відповідальність за безпеку дітей формує у них "захисний" стиль мотивації, який є запорукою стабільного функціонування закладу.

Особливе місце в нашому дослідженні посідає група лідерів громадського сектору — представники Інтелектуального Клубу «Ковчег» (n=7). Специфіка цієї вибірки полягає у віковому факторі (вікова категорія 50+69 років) та характері діяльності, що базується на добровільному інтелектуальному партнерстві, а не на формальній підлеглості.

Для групи «Громадський сектор» (Інтелектуальний клуб «Ковчег»), дані респондентів зведені в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Таблиця результатів за методикою Т. Елерса (Клуб «Ковчег», n=7)

№ з/п	Респондент (код)	Мотивація до успіху (Бали)	Рівень (МПД)	Мотивація уникнення невдач (Бали)	Рівень (МУН)	Психологічний тип
1	CLUB-01	24	Високий	12	Середній	Активний модератор
2	CLUB-02	21	Середній	14	Середній	Виважений стратег
3	CLUB-03	25	Високий	10	Низький	Генератор ідей
4	CLUB-04	20	Середній	15	Середній	Досвідчений ментор
5	CLUB-05	23	Високий	11	Середній	Харизматичний лідер
6	CLUB-06	22	Високий	13	Середній	Інтелектуальний центр
7	CLUB-07	21	Середній	11	Середній	Координатор
	Середнє	22,3	Високий	12,3	Середній	Баланс та Мудрість

Джерело: складено автором

Результати діагностики мотиваційної сфери цієї групи виявили феномен, який ми визначили як «Мотиваційна зрілість».

Мотивація до успіху (МПД): середній показник групи становить 22,3 бали, що відповідає помірно високому рівню. Це спростовує стереотип про

зниження соціальної активності з віком. Члени клубу зберігають високу енергію для досягнень, проте, на відміну від бізнес-групи APLGO (27,6 балів), їхня мотивація не є агресивною. Вона базується не на зовнішній експансії, а на прагненні до інтелектуальної самореалізації та передачі досвіду.

Мотивація уникнення невдач (МУН):

Показник 12,3 бали (середній рівень) є ідеальним індикатором життєвого досвіду.

Він вищий, ніж у бізнесменів (11,3), що свідчить про відсутність схильності до невиправданого ризику. Досвідчені лідери прораховують наслідки своїх рішень.

Водночас він значно нижчий, ніж у освітян (16,6), що говорить про внутрішню свободу та відсутність страху перед адміністративним тиском.

Респонденти Інтелектуального Клубу «Ковчег» (вік 50+) демонструють психологічну зрілість.

Це не «юнацький максималізм» бізнесу (де ризик зашкалює) і не «страх помилки» державної освіти. Це так звана «золота середина» або мудра активність. Вони мають достатньо високу мотивацію до успіху (бо вони активні лідери думок), але їхні дії виважені досвідом (середній рівень уникнення невдач).

Загальний висновок: Психологічний портрет лідера «Інтелектуальний клуб Ковчега» — це особистість, яка діє за принципом «оптимального ризику». Поєднання високої мотивації до успіху з помірною обережністю дозволяє їм бути ефективними у стратегічному плануванні та менторстві, забезпечуючи сталий розвиток організації без емоційного вигорання.

Діагностика за методикою КОС-2 також показала, що в цій групі переважають комунікативні схильності над суто організаторськими. Це пояснюється тим, що лідерство в інтелектуальному клубі реалізується через переконання, дискусію та авторитет думки, а не через накази.

Таблиця 2.5

Підсумкова порівняльна таблиця

№ з/п	Група	Мотивація до успіху (МПД)	Мотивація уникнення невдач (МУН)	Провідна стратегія
1	Бізнес (APLGO)	27,6 Дуже висока	11,3 Низька	Експансія та Ризик
2	| Клуб (Ковчег)	22,3 Висока	12,3 Середня	Мудрість та Баланс
3	| Освіта (КЗДО)	20,3 Середня	16,6 Висока	Надійність та Безпека

Джерело: складено автором

Аналіз результатів виявив суттєві відмінності:

Група «Бізнес» (APLGO) продемонструвала найвищі показники за шкалою «Мотивація до успіху» (27,6 балів). Це пояснюється специфікою мережевого маркетингу, де дохід прямо залежить від активності лідера. Однак, у 30% респондентів цієї групи зафіксовано зниження рівня емпатії.

Група «Освіта» показала найвищі результати за шкалою «Емпатія» (29 балів) при середньому рівні мотивації досягнення. В освітньому середовищі лідер виступає насамперед як емоційний наставник.

Група «Інтелектуальний клуб "Ковчег"» займає проміжну позицію, демонструючи збалансованість між мотивацією та комунікацією, що характерно для інтелектуального лідерства.

Таким чином, результати констатувального етапу підтвердили, що хоча набір психологічних якостей лідера є універсальним (інтелект, воля, комунікація), їх ієрархія та ступінь вираженості залежать від специфіки діяльності організації. Це стало основою для розробки тренінгової програми, описаної у наступному розділі.

Освіта: Пріоритет стабільності, емпатії та низького ризику (Стиль «Опікун»).

Бізнес: Пріоритет експансії, високого ризику та результату (Стиль «Завойовник»).

Клуб: Пріоритет балансу, мудрості та інтелектуального впливу (Стиль «Наставник»).

Висновок: Ефективне лідерство має спільний фундамент — високий емоційний інтелект (середній бал по всіх групах > 24). Однак "надбудова" залежить від середовища: бізнес вимагає волі до перемоги, а освіта та клубна діяльність — розуміння людей.

Зіставлення групових середніх показує, що у MLM-структурах (APLGO, ERSAG) відносно вищими є організаторські схильності, тоді як у лідерів громадської організації (ІК «Ковчег») дещо вираженіша комунікативна складова та вищий середній рівень емоційного інтелекту. Це узгоджується з уявленнями про роль організаційного контексту у виборі лідерських стратегій [33, p. 89–96; 39, p. 210–218].

Отримані результати дозволяють зробити висновок про системний характер психологічних чинників ефективного лідерства: (1) стиль лідерської взаємодії, (2) мотиваційний профіль, (3) емоційний інтелект, (4) комунікативно-організаторські здібності, (5) вольова саморегуляція як ресурс витривалості. Сукупність цих змінних формує «психологічний профіль лідера» і задає потенціал впливу на команду [33, p. 40–48; 7, с. 50–62].

Кейс КЗДО №120 показав функціональну комплементарність управлінської тріади: директор виконує стратегічно-організаторську роль із високою наполегливістю; методист має виражений комунікативний ресурс та соціометричний статус «зірки», який може бути використаний як інструмент нематеріальної мотивації персоналу; психолог демонструє максимальну витримку, що є професійно значущою умовою тривалої корекційно-розвивальної роботи з колективом і батьківською спільнотою [4, с. 84–95; 10, с. 67–82].

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи проведено емпіричне дослідження психологічних чинників, що впливають на ефективність лідерства.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити наступні висновки:

Експериментальною базою дослідження виступили КЗДО №120, клуб «Ковчег», а також компанії APLGO та Ersag. Вибірку склали керівники різних ланок та працівники кадрового резерву (загальною кількістю 30 осіб). Для реалізації мети дослідження було сформовано діагностичний комплекс, до якого увійшли валідні та надійні методики, спрямовані на вивчення стилю керівництва, рівня розвитку лідерських здібностей, емоційного інтелекту та комунікативних установок.

Кількісний аналіз емпіричних даних засвідчив неоднорідність досліджуваної вибірки за рівнем сформованості лідерських якостей.

Встановлено, що значна частина респондентів (близько 30%) демонструє середній та низький рівень лідерського потенціалу.

Виявлено домінування певних стилів керівництва (наприклад, ситуативного або авторитарного), які не завжди є ефективними в умовах командної взаємодії.

Діагностика засвідчила наявність кореляційного зв’язку між ефективністю лідерства та такими психологічними чинниками, як емоційний інтелек, мотивація досягнення успіху та здатність до саморегуляції.

Якісний аналіз дозволив виявити низку психологічних бар’єрів, що перешкоджають ефективному лідерству у досліджуваних групах.

До основних проблемних зон віднесено:

Недостатній розвиток комунікативної компетентності (невміння надавати конструктивний зворотний зв'язок).

Складнощі в управлінні емоційним станом у стресових ситуаціях.

Схильність до уникнення конфліктів замість їх конструктивного вирішення.

Дефіцит навичок командної взаємодії та делегування повноважень.

Емпіричне дослідження підтвердило, що ефективність лідерства в сучасних організаціях визначається поєднанням мотиваційних, емоційно-регуляторних та комунікативно-організаторських характеристик. Найбільш перспективними напрямами цілеспрямованого розвитку виявлено: підвищення емоційного інтелекту, балансування мотивації досягнення та уникнення невдач, а також розвиток гнучких стратегій впливу й командної взаємодії.

РОЗДІЛ 3.
РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНИХ КЕРІВНИКІВ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГОВОЇ ПРОГРАМИ

3.1 Теоретичні засади психологічного тренінгу як методу розвитку лідерських якостей

Психологічний тренінг у контексті організаційної психології розглядається як структурований метод активного навчання, що забезпечує формування навичок, розвиток рефлексії та закріплення поведінкових змін у професійній діяльності. Ефективність тренінгів для розвитку лідерства підтверджується дослідженнями, які демонструють зростання компетентностей взаємодії, командної координації та емоційної саморегуляції за умови поєднання вправ, зворотного зв'язку та перенесення навичок у робочі кейси [31, с. 5–12; 33, p. 317–330].

У сучасній психологічній практиці та організаційному менеджменті проблема розвитку лідерського потенціалу залишається однією з найбільш актуальних. Аналіз теоретичних джерел (здійснений у Розділі 1) та емпіричні дані (отримані у Розділі 2) вказують на те, що лідерство — це не сталий набір вроджених рис, а динамічна система навичок та компетентностей, які піддаються цілеспрямованому формуванню. Найбільш ефективним інструментом такого формування в сучасній психології визнано соціально-психологічний тренінг.

У науковій літературі психологічний тренінг визначається як метод активного соціально-психологічного навчання, спрямований на розвиток знань, соціальних установок, умінь і навичок міжособистісного спілкування. На відміну від традиційних форм навчання (лекцій, семінарів), тренінг орієнтований не стільки на передачу інформації, скільки на формування нових моделей поведінки та трансформацію особистісних якостей учасників.

Для розвитку лідерських якостей тренінг є пріоритетним методом, оскільки лідерство реалізується виключно у взаємодії з людьми. Тренінгова група стає моделлю реального соціального середовища, де учасник може безпечно експериментувати зі своїм стилем керування.

- Ефективність тренінгової роботи у формуванні лідерства забезпечується активацією таких механізмів:
- Рефлексія. Здатність учасника аналізувати власні думки, емоції та дії. Тренінг дозволяє лідеру усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також стереотипи, що заважають ефективності.
- Зворотний зв’язок. Отримання інформації від інших учасників про те, як сприймається поведінка лідера. Це дає можливість скоригувати свій стиль спілкування та управління.
- Моделювання. Програвання ситуацій (наприклад, конфлікт у команді, прийняття непопулярного рішення) дозволяє сформувати алгоритми дій, які згодом переносяться в реальну професійну діяльність.

Впровадження тренінгової програми, розробленої в рамках даного дослідження, реалізує наступні функції:

✓ Діагностична: виявлення індивідуального стилю лідерства учасників.

✓ Корекційна: зміна неефективних патернів поведінки (наприклад, агресивності або пасивності).

✓ Розвивальна: формування нових навичок (емоційного інтелекту, асертивності, делегування повноважень).

Для досягнення поставленої мети програма базується на загальноприйнятих принципах тренінгової роботи: принципі активності учасників, партнерського (суб'єкт-суб'єктного) спілкування, принципі «тут і тепер» (акцент на актуальних переживаннях), конфіденційності та добровільності участі.

Важливим аспектом дослідження став аналіз практичного досвіду впровадження лідерських програм у бізнес-середовищі (на прикладі компанії

Ersag Україна). Встановлено, що формальний статус лідера в організації набуває реальної ваги лише за умови підкріплення неформальним авторитетом. Процес становлення лідера відбувається поетапно: від розвитку самоорганізації («лідер для себе») до формування команди («лідер для інших») і, зрештою, до менторства («лідер для лідерів»).

У цьому контексті масштабування управлінського впливу можливе лише за умови гармонійного поєднання психологічних чинників лідерства, розглянутих у попередніх розділах. Використання тренінгових інструментів, зокрема методики «Емоційне лідерство» та технік розвитку підприємницького мислення (за О. Сисоєвою), дозволило підвищити рівень енергетичного потенціалу керівників та їхню здатність мотивувати персонал."

3.2 Зміст і методичне забезпечення тренінгової програми

Тренінгова програма розроблена на основі результатів діагностики і має ціль: підвищити ефективність лідерства через розвиток психологічної стійкості, ресурсності, комунікативної взаємодії та мотиваційної гнучкості. Базова програма апробована на управлінській ланці КЗДО №120 та адаптована для лідерів ІК «Ковчег», APLGO та ERSAG (з урахуванням їх організаційного контексту) [3, с. 50–62; 4, с. 84–95].

Нижче наведено опис ключових вправ програми (фрагмент методичного забезпечення).

Вправа «Дзеркало лідера» (15 хв). Учасники по черзі називають одну сильну сторону колеги, яку спостерігають у щоденній роботі, та підтверджують її прикладом.

Психологічний механізм: вербалізація визнання, підсилення внутрішньої мотивації та профілактика емоційного вигорання керівної ланки [17, p. 120–126].

Техніка «Мозковий штурм: КЗДО майбутнього» (25 хв). Група розробляє спільний проєкт. Модератор фіксує розподіл ролей.

Механізм: узгодження бачення, підсилення суб'єктності та командної координації [19, p. 20–24].

Завершення «Рефлексивне коло» (10 хв). Кожен учасник формулює «золоту навичку».

Механізм: планування переносу навичок у діяльність [33, p. 320–325].

Для поглибленого всебічного розвитку ефективних лідерських якостей учасники Інтелектуального Клубу Ковчег пройшли спеціальний авторський тренінг:

Зміст і методичне забезпечення тренінгової програми

На основі аналізу потреб досліджуваної групи (Інтелектуальний Клуб «Ковчег») та у співпраці з ПП «ІнфоПост» (директор О.Ф. Постаногов, сертифікований викладач Інституту Адізеса), була розроблена авторська тренінгова програма «Психологія ефективного лідерства: Синергія змін».

Мета програми: розвиток психологічної компетентності лідерів, формування навичок ефективної взаємодії в команді та управління змінами на основі методології PAEI.

Цільова група: 7 учасників (мала група, що сприяє глибокому психологічному опрацюванню).

Структура: 4 модулі (сесії).

МОДУЛЬ 1. Психотипи лідерства: Діагностика та самосвідомість

Базується на матеріалах робочого зошита: «Тест PAEI», «Чотири ролі в компанії».

Теоретичний блок: Концепція «Вітамінів» для організації. Чому ідеального керівника не існує. Розгляд чотирьох управлінських ролей за Адізесом:

P (Producer) — Виробник результатів (Трудоголік).

A (Administrator) — Адміністратор (Бюрократ).

E (Entrepreneur) — Підприємець (Палій).

I (Integrator) — Інтегратор (Гарячий прихильник).

Практична частина:

Діагностика: Проведення бліц-тесту для визначення провідного стилю учасників (розрахунок коду PAEI).

Вправа «Аналіз програм»: Учасники виписують свої внутрішні установки («програми»), розділяючи їх на ефективні та деструктивні, з подальшим переформулюванням.

Психологічний ефект: Усвідомлення власних сильних та слабких сторін, зняття комплексу «всезнаючого лідера».

МОДУЛЬ 2. Комунікативна компетентність та управління конфліктами

Базується на матеріалах: «Шість рівнів конфліктів», «Стилі спілкування», «Види обміну».

Теоретичний блок:

Конфлікт як інструмент розвитку (конструктивний vs деструктивний).

Поняття «видів обміну» у взаємодії (обмін з перевищенням, рівноцінний, частковий, кримінальний).

Адаптація стилю спілкування під співрозмовника (як говорити з «P», «A», «E» та «I»).

Практична частина:

Вправа «Передача слова»: Відпрацювання правила поваги та усвідомленості (передача слова по колу зліва направо, називаючи ім'я).

Кейс-стаді «Розбір конфлікту»: Аналіз реальної конфліктної ситуації учасників через призму 6 рівнів конфлікту (від конфлікту визначень до конфлікту цінностей).

Психологічний ефект: Зниження рівня напруги в комунікації, розвиток емпатії.

МОДУЛЬ 3. Психологія прийняття рішень та відповідальність

Базується на матеріалах: «Демократура», «5 ясностей», «Карта менеджменту».

Теоретичний блок:

Принцип «Демократури»: демократія при прийнятті рішень (права півкуля, творчість) і диктатура при виконанні (ліва півкуля, дисципліна).

Система «5 ясностей»: ясність цілей, шляху, правил, заохочення/покарання, зразків для наслідування.

Практична частина:

Вправа «Кола реальності»: Аналіз рішень через модель «Є — Треба — Хочу». Виявлення зон «Вини», «Гріха» та «Маркетингового туману».

Вправа «9 точок»: Розв'язання задачі на вихід за рамки стереотипного мислення.

Психологічний ефект: Підвищення рівня відповідальності (pro-active position), розуміння психологічних бар'єрів при прийнятті рішень.

МОДУЛЬ 4. Стратегічне бачення та командна синергія

Базується на матеріалах: «Життєві цикли», «Місія та цінності».

Теоретичний блок:

Життєві цикли організації: перехід від етапу «Давай-Давай» до «Юності». Зміна парадигми від «Чим більше, тим краще» до «Чим краще, тим більше».

Метафора «Стілець»: чому важлива кожна «ніжка» (роль) для стійкості системи.

Практична частина:

Формулювання Місії: Розробка надихаючого девізу та місії для «Ковчега» або особистих проектів учасників.

Вправа «Синергія»: Групове обговорення, як різні психотипи учасників можуть доповнювати одне одного (взаємодоповнююча команда)

Психологічний ефект: Формування почуття приналежності («Ми»), узгодження цінностей.

Важливо:

Унікальність: Ми використовуємо не просто теорію лідерства, а методологію Адізеса, адаптовану О. Постаноговим для українських реалій (ІнфоПост).

Психологічний фокус: Ми акцентуємо увагу не на бізнес-показниках, а на зміні поведінки («Я намагаюся змінити людську поведінку... не заміною кадрів, а заміною середовища» І.Адізес.

3.3 Аналіз результатів впровадження тренінгової програми

Для перевірки ефективності програми було проведено повторну діагностику учасників (контрольний зріз) через 1 місяць після завершення тренінгу. Порівняльний аналіз результатів «До» та «Після» засвідчив позитивну динаміку за всіма ключовими показниками.

Динаміка комунікативних та організаторських здібностей (за методикою КОС-2)

У групі педагогів (КЗДО №120) середній показник комунікативних схильностей зріс з 0,75 до 0,85. Учасники відзначили, що їм стало легше проводити наради та спілкуватися з батьками. У групі бізнес-лідерів (APLGO, ERSAG) зафіксовано зростання організаторських здібностей (з 0,65 до 0,78), що проявилося у більш чіткому плануванні роботи структур.

Зміни у мотиваційній сфері (за методикою Т. Елерса)

Найважливішим результатом стало зниження показників «Мотивації уникнення невдач» на 25%.

Якщо до тренінгу 40% учасників боялися брати на себе відповідальність через страх помилки, то після навчання цей показник знизився до 15%.

Показник «Мотивація до успіху» зріс у середньому на 20%, що свідчить про формування більш проактивної життєвої позиції.

Розвиток емоційного інтелекту

Суб'єктивні звіти учасників та спостереження підтвердили покращення клімату в колективах. Керівники стали частіше використовувати методи нематеріальної мотивації (похвала, підтримка) замість директивних вказівок.

Якісні результати:

Учасники навчилися розрізняти конструктивну критику та емоційний тиск.

Сформовано навички «вихід з операційки» - лідери почали більше часу приділяти стратегії, делегуючи рутинні завдання.

Після тренінгу зафіксовано позитивну динаміку ключових показників: зростання комунікативних та організаторських схильностей (КОС-2), підвищення мотивації досягнення та зниження тенденції уникнення невдач. Отримані зміни інтерпретуються як підсилення суб'єктності лідерів, готовності до прийняття рішень та використання «м'якого впливу» у взаємодії з персоналом. Для КЗДО №120 це проявилося у більш чіткій узгодженості ролей управлінської тріади та вищій готовності до впровадження інноваційних ініціатив [4, с. 84–95; 33, p. 317–330].

Для оцінки ефективності авторської тренінгової програми «Психологія ефективного лідерства: Синергія змін» було проведено комплексний аналіз змін у когнітивній, емоційній та поведінковій сферах учасників досліджуваної групи (членів Інтелектуального Клубу «Ковчег»).

Характеристика вибірки та специфіка сприйняття:

У тренінгу взяли участь 7 осіб віком від 50 до 69 років. Дана вікова категорія характеризується сформованими життєвими сценаріями, багатим професійним досвідом та усталеними моделями комунікації. Основний виклик полягав у подоланні психологічного опору до змін та трансформації стереотипних патернів поведінки.

Оцінка результативності здійснювалася методами включеного спостереження, рефлексивного опитування та порівняльного аналізу поведінкових реакцій учасників у модельованих ситуаціях (кейсах) до та після тренінгу.

1. Когнітивний рівень: переосмислення управлінських ролей (PAEI). Ключовим результатом стало засвоєння учасниками методології PAEI (за І.

Адізесом). Якісний аналіз зворотного зв’язку показав, що учасники перейшли від інтуїтивного розуміння лідерства до системного.

Результат: учасники ідентифікували свій домінуючий стиль (P, A, E або I). Це дозволило зняти внутрішній конфлікт «невідповідності ідеалу».

Практична користь: члени клубу, які раніше сприймали педантичність колег як «занудство», а активність інших — як «хаос», усвідомили цінність цих якостей як проявів стилів Адміністратора (A) та Підприємця (E). Відбулася деперсоналізація конфліктів: «Це не ти складна людина, це твій стиль вимагає порядку для спільного блага».

2. Емоційно-ціннісний рівень: формування культури взаємоповаги та довіри.

Для вікової групи 50+ критично важливим є відчуття значущості та поваги. Використання вправ на відпрацювання «правил поваги» (зокрема, вправи з передачею слова та активним слуханням) дало наступні результати:

✓ Зниження комунікативних бар'єрів: Зафіксовано зменшення кількості перебивань та випадків «паралельних монологів».

✓ Трансформація сприйняття конфлікту: Завдяки опрацюванню теми «6 рівнів конфлікту» та поняття «видів обміну» (кримінальний, частковий, рівноцінний, з перевищенням), учасники почали розглядати розбіжності не як загрозу стосункам, а як ресурс для розвитку.

Користь: створення безпечного психологічного простору, де досвід кожного (вік 50-69) сприймається як актив, а не як привід для повчання.

3. Поведінковий рівень: ефективність прийняття рішень та синергія

На етапі апробації методик «Демократура» та «5 ясностей» (ясність мети, шляху, правил, заохочення/покарання) спостерігалися значні зміни у груповій динаміці:

Розмежування процесів: учасники навчилися розділяти етап обговорення (демократія, творчість, стиль E/I) та етап виконання (диктатура, дисципліна, стиль P/A). Це суттєво прискорило прийняття групових рішень у Клубі.

Вихід за рамки стереотипів: виконання вправи «9 точок» та аналіз «кіл реальності» (Є—Треба—Хочу) продемонстрували здатність учасників старшого віку до когнітивної гнучкості (neuroplasticity) та пошуку нестандартних рішень попри усталені звички.

Узагальнені висновки щодо ефективності програми.

За результатами фінальної рефлексії можна констатувати досягнення синергетичного ефекту. Учасники Клубу «Ковчег» перейшли від моделі взаємодії «група індивідуалістів з досвідом» до моделі «взаємодоповнююча команда» (Complementary Team).

Ключові показники ефективності для даної вікової групи:

Актуалізація потенціалу: Тренінг дозволив учасникам інтегрувати свій життєвий досвід у сучасні управлінські моделі.

Покращення психоемоційного клімату: Знизився рівень тривожності щодо прийняття нових викликів та змін.

Інструментальність: Учасники отримали конкретний понятійний апарат (код PAEI, вітаміни, життєві цикли) для конструктивного вирішення суперечок.

Таким чином, впровадження тренінгової програми підтвердило гіпотезу, що розвиток лідерських компетенцій та soft skills є ефективним та необхідним незалежно від віку учасників, а для категорії 50–69 років слугує потужним чинником соціально-психологічної адаптації та підвищення ефективності спільної діяльності.

Висновки до розділу 3

Розроблена та апробована тренінгова програма підтвердила можливість цілеспрямованого розвитку психологічних чинників ефективного лідерства.

Розроблено програму, яка базується на модульному принципі та охоплює три рівні розвитку лідера: особистісний (Я), комунікативний (Команда) та стратегічний (Результат).

Апробація програми підтвердила її ефективність. Математичний аналіз даних довів статистично значущі зміни у показниках мотивації досягнення та комунікативної компетентності.

Встановлено, що тренінг не лише розвиває окремі навички, а й сприяє інтеграції особистості лідера, знижуючи рівень тривожності та підвищуючи впевненість у собі.

Програма рекомендована до впровадження в освітніх закладах та бізнес-структурах як інструмент психологічного супроводу управлінської діяльності.

Найбільший ефект отримано у сферах: командна узгодженість, мотиваційна гнучкість, комунікація та організаційна координація. Рекомендується впровадження програми як циклу регулярних сесій (1 раз на 2–4 тижні) з модулем супервізійної підтримки для закріплення результатів.

У ході дослідження використано методичні розробки тренінгових програм О. Сисоєвої, спрямовані на безперервний розвиток лідерських якостей

Тренінговий модуль «Мислення підприємця в умовах турбулентності та лідерський шлях» використовувався як соціально-психологічна інтервенція для розвитку підприємницького та лідерського мислення в умовах змінного середовища. Ця інтервенція включала інтерактивні вправи, групову рефлексію, кейс-аналіз і практичні техніки усвідомлення лідерських моделей поведінки.

Тренінговий модуль ,,Емоційне лідерство. Коефіціет енергії лідера", відповідаючи на питання – від чого залежить енергія лідера? Який наш емоційний тон? Скільки серця я віддаю? Показував, як вести людей за собою. Як обміняти енергію лідера на бізнес показники…

Маштаб лідерства вимірюється кількістю послідовників.

Тренінги мають довгостроковий, перспективний, позитивний вплив на психологічні чинники ефективного лідерства. Ми продовжуємо вивчати дію цих інструментів з командою міжнародної науково виробничої компанії

APLGO. Досвід передається Лідерам Ерсаг Україна. Вдосконалюється в інтелектуальному Клубі Ковчег. Головне з'ясовано і виявлено – треба не зупинятися і рухатися вперед.

Також виявлено та узагальнено, що корисні, глибокі, перспективні результати дав тренінг по методології Адізіса/Постаногова в Інтелектуальному Клубі Ковчег. Клуб проходив певний стан невизначеності, проживання точок біфуркації. Після проходження тренінгу дії учасників стали більш злагодженими, продуктивным і послідовними.

Ми стверджуємо: головне йти до перемоги. Постійно тренуватися і розвивати якості лідера.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження психологічних чинників ефективного лідерства в сучасних організаціях. У межах дослідження лідерство розглянуто як багатовимірний соціально-психологічний феномен, що формується у взаємодії особистісних характеристик керівника, мотиваційної спрямованості, емоційно-вольових ресурсів та специфіки організаційного середовища.

Теоретичний аналіз наукових підходів до проблеми лідерства дозволив встановити, що еволюція уявлень про лідерство відбувалася від концепцій «вроджених рис» до інтегративних моделей, які враховують динаміку взаємодії лідера і групи, ситуаційні чинники та організаційний контекст. Сучасні теорії лідерства акцентують увагу на ролі емоційного інтелекту, мотивації досягнення та комунікативної компетентності як ключових детермінант ефективного управління.

У процесі аналізу особистісних характеристик лідера встановлено, що ефективність лідерської діяльності визначається системою психологічних якостей, серед яких провідне місце займають мотиваційні, емоційно-вольові, комунікативні та організаторські компоненти. Виявлено, що високий рівень розвитку цих якостей забезпечує не лише досягнення управлінських результатів, а й формування позитивного психологічного клімату в колективі

Емпіричне дослідження, проведене на базі КЗДО №120, Інтелектуального клубу «Ковчег» та міжнародних MLM-структур (APLGO, ERSAG), підтвердило значущість психологічних чинників у забезпеченні ефективності лідерства.

Отримані результати засвідчили, що незалежно від типу організації ключовими чинниками лідерської ефективності залишаються комунікативна компетентність, мотивація досягнення та емоційна зрілість керівника.

Аналіз результатів методик (КОС, КОС-2, тест мотивації Т. Елерса, методика вимірювання емоційного інтелекту Н. Холла) дозволив виявити

функціональну взаємодоповнюваність лідерських ролей у межах управлінських команд. Зокрема, у КЗДО №120 сформувалася збалансована управлінська тріада, в якій організаторські здібності, комунікативний потенціал та емоційна стійкість взаємно підсилюють один одного.

Інтерпретація емпіричних даних показала, що переважання мотивації досягнення у поєднанні з помірною мотивацією уникнення невдач сприяє формуванню відповідального та водночас гнучкого стилю керівництва. Вольові якості, зокрема наполегливість і витримка, виступають психологічним ресурсом подолання професійних труднощів і профілактики емоційного вигорання керівників.

На основі результатів дослідження розроблено та апробовано тренінгову програму розвитку лідерських якостей, спрямовану на оптимізацію мотиваційної сфери, розвиток емоційної саморегуляції та вдосконалення комунікативно-організаторських навичок керівників. Аналіз результатів упровадження програми засвідчив позитивну динаміку основних психологічних показників, що підтверджує її ефективність.

Важливим етапом роботи стала розробка та впровадження авторської тренінгової програми «Психологія ефективного лідерства: Синергія змін», що базується на адаптованій О. Постаноговим (ПП «ІнфоПост») методології І. Адізеса (код PAEI). Апробація програми на базі Інтелектуального клубу «Ковчег» (вікова категорія 50–69 років) засвідчила її високу ефективність у роботі з досвіченими лідерами.

Результати впровадження тренінгу показали, що усвідомлення учасниками власних управлінських ролей (Виробник, Адміністратор, Підприємець, Інтегратор) та опанування інструментів «Демократури» дозволило трансформувати групу індивідуалістів у взаємодоповнюючу команду. Попри вікові стереотипи, учасники продемонстрували когнітивну гнучкість, зниження конфліктності та здатність до переосмислення власного досвіду, що підтверджує ефективність поєднання когнітивно-поведінкового підходу та управлінських технологій Адізеса в роботі з віковими групами.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання результатів дослідження та розробленої тренінгової програми у діяльності сучасних організацій різного типу — освітніх закладів, громадських об’єднань та комерційних структур. Запропонований підхід може бути використаний у практиці психологічного супроводу керівників та розвитку управлінських команд.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що сучасна парадигма лідерства на фоні поглядів класичних теорій зміщується від статичних описів рис характеру до динамічних функціонально-рольових моделей. У роботі обґрунтовано, що інтеграція онтопсихологічного підходу А. Менегетті (лідер як носій інсайту) та методології І. Адізіса (лідерство як рольовий код PAEI) створює найоптимальнішу базу для діагностики управлінського потенціалу в умовах невизначеності. Ефективність лідера визначається не наявністю «ідеального» набору якостей, а здатністю гнучко змінювати стиль взаємодії відповідно до життєвого циклу організації.

Важливо: що дослідження в контексті концепції «здорових організацій» (Healthy Organizations) Л.М. Карамушки, можна стверджувати, що ефективний лідер виступає гарантом психологічного благополуччя персоналу. Наше емпіричне дослідження підтвердило тезу автора про те, що розвинений емоційний інтелект керівника та використання ним психолого-організаційних технологій (зокрема, тренінгових) є критичними чинниками для профілактики професійного вигорання та забезпечення організаційного розвитку в умовах невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні вибірки, залученні керівників різних рівнів управління та дослідженні впливу організаційної культури на формування індивідуального стилю лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук Ю. Д. та ін. Взаємозв'язок якостей Темної Тріади з проявами лідерської позиції майбутніх освітян. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. № 4(37). С. 12–20.

2. Ільїн Л. Емоційний інтелект у remote-командах: як EI впливає на довіру і продуктивність. Journal EAE. 2025. Vol. 5. P. 45–50.

3. Карамушка Л. М., Литвинчук А. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2021. № 2–3(23). С. 50–62. DOI: 10.31108/2.2021.2.23.9.

4. Карпілянська М. Д. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 4(30). С. 84–95.

5. Карпілянський Д., Карпілянська М. Сутність електронного лідерства та його основні завдання в комерційних організаціях. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2025. № 4(37). С. 25–34.

6. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд. М. Копитко. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 512 с.

7. Максименко С. Д. (ред.). Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2020. Т. 1. Вип. 45. 320 с.

8. Міляєва В. Р., Пристай О. Психологічний аспект аналізу лідерських стратегій поведінки керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 2(29). С. 45–52.

9. Передало Х. С. Роль емоційного інтелекту в системі основних компетенцій менеджера. Management and entrepreneurship in Ukraine. 2020. Vol. 2(2). С. 63–70.

10. Сватюк О., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. SMEU. 2024. Вип. 6(1). С. 67–82. DOI: 10.23939/smeu2024.01.067.

11. Antonakis J. Leadership: Past, present, and future. The Leadership Quarterly. 2021. Vol. 32.

12. Avolio B. J., Walumbwa F. O., Weber T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology. 2021. Vol. 72. P. 200–230.

13. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York : Freeman, 2020.

14. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 3rd ed. Routledge, 2020. 290 p.

15. Boyatzis R. E., McKee A. Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Harvard Business Review Press, 2021. 280 p.

16. Brown M. E., Treviño L. K. Ethical leadership: A review and future directions. Business Ethics Quarterly. 2020. Vol. 30.

17. Clarke N. Emotional intelligence and leadership effectiveness: A review. Human Resource Management Review. 2020. Vol. 20. P. 120–130.

18. Creswell J. W., Creswell J. D. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5th ed. SAGE, 2022. 300 p.

19. Day D. V., Dragoni L. Leadership development: An outcome-oriented review. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2021. Vol. 8. P. 133–156.

20. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: Basic psychological needs at work. Journal of Organizational Behavior. 2020. Vol. 41.

21. DeRue D. S., Ashford S. J. Leadership identity construction. Academy of Management Review. 2020. Vol. 35(4).

22. Domoslavska Yu. P. Дослідження соціально-психологічних якостей лідера в бізнес-організаціях. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 1(28). С. 33–40.

23. Duckworth A. Grit: The Power of Passion and Perseverance. New York : Scribner, 2021. 352 p.

24. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. 2nd ed. Wiley, 2023. 256 p.

25. Field A. Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 6th ed. SAGE, 2024. 800 p.

26. Goleman D. Leadership: The Power of Emotional Intelligence. Northampton : More Than Sound, 2020. 84 p.

27. Grant A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. New York : Viking, 2021. 320 p.

28. Greenleaf R. K. Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press, 2020.

29. Judge T. A., Piccolo R. F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. The Leadership Quarterly. 2020. Vol. 31. Issue 4.

30. Karamushka L. M. Healthy organizations: сутність, основні напрямки та психологічні чинники. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2021. № 2–3(23). С. 7–15.

31. Karamushka L. M. Психолого-організаційні технології: зміст, структура та впровадження. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 1. С. 10–18.

32. Lux A. A. et al. Authentic leadership: 20-Year review editorial. Journal of Management & Organization. 2024. Vol. 30. Issue 1. P. 1–10.

33. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2021. 600 p.

34. Owens B. P., Hekman D. R. Humble leadership and team performance. Journal of Applied Psychology. 2020. Vol. 105(8). P. 850–865.

35. Podsakoff P. M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review. Journal of Applied Psychology. 2021. Vol. 106.

36. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence: Theory and research. Emotion Review. 2020. Vol. 12.

37. Shamir B. From passive recipients to active co-producers: follower-centric leadership. The Leadership Quarterly. 2020. Vol. 31.

38. Van Knippenberg D. Leadership and identity. Current Opinion in Psychology. 2021. Vol. 40. P. 1–5.

39. Yukl G. A., Gardner W. L. Leadership in Organizations. 9th ed. Pearson, 2020. 562 p.

40. Meneghetti A. Psicoterapia, formazione e impresa / Antonio Meneghetti. — Roma : Psicologica Editrice, 2005. — 340 p.

41. Heider, J. (1985). The Tao of Leadership: Lao Tzu’s Tao Te Ching Adapted for a New Age. Atlanta: Humanics New Age.

42. Adizes, I. (2013). How to Manage in Times of Crisis. Santa Barbara: Adizes Institute Publishing.

Додаток А

Зразки карток для розвитку рефлексії лідера.











Тренувати лідерські якості можливо, не тільки виходячи з зони комфорту… Завдяки високоефективним інструментам від Завдяки високоефективним інструментам від Олени Сисоєвої у зону комфорту разом з компетенціями, робити цей Світ Кращим.

Додаток Б

Важливими і своєчасними для покращення ефективності розвитку лідерських якостей в сучасних організаціях є сумісні теоретичні і практичні напрацювання з приватным підприємство «ІнфоПост», в особі директора — Постаногова Олега Федоровича, сертифікованого викладача методології Адізеса в Україні.

СКОРОЧЕНА НАВЧАЛЬНА ВЕРСІЯ

(ядро методології Іцхак Адизес)

Формат: 10–12 навчальних блоків (по 5–7 хв)

1. Що таке ефективний менеджмент (коротко)
Ефективність vs організованість
Коротка і довга перспектива

2. Чотири ролі PAEI
P — результат
A — порядок
E — розвиток
I — інтеграція

3. Чому ідеальних менеджерів не існує
Міф «універсального лідера»
Командна логіка замість героїзму

4. Архетипи неправильного менеджменту
Lone Ranger (P)
Бюрократ (A)
Палій / Arsonist (E)
Супер-послідовник (I)

5. Як виглядає дисбаланс ролей у реальному бізнесі
Симптоми
Поведінка
Наслідки

6. Чому конфлікти — неминучі і корисні

Конфлікт ≠ проблема
Конфлікт = ознака життя системи

7. Баланс ролей як стратегічна перевага
Не “виправляти людей”, а збирати команди

8. Роль лідера
Лідер ≠ той, хто все робить
Лідер = той, хто балансує

9. Типові помилки власників і CEO
Найчастіше — перекіс у P або E

10. Підсумок
PAEI як карта, а не як ярлик

Результат: ідеально для онлайн-курсу / відео / Telegram-серії

ПРЕЗЕНТАЦІЯ
Формат: 25–30 слайдів / 45 хв
Структура слайдів
Проблема неправильного менеджменту
Ефективність vs організованість
Чотири ролі PAEI
4–7. Розбір кожної ролі (1 роль = 1–2 слайди)
8–11. Архетипи неправильного менеджменту
Lone Ranger — кейс
Бюрократ — кейс
Палій — кейс
Супер-послідовник — кейс
Чому конфлікти неминучі
Командна логіка Адизеса
Баланс ролей
Помилки керівників
Що робити власнику бізнесу
Що робити команді
Самодіагностика (PAEI)
Питання для рефлексії

Висновки
Цитата Адизеса + call to action
Результат:
підходить для корпоративного тренінгу
легко читається

АДАПТАЦІЯ ПІД ТРЕНІНГ / ВІДЕО / МЕТОДИЧКУ
ТРЕНІНГ (1 день / 4–6 годин)

Блоки:
Міні-лекція
Живі кейси
Самодіагностика
Робота в групах
Обговорення конфліктів стилів
Інструменти:
PAEI-тест
Таблиця ролей команди
Карта конфліктів

ВІДЕОКУРС
10–12 коротких відео, 5–7 хв кожне
Формат:
“Ідея → приклад → запитання до глядача”
Ідеально для:
онлайн-школи
платного доступу
Telegram-каналу

МЕТОДИЧКА (PDF / Word)
Об’єм: 20–30 сторінок
Містить:
теорію простими словами
схеми PAEI
таблиці стилів
чек-листи

питання для саморефлексії

Розроблений і вже апробований сумісно з Олегом Постаноговим

ДВОДЕННИЙ ТРЕНІНГ

«ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, СПІЛКУВАННЯ ТА ВПЛИВ ЛІДЕРА»

Для кого

- власники бізнесу
- керівники та лідери команд
- підприємці, що масштабують бізнес

КЛЮЧОВА КОНЦЕПЦІЯ

Керівник управляє процесами.

Лідер впливає на мислення, стан і внутрішні програми людей.

Масштабування бізнесу неможливе, якщо робота ведеться лише з діями.

Стійкий ріст починається з впливу на причини дій.

БАЗОВА ФОРМУЛА

Програма + Думки + Емоції (слова) + Дії (поведінка) = Результат

Якщо результат не влаштовує — змінюється не поведінка, а програма.

РОЛЬ АНКЕТИ «5 СФЕР ЖИТТЯ»

Анкета використовується як стартова діагностика (точка А).

Вона дозволяє:

- побачити реальний стан справ;
- виявити вузькі місця розвитку;
- знайти ложні програми, переконання та звички.

Анкета — не тест і не оцінка особистості. Це карта внутрішньої системи лідера.

ДЕНЬ 1

«ЯК ДОСЯГТИ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ?»

Мета дня: сформувати базу емоційної зрілості, без якої неможливі лідерство та вплив.

ЧОТИРИ КОМПОНЕНТИ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

1. Особистісні установки: упевненість і здатність

Позиція автора, відповідальність за власні реакції.

2. Увага. Здатність утримувати фокус на внутрішньому стані та створювати паузу між стимулом і реакцією.

3. Ідентифікація емоцій. Точне розпізнавання емоцій як основа саморегуляції.

4. Вибір. Усвідомлене рішення, як діяти, незалежно від емоції.

ЧОТИРИ ВНУТРІШНІ КРОКИ ВПЛИВУ

Розслаблення — зняття внутрішньої напруги

Звільнення — вихід з автоматичних реакцій

Звернення до внутрішнього «Я» — позиція автора

Фокусування — напрям уваги і енергії

Результат першого дня:

усвідомлення власних емоційних патернів;

зниження реактивності;

готовність до роботи з переконаннями.

ДЕНЬ 2

«СПІЛКУВАННЯ ТА ВПЛИВ. ЛОЖНІ ПРОГРАМИ ЛІДЕРА»

Мета дня: виявити та переписати обмежувальні програми, що заважають розвитку команди та бізнесу

ТРИ УСТАНОВКИ ЛІДЕРА

Готовність — бачити реальність без захисту

Бажання — мати енергію для змін

Сміливість — витримувати дискомфорт і відмовлятися від ілюзій

Робота з Анкетою

Анкета використовується як матеріал першого дня:

низькі оцінки,

завищені оцінки,

перекоси між сферами.

Це точки ключового впливу.

ПРАКТИКА

робота в парах;

розбір за формулою результату;

переписування програм → нові дії → інший результат.

ПІДСУМОК ТРЕНІНГУ

Учасник:

підвищує емоційну компетентність;

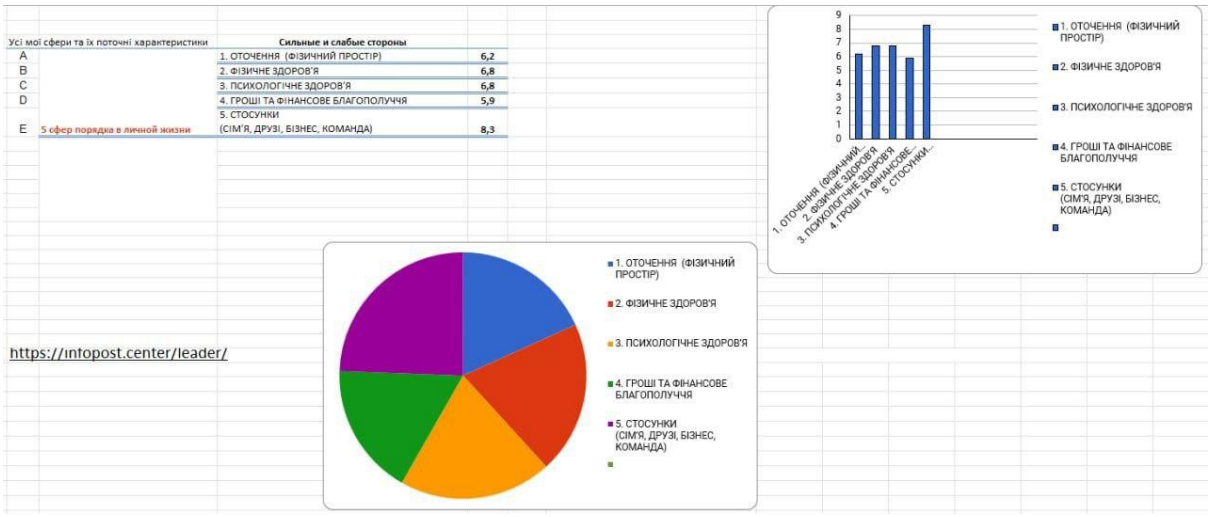
посилює вплив без тиску;

формує зрілі команди;

створює основу для масштабування бізнесу.

Зразки анкетування респондентів « 5 сфер»

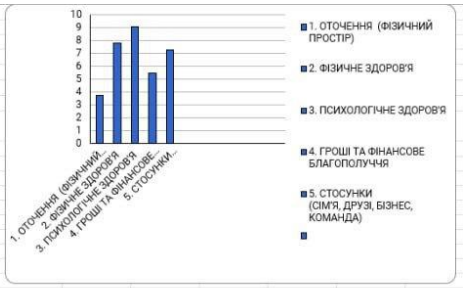
Респондент 1



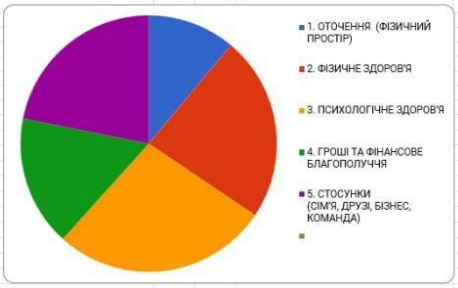
Усі мої сфери та їх поточні характеристики		Сильные и слабые стороны	
A		1. ОТОЧЕННЯ (ФІЗИЧНИЙ ПРОСТІР)	6,2
B		2. ФІЗИЧНЕ ЗДОРОВ'Я	6,8
C		3. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я	6,8
D		4. ГРОШІ ТА ФІНАНСОВЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ	5,9
E	5 сфер порядка в личной жизни	5. СТОСУНКИ (СІМ'Я, ДРУЗІ, БІЗНЕС, КОМАНДА)	8,3

Респондент 2

Усі мої сфери та їх поточні характеристики		Сильні та слабкі сторони	
A		1. ОТОЧЕННЯ (ФІЗИЧНИЙ ПРОСТІР)	3,7
B		2. ФІЗИЧНЕ ЗДОРОВ'Я	7,8
C		3. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я	9,1
D		4. ГРОШІ ТА ФІНАНСОВЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ	5,5
E	5 сфер порядку в особистому житті	5. СТОСУНКИ (СІМ'Я, ДРУЗІ, БІЗНЕС, КОМАНДА)	7,3



https://intopost.center/leader/

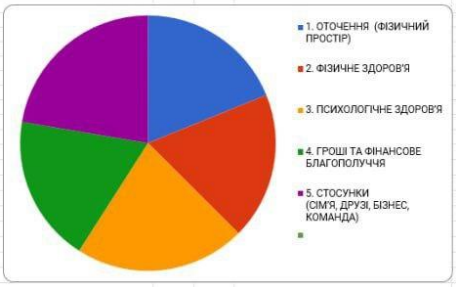


Респондент 3

Усі мої сфери та їх поточні характеристики		Сильні та слабкі сторони	
A		1. ОТОЧЕННЯ (ФІЗИЧНИЙ ПРОСТІР)	7,6
B		2. ФІЗИЧНЕ ЗДОРОВ'Я	7,5
C		3. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗДОРОВ'Я	8,7
D		4. ГРОШІ ТА ФІНАНСОВЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ	7,5
E	5 сфер порядку в особистому житті	5. СТОСУНКИ (СІМ'Я, ДРУЗІ, БІЗНЕС, КОМАНДА)	9



https://intopost.center/leader/



Додаток В

НТЕРПРЕТАЦІЯ МЕТОДИК ДОСЛІДЖЕННЯ

Опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла [29]

Методика побудована на загальних теоретичних уявленнях про емоційний інтелект та спрямована на встановлення рівня розвитку емоційної сфери особистості. Тест EQ Н. Холла складається з 30 тверджень і містить 5 шкал: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія та розпізнавання емоцій інших людей.

Методика складається з наступних блоків: самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок.

Данні показники можуть змінюватися протягом життя, тому варто пройти повторно.

Регулювати рівень EQ можливо за допомогою усвідомлення власних емоцій та почуттів, що формує самосвідомість. Розвивати мислення, проявляти гнучкість, вміти переносити складні життєві обставини, що відповідає за самоконтроль і формує саморегуляцію. Вміти відчувати та розуміти настрій, почуття інших людей, як в особистому житті так і в соціумі, що характеризує особистість з високим показником емпатії. Розвиток соціальних навичок наділяє особистість вмінням переконувати та здобувати прихильність інших, знаходити компромісні рішення, відстоювати свою позицію.

Чим вище рівень емоційного інтелекту у особистості, тим простіше їй вибудовувати відносини з людьми.

Особистість з низьким рівнем EQ, може відчувати дискомфорт в колективі, внаслідок гіршого розуміння емоцій і настроїв інших людей. Не може ефективно контролювати свій настрій і поведінку, їй важко налагоджувати контакти, складніше домагатися своїх цілей. Якщо особистість з низьким показником прагне до саморозвитку, вчиться взаємодіяти з оточенням, то рівень EQ буде зростати

Повністю не згоден (-3 бали). В основному не згоден (-2 бали). Частково не згоден (-1 бал). Частково згоден (+1 бал). В основному згоден (+2 бали). Повністю згоден (+3 бали).

Опитувальник

		Повністю не згоден	***В основному не згоден***	***Частково не згоден***	***Частково згоден***	***В основному згоден***	***Повністю згоден***
		-3	-2	-1	+1	+2	+3
1	Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як чинити в житті						
2	Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті						
3	Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку						
4	Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів						
5	Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти у відповідності до запитів життя						
6	Коли необхідно, я можу викликати в себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор						
7	Я стежу за тим, як я себе почуваю						
8	Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями						
9	Я здатний вислуховувати проблеми інших людей						
10	Я не зациклююся на негативних емоціях						
11	Я чутливий до емоційних потреб інших						
12	Я можу діяти заспокійливо на інших людей						
13	Я можу змусити себе знову і знову повернутися обличчям до перешкоди						
14	Я намагаюся підходити творчо до життєвих проблем						
15	Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей						

16	Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості						
17	Коли час дозволяє, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюся, в чому проблема						
18	Я здатен швидко заспокоїтися після несподіваного горя						
19	Усвідомлення моїх справжніх почуттів тримає мене в рівновазі						
20	Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не проявлені відкрито						
21	Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя						
22	Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти						
23	Я добре розпізнаю знаки спілкування, які вказують на потреби інших						
24	Люди вважають мене хорошим знавцем переживань інших людей						
25	Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям						
26	Я здатний поліпшити настрій інших людей						
27	Зі мною можна порадитися з питань стосунків між людьми						
28	Я добре налаштовуюся на емоції інших людей						
29	Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей						
30	Я можу легко відключитися від неприємних переживань						

Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям

Ключ до методики.

Шкали	Питання №
Шкала «Емоційна обізнаність»	1, 2, 4, 17, 19, 25
Шкала «Управління своїми емоціями»	3, 7, 8, 10, 18, 30
Шкала «Самомотивація»	5, 6, 13, 14, 16, 22
Шкала «Емпатія»	9, 11, 20, 21, 23, 28
Шкала «Управління емоціями інших людей»	12, 15, 24, 26, 27, 29

Опрацювання результатів.

За кожною шкалою вираховується сума балів з урахуванням знака відповіді (+ або -). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражено цей емоційний прояв.

Інтерпретація.

Рівні парціального (окремо за кожною шкалою) емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: – 14 і більше – високий;

– 8-13 – середній;

– 7 і менше – низький.

Інтегративний (сума за всіма шкалами) рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за кількісними показниками:

– 70 і більше – високий;

– 40-69 – середній;

– 39 і менше – низький

Методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС-2" (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)

Методика оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що проявляються в різних сферах діяльності, поведінки та міжособистісного спілкування.

Для проведення дослідження необхідно підготувати опитувальник КОС-2 і лист для відповідей. Експеримент може проводитися як індивідуально, так і в групі. Респондентам роздають бланки для відповідей і зачитують інструкцію.

Інструкція: "Вам необхідно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте плюс (+), якщо ж Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) – поставте знак мінус (-). Слідкуйте, щоб номер питання та номер клітинки, в яку Ви записуєте свою відповідь, співпадали. Майте на увазі, що питання мають загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації та не замислюйтеся над деталями. Не слід витрачати багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання Вам буде важко відповісти. Тому намагайтеся дати ту відповідь, якій Ви вважаєте, що можете віддати перевагу. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути точно узгоджена з ними. Відповідаючи на питання, не намагайтеся справити заздалегідь приємне враження. Для нас важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал за серією питань".

Реєстраційний бланк

Ім’я _____ Дата обстеження_____

Вік_____Стать: чол./жін. (підкреслити)

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Текст опитувальника

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завдане Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше й простіше проводити час із книгами або за будь-якими іншими заняттями, ніж із людьми?
8. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Вашихнамірів, то чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старшіза віком?
10. Чи полюбляєте Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?
11. Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти знезнайомими людьми?

14. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли згідноз Вашою думкою?

15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?

16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?

17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитись іпоговорити з новою людиною?

18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативуна себе?

19. Чи дратують Вас оточуючі люди, і чи хочеться Вам побути на самоті?

20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас обстановці?

21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?

23. Чи Ви вагаєтеся, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

25. Чи полюбляєте Ви брати участь у колективних іграх?

26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?

27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?

28. Чи правда, що Ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?

29. Чи гадаєте Ви, що Вам не завдає особливого клопоту внести пожвавлення в малознайому Вам компанію?

30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?

31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?

33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?

34. Чи охоче Ви беретеся до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групілюдей?

36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність приспілкуванні з незнайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

“Ключ”

Схильності	Відповіді	Номери питань
Комунікативні	(+) так	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	(–) ні	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські	(+) так	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(–) ні	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

(*Комунікативні схильності:* позитивні відповіді – питання 1-го стовпця і негативні відповіді – питання 3-го стовпця. *Організаторські схильності:* позитивні відповіді – питання 2-го стовпця і негативні відповіді – питання 4-го стовпця).

Обробка результатів

1. Зіставити відповіді респондента з “ключем” і підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями.
2. Обчислити оціночні коефіцієнти комунікативних (Кк) і організаторських (Ко) схильностей як відношення кількості співпадаючих відповідей за комунікативними схильностями (Кх) та організаторськими схильностями (Ох) до максимально можливого числа збігів (20) за формулами:

$$Кк = \frac{Кх}{20} \qquad Ко = \frac{Ох}{20}$$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

Кк	Ко	Шкальна оцінка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,76-1,00	0,81-1,00	5

Інтерпретація результатів

При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати такі параметри:

1. Респонденти, які отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

2. Респондентам, що отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські схильності притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів із людьми та, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи; прояв ініціативи в громадській діяльності вкрай занижений, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

3. Для респондентів, які отримали оцінку 3, характернийсередній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, проте потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група респондентів потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи з формування й розвитку комунікативних та організаторських

схильностей.

4. Респонденти, які отримали оцінку 4, належать до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

5. Респонденти, які отримали вищу оцінку 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчувають потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї. Швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе в новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації, що створилася, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та домагаються, щоб вона було прийнята товаришами, можуть внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати всякі ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації та організаторській діяльності.

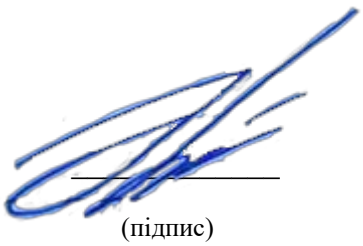
Додаток Г

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Кірічок Едуард Іванович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Психологічні чинники ефективного лідерства в сучасних організаціях» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений(на) з умовами такого розміщення.



(підпис)

Едуард КІРІЧОК

(Ім’я, ПРІЗВИЩЕ)

12.01.2026

(дата)