

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЯРЕМЧИШИН МАРКО МИХАЙЛОВИЧ

УДК: [316.46:316.35:005]

ДИСЕРТАЦІЯ

ПСИХОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

РІЗНИХ СОЦІО-КУЛЬТУРНИХ СЕРЕДОВИЩ

спеціальностей 053 «Психологія», 073 «Менеджмент»

галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»,

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **М.М. Яремчишин**

Наукові керівники:

Католик Галина Вікторівна

доктор психологічних наук, професор

Копитко Марта Іванівна

доктор економічних наук, професор

Львів-2026

АНОТАЦІЯ

Яремчишин М.М. Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальностей 053 «Психологія», 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, 2026.

У дисертаційному дослідженні визначені теоретико-прикладні підходи до вивчення психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ.

Феномен психологічної відповідальності лідерів організацій досліджено згідно теоретичних кроскультурних підходів. За результатами теоретичного аналізу було визначено поняття «психологічна відповідальність лідера» – це суб'єктивне сприйняття особою значущості власних дій та їх наслідків, рефлексивне та інтроспективне їх опрацювання, зіставлення їх з моральними цінностями у контексті інтернальної атрибуції. Цей складний особистісний конструкт може виявлятися, як у соціально конструктивній, так і в соціально деструктивній формах. Детально розглянуто феномен психологічної відповідальності та її суб'єктивне сприйняття лідерами різних соціо-культурних середовищ. Також, теоретично проаналізовано причинно-наслідковий зв'язок між сприйняттям відповідальності командою та ступінь її прояву через систему дій та рішень лідера. Ґрунтуючись на узагальненні та систематизації теоретичних підходів до проблематики лідерства та кроскультурних середовищ, побудовано теоретичну модель ефективного лідера. Наведено порівняння поглядів на лідерство у демократичних та авторитарних соціокультурних середовищах.

На основі аналізу наукових розвідок проаналізовані складові елементи, які вирізняють соціо-культурні середовища. Висвітлено особливості взаємозв'язку особистості, соціуму та соціальної відповідальності. Проаналізовано організаційні підходи до формування ефективних лідерських рішень. Визначено особливості лідерства та його вплив на суспільство в умовах російсько-Української екзистенційної війни. Наведено три теоретичні моделі: «Модель ефективного

лідера», модель «Культурно-психологічні фактори соціокультурного середовища», а також узагальнююча теоретично-гіпотетична модель «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціокультурних середовищ», що визначає особистісні якості психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ, на основі якої проведено емпіричні дослідження психологічної відповідальності лідерів організацій політичного, приватного (бізнес), суспільно-орієнтованого та наукового середовищ. Емпіричні показники якостей структури психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ визначили наступним чином: самооцінка лідера; психологічна стійкість, самооцінка стилю управління; самоефективність; організаційні/комунікативні здібності тощо.

З'ясовано зв'язок особистісних психічних властивостей з лідерством в різних соціокультурних середовищах, серед яких: ініціативність, здатність до інноваційного мислення, наявність стійких морально-етичних прийнятних групою людей настанов. Конкретизовано особливості прояву соціально-психологічної відповідальності лідерів соціокультурних груп у американському, азійському та європейському просторах та встановлено, що соціально психологічна відповідальність є визначною у структурі саме європейського лідера. Здійснено аналіз трансформаційного впливу лідера в кризовому суспільстві у контексті сучасної російсько-Української війни.

Проведене емпіричне дослідження дало змогу встановити, що рівень психологічної стійкості має гендерну обумовленість. Виявлено, що у жінок лідерів організацій політичного, приватного (бізнес), суспільно-орієнтованого та наукового середовищ резильєнтність є яскраво вираженою. Це може стати основою для подальших досліджень особливостей гендерного лідерства у сучасних умовах. Також, виявлені та інтерпретовані статистично значущі відмінності між трьома рівнями психологічної відповідальності та показниками особистісних характеристик у лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ, серед яких: психологічна стійкість, авторитарний стиль управління, самооцінка

лідерства, самоефективність, комунікативні здібності, організаторські здібності, сила, активність.

Також було виявлено три латентних фактори, які пояснюють понад 61% сукупної дисперсії отриманих результатів: «F1 - Впевненість у власних діях», який вказує на незначний вплив зростання показників сили і активності, «F2 - Лідерська ідентифікація», підвищує самооцінку лідерства, але знижує організаторські здібності, «F3 - Готовність до дій», що сприяє організаторським здібностям і дещо знижує показники ліберального стилю управління. Зазначено відмінності за третім латентним фактором «F3 - Готовність до дій» між сферами соціокультурних середовищ приватного бізнесу та суспільно-орієнтованого соціокультурного середовища. Виявлено, що лідери з високим рівнем відповідальності є впевненими у власних діях, тоді як опитувані з низьким частковим рівнем відповідальності в меншій мірі пов'язані з першим латентним фактором «F1 - Впевненість у власних діях».

Виявлено найбільше кореляційних зв'язків у представників політичного соціокультурного середовища, а саме Вік – Шкала стійкості Коннора-Девідсона (0,77). Вік – Авторитарний стиль управління (-0,82). Термін лідерської діяльності – Авторитарний стиль управління (0,82). Вік – Ліберальний стиль управління (-0,77). Термін лідерської діяльності – Ліберальний стиль управління (0,77). Вік – Самооцінка лідерства (0,82). Вік – Самоефективність (0,77). Вік – Комунікативні здібності (0,77). Вік – Організаторські здібності (0,77). Вік – F1 «Впевненість у власних діях» (0,77). Термін лідерської діяльності – F2 «Лідерська ідентифікація» (0,77). Сумарно було виявлено 11 кореляцій. Найменше кореляційних зв'язків було виявлено у групи приватного бізнес середовища. Термін лідерської діяльності – Ліберальний стиль управління (-0,46). Термін лідерської діяльності – F1 «Впевненість у власних діях» (0,42).

Кореляційний аналіз загальної вибірки вказав на переважно слабкі обернені зв'язки віку з авторитарним стилем управління (-0,25), демократичним стилем управління (-0,17), латентним фактором «F2 - Лідерська ідентифікація» (-0,23). Також, термін лідерської діяльності виявив слабкий негативний зв'язок з

демократичним стилем управління (-0,20) та латентним фактором «F2 - Лідерська ідентифікація» (-0,21) і слабкий позитивний зв'язок з організаторськими здібностями (0,17).

Сформовано програму розвитку психологічної відповідальності лідерів організації та розроблено методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації. Основою даного підходу є сформована модель впливу психологічної відповідальності лідерів на показника ефективності управління персоналом організації. Обґрунтовано, що у сукупності психологічна відповідальність лідерів формує системний позитивний ефект для організації, забезпечуючи стабільність трудового колективу, підвищення ефективності використання людського капіталу та зростання адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Систематизовано особливості впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації. На основі визначення, що розвиток психологічної відповідальності лідерів є системоутворюючим чинником ефективного управління персоналом сформовано напрями реалізації практичних рекомендацій щодо розвитку психологічної відповідальності лідерів в організаціях. Доведено, що у сучасних умовах, зокрема в контексті тривалих кризових викликів, психологічна відповідальність лідера перетворюється з бажаної характеристики на необхідну умову ефективного та соціально відповідального управління персоналом.

На основі теоретико-емпіричної візії сформовано, впроваджено та оцінено ефективність психологічної програми підвищення психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. За результатами проведеної тренінгової програми формувального експерименту був виявлений стовідсотковий вплив формувального експерименту на розвиток психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ.

Ключові слова: психологічна відповідальність, відповідальність, психологічна відповідальність лідерів організацій, соціокультурні середовища, лідер, лідерство, психологія лідерства, психологічна відповідальність лідера, лідер

організації, управління організаціями, суспільство, резильєнтність, психологічна безпека, здатність конструктивно діяти.

ABSTRACT

Yaremchyshyn M.M. Psychological responsibility of leaders of organizations of various social and cultural environments. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy with specialties 053 – «Psychology», 073 – «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, 2026.

The dissertation research identifies theoretical and applied approaches to studying the psychological responsibility of leaders of organizations in different socio-cultural environments.

The phenomenon of psychological responsibility of organizational leaders was studied according to theoretical cross-cultural approaches. Based on the results of theoretical analysis, the concept of «psychological responsibility of a leader» was defined as a person's subjective perception of the significance of their own actions and their consequences, reflective and introspective processing of them, and comparison with moral values in the context of internal attribution. This complex personal construct can manifest itself in both socially constructive and socially destructive forms. The phenomenon of psychological responsibility and its subjective perception by leaders from different socio-cultural environments is examined in detail. In addition, the causal relationship between the team's perception of responsibility and the degree of its manifestation through the leader's system of actions and decisions is analyzed theoretically. Based on the generalization and systematization of theoretical approaches to the issues of leadership and cross-cultural environments, a theoretical model of an effective leader is constructed. A comparison of views on leadership in democratic and authoritarian socio-cultural environments is provided.

Based on an analysis of scientific research, the components that distinguish socio-cultural environments are analyzed. The peculiarities of the relationship between

personality, society, and social responsibility are highlighted. Organizational approaches to the formation of effective leadership decisions are analyzed. The peculiarities of leadership and its impact on society in the context of the Russian-Ukrainian existential war are identified. Three theoretical models are presented: the “Effective Leader Model,” the «Cultural-Psychological Socio-cultural Factors» (CPF) model, and the “Theoretical Hypothetical Model of Psychological Responsibility of Leaders of Organizations in Different Sociocultural Environments,” which defines the personal qualities of psychological responsibility of leaders of organizations from different socio-cultural environments, on the basis of which empirical studies of the psychological responsibility of leaders of organizations from political, private (business), socially oriented, and scientific environments are presented. Empirical indicators of the qualities of the structure of psychological responsibility of leaders of organizations from different socio-cultural environments were determined as follows: leader's self-esteem; psychological stability, self-assessment of management style; self-efficacy; organizational/communicative abilities, etc.

The connection between personal psychological characteristics and leadership in various socio-cultural environments has been established, including: initiative, the ability to think innovatively, and the presence of stable moral and ethical attitudes acceptable to a group of people. The features of the manifestation of socio-psychological responsibility of leaders of sociocultural groups in the European space have been specified, and it has been established that socio-psychological responsibility is significant in the structure of a European leader. An analysis of the transformational influence of a leader in a crisis society in the context of the current Russian-Ukrainian war has been carried out.

The empirical study showed that the level of psychological stability is gender-specific. It was found that women leaders in political, private (business), socially oriented, and scientific environments have a pronounced resilience. This can serve as a basis for further research into the characteristics of gender leadership in modern conditions. In addition, statistically significant differences were identified and interpreted between the three levels of psychological responsibility and indicators of personal characteristics in leaders of organizations from different socio-cultural environments, including

psychological stability, authoritarian management style, leadership self-esteem, self-efficacy, communication skills, organizational skills, strength, and activity.

Three latent factors were also identified, which explain more than 61% of the total variance in the results obtained: «F1 - Confidence in one's own actions», which indicates a slight influence of the growth of strength and activity indicators, «F2 - Leadership identification», which increases self-esteem of leadership, but reduces organizational skills, «F3 - Readiness for action», which promotes organizational skills and slightly reduces indicators of a liberal management style. Differences were noted in the third latent factor, «F3 - Readiness for Action», between the spheres of private business and socially oriented sociocultural environments. It was found that leaders with a high level of responsibility are confident in their actions, while respondents with a low partial level of responsibility are less associated with the first latent factor «F1 - Confidence in one's actions».

The strongest correlations were found among representatives of the political socio-cultural environment, namely Age – Connor-Davidson Stability Scale (0.77). Age – Authoritarian Management Style (-0.82). Term of Leadership Activity – Authoritarian Management Style (0.82). Age – Liberal management style (-0.77). Term of leadership activity – Liberal management style (0.77). Age – Self-assessment of leadership (0.82). Age – Self-efficacy (0.77). Age – Communication skills (0.77). Age – Organizational skills (0.77). Age – F1 «Confidence in one's own actions» (0.77). Term of leadership activity – F2 “Leadership identification” (0.77). A total of 11 correlations were identified. The fewest correlations were found in the private business environment group. Term of leadership activity – Liberal management style (-0.46). Term of leadership activity – F1 «Confidence in one's own actions» (0.42).

Correlation analysis of the total sample indicated predominantly weak inverse relationships between age and authoritarian management style (-0.25), democratic management style (-0.17), and latent factor «F2 - Leadership Identification» (-0.23). Also, the term of leadership activity showed a weak negative correlation with democratic management style (-0.20) and latent factor «F2 - Leadership Identification» (-0.21) and a weak positive correlation with organizational skills (0.17).

A program for developing the psychological responsibility of organizational leaders has been created, and a methodological approach to developing the psychological responsibility of leaders as a factor influencing the effectiveness of the organization's personnel management process has been developed. This approach is based on a model of the influence of leaders' psychological responsibility on the effectiveness of the organization's personnel management. It has been substantiated that, taken together, the psychological responsibility of leaders has a systemic positive effect on the organization, ensuring the stability of the workforce, increasing the efficiency of human capital utilization, and increasing the organization's adaptability to changes in the external environment. The features of the influence of the psychological responsibility of leaders on the indicators of the effectiveness of personnel management in the organization have been systematized. Based on the determination that the development of psychological responsibility of leaders is a system-forming factor of effective personnel management, directions for the implementation of practical recommendations for the development of psychological responsibility of leaders in organizations have been formed. It has been proven that in modern conditions, particularly in the context of prolonged crisis challenges, the psychological responsibility of a leader is transforming from a desirable characteristic into a necessary condition for effective and socially responsible personnel management.

Based on a theoretical and empirical vision, a psychological program for increasing the psychological responsibility of leaders of organizations from different socio-cultural environments was developed, implemented, and evaluated for effectiveness. The results of the training program of the formative experiment revealed a 100% impact of the formative experiment on the development of psychological responsibility among leaders of organizations from different sociocultural environments.

Keywords: psychological responsibility, responsibility, psychological responsibility of organizational leaders, sociocultural environments, leader, leadership, psychology of leadership, psychological responsibility of a leader, organizational leader, organizational management, society, resilience, psychological safety, ability to act constructively.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Яремчишин М. М. Політичне лідерство через призму психологічної відповідальності політика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія»*. Том 1 № 19. 2024. С. 78-81. DOI: [https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1\(19\).13](https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1(19).13)

2. Яремчишин М. М. Особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.1*. 2025 С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2025-1-12>

3. Яремчишин М.М. Соціокультурний взаємозв'язок управлінської діяльності з лідерством та психологічною відповідальністю *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2025. Випуск 24. С. 242–246. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2025.24.28>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4. Яремчишин М. М. «Акцентуація та архетип політичного лідера в свідомості молоді». *Нашого цвіту по всьому світу – скарби Української нації: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції з дитячої та юнацької психотерапії УСП (18-19 листопада 2023 р.)*. Львів, 2023. С. 89-94.

5. Яремчишин М. М. Роль психологічної відповідальності політичного лідера у становленні культу особистості шляхом пропаганди. *Національна пам'ять: історія і сучасність*. Збірник наукових праць всеукраїнської наукової конференції. Вип. 7. Львів: ЛНМУ імені Данила Галицького. Львів. 2024. С. 166 -172.

6. Яремчишин М.М., Католик Г.В. «Роль політичних лідерів у подоланні загроз національній безпеці України: психологічний та філософсько-правовий аспект». *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 травня 2024 р., м. Дніпро)*. Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2024. С. 92-94.

7. Яремчишин М. М. «Роль політичного лідерства у формуванні засад національного єднання через призму психоаналітики та правової ідеї соціального

договору Жан-Жака Руссо». *Світоглядна освіта молоді в умовах сучасних викликів: матеріали міжнародної наукової конференції – четвертих академічних читань імені професора Романа Арцишевського (26-27 червня 2024 року)*. Луцьк, 2024. С. 164-167.

8. Яремчишин М.М. Панкевич О.З. Державне право як чинник розвитку політичного менеджменту та психологічної відповідальності лідерів. *Державотворення та правотворення в умовах війни та післявоєнний період: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнського круглого столу (м. Львів, 12 грудня 2024 року)*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. С. 303-305.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ РОЗУМІННЯ ФЕНОМЕНУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЛІДЕРСТВА	26
1.1. Науково-методологічний екскурс у феномен психологічної відповідальності: сутність, структура, типологія.....	26
1.2. Соціокультурні традиції щодо форми та методів здійснення дій лідерами і відмінності їх відповідальності.....	45
1.3. Феномени соціокультурних середовищ: психолого-управлінський аспект.....	54
1.4. Особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів соціокультурних середовищ у європейських країнах.....	70
1.5. Вплив лідерів на трансформацію соціально-культурних процесів в українському суспільстві у контексті війни.....	85
1.6. Теоретично-гіпотетична модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.....	89
Висновки до розділу 1.....	94
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛІДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ РІЗНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ СЕРЕДОВИЩ.....	97
2.1. Організація та етапи проведення емпіричного дослідження.....	97
2.2. Емпіричне опрацювання результатів дослідження психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.....	104
2.2.1. Результати описової статистики емпіричного дослідження.....	104
2.2.2. Результати однофакторного дисперсійного аналізу ANOVA.....	110
2.2.3. Результати мультифакторного розвідувального аналізу.....	128
2.2.4. Результати кореляційного аналізу емпіричного дослідження.....	133
Висновки до розділу 2.....	138
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛІДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ РІЗНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ СЕРЕДОВИЩ.....	142
3.1. Методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації.....	142

3.3.1. Основи комплексної психологічної програми з розвитку особистісних якостей лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.....	155
3.2. Програма формувального експерименту.....	169
3.3. Аналіз ефективності формувального експерименту.....	175
Висновки до розділу 3.....	177
ВИСНОВКИ.....	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	184
ДОДАТКИ.....	210

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Феномен психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ потребує нового всебічного переосмислення. Думки та дії лідерів мають великий вплив на розвиток культурних середовищ та продовження традицій того соціуму, де вони є соціально значущими фігурами. Лідерство ефективно проявляється перед новими викликами та загрозами. Сучасний світ перебуває в постійному переосмисленні людського існування в суспільстві та культурі. Різні соціокультурні середовища формують свої уявлення та цінності, які лідер має проявляти задля досягнення стабільного розвитку. Психологічна наука пропонує різноманіття трактувань лідерства, проте для всебічного осмислення цього феномену, варто також і розвивати дослідження психологічних лідерських якостей.

Психологічна відповідальність – це суб'єктивне сприйняття особою значущості власних дій та їх наслідків, рефлексивне та інтроспективне їх опрацювання, зіставлення їх з моральними цінностями у контексті інтернальної атрибуції. Цей складний особистісний конструкт може виявлятися, як у соціально конструктивній, так і в соціально деструктивній формах.

Соціо-культурне середовище – це соціальний світ, що оточує людину і визначає соціально-психологічну і духовну атмосферу епохи, а мікро соціокультурне середовище представлене сім'єю, друзями і організацією, у якій функціонує індивід. Контекст соціокультурних середовищ вводить свої корективи у структуру та наповнення моральних цінностей лідера та відзеркалюється у формах прояву його психологічної відповідальності. Особливо гостро це проявляється у кризові для суспільства періоди. В умовах довготривалої масштабної російсько-української війни відбуваються зміни у ціннісно-смісловій сфері лідерів, як от переосмислення культурної приналежності, розвиток нових ідей щодо форм організації життєдіяльності будь-якого соціокультурного середовища, переоцінка власної відповідальності щодо збереження конкретного соціокультурного середовища.

Значна кількість наукових розвідок зазначеної проблеми зосереджені в

країнах Західної Європи, США та регіонах країн азійського континенту, що розвиваються. Однак майже не зустрічається досліджень, які б стосувались психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, які б проводились у час війни. Не було також розроблено та описано практичних інтервенцій для формування психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ у час війни.

Особливої уваги проблема набуває у професійному середовищі науково-педагогічної сфери, діяльність представників яких є інтелектуально, емоційно та соціально напруженою; політичній – де інтегрується та політично формується молодіжне крило партій та територіальних громад, якому вкрай важливо сформувати соціально-ціннісні орієнтири; суспільно орієнтованому – де функціонують асоціації органів місцевого самоврядування та об'єднаних територіальних громад, діяльність яких є вкрай суспільно відповідальною; приватному(бізнес соціокультурне середовище) – де відповідальність лідера розуміється як здібність до впливу, мотивації та ведення команди до постійно оновлюваних цілей. Питання наявності у лідерів цих соціокультурних середовищах психологічної відповідальності в контексті специфіки їхньої діяльності залишається недостатньо вивченим в українській психології.

Актуальність дослідження зумовлена також відсутністю апробованих соціально-психологічних програм, спрямованих на розвиток психологічної відповідальності (в першу чергу серед молодих лідерів, яких у час війни суспільство все частіше задіює до керівництва організаціями) та профілактику деструктивних проявів цього феномену серед науково-педагогічних працівників, політиків, представників бізнес структур та суспільно-орієнтованих сфер функціонування. Дослідження психологічних особливостей цього феномену дозволяє не лише поглибити уявлення про його механізми, а й сприяти формуванню психологічної відповідальності лідерів різних вікових груп, підвищенню якості їх взаємодії з представниками мікросоціального середовища та формуванню у ньому позитивного мікроклімату.

Протягом 5–8 років тема психологічної відповідальності у організаціях

соціокультурних середовищах, привертала увагу як зарубіжних (Дж. Уелс, Р. Хеймберг, М. Боліно, Т. Целі, А. Ясмін, Дж. Метіа, А. Ньюбор, К. Отто, Д. Реннер, Дж. Стоубер тощо), так і українських (Н. Акініна, В. Алькема, Ю. Згеєва, Л. Мищак, О. Міхеєва, О. Московчук Л. Паращенко, І. Холковська, тощо) науковців. Загалом феномен психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ розглядають у тісному зв'язку з такими психологічними феноменами, як особистісна зрілість, стресостійкість, резильєнтність, ефективність професійної діяльності, особливості копінг-стратегій, а також специфіка взаємодії лідера з учасниками організаційної взаємодії в різних соціокультурних середовищах.

Однак наукові розвідки, присвячені психологічній відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, є поодинокими, а низка аспектів залишається недостатньо розкритою. Серед них дослідження: відповідальності в управлінні трудовими відносинами, екологічної відповідальності; відповідальності у відносинах зі споживачами; відповідальності при наданні достовірної і правдивої інформації; проведення тренінгів для персоналу тощо. Недостатньо вивчені питання відповідальності лідера, а також корпоративної соціальної стійкості, корпоративної соціальної діяльності, корпоративного громадянства тощо. Універсальна концепція соціальної корпоративної відповідальності. як соціальне середовище КСВ в Україні знаходиться у стадії свого становлення. У цьому контексті психологічна відповідальність саме лідерів організацій різних соціокультурних середовищ досліджується вкрай рідко. Також немає достатньо апробованих програм, спрямованих на розвиток якості психологічної відповідальності молодих лідерів різних за змістовим наповненням організацій. Частково розглядається в науковій літературі і гендерний аспект відповідальності лідера.

Отже, науковий інтерес до теми «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціокультурних середовищ» зумовлений як практичними потребами організаційного простору, соціокультурними середовищами мікро, мезо та макро систем, так і потребою у фундаменталізації знань про взаємозв'язок

особистісних властивостей відповідальності лідера, соціального контексту та професійного функціонування. Це відкриває широкі можливості для поглибленого аналізу, теоретичного узагальнення та практичного застосування результатів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в рамках комплексних науково-дослідних тем кафедри практичної психології Львівського державного університету внутрішніх справ «Психологія особистості фахівця в умовах військового часу та поствоєнної реабілітації» (відкрита 2022 р., державний реєстраційний номер 0122U002532).

Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол №4 від 25.10.2023).

Тему дисертаційного дослідження уточнено Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол №13 від 26.02.2025).

Об'єктом дослідження є психологічна відповідальність у контексті лідерства.

Предметом дослідження є психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Мета дисертаційного дослідження. Теоретично проаналізувати і емпірично дослідити психологічну відповідальність лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Завдання дисертаційного дослідження.

1. Здійснити теоретичний аналіз лідерства з урахуванням соціокультурного контексту.
2. Розробити теоретичні моделі щодо ефективності лідера, сукупності культурно-психологічних факторів соціокультурного середовища, психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.
3. Емпірично дослідити особливості психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.
4. Створити методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації.

5. Впровадити програму психологічної програми підвищення психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ та оцінити її ефективність.

Теоретико-методологічну основу проведення дослідження склали: огляд концепції психологічної відповідальності (А. Андрющенко, Д. Кірюхін, Н. Крошка, Г. Малигіна, І. Рябець, В. Тернопільська); питання феномену лідерства (Д. Дандекар, Т. Комар, С. Лисюченко, К. Моррель, Б. Сакевич, В. Синюк, Ф. Рудич.); особливості соціокультурних середовищ (П. Акалійські, Г. Гудман, А. Сливінський, В. Турбан, Н. Тюхтенко, Г. Філіпчук); теоретико-практичні засади концептуальних підходів до розвитку лідерських особистісних якостей (Г. Бабіна, Л. Лук'янова, А. Мітлош, О. Олексюк, І. Пахомов, О. Романовський.); структурні підходи у вивченні лідерства (Б. Басс, С. Бірд, Е. Боргата, Р. Кеттел, С. Клебек, Р. Манн, Г. Слайс та ін.); наукові роботи, присвячені лідерству в організаціях (Р. Вріс, М. Копитко, Н. Михаліцька, В. Томас, О. Ткачишина, М. Яцик.).

Психологічну відповідальність трактують різноманітно, зокрема, як багатовимірний феномен, що може мати як адаптивні, так і дезадаптивні прояви, впливати на професійну ефективність працівників організацій соціокультурного середовища, їх психологічне благополуччя, мотивацію, професійну продуктивність.

Особистісно-орієнтований підхід забезпечує фокус на індивідуальних рисах лідера, його мотиваційних структурах, самосприйнятті й самооцінці та рівню відповідальності. Відповідальність розглядають як внутрішньо особистісну настанову, що взаємодіє з ціннісно-смісловими орієнтаціями, ідентичністю та прагненням до досягнення особистісно та соціально високих стандартів.

Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на взаємодії лідера з професійним середовищем організації соціокультурного середовища, зокрема на очікуваннях підлеглих, які можуть посилювати або коригувати прояви лідерства. Увага до міжособистісних зв'язків дозволяє вивчати, як соціальна взаємодія, зворотній зв'язок і групові норми модулюють конструктивні та деструктивні аспекти відповідальності лідера, зокрема прийняття ним рішень, встановлення

прикладу, навчання та розвитку, комунікації, відповідальності за помилки. Існують різні моделі соціальної відповідальності відповідальність (CSR). Американська націлена на створення лідером соціальних програм та покращень умов праці в організаціях. Азійська – відповідальність лідерів бізнес структур за соціальні зміни та соціальну відповідальність. Латиноамериканська – теж апелює до відповідальності лідерів бізнес структур за соціальні зміни в соціокультурному середовищі. Європейська апелює до покращення соціальних програм у організаціях соціокультурного середовища та соціальної відповідальності лідерів.

Когнітивний підхід демонструє, яким чином когнітивні схеми, ціннісні конструкти щодо власної лідерської відповідальності, страх помилки чи критики формують лідерські тенденції. Недостатні самоконтролюючі переконання, або ж навпаки, надмірна самокритика, орієнтація на уникнення невдач чи надмірне прагнення успіху трактують механізми вибору стратегій адаптаційного або ж дезадаптаційного скерування.

Моделі корпоративної соціальної відповідальності, які можуть бути адаптовані в Україні (К. Ляшук). У них соціальна відповідальність – це відповідальність організації та її лідера за вплив їх рішень і діяльності на суспільство і довкілля. Це впроваджується через прозору і етичну поведінку, зокрема лідера, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації і реалізується нею на практиці взаємовідносин [6].

Методи дослідження: система загальнонаукових, загальнологічних методів та прийомів теоретичного пізнання, серед яких: аналіз, синтез, зіставлення, порівняння, узагальнення, абстрагування, систематизація, інтерпретація, моделювання причинно-наслідкових зв'язків, емпірико-організаційні методи. А також графічне моделювання, метод аналізу даних, метод статистичного висновку. Статистична обробка та аналіз результатів опитування лідерів різних соціокультурних середовищ проведено за допомогою статистичних пакетів IBM SPSS Statistics V.21 та StatSoft Statistica 10. Для обробки емпіричних даних

використано математико-статистичні методи: описову статистику, t-критерій Уелча, однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA, пост-хок тест LSD, мультифакторний розвідувальний аналіз, кореляційний аналіз Спірмена. Обчислення здійснено за допомогою програм SPSS та Statistica, що забезпечило надійність та об'єктивність результатів.

Методики дослідження:

Авторська анкета, шкала стійкості Коннора-Девідсона (CD-RISC-10), самооцінка стилю управління (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник), самооцінка лідерства (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник), шкала загальної самоефективності (Р. Шварцер та М. Єрусалем), діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОЗ-2), особистісний семантичний диференціал (Ч. Осгуд). Метод експертного оцінювання.

На етапі формувального експерименту застосовано методи психолого-організаційного впливу та подальшого тестування учасників для визначення змін у рівнях психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. Комплексне застосування цих методів дозволило отримати інформацію про динаміку удосконалення психологічних особливостей відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ (наукове, політичне, суспільно-орієнтоване, приватне (бізнес), визначити взаємозв'язки між показниками професійного функціонування та обґрунтувати ефективність психокорекційних заходів.

Організація і база дослідження. Дослідження проведено в період з 2023 по 2025 рік. Вибірка складається з 171-го респондента, які за допомогою проведення експертного оцінювання в їх спільноті були визначені як потенційні лідери. Всього попередньо було опитано 263 особи. Вік учасників дослідження від 17 до 60 років з різним лідерським досвідом, які представлені в наступних мікро соціокультурних середовищах:

- науковому на базі: Львівського державного університету внутрішніх справ, Міжрегіональної академії управління персоналом «Мауп»,

Львівського національного університету імені Івана Франка Університет Івана Франка, національного університету «Львівська політехніка», Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького, Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького;

- політичному – молодіжне крило партії «Європейська солідарність»;
- суспільно орієнтованому – ГО «Католицька освіта», ГО «Розвиток Громади», Відділення асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад», ГО «Український інститут дитячо-юнацької психотерапії та психологічного консультування», на базі структурних підрозділів Львівської обласної військової адміністрації, ГО «СД Платформа», Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Студентська республіка», міжнародна благодійна організація «Карітас України», БФ «Право на захист»;
- приватному/бізнес – ТОВ «Ромус поліграф», компанія «Ензим», компанія «Хлібром», компанія «Окко», компанія «Майола».

Дослідження проводилось в онлайн режимі у зв'язку з воєнним станом із застосуванням онлайн інструменту Google форми.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні та розвитку теоретико-методологічних положень та розробці концептуально-методологічних засад розвитку психологічної відповідальності лідерів організацій для ефективності їх управління в конкретних соціокультурних середовищах.

вперше

- розроблено модель ефективного лідера, у якій розкриваються властивості практичної емпатії, стресостійкості, відповідальності, активного осмислення, здатності до над-аналізу, архетипної приналежності; модель культурно-психологічних факторів соціокультурного середовища, яка включає лідерське усвідомлення, ідентифікацію, соціальні норми, соціалізацію, онлайн контекст, інтергрупові упередження та стереотипи, кроскультурну взаємодію, мультикультурну асиміляцію; теоретично-гіпотетичну модель психологічної

відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, яка інтегрує як компоненти особистісного профілю лідера: хронологічного віку лідера, стаж лідерської діяльності, властивості психологічної стійкості, самооцінки стилю управління, самоефективності, організаторсько комунікативних здібностей, так і особливостей соціокультурних середовищ, у яких реалізуються лідери.

удосконалено:

- теоретико-методологічні основи психологічних особливостей відповідальності лідера, як особистісної властивості, у контексті яких запропоновано авторське визначення феномену психологічної відповідальності лідера мікро соціокультурного середовища, як суб'єктивне сприйняття особою значущості власних дій та їх наслідків, рефлексивне та інтроспективне їх опрацювання, зіставлення їх з моральними цінностями у контексті інтернальної атрибуції; наукове уявлення про психологічну відповідальність, як психічне явище, у розрізі психоаналітичних теорій; наукове трактування феномену психологічної відповідальності лідерів у моделях американського, азійського, європейського соціокультурних середовищ, що надає чіткості та цілісності уявленням щодо різноманітності архетипності лідерської відповідальності у різних ментальних соціокультурних просторах; науковий підхід до психологічної відповідальності лідера у кризових умовах (у контексті сучасної російсько-Української війни), де обґрунтовується його трансформаційний вплив у кризових воєнних умовах на соціокультурне середовище.

- методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів, як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації, основою якого є сформована модель впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації.

набули подальшого розвитку:

- обґрунтування сукупності психологічної відповідальності лідерів, що формує системний позитивний ефект для організації, забезпечуючи стабільність

трудового колективу, підвищення ефективності використання людського капіталу та зростання адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

- систематизація особливостей впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації на основі визначення розвитку психологічної відповідальності лідерів системоутворюючим чинником ефективного управління персоналом, що дозволило сформулювати напрями реалізації практичних рекомендацій розвитку психологічної відповідальності лідерів в організаціях.

- твердження, що у сучасних умовах, зокрема в контексті тривалих кризових викликів, психологічна відповідальність лідера перетворюється з бажаної характеристики на необхідну умову ефективного та соціально відповідального управління персоналом; що інституціоналізація психологічної відповідальності у системі управління персоналом, зокрема, через включення її до профілів посад керівників, процедур добору, оцінювання та системи ключових показників ефективності, створює організаційні передумови для зниження кадрових ризиків, підвищення стабільності трудових колективів і прогнозованості управлінських результатів; психологічна відповідальність лідерів виходить за межі індивідуальної особистісної характеристики та набуває статусу інтегрованої управлінської компетентності, яка безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, соціально-психологічний клімат, мотивацію та поведінку персоналу.

- теоретичне обґрунтування формульованого експерименту та доцільності цілеспрямованого впровадження психокорекційних та навчальних заходів для дослідження особливостей психологічної відповідальності лідерів різних соціокультурних середовищ. Розгляд експерименту з позицій: мультикультурної взаємодії; здатності до формування цілісності у колективі; прогресивності для формування ефективного професійного простору; моралі та етики дозволив визначити можливість свідомого формування психологічної відповідальності лідера різних соціокультурних середовищ через структуровані програми, спрямовані на удосконалення, розвиток лідерських компетенцій.

Практичне значення дослідження полягає в можливості безпосереднього

застосування отриманих результатів у психологічній практиці, освітньому середовищі та системі підготовки й підтримки лідерських кадрів. Результати дослідження дають змогу виявляти та оцінювати рівні й типи психологічної відповідальності лідерів організацій соціокультурного середовища. Це дозволяє своєчасно діагностувати схильність до психологічної відповідальності лідера, яка може призводити до трансформації очікувань підлеглих в організаціях, впливати на міжособистісні зв'язки, соціальну взаємодію, зворотній зв'язок, прийняття ним рішень, встановлення прикладу навчання та розвитку, комунікації, відповідальності за помилки. Розроблена в межах дослідження психокорекційна програма може бути впроваджена у практику роботи психологічних служб та центрів підвищення кваліфікації. Вона спрямована на формування більш високого рівня психологічної відповідальності молодих лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, розвиток конструктивних форм взаємодії, підвищення стресостійкості, резильєнтності, формування навичок емоційної саморегуляції та орієнтація на створення лідером соціальних програм та покращень умов праці в організаціях.

Результати дослідження можуть бути також застосовані в освітньому процесі, у якості науково-методичних матеріалів в університетських галузевих дисциплінах, на факультетах психології, менеджменту та управління, міжнародних відносин, політології, культурології, соціальних наук. Матеріали дослідження можуть мати академічну цінність в навчальних галузевих дисциплінах у спеціалізованих вишах та практичній діяльності психологів, політологів, соціологів для впровадження більш якісних політичних технологій, психологічних та соціальних досліджень.

Основні результати наукового дослідження впроваджено в освітній процес «Львівського державного університету внутрішніх справ» (акт впровадження № 79 від 01.12.2025); «Львівського інституту Міжрегіональної Академії управління персоналом» (акт впровадження № 99/25 від 02.12.2025), «Університеті Григорія Сковороди у Переяславі» (акт впровадження № 74 від 01.12.2025), у діяльності ГО «Український інститут дитячо-юнацької психотерапії та психологічного

консультування» (акт впровадження № 256/5 від 25.10.2025).

Особистий внесок здобувача полягає в розробці та обґрунтуванні наукових положень, висновків та програми розвитку особистісних якостей лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Апробація результатів дослідження. Результати дисертаційного дослідження представлені на всеукраїнських та міжнародних конференціях: Нашого цвіту по всьому світу – скарби Української нації (м. Львів, 2023), Національна пам'ять: історія і сучасність (м. Львів, 2024) Проблеми формування громадянського суспільства в Україні (м. Дніпро, 2024) Світоглядна освіта молоді в умовах сучасних викликів (м. Луцьк, 2024) Державотворення та правотворення в умовах війни та післявоєнний період (м. Львів, 2024).

Публікації. Зміст та результати дисертації відображені у 8 публікаціях, зокрема: 3-х статтях у наукових фахових виданнях України категорії «Б», а також 5-ти тезах доповідей на науково-практичних заходах, що демонструє повноту попереднього оприлюднення результатів дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел 208 найменувань, із них 98 джерел англійською мовою та додатків. Загальний обсяг дисертації складає 209 сторінок, з них 167 – основний текст. Робота містить 16 таблиць та 28 рисунків.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ РОЗУМІННЯ ФЕНОМЕНУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЛІДЕРСТВА

1.1. Науково-методологічний екскурс у феномен психологічної відповідальності: сутність, структура, типологія

Феномен відповідальності сьогодні по новому актуальний для його осмислення. Дослідження лідерської відповідальності прослідковується впродовж тисячоліть і сьогодні набуває нових смислів, у зв'язку із тенденціями переформатування світової соціокультурної спільноти [7; 12; 17; 117; 126; 157]. Сьогодні, у час системної інфантилізації представників певних соціокультурних середовищ дослідження цього явища набуло нової актуальності та переосмислення. З'явилась необхідність створення заходів, психологічних тренінгів для напрацювання, в першу чергу лідерами різних соціокультурних середовищ, компенсаторних механізмів та нових патернів відповідальності. Це стосується лідерів різних організацій у різних соціокультурних середовищах (починаючи від країн, націй, нацутворень, суспільних та інших мега, месо та мікро соціальних середовищ [20; 52; 54; 55; 7; 78]).

Перші осмислення феномену відповідальності беруть свій початок ще з античних часів, описані стародавніми філософами, такими, як Платон та Аристотель. Займаючись дослідженням сутності людської душі, вони описували все нові психічні (душевні) феномени, трактуючи їх як внутрішні структури пізнання та комунікації людини зі світом. Відповідно до їхніх тлумачень, відповідальність – це форма взаємозв'язку людини зі світом. Варто також зазначити, що ними проводились дослідження історичних аспектів виникнення душі, а також співвідношення суб'єктивного та об'єктивного в даному феномені [1, ст. 49].

На прикладі античних філософів Платона та Аристотеля можна відслідкувати основну тенденцію до сприйняття ними психічного, у їхньому розумінні, душевного, як складової відповідальності, яка фокусується на поняттях особистісної волі (як складової діяльності, аспектів, які сприяють її прояву). До

прикладу, Аристотель вивчав поняття відповідальності у своїй праці «Нікомахова етика», у якій дійшов висновків щодо зв'язку відповідальності з добровільністю, зазначаючи, що людина не може відповідати за вчинки, здійснені під примусом [2]. Також він був одним із перших філософів, які аналізували те, за яких умов можна говорити про відповідальність у контексті співзалежності індивіда, його дій та їх наслідків.

У свою чергу Платон осмислював відповідальність через призму морального обов'язку перед державою. На його думку, сама мораль формувалась під впливом естетичного виховання та філософських роздумів. Моральний обов'язок, за Платоном - це певний стан, який відповідає внутрішнім переконанням людини, її моральним якостям і уявленням про справедливість [3, ст. 68].

Важливо зазначити, що уявлення Аристотеля та Платона про відповідальність лягли в основу цієї проблематики, адже дані мислителі свої ідеї трактували з міркувань прагнення усвідомити суть людського буття в контексті індивідуальному та публічному. Беручи до уваги контекст часу та культури, у яких вони жили, велика увага в їхніх поглядах приділялась життю в соціумі, соціальному буттю та взаємодії, принципам засвоєння морально-ціннісних ідей, різновидам реакцій людини на соціальні чинники людської комунікації. Особливість поглядів Платона на осмислення відповідальності полягає у міцному зв'язку її проявів із політичним контекстом. Більш детально, за Платоном, поняття відповідальності осмислювалось через призму двох основних аспектів: громадянин є відповідальним перед державою, а держава - перед громадянином [4].

Загалом можна стверджувати, що філософи періоду античності велику увагу приділяли тому ж феномену психологічної та юридичної відповідальності, основним законам її формування. Певною мірою ці погляди також лягли в основу співставлення відповідальності з лідерством. Дані концепції широко розвивались в ідеях того часу задля блага полісу та розвитку свідомості особистості.

Індивід усвідомлює свої дії через концепт обов'язку перед:

- собою;

- мікро соціокультурним середовищем (сім'я, близькі друзі, родичі, організація);
- мезо соціокультурним середовищем – суспільством;
- макро соціокультурним середовищем – людством [5].

Сучасники психологічну відповідальність трактують різноманітно, зокрема, як багатовимірний феномен, що може мати як адаптивні, так і дезадаптивні прояви, впливати на професійну ефективність працівників організацій соціокультурного середовища, їх психологічне благополуччя, мотивацію, професійну продуктивність. Серед професійних психологічних шкіл, у рамках яких досліджувався даний феномен вирізняємо наступні:

- Особистісно-орієнтований підхід, у рамках якого забезпечується фокус досліджень на індивідуальних рисах лідера, його мотиваційних структурах, самосприйнятті й самооцінці та рівню відповідальності. Відповідальність розглядають як внутрішню особистісну настанову, що взаємодіє з ціннісно-смысловими орієнтаціями, ідентичністю та прагненням до досягнення особистісно та соціально високих стандартів.

- Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на взаємодії лідера з професійним середовищем організації соціокультурного середовища, зокрема на очікуваннях підлеглих, які можуть посилювати або коригувати прояви лідерства. Увага до міжособистісних зв'язків дозволяє вивчати, як соціальна взаємодія, зворотній зв'язок і групові норми модулюють конструктивні та деструктивні аспекти відповідальності лідера, зокрема прийняття ним рішень, встановлення прикладу, навчання та розвитку, комунікації, відповідальності за помилки.

Існують різні моделі соціальної відповідальності (CSR). Американська націлена на створення лідером соціальних програм та покращень умов праці в організаціях. Азійська – відповідальність лідерів бізнес структур за соціальні зміни та соціальну відповідальність. Латиноамериканська – теж апелює до відповідальності лідерів бізнес структур за соціальні зміни в соціокультурному середовищі. Європейська апелює до покращення соціальних програм у організаціях соціокультурного середовища та соціальної відповідальності лідерів.

- Когнітивний підхід демонструє, яким чином когнітивні схеми, ціннісні конструкти щодо власної лідерської відповідальності, страх помилки чи критики формують лідерські тенденції. Недостатні самоконтролюючі переконання, або ж навпаки, надмірна самокритика, орієнтація на уникнення невдач чи надмірне прагнення успіху трактують механізми вибору стратегій адаптаційного або ж дезадаптаційного скерування.

Моделі корпоративної соціальної відповідальності, які можуть бути адаптовані в Україні У них соціальна відповідальність – це відповідальність організації та її лідера за вплив їх рішень і діяльності на суспільство і довкілля. Це впроваджується через прозору і етичну поведінку, зокрема лідера, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації і реалізується нею на практиці взаємовідносин [6].

Якщо ж детальніше проаналізувати окреслене вище, то завдяки наявності такої акцентованої у структурі особистості індивіда розвинутої риси, як відповідальність, формуються соціокультурні середовища, різноманітні спільноти. У цьому контексті, людство в цілому отримує видатних особистостей, таких, як політики, філософи, науковці, лідери соціумів тощо. Лідерство як риса характеру індивіда є не просто бажанням окреслити своє домінування над іншими, а також є здатністю брати на себе відповідальність шляхом ефективного управління, досягнення нових наукових відкриттів, бажанням проявити свій талент, лідерські якості та цінності через прямий вплив на культуру, історію, соціум. У лідерів проглядається, а часто є явно вираженою, орієнтація на те, щоби підкоряти власну волю зовнішній необхідності водночас із бажанням брати на себе психологічну відповідальність через фактори, що є цінними для людини. Відповідно метою життя і чинником життєдіяльності лідера виступає просоціальна функція, яку він виконує задля розвитку соціуму. Цими ідеями наповнені наукові розвідки німецького філософа Е. Канта, який вніс свою лепту в розвиток концепції відповідальності. Щодо судження про внутрішнє ставлення до обов'язку В.

Тернопільська посилаючись на Канта зазначає, що індивід підкоряє свою волю зовнішній необхідності, приймаючи останню як внутрішній моральний закон [7]. Згідно Канта, моральні правила є універсальними. Отже, філософське поняття моралі стоїть близько до визначення відповідальності, адже остання може бути проявлена, розвинута та сформована через моральні судження та настанови соціуму.

Важливо також зазначити, що поняття «відповідальність» у загальнонауковому розумінні ґрунтується на філософському вченні про соціальну зумовленість поведінки залученого в суспільство індивіда, про його зв'язок з свободою та необхідністю як передумовою реалізації особистістю функцій суб'єкта розвитку світу [8, ст. 94].

Для багатьох поняття відповідальності має різне значення. Індивідуальне трактування особою цього феномену в її суб'єктивному осмисленні може вказувати на те, що для індивіда є цінним. Через розуміння відповідальності також можна визначити орієнтацію особистісних цінностей індивіда. До прикладу, людина, що відчуває відповідальність перед державою або соціумом, має орієнтацію на соціальні та соціокультурні цінності, на сприйняття себе не просто як індивідуальності, а як частини великої спільноти, задля якої вона намагається розвиватись та провадити свою життєву діяльність. Власне цей аспект був у фокусі аналітичних думок А. Адлера щодо розуміння феноменів соціального інтересу та прагнення до зверхності, як детермінованого психічного явища [9]. Водночас важливо говорити і про те, що сприйняття відповідальності є частиною, як особистісного розвитку упродовж часу, так і інтегративного соціального аспекту, що відіграє важливу роль у здатності індивіда до формування більш складних соціальних зв'язків, коли він стає соціально значущим суб'єктом соціокультурного середовища.

Питання відповідальності у психології вивчалось багатьма науковцями у психології, серед яких Ж. Піаже, А. Маслоу, К. Роджерс, Ф. Перлз, Дж. Роттер, Д. Маклеланд, Дж. Аткінсон, Х. Віткін та інші. До прикладу, Ж. Піаже, вивчаючи стадії морального розвитку дитини, визначив відповідальність як один із

відокремлених аспектів загальних процесів морального розвитку [10]. Також, протягом особистісного розвитку індивід стикається з екзистенційними кризами, аспектом яких є віковий контекст. Як зазначає Г. Католик переживання страху майбутнього в період вікових криз впливають на перебудову сенсових структур свідомості та орієнтації на нові екзистенційні завдання, результатом чого є зміна характеру діяльності та взаємовідносин, які мають вплив на розвиток особистості [11]. Сама ж психологічна відповідальність у контексті описаних вище криз може сприйматись по новому та набувати нових форм прояву і сприйняття.

Дослідник Н. Крошка, вивчаючи феномен психологічної відповідальності звернув увагу на те, що у теорії А. Маслоу самоактуалізація реалізує повноцінний розвиток особистості, цей психічний процес базується на реальних діях, які саме і вказують на відповідальність та особисту активність [12].

На думку Т. Титаренко, відповідальність проходить у кореляції з концептом свободи, не входить у конфронтацію зі свободою та не може бути відокремлена від неї. Відповідальність, узагальнюючи сказане — це здатність вільно приймати рішення, цілі та засоби для досягнення мети. Вибір потенційних дій також впливає на діяльність індивіда, внаслідок чого міра його особистої відповідальності визначається напрямом та наслідками соціального характеру його діяльності [13].

Поняття відповідальності можна розглядати глибоко та різносторонньо, оскільки їй приділяється центральна увага у психологічних дослідженнях політичного спрямування, а також у низці праць, присвячених феномену справедливості. Проблематика відповідальності розглядалась багатьма вченими, які розглядали її з різних сторін. Так дослідниця Н. Мацібора, досліджуючи психологічну відповідальність згадує К. Роджерса, який співвідносив свободу і відповідальність, Г. Сковороду, Ж.-П. Сартра, які розглядали відповідальність крізь призму морально-етичної категорії та інших [14].

Також науковцями зазначається, що відповідальність - це аспект, що сприяє самореалізації саме через вміння брати на себе певні обов'язки та якісно їх виконувати. Людина при такому сценарії всебічно соціально розвивається та знаходить у собі нові якості, розкриваючи особистісний потенціал.

Відповідальність може проявлятися по-різному, на це впливає багато соціокультурних та особистісних факторів. У своїй основі можна розділити досліджуваний феномен через призму визначення локус контролю, який виступає стійким елементом структури саморегуляції особистості, що впливає на конструктивність її соціальної поведінки. Локус контролю визначає здатність індивіда долати життєві труднощі, забезпечуючи тим самим можливість його самореалізації. Можна свідчити про те, що локус контролю - це стійка властивість індивіда, яка формується під впливом соціалізації і є важливою складовою частиною характеристики особистості, показником її ставлення до себе та до світу навколо нас [15].

Цікавим для більш широкого аналізу психологічної відповідальності є розкриття поняття «атрибуція» у соціальній психології. Цей термін уперше ввів в обіг Ф. Хайдер. За Хайдером, каузальна атрибуція — це процес, у якому люди приписують причини виникнення певної ситуації, або чому конкретна дія проявляється індивідом певним чином. Вона виникає в умовах браку інформації про причинно-наслідкові зв'язки явищ [16]. Цей процес може бути розділеним на внутрішні атрибуції (приписування поведінки внутрішнім характеристикам особи) та зовнішні атрибуції (приписування поведінки зовнішнім чинникам чи обставинам). Адже прояв відповідальності індивіда у міжособистісних зв'язках може відрізнитись залежно від того, як людина пояснює перебіг певних подій або причини поведінки іншої людини чи групи. Саме сприйняття ситуації стимулює та активізує психічні процеси та патерни, а реагування на неї обумовлює певний прояв відповідальності, наприклад, щодо певної соціальної групи.

Тобто, розкривши більш детально феномен атрибуції у контексті прояву відповідальності лідера, приходимо до певних висновків: *відповідальність та внутрішні атрибуції*: якщо лідер розглядає власну поведінку або ж поведінку іншої людини (групи людей) враховуючи внутрішні особистісні характеристики, наприклад, власне суб'єктивне сприйняття іншого або ж інших, це може впливати на те, як він оцінює свою відповідальність щодо людини або ситуації; *відповідальність та зовнішні атрибуції*: якщо в аналізі причин подій або поведінки

акцент зроблено на зовнішніх чинниках, наприклад, на обставинах чи соціальному контексті, це теж може впливати на спосіб прийняття відповідальності за події щодо людини чи групи людей, але протилежним чином, ніж при внутрішній атрибуції.

Отже означене вище дає можливість розуміння свідомого прояву відповідальності лідера стосовно певної особи чи соціальної групи, оскільки здатність проявляти відповідальність, особливо будучи соціально значущим лідером, може бути свідомим вибором, а не обов'язковою позасвідомою особистісною характеристикою. У такому контексті лідер, взявши відповідальність за «не зручну» ситуацію, може втратити прихильність своїх послідовників, які сприйматимуть його здатність проявляти відповідальність контекстуально у негативному ключі. Якщо ж у визначенні причин подій або поведінки акцент зроблено на зовнішніх чинниках, наприклад, на обставинах, то лідер відштовхується від їх характеру. Отже, обираючи стратегію прийняття відповідальності, він може проявити емпатію до людей, які зазнали певного потрясіння, співчувати їхній трагедії, вибудує конструктивну взаємодію через урахування потреб людей, що буде соціально прийнятним. Лідер усвідомлює моральний аспект свого вчинку та його наслідки.

Дослідженням цього феномену займався також ізраїльський науковець Д. Бар-Тал, який виокремив зв'язок між особистісними характеристиками та своєрідністю атрибуції, наприклад, з потребою у досягненнях [17]. Проводячи ряд досліджень, він зазначав, що особи з високою потребою у досягненнях проявляють схильність до приписування успіхів здібностям і прикладеним зусиллям, у той час як особи з низькою потребою у досягненнях не проявляли чіткого усвідомлення атрибутивних передумов успіху. Диференціація атрибуції також була зафіксована щодо рівня самоповаги. Особи з низькою самоповагою характеризуються більшою відповідальністю за власні невдачі, тоді як особи з високою самоповагою, навпаки, мають тенденцію до пошуку зовнішніх причин невдач.

Ряд українських сучасних науковців досліджуючи феномен лідерства стверджують, що лідерство — це важливий аспект нашого існування в суспільстві

та цікавий феномен політичної психології. Саме тому важливо розуміти особистість лідера, особливість прийняття ним рішень, та його осмислення себе як соціально важливого, що передує тому, яким чином від сприймає свою відповідальність у контексті соціального статусу. Так, на думку С. Лисюченко існування багатьох культур зумовлює різні підходи до розуміння послідовниками особистості певного лідера, рис характеру, якими він має володіти. Можна говорити про те, що існує певний основний перелік якостей, які впливають на поведінку лідера, серед яких інтелект, мотивація, позиція, гармонія у міжособистісних відносинах [18].

У свою чергу Б. Сакевич зазначає, що протягом розвитку соціумів, упродовж різних історичних епох, лідерами ставали люди тої епохи, у якій вони жили, що свідчить про певне соціокультурне уявлення суспільств, які знаходяться у конкретній політичній парадигмі, або при певному режимі, щодо особливостей методів розвитку, виховання лідерів [19].

Натомість представники сучасної австралійської психологічної школи К. Моррель та Дж. Гартлей зазначають, що на даному етапі у країнах, які сповідують демократію, лідер - це насамперед особа обрана, наділена певною владою через високий рівень суспільної довіри. Отже, він несе відповідальність не тільки перед тими, хто його обрав, а перед усіма людьми тої спільноти або країни. На їх думку, лідери своїми діями мають втілювати захист інтересів майбутніх поколінь [20].

При сучасному демократичному векторі влади лідер має обов'язок насамперед забезпечувати гідне життя громаді – соціокультурному середовищі, яке він очолює, та її сталий розвиток. У цих умовах важливо зазначити те, що він себе усвідомлює як людину обрану, тобто має діяти в певних рамках, що означає мінімізацію ототожнювання себе із сакральною особою. Це певною мірою і дозволяє таким лідерам розуміти свою відповідальність перед людьми, виконувати свої зобов'язання у прийнятних соціокультурних концепціях.

Ф. Рудич, розглядаючи особистість лідера у контексті психології, говорить про те, що ми насамперед розуміємо його деяку авторитетність у соціумі, групі, суспільстві, яка сприяє його ключовій ролі у внутрішньо-організаційних процесах

чи ситуаціях. Лідерство є особливе тим, що діє в системі суспільно-політичного процесу, де певні особи чи особа виконують роль провідника певної соціальної групи, громадсько-політичної організації чи руху, держави або суспільства [21].

Ряд українських науковців пристальну увагу надали політичному лідерству, яке сьогодні набуло особливо гострого забарвлення. Так дослідники С. Гелей та С. Рутар досліджуючи феномен політичного лідера вбачають у ньому особу, яка займає перші позиції у політичних структурах державної влади, органах місцевого самоврядування, політичних партіях чи групах [22, с.228].

Згідно поглядів науковця В. Москаленко політичне лідерство є цікаве тим, що протягом історичного розвитку, постійно із бігом часу змінювалося бачення переважної більшості суспільств політичного лідерства та осіб, які мають такий статус. Такі погляди диктувались культурою суспільства, вочевидь її можна трактувати, як особливу соціальну реальність, яка одночасно виступає і чимось зовнішнім для людини, і чимось, що становить зміст її свідомості та діяльності [23].

Таким чином, у різні періоди, на переломах соціокультурного розвитку в різноманітних регіонах, де розвивались державні формування, сам статус політичного лідерства трактувався по-різному та модифікувався. У даному контексті можна стверджувати те, що існує певна загальнолюдська культурна тенденція, згідно якої соціально значущі авторитети спершу мали сакральний статус, що повністю зумовлено ідеями світосприйняття людей, які базувались на міфологічних концепціях та релігійному світогляді. Саме такі архаїчні погляди в суспільствах на етапі історико-соціального розвитку, а саме античності, передбачали те, що лідери позначались, як «герой», «цар» або ж «державний діяч». М. Лазоренко, Є. Новак, А. Пастухов, зазначають, що в античності «герой» позиціонувався як сакральний лідер, якому поклоняються, і роль якого настільки велика, що його дії не підлягають обговоренню [24].

У багатьох сучасних психологічних, філософських та історичних дослідженнях феномену лідерства приділяється велика роль, а особливо досліджувалась та досліджується особистість лідера, його здатність нести відповідальність та приймати її. А. Акімова, аналізуючи зокрема політичне

лідерство як специфічний феномен розвитку держави, опирається на дослідження видатних філософів античності, серед яких Плутарх, Платон, Светоній, які вважали державних діячів істинними творцями історії. Вона зазначає, що у вченні Платона виражається позиція, що державні функції можуть виконувати тільки обрані, ті, що отримали особливе виховання і мають досвід в управлінні державою [25]. Дане твердження Платона нашоєму нас на розуміння певного світогляду тогочасного соціокультурного середовища щодо сприйняття образу політичного лідера, його дій та їхніх наслідків.

Натомість дослідник В. Половець зазначає, що Антична Греція доволі цікавий період у контексті пізнання соціальних особливостей буття, саме у цей період філософами та політиками формувались основні засади культурного життя людей та провідні ідеї, які стосуються розуміння особистості в соціумі. Науковець у своїх дослідженнях згадує про реформи Солона, з яких почалася формація принципу рівності громадянських та політичних прав для громадян полісу і зазначає, що антична демократія за своєю суттю є концепцією, на яку опирається сучасне розуміння соціополітики [26].

А. Коломієць щодо розуміння феномену лідерства звертається до поглядів філософа Стародавнього Риму часів республіканського періоду Марка Туллія Ціцерона. У своїх трактатах той приділяв особливу увагу особистості політика, його необхідним навичкам, компетенціям та особливостям політичної взаємодії. У одному зі своїх трактатів «Про обов'язки» Ціцерон досліджує співвідношення між користю та моральною правотою. Згодом він прийшов до висновку щодо функцій лідера, що суспільна мораль у його переконаннях має перевагу над приватною [27].

Т. Дегтярьова у публікації «Психологія безпеки: теорія питання» зазначає, що позиції Ціцерона, описані і акцептовані у дослідженнях А. Коломієць відповідають духу не лише того часу, вони актуальні й сьогодні, адже в античності велике значення приділялось високо розвинутим моральним засадам, разом з тим розвивалась політична культура та прийняття своєї відповідальності лідерами перед громадянами республіки та своїми опонентами [28].

Науковці І. Варава, М. Денисюк зазначали, що тогочасні політичні лідери демонстрували доволі стійкий прояв психологічної відповідальності перед культурою та сприйняття себе як відповідального лідера [29].

Д. Дандекар у праці «Концепції політичного лідерства: філософсько-антропологічні та соціокультурні виміри» у розумінні еволюційного розвитку та психолого-філософського осмислення питання лідерства та особистості лідера звернувся до поглядів Н. Макіавеллі, який, аналізуючи особистості правителів, зауважив, що здатність керувати людьми є пропорційною владі. Загалом, за Н. Макіавеллі, для правителя отримання влади є основною метою його життя [30].

Д. Білан, досліджуючи теж вчення Макіавеллі про державу зазначав, що у контексті дослідження лідерства, запровадженого Н. Макіавеллі, простежуються погляди про те, що влада, іншими словами, прагнення до можливості керувати та мати особливий статус в соціумі, є основною особистісною рисою, що може виражати водночас і певний світогляд цього індивіда, і його внутрішню здатність брати на себе відповідальність та усвідомлювати наслідки своїх дій. Загалом лідер має архаїчні, патріархальні погляди, він є маніпулятивним та психологічно жорстким та відслідковує соціально-культурний контекст держави [31].

Дослідник В. Северинюк у свою чергу зазначає, що лідер має елітарний статус, що характеризується наявністю найвищої влади, або ж боротьби за неї. Еліта є творцем політичної філософії суспільства, вона формує систему суспільних цінностей та ідеалів, здатна пропагувати і закріплювати її у свідомості людей [32].

Узагальнюючи погляди ряду науковців [30; 31; 32] на особистість політичного лідера та феномен лідерства, можна стверджувати те, що вони описували його як особистість, для якої найбільшу цінність має держава та її устрій. Лідеру притаманно бути стійким та жорстким у своїх прагненнях до вираження, зокрема, політичної волі. У процесі розвитку така особистість формує певні цінності, у структурі яких є цінність соціокультурного творення аж до держави. Він має певне уявлення про себе, власні критерії відповідальності, уявлення про владу та конкурентну боротьбу.

Водночас із усвідомленням контексту суспільства важливе значення має культура, традиції якої він має продовжувати, адже нехтування закріпленими в соціумі культурними стандартами може призвести до обрання соціокультурним середовищем нового лідера.

Узагальнюючи характеристики «ідеального» лідера, опираючись на дослідження Я. Мотенко, Є. Шишкіної, варто виділити такі риси: патріотизм; підпорядкування своїх прагнень інтересам соціокультурного середовища; усвідомлення особистої відповідальності за рішення і дії; раціональний світогляд; аналітичний склад розуму; стратегічне мислення; рішучість, сміливість; уміння керувати своїми емоціями; здатність до гнучкості при прийнятті лідерських рішень; уміння адекватної оцінки людських ресурсів; здатність ігнорувати загальноприйняті моральні норми та устої [33].

Аналізуючи підхід до трактування лідерства С. Бойко у дослідженні лідерства в Україні, його: генезис і динаміку розвитку, згадує концепцію Ф. Ніцше, у якій також розкривалась природа цього феномену. У цій концепції підкреслювалась ідея волі, влади та концепт надлюдини. У його поглядах існування надлюдини ґрунтується на ідеї волі до влади за межами моралі та цінностей, які пропонує людство. Він описав унікальну ідею, згідно якої потрібно створювати найвищий тип людини-лідера (надлюдини) [34].

У дослідженнях О. Волянюк зазначалося, що кожен новий суспільно значущий лідер прагне до розвитку вже існуючих ідей державного управління, або ж до модифікації вже існуючих традицій щодо комунікації у культурному середовищі. Відповідно до того, яким чином новий лідер приходить до влади, може відбутись зміна соціальних контекстів сприйняття минулого, теперішнього та майбутнього, іншими словами, зміна суспільної свідомості. Із багатьох чинників, що формують суспільну та соціокультурну свідомість членів спільноти, важливо привернути їх увагу на ті, що пов'язані з явищами та подіями минулого і пам'яттю про них [35].

У праці «Психологічні аспекти досліджень нацистської ідеології пропаганди» учений А. Фредекінд зазначає, що лідер держави несе особисту

відповідальність за політичну свідомість суспільства, адже він наділений насамперед суспільною легітимізацією, а зміна координат наявності розуміння певних явищ минулого у суспільстві супроводжується пропагандою [36]. Отже, сам вплив на історичне сьогодення, на суспільство, здійснюваний лідерами, має відголоски у майбутньому культурологічному переході суспільства на новий етап свого розвитку.

Лідер, маючи елітний статус у кожному суспільстві незалежно від часового та культурного простору, сформувався у певному соціальному контексті. Саме становлення політичної еліти в цілому є цікавим та різноманітним суспільним феноменом, адже соціокультурний контекст грає визначну роль у становленні суспільно значущих лідерів соціокультурного середовища. У кожного соціокультурного середовища є свій культурологічний аспект, який робить його відмінним від інших. Тут мова йде про сукупність традицій та культурної спадщини окремого регіону.

Дослідник Л. Кочубей зазначав, що умовно сучасну еліту, залежно від стилю лідерської діяльності та її формування, можна класифікувати так:

- Тоталітарна/Авторитарна – її представникам характерна ідеологічна єдність, кругова порука та ізоляція від інших класів у суспільстві. Правління цієї еліти встановлює певний спосіб мислення суспільства та обов'язкову ідеологію, яка формує стандарти соціокультурного співіснування соціуму.

- Ліберальна – відкрита за формою та принципами створення, формування, із домінуючою ідеологічною концепцією. Особливою рисою даної еліти є її гнучкість, адже вона, в основному, помірно консервативна та помірно ліберальна. Вона керується принципами лібералізму та демократичного підходу у своєму правлінні.

- Домінантна – включає в себе домінантну позицію ідеологічних установок, за формою своєї діяльності має консенсусний характер. Даний тип еліти характерний при перехідному періоді становлення демократичного суспільства.

– Плюралістична – еліта, що має сильно розвинуту законодавчу, виконавчу та судову гілку влади. Дана еліта в основному представлена у цивілізованій, сталій, демократичній державі [37].

Шлях становлення лідерів пройшов певну еволюцію, у першу чергу це залежало від соціокультурного контексту певного регіону або середовища. Дана класифікація, на нашу думку, доволі якісно та стисло розкриває суть лідерських еліт різного типу, а отже, сприяє кращому розумінню особливостей психологічної відповідальності лідерів.

У часописі «Політичний менеджмент» М. Чабанною у публікації «Авторитаризм і тоталітаризм. Уявна подібність та сутнісна різниця» зазначалось, що лідери при тоталітаризмі або авторитаризмі по суті беруть на себе не просто суспільну відповідальність, а стають вождями, або певною мірою створюють сакральність своєї особистості [38]. При такому способі владарювання можливість залучення громадян та громадських організації у політичні процеси країни відіграє незначну роль. Тому, сутність лідерської діяльності відчувається авторитарним лідером більш вагомю, що збільшує дистанціювання від суспільства та зміну сприйняття реальності, яке опирається на інтуїтивні, а не на очікувані суспільством рішення. Дослідники Л. Скочиляс, О. Шиманова, Р. Парійчук-Брухаль зазначають, що тоталітаризм — це зосередження влади в руках якої-небудь однієї групи, яка знищила в країні демократичні свободи та можливості виникнення політичної опозиції [39, ст. 99-100]. Можна вказувати на те, що тоталітаризм як державний соціально-культурний устрій, при своїй всеосяжності та впливу на соціокультурні аспекти суспільства, здатен модифікуватись лише тоді, коли на це орієнтується воля політичного лідера або групи осіб, що має основний вплив на політичну систему.

Доповнюючи характер особистої відповідальності лідера в культурній площині, варто вказати на те, що їм властиво доповнювати ідеологічно-ціннісні концепції своїми поглядами і привносити щось нове у світогляд соціуму через призму свої поглядів і цінностей. Такий процес має вплив на сприйняття соціумом певних соціальних процесів у культурі.

Отже, політичне лідерство в авторитарній площині чітко закріплює за таким лідером усвідомлення власного впливу на соціум і на політику в цілому, що уособлюється в певній зміні характеру або ж гіперболізації акцентуацій. Ці зміни інтегруються у діяльність, яка у свою чергу буде сприяти компенсації певних особистісних криз.

У праці «Соціальна відповідальність: теоретико методологічний аспект аналізу» А. Андрющенко, І. Рябець зазначають, що політичний лідер може втрачати зв'язок з реальністю, що характеризується політичними особливостями авторитарного режиму. Отож здатність нести особистісну відповідальність, усвідомлювати наслідки своїх дій та рішень політичним лідером в певній мірі може нівелюватись у його світосприйнятті. Адже, будучи настільки ваговою особою, у якій зосереджена вся влада, лідер як частина авторитарно/тоталітарної політичної еліти може втрачати відчуття якісної соціальної відповідальності, що тлумачиться як акцент на інтересах широких верств суспільства, навіть якщо вони не співпадають з інтересами особистості [40].

На думку відомого неофрейдиста Е. Фромма авторитарний лідер буде приймати власні невдачі, але тільки через призму перекидання відповідальності за такі на соціум або різні групи та класи. Як зразок, Е. Фромм наводить хрестоматійний приклад приходу до влади авторитарного лідера і зміна фокусу його відповідальності припадає на період нацистської Німеччини, коли Гітлер проголосив себе вождем рейху і тим самим взяв на себе одноосібну відповідальність, формуючи певні ідейні засади та цінності [41; 42]. У контексті соціокультурного середовища Німеччини Другої світової війни варто згадати про активний огляд феномену політичних лідерів в психоаналітичних теоріях Е. Фроммом, попри те, також цінною є думка відомого німецького психолога та психіатра, одного з творців екзистенціалізму Карла Ясперса, яка стосувалась питання відповідальності. На його думку, група людей може нести тільки політичну відповідальність, що розуміється як принцип колективної провини. Загалом проаналізувавши питання відповідальності німецького народу, за К. Ясперсом, можна дійти висновку, що німецький народ ніс відповідальність за

розв'язання війни колективно [42]. Саме цей аспект у післявоєнні роки в Німеччині впливав на розвиток та перебудову соціуму в контексті зміни лідерського світобачення та соціокультурних цінностей. Однією з базових потреб тогочасного німецького суспільства було очиститись в очах всього світу від нацистської концепції минулого. Надалі такі погляди і почуття провини впливали на формування нових лідерів соціокультурних спільнот, які теж перебували під впливом постнацистського періоду.

Слід підкреслити важливість впливу цього періоду в цілому на сприйняття лідерами своєї ролі насамперед у Європі, адже дані історичні факти виявляють вагомість дій та рішень лідерів: якщо вони будуть більш антигуманні або такі, що йдуть у розріз із суспільними цінностями та світобаченням, то відповідальність вийде за рамки персоналізації та буде мати колективний характер. Тобто потенційні наслідки мають характер всеосяжного впливу на колективне несвідоме, що у випадку концепції «колективної відповідальності» може спровокувати позитивні тенденції до соціокультурного розвитку, або ж його переформатування в більш академічний тоталітарний стрій; намір реваншизму, який буде, в тому числі, спровокований нав'язаним почуттям провини, не персоніфікованим, а таким, який поширюється на певний соціальний простір або його культуру.

Якщо ж розкривати проблематику становлення політичного лідера в демократичній політичній системі та особливостей сприйняття ним психологічної відповідальності, тут насамперед мова йде про те, що соціально значуща особистість в основі своєї відповідальності як політика має гостре сприйняття саме соціальної та політичної відповідальності. У концепції демократії члени політичної еліти фокусуються у своїх рішеннях на сталі моральні норми, прийняті у суспільстві. Соціальні норми регулюють поведінку особистості. Як зазначав дослідник соціальної відповідальності О. Лукашов, однією із її компонентів є когнітивно-інформаційна складова, критерієм сформованості якої виступає соціальна поінформованість, яка складається із знань стратегії про базові рольові моделі та знань про зміст основних соціальних цінностей та усвідомлення особистого та соціального значення норм [43].

Отже, лідери в соціокультурних середовищах, які сповідують демократичний устрій, в основі своїх рішень опираються на вже існуючі моральні та ціннісні норми суспільства, коли ж політичні лідери-автократи їх доповнюють та видозмінюють, намагаючись тим самим укріпити свою соціальну значущість шляхом зосередження влади на собі і вагомості власних рішень.

Доволі вагомим аспектом, який впливає на відповідальність демократичних лідерів, є моральні засади. Коли ж авторитарна політична еліта ігнорує їх та орієнтується на культурний контекст, то перші розуміють особисті наслідки неетичних або морально суперечливих дій та рішень. Це виступає додатковим аспектом, який впливає на більш чітке осмислення власних рішень та потенційних наслідків. Лідери при демократичних режимах насамперед усвідомлюють свою громадянську позицію, а отже, сприймають свої лідерські позиції через призму певних сформованих навколо неї ідей, водночас і більш гостро усвідомлюють вагомість впливу їхніх рішень на соціум.

Розвинуте суспільство у таких країнах своїх лідерів розглядає як компетентних фахівців, що мають діяти в інтересах суспільства з відповідним сприйняттям відповідальності, особливо соціальної. За науковими поглядами О. Гуменюк, в людей у сфері демократичного типу вбачається ознака громадянськості як показник співставлення свого життя, своєї поведінки з інтересами та долею країни, вона є проявом системи сформованих відносин громадянина із суспільством і державою, громадянських норм і цінностей [44, ст. 82-83]. Адже їхній біологічно-соціальний розвиток відбувався на просторах регіонів, в яких культивувався дух співпраці в соціумі задля високої ефективності останнього. Даний аспект можна прогледіти в традиціях розвитку насамперед європейського регіону, соціокультурний розвиток якого характеризується намаганням об'єднання соціуму та утвердження лідерів не як окремого класу суспільства, а як особистостей, що своїми діями утверджують певні прагнення соціуму. Обов'язок у такому ракурсі є радше соціальним конструктом і аспектом взаємодії, аніж індивідуальною особливістю характеру та сприйняття лідера. На думку В. Бойченка громадянська свідомість проявляється через прийняті в соціумі ідеали та

цінності, усвідомлення яких циркулює між відносинами суспільства, людини та держави [45]. Тобто, громадянську свідомість можна трактувати як сприйняття ціннісно-культурних орієнтирів, притаманних соціокультурним середовищам.

Мова йде про націленість демократичних лідерів на взаємодію як основну складову суспільного розвитку, який, у свою чергу, і буде сприяти їхньому професійному та особистісному зростанню. Сама ж така взаємодія є якісною при умові, коли лідер усвідомлює свою відповідальність перед народом та суспільством, а отже, приймає важливість своїх рішень. Громадянське суспільство може бути тільки при демократичному режимі, воно насамперед виражається високою мірою залучення громадян у спільний розвиток соціуму. Відомий український психолог О. Фурман зазначав, що сучасна демократія - це система державних, громадських та ідеологічних інституцій, що базується на забезпеченні народного правління та створенні потрібних умов для цивілізованого життя різних поколінь. Її позитивний потенціал реалізується за умови соціального спрямування та змісту [46,ст.69].

Отже, у демократичному суспільстві велика увага приділяється особистості лідера, особливо політичного. Він, на думку того соціуму, повинен у повній мірі проявляти свою відповідальність та розуміти наслідки своїх дій, також відповідати суспільним нормам та цінностям, у тому числі й етично-моральним. Також, підсумовуючи сказане про відповідальність політичних лідерів в контексті демократичного та авторитарного/диктаторського політико-соціального вектору їхньої діяльності, варто звернути увагу на те, що авторитарним лідерам притаманно брати відповідальність на себе не просто за події сьогодення і їхні наслідки, а в цілому і за майбутнє, за певний результат вектору розвитку, який вони трактують. Це відбувається через систему пропаганди як елементу становлення та закріплення автократії зі всіма властивостями, притаманними їй.

Загалом лідери-демократи розглядають власну відповідальність через призму потреб суспільства сьогодення, які впливають на політиків, їхні рішення та на їхнє перебування на посаді, що уособлює цінності та принципи певної категорії населення в одній людині. Беручи до прикладу європейських лідерів, можна

помітити, що вони не мають намірів виходити за рамки власних уповноважень та потреб соціуму, за який вони відповідають. Вони виконують важливу соціальну роль, виконуючи власні функції та розуміючи вагомість своєї особистості як невід'ємної від соціуму. Відповідно вони сприймають власне лідерство через призму соціальної вагомості та контролю за їхньою діяльністю зі сторони суспільства.

Так, О. Колосович у праці «Психологічні особливості виникнення та функціонування лідерства у професійній сфері» пропонує виділити такі загальні підходи до проблеми виникнення лідерства:

– Харизматична концепція Макса Вебера вказує на те, що лідерство виникає як результат здатності окремих людей притягувати до себе інших та викликати захоплення своєю особистістю.

– Теорія «соціального обміну» Дж. Хоманса про виникнення лідерства шляхом обміну психологічними нематеріальними цінностями між учасниками взаємодії.

– Ситуативна теорія, яка визначає лідерство через призму ситуаційних потреб.

– Інтерактивна теорія С. Кові та ін., згідно якої лідером може стати будь-яка людина, яка посідає відповідне місце в системі міжособистісних стосунків. Лідеруюча роль визначається з урахуванням індивідуальних особливостей, особистісних характеристик інших членів групи, контекстної ситуації та виконуваного завдання [47].

1.2. Соціокультурні традиції щодо форми та методів здійснення дій лідерами і відмінності їх відповідальності

Існування багатьох соціокультурних середовищ, які визначаються територіально та культурологічно, передбачає певні аспекти того, як поведуть себе лідери при вирішенні ситуацій. Насамперед, на це впливають політичні традиції та культурний контекст країни. Адже, деякі культури передбачають те, що політичними лідерами можуть бути особи більш націлені на релігійні або ж світські

концепції буття, залежно від того, який соціокультурний контекст превалює на теренах конкретного середовища.

Різні соціокультурні середовища мають унікальний досвід розвитку та свого існування, що нашоухує на думку про те, що особистість сама по собі розвивалась під впливом різних ідей, які притаманні тому чи іншому регіону, у якому вона зростала. Відповідно до цього розвивались і традиції реагування на різні виклики, особливо патерни лідерів соціуму. Поведінка сама по собі є значущим аспектом суб'єктивних уявлень та їх фізичним відтворенням через виявлення ціннісних орієнтацій особистості. Людина, особливо в статусі лідера, має контролювати свою поведінку, а її висловлювання, задля досягнення ефективності управління, мають корелюватись з очікуваннями послідовників та їх життєвими принципами.

Лідерство є багатограним, вимагає розвинутого відчуття передбачення та прогресивної здатності до аналізу навколишнього середовища. Лідер має звертати увагу на різноманітні соціальні аспекти та групи, які його підтримують, і для яких він є опонентом. Отже, ефективному лідеру, незалежно від ареалу його діяльності притаманні психологічна адаптивність та гнучкість. При досягненні таких особистісних особливостей важливу роль відіграє саме психологічна відповідальність, яка проявляється через систему дій та рішень, здійснених лідером, які мають різні форми прояву [40; 41; 43; 44].

Узагальнюючи вище зазначене нами була запропонована наступна модель ефективного лідера. У основі даної оригінальної новаторської концепції є, насамперед, така ідея, що особистість лідера слід розглядати через призму того, що ця діяльність є одночасно специфічною, суспільно важливою та такою, що потребує наявності в кожній особі лідера певних яскраво виражених індивідуальних ознак, цінностей та акцентуацій.

Їх можна представити моделлю, що зображена на рисунку 1.1.

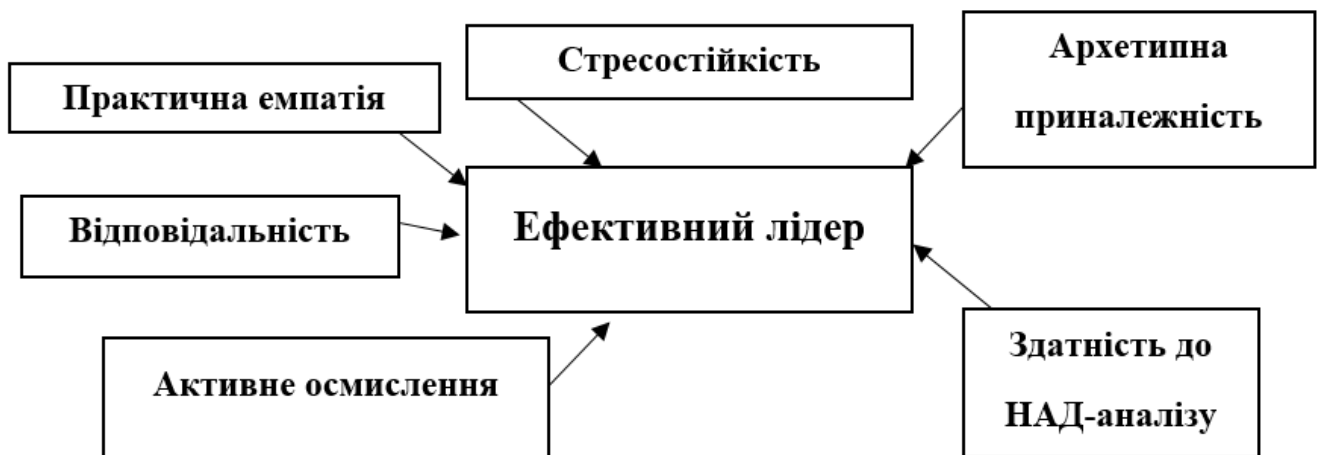


Рис. 1.1 Модель ефективного лідера

Отже, особистісні риси ефективного лідера, розкриваються наступним чином:

1) Практична емпатія – розуміється як необхідна властивість та професійна компетенція, якою ефективний політик повинен володіти. Це результат розуміння індивідом принципів соціальної інженерії та особистісний феномен, що виступає одночасно як щось свідоме, усвідомлене поряд із несвідомими, тенденційними проявами.

2) Стресостійкість – важлива особистісна властивість, наявність якої забезпечує самореалізацію та якісне виконання лідером обов’язків. Маючи розвинуту здатність до стресостійкості, суб’єкт, наділений лідерським статусом, здатний до більш якісного прояву інших індивідуальних властивостей.

3) Відповідальність – ефективний лідер проявляє відповідальність насамперед орієнтуючись на потреби соціуму та на домінуючі цінності мікро або макро соціокультурного середовища (де він є лідером).

4) Активне осмислення – це біологічно детермінована, когнітивна здатність індивіда, яка дозволяє володіти ефективними навичками саморегуляції та видатними здібностями до соціально-політичної та особистісної аналітики.

5) Здатність до Над-аналізу – розвинута здатність особи лідера щодо розуміння аспектів соціального життя та комунікації між людьми, між групами людей. Здатність до Над-аналізу означає стратегічне мислення в широких

масштабах, що визначає розвинуту здатність до якісного прогнозування подій, що впливають як на психічну організацію самої особистості лідера, так і на події відповідного соціокультурного середовища.

б) Архетипна приналежність — відповідно до позиції М. Недюхи сутність архетипів полягає у спадковості, змістових структурах притаманних етносу, колективного несвідомого та особливості його впливу на життєдіяльність соціокультурного середовища [48]. Таким чином, архетипна приналежність тут розглядається як наявність в особистості лідера глибинного сенсоутворюючого нарративу через бажання до актуалізації шляхом сприйняття себе як лідера.

Ефективність лідерства визначається тим, наскільки якісно лідеру вдається знаходити механізми взаємодії з групами. У цьому контексті варто згадати про поняття соціального договору, запропонованого Жан-Жаком Руссо, яке вплинуло на соціокультурний контекст ХХІ століття крізь призму психологічно-лідерської теорії. У сучасних наукових розвідках А. Цьоменка висвітлюються концептуальні засади положення Ж-Ж. Руссо, які в певній мірі вплинули на культурні тенденції сприйняття відповідальності лідерами [49]. Зазначається, що ця теорія вказувала на важливість розвинутої соціальної відповідальності, яка проявлялась у орієнтації при діяннях на потреби спільноти. Можна припустити те, що його ідеї - це акумульовані в колективному несвідомому потреби суспільства. У праці «Суспільний договір» Руссо проаналізував актуальний стан тогочасного суспільства, перехід від природнього стану до громадянського, та відмінність між реальним становищем і справедливістю або мораллю [50]. З психологічної точки зору це мало вплив на розуміння та сприйняття індивідами власної відповідальності в контексті лідерсько-громадської взаємодії. Ці ідеї впливали на те, як суспільство сприймало лідерів та як взаємодіяло з ними, формуючи очікування їх поведінки, рішень та відповідальності в окремому соціокультурному контексті. Важливо підкреслити, що цей період є цікавим для соціальної психології, адже перехід суспільства до нового, більш розвинутого супроводжувався зламом звичних норм. З урахуванням нових умов змінювались критерії прийнятності лідерства, підсилювались вимоги до підзвітності, а розвинута

в лідері соціальна відповідальність стала одним з ключових чинників довіри та стабільності групи. Зважаючи на зазначений контекст, доцільно звернути увагу на те, що соціальний прогрес, з точки зору суб'єктивного сприйняття групи, завжди ознаменує зміну лідера задля нововведень у співіснування суспільства [51].

Як зазначали науковці М. Ван Вугт, Р. Гоган, Р. Кайзер система лідери-послідовники є універсальною в людських спільнотах. Проте така взаємодія передбачає різні типи взаємодії між ними, на що впливають соціокультурні традиції середовищ, в яких ці люди перебувають. Особливості норм, цінностей в соціокультурних середовищах також впливають на те, через які дії послідовники сприймають прояв відповідальності лідерами [52].

Дослідниці Ю. Асєєва, К. Шалаєва зазначають, що лідер повинен розумітись на особливостях культурних норм організації. Це буде позитивно впливати на його здатність поширювати ідеї спільноти та представляти їх цінності. Така здібність до усвідомлення культурних норм спільноти буде сприяти розвитку організації [53]. Важливою лідерською особистісною рисою для окремих соціокультурних середовищ є розвинутий емоційний інтелект лідера, що буде впливати на зміну його поведінкових настанов, пошук нових методів взаємодії з групою, попри те, така розвинута особистісна якість буде позитивно впливати на пошук більш ефективних моделей управлінської взаємодії. Розвинутий емоційний інтелект у лідера завжди буде ядром формування ефективного робочого простору та забезпечення безпечного психологічного клімату. Також, така лідерська риса буде формувати більш якісні взаємовідносини у колективі. Послідовники будуть відчувати психологічну безпеку та можливість відкрито взаємодіяти з лідером, який до них дослухається.

Соціокультурні особливості регіонів формують особливі уявлення про те, яка поведінка лідера визначається відповідальною та результативною. Він задає домінантні патерни лідерсько-групової взаємодії та норми прийняттого прояву відповідальності з урахуванням традицій та очікувань групи. Як вказували науковці Г. Хен, Х. Ванг, Г. Цанг, А. Гюнот (психологічні дослідження культурних особливостей сприйняття лідера та його дій), прихильники спектру більш жорстких

культур будуть віддавати перевагу сильним лідерам [54]. З позицій психологічної відповідальності лідера, у таких традиціях, вона сприймається через здатність утримувати контроль та дисципліну. З урахуванням такого соціально прийнятного сприйняття психологічної відповідальності означена традиційна норма взаємодії може бути більш ефективною, оскільки впливає на формування дисципліни групи.

За спостереженнями великої кількості міжнародних науковців Е. Брайт, Л. Монзани, Д. Боєр та інших, існує соціокультурна варіативність сприйняття відповідальності лідера, де форми прояву лідерських дій не вбачаються універсальними, а такими, що мають контекстуальні практики лідерської діяльності [55]. Їхні спостереження вказали на важливість фактору культурної чутливості, який проявляється у зіставленні лідером його дій з нормами соціокультурного середовища. Беручи до уваги контекст організацій доцільно зазначити, що вони мають свої структури, у яких групи людей можуть мати на нижчому рівні свої пріоритетні цінності, що вказує на важливості для лідера ефективно проявляти свою діяльність з урахуванням різних підходів до кожних малих груп організації. Вони можуть мати свої особливості соціальної ідентичності, що зумовлює їх поведінку. З урахуванням таких організаційно-групових особливостей психологічна відповідальність лідера не визначається лише його статусом. Особлива увага приділяється саме тому, наскільки якісно лідер може проявляти взаємовідносини з його послідовниками, на основі чого створювати соціальну ідентичність з урахуванням ієрархічної культури організації.

У дослідженні науковців Р. Хуа, Н. Цао, М. Ган «Культурна жорсткість в організаціях: дослідження впливу формальної та неформальної культурної жорсткості на креативність співробітників» описуються дослідження у контексті жорстко орієнтованого соціокультурного середовища, де превалює суворість дотримання визначених правил у діяльності групи. Вони виділили такі джерела культурної жорсткості: формальні – правила, процедури, стандарти; неформальні – неписані групові норми, соціальний тиск, який проявляється в очікуваннях прийнятності алгоритму певних дій [56]. Визначені науковцями похідні культурної жорсткості є важливими для розуміння психологічної відповідальності лідера в

контексті соціокультурних традицій. Неформальна жорсткість може впливати на ініціативні прояви груп, тому що вони будуть схильні діяти з урахуванням групових очікувань. Попри те, ініціативність буде подавлятися через страх публічного покарання, що може бути опором до розвитку ефективності діяльності групи. Попри те, формальна жорсткість характеризується чітко визначеними правилами, що формує передбачувану взаємодію, яка спрямовує лідерську відповідальність в сторону стандартів та прогнозованих причинно-наслідкових зв'язків. Відповідно соціокультурні традиції визначають не лише форми дій лідера, а й те, за що його сприймають у соціокультурному середовищі: зміст і форму його відповідальності, неформальну підтримку чи створення прозорих умов взаємодії.

У висвітленому китайськими науковцями дослідженні Л. Луї, К. Жоу, У. Ванг, С. Жу, простежується феномен патерналістичного лідерства, який визначає батьківську роль лідера та вплив такого стилю управління на інноваційність працівників [57]. Відповідальність лідера при такій управлінській моделі визначається через фактор моральної авторитетності. Більш якісний, морально вмотивований аспект сприйняття лідера як рольової батьківської моделі може формувати у послідовників неоднорідне сприйняття їх взаємодії з лідером, який дотримується такої традиції. Орієнтація на його дії групою послідовників буде визначати морально правильні засади спільної діяльності, які у їх сприйнятті будуть більш значущими, адже патерналістичний лідер володіє більш значною авторитетністю. Варто зауважити, що така модель буде більш прийнятною у соціокультурних середовищах з розвинутими архаїчними традиціями, які змінюють батьківську роль та її вплив на особистість.

Досліджуючи роль довіри до лідерів патерналістичного стилю прояву лідерства А. Дедаганов, А. Файзулаєв, О. Абдураззаков, Д. Рахмонов, О. Закірова вказали, що такий лідерський стиль має три компоненти (авторитарний, доброзичливий та моральний), що впливає на готовність до висловлювань, у тому числі негативних думок [58]. Довіра до лідера є важливою традицією у соціокультурних середовищах, яка сприяє ефективності та знижує соціальну напругу. Вона спрямовує членів організації на сприйняття лідера, його

відповідальності через усвідомлення ними різних особистісних рис лідера. Зменшення дистанціювання лідера від послідовників також може відобразитись через етичне лідерство, де основа взаємозв'язків з групою трактується через домінуючі в соціумі морально-етичні аспекти. Етичне лідерство має вплив на підсилення етичної поведінки прибічників лідера, що за спостереженнями дослідників Х. Аль Гальбусі, П. Руїз-Паломіно, К. Уільямс підсилює їх моральну ідентичність та самоконтроль [59]. При такій лідерській традиції відповідальність проявляється не лише через етичний аспект, а і його практичними проявами. Роль етики у взаємодії між людьми може мати універсальний характер при її сприйнятті, оскільки етичні норми побудовані на моральних засадах, які орієнтуються на забезпечення безпечного простору для послідовників і орієнтацію на їх особистість. Етична спрямованість лідера буде виявляти рівень його психологічної відповідальності через готовність до дій, які будуть проявляти його соціальну спрямованість.

Можна стверджувати, що різноманітні соціокультурні середовища складаються з особливостей взаємодії між людьми на всіх рівнях співіснування. Саме тому роль лідерів в суспільствах розвивалась з архаїчних принципів у більш соціально орієнтовані, де взаємозв'язок лідера з послідовниками зміцнюється шляхом усвідомлення його відповідальності, форми прояву якої продиктовані цінностями, прийнятними в соціокультурному середовищі настановами. Проте динаміка лідерської поведінки спрямовується контекстуальними традиційно обумовленими особливостями соціальних середовищ.

Якщо говорити про традиції інших соціокультурних регіонів, то можна зазначити, що індоєвропейський, азійський та близькосхідний регіони не могли знайти єдності, вони завжди розвивались навколо архаїчних моделей співіснування класового суспільства, орієнтованого на релігійні контексти.

Протягом історичного розвитку саме ці континенти розвивались у контексті традиційних моделей та притаманній, в основному їм, моделі підпорядкування волі лідера. На це впливало багато факторів, але, з точки зору психології, варто звернути увагу саме на релігійно-соціальні моделі та традиції, частина з яких

сформувалась із взаємодії у сім'ї та іншими соціальними групами. Хоча даний фактор був і залишається фактором спільним серед соціокультурних просторів всього світу, але все ж, коли мова заходить про соціальну взаємодію у великих соціокультурних середовищах європейського та північно-американського континентів, то на формування особистості в них більше впливають людино-орієнтовані концепції, що передбачає спрямовану позицію людини на свій соціальних комфорт та психологічну безпеку та покращує соціальну ідентичність.

Забезпечення таких людиноцентричних підходів впливає на соціально-орієнтовані форми і методи дій лідерів, які проявляють відповідальність через усвідомлені практики, складовими яких є розвинутий емоційний інтелект, високий рівень усвідомлення відповідального лідерства. Наприклад, середовища, в яких більше спостерігається фактор релігійної залежності або ж фактор політичної, або партійної приналежності особистості, зумовлює уявлення себе в соціумі через призму цих тенденцій у традиції соціальної взаємодії соціуму та політиків. Формуються сталі зв'язки взаємодії, архаїчно зумовлені традиціями культурної спадщини. Можна говорити про те, що «традиція», як термін з позиції психології, розуміється як модель соціально прийнятних норм з підґрунтям соціальних настанов соціуму попереднього покоління. А отже, традиції — це те, через що можна відслідкувати та проаналізувати дії та рішення лідерів та цілих соціокультурних структур і визначити управлінські тенденції, які будуть їм більш властиві.

Отже, психологічна відповідальність лідерів у різних соціокультурних регіонах є важливим інструментом, наявність якого у свідомості лідерів суспільства, у томи числі й політиків, сприяє розвитку культури та розбудові сучасного соціуму, адже в основі є усвідомлення відповідальності перед іншими членами суспільства, вміння її сприймати і розуміти при здійсненні своїх компетенцій. У різних соціокультурних просторах простежується своє особливе сприйняття ролі лідерства, прояву відповідальності лідера через дії, які визначаються культурними традиціями.

Аналізуючи підходи особливостей відмінності форм прояву психологічної відповідальності у контексті соціокультурних традиції доходимо висновку про те, що соціокультурні традиції задають вектор форм прояву лідерських дій. Результатом є зовнішнє сприйняття людьми лідерської відповідальності. Підходи до сприйняття відповідальності лідерів через їх дії різняться в залежності від соціокультурних традицій.

На основі проаналізованої нами наукової літератури вітчизняних за кордонних науковців підходимо до тлумачення поняття психологічної відповідальності лідера. *Цей феномен визначаєм як активну форму взаємозв'язку лідера зі своїми послідовниками через його дії та рішення, які відповідають морально-етичним засадам соціокультурного середовища та його ціннісним орієнтаціям.*

Таким чином, *психологічна відповідальність – це суб'єктивне сприйняття особою значущості власних дій та їх наслідків, рефлексивне та інтроспективне їх опрацювання, зіставлення їх з моральними цінностями у контексті інтернальної атрибуції.* Цей складний особистісний конструкт може виявлятися, як у соціально конструктивній, так і в соціально деструктивній формах.

1.3. Феномени соціокультурних середовищ: психолого-управлінський аспект

Соціокультурне середовище – це соціальний світ, що оточує людину і визначає соціально-психологічну і духовну атмосферу епохи, а мікро соціокультурне середовище представлене сім'єю, друзями і організацією, у якій функціонує індивід. Контекст соціокультурних середовищ вводить свої корективи у структуру та наповнення моральних цінностей лідера та відзеркалюється у формах прояву його психологічної відповідальності. Особливо гостро це проявляється у кризові для суспільства періоди. В умовах довготривалої масштабної російсько-української війни відбуваються зміни у ціннісно-смісловій сфері лідерів, як от переосмислення культурної приналежності, розвиток нових ідей щодо форм організації життєдіяльності будь-якого соціокультурного

середовища, переоцінка власної відповідальності щодо збереження конкретного соціокультурного середовища.

Представникам будь-якого соціокультурного середовища властиві загально прийняті норми, особливості свідомості, світогляду, патернів поведінки, релігійної філософії та особливостей існування культури взаємодії, суспільного устрою і інші норми, які виникають у організаціях та інших різних формах людської взаємодії. Соціокультурні середовища можуть мати як соціальні межі, так і географічні. Науковиця Н. Чугреєва вбачає соціальне середовище як чинник економічного, політичного, соціального, культурного розвитку суспільства в цілому, окремих його соціальних груп [60].

Питання особистості в суспільстві та багатогранності її проявів були у полі зацікавлень багатьох науковців. Дослідження стосувалися, зокрема, процесів розвитку та адаптації людини в соціальному середовищі (Ж. Піаже та ін.), активізації особистісного потенціалу (І. Мурашко, Л. Грень та ін.), а також професійного становлення особистості (Д. Міллер, В. Моляко та ін.). Аналіз впливу мережевих та інформаційних технологій на соціальну ситуацію, їх роль у сучасному суспільстві представлений у працях Ж. Бодрійяра, Г. Дебора, У. Еко, Н. Лумана. Вивчення основних форм діяльності в інтернеті та потенціалу комунікацій міжособистісної взаємодії відображено в дослідженнях Дж. Гелбрейта, М. Кастельса, Д. Рісмена, М. Маклюена та інших [61].

Загалом, соціокультурні середовища впливають на формування особистості та можуть розкривати колективне несвідоме. Отже, певні ідеї та ідеологічні уявлення набувають сенсу через простір культурних явищ. Іншими словами, психіка людини адаптується під сучасні значущі норми та ідеологічні концепції нації, держави, етнографічної чи соціальної або субкультурної групи.

Оскільки психіка за своєю суттю є багатшаровим явищем суб'єктивного сприйняття об'єктивної реальності, то вона здатна самостійно генерувати нові сенси для індивіда, який імплементує їх у суспільну площину. Як наслідок, такі індивідуалізовано-утворені нові сенси у контексті групи сприяють формуванню стійких уявлень про досвід минулих поколінь та сьогодення. Відповідно тому в

людини формується сприйняття себе у житті та в цілому, вибудовується формат її взаємодії з навколишнім середовищем, що впливає на формування ідентичності.

Першим науковцем, який досліджував проблему ідентичності на концептуальному та термінологічному рівнях, був В. Гумбольдт. Термін «ідентичність», як наукова категорія, набув поширення завдяки роботам Е. Еріксона. Він розглядав ідентичність як процес, пов'язаний з тотожністю людини і культури, до якої вона належить. Ідентичність дослідник сприймав як суб'єктивне відчуття тотожності і як результат усвідомлення своєї належності до певної соціальної групи, які викристалізовувалися за допомогою протиставлення існуванням інших груп [62].

Соціокультурне середовище це суспільне явище, яке діє на всіх рівнях людського та колективного буття. Його визначними ознаками є як розвиток культури через інтеграцію сучасних інтернаціональних тенденцій, так і адаптації архаїчного суспільного устрою, який продиктований стійкими особливостями культури. Тобто мова йде про культурну спадщину, основними аспектами якої є традиції, релігійно-політичні віяння, історичний досвід середовища, засади його існування. Прикладами культурних утворень є регіони, країни, групові об'єднання та субкультури.

Науковцем Н. Тюхненком, визначення «соціокультурне середовище» також розглядається крізь призму загальних макроекономічних характеристик, до яких відносять суспільно-політичний устрій, специфіку виробничих і соціальних процесів, систему виробничих відносин, емоційні та матеріальні умови життєдіяльності людини [63, с.143].

Загалом, соціокультурне середовище варто розглядати як суспільний феномен, який поєднує сприйняття індивіда та об'єктивну реальність, яку формує людська діяльність. Психологічно людям важливі маркери, за якими ховається осмислення тих чи інших моментів, адже людській психіці властиво постійно розвиватись і перебувати в різних контекстах. Саме тому, соціокультурні середовища формують стереотипні уявлення та образи, які здатні інтегрувати досвід здобутків груп людей у простір особистісний.

Так А. Сливінський зазначає, що починаючи з древніх суспільних утворень, об'єднання людей завжди мали спільні ідеї та ціннісні орієнтації. Саме тому пошуки нових сенсів, на основі яких групується спільнота буде супроводжувати психічне буття кожної окремої людини. Культура та особистість мають істотну єдність, в якій людина одночасно об'єкт і суб'єкт культурної діяльності, також культура визначає зміст та форми вияву потреб, пріоритетів та преференцій як окремої людини, так і суспільства загалом [64, с.264].

Загалом культурними маркерами були продукти певного часу, яким суспільство надавало особливих сенсів, та які б збігалися, насамперед, з релігійно-моральними нормами суспільства. В певній мірі, таку суспільну проекцію можна окреслити терміном «поведінкова фетишизація». У цьому контексті Д. Бойчук зазначає, що фетишизм як доволі давнє явище – це віра в надприродні властивості предметів, яким приписується особлива надприродна сила або вплив. Ці предмети, так звані фетиші, можуть бути як природного, так і штучного походження [65]. Поведінкова фетишизація крізь науково-психологічну призму може описувати явище, коли окремі форми поведінки, дії чи ритуали набувають надмірно завищеного значення, стають самоціллю і сприймаються, як особливо цінні або визначальні, незалежно від їхньої реальної функціональної чи адаптивної ролі.

У соціально-психологічному вимірі фетишизм виникає, коли суспільство або група надає певним моделям поведінки символічного значення, що перевищує їх практичну корисність (демонстративне дотримання певних звичок чи норм як маркування статусу «свого», «близького мені»). У широкому сенсі, поведінкову фетишизацію варто аналізувати як когнітивно-емоційний процес, у якому значення поведінкового акту штучно підсилюється до символічного чи ритуального рівня, що може впливати на формування ідентичності, міжособистісних відносин, групових норм і світосприйняття.

Важливою складовою соціокультурного середовища на думку О. Бойко є менталітет, який віддзеркалює взаємозв'язок, залежність і доповнюваність трьох основних компонентів:

1) соціокультурного, який відтворює життєдіяльність суспільства, як носія менталітету у його духовних, релігійних, економічних та політичних вимірах, охоплюючи всі сфери суспільного життя;

2) психологічного, що передбачає смислову диференціацію, що відображає особливості психосфери та формує національний характер певної соціальної спільноти;

3) цивілізаційного, який є необхідною складовою національного менталітету, оскільки смислова взаємодія цивілізаційних та культурних чинників визначається динамікою культурно-цивілізаційного розвитку. Відтак цивілізаційна орієнтація постає матрицею соціокультурного розвитку народу загалом, включаючи його ментальні особливості [66].

Отже, менталітет варто окреслити як систему світогляду, яка розвивалась протягом історичного розвитку суспільства. Феномен менталітету простежується в здатності суспільства відтворювати погляди на світ, буття в притаманний їм спосіб. Також, важливо згадати про ціннісні орієнтації особистості, які притаманні членам суспільства тієї чи іншої культури. Необов'язковим є повноцінне відтворення індивідом системи цінностей культури. Різні культури мають свою основну систему цінностей, яка, зазвичай, виступає як тенденція до певного розвитку особистісного та соціального спрямування. Феномен соціокультурних середовищ також містить в собі елемент ціннісних орієнтацій, які О. Коханова визначає як систему стійкого ставлення особистості до навколишнього світу та самої себе. Також, вони мають форму непохитних настанов на різні цінності, які притаманні моральній або духовній культурі суспільства [67].

У контексті цінностей можна згадати видатну школу досліджень крос-культурних середовищ, наукову основу яких сформували Ф. Стродтбек та Ф. Клакхон, що досліджували і кристалізували теорію базових людських цінностей у кроскультурному середовищі. Ними були визначені загальнолюдські проблематики, які притаманні різним культурам та зроблені наступні базові припущення:

- існування обмеженої кількості проблем, які є спільними для людей, та для яких народи мають знайти рішення;
- при варіативності підходів до їхнього розв'язання, діапазон вирішення є обмеженим;
- альтернативи всіх можливих рішень притаманні всім суспільствам будь-коли, проте їм надають перевагу в різній мірі [68].

Узагальнюючи концепт кроскультурних середовищ можна зауважити, що існування різноманітних культур передбачає відмінності у ставленні до проблем, які постають перед культурою. У сукупності це означає широке поєднання історико-соціального розвитку суспільства з встановленими традиціями буття культури. Розбираючи поняття соціокультурних середовищ варто вказати, що воно розкриває елементи існування соціуму та соціальну орієнтацію індивідів, які реалізуються через традиції та наративи існування в контексті соціокультурних середовищ.

У підсумку можна говорити про формування у майбутніх поколінь з різних культурних просторів навичок зберігання своїх культурних норм і традицій, а також входження в глобальний контекст через систему міжнародних відносин та міжкультурної взаємодії. Ці фактори є вагомим для соціокультурної життєздатності та розвитку суспільств. Цьому також сприяли наслідки Першої та Другої світових воєн. Попри те, що основні воєнні дії відбувались переважно в європейському регіоні, то післявоєнна культура у ньому стала поштовхом до реалізації колективних способів мирного врегулювання та взаємодії між іншими культурами.

Так, П. Горностай констатує, що серед таких елементів міжрегіональної взаємодії є насамперед формування основних юридичних підходів до прав людини та громадянина, що стало універсальним підґрунтям у житті кожної сучасної культури. Попри те, у соціокультурному середовищі існує несвідома колективно прийнята модель впливу на розвиток індивіда в культурному середовищі, як історична пам'ять, яка охоплює колективний досвід різних поколінь, що формує

основу для самоусвідомлення та самоідентифікації великої групи і тісно пов'язує її з поняттям групової (соціальної, національної, етнічної) ідентичності [69,с. 71].

У сьогоденні найвпливовішими країнами, за винятком Китаю, є ті, які змогли протягом тривалого часу вдало модифікувати свої вже існуючі культурні норми та вибудувати соціокультурні діалоги, які не можливі без прийняття норм мультикультуралізму як елементу наповнення середовища різними думками, що сприяють розвитку країни.

Необхідно зазначити, що феномен «Голівуду» у США є прикладом формування загальнодоступного попкультурного середовища, контекст якого розуміють різні групи людей, незалежно від їхніх вірувань та світосприйняття. Явище попкультури, полягає в інтеграції напрацьованих роками способів формування ефективного соціального діалогу, який простежується через витвори культури, серед яких, наприклад, кіно. Саме такі соціальні простори зумовлюють формування важливих образів у житті людей, які впливають на їх ставлення до світу, самоідентифікацію, проєкцію ідеалів, норм, ціннісних орієнтирів через вже доступні моделі рольової поведінки.

Живучи в епоху інтернету, соціуми стали складнішими. Цьому сприяв розвиток цифрових технологій та вільний доступ до ознайомлення зі світом через інтернет, що впливає на можливість ознайомлення з різними рольовими моделями, які можна інтегрувати в собі. Така вседоступність до ознайомлення сприяє гнучкості формування нових культурних норм та підлаштування старих в сучасний стан соціумів. Сучасна людина не обмежується лише традиціями й перебуває під постійним впливом нових тенденцій. Вони викликають важливі соціальні дискурси, які породжують нові правила вже сучасного суспільства, що переважно орієнтуються на саму особистість.

Лідерство – це феномен, який є вагомою частиною кожного соціуму та вимагає від лідерів певних розвинутих особистісних якостей. Від усвідомлення наслідків рішень лідера залежить розвиток як держави, так і соціокультурного середовища в цілому. За поглядами науковців воно може бути конструктивним або деструктивним [70]. Загалом, на землі існує безліч соціокультурних середовищ,

особливості існування та розвитку яких залежать від регіону та груп, які належать до того чи іншого середовища. Саме ж поняття соціокультурного середовища включає чимало аспектів, починаючи від культурних особливостей, закінчуючи соціальними нормами та стандартами співіснування людей в ньому. Важливу роль завжди буде відігравати особа лідера, яка є провідником груп та суспільним орієнтиром.

Загалом, важливість феномену лідерства в суспільстві та культурі особливо гостро проявляється у разі посягань на культуру та соціально-прийнятні устої того чи іншого соціокультурного середовища, оскільки такі моменти об'єктивно відчуються як екзистенційно загрозливі для комфортного існування. Саме в таких випадках відбувається суспільна мобілізація навколо протидії загрози. Оскільки люди істоти соціальні, то без встановленої чіткої ієрархії буде важко забезпечувати потреби соціокультурного простору, як важливої складової життя групи. Саме тоді лідер має особливо чітко відчувати тенденції потреб і очікувань, щоб стати тим, хто буде ключовою ланкою для життя культури та суспільства.

Основний критерій лідерства – це відповідальність, тому важливо зазначити, що така особистісна якість лідера не обов'язково може бути притаманна в побутовому житті. На думку дослідників М. Сулфей та Н. Сенан ключовим моментом є те, щоб відповідальність перегукувалась з лідерськими професійними компетенціями. Оскільки кожен індивід може поєднувати у собі ряд протиріч, які стосуються психічних особливостей, тому лідерство саме по собі не може існувати без групи. Якщо ж людина безпідставно вважає себе лідером, то це може свідчити, наприклад, про ефект Данінга Крюгера, коли не усвідомлюючи своїх обмежень особа не шукає зворотнього зв'язку для цього підтвердження та вважає себе компетентною [71].

Саме тому взаємозв'язок відповідальності з лідерством є беззаперечним. Беручи на себе певні лідерські обов'язки перед суспільством, важливо розуміти значущість власних дій та рішень, оскільки їхні результати безпосередньо впливатимуть на існування групи (соціокультурного середовища), представником якої є лідер, або ж на суспільні, культурні норми та принципи, які визначають

певний контекст відносин людей між собою. У цій площині важливим також буде фактор культури, який попередньо визначає основні концепції життя певного середовища.

Загалом, у просторі акумулюють уявлення про те, що буде цінним для соціокультурної групи, та на що під час своєї діяльності має опиратися лідер, (тенденції та принципи, притаманні соціуму; готовність представляти інтереси групи безпосередньо чи через систему ціннісних екзистенційних чинників, переконань, притаманних тому чи іншому соціокультурному середовищу). Питання соціальної відповідальності завжди буде актуальним, особливо коли мова йде про зміну суспільних тенденцій в політичному просторі. Сьогодні цим питанням займається значна частина науковців, зокрема: С. Банченко, Л. Бобко, Н. Коновчук, І. Процик, О. Романська, Г. Католик, Т. Харченко та інші [72]. Доцільно звернути увагу на те, що саме соціальна відповідальність у галузі управління є доволі значимою, оскільки персонал організації впливає на результати діяльності, незалежно від напрямів її роботи, наприклад, соціальної, політичної чи економічної.

При детальнішому розкритті особливостей соціально-психологічної відповідальності лідерів соціокультурних груп варто звернути увагу на ключові пункти: культуру та регіон, оскільки регіони – це території, розташовані у різних частинах світу. Вони можуть акумулювати різні, навіть кардинально не схожі, суспільні культури. Такий самий принцип може застосовуватись до суспільної культури держав, які населені різними соціокультурними групами, найбільшими з яких є етнічні та релігійні.

Вагомою складовою прояву соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп можна вважати асертивність, яка за спостереженням науковиці К. Чулкової з точки зору психології розглядається як здатність індивіда захищати свої права, висловлювати власну думку, виражати емоції, діяти впевнено та при цьому не порушувати права інших осіб та брати на себе відповідальність за власну поведінку [73]. Така яскраво виражена здібність індивіда, на якого покладаються важливі суспільні очікування, буде завжди

виділяти таку особистість у конкурентній групі, що позитивно вплине на тенденції підтвердження його домінантності у соціальній ієрархії та структурі. У результаті чого його вчинки та висловлювання будуть вважатись більш значущими та впливовими. Тобто розвинута асертивність буде краще сприяти формуванню уявлення членів організацій та соціокультурних груп щодо професійної компетентності лідера. Також сам концепт лідерства в ідеалі має мати сильний зв'язок із зрілою особистістю, яка через розвинуту асертивність може інтегруватись, підлаштуватись або ж адаптуватись в спілкуванні, управлінні та пізнавальній активності.

На думку І. Камінської та Х. Сторожук відповідальність за власні рішення, емоційна стабільність та внутрішня стійкість формує більш якісне самосприйняття та навколишніх людей, персоналу, працівників організацій. У сукупності ці фактори формують асертивність, є її показником, результатом чого буде орієнтація на досягнення цілей без шкоди для інших людей, що підвищить ефективність емоційної взаємодії та комунікації [74].

Узагальнюючи, можемо дійти висновку, що асертивність, як важливий елемент лідерства та соціально-психологічної відповідальності сприяє формуванню більш якісного зв'язку з різними соціальними групами та покращенню корпоративної культури або ж управлінської діяльності.

Соціально-психологічна відповідальність лідерів складається одночасно з умінням брати відповідальність за себе, групу в якій та особа є лідером, та ефективно співпрацювати з нею попри негативні фактори та тенденції у взаємодії. Також відповідальність лідера може бути як стійкою особистісною рисою, так і сформованою якістю, яка розвивалась внаслідок професійної діяльності або ж волею випадку. Такі фактори паралельно доповнюють і здатність до асертивності, більш конкретні практичні форми якої дослідники Т. Комар, В. Синюк зобразили так:

- асертивність реалізується через низку поведінкових навичок;
- уважне вислуховування співрозмовника з розумінням його потреб;
- чітке формулювання своїх намірів і сприяння їх реалізації;

- аргументована і спокійна реакція на критику;
- здатність відкидати неприйнятні судження без особистісних оцінок [75,ст. 41].

Соціальна відповідальність лідерів організації та соціокультурних груп буде найбільш активно проявлятися та відчуватися іншими людьми завдяки постійному прояву лідерських якостей через визначені вище положення. Також, аналізуючи навколишній простір на практичному рівні, люди можуть стикатися з певними сумнівами стосовно того, наскільки певний лідер кваліфікований або ж дійсно зможе виконувати покладені на нього зобов'язання та відображати суспільно очікувану реакцію. Вагомим елементом такої реакції має бути її прогнозованість, яка буде позитивною в очах суспільства або членів організації, що утверджуватиме індивіда як лідера.

Наукове охоплення концепту психологічної відповідальності лідерів організації сприяє кращому розумінню процесу взаємодії людей у суспільному житті та в більш якісному сприйнятті розуміння менеджменту в організаціях. Особливу увагу варто приділити не тільки особистісним якостям лідера, його готовності брати на себе відповідальність, а й відчувати соціальні або управлінські особливості, результатом чого буде більш ефективне управління та розвиток внутрішньо-організаційних відносин. Також соціально-психологічна відповідальність — це певний принцип, що ніби обумовлений соціальним лідерським статусом, який, у свою чергу, визначає місце такої особи в ієрархічній структурі того чи іншого суспільства та соціокультурної групи.

Відповідно, при прояві моделей, які сприймаються як здатність приймати рішення та бути відповідальним, регілійні та суспільні лідери є більш вільними у своїх діях, ніж лідери організацій, тому що їхні послідовники залучені в різноманітні сфери діяльності та не знаходяться постійно в єдиній корпоративній культурі. Наприклад, політики при своїх рішеннях мають керуватися не тільки певними юридичними типовими нормами, а й очікуванням певного результату від суспільних груп, які взаємодіють між собою в рамках поселення, села, міста, області. Рішення лідерів соціокультурних груп сприймаються більш вразливо, тому

що вони відповідають за ширші напрями і важчі рішення, які впливають на діяльність держави та суспільства.

Разом з тим, варто віднести до особливої категорії лідерів соціокультурних просторів відомих суспільних активістів та релігійних діячів, оскільки їхня діяльність сприймається більш толерантно суспільством [76]. Активісти групують навколо себе однодумців, впливають на формування суспільної думки та публічно (переважно ефектно) звертають уваги на недоліки тих чи інших державних устав або організацій, що може зашкодити ефективній діяльності останніх, або, навпаки, така акцентована увага на недоліки їхньої діяльності буде стимулювати покращення діяльності установ.

Отже, особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп насамперед у відповідності лідерських рішень з суспільними та внутрішньо-організаційними вимогами. Лідерство саме по собі, як психологічний феномен найбільш ефективно поєднується з психологічною відповідальністю особистості, особливо коли мова йде про соціальну відповідальність. Орієнтуючись на напрям людиноцентризму світові тенденції лідерства орієнтуються на соціальну взаємодію, суттєвим елементом якої є розвинута соціальна відповідальність. Вона визначається діями та рішеннями, які відповідають очікуванням людей з цінностями того ж суспільства або корпоративної культури. Лідери організацій та соціокультурних груп при здійсненні своєї діяльності в певній мірі мають відповідати суспільним стандартам та очікуваному рівню відповідальності, асертивності та здатності приймати рішення, в тому числі з урахуванням думки інших, якщо йдеться про підвищення ефективності або покращення соціально-трудова умов.

На думку Г. Філіпчук, лідер, зберігаючи суперечливі особистісні характеристики є тим, хто має суттєвий вплив на суспільні процеси, долю людей. Питання психологічного феномену лідерства впливає на інтереси, моральну складову, мотивацію людей, характер формування (стихійний, спонтанний, організований), соціально-психологічні архетипи, політичний і ідеологічний світогляд [77]. Також, науковець Р. Сопівник виокремлює серед різновидів

лідерства розподільне, яке окреслює ініціативну групу, члени якої розподіляють функціональні обов'язки та здійснюють частину лідерських повноважень [78]. З точки зору психології соціокультурні середовища вимагають від лідера наявність насамперед комунікативних навичок та здатності до подолання бар'єрів викликаних опором до змін, несприйняття норм іншої культури та її стереотипізації. Лідерська культурна інтелігентність, як зазначають К. Ченгере та М. Бекеле, буде сприяти покращенню результатів в організації [79].

Відповідно, комплекс особистісних психологічних особливостей у лідерів є питанням набутих протягом його особистісно-суб'єктного розвитку у культурі. Науковцями Н. Дін Ден Хартог і Х. Аннебель Де Хоог було здійснено глибокий аналіз феномену кроскультурного лідерства. Автори визначають, що лідерство є соціокультурним процесом, який не можна пояснювати виключно універсальними моделями, оскільки воно формується у взаємодії з конкретними соціокультурними контекстами. Водночас акцентовано, що сприйняття ефективного лідера значною мірою залежить від соціальних норм, ціннісних орієнтацій та очікувань, притаманних конкретним культурним спільнотам [80].

Аналізуючи поняття соціокультурного середовища, його зв'язок з лідерством варто орієнтуватись на невід'ємності цих факторів один від одного в контексті їх сильного зв'язку між собою, який об'єднаний у фізичному просторі, соціальній залученості, соціальній ієрархії. У науковій статті С. Метьюс, Т. Келемен, М. Боліно здійснено огляд впливу індивідуальних рис послідовників та культурних цінностей на ефективність лідерських практик. Автори вказують на важливість цих контекстуальних змінних, оскільки вони можуть суттєво модифікувати результати лідерської діяльності. Науковці звертають увагу на те, що риси особистості послідовників, зокрема з п'ятифакторної моделі (велика п'ятірка), можуть виступати модераторами у відносинах між лідерськими стилями та результатами діяльності. Наприклад, високий рівень свідомості та відкритості до нового досвіду може посилювати ефективність трансформаційного лідерства, тоді як низький рівень цих рис може знижувати позитивний вплив лідерських практик [81].

Науковці зазначають, що культурні орієнтації, такі як індивідуалізм чи колективізм, можуть змінювати сприйняття та реакцію на різні стилі лідерства.

Соціальне схвалення дій та рішень лідера є основною ланкою, яка сприяє більш продуктивній діяльності групи, а відповідно, контекст запитів, які потребують врегулювання постійно змінюється або ж за новоутворених умов може бути стійким. У науковій статті «Лідерство в ідентичності, соціальна ідентичність, безперервність та благополуччя на роботі під час COVID-19» науковців К. Хеннінг, А. Хаслам, К. Отто, Н. К. Стеффенс проаналізовано вплив лідерства на основі соціальної ідентичності на продуктивність та благополуччя працівників під час пандемії COVID-19. Група науковців у своєму дослідженні звернули увагу на те, що підтримка і відчуття соціальної ідентичності в організації сприяє підвищенню продуктивності та може запобігати загрозі здоров'ю. На такі результати може впливати ініціативність лідера [82].

Важливою стратегією лідерства у кризових історичних моментах було обрано організацію спільних заходів, підтримки комунікації та взаємодії між членами команди, з урахуванням спільних цінностей та норм. Отримані наукові результати повною мірою сприяють розумінню важливості соціальної ідентичності як вагомого елемента у будь-яких групах людей, яким в цілому притаманна дезорієнтація. Саме аспект відчуття спільності в уявленні членів груп буде сприяти більш продуктивним діям. Таке твердження відображене у дослідженні Л.-С. Гусман-Родрігес, А. Аріскурен-Елета, Т. Агарвала, М. Борнай-Баррачіна, щодо індивідуальних характеристик впливу на ефективність роботи мультикультурної команди та ролі лідерів і членів команди, яким було зафіксовано те, що члени команд вбачають у згуртованості ключовий фактор для досягнення високої ефективності, водночас лідери акцентують увагу на адаптивності [83]. Ці відмінності у сприйнятті якостей впливу на ефективність роботи в команді вказують на розмежування сприйняття ситуацій зі сторони лідера та членів команди, що частково пояснює те, що лідерам притаманно орієнтуватись на гнучкість задля досягнення задовільного результату.

Індивідуальні характеристики, зорієнтовані на гнучкість у взаємодії тим чи іншим способом є найбільш ефективним інструментом лідера в контексті міжкультурної групи. В сукупності, вказані пріоритетні цінності будуть називатись такими через ефективність результатів. Тобто йдеться про соціальне навчання, при якому лідер орієнтується на цінності соціокультурного середовища.

Важливість мультикультурних груп, якими наповнені соціокультурні середовища та переваг мультикультурних команд для організації описана в багатьох наукових працях, у яких виділяли:

- переваги в інноваціях [84];
- конкурентоспроможності [85];
- організаційної відданості [86];
- покращення процесу прийняття рішень [87];
- розв'язання проблем [88].

Питання наукового пізнання лідерства в контексті мультикультуралізму, який є вагомим фактором розвитку особистості і її світогляду, займалась велика кількість науковців. Зокрема Д. Камберленд, А. Герд, М. Алагараджа, С. Керрік стверджують, що вагомою навичкою лідера в сучасному мультикультурному середовищі є вміння спілкування з людьми, представниками різних культур, оскільки це сприяє досягненню кращої результативності [89].

Як вже згадувалось раніше, питання соціальної ідентичності сприяє розвитку групової динаміки, що позитивно впливає як на результативність завдань, так і на взаємний обмін цінностями, що доповнюють культурну єдність. Однією з визначних теорій лідерства в культурному середовищі є соціально-ідентична теорія лідерства Л. Гоу, Л. Сонг, Г. Женг і Б. Ліу, згідно з якою успішність лідера визначається його здатністю стимулювати групи осіб, уособлювати групову ідентичність, як наслідок, формувати відчуття спільності та гордості [90]. Така соціокультурна тенденція позитивно впливає на самосприйняття особи лідера та підвищує загальне залучення у роботу.

На думку представників азійської психологічної школи С. Байрактар, Г.Карасау, А. Дастьмалх'ян, Х. Кабасакаль соціальний та національний контексти

можуть по-різному впливати на особистість лідера та зумовлювати особливості сприйняття лідерських стратегій. Соціальний контекст у межах кожної країни відіграє значну роль у формуванні організаційних культур та лідерських уподобань [91]. Проте, національний контекст та організаційна культура в межах одного регіону можуть по своєму визначати ефективне лідерства та його практики. Ця теза додатково підтверджує багаторівневість соціокультурного контексту та залишає простір для сприйняття лідерства в мікро соціокультурних середовищах навіть в рамках однієї країни, як великого соціокультурного ареалу.

Поширення цінностей, в тому числі і погляд на лідерство та впливу домінуючих культур, може розглядатись за науковим спостереженням П. Акалійскі через вертикальну дифузію, де цінності поширюються зверху через структури ЄС та гібридизацію, коли цінності поширюються горизонтально завдяки інтенсивній комунікації між країнами [92]. Взаємодія через європейські інституції поступово зменшує культурні розриви і водночас підкреслює необхідність враховувати культурну специфіку країн при євроінтеграції. Натомість, країни, які не інтегруються в ЄС, тяжіють до культурного консерватизму. Відповідно сучасні тенденції вказують на мультикультуралізм, як один з елементів позитивного впливу на стійкий розвиток економічно-політичної культури.

Культурні орієнтації, на думку Ф. Дейч та Ц. Вельцер, виходячи за рамки національних контекстів, постійно циркулюють між подібними соціокультурними ареалами через систему глобальної міждержавної комунікації [93]. Від цього залежить формування особистості лідера, яке відбувається через врахування більш прийнятних, соціально схвалених лідерських тенденцій та обраного вектору діяльності.

Суспільно-політичний устрій різних країн формує певні уявлення, установки, соціальну орієнтацію, уявлення влади залежно від своїх постулатів. В основному поділяються демократичні устрої, які відкриті до прогресивних гуманно-орієнтованих процесів та авторитарні, де домінує система колективізму над особистістю. В останніх просторах лідери, лідерські інституції мають ознаки притаманні авторитарної особистості. Подавлення волі супротиву існуючій системі

та агресивне нав'язування архаїчних цінностей і соціальних моделей є візитівкою закритої культури з орієнтацією на минуле, що визначає колективне сприйняття суспільством засад існування та бачення ролі особистості в «системі».

Згідно з психодинамічною теорією авторитарної особистості, яке було впроваджене засновниками неофройдизму В. Райх, Е. Фромм, авторитарна особистість страждає від почуття свободи, загубленості у складних соціальних ситуаціях та самотності. Її потреба у самоствердженні не може знайти виходу у демократично-орієнтованій соціальній діяльності, тому вона наслідує харизматичних лідерів та соціальні групи, які мають авторитет [94, с.199]. Таким чином, психологічно подавляються прояви демократизму, які в уявленні особистості, яка розвивалась за таких умов, є відхиленням від норм та цінностей, що віддаляє від колективної спільності.

Національні культурні орієнтації як сукупність тенденцій норм та цінностей, наприклад, індивідуалізм/колективізм можуть визначати патерни поведінки людей.

Так, науковці С. Аталай і Г. Солмазер на прикладі дослідження культурних норм в період кризи, звернули увагу на те, що культура суспільства моделює реакції на зовнішні подразники [95]. Тому такий принцип варто розглядати і через аспект, де норми суспільства впливають на лідерські рішення в кризові моменти. У кризових випадках від лідерів соціумом очікується сукупність певних дій для протидії загрози. Як показують результати дослідження впливу лідерства на суспільства К. Франсен, Д. МакЕван, М. Саркар, здатність лідера ініціювати соціальні зв'язки та консолідувати людей зможе впливати на формування психологічної безпеки [96]. Таким чином, лідер проявляє високий рівень соціально-психологічної відповідальності, оскільки відтворює передбачувані дії на стабілізацію ситуації.

1.4. Особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів соціокультурних середовищ у європейських країнах

Соціокультурний взаємозв'язок управлінської діяльності з лідерством та психологічною відповідальністю можна назвати дзеркалом суспільно схваленої

очікуваної поведінки лідерів, що впливає на їхні рішення та поведінку. Розглядаючи цей взаємозв'язок як сукупність явищ, які впливають на особистість та цілі групи, можна стверджувати, що вони здатні формувати навколо себе суспільний та культурний фундаменти, які можуть не поєднуватись між собою або ж мати незначний вплив на самого індивіда, який, з урахуванням будь-яких обставин при особистісному та соціальному розвитку, відчуває на собі соціальні та культурні впливи, основою яких є культура, її відмінність, цінності та історичні чинники.

Соціально-психологічну відповідальність лідерів можна інтерпретувати як передбачення ризиків та активного створення механізмів, які підтримують культурну гармонію [97]. Європейський регіон має розвинуту культуру спільності, як зазначає К. Грабчак, їх цінності існують поміж етнічних, національних та загальнолюдських. [98, с. 91]. Ключову роль в системі єдності цінностей європейського соціокультурного простору відіграє правова система демократично орієнтованого вектору. Діячі світських та демократичних країн вимушені при своїй діяльності на соціально-політичні виклики орієнтувати свої рішення під загальноприйнятими нормами, насамперед дотримання прав людини та громадянина і забезпечення цих прав. Політичний менеджмент, який формує тенденції цінностей соціокультурного середовища зосереджений на балансі очікуваних державних змін суспільством та відповідність міжнародним угодам [99].

Демократичні лідери, як зазначалось раніше, більш схильні до повної відповідності ліберальним морально-зобов'язуючим стандартам, що вказує на ставлення до власної ролі як такої, що має характер звітування та усвідомлення результатів своїх дій та рішень, міру вагомості обов'язку перед суспільством. Крім того, лідерам соціокультурних груп демократичного типу притаманно розподіляти відповідальність з тими, хто не має владних функцій, залишаючись при цьому центральною фігурою, на яку послідовниками покладають очікування. Лідер буде вимушений відповідати за свої дії, адже така особистість має особливі зобов'язання, які в основному проявляються через систему публічних реакцій щодо своєї неправоти або здатність сприймати потенційні ризики, як члена групи та

відповідати за дії своїх послідовників. Такі орієнтири впливають на наявність стійких рольових моделей для представників різних соціокультурних груп [100].

А. Мартинов зауважує, що в культурній парадигмі постмодернової епохи акцент зміщується від матеріальних потреб до постматеріальних цінностей, серед яких знання, мови, символи, норми, артефакти та стиль життя [101]. Ця теза збігається з теорією інтелектуальних потреб Інглхарта, про яку писали дослідники Т. Петерсон та К. Толлефсон, який наголошує на тому, що після досягнення матеріальної безпеки, розвитку матеріалізму, суспільство переорієнтовується на самоактуалізацію і самовираження, емансипацію, свободу та якість життя [102, с.347]. Проте різкі соціальні трансформації, зокрема економічна невизначеність або політичні кризи, що в сукупності впливають на особистість, її психічну стійкість та переоцінку ситуації та переосмислення суспільної ситуації, скоріш за все спровокують конфлікт цінностей між поколіннями або соціальними групами.

У ліберальних ареалах постматеріалістичні лідери демонструють ареалах орієнтацію на важливість моральних питань у політичних дискусіях, що часто породжує орієнтацію на соціокультурні аспекти, прихильниками яких за словами науковців М. Генн, Дж. Слоум, А. Нунес, є ініціативна молодь, що позитивно сприймає активізм та його прояви. Молоді європейці, «ліві космополіти» та екологічні активісти, демонструють яскраві прояви постматеріалістичних цінностей. Отже, їм притаманні погляди на більш гуманне та справедливе суспільство, що орієнтує їх на соціальну справедливість та політику перерозподілу [103, с.724]. Такі групові тенденції наводять на думку про зміну цінностей у бік постматеріалізму у соціокультурних групах молоді.

Описані вище зміни характеризується повтором у кожного наступного покоління. Це наводить нас на думку, що соціокультурні групи європейського регіону, по суті, є першим постматеріалістично орієнтованим ареалом у контексті лідерських та суспіль значущих ціннісних дискурсів. Прийняті різними соціокультурними групами спільні ціннісні орієнтації впливають на діяльність організацій, які при своїй діяльності орієнтуються на прояви соціально-психологічної відповідальності.

Дослідження науковця П. Цегледі вказує на те, що країни з високим рівнем постматеріалізму є економічно розвинутішими демократичними суспільствами, які демонструють схильність до політики економічної свободи, прозорості, захисту приватної власності та лібералізації ринку. Проте, автор зазначає, що у час домінації постматеріалістичних цінностей, ставлення молоді до ринку менше, ніж у старшого покоління та молода генерація більше орієнтується на аспекти рівності демократії ніж її ліберальним ознакам [104].

Постматеріалістичні цінності, які орієнтуються на суб'єктивний добробут та орієнтацію на гуманізм, формують потенціал для більш ліберальних економічних практик, але їхня значимість посилюється при гармонізації суспільних інститутів та політичної культури. Це підкреслює складність взаємодії цінностей і соціально-економічного середовища. У розумінні послідовників європейських лідерів такі цінності є значущими. Оскільки соціокультурні групи є складовими економічного простору, то наявність постматеріалістичних цінностей у сприйнятті індивідів можуть зумовити здатність лідера краще розуміти суспільство, його настрої та бути більш очікуваним. Важливою складовою мобілізації соціокультурних груп є релігійна основа. Відповідно до досліджень Т. Целі, особи з більш традиційними релігійними цінностями демонструють консервативні позиції, тоді як менш релігійні чи світські громадяни відстоюють ліберальніші підходи. При цьому автор підкреслює, що у різних європейських країнах моральний аспект, який тісно вплетений у зв'язок держава-релігія є різним, культурні цінності влилися в контекст країн за фактором їх домінуючої релігії [105]. Відповідно різні аспекти ціннісно-культурних уявлень суспільств Європи вплинули на переоцінку морально-суспільних понять та на дискусії, які стосуються окремих питань буття людини. Результатом цього є становлення прогресивних рухів, ключовою ознакою яких є панівні демократичні погляди.

Таким чином, поляризація залучення громад, націй, груп в релігійні наративні контексти формує різне ставлення суспільства до культурних нововведень, ініціаторами яких є їхні лідери, які за статусом мають відповідати вимогам сталого розвитку або збереженню консервативних підходів до своєї

лідерської діяльності. Такі контексти мають враховувати новий суспільний стан, який орієнтується на ліберальні прагнення та перевагу індивідуалізму над стійкими нормами. Постматеріалістичні цінності, як зазначав І. Ламоро при дослідженні культури молодого «зеленого» електорату Німеччини, займають визначне місце в електоральній динаміці, оскільки дають значний ресурс молоді, яка активно залучається до підтримки партій, які просувають соціальні реформи, підтримуючи тенденцію розвитку постматеріалістичних цінностей, що в сукупності стає загальноєвропейською тенденцією [106]. Така орієнтація вказує на спільність європейських соціокультурних груп у сповідуванні постматеріалізму як визначного фактору соціуму європростору.

Суспільні настрої в культурі, які орієнтовані на людину, пропонують все новіші моделі суспільного розвитку, серед яких є концепція мультикультуралізму, які тісно укорінилась в європейському просторі. Попри те, це провокувало ряд громадських дискусій. Як зазначають С. Гудман і Х. Аларіан, погляди на питання мультикультуралізму різняться у різних країнах. Так, вони зазначають, що одним із способів пом'якшення конфліктів між внутрішніми та зовнішніми групами є мультикультуралізм, як визнання та акомодация етнокультурного різноманіття суспільств. Попри те, вони наголошують, що покращенню групової ідентифікації та залученню в суспільство мігрантів буде сприяти збереження культурних особливостей та доступ до інституційних послуг останніми [107]. Як вказує О. Филик, мультикультуралізм викликає масу суперечок суспільства різних країн [108]. Витоками суперечностей насамперед є питання адаптації до нової культури та вміння інтегруватись у соціум з уже наявними цінностями, які людина набувала в тих національних соціокультурних середовищах, з яких перемістилась.

Сучасним європейським лідерам соціокультурних груп притаманно мати психологічну готовність до сприймання ідеї інших спільнот того ж культурного ареалу та їх інтеграцію з цінностями їхніх послідовників. Це може викликати моральну, особистісну дилему, у результаті якої лідерські дії орієнтуються на прийняття морально правильних та суспільно значущих ідей, при намаганні зберегти ціннісну ідентичність послідовників. При яскраво вираженому

політичному плюралізмі цінностей ЄС, як зазначають Б. Волтхіс, Б. Крум, А. Олеарт, П. Оверрім, в цього соціокультурного середовища немає ідентичності [109]. Різні, залежно від країни простору ЄС, підходи до вирішення проблем беруть початок насамперед від національних інтересів, що може бути наріжним каменем у високо функціональному мультисередовищі.

Характеризуючи європейське соціокультурне середовище як систему багаторівневого управління, науковці М. Хеннен, М. Фладерере, Ф. Молс, Д. Фрей вказують на розвинуту здатність осіб в цьому середовищі підтримувати об'єднання Євросоюзу, що виражається сукупністю проявів сприйняття спільної ідентичності [110]. Лідери цих середовищ, розуміючи культурну орієнтацію на велику спільність та об'єднання у випадку кризи, насамперед орієнтуються на підсиленні спільної ідентичності, що, як вказує І. Глейбс, знижує міжгрупову ворожнечу та сприяє формуванню довіри [111]. Попри те, у лідерів транскультурних соціокультурних груп, простежується тенденція до використання парсипативного стилю лідерства, що зменшує ціннісні конфлікти між членами спільноти, формує відчуття безпеки та є вагомим механізмом інтеграції «іншої» за цінностями особи [112]. В сукупності, підхід лідера до відкритого діалогу має позитивну тенденцію до поширення та підкріплення своїх ідей через збільшення послідовників, які особистісно, психологічно мають розуміння того, що їх почують, а отже, приймуть.

У дослідженні в освітній сфері європейського соціокультурного простору, науковці Е. Папалої, А. Баласі, Г. Іорданідіс, дослідили, що етичне лідерство, визначними елементами якого є доброчесність, щирість та чесність сприяє зберіганню довіри при напрузі між універсальними нормами та локальними традиціями, що вказує на роль етичності як вагомого фактору лідерської стійкості [113]. Таке наукове пізнання дозволяє розбирати особистість лідера саме через вибрану ним модель взаємодії, яка є характерною для ареалу Європи. Для соціокультурних європейських утворень різного рівня питання етики тісно пов'язане і з правовою культурою. Як вказує В. Юрченко, етико-правова культура формується поступово та включає в себе елементи моральної культури – совість, честь, правдивість, почуття власної гідності та доброту [114]. Як вже було

зазначено, етика та мораль є важливими елементами, в тому числі і для лідерства. Оскільки при виникненні суперечностей у взаємодії людей, найбільш ефективним способом регуляції буде етичний підхід. Лідерство уособлює в собі значущі для людей ознаки культури. Лідерські вчинки на думку О. Винославської та М. Кононець оцінюються з моральної сторони в будь-якому соціокультурному просторі, відповідно здатність лідера регулювати рівень етичності своєї діяльності має бути внутрішнім фактором, який буде сприяти уникненню морально сумнівних дій, що має культивуватись назовні [115]. Оскільки структурною частиною особистості є ціннісні орієнтації, то їх розуміння дає можливість передбачити здійснення людьми/групами певної діяльності, яка сприяє реалізації задоволення інтересів та потреб, які вказують на спрямованість їх поведінки, що сприяє об'єднанню людей, оскільки набір цінностей, які засвоює індивід у процесі соціалізації йому передається через досвід перебування в суспільстві [116]. Так і формуються соціокультурні групи, які незалежно від їх ареалу мають доволі широкий спектр, що вказує на універсальність цього феномену.

Все ж, європейський простір відзначається з-поміж інших культурною єдністю, вагомим елементом чого є ціннісна орієнтація на дотриманням прав людини і дотичними до того поглядами спільної історії, цінностей демократії та свобод людини, громадянина, релігійною, національною, мовною, інтеграцією різних культур. Беручи до уваги контекст сфер впливу соціально-психологічної відповідальності лідера, соціокультурні групи у Європі ми розмежували за такими критеріями (від наративно-орієнтованих для особистості до суспільно-побутових), що зображено на таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Тип соціокультурної групи та особливість
соціально-психологічної орієнтації лідерства**

Соціокультурна група	Приклад	Особливість соціально-психологічної орієнтації лідерства
Етнічно-національні групи	Баски (Іспанія, Франція), турецька діаспора (Німеччина),	Лідерство орієнтоване на збереження ідентичності, культурної спадщини, інтеграцію та захист прав меншин

	українська діаспора (Канада)	
Історично-регіональні групи	Скандинавські суспільства, Великобританія, Шотландія, Балкани, Центральна, західна, східна, північна, південна Європа	Лідерство враховує історичні традиції, регіональну ідентичність, прагнення до збереження або модернізації суспільних практик
Релігійні групи	Римо-католики/Грекокатолики (Україна), католики (Польща), православні (Греція), єврейські громади (Франція, Бельгія)	Лідери виступають духовними авторитетами, акцентують морально-ціннісні орієнтири та підтримку спільноти
Професійно-організаційні групи	Профспілки, Бізнес середовища.	Лідерство часто колегіальне, базується на компетентності, інноваційності та здатності представляти інтереси групи
Гендерно-вікові групи	Руси за права жінок, молодіжні організації, студентські ради, ЛГБТQ+ спільноти.	Лідери мобілізують групу для боротьби за рівність, прав та суспільне визнання, наголошуючи на солідарності.
Соціально-політичні групи	Екологічні рухи, правозахисні організації Медичні групи (Червоний хрест)	Лідерство харизматичне та мобілізаційне, орієнтоване на зміну суспільної думки й політики.

Особливістю наукового дослідження та поділу цих груп в контексті їх розмежування є те, що соціально-психологічна відповідальність лідерів цих груп вимагає різного підходу до моделей лідерства. В одних соціокультурних групах орієнтація буде на захисті ідентичності, основних соціально прийнятих засад співіснування, в інших - необхідність до трансформацій (див. табл. 1.1).

У площині соціально-психологічної відповідальності вагомою для стійкої лідерської позиції є здатність до відкритої управлінської діяльності. Найважливішим аспектом лідерства варто вважати психологічну відповідальність, яка продиктована особистісним розвитком людини та культурним простором, в якому вона росла та розвивалась. Як зазначає В. Бондаренко «особистісні засади відповідальності одночасно виступають її детермінантами, серед яких провідне місце посідають самостійність, упевненість у собі, інтернальний локус контролю, мотивація досягнення та рівень домагань індивіда» [117, с. 267].

Саме елемент соціальної адаптації є важливим чинником, який сприяє покращенню самоусвідомлення через взаємодію екстернального характеру від індивіда до суспільства. Науковиця С. Баранова звернула увагу на характеристику динаміки відповідальності за К. Маєр-Абіхом. Згідно його теорії є наступні типи відповідальності:

1) відповідальність за себе, що орієнтована на минуле, тому що відповідати за діяльність можна по завершенню;

2) відповідальність за іншого та інше, що орієнтована на майбутнє, тобто на діяльність, яку ця відповідальність має спрямовувати, при збереженні відповідальності за себе [118, с. 147].

Ця концепція дозволяє розмежувати розуміння відповідальності як стійкої, але багатопольярної концепції, що дає змогу розглядати цей феномен не тільки як особистісний, а як такий, що необхідний у життєво-професійній діяльності індивіда. В сукупності це дає змогу краще науково проаналізувати концепцію управлінської діяльності через призму готовності індивіда до неї з його сприйняттям готовності до активної діяльності у контексті структури. Саме лідери є найбільш активною одиницею, оскільки на них зосереджена увага їхніх колег, вони першими відчують на собі певний культурний, соціальний, професійний тиск, якщо не відповідають очікуванням щодо наданих їм управлінських повноважень.

В. Бліхар зазначає, що лідери мають відповідати цим нормам, оскільки їхня реакція на конкретні виклики має вплив на суб'єктів управління. Згаданий принцип найкраще розглядається в контексті політичного лідерства, оскільки важливим його аспектом є прагнення до влади та її прояву. Тут можна виокремити два базових підходи щодо типів політичного лідерства, серед яких авторитарні, які керуються принципом реалізації влади через примус та побудову суспільства більш архаїчного типу зі збереженням соціокультурних традицій та демократичні, де їхня реалізація влади діє через переконання та орієнтацію на суспільний діалог [119].

Щодо функцій управління, то вітчизняні науковці, зокрема Р. Калениченко, О. Остаповський, Є. Телебенева виділяють дві позиції щодо цього явища. Перша з

них – теорія управління. Вона ототожнює його з поняттями «роль», «коло обов'язків»; друга – це теорія організації, яка тлумачить його як відношення частини до цілого, у разі існування якого та зміни, частини забезпечують існування та розвиток цілого [120, с. 24]. Аналізуючи ці концепції, маємо звернути увагу на соціокультурні особливості, в контексті яких згадані вище теорії можна прослідкувати на практиці.

Культурні особливості різних соціумів формують своє сприйняття особи лідера, яке відбувається через формування психологічної відповідальності тієї особи, яка поведе за собою, а саме її готовності робити очікувані дії та реагувати на виклики в процесі управління. Задля якісної управлінської діяльності лідер має володіти внутрішньою психологічною готовністю, оскільки в ієрархічній моделі суспільства така особа займає ключову роль в побудові системи, яка працює задля спільної мети. Лідерська позиція, з погляду З. Ковальчук, також ґрунтується на здатності особистості усвідомлювати та приймати власну відповідальність, що, за необхідності, виявляється у готовності проявити лідерські якості через вольову сферу. Остання, у свою чергу, спирається на внутрішнє відчуття обов'язку та наявність певних соціальних очікувань, які визначають межі та зміст відповідальної поведінки лідера [121].

На основі проаналізованих наукових соціокультурних уявлень нами було сформовано та узагальнено поєднання явищ соціокультурних середовищ з сенсоутворювальними наративами особистості, які розвивають соціальну відповідальність лідерів. Зазначимо, що під терміном «сенсоутворювальний наратив» ми розуміємо внутрішньо особистісні орієнтації, сформовані під впливом соціокультурних особливостей, які впливають на самоідентифікацію. Запропонована нами модель під назвою «Культурно-психологічні фактори соціокультурно середовища» CPF (Cultural-Psychological Factors) може прояснити джерела психологічної відповідальності лідера в соціокультурному середовищі. Згідно з моделлю соціокультурні середовища сприяють формуванню в структурі особистості більш вірогідних стійких несвідомих конструктів, визначених культурними ознаками навколишнього середовища індивіда. Нами пропонується

поділити представлені на рисунку 1.2 несвідомі фактори на 3 рівні, де: перший рівень це лідерська самоідентифікація, другий рівень світоглядні уявлення, які формують лідерська орієнтації, третій рівень вектор розвинутих навичок взаємодії з групами.



Рис. 1.2. Модель «Культурно-психологічні фактори соціокультурного середовища»

Центром моделі є 2 пропонувані усвідомлення лідерства через:

– Сенсо утворювальні наративи – набуті патерни світогляду, які формувались особистістю під впливом культурних особливостей регіону та мають вагомий вплив на моральну складову ідентичності.

– Усвідомлення – розглядається як інтегративна психічна здатність особистості лідера до усвідомленої внутрішньої регуляції власної поведінки, що ґрунтується на інтеріоризованих соціальних нормах, цінностях і моральних

орієнтирах. Вона формується в процесі соціалізації та професійного становлення і забезпечує узгодження особистісних рішень із соціально значущими очікуваннями суб'єктів взаємодії без втрати внутрішньої автономії.

- Лідерського самоусвідомлення – свідоме розуміння своєї лідерської позиції, потенційних результатів тої чи іншої діяльності.

- Ідентифікація Стейкий набір набутих індивідом протягом свого розвитку сукупність соціокультурних рис. Здатність психіки моделювати поведінку відповідно до значущих для неї образів.

- Соціальні норми – сукупність вагомих спільно прийнятих позитивних соціокультурних цінностей групи, соціуму.

- Соціалізація – фактор попереднього залучення індивіда в суспільну взаємодію та розуміння особливостей соціальної ієрархії, взаємодії.

- Онлайн контекст – фактор інтернет простору, який формує в індивіда погляди на життя та розуміння контекстів соціально прийнятих суджень та тих, які є негативними в очах соціуму.

- Інтергрупові упередження та стереотипи - когнітивні та емоційні установки щодо інших соціальних груп.

- Крос-культурна взаємодія – сукупність психологічних особливостей різних культурних просторів, їх імплементація в суспільний контекст і взаємний вплив. Безбар'єрність культурних особливостей різних соціокультурних регіонів.

- Мультикультурна асиміляція – складова суспільств, яка проявляється в накопичені та асиміляції в соціально-культурних просторах, шляхом зміщення поглядів на трансформаційні суспільні тенденції [122].

Таким чином, протягом особистісного розвитку особа, пізнаючи світ, несвідомо охоплює моделі поведінки значущих суб'єктів і несвідомо їх відтворює задля екстернального схвалення.

Соціокультурний взаємозв'язок управлінської діяльності з лідерством та розвинутою психологічною соціальною відповідальністю становить багатовимірну систему, що формує лідерську управлінську спроможність. Лідерство як ключовий соціальний феномен посідає стабільну позицію в суспільній ієрархії, оскільки

забезпечує інтеграцію управлінських процесів у соціальний контекст. Водночас управління не може обмежуватися виключно соціальними механізмами. Воно має включати психологічні компоненти, зокрема здатність лідера усвідомлювати важливість своєї ролі у виконанні управлінських функцій.

Важливими детермінантами ефективного управління є внутрішня психологічна готовність до лідерства, здатність відповідати соціальним очікуванням, а також збереження самоконтролю в умовах стресу або критичних ситуацій. Не менш значущою є й усвідомлена психологічна відповідальність лідера за потенційні негативні наслідки прийнятих управлінських рішень з урахуванням очікуваної реакції соціального середовища. Таким чином, взаємодія між лідерством, управлінською діяльністю та психологічною відповідальністю постає як системо формуючий фактор соціально ефективного керівництва.

Лідер, проявляючи етику в діяльності, яка є формою вивіреної суспільством норм, правил, екологічної взаємодії та стереотипно позитивно прийнятими моральними цінностями, підтримує свій авторитет. Таким чином, здійснюється вплив на внутрішньо-організаційне середовище. Такі ефективні дії є проявом розвинутої соціальної відповідальності, оскільки лідер переймає на себе всі питання формування колективу.

На думку науковців А. Халід, А. Саїті, лідер своїми діями здатен адаптувати внутрішню поведінкову культуру, елементом якої була б мотивація через сприйняття соціального простору рівноправним в межах компетенцій та прийнятої ролі в структурі та справедливим стосовно всіх учасників організації [123]. Цього можна досягти саме через внутрішню лідерську здатність формувати та покращувати спільність суб'єктів своєї лідерської діяльності через систему прийнятих ним етичних, загальноприйнятих рішень, які відповідають тенденціям норм та традицій суспільного середовища та культур різного рівня, від етнічно-національної до організаційної або ж тієї, яка притаманна субкультурі.

Соціокультурні групи – спільності людей, об'єднаних своїми культурними цінностями, стилем життя, суспільними нормами, втілюють неоднорідність суспільних просторів. Психологічна соціальна відповідальність містить

компоненти індивідуалізму та колективізму, де одне пов'язане з іншим складною системою сприйняття моралі, обов'язку та етики. На думку науковців Т. Нійс, Б. Мартінович, М. Веркуйтен, людям притаманна нав'язлива ідея відчувати відповідальність ще й в колективному просторі за те, що належить їх спільноті. Це буде формувати в групі моральний обов'язок або обов'язок за те, що їм належить, відтак колективне надбання може розглядатись крізь призму визначення групової ідентичності, що буде виражатись у формі турботи за «спільне» [124].

Відтак, психологічна соціальна відповідальність буде більш розвинутою у контексті групової спільності. Такі соціальні норми будуть функціонувати на різних різних рівнях, які О. Фурман, М. Дідора та У. Христинюк у своєму дослідженні про соціальні норми назвали модусами та поділили на макро (великі соціальні груп, як нації, народи, етноси), мікро (сім'я, робочий колектив і тому подібне) середовищах та особистісному рівні (особистості з комбінаціями зв'язків в середовищі) [125]. Ці норми формують фундамент внутрішньогрупової взаємодії, сприяють соціальній регуляції, а їх порушення може призвести до дезорганізації і зниження продуктивності.

Науковці В. Донг, Л. Жонг, опираючись на теорії соціальної ідентичності та соціального обміну, вказують на те, що сукупність таких факторів, як культурні цінності, соціальні норми, соціальна відповідальність створять унікальні об'єднуючі соціальні норми, для покращення яких важливим буде відповідальне лідерство, що підтримає досягнення інноваційності у спільній справі об'єднання та позитивно вплине на працівників [126]. Зауважимо, що інноваційну поведінку в психологічному аспекті варто вважати такою, що сприяє розвитку групи, соціальному розвитку з урахуванням залучення осіб в колективну діяльність задля досягнення певної мети в екологічних, позитивно прийнятних умовах.

Соціально відповідальний HR-менеджмент виступає як ключовий посередник між лідером та поведінкою персоналу. Він включає практики, які забезпечують справедливу оцінку працівників, відкритість у комунікаціях, залучення персоналу до процесів ухвалення рішень та підтримку ініціатив. Варто зауважити роль рекрутингу як явища, що сприяє набору осіб з урахуванням їх

практичної значущості своїми потенційними діями в групі. З. Кісіль та Д. Швець вважають, що «рекрутинг являє собою перманентний, методично обґрунтований, багатоетапний і багатогранний процес реалізації взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінювання, розстановки та адаптації кадрів» [127, с. 33]. Здатність сформулювати правильний підхід до підбору персоналу організації, також є важливою здатністю лідера, якою він зможе укріплювати свій внутрішньо груповий вплив.

Відповідальному лідерству притаманна розвинута волюва сфера. Як зазначає група науковців Л. Мудрик, Д. Леві, Дж. Гавенас, У. Маоз, вивчаючи волю та систему прийняття добровільних безглузких та значущих рішень, у житті вона інтуїтивно сприймається як свідоме обмірковування, що є вирішальним при прийнятті рішення [128]. Це твердження реалізується в основах когнітивних здібностей індивідів, які впливають на процес взаємодії людини з навколишнім світом. Багатошаровість соціокультурного контексту через цінності, норми, установки, етику має вплив на розвиток інтуїтивного сприйняття домінуючих чинників особистістю, відносно неї та її переконань. Внаслідок чого у індивіда формуються певні патерни соціальної взаємодії та ідентичності, основою чого є основні культурно-соціальні фактори, які орієнтуються на прояві волі. Тобто, мова йде про те, що соціокультурні основи мають вагомий вплив на волю індивіда, як істинного прояву його прагнень та орієнтацій індивідуального розвитку.

Тенденції лідерства у Європі мають орієнтацію на суспільне схвалення дій, які сприяють тим ідеям, які захищають самовираження людини і мультикультуралізм. Сукупність різноманітних культурних просторів має враховуватись як елемент лідерської компетентності сучасного європейського лідера організації. Як стверджують результати дослідження Дж. Лу, Р. Свааб, А. Галинські, мультикультурний досвід лідерів впливає на їх навички більш ефективного керування та кращої компетенції у спілкуванні, особливо під час керівництва міжнародними, мультинаціональними командами [129].

Водночас, у різних культурних середовищах, незалежно від їх походження, прихильники однаково сприймають універсальний трансформаційний стиль

лідерства, який у науковому дослідженні А. Каза, Б. Каза, Б. Познер має такі ознаки:

- прояв ціннісних прикладів, які важливі послідовникам, їх самонаслідування;
- натхнення баченням спільного «світлого майбутнього»;
- активно самовдосконалюючись, мають готовність до духу експериментів та ставлення під сумнів статус-кво;
- дають можливості реалізації, сприяючи та підвищуючи компетентності [130].

Попри те, за результатами дослідження ними було виведено і шостий аспект, який полягає у спільності поглядів лідера-послідовника, незважаючи на їх різне культурне походження.

Це наводить нас на думку, що психологічна соціальна відповідальність лідерів є багатополлярною та орієнтується на формування, підтримку ціннісного наративу і активне залучення послідовників в спільну діяльність.

1.5. Вплив лідерів на трансформацію соціально-культурних процесів в українському суспільстві у контексті війни

Фактор воєнного стану завжди вносить свої корективи у звичне життя кожного індивіда та суспільства, оскільки має прямий вплив на формування колективного стресу. Протягом цього періоду соціум переживає стресові перепади, що відображається в його функціонуванні. Також масово відбувається переосмислення цінностей суспільства в напрямку масової допомоги один одному та силам оборони. Цінності соціуму та індивідуальні в контексті воєнного часу мають тенденцію або орієнтуватись виключно на загально підтримуючі формати взаємодії, або ж загострюють внутрішні погляди, які переважно мають дві полярності: орієнтація на перемогу над ворогом, що формує конструкти зовнішньої агресії і суспільного функціонування крізь призму тотального знищення ворогів, або ж зосередження на своїй культурі та якнайкращому намаганню зберегти її та орієнтуватись на соціально важливі потреби сил оборони. Разом з тим, друга

тенденція, притаманна виключно демократичному суспільству, та такому, яке має розвинуті громадські інституції, впливає на розбудову соціуму крізь призму розвитку інклюзивного середовища та потреб збереження ментального і фізичного здоров'я через різні вагомі громадські ініціативи.

Згідно з науковим спостереженням Н. Григорук, фундаментом ліберальної демократії розвинутих країн є такі демократичні цінності: громадянство, свобода слова, совісті, людська гідність, моральна автономія, приватність, невтручання в приватне життя, соціальний порядок та громадськість [131]. Саме такі цінності і притаманні нашій державі в політико-соціальному житті, навіть під час війни лідери мають зберігати демократичні тенденції, які не завжди відповідають таким, через фактор розвитку оборонних потреб, що часто суперечить основоположним правилам демократичного суспільства.

Уже на цьому етапі для якнайкращого проживання суспільством війни особливо вагомим фактором є здатність окремих людей в кризовому стані взяти на себе лідерську роль, яка може не тільки орієнтувати на собі суспільство, а й активно його організувати задля підтримки відчуття єдності. 24 лютого 2022 року відбулось повномасштабне вторгнення росії в Україну, що стало загрозою демократичним цінностям та впливало на висловлювання світових політичних лідерів по цій ситуації [132]. Відповідно до соціально-політичної форми існування держави, їх світові лідери поділились на 3 групи, серед яких ті, які відстоюють принципи солідарності та демократії, підтримали росію у її завойовницьких діях та третій тип - це ті, які висловлювались нейтрально саме через небажання втягуватись у політичний вектор "за" чи "проти".

Аспект політичного лідерства протягом стану війни, глобальних, державних загроз, таких як COVID-19, узагальнюючи, можна назвати як лідерство в кризових умовах, тобто таких, які істотно впливають на соціокультурне існування суспільних груп та нації, потребують їх ціннісну мобілізацію та особистісне залучення в спільні дії, націлені проти актуальної загрози.

Науковими питаннями проблеми лідерської ефективності діяльності за стресових умов займались багато вчених, які мали окрему контекстуальні інтереси,

дотичні до теми, таким чином, психологічним аспектом лідерства в умовах стресу та конфлікту займались Д. Гоулман, Р. Бойатціс, Е. Маккі, В. Красний, Н. Черниш, важливістю стратегічного керівництва та планування в умовах воєнного конфлікту П. Сенге, Дж. Коттер, С. Панченко, І. Шевченко, питанням аспектів міжнародних конфліктів, вплив міжнародних відносин та геополітичних факторів на лідерство та управління займались Ф. Фукуяма, С. Гантінгтон, О. Мельников, О. Третьякова [133].

Н. Лалуєва, та А. Гавриш описують вимоги до лідерства в кризових умовах, зазначають, що ті зводяться до їх ефективності, через здатність об'єднувати суспільство, забезпечувати стійкість організацій і спрямовувати ресурси на досягнення стратегічних цілей. [134]. Так, В. Потапенко, І. Павленко, Ю. Тищенко, С. Здіорук, В. Токман, О. Їжак, Ю. Каплан, І. Валюшко та інші українські науковці зазначають, що консолідація суспільства в умовах війни сприяє розвитку нових суспільних тенденцій та бачень, в такому стані функція культури лише зміцнилась у питанні формування громадянської та національної ідентичності. Культура сприяє усвідомленню українцями своєї розмежувальної з ворогом ідентичності та самобутності [135,с. 30].

Соціокультурні трансформації насамперед формуються з образів. Тенденція поширення українських символів, таких як Прапор, Тризуб, підтримуючі гасла українського спрямування у світі, сприяє залученню різних соціумів у контекст воюючої України. Така комунікація забезпечується лідерами, які комунікативними способами створюють символічний образ країни. Це, як зазначає С. Лі, допомагає зрозуміти ментальність та особливості України, яка має такі ж цінності і розвинуту культуру та інституції, як і країни, яким близькі такі концепції [136]. Попри те, важливою частиною повсякденного життя суспільства в воєнних умовах є екзистенційне прагнення до відчуття безпеки, орієнтації на національну єдність та гостре колективне прагнення до покращення забезпечення соціально вразливих категорій населення та осіб сектору безпеки. В таких умовах національна єдність, нові суспільні орієнтири та розвинуті наративи покращують національну

самосвідомість окремих людей та позитивно впливають на тенденцію до об'єднання заради досягнення спільної мети.

Фактор підняття морального духу – це необхідна деталь впливу на масову свідомість. Тому харизматичний тип лідерства в таких умовах є найбільш актуальним, оскільки апелює до екзистенційних переживань хаотичного суспільства, а не до ситуативних проблем, що зменшує загальну суспільну напругу під час кризи. Дослідники Л. Ванг та Р. Ванг констатують, що на початку повномасштабної війни Володимир Зеленський проявив властиву харизматичному лідеру здатність чітко висловити свою позицію, сформувавши образ народного захисника в колективній уяві [137]. Такий підхід у час війни найбільш актуальний. Оскільки іміджева складова керівництва воюючої країни формується через емоційно забарвлений контекст особистості.

Як вказує науковець А. Демчук у своїй статті про вплив президента, наш лідер попри загрозу власному життю та попри такі застереження американських спецслужб, впевнено відреагував фразою: «Боротьба тут, мені потрібна амуніція, а не поїздка». Тим самим він дав чіткий сигнал співвітчизникам та світу, що він не залишить свою націю [138]. Варто підмітити, що така стратегія є найкращою з практичної сторони в контексті психологічної відповідальності лідера, оскільки не тільки позитивно впливає на психологічний стан суспільства та підняття морального духу службовців сектору оборони, а й підвищує довіру через покращення відчуття спільної справи. Таким чином, Президент став чіткою рольовою моделлю національного опору та стійкості, що підвищило його вплив на всіх рівнях, відповідно і довіру до сказаних ним трансформаційних ідей в майбутньому. «Українське питання» стало предметом міжнародного дискусу і формування уявлення нашої країни в західному політико-культурному блоці, наративи, свіжий погляд на ідентичність українців вплинули на розвиток питань, орієнтованих на національне існування та розвиток тих галузей, які в цьому питанні відставали з точки зору побутового та наукового поглядів.

Стиль взаємодії з громадянами та світом лідера нації в воєнний стан також впливає на очільників інших організацій, які під емоційно забарвленим впливом

актуальних наративів мають сформовану чітку рольову модель, що позитивно впливає на їхню психологічну готовність до залучення безпекових та україноцентристських питань, розвитку механізмів впливу на розвиток національної ідентичності різними методами на своїх рівнях впливу. Серед таких механізмів можуть бути: формування воєнно-патріотичних заходів, орієнтування на українську класичну культуру, кіно, книги, театри, мистецтво та культура в цілому. За сукупністю обставин, в окремих людей розвивається пізнання про ті національні ідеї української культурної спадщини, на які вони не звертали увагу. Саме україноцентризм, зорієнтований на ретроспективу, у поєднанні з актуальними безпековими потребами, формує новітні контексти, відхід від стійких впливів пострадянських патернів співіснування.

Упродовж війни важливою культурною прогресією є розвиток співпраці уряду та громадських організацій. Спроби уряду залучити до співпраці громадянське суспільство наразі є більш активними у порівнянні з 2022 роком, що демонструє розвиток у прийнятті інноваційних рішень та покращення залучення громад у реалізацію проєктів роботи з різними верствами населення [139].

За сукупністю обставин та постійних потреб стабілізації соціуму під час війни, активне залучення неурядових спільнот перебиває менш ефективно державне управління. Така стратегія є далекоглядною та підкреслює важливість лідерів різних груп та їх кооперації задля досягання поставлених цілей. Така стратегія є притаманна лідерам нашої країни з початку воєнних дій 2014 року.

1.6. Теоретично-гіпотетична модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ

На основі ґрунтовно проведеного нами теоретичного аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців нами була побудована «Теоретично-гіпотетична модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ». На нашу думку, соціокультурне середовище впливає на різновекторні організаційні структури, які є затребуваними в соціокультурному середовищі. У пропонованому нами дослідженні вектор уваги був спрямований на

чотири соціокультурні середовища, а саме: політичне, бізнесу та приватних структур, науковому та суспільно-орієнтованому, що зображено на рисунку 1.3.

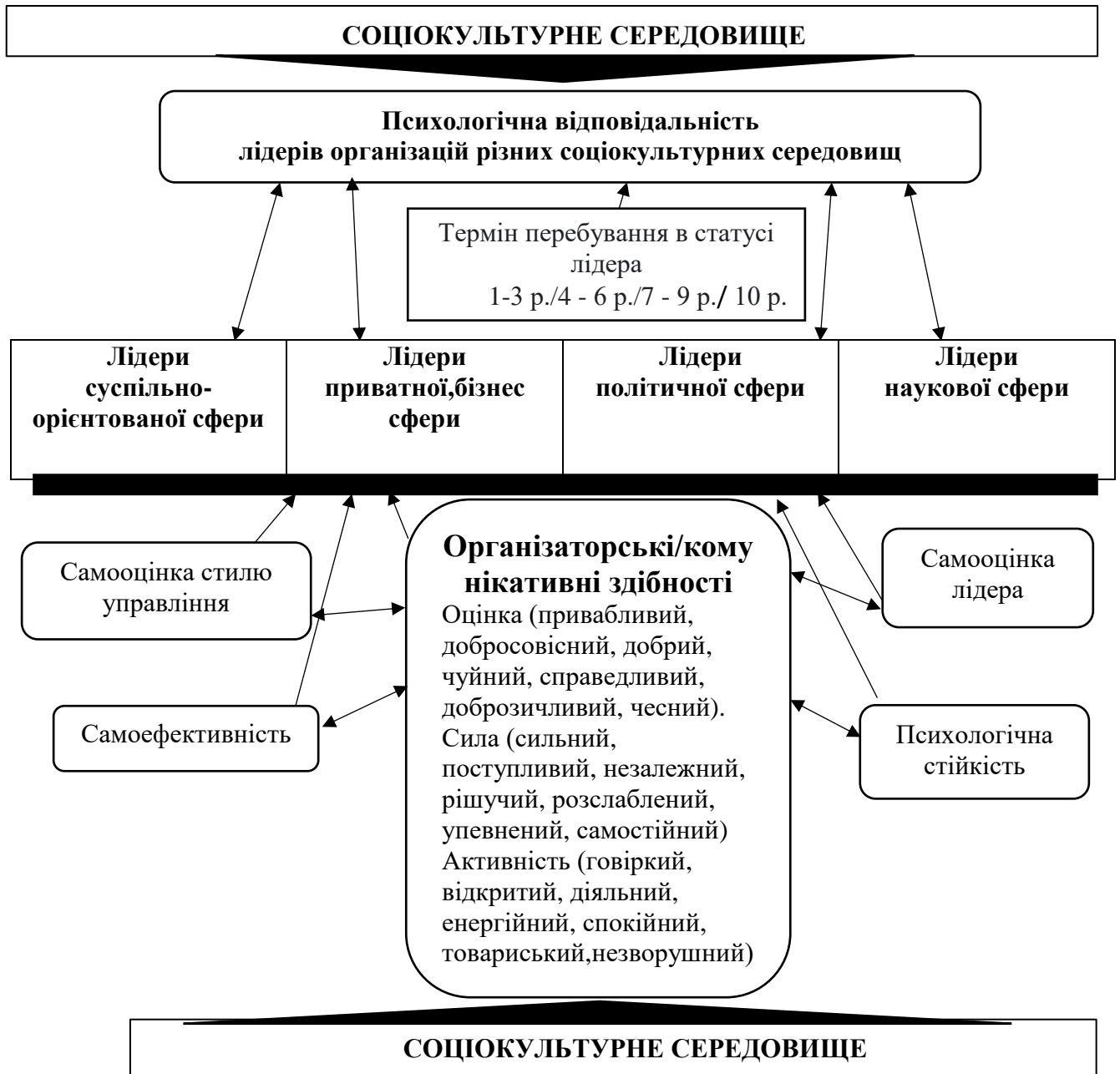


Рис. 1.3. Теоретично-гіпотетична модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ

На нашу думку, у структурі психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ наявні такі якості:

– *самооцінка лідера* – як властивість особистості до інтроспекції, рефлексії та аналізу уявлення про свою лідерську діяльність.

– *психологічна стійкість* – вміння особи стабільно реагувати на внутрішні/зовнішні загрози особистості, авторитету, діяльності, тверезо оцінювати

кризові ситуації та вміння до конгруентності, яка за словами науковців Л. Помиткіної та Е. Помиткіна розуміється як рух людини до пізнання себе та свого внутрішнього досвіду [140]. Стійкість вкрай необхідна якість особистості лідера, оскільки її прояв може позитивно впливати на тенденцію діяльності групи та виражати впевненість. Вітчизняна дослідниця Г. Лазос, аналізуючи резильєнтність (психологічну стійкість) визначає цей процес через 3 формуючі етапи: контакт з загрозливими подіями або факторами ризику; активацію факторів захисту та їх контакт з факторами ураження; становлення резильєнтності [141]. Психологічна стійкість – це необхідна навичка, яка може також сприяти наявності підвищених соціальних навичок, як елемента важливих ознак сучасного лідера.

– *самооцінка стилю управління* – важлива інтегративна якість, яка визначає домінуючі моделі до підходів організацій здійснення лідерської діяльності. Оскільки лідерство є формою прояву впливу на людей/групи, то воно потребує різних, високо розвинутих комбінацій особистісних властивостей особистості. Різновиди стилів управління можуть формуватись з тенденцій особистісних орієнтацій та особливостей соціокультурних середовищ. Варто зазначити, що залежно від зовнішніх викликів та обставин, які стають перед організаціями різних соціокультурних середовищ, стиль управління лідера може змінюватись задля прояву найбільш ефективної реакції рішення. Попри те, як зазначають В. Томах, Т. Дорошенко та ін., стиль управління все ж варто вбачати як стійку індивідуальну якість. Тому що, вона визначена специфічними характеристиками індивіда і виражає особливості взаємовідносин лідера з людьми, технологію прийняття рішень [142].

– *самоефективність* – багатопрофільна характеристика, яка поєднує в собі регулювання поведінкових стратегій та когнітивні переконання індивіда щодо спроможності впливу на управлінські процеси. Як зазначала О. Креденцер, професійна ефективність розглядається як переконання людини в своїй здатності до успішного виконання професійних завдань [143]. Самоефективність може адаптуватись до змін соціальної динаміки. Вона є важливим елементом саморегуляції, при якій лідер аналізує не так власні здібності, як можливості їх

реалізації. У різних соціокультурних середовищах панують інші уявлення про ієрархію, моделі влади, правила взаємодії, та бачення лідера. У культурах з ціннісною орієнтацією на групу і соціальне залучення лідерська ефективність найбільш якісно вбачається у вміннях координації групових процесів і підтримці соціальної згуртованості та залучення людей у спільну діяльність. Натомість в інших соціальних середовищах культура, яка визначає орієнтацію на лідерську діяльність, ефективність буде визначена сукупністю ефективних особистісних рис лідера. Самоефективність не є сталою рисою. Її варто розглядати як результат взаємодії попереднього досвіду, актуальних умов діяльності та соціальної підтримки, наявної в організаційному середовищі.

– *організаторські/комунікативні здібності* – необхідні лідерські якості, наявність яких позитивно впливає на діяльність у групі та формування образу лідера. Соціокультурним середовищам важливо мати осіб, які можуть бути уособленням їх цінностей та засад функціонування, грамотна організація процесів підвищує ефективність групової роботи та позитивно впливає на психо-емоційний стан групи. Від обраного вектору організаційних дій залежить подальша групова діяльність та визначення пріоритетів роботи організацій. Лідер при правильно підході формування ефективних процесів взаємодії підвищує продуктивність інших людей та сприяє утвердженню свого лідерського авторитету поміж різних груп.

Попри те, відповідно до нашої теоретичної гіпотетичної моделі, психологічна відповідальність лідерів організацій розвивається та проявляється через якості означені вище протягом їх особистісно-професійного лідерського розвитку.

Основою цієї моделі нами вибрані мікро соціокультурні середовища, які впливають на розвиток особистості лідера та розвиток його психічних лідерських властивостей і здібностей, здобутих протягом особистісного та професійного розвитку. Мікро соціокультурні середовища, в яких буде досліджуватись відповідальність лідера склали:

1. *суспільно-орієнтоване* середовище з ознаками високої самоорганізації та властивості групи до формування спільності навколо потреб і бажань суспільства.

Основою такого роду соціокультурного середовища є молоді люди та розвинуте громадянське суспільство у політичному контексті. Лідери цього соціокультурного напрямку в більшій мірі орієнтуються на суспільне благо та людиноцентризм, аніж на виконання поставлених завдань. Оскільки дане середовище визначне своєю орієнтацією на суспільні цінності, воно є найбільш впливовим в трансформаційному контексті суспільств. Оскільки акцент робиться на інноваційності та орієнтації на тенденції у культурі.

2. *приватні, бізнес середовища* – соціокультурні утворення, які орієнтуються на досягання заробітку. В основному, групи в цьому середовищі орієнтуються на внутрішню організаційну діяльність та формування чітко визначеної ієрархічної, переважно вертикальної моделі. Лідерство в цій сфері орієнтується на розвиток прагматичності та центруванню відповідальності на конкретних особах, які мають проявляти та володіти високою результативністю. Визначною рисою приватного/бізнес соціокультурного середовища є його вагомий вплив в суспільний розвиток через наявність великої кількості матеріальних ресурсів. Саме приватні, бізнес середовища формують економічну стійкість ареалів існування суспільств та забезпечують розвиток інноваційних сенсів та цінностей. Проте основною метою лідерів в цих середовищах є структурування бізнес процесів задля досягнення матеріальних атрибутів. Такий контекст впливає на потребу лідерів реагувати на культурно–ціннісні орієнтири соціуму задля репутаційної безпеки, а не через розвинуту здатність до соціальної відповідальності;

3. *наукове* середовище визначає орієнтацію на сталий розвиток суспільств шляхом теоретичного та практичного наукового та дослідницького внеску. Лідерами в цьому середовищі стають за значні науково-практичні досягнення, метою яких в основному є суспільний розвиток. Визначною рисою середовища можна вважати високий рівень прагнень зовнішнього одобрення та застосування запропонованих наукових рішень. Попри те, організаційні аспекти наукового середовища тісно вплетені в бізнес та суспільно-орієнтованих середовищах, що робить його найбільш унікальним в контексті напрямів діяльності;

4. *політичне* середовище націлене на діяльність з великими групами людей. Формування нових цінностей та трансформаційних ідей у суспільстві. Визначними особливостями цього середовища можемо вважати різносторонність поглядів його представників та активне долучення до формування і розвиток держави. Вони є особливо значущими під час війни, оскільки представники цього соціокультурного середовища активно популяризують Український воєнний контекст та супротив російській агресії як в середині країни, так і за її межами.

Висновки до розділу 1

Психологічна відповідальність є складним психологічним явищем, яке передбачає здатність людини усвідомлювати результат своїх дій та бути відповідальною, як перед собою, так і перед соціальним середовищем. Цей складний особистісний конструкт може виявлятися, як у соціально конструктивній, так і в соціально деструктивній формах. Багаточисельні вітчизняні та зарубіжні наукові розвідки щодо психологічної відповідальності розглядають її, як багатовимірне явище особистості, яке може проявлятися по-різному, на що впливають як соціальні так і внутрішньо особистісні фактори. Психологічна відповідальність також розглядається як усвідомлена готовність індивіда до прояву власних рішень та вчинків. Наукові візії вбачають її як психологічний механізм, який забезпечує передбачення поведінки, стабільність при взаємодії та зрілих способах реагування. Структуру психологічної відповідальності складають взаємопов'язані компоненти, серед яких: когнітивний – як усвідомлення норм, ролей та прогнозування наслідків; ціннісно-мотиваційний, який розкривається через прояви соціальної відповідальності як предиктора дій, що орієнтуються на суспільство та його цінності; емоційно-вольовий – як здатність до саморегуляції та рефлексії; поведінковий – як реалізація виконувати та рефлексивний як здатність до самоаналізу рішень.

Таким чином, розглядаємо психологічну відповідальність як суб'єктивне сприйняття особою значущості власних дій та їх наслідків, рефлексивне та інтроспективне їх опрацювання, зіставлення їх з моральними цінностями у контексті інтернальної атрибуції.

Розкрито також феномен соціокультурного середовища – як психолого управлінського аспекту. Зазначено, що цей феномен, у якому функціонує людина, визначає соціально-психологічну і духовну атмосферу епохи, а мікро соціокультурне середовище представлене сім'єю, друзями і організацією, у якій взаємодіє індивід. Характерними ознаками соціокультурного середовища є його традиції та норми, які впливають на розвиток сприйняття соціуму особистістю та її відповідних поведінкових тенденцій. Психологічна відповідальність лідерів у різних соціокультурних середовищах є суттєвою передумовою, яка сприяє розвитку культури та розбудові сучасного соціуму. У різних соціокультурних просторах простежується особливе сприйняття ролі лідерства та проявів відповідальності, які визначаються культурними традиціями.

З'ясовано, що лідер – це суспільно значуща особа, яка володіє здатністю впливати на суспільство та здійснювати трансформаційний вплив. Кожному соціокультурному середовищу притаманні спільні норми та цінності, особливості світогляду, особливості релігійно-філософських уявлень, моделей поведінки та характерних ознак культурної взаємодії та організації суспільного життя. Характерними ознаками для соціокультурних середовищ є інтеграція норм та цінностей суспільних тенденцій зі збереженням архаїчних культурних візій. Лідери в соціокультурних середовищах при здійсненні своєї діяльності відштовхуються від суспільних очікувань. Для підвищення ефективності діяльності групи, лідер повинен враховувати думку її членів задля покращення соціально-трудова умов. Для ефективного управління лідеру варто враховувати умови його соціокультурного середовища та формувати колективну ідентичність, що буде сприяти більш ефективному подоланню криз та згуртованості команди. Розкрито особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів соціокультурних середовищ у європейських країнах, де домінуючою цінністю є розвинуте сприйняття соціальної відповідальності. З'ясовано, що соціально-психологічна відповідальність європейських лідерів проявляється у всесторонній підтримці управлінських практик, що націлені на людину центричні погляди та концепцію постматеріалізму, який є спільно прийнятим у різних соціокультурних групах.

Лідерські практики зосереджені на досягнення узгодженості цінностей представників інших соціальних та мультикультурних груп. Психологічна відповідальність у європейському лідерстві також проявляється через розвинуту толерантність до міжкультурної взаємодії, яка сприяє спільному розвитку спільнот. Проведено наукові розвідки соціокультурних середовищ лягли в основу запропонованої авторської моделі «Культурно-психологічні фактори соціокультурного середовища». Запропонована модель систематизує ряд суспільно-особистісних ознак, які впливають на розвиток соціальної відповідальності лідерів. Розкрито вплив лідерів на трансформацію соціально-культурних процесів в українському суспільстві в контексті війни. З'ясовано, що лідерство в кризовий період набуває особливого значення, а воєнний контекст впливає на зміну світогляду людей. Лідери, помічаючи тенденцію до об'єднання українського суспільства навколо культури, власними діями стимулюють розвиток національної ідентичності та популяризацію української культури.

Розроблено теоретично-гіпотетичну модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, що систематизує соціально-особистісні, професійні якості лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, які впливають на їх рівень психологічної відповідальності. Запропонована теоретично-гіпотетична модель передбачає дослідження наступних особистісних феноменів: терміну лідерської діяльності так хронологічного віку респондентів, самооцінки лідера, психологічної стійкості (резильєнтності), самооцінки стилю управління, самоефективності, комунікативних та організаторських здібностей тощо. Наведені вище особистісні феномени можуть впливати на стійкість проявів психологічної відповідальності лідерів організацій в політичному, науковому, суспільно-орієнтованому та приватному бізнес середовищах. Отримані теоретичні положення стали методологічною основою для побудови програми емпіричного дослідження психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, що представлено в розділі два.

Список праць автора за результатами першого розділу [41; 51; 99; 100; 116; 122]

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛІДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ РІЗНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ СЕРЕДОВИЩ

2.1. Організація та етапи проведення емпіричного дослідження

У емпіричному дослідженні взяли участь багато різних респондентів, кожен з яких безпосередньо проявляє лідерські здібності в організаціях. Вибірка у повній мірі відповідає основним принципам проведення якісних та сучасних експериментальних досліджень, серед яких:

- добровільна згода учасників дослідження;
- збереження конфіденційності респондентів;
- досягнення внутрішньої/зовнішньої валідності;
- досягнення репрезентативності вибірки;
- чітко сформована гіпотеза, мета та завдання дослідження.

Проведене дослідження має високий рівень наукової та практичної значущості отриманих результатів у зв'язку з:

- якісно підібраними апробованими класичними методиками;
- достатнім колом респондентів;
- різновидом організацій та соціокультурних середовищ;
- якістю респондентів, які займаються практичною лідерською діяльністю.

Організація проведення дослідження склала 6 етапів:

- I – формування гіпотези, мети та завдання дослідження;
- II – формування онлайн-анкети та підбір психодіагностичних методик під потреби емпіричного дослідження дисертації;
- III – проведення емпіричного дослідження (збір та опрацювання даних);
- IV – обробка даних та аналіз отриманих результатів дослідження;
- V – проведення формувального експерименту;
- VI – підведення підсумків та інтерпретація даних емпіричного дослідження.

Для отримання даних на базі ретельно відібраних методик, необхідних для проведення емпіричного дослідження, було використано онлайн-додаток «Гугл

форми». Спосіб опитування в інтернет просторі вибраний у зв'язку з практичністю дистанційного онлайн-інструменту та через особливості проведення досліджень за умов воєнного стану та фактору війни. Дистанційний формат опитування орієнтується для отримання даних від респондентів у стані їх повної готовності до проходження дослідження в умовах відчуття безпеки, що потрібно для досягнення внутрішньої валідності. Зауважимо, що респонденти в повній мірі були проінформовані у меті проходження опитувань та знали його часовий інтервал, необхідний для проходження і змістове наповнення методиками.

Отже, вибірка складається з 171-го респондента, які за допомогою проведення експертного оцінювання в їх спільноті були визначені як потенційні лідери. Всього попередньо було опитано 263 особи. Досліджувані станом на проведення опитування згідно дисертаційного дослідження проявляли лідерські здібності в організаціях різної спрямованості, серед яких:

- наукова сфера на базі: Львівського державного університету внутрішніх справ, Міжрегіональної академії управління персоналом «Мауп», Львівського національного університету імені Івана Франка Університет Івана Франка, національного університету «Львівська політехніка», Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького, Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького;
- суспільно-орієнтована орієнтованому – ГО «Католицька освіта», ГО «Розвиток Громади», ГО «Український інститут дитячо-юнацької психотерапії та психологічного консультування», Відділення асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад», на базі структурних підрозділів Львівської обласної військової адміністрації, ГО «СД Платформа», Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Студентська республіка», міжнародна благодійна організація «Карітас України», БФ «Право на захист»
- політична – представники молодіжного крила партії «Європейська солідарність»;

- приватні/бізнес середовища – ТОВ «Ромус поліграф», компанія «Ензим», компанія «Хлібром», компанія «Окко», компанія «Майола».

Для реалізації поставлених завдань та перевірки висунутих гіпотез було обрано комплекс психодіагностичних методик, який відповідає структурі запропонованої моделі психологічної відповідальності лідерів різних соціокультурних середовищ (табл. 2.1). Він охоплює три взаємопов'язані рівні – внутрішньоособистісний, ресурсний та контекстуальний. Такий добір інструментарію дає змогу, з одного боку, дослідити індивідуально-психологічні характеристики, що становлять основу феномену психологічної відповідальності лідерів, з іншого, – виявити ресурси особистості та вплив професійного середовища на прояв і наслідки цієї особистісної властивості. У табл. 2.1 подано систематизований перелік методик із зазначенням того, які саме показники вони дають змогу дослідити.

Таблиця 2.1

Комплекс психодіагностичних методик

Рівень моделі	Методика	Що вимірює	Якості лідерів організацій згідно теоретично-гіпотетичної моделі
Внутрішньо-особистісний	Авторська анкета	Термін лідерської діяльності, самооцінювання професійної відповідальності, відповідальності у житті, самооцінювання лідерства, термін перебування в статусі лідера, вік	Термін лідерської діяльності, самооцінювання професійної відповідальності, відповідальності у житті, самооцінювання лідерства, термін перебування в статусі лідера, вік
	Самооцінка стилю управління (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник)	Особливості управлінської поведінки людини	Самооцінка стилю управління

	Самооцінка лідерства (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник)	Актуальний рівень прояву лідерства у спільній діяльності	Самооцінка лідерства
	Особистісний семантичний диференціал” (Ч. Осгуд)	Активність, сила, оцінка особистісних якостей	Самосприйняття поведінки, аналіз соціальних настанов, особистісних сенсів (вольові якості, екстравертованість-інтравертованість, самосприйняття)
	Діагностика комунікативних і організаторських здібностей (КОЗ-2)	Оцінка рівня вираження соціальної компетентності	Організаторські, комунікативні здібності
Ресурсний	Шкала резильєнтності Коннора–Девідсона (CD-RISC-10)	Стресостійкість, адаптивність	Психологічна стійкість
	Шкала загальної самоефективності (Р. Шварцер та М. Єрусалем)	Віра людини у власну здатність ефективно діяти й досягати бажаного результату в різних життєвих умовах	Самоефективність
Контекстуальний	Метод експертних оцінок	Сукупність прийомів для отримання та обробки думок фахівців (експертів) для вирішення складних, погано формалізованих завдань, прогнозування або ухвалення рішень, де бракує точних даних.	Лідерські здібності та лідерська відповідальність

Детальніше опишемо застосовані у дослідженні методики:

1. Авторська анкета (М.М. Яремчишин)

Анкета створена для збору індивідуальних даних про респондентів, що дає можливість отримати інформацію про вік/стать/ мікросоціокультурне середовище та організацію, де респондент реалізовується у лідерській позиції, термін лідерської діяльності, самооцінювання професійної відповідальності, відповідальності у житті, самооцінювання лідерства.

2. Шкала життєстійкості (резильєнтності) Коннора-Девідсона-10 (CD-RISC-10) (адаптація Н. Школіна, І. Шаповал, І. Орлова, І. Кедик, М. Станіславчук).

Методика створена на основі досліджень М. Коннора та Р. Девідсона у США та адаптована в Україні рядом науковців з Вінницького національного медичного університету. Цей тест призначений для оцінки рівня психологічної стійкості, тобто того, наскільки ефективно людина має змогу відновитись після стресових ситуацій, втрат чи травм. Методика вимірює кілька компонентів життєстійкості: здатність адаптуватися до змін, здатність справлятися з тим, що трапляється, здатність справлятися зі стресом, здатність залишатися зосередженим і ясно мислити, здатність не впадати у відчай перед обличчям невдачі, здатність справлятися з неприємними почуттями, такими як гнів, біль або смуток. Обрана нами версія містить 10 тверджень, які оцінюють за 5-бальною шкалою від «ніколи» до «майже завжди». Результати відображають рівень стресостійкості, гнучкості й адаптивності особистості [144].

3. Самооцінка стилю управління (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник).

Методика призначена для визначення переважного стилю управління керівника у взаємодії з підлеглими та колективом і дає змогу оцінити виразність авторитарних, демократичних і ліберальних управлінських настанов. Опитувальник містить 33 твердження, що відображають типові способи керівної поведінки (контроль і вимогливість, делегування, ставлення до ініціативи, реагування на конфлікти, урахування думки інших тощо). Респондент відповідає

на кожне твердження «так» або «ні» залежно від згоди з ним і робить відповідну позначку в реєстраційному бланку. Методика дозволяє отримати уявлення про провідні особливості управлінської поведінки людини. Є важливою у контексті досліджень, де респонденти працюють з групами, професійними командами або організаційними структурами [145].

4. *Самооцінка лідерства (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник).*

Тест складається з 10 питань з варіативністю вибору варіантів відповідей А/В, які націлені на визначення Високого/Середнього/Низького рівнів лідерства [146].

5. *Шкала загальної самоефективності (Р. Шварцер та М. Єрусалем) (General Self-Efficacy Scale, GSE).*

Створена наприкінці 1980-х років, стала одним із ключових емпіричних інструментів, які дозволяють кількісно оцінити віру людини у власну здатність ефективно діяти й досягати бажаного результату в різних життєвих умовах. Вона базується на теорії соціального наuczіння А. Бандури і допомагає оцінити, наскільки людина вірить у свою здатність впоратися з викликами, незалежно від конкретної сфери (робота, навчання тощо). Зазвичай складається з 10 тверджень, на які потрібно відповісти за шкалою з 4 балів (від 1 - зовсім не згоден до 4 - цілком згоден). Сума балів показує рівень самоефективності. Ця шкала допомагає зрозуміти, чи вірить людина у свою здатність досягти успіху, що впливає на її мотивацію та стійкість до стресу [147; 145].

6. *Діагностика комунікативних і організаторських здібностей (КОЗ-2) (Б. Федоришин).*

Це психологічний опитувальник для визначення рівня розвитку соціальних здібностей, що складається з 40 запитань «так/ні», спрямованих на виявлення рис, як-от прагнення до нових контактів, лідерства, ініціативності та вміння впливати на людей. Створення методики передбачало розробку запитань та ключів для оцінки цих сфер, що дозволяє діагностувати потенціал особистості в управлінській та комунікативній діяльності [148].

7. *Особистісний семантичний диференціал” (Ч. Осгуд).*

Методика запропонована Ч. Осгудом у 1957 році, стала однією з найвпливовіших у психології ХХ століття, оскільки вона дала дослідникам можливість кількісно фіксувати суб’єктивні значення, які індивід приписує різноманітним об’єктам, психічним властивостям чи подіям. В основу методики покладена трьохкомпонентна теорія емоцій Вундта. Методику використовують в наш час в дослідженнях, які націлені на діагностику сприйняття, поведінки, аналіз соціальних настанов, особистісних сенсів тощо [149].

8. *Метод експертного оцінювання.*

Метод експертних оцінок у психології – це науковий підхід, що ґрунтується на зборі та аналізі думок компетентних фахівців (експертів – членів команди, організації) з метою, оцінки чи вирішення складних психологічних проблем, отримання об’єктивніших даних про суб’єкта через анонімні багаторазові опитування та обґрунтування розбіжностей. На етапі перевірки ефективності формування експериментальної групи та проведення констатувального експерименту застосовано метод експертного оцінювання в організаціях, де формувалась група досліджуваних задля об’єктивізації досліджуваного феномену.

Запропонований комплекс методик дозволяє реалізувати багаторівневий підхід до дослідження психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ відповідно до обраної моделі. На внутрішньоособистісному рівні застосовані інструменти дають змогу виявити власне самооцінку стилю управління та самооцінку лідерства що формують індивідуально-психологічне підґрунтя феномена. Ресурсний рівень охоплює методики, спрямовані на оцінку психологічної стійкості, загальної самоефективності, що пом’якшують можливі негативні наслідки дезадаптації особистості лідера у несприятливих умовах перебування. На контекстуальному рівні зосереджено увагу на показниках комунікативних і організаторських здібностей, розвитку вольових сторін особистості лідера, його екстравертованості, енергійності та схильності до дії, вольовому аспекті особистості (впевненості в собі, незалежності та здатності розраховувати власні сили у складних ситуаціях),;

які відображають вплив соціально-професійного середовища на реалізацію перфекціоністських тенденцій.

Такий підбір інструментарію забезпечує комплексне вивчення соціально-психологічних особливостей перфекціонізму та дозволяє проаналізувати як ризики, так і ресурси професійного функціонування викладачів.

Зауважимо, що під терміном «лідери» в контексті проведення емпіричного дослідження ми розглядаємо осіб, які активно проявляють лідерські компетенції, та яких за результатами експертного оцінювання членами їхніх організацій було означено як лідерів.

2.2. Емпіричне опрацювання результатів дослідження психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ

2.2.1. Результати описової статистики емпіричного дослідження

Звертаючи увагу на рисунок 2.1 зауважуємо, що найбільша кількість опитуваних (55%) припадає на суспільно-орієнтовані середовища.



Рис. 2.1. Представники досліджуваних соціокультурних середовищ

Високий рівень їхнього залучення у дослідження може вказувати на активну громадську позицію, яка полягає в активному залученні до проходження досліджень в умовах воєнного стану.

Опитуваних приватних, бізнес середовищ 21%, що є достатнім для їх порівняння з іншими респондентами. Їх діяльність у час війни є перезавантаженою та орієнтованою на різностороннє забезпечення потреб держави.

Респондентів з наукового соціокультурного середовища 16%, що може бути обумовлено специфікою діяльності, вектор якої орієнтований на структуровану освітню складову.

Найменше опитуваних з політичних середовищ, 8%. Така вибірка хоч низька, проте є вкрай важливою для дослідження, оскільки політичні лідери в умовах воєнного стану відіграють значну роль у підтримці нашого населення, проводять активну діяльність, орієнтовану на забезпечення внутрішньої безпеки та формування нових уявлень правосвідомості індивідів [150]. Вік респондентів наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вік респондентів

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 17-19	64	37,4	37,4	37,4
20-30	42	24,6	24,6	62,0
31-40	10	5,8	5,8	67,8
41-60	55	32,2	32,2	100,0
Total	171	100,0	100,0	

Як видно у таблиці 2.2, вибірка склала лідерів різних поколінь, що свідчить про інтерес до дослідженні осіб різної вікової категорії, та теж, ймовірно, є дзеркалом суспільних тенденцій щодо лідерства. Високий рівень наявності молодих осіб (37,4%), які за допомогою експертного оцінювання були оцінені як «лідери», може бути віддзеркаленням кризового сьогодення. Фактор повномасштабної війни може мати вплив на більш активне залучення молоді до соціально-громадської діяльності. Наявність великої частки респондентів

молодого віку вказує на їх суттєвий дослідницький інтерес до феномену відповідального лідерства з боку інституційного віку, періоду, коли особистість активно шукає моделі професійної ідентичності та напрацьовує індивідуальні стилі взаємодії. Саме у цьому віці відбувається інтенсивне формування суб'єктних якостей, серед яких відповідальність, саморегуляція, здатність до прийняття рішень і стратегічне бачення.

Лідери 20–30 років (24,6%) – це респонденти, які перебувають у фазі активної професіоналізації. У цьому віці рівень відповідальності поступово переходить від ситуативної, більш інтуїтивної моделі поведінки до структурованої. Вони вже мають певний досвід, при тому, зберігають гнучкість в засвоєнні нових управлінських моделей. Наявність таких респондентів робить емпіричне дослідження більш цінним. Саме в цій групі найвиразніше можна простежити трансформацію психологічної відповідальності з потенційної у реальну, дієву.

Порівняно невеликий відсоток респондентів віком 31–40 років (5,8%) доповнює аналітичну площину дослідження. У цьому віці лідерські ролі зазвичай є стійкими у своєму прояві. Представники цієї групи інтегрують накопичений соціальний досвід, чітко проявлені цінності у лідерську діяльність.

Високий рівень залученості в дослідження проглядається в респондентів 41–60 років (32,2%), що відіграє особливо важливу роль у забезпеченні збалансованості вибірки. Це група з найбільшим життєвим і професійним досвідом. Їх відповідальність є більш стійкою у порівнянні з більш молодшими лідерами. Як правило, ця категорія осіб визначається стабільністю, прогнозованістю та значною орієнтацією на наслідки управлінських рішень. За рахунок цієї групи стає можливим порівняння між ранніми та зрілими формами відповідального лідерства, що дозволяє простежити складові психологічної відповідальності.

Стать респондентів подана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Стать респондентів

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Жінка	161	94,2	94,2	94,2
Чоловік	10	5,8	5,8	100,0
Total	171	100,0	100,0	

Як бачимо на таблиці 2.3, у дослідженні взяли участь 94,2% жінок та 5,8% чоловіків. Подібний дисбаланс статевого розподілу є типовим для соціально-психологічних досліджень, проведених у воєнний час, і може бути зумовлений низкою чинників. Оскільки велика кількість чоловіків безпосередньо залучені в захист територіальної цілісності України або ж перебувають за кордоном чи активно включені у робочий процес, що знижує їх готовність до участі в опитуванні. Фактор низького показника залучення чоловіків у дослідження може вказувати на типову в час війни тенденцію до:

- уникнення психодіагностичних вимірювань, що може бути пов'язане з несвідомим прагненням уникнути переживань або зовнішнього контролю;
- наявності екзистенційних переживань, пов'язаних з невизначеністю.

Попри те, значуще залучення жінок в опитування може вказувати на наявність кількох домінуючих факторів нашого соціокультурного простору, серед яких:

- відкритість до взаємодії з психодіагностичними методиками;
- прагнення до абстрагування від зовнішніх впливів війни через орієнтацію на участь у психологічних дослідженнях;
- прагнення до інтроспекції;
- позитивна динаміка в контексті жіночого лідерства протягом війни.

Результати самооцінювання професійної відповідальності подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати самооцінювання професійної відповідальності

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ні	2	1,2	1,2	1,2
Так	116	67,8	67,8	69,0
Частково	53	31,0	31,0	100,0
Total	171	100,0	100,0	

Більшість респондентів (67,8%) вказали, що вважають себе професійно відповідальними особами. Це свідчить про те, що серед респондентів, які були долучені до дослідження і пройшли самооцінювання лідерської відповідальності значна частина має тенденцію до позитивного самооцінювання своїх професійних компетенцій. А от 31% опитуваних вважають власну професійну відповідальність частковою, не зважаючи на те, що експерти виділили їх як осіб, що наділені лідерськими здібностями, а отже повинні бути професійно відповідальними. Ймовірно ця категорія респондентів висуває до себе високі вимоги щодо власної лідерської відповідальності. І лише 2% респондентів оцінили свій рівень професійної відповідальності як “професійно невідповідальні”. На їхню думку, вони уникають відповідальності, причиною цієї самооцінки може бути цілий ряд причин від не бажання брати на себе відповідальність через несприятливі зовнішні обставини до стану емоційного вигорання. Результати самооцінювання відповідальності поза професійними обов’язками подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати самооцінювання відповідальності**поза професійними обов’язками**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ні	1	,6	,6	,6
Так	141	82,5	82,5	83,0
Частково	29	17,0	17,0	100,0
Total	171	100,0	100,0	

Отримані дані, відображені у табл. 2.5 дають можливість визначити самооцінювання відповідальності поза професійними обов'язками. Основна частина респондентів (82,5%), позиціонували себе відповідальними поза професійними обов'язками. Така тенденція може свідчити про наявність у них стабільного внутрішнього сприйняття відповідальності, яке проявляється у сферах повсякденних рішень, соціальних взаємодій, міжособистісних зобов'язань. Частково відповідальними поза професійними обов'язками оцінили себе 17% опитаних. Це може вказувати як на нестійкі прояви відповідальності, так і на прояви безвідповідальності. І лише один респондент (0,6%) оцінив себе як безвідповідального поза професійними обов'язками.

У таблиці 2.6 подано інформацію про тривалість перебування на лідерських позиціях в організаціях.

Таблиця 2.6

Тривалість перебування на лідерських позиціях в організаціях

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1- 3 років	43	25,1	25,1	25,1
4 - 6 років	12	7,0	7,0	32,2
7 - 9 років	10	5,8	5,8	38,0
Більше 10 років	28	16,4	16,4	54,4
Менше 1 року	78	45,6	45,6	100,0
Total	171	100,0	100,0	

На таблиці 2.6 бачимо, що 45,6% опитаних мають досвід лідерства менше року. Ця етап первинного занурення у лідерську діяльність, коли в особистості активізуються ключові мотиваційні та ініціативні механізми, формується спрямованість на прийняття рішень і засвоюються навички контекстної взаємодії. Саме тому ця група є цінною для розуміння вихідних умов зародження та становлення психологічної відповідальності.

Респонденти зі стажем від 1 до 3 років (25,1%) демонструють перехід до більш структурованого рівня лідерської діяльності. За цей час особа проходить адаптацію до вимог ролі, опрацьовує власні механізми саморегуляції та формує

стійкі стратегії управління. На цьому етапі відбуваються особистісні зрушення від ситуативного реагування до більшої усвідомленості та стабільності лідерських проявів.

У респондентів з досвідом 4-6 років (7%) лідерські навички набувають стійких моделей прояву. Для таких респондентів відповідальність ґрунтується не лише на мотивації, а й на практичному досвіді, на здатності прогнозувати наслідки рішень, розподіляти повноваження й ефективно взаємодіяти з командою.

Опитувані зі стажем 7-9 років (5,8%) тривалості перебування на лідерських позиціях в організаціях характеризуються великим досвідом впровадження лідерських практик. При невеликій чисельності даної групи опитуваних її значущість є високою.

Лідери з понад десятирічним досвідом (16,4%) є найбільш професійно зрілою групою. Вони характеризуються найбільш стійкими та різноманітними проявами лідерської діяльності, які перевірені великим досвідом лідерства.

2.2.2. Результати однофакторного дисперсійного аналізу ANOVA

Теоретичний аналіз наукових джерел проблематики психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ наводить на думку про різноманітність аспектів психологічної відповідальності як індивідуальної особистісної риси. Як зазначає М. Копитко, лідерство це процес, при якому психологічні особливості лідера мають ключове значення при управлінні [151].

Визначним є розуміння взаємодії сукупності елементів, які впливають на прояв відповідальності лідером. У свою чергу різні соціокультурні середовища своїми специфічними особливостями значуще впливають на розвиток та прояв особистості. Вони також є зовнішнім соціальним полем, яке сприяє розвитку особистісних якостей лідера (запотребованих у цьому соціокультурному середовищі), та який на основі попереднього життєвого досвіду набуває нових особистісних та професійних компетенцій, або розвиває вже набуті. Психологічна відповідальність є насамперед розвинутою навичкою до розуміння причинно-

наслідкових зв'язків подій та здатності приймати та стійко переносити результати своїх рішень та реакції на них команди. Феномен лідерства є у своїй суті дуальним, на його розвиток впливає дихотомія інтернальних та екстернальних чинників.

Констатувальний етап експериментального дослідження був спрямований на виявлення відмінностей індивідуально-психологічних особливостей лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. Статистична обробка та аналіз результатів опитування лідерів організацій різних соціокультурних середовищ проведено за допомогою статистичних пакетів IBM SPSS Statistics V.21 та StatSoft Statistica 10.

Порівняння рівнів досліджуваних ознак для чоловіків і жінок здійснювалось за допомогою Т-критерію Уелча. Це статистичний метод для порівняння середніх значень двох незалежних груп, який, на відміну від класичного t-критерію Стьюдента, не вимагає припущення про рівність дисперсій (розкиду даних) у цих групах, що робить його більш надійним і застосовним у реальних дослідженнях, де дисперсії часто різняться, при цьому зберігаючи припущення про нормальний розподіл даних. Результати вказують на відсутність відмінності за статтю всіх досліджуваних характеристик окрім стійкості за Коннором-Девідсоном. Відмінності середніх значень за цією шкалою наведено на рисунку 2.2.

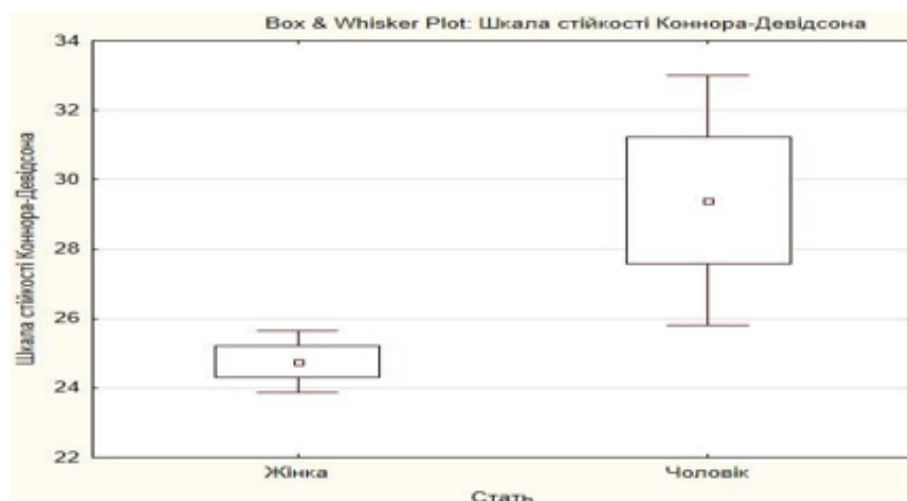


Рис. 2.2. Довірчі інтервали для середніх значень показника стійкості (CD-RISC) у групах за статтю

Аналізуючи дані, ми доходимо висновків про те, що психологічна стійкість лідерів організацій різних соціокультурних середовищ є характеристикою з

яскраво вираженими статевими особливостями. Відтак у чоловіків простежується підвищений середній рівень стійкості, причиною чого можуть бути поведінкові, соціокультурні закономірності та тенденційні прояви. Через особистісний підхід результати можуть пояснюватись стереотипними уявленнями про чоловічу здатність подолання проблем та вирішення ситуацій. Соціокультурні аспекти формують рольові очікування, в яких від чоловіків прогнозується підвищений самоконтроль та адаптивність. Попри те, зовнішній фактор соціального тиску на чоловіків через гендерні уявлення впливають на їх підвищену стресостійкість та швидку ресурсну мобілізацію.

Розподіл групи жінок більш «компактний», що свідчить про однорідність групи та меншу варіативність індивідуальних значень. Таке пізнання ймовірно вказує на стійкість тенденцій до резильєнтності у жінок, які займаються лідерською діяльністю. Ці результати можуть бути обумовленими гендерною культурою, що пріоритизує жінок з яскраво вираженими волевими та лідерськими якостями, вагомим елементом яких є психологічна стійкість. Однорідність жіночої групи вказує на реальне стандартизоване уявлення жінок лідерів, як таких, яким притаманні схожі риси.

Отримані нами результати мають перспективу дослідження жіночих лідерських особливостей в різних соціокультурних середовищах. Нижча, ніж у чоловіків довірча медіана у поєднанні з вузькими інтервалами в жінок свідчить про стабільно нижчий, проте більш укомплектований рівень стійкості. Згуртованість рівня стійкості у респондентів жіночої групи вказує на стереотипно більшу здатність до рефлексії та емоційного самопізнання. Ця особливість жінок лідерів у загальнонаціональному воєнному контексті вказує на розвинуті здібності до формування резильєнтності. Попри те, це може пояснюватись вищою гнучкістю стресового реагування, що є особливо важливим у лідерській діяльності.

Підсумовуючи інтерпретацію та аналіз статистично значущих відмінностей за школою стійкості Коннора-Девідсона, звертаєм увагу на значний вплив зовнішніх та особистісних, гендерно-обумовлених факторів на резильєнтність жінок/чоловіків лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA проводився за фактором «самооцінка професійної відповідальності». Аналіз вказав на статистично значущі відмінності з рядом досліджуваних характеристик, що вказано на рисунку 2.3. Між трьома групами респондентів, поділених за пропонуваними в самооцінюванні показниками «Так», «Ні», «Частково» виявлено статистично значущі відмінності за показниками (Психологічної стійкості), (Авторитарного стилю), (Самооцінка лідерства), (Самоефективність), (Комунікативні здібності), (Організаторські здібності), (Сила), (Активність).

Самооцінка професійної відповідальності		
Психологічна стійкість		Комунікативні здібності
Авторитарний стиль		Організаторські здібності
Самооцінка лідерства		
Самоефективність		
Активність		Сила

Рис. 2.3. Статистично значущі відмінності однофакторного дисперсійного аналізу ANOVA з лідерськими характеристиками

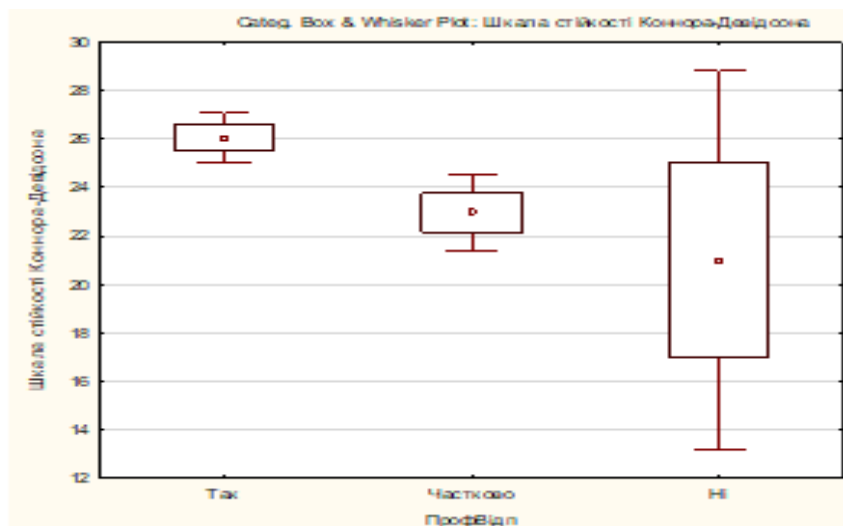


Рис. 2.4. Довірчі інтервали для середніх значень показника стійкості (CD-RISC) за ознакою «Професійна відповідальність» (Так/Частково/Ні)

Як бачимо з рисунку 2.4, резильєнтність має вищі показники у респондентів, які вважають себе відповідальними. Цій групі властиво брати відповідальність у професійній сфері, оскільки у них виявлена схильність до стресу та подолання

труднощів. Вбачаємо у цій взаємодії особистісних якостей закономірність, оскільки психологічна стійкість позитивно впливає на готовність діяти, особливо в кризових ситуаціях. Попри те, така лідерська здатність супроводжується вірою в себе та здатністю долати труднощі. Респонденти, які оцінили себе низьким рівнем відповідальності, мають суттєво нижчий середній показник по шкалі Коннора-Девідсона. Проте низький рівень середнього значення показника і сам показник розподілений у ширшому діапазоні. Отримані дані по групі дозволяють стверджувати про нестабільну психологічну стійкість, що суттєво впливає на здатність досліджуваної групи проявляти відповідальність. Їм притаманно діяти ситуативно, при діяльності потенційно уникати загрозливих їх лідерському авторитету ситуацій. Припускаємо, що властивістю групи є неготовність до кризових умов.

Як бачимо на рисунку 2.5, респонденти, які віднесли себе до групи «Так» (професійно відповідальні), демонструють нижчі середні значення за шкалою авторитарного стилю управління порівняно з іншими групами. Це може свідчити про менш виражений прояв авторитарних управлінських настанов у зазначеній категорії опитуваних. Водночас довірчі інтервали для середніх у цій групі є відносно вузькими, що вказує на достатню однорідність показників і стабільність оцінки середнього рівня авторитарності. Менше опитуваних, від загальної вибірки, лідерів організацій різних соціокультурних середовищ обирає авторитарний стиль управління.

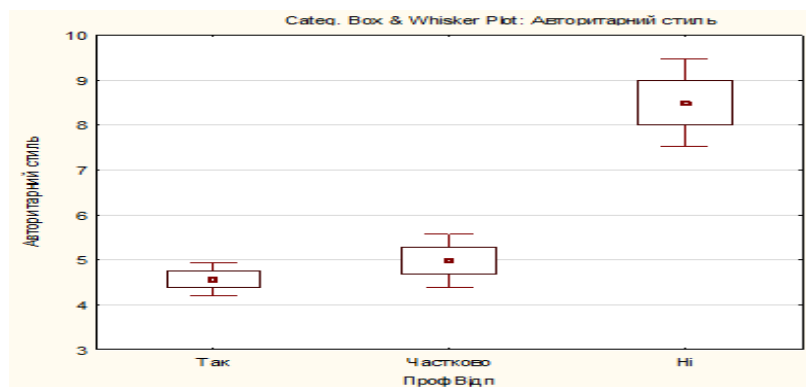


Рис. 2.5. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника авторитарного стилю управління в групах за ознакою «Професійна відповідальність (Так/Частково/Ні)»

Такі результати можуть бути зумовлені соціокультурною особливістю Українського простору під час війни, коли відповідальне лідерство проявляється через більш гнучкі та екологічні управлінські підходи. Припускаємо, що фактор повномасштабної війни вносить свої корективи у тенденції ставлення один до одного на більш людяні та терпимі. Оскільки дослідження проводилось під час повномасштабної війни в Україні та базуючись на отриманих нами результатах можемо припустити, що фактор загальнонаціональної кризи потенційно впливає на зміну підходів до особистісних професійних відносин в організаціях. Тобто, мова йде про орієнтацію на відповідальне управлінське ставлення з урахуванням психоемоційного контексту працівників.

Більшість професійно відповідальних опитуваних, як вказано на рисунку 2.6 мають високий рівень самооцінки лідерства та характеризуються компактним розподілом. Подібний результат мають і частково професійно відповідальні лідери. Зазначимо, що ймовірно при анонімному опитуванні міг вплинути й «особистісний фактор» та бажання опитуваних завищити свої показники самооцінки лідерства.

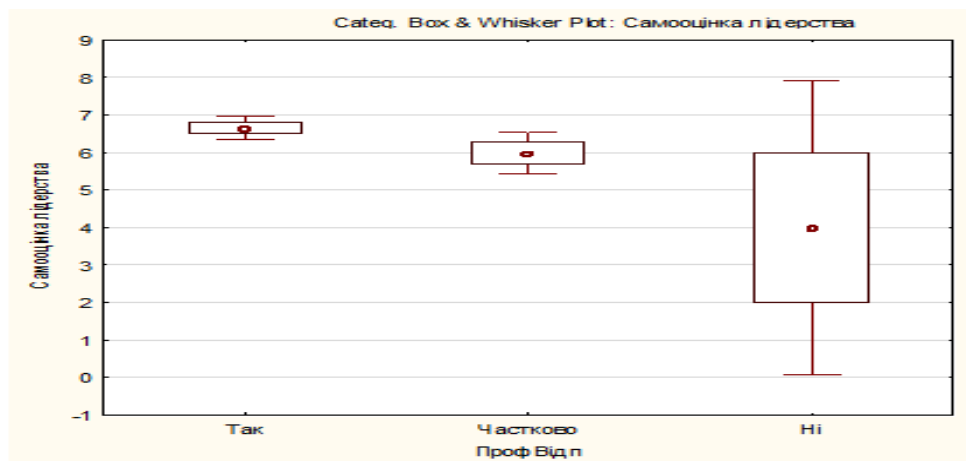


Рис. 2.6. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника самооцінки лідерства в групах за ознакою «Професійна відповідальність» (Так/Частково/Ні)

Отримані данні є цілком закономірними, оскільки вагома позитивна оцінка лідерських якостей вказує на гармонізацію особистісного фактору та професійного усвідомлення. Дані результати можуть підтверджуватись високим рівнем різногалузевих компетенцій лідерів, що позитивно впливає на загальну діяльність

організації. Попри те, такі результати свідчать про позитивний лідерський досвід, набутий лідерами протягом особистісного розвитку та діяльності. Попри те, їм притаманно шукати більш якісні підходи до реалізації завдань, що підживлює високе лідерське сприйняття. Респондентів третьої групи з відповіддю «Ні» (низький рівень професійної відповідальності) у поєднанні з показником самооцінки лідерства, у порівнянні з першими двома групами високого та середнього рівня відповідальності є менше. У значному розриві результатів респондентів третьої групи з тими, що мають високий та частковий рівні професійної відповідальності, вбачаємо те, як високі прояви відповідальності формують більш позитивну самооцінку лідерства.

Більшість професійно відповідальних та частково відповідальних респондентів, як видно на рисунку 2.7, володіють вищою самоефективністю у порівнянні з тими, які мають низький рівень відповідальності. Незначущий розрив кількості першої групи (високий рівень відповідальності) та другої (середній рівень відповідальності) вказує на позитивні тенденції загальної вибірки до самоефективності.

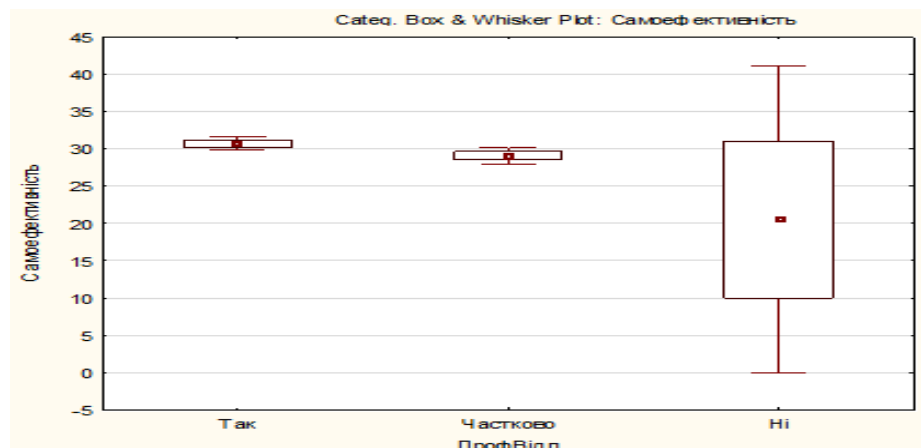


Рис. 2.7. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника самоефективності в групах за ознакою «Професійна відповідальність» (Так/Частково/Ні)

Отримані дані дають чітке уявлення про подібність тенденції до вищої самоефективності в лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, які є більш відповідальними.

Третя група з низьким рівнем відповідальності в меншій мірі має діагностовану самоефективність. Попри те, зазначимо широку медіану в групі з низькими показниками професійної відповідальності.

Отримані результати групи низького рівня професійної відповідальності з меншою самоефективністю можуть вказувати на менш ефективні лідерські прояви, які виявляються у низькій здатності до прояву ефективності власних дій.

Такі результати, на нашу думку, можуть бути обумовлені двома факторами:

- особистісними проблемами, які заважають високому прояву ефективної діяльності та виконання завдань;

- зовнішніми - наявності в таких респондентів дезадаптивних особистісних ознак, які обумовлені воєнним та внутрішньо культурними в організаціях факторами.

На рисунку 2.8 зазначено, що показник комунікативних здібностей відрізняється залежно від рівня професійної відповідальності. Найвищі середні значення спостерігаються у першій групі респондентів, які мають високий рівень професійної відповідальності, тоді як у групі з середнім рівнем професійної відповідальності фіксується найнижчий рівень комунікативних здібностей.

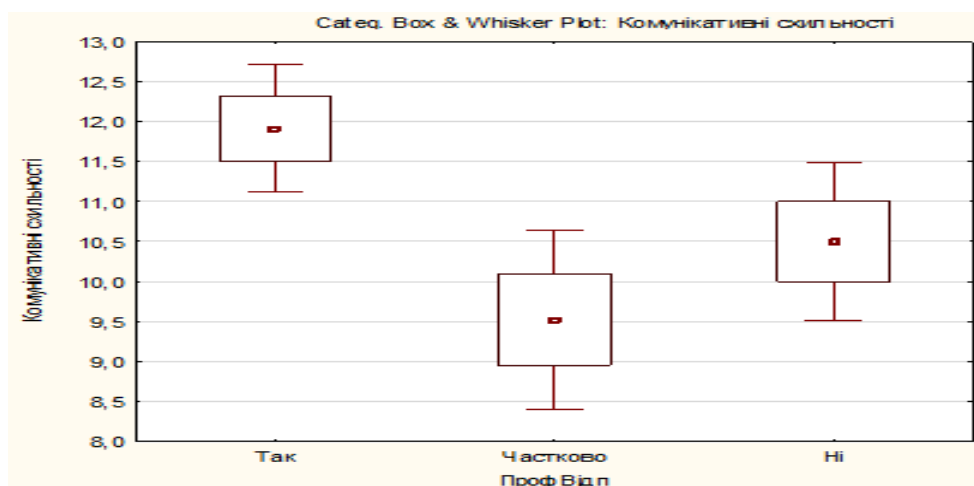


Рис. 2.8. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника комунікативних здібностей в групах за ознакою «Професійна відповідальність» (Так/Частково/Ні)

Група респондентів з низьким рівнем відповідальності демонструють вищі показники комунікативних здібностей у порівнянні з другою групою (середній рівень відповідальності) та нижчі, ніж перша група з високим рівнем відповідальності.

Узагальнюючи, спостерігаємо наступні тенденції:

- високий рівень професійної відповідальності пов'язаний з розвинутими комунікативними здібностями, що може свідчити про наявність у респондентів першої групи високого рівня усвідомлення ролі комунікації у якості діяльності лідерського спрямування та певних індивідуально-психологічних особливостей.

- середній рівень відповідальності пов'язаний зі зниженням прояву комунікативних здібностей, що може вказувати на нестійке узгодження проявів відповідальності при обиранні комунікативних стратегій у здійсненні лідерської діяльності або ж при можливому емоційному вигоранні через надмірні зусилля щодо здійснення провідної діяльності. Респонденти з низьким рівнем відповідальності мають дещо вищий рівень комунікативних здібностей, ніж респонденти з середнім рівнем відповідальності, але нижчий, ніж у респондентів з високим рівнем відповідальності. Це, ймовірно, може свідчити про дещо менше напруги у виконаннях професійних обов'язків та менше витрачання емоційних зусиль, відтак бути більш емоційно збереженими та відкритими до комунікації.

З рисунку 2.9 видно, що перша група з високим показником рівня професійної відповідальності має високий рівень організаторських здібностей. Припускаємо, що при високому рівні організаторських здібностей в респондентів з високим рівнем відповідальності вбачаються їх компетенції до проведення заходів організаційного змісту.

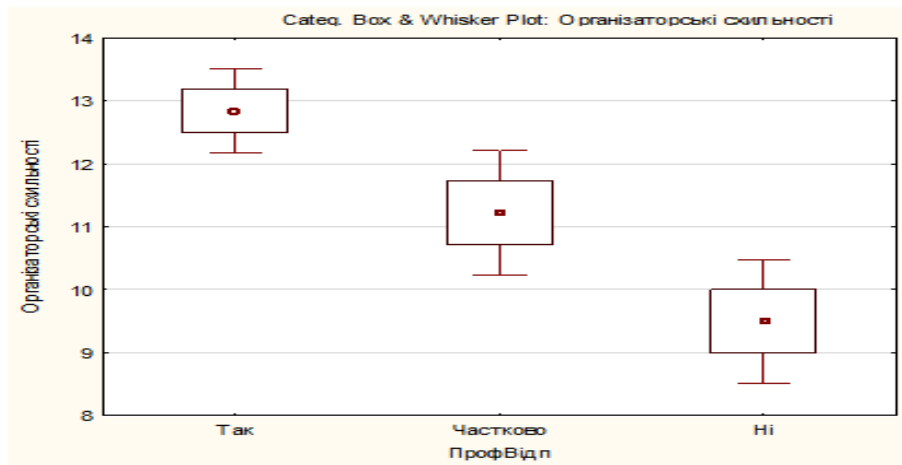


Рис. 2.9. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника організаторських здібностей в групах за ознакою «Професійна відповідальність» (Так/Частково/Ні)

Як вказують дослідники М. Котелюх та О. Темченко, провідним чинником організаторських здібностей є діяльність, через яку перші набуваються та проявляються [152], а на думку В. Козицької, Р. Сопівника вони складаються з здібностей організації діяльності власної та підлеглих, групування членів колективу для реалізації діяльнісних завдань [153].

Друга група з показником середнього рівня відповідальності характеризується середньою медіаною та розмахом, що також є характерним для першої групи (високий рівень відповідальності) і для третьої групи (низький рівень відповідальності). Отримані дані респондентів з середнім рівнем відповідальності вказують на помірну частоту проявів відповідальності в контексті організаторських здібностей. При їх здійсненні вони помірно проявляють відповідальність.

Третя група лідерів з низьким рівнем відповідальності має найнижчий серед трьох груп рівень організаторських здібностей. Отримані дані можуть свідчити про прояв низького рівня відповідальності при здійсненні організаційних дій.

Інтерпретуючи дані рисунку 2.10 зазначаємо, що представники першої професійно відповідальної групи досліджуваних мають високий показник шкали «Сила», яка визначає вольовий аспект особистості. Медіана згрупована, що є свідченням наявності стійких ознаки всередині групи. Респондентам притаманні

високі особистісні ознаки впевненості, незалежності та здатності розраховувати на власні сили у складних ситуаціях.

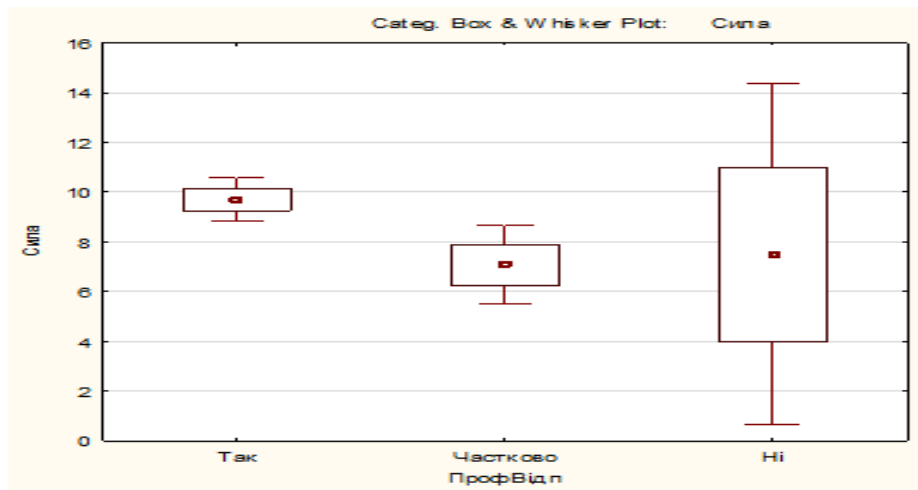


Рис. 2.10. Середні значення та 95% довірчі інтервали за шкалою «Сила» (семантичний диференціал Осгуда) у групах за рівнем професійної відповідальності (так/частково/ні)

Високий показник за шкалою «Сила» впливає на позитивну тенденцію до формування власних суджень, самостійно ухвалених рішень та готовність до дій згідно власних переконань. Такі лідери здатні діяти автономно, соціальні фактори при лідерській діяльності не будуть шкоди цілісному лідерському сприйняттю.

У другій групі респондентів з помірним або частковим рівнем відповідальності помітно значно нижчі показники за шкалою «Сила». Припускаємо, що через надмірні зусилля та незначні компетенції щодо лідерської відповідальності у них більш наявні ознаки втоми та емоційного вигорання, через що, показники «Сили» можуть бути значно меншими, відповідно ознаки впевненості, незалежності та здатності розраховувати на власні сили у складних ситуаціях є незначними.

У третій групі з низькими показниками лідерської відповідальності показники сили дещо вищі, ніж у попередній групі. Можемо припустити, що представники цієї групи спокійно відносяться до особливостей власної компетенції відповідальності, не виявляють надмірних зусиль до виконання своїх обов'язків та зберігають показник «Сила» на середньому рівні. Це дає їм можливість зберігати

ознаки впевненості, незалежності та здатності розраховувати на власні сили у складних ситуаціях.

Згідно отриманих даних на рисунку 2.11 простежується тенденція, що зі зростанням професійної відповідальності підвищується показник «Активність» за семантичним диференціалом Оскуда.

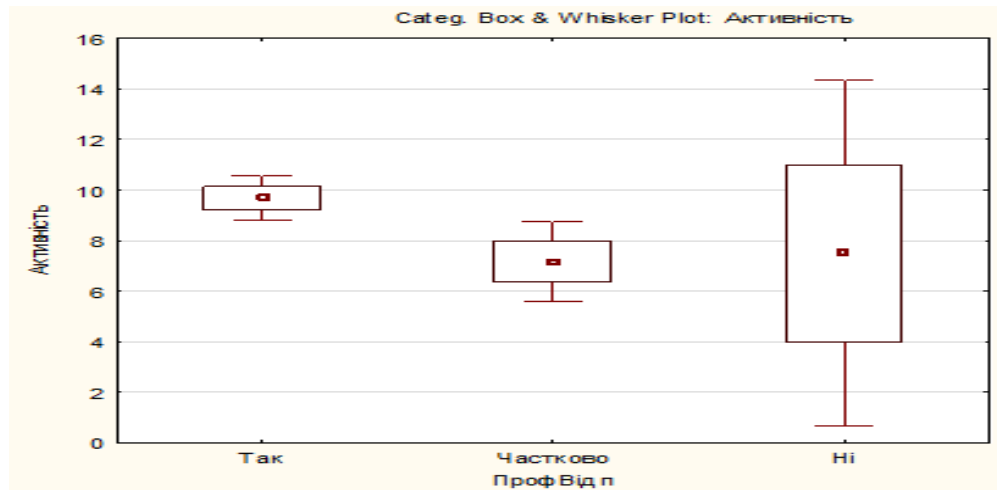


Рис. 2.11. Середні значення та 95% довірчі інтервали за шкалою «Активність» (семантичний диференціал Оскуда) у групах за рівнем професійної відповідальності (так/частково/ні)

У групі з високим рівнем професійної відповідальності значення є найвищими та водночас компактними, що вказує на більш стійкі прояви енергійності, залучення до групової діяльності та ініціативності у більшості респондентів цієї групи.

У групи з показниками середнього рівня відповідальності «Активність» проявляється нижче та помірно варіативно, що може свідчити про стримані прояви активності.

У групі з низьким рівнем відповідальності простежується найбільша неоднорідність даних. Розмах вус та інтервалів охоплюють широкий діапазон між мінімальними та високими рівнями, що свідчить про різносторонні стилі прояву респондентів та ускладнює уявлення про тенденції прояву активності у респондентів, які оцінили себе низьким рівнем відповідальності. Результати тесту найменшої значущої різниці (LSD test) для ознак, у яких між групова дисперсія

істотно перевищує внутрішньо-групову для середніх групових показників цих ознак подано у Додатку Б.

Для порівняння рівнів досліджуваних ознак за сферами діяльності лідерів також використано однофакторний дисперсійний аналіз даних. Дані про міжгрупові та внутрішньогрупові дисперсії та статистику Фішера для кожної з ознак наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати дисперсійного аналізу (F-критерій Фішера) показників
лідерства за сферами діяльності**

	SS - Effect	df - Eff ect	MS - Effect	SS - Error	df - Erro r	MS - Error	F	p
Шкала стійкості Коннора-Девідсона	249,81	3	83,27	5559,05	167	33,29	2,5	0,061
Авторитарний стиль	7,59	3	2,53	753,09	167	4,51	0,56	0,641
Демократичний стиль	10,74	3	3,58	487,27	167	2,92	1,23	0,302
Ліберальний стиль	51,26	3	17,09	1045,45	167	6,26	2,73	0,041
Самооцінка лідерства	5,11	3	1,7	570,41	167	3,42	0,5	0,684
Самоефективність	133,1	3	44,37	4084,91	167	24,46	1,81	0,147
Комунікативні здібності	87,16	3	29,05	3221,57	167	19,29	1,51	0,215
Організаторські здібності	81,97	3	27,32	2314,22	167	13,86	1,97	0,12
Оцінка	190,97	3	63,66	3521,61	167	21,09	3,02	0,031
Сила	248,34	3	82,78	4617,56	167	27,65	2,99	0,032
Активність	194,08	3	64,69	4665,59	167	27,94	2,32	0,078

Як видно з таблиці 2.7, відмінності за шкалами стійкості Коннора-Девідсона, авторитарного та демократичного стилю управління, самооцінки лідерства, самоефективності, комунікативних та організаторських схильностей та шкалою активності між досліджуваними сферами відсутні. У той же час відстежуються статистично достовірні відмінності за шкалами ліберального стилю, шкалами оцінки та сили. Описова статистика результатів дослідження для кожного мікро соціокультурного середовища наведено в додатку Б1.

Тест найменшої значущої різниці (LSD test) дає підстави стверджувати, що за шкалою ліберального стилю простежується відмінність середніх значень показника між сферою приватного бізнесу ($M=3,9$) та науковою ($M=5,4$, $p=0,016$) і суспільно-орієнтованою ($M=5,3$, $p=0,008$) сферами. За шкалою оцінки

відстежується відмінність середніх значень показника між сферою приватного бізнесу ($M=15,4$) та науковою ($M=12,6$, $p=0,013$) і суспільно-орієнтованою ($M=12,9$, $p=0,010$) сферами. За шкалою сили відстежується достовірна відмінність середніх значень показника між сферою приватного бізнесу ($M=11,2$) та суспільно-орієнтованою ($M=8,03$, $p=0,005$) сферою. Довірчі інтервали (95%) для середніх значень перелічених ознак зображені на рисунках 2.12 – 2.14.



Рис. 2.12. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника за шкалою «Ліберальний стиль» у групах за сферою діяльності (наукова, суспільно-орієнтована, політична, приватна/бізнес)

Згідно проаналізованих нами наукових джерел, зауважуємо, що ліберальний стиль управління в організаціях полягає в пасивному організаційному ставленні. Як зазначала О. Ткаченко, ліберальний стиль управління полягає в визначенні проблеми керівником, створенні необхідних умов для діяльності, орієнтацію на повну свободу дій при мінімальному втручанні в процес [154].

Аналізуючи рисунок 2.12, зазначаємо, що ліберальний стиль управління в більшій мірі притаманний респондентам з наукового та суспільно-орієнтованого соціокультурних середовищ. Представники політичного соціокультурного середовища у порівнянні з першими середовищами демонструють менші прояви ліберального стилю управління. Проте у них виявлено найбільш розкидану медіану з інтервалами, що вказує на непостійність прояву ліберального стилю управління при їх лідерській діяльності. Найменші показники прояву шкали «ліберальний

стиль» продемонстрували представники приватних бізнес середовищ. Для більш чіткої інтерпретації даних ми поділимо групи від 1 до 4 зліва направо.

Перша і друга групи вказали на стійкі високі показники ліберального стилю управління. Отримані дані можна інтерпретувати як те, що представники наукових та суспільно-орієнтованих соціокультурних середовищ схильні до яскраво виражених проявів делегування завдань без надмірного втручання в управлінські процеси. Попри те, такі середовища орієнтуються на позитивні відносини між учасниками процесу, оскільки їх діяльність орієнтується на досягнення, які визначаються ціннісно-моральними орієнтирами, а не отриманням матеріальних благ. Лідери в науковій сфері орієнтуються на отримання наукових досягнень та розвитку професійних якостей. Ці досягнення найбільш ефективно можна досягати через прояв довіри до учасників процесу та до розвитку неформальних відносин між членами організації. Це вказує на позитивну тенденцію при здійсненні діяльності, де ролі не є чітко визначеними, а групи здатні до самоорганізації без надмірного директивного втручання у процес діяльності з боку лідерів.

Лідери суспільно-орієнтованої сфери зосереджені на покращення якості життя. Їхня діяльність потребує самопожертви та виконання дій, які підкріплюють власні ціннісно-моральні переконання. Вони орієнтуються на добровільне залучення їх у діяльність, що вказує на позитивні тенденції до самоорганізації. Цьому буде сприяти ліберальний стиль управління, при якому лідери не мають чітко регламентованого становища, проте визначаються своєю здатністю до ефективного управління через методи, які орієнтовані на людину та креативні можливості ініціативних рішень у команді.

Помірній кількості лідерів політичного соціокультурного середовища притаманний теж ліберальний стиль управління. Це може вказувати на особливості функціонування цього соціокультурного середовища яке полягає у взаємозв'язку багатьох елементів, серед яких організація єдиного партійного простору, розвиток політико-орієнтованих осередків та пропаганда своїх політичних векторів. Наявна різноплановість характеризується неоднозначними підходами до прояву лідерства з ліберальним управлінським підходом. Політичні соціокультурні середовища

визначаються тим, що їх метою є саме залучення людей у свою діяльність та ідеологію. Відповідно, на різних етапах управління проглядається використання комбінованих підходів до керівництва. Можна вказувати на те, що прояв ліберального стилю управління в лідерів третьої групи є поширеним, проте без стійкого прояву. Зазначимо, що політично-забарвлені соціокультурні середовища мають різні вектори діяльності, результати чого можна вбачати на отриманих результатах рисунку 2.12. Серед опитуваних були представники різних політичних поглядів, відповідно отримані результати їхньої групи відображались через ціннісно-діяльнісні вектори спрямування, які різняться в більш стійких чи незначних поглядах на ліберальний стиль управління.

Представники приватних, бізнесових соціокультурних середовищ визначаються стійким низьким проявом ліберального стилю управління. Причинами цього може бути чітко визначена корпоративна культура, яка в основному характеризується вертикальним управлінням, чітким розподілом обов'язків, виконання яких передбачає постійний контроль за їх виконанням. Таким чином, у четвертій групі використання ліберального стилю управління, з урахуванням чітких ієрархічно обумовлених структур описаний стиль управління не буде більш ефективним для досягнення матеріальних інтересів.

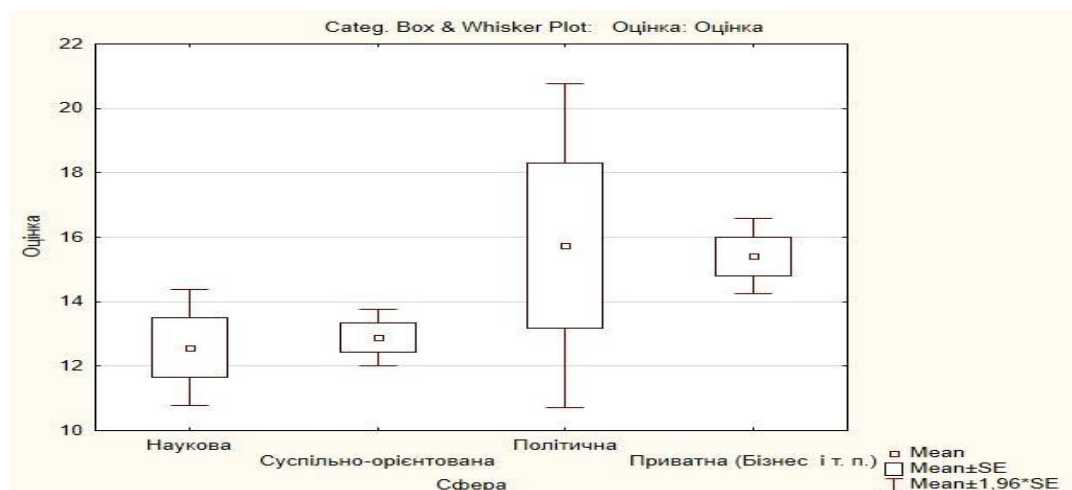


Рис. 2.13. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника за шкалою «Оцінка» (семантичний диференціал Осгуда) у групах за сферою діяльності (наукова, суспільно-орієнтована, політична, приватна/бізнес)

Як бачимо з рисунку 2.13, приватна (бізнес) сфера характеризується істотно вищими у порівнянні з науковою та суспільно-орієнтованою сферами показниками за шкалою «оцінка», при тому, у лідерів політичного соціокультурного середовища визначається значний розмах показників.

Високі показники за шкалою «оцінка», згідно особистісного семантичний диференціалу Ч. Осгуда, які притаманні опитуваним з четвертої групи (приватна, бізнес сфера) вказують на високий рівень самоповаги та розвинуте уявлення осіб про себе, як таких, які є носіями соціально бажаних характеристик та задоволені собою. Причиною отриманих даних може бути те, що представники, які працюють в приватних бізнес сферах є матеріально більш забезпеченими, ніж респонденти інших, досліджуваних нами соціокультурних середовищ. Беручи до уваги воєнний фактор, такі високі показники задоволення собою вказують на розвинуту впевненість, першопричиною чого є вищий рівень задоволення матеріальних потреб, що є особливо важливим під час потенційного переживання невизначеності у кризовий період війни. Респонденти цієї групи займаються професійною діяльністю задля покращення власного матеріального становища та кар'єрного розвитку, який пропорційно буде збільшувати рівень матеріальних доходів. У сукупності, високе матеріальне забезпечення позитивно впливає на самосприйняття лідера.

У групах 1 та 2 (наукове соціокультурне та суспільно-орієнтоване середовище) проглядаються нижчі показники за шкалою «Оцінка», на що може впливати подавлення лідерського прояву та недостатній рівень матеріального задоволення, яке не відповідає обсягу здійснення завдань. Критичне ставлення опитуваних до себе також може виникати через недостатню реалізацію діяльності, націлену на потреби підтримки військових. Попри те, причиною таких показників також може бути сукупність особистісних стресових переживань, підвищеної тривоги та почуття невизначеності через постійні політичні та економічні зміни.

У представників політичної сфери – високі показники за шкалою «Сила», однак суттєво різняться всередині групи, що може вказувати на відсутність уніфікованості проявів ставлення до себе. Ймовірно це викликано у декого з

респондентів нездатністю в повній мірі проявляти політичні дії та активно розвивати політичну діяльність. Попри те, результати групи різноманітні, це може бути свідченням ситуативності позитивного ставлення до себе, самоповаги, задоволення собою. Орієнтуючись на зовнішній вагомий фактор впливу воєнного становища в країні, неоднорідність цієї групи може пояснюватись позитивним/негативним досвідом у залученні до допомоги громадянам та військовому сектору зокрема. Представникам політичних груп важливо здійснювати контекстуально важливу суспільну діяльність, яка наразі орієнтується на допомогу військовим та громадянську підтримку в воєнних умовах. Відповідно можливість їх реалізації у цьому напрямі може впливати на сприйняття задоволення собою. Це ж стосується і четвертої групи респондентів.

Аналізуючи довірчий інтервал середніх значень показників шкали «Сила» з рисунку 2.14, звертаємо увагу на високі показники шкали у політичних та бізнес структурах соціокультурних середовищах і низькі показники у науковому та суспільно-орієнтованих соціокультурних середовищах.

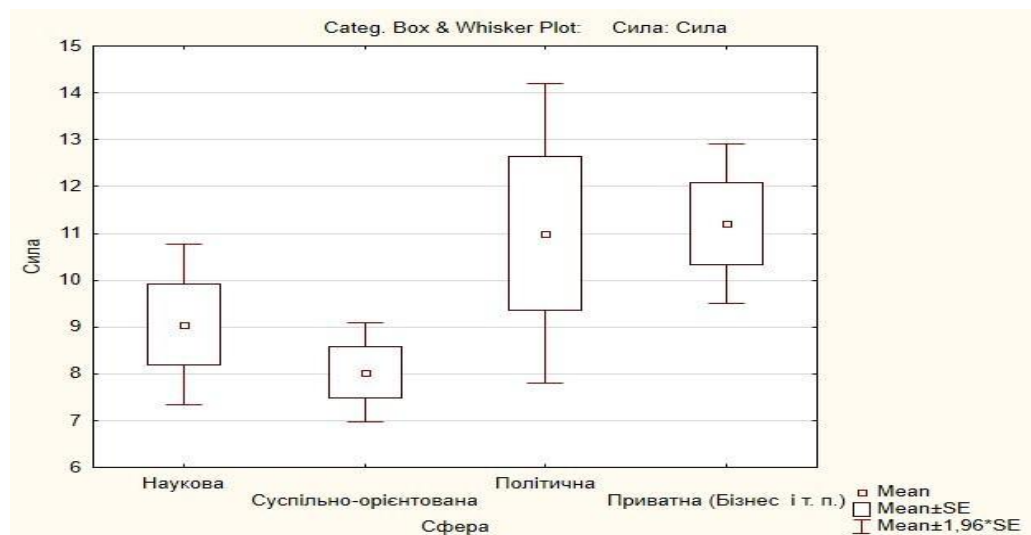


Рис. 2.14. Середні значення та 95% довірчі інтервали показника за шкалою «Сила» (семантичний диференціал Осгуда) у групах за сферою діяльності (наукова, суспільно-орієнтована, політична, приватна/бізнес)

Показник «Сила» вказує на високі значення усвідомлення вольових сторін особистості, незалежності, впевненість та схильність розраховувати на себе у

складних ситуаціях. В контексті порівнянь цих особистісних якостей респондентів різних соціокультурних середовищ зазначаємо наступне:

- у політичному та приватному бізнес середовищах високі показники вказують на розвинуті волюві якості, які можуть пояснюватись висом рівнем особистісного прояву при виконанні поставлених завдань. Ці середовища характеризуються високим рівнем вимог до лідерів, що є продиктовано особливістю їх діяльності. Ці середовища можуть позитивно впливати на формування волювих компетенцій через високу конкуренцію всередині них.

- у наукових, суспільно-орієнтованих середовищах акцент діяльності робиться на отриманні значущих результатів, пов'язаних з морально-ціннісним задоволенням. Низькі показники волювих сторін особистості можуть вказувати на незадоволення від отриманих результатів, найбільш вірогідним фактором чого в умовах війни може бути недостатньо задовільне матеріальне становище. Це може викликати тенденції до кризи у діяльності та знецінення власних потенційних можливостей через недостатнє зовнішнє підкріплення, яке необхідне як для «нормального» існування так і для отримання внутрішніх ресурсів для боротьби зі стресом, ментальними наслідками війни.

Як видно з рисунків 2.12, 2.13, 2.14, політична та приватна бізнес сфери характеризуються істотно вищими у порівнянні з науковою та суспільно-орієнтованою сферами показниками за шкалами «оцінка» та «сила», а також достовірно нижчими показниками за шкалою «ліберальний стиль».

Слід також відмітити достатньо широкі довірчі інтервали для середніх значень вказаних ознак у лідерів у політичній сфері. Це зумовлено як невеликою кількістю представників даної сфери, так значним розмахом показників за більшістю шкал у представників цих форм функціонування.

2.2.3. Результати мультифакторного розвідувального аналізу

Для встановлення взаємозв'язків між досліджуваними ознаками, виявленням латентної структури досліджуваної сукупності було проведено мультифакторний розвідувальний аналіз даних, результат якого вказаний в матриці факторних

навантажень на таблиці 2.9. Поєднання критерію Кайзера та критерію “кам’яного осипу” Кеттела дало змогу виділити три латентні фактори які зумовлюють понад 61% сукупної дисперсії даних, що зображено в додатку Б2. Самі ж латентні фактори зображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Латентні фактори, виділені
за результатами мультифакторного розвідувального аналізу**

F1-Впевненість у власних діях	F2- лідерська ідентифікація	F3- готовність до дій
-------------------------------	-----------------------------	-----------------------

Розміщення факторних навантажень у просторі виділених латентних факторів показано в додатку Б3.

Таблиця 2.9

Матриця факторних навантажень

	Factor1	Factor2	Factor3
Шкала стійкості Коннора-Девідсона	0,715523	0,195754	0,133904
Авторитарний стиль	-0,016046	0,760999	0,122323
Демократичний стиль	0,091299	0,727387	-0,128009
Ліберальний стиль	-0,512787	0,501810	-0,307101
Самооцінка лідерства	0,633034	0,279183	0,178520
Самоефективність	0,712407	-0,002008	0,166594
Комунікативні здібності	0,747449	-0,164942	0,177949
Організаторські здібності	0,677680	-0,274499	0,212710
Оцінка	0,160348	-0,188788	0,542637
Сила	0,236474	0,057932	0,931760
Активність	0,242491	0,081335	0,913277

Перший латентний фактор пояснює близько 26% сукупної дисперсії даних і зумовлює збільшення показників за шкалами “стійкості Коннора-Девідсона”, “самооцінки лідерства”, “самоефективності”, “комунікативних здібностей” та “організаторських здібностей”. Зауважимо, що цей фактор зумовлює зниження показників за шкалою “ліберальний стиль”.

Другий латентний фактор пояснює близько 15% сукупної дисперсії даних і зумовлює збільшення показників за шкалами “авторитарний стиль”, “демократичний стиль” та “ліберальний стиль”.

Третій латентний фактор пояснює понад 20% сукупної дисперсії даних і зумовлює збільшення показників за шкалами “оцінка”, “сила” та “активність”.

Зауважимо, що перший латентний фактор «*F1 - впевненість у власних діях*» має незначний вплив на зростання показників сили і активності. Це обумовлено стійким психологічним позитивним підкріпленням щодо діяльності. Відповідно в особистості проглядається позитивні орієнтації щодо успішності виконаних завдань. Оскільки показник сили вказує на усвідомлення вольових сторін особистості, впевненість в собі, незалежність та схильність орієнтуватись на себе в кризових ситуаціях а показник активності вказує на екстравертованість особистості, імпульсивність, товариськість. То визначена нами впевненість у власних діях як латентний фактор є ядром описаних вище якостей, які позитивно характеризують особу лідера та його розвинуту здатність реагувати на ситуації автономно з високим усвідомленням власних суспільно значущих компетенцій.

Другий латентний фактор «*F2 - лідерська ідентифікація*» дещо підвищує самооцінку лідерства, але знижує організаторські здібності. Це вказує на здатність такої особи позитивно регулювати своє ставлення до лідерства та розвинуту рефлексію щодо недостатнього ефективного прояву лідерських компетенцій, що позитивно впливає на самосприйняття. Проте, лідерська ідентифікація не завжди може бути активно проявлена в питаннях організаторських здібностей. На це можуть впливати як бажання проявити лідерство в організації так і доцільність такої ініціативи для самого лідера, якому не потрібно постійно самостверджуватись у лідерському становищі. Тобто, здібність до організації проявляється ситуативно та не є стійкою.

Третій латентний фактор «*F3 - готовність до дій*» сприяє організаторським здібностям і дещо знижує показники ліберального стилю. Це вказує на наявність особистісної готовності діяти та бути ініціативним й потребує розвинутих соціальних вмінь та особистісної наполегливості. Зазначимо, що готовність до дій в контексті ліберального стилю управління може вказувати на пасивність лідера щодо роботи з групою, де повноваження делеговані ним між її учасниками. Однак

при готовності до дій лідер виконання більшості обов'язків може взяти на себе, вести за собою команду та мотивувати її до окреслених ним перспектив діяльності.

З метою виявлення особливостей досліджуваних залежно від сфери діяльності нами було обчислено значення латентних факторів у стандартних відхиленнях. Результати однофакторного дисперсійного аналізу значень латентних факторів соціокультурних середовищ наведено в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Результати дисперсійного аналізу (F-критерій Фішера) для латентних факторів

	SS - Effect	df - Effect	MS - Effect	SS - Error	df - Error	MS - Error	F	p
FACTOR1	3,03	3	1,01	166,97	167	1,00	1,01	0,390
FACTOR2	0,28	3	0,09	169,72	167	1,02	0,09	0,964
FACTOR3	8,18	3	2,73	161,82	167	0,97	2,81	0,041

Таким чином, відстежуються статистично достовірні відмінності лише за третім латентним фактором. Тест найменшої значущої різниці (LSD test) дає підстави стверджувати, що за його значеннями простежується достовірна відмінність середніх значень показника між сферою приватного, бізнес ($M=0,43$) та суспільно-орієнтованою ($M=-0,15$, $p=0,006$). Довірчі інтервали (95%) для середніх значень третього фактору «готовність до дій» зображені на рисунку 2.15.

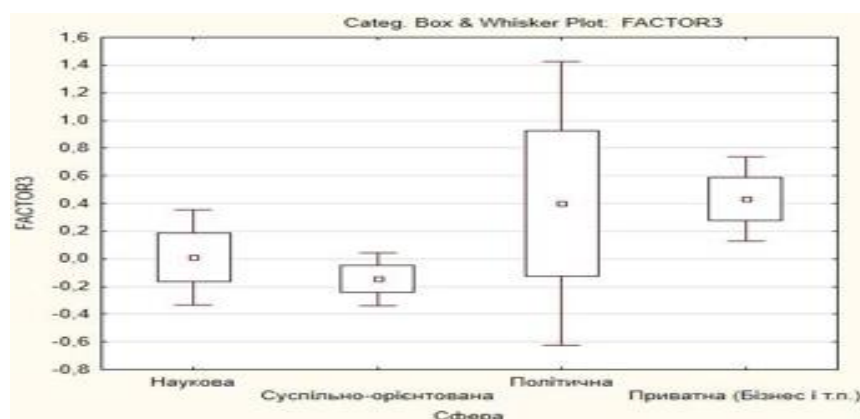


Рис. 2.15. Середні значення та 95% довірчі інтервали факторного показника F3 «Готовність до дій» у групах за сферою діяльності (наукова, суспільно-орієнтована, політична, приватна/бізнес)

Як бачимо з рисунку 2.15, достовірні відмінності за третім латентним фактором «готовність до дій» між сферами соціокультурних середовищ приватного бізнесу та суспільно-орієнтованою можуть пояснюватись наступним чином:

- у приватному бізнес середовищі готовність діяти може вважатись більш значущою у контексті постійної конкуренції та діяльності, націленої на конкретний результат з дотриманням чітких вимог виконання та дотримання бізнес процесів. Визначеність у діяльності в системі вертикального управління є чіткою та стабільною. Це сприяє особистісному розвитку та постійного очікування наступних завдань. Попри те, нездатність діяти у цій сфері може мати негативні наслідки в кар'єрному плані, що позитивно впливає на очікування нових поставлених завдань.

- суспільно-орієнтоване середовище більше опирається на взаємодію, де готовність до дій. Орієнтація на готовність до дій може визначатись зовнішніми потребами, на які орієнтуються представники цього середовища. Тобто, для їх діяльності потрібен зовнішній фактор на який вони реагують. Це може бути затребувана допомога, конкретний запит, пропозиція до активної та значущої діяльності в суспільній сфері.

Результати однофакторного дисперсійного аналізу значень латентних факторів залежно від професійної відповідальності наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати дисперсійного аналізу (F-критерій Фішера) показників
лідерства за сферами діяльності**

	SS - Effect	df - Effect	MS - Effect	SS - Error	df - Error	MS - Error	F	p
FACTOR1	13,40	2	6,70	156,60	168	0,93	7,19	0,001
FACTOR2	2,05	2	1,02	167,95	168	1,00	1,02	0,362
FACTOR3	4,28	2	2,14	165,72	168	0,99	2,17	0,117

Таким чином, відстежуються статистично достовірні відмінності лише за першим латентним фактором. Тест найменшої значущої різниці (LSD test) дає підстави стверджувати, що за його значеннями простежується достовірна

відмінність середніх значень показника між повністю відповідальними ($M=0,17$) та частково відповідальними ($M=-0,34$, $p=0,007$). Довірчі інтервали (95%) для середніх значень третього фактору зображені на рисунку 2.16.

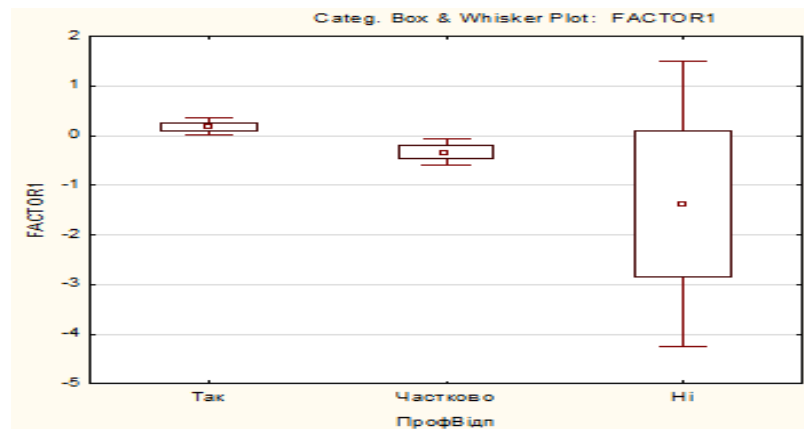


Рис. 2.16. Середні значення та 95% довірчі інтервали факторного показника F1 «впевненість у власних діях» у групах за рівнем психологічної відповідальності

Як видно на рисунку 2.16, «професійно відповідальні» є впевненими у власних діях, тоді як опитувані з низьким частковим рівнем відповідальності в меншій мірі пов'язані з першим латентним фактором. Отримані дані свідчать про те, що впевненість у власних діях є частиною відповідальності, коли ж у лідерів з частковим рівнем відповідальності простежується в меншій мірі впевненість у власних діях. У яких це може бути обумовлено контекстуальними умовами щодо проявів ініціативності через непербачуваний результат та неповну готовність до настання неочікуваних наслідків своїх дій. В опитуваних з низьким рівнем відповідальності середнє значення істотно менше (-1,37) і змінюється в широкому діапазоні.

2.2.4. Результати кореляційного аналізу емпіричного дослідження

Для встановлення залежності між віком і терміном лідерської діяльності з одного боку та особистісними характеристиками досліджуваних було обчислено рангові кореляції за Спірменом між цими характеристиками як загалом, так і за сферами діяльності лідерів, з результатами можна ознайомитись у додатку Б4. Найбільше зв'язків було виявлено у політичному соціокультурному середовищі, у

науковому не було знайдено значущих для інтерпретації кореляцій, результати наведені на рисунках 2.17, 2.18, 2.19.

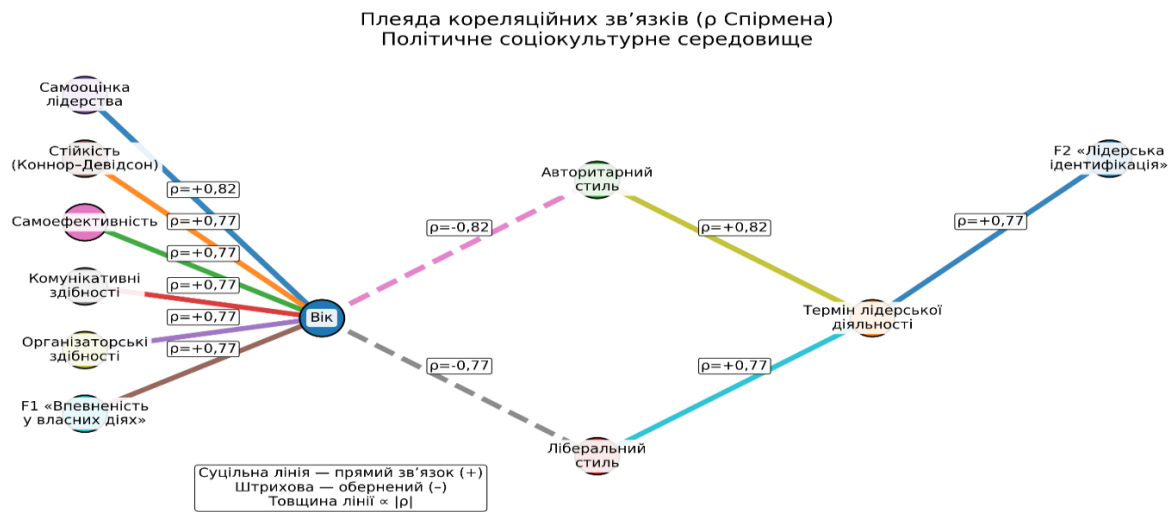


Рис. 2.17. Значущі кореляційні зв'язки віку та терміну лідерської діяльності з психологічними показниками у політичному соціокультурному середовищі (ρ Спірмена).

На рисунку 2.17 видно, що між віком респондентів та рівнем психологічної стійкості за шкалою Коннора–Девідсона виявлено виражений позитивний ранговий кореляційний зв'язок (0,77). Це означає, що зі збільшенням віку спостерігається тенденція до зростання рівня стійкості. Старші за віком респонденти демонструють вищі показники за шкалою стійкості порівняно з молодшими. Отже, це вказує на узгодженість віку та стійкості, що обумовлено накопиченим життєвим та професійним досвідом, який впливає на формування нових, більш стійких стратегій подолання стресу.

Результати щодо віку та терміну лідерської діяльності у кореляції з вказують на те, що зі зростанням хронологічного віку прояв авторитарного стилю управління зменшується, на це вказує стійкий обернений кореляційний зв'язок (-0,82). Попри те, з підвищенням терміну лідерської діяльності використання авторитарного стилю управління зростає (0,82). У політичному соціокультурному середовищі отриманні дані можуть свідчити про те, що протягом тривалого лідерського досвіду

особа набуває нові компетентності, оволодіває ефективними стратегіями та підходами в управлінні та з часом не потребує авторитарності у взаємодії з командою.

Щодо ліберального стилю управління, то старші за віком лідери менше віддають перевагу ліберальній стратегії невтручання в процес (-0,77), тоді як термін лідерської діяльності пов'язаний з ліберальним стилем в управлінні (0,77), що вказує на готовність делегування повноважень та дистанціювання від надмірного контролю. Це може свідчити про набутий позитивний досвід, пов'язаний саме з ліберальним підходом в управлінні.

Попри те, вік опитуваних в політичній сфері має прямий кореляційний зв'язок з лідерською самооцінкою (0,82), самоефективністю (0,77), комунікативними здібностями (0,77), організаторськими здібностями (0,77), та з першим латентним фактором «Впевненість у власних діях» (0,77). Аналізуючи отримані дані доходимо висновку про те, що в політичному соціокультурному середовищі в опитуваних спостерігається тенденція до набуття різноманітних лідерських здібностей, які покращуються у зв'язку з біологічним розвитком. Фактор віку відіграє значну роль у лідерській рефлексії щодо окремих здібностей та орієнтацій при здійсненні своїх повноважень. Хронологічний вік сприяє засвоєнню визначних особистісних якостей, які позитивно впливають на подальшу лідерську ініціативність та ефективність. Відповідно, лідер стає більш впевненим у собі. Зауважимо, що подібний прямий кореляційний зв'язок має термін лідерської діяльності та латентний фактор 2 «Лідерська ідентифікація» (0,77), що вказує на те, як термін лідерської діяльності може утверджувати лідерську ідентичність особи.

Плеяда кореляційних зв'язків (ρ Спірмена)
Суспільно-орієнтоване соціокультурне середовище



Рис. 2.18. Значущі кореляційні зв'язки віку та терміну лідерської діяльності з психологічними показниками у суспільно-орієнтованому соціокультурному середовищі (ρ Спірмена).

Отримані значення рангової кореляції, зображені на рисунку 2.18, у суспільно-орієнтованому соціокультурному середовищі вказують на слабкий обернений зв'язок між віком та авторитарним стилем управління (-0,25), що свідчить про помірну тенденцію до зниження директивних, авторитарних проявів в управлінні при зростаючому віці лідерів. Такі тенденції можуть бути обумовлені життєвим досвідом опитуваних та особливістю стану війни, при якому контролювати процеси, націлені на активну громадську допомогу стає все важче.

Спостерігається слабкий позитивний зв'язок розвитку організаторських та комунікативних здібностей (0,21) та терміном лідерської діяльності. Чим довше респонденти перебувають на лідерських позиціях, тим вищі у них описані вище здібності. Отримані дані вказують на важливість для розвитку навичок організації та комунікації в суспільно-орієнтованому соціокультурному середовищі терміну лідерської діяльності. З урахуванням воєнного стану отримана нами помірною кореляція свідчить про набуття респондентами важливих навичок, які розвиваються в непростих умовах, продиктованих війною.

Отримані дані рангової кореляції віку (-0,24) та терміном лідерської діяльності $-0,21$ з другим латентним фактором «лідерська ідентифікація»

вказують на слабку тенденцію до того, що зі зростанням віку та тривалістю лідерської діяльності спостерігається тенденція до зниження лідерської ідентифікації, тобто суб'єктивного сприйняття власного лідерства. Дане явище може вказувати на загальну втому при здійсненні активної діяльності в якості волонтерів. Такий стан виснаження може бути обумовлений війною та постійним потоком людей, яким потрібна допомога. Також, це вказує на меншу міру залучення нових людей в лідерські діяльність в суспільну орієнтованому соціокультурному середовищі.

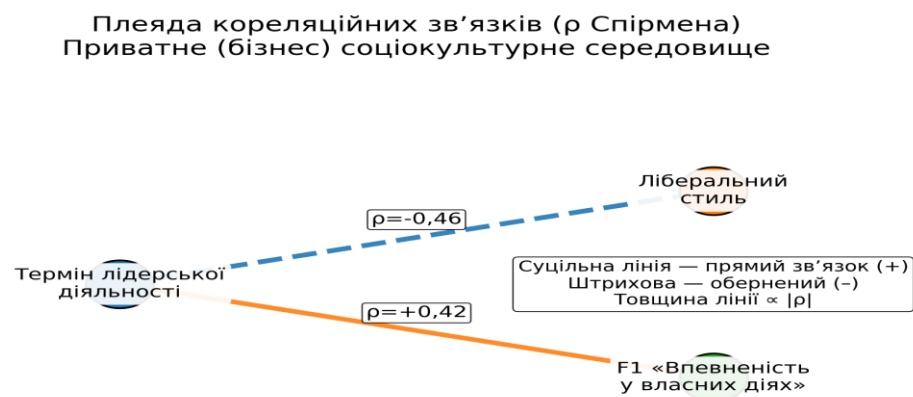


Рис. 2.19. Значущі кореляційні зв'язки віку та терміну лідерської діяльності з психологічними показниками у приватному/бізнес соціокультурному середовищі (ρ Спірмена).

В опитуваних поміж приватних бізнес соціокультурних середовищ, як видно на рисунку 2.19, виявлений обернений зв'язок між зниженням ліберального стилю управління (-0,46) та зростанням впевненості у власних діях (0,42) при збільшенні терміну лідерської діяльності. Це вказує на те, що тривале перебування в лідерській ролі пов'язане з більш визначеним управлінським стилем та вищим рівнем переконання щодо правильності власних рішень.

Кореляційний аналіз загальної вибірки виявив переважно слабкі обернені зв'язки віку з авторитарним стилем управління (-0,25), демократичним стилем управління (-0,17), латентним фактором F2 «лідерська ідентифікація» (-0,23). Термін лідерської діяльності виявив слабкий негативний зв'язок з демократичним стилем

управління (-0,20) та латентним фактором F2 «Лідерська ідентифікація» (-0,21) і слабкий позитивний зв'язок з організаторськими здібностями (0,17). Загалом результати свідчать про чутливість стилю лідерства та лідерської ідентифікації до характеристик віку та терміну лідерської діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було представлено результати емпіричного дослідження. Описано методичний інструментарій, який був використаний у дослідженні: Авторська анкета, шкала стійкості Коннора-Девідсона-10, самооцінка стилю управління (адаптація О. Кокур, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник), самооцінка лідерства (адаптація О. Кокур, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник), шкала загальної самоефективності (Р. Шварцер та М. Єрусалем), діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОЗ-2), особистісний семантичний диференціал (Ч. Осгуд). Метод експертного оцінювання. Проведено аналіз та інтерпретацію отриманих даних за окремими показниками.

Усього попередньо було опитано 263 особи, з яких методом експертної оцінки було виявлено 171 респондента, якого експерти охарактеризували, як потенційного лідера. Досліджувані були представниками наукового, суспільно-орієнтованого, політичного, приватного (бізнес) соціокультурних середовищ. Дослідження проводилось у кілька етапів з урахуванням етичних засад експериментальної психології.

Технічний аспект проведеного дослідження містив комплекс таких методів математичної статистики:

- описова статистика.
- Т-критерій Уелча.
- Однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA.
- Пост-хок тест LSD.
- Мультифакторний розвідувальний аналіз.
- Кореляційний аналіз Спірмена.

За результатами проведеного нами емпіричного дослідження було виявлено значущі відмінності за шкалою стійкості Коннора-Девідсона між статями. Отримані результати вказали на психологічну стійкість лідерів організацій різних соціокультурних, як яскраво виражену за статевими особливостями ознаку. Жінкам та чоловікам притаманні гендерно обумовлені особливості психологічної стійкості. У жінок яскраво виражена резильєнтність, на основі чого ми дійшли висновку щодо високої стресостійкості жінок лідерів у час війни.

За допомогою однофакторного дисперсійного аналізу ANOVA з використанням довірчих інтервалів були виявлені статистично значущі відмінності для дослідження самодіагностики професійної відповідальності з показниками стресостійкості Коннора-Девідсона, самооцінки лідерства, самоефективності, авторитарного стилю управління, організаторських та комунікативних здібностей, шкали за семантичним диференціалом Осгуда «Сила» ,»Активність».

Використавши однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA та LSD тест було виявлено, що респонденти з високим рівнем відповідальності мають найвищі показники шкали стійкості Коннора-Девідсона, самооцінки лідерства, самоефективності, комунікативних/організаторських здібностей, шкали «Сила» та «Активність», найнижчі показники авторитарного стилю управління.

Респонденти з низьким рівнем відповідальності мають суттєво нижчий середній показник по шкалі Коннора-Девідсона та виявлено нестабільну психологічну стійкість, яка суттєво впливає на здатність досліджуваної групи проявляти відповідальність. Більшість з них мають вищі показники за шкалою авторитарного стилю, меншість з високим рівнем самооцінки лідерства та меншою самоефективністю. Попри те, в них простежуються середні показники комунікативних здібностей та низький рівень організаторських здібностей. Вони мають яскраво виражені нестійкі прояви за шкалою «Сила» та «Активність».

При проведенні дослідження з використанням критерію “кам’яного осипу” Кеттела ми змогли виявити три латентні фактори, які пояснюють понад 61% сукупної дисперсії отриманих результатів:

- «F1 - Впевненість у власних діях».

- «F2 - Лідерська ідентифікація».
- «F3 - Готовність до дій».

За допомогою рангової кореляції Спірмена виявлено значущі кореляції в трьох з чотирьох визначених нами соціокультурних середовищах: політичному, суспільно-орієнтованому, приватному (бізнес і т.п.).

Найбільше кореляційних зв'язків було виявлено в респондентів політичного середовища, а саме Вік – шкала стійкості Коннора-Девідсона (0,77). Вік – Авторитарний стиль управління (-0,82). Термін лідерської діяльності – Авторитарний стиль управління (0,82). Вік – Ліберальний стиль управління (-0,77). Термін лідерської діяльності – Ліберальний стиль управління (0,77). Вік – Самооцінка лідерства (0,82). Вік – Самоефективність (0,77). Вік – Комунікативні здібності (0,77). Вік – Організаторські здібності (0,77). Вік – F1 «Впевненість у власних діях» (0,77). Термін лідерської діяльності – F2 «Лідерська ідентифікація» (0,77). Сумарно було виявлено 11 кореляцій.

Найменше кореляційних зв'язків виявлено у групи приватного бізнес середовища. Термін лідерської діяльності – Ліберальний стиль управління (-0,46). Термін лідерської діяльності – F1 «Впевненість у власних діях» (0,42). Всього 2 кореляційних зв'язків.

Кореляційний аналіз загальної вибірки вказав переважно слабкі обернені зв'язки віку з авторитарним стилем управління (-0,25), демократичним стилем управління (-0,17), латентним фактором F2 «Лідерська ідентифікація» (-0,23). Також, термін лідерської діяльності виявив слабкий негативний зв'язок з демократичним стилем управління (-0,20) та латентним фактором 2 «лідерська ідентифікація» (-0,21) і слабкий позитивний зв'язок з організаторськими здібностями (0,17).

Результати кореляційного аналізу по загальній вибірці свідчать про чутливість стилю лідерства та лідерської ідентифікації щодо характеристик віку та терміну лідерської діяльності.

Зазначимо, що запропонована нами «Теоретична гіпотетична модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних

середовищ», знайшла своє відображення у емпіричному дослідженні та сформуvalа його основу.

На основі емпіричного дослідження у наступному розділі буде логічним створення методологічного підходу до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації. Даний підхід стане підґрунтям для розробки комплексної психологічної програми з розвитку особистісних якостей лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, яка буде задіяна у формувальному експерименті.

Список праць автора за результатами другого розділу [150]

РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛІДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ РІЗНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ СЕРЕДОВИЩ

3.1. Методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації

Розвиток психологічної відповідальності лідерів є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління персоналом в сучасних організаціях, особливо в умовах високої невизначеності, кризових викликів та соціально-економічних трансформацій. Психологічна відповідальність лідера проявляється як інтегральна особистісно-професійна характеристика, що відображає здатність усвідомлено приймати управлінські рішення, передбачати їхні наслідки для працівників і організації в цілому, а також нести за них моральну, соціальну та професійну відповідальність.

По-перше, психологічна відповідальність лідера безпосередньо впливає на *якість управлінських рішень у сфері роботи з персоналом*. Лідер, який володіє високим рівнем психологічної відповідальності, схильний до зваженого аналізу ситуації, врахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх мотиваційних потреб, емоційного стану та професійного потенціалу. Це знижує ймовірність суб'єктивних, імпульсивних або авторитарних рішень, що часто призводять до конфліктів, демотивації та плинності кадрів. Відповідно, управління персоналом набуває більш прогнозованого, стабільного та результативного характеру.

По-друге, розвиток психологічної відповідальності лідерів сприяє *формуванню довіри та психологічної безпеки в колективі*. Усвідомлена відповідальність за психологічний клімат спонукає керівника дотримуватися етичних норм, відкритої комунікації, справедливості у розподілі завдань, оцінюванні результатів праці та застосуванні управлінських впливів. За таких умов працівники відчувають підтримку з боку керівництва, готовність до діалогу та захищеність від необґрунтованого тиску, що позитивно позначається на їхній

залученості, лояльності та готовності брати відповідальність за результати спільної діяльності.

По-третє, психологічна відповідальність лідера виступає важливим чинником *ефективної мотивації персоналу*. Лідер із розвиненою відповідальністю здатний поєднувати організаційні цілі з особистісними цілями працівників, застосовувати індивідуалізований підхід до стимулювання, визнавати досягнення та конструктивно реагувати на помилки. Такий стиль управління сприяє формуванню внутрішньої мотивації персоналу, підвищує рівень професійної самореалізації працівників і, як наслідок, продуктивність праці.

По-четверте, розвиток психологічної відповідальності лідерів істотно підвищує *якість управління конфліктами та стресовими ситуаціями* в організації. Усвідомлюючи власну роль у виникненні та ескалації конфліктів, відповідальний лідер орієнтується на превентивні заходи, конструктивний діалог і пошук взаємоприйнятних рішень. Це дозволяє знизити рівень напруженості в колективі, мінімізувати втрати робочого часу та зберегти професійні й міжособистісні відносини між працівниками.

По-п'яте, психологічна відповідальність лідерів виступає основою *сталого розвитку людського капіталу організації*. Керівники, які усвідомлюють відповідальність за професійне та особистісне зростання підлеглих, активно підтримують навчання, розвиток компетенцій, формування кадрового резерву та передачу знань. Це забезпечує безперервність управлінських процесів, знижує ризики втрати ключових фахівців і підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Змоделюємо вплив розвитку психологічної відповідальності лідерів на ефективність управління персоналом організації. З цією метою доцільно інтегрувати теорії лідерства (відповідальне, трансформаційне, етичне), концепції психологічної відповідальності особистості, теорії людського капіталу, системний та процесний підхід до управління персоналом. Психологічну відповідальність лідера в моделі розглядатимемо не як окрему рису, а як динамічну управлінську

компетентність, що формується в процесі професійного розвитку та безпосередньо впливає на результативність HR-процесів.

Основою моделі є психологічна відповідальність лідера як інтегральна характеристика, що включає такі компоненти:

1. Когнітивний компонент:

- усвідомлення наслідків управлінських рішень;
- стратегічне мислення щодо впливу на персонал;
- здатність до прогнозування ризиків (у т.ч. кадрових і соціальних).

2. Емоційно-вольовий компонент:

- саморегуляція, емоційна стійкість;
- відповідальність за емоційний клімат;
- здатність діяти в умовах стресу та кризи.

3. Морально-етичний компонент:

- дотримання етичних норм;
- здатність конструктивно діяти;
- справедливість управлінських рішень;
- відповідальність за гідність і добробут працівників.

4. Рефлексивний компонент:

- здатність до самоаналізу управлінських дій;
- готовність визнавати помилки;
- орієнтація на постійний розвиток.

Саме поєднання цих компонентів забезпечує трансформацію відповідальності з декларативної цінності в практичний управлінський ресурс.

Розвинена психологічна відповідальність активізує такі механізми управління персоналом: відповідального прийняття рішень (зниження управлінських помилок, підвищення обґрунтованості кадрових рішень), психологічної безпеки (формування довіри, зростання відкритості комунікацій), мотиваційної відповідності (узгодження цілей організації і працівників, зростання внутрішньої мотивації), превентивного управління конфліктами (зниження

соціальної напруги, збереження працездатності колективу), розвитку персоналу (підтримка навчання і розвитку, формування кадрового резерву).

Вплив психологічної відповідальності лідера опосередковується організаційним середовищем, зокрема організаційною культурою, стилем лідерства, системою комунікацій, рівнем соціальної та економічної безпеки, кризовими умовами (воєнний стан, нестабільність ринку). За несприятливого середовища ефект відповідального лідерства може бути ослаблений, але не нівельований.

Ефективність управління персоналом у моделі проявляється через такі результативні індикатори як економічні, соціально-психологічні, управлінські.

Узагальнено модель впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації наведена на рисунку 3.1. Зважаючи, що психологічна відповідальність лідерів виступає інтегральним управлінським ресурсом, який трансформується у вимірювані показники ефективності управління персоналом через конкретні управлінські дії, стиль взаємодії з працівниками та якість прийняття рішень, то визначимо, яким чином вона впливає на такі показники ефективності управління персоналом організації.

Першою сферою впливу доцільно відзначити вплив на продуктивність персоналу. Лідери з високим рівнем психологічної відповідальності усвідомлюють зв'язок між управлінськими рішеннями та працездатністю працівників. Це проявляється у реалістичному плануванні навантаження, чіткому формулюванні завдань, врахуванні психологічних і професійних можливостей працівників. У результаті це дозволяє знизити рівень перевантаження персоналу, забезпечити скорочення кількості помилок і повторних операцій та зростання індивідуальної і командної продуктивності праці. Результатом буде зростання рівня виробітку на одного працівника, виконання КРІ в строк та зменшення кількості операційних помилок.

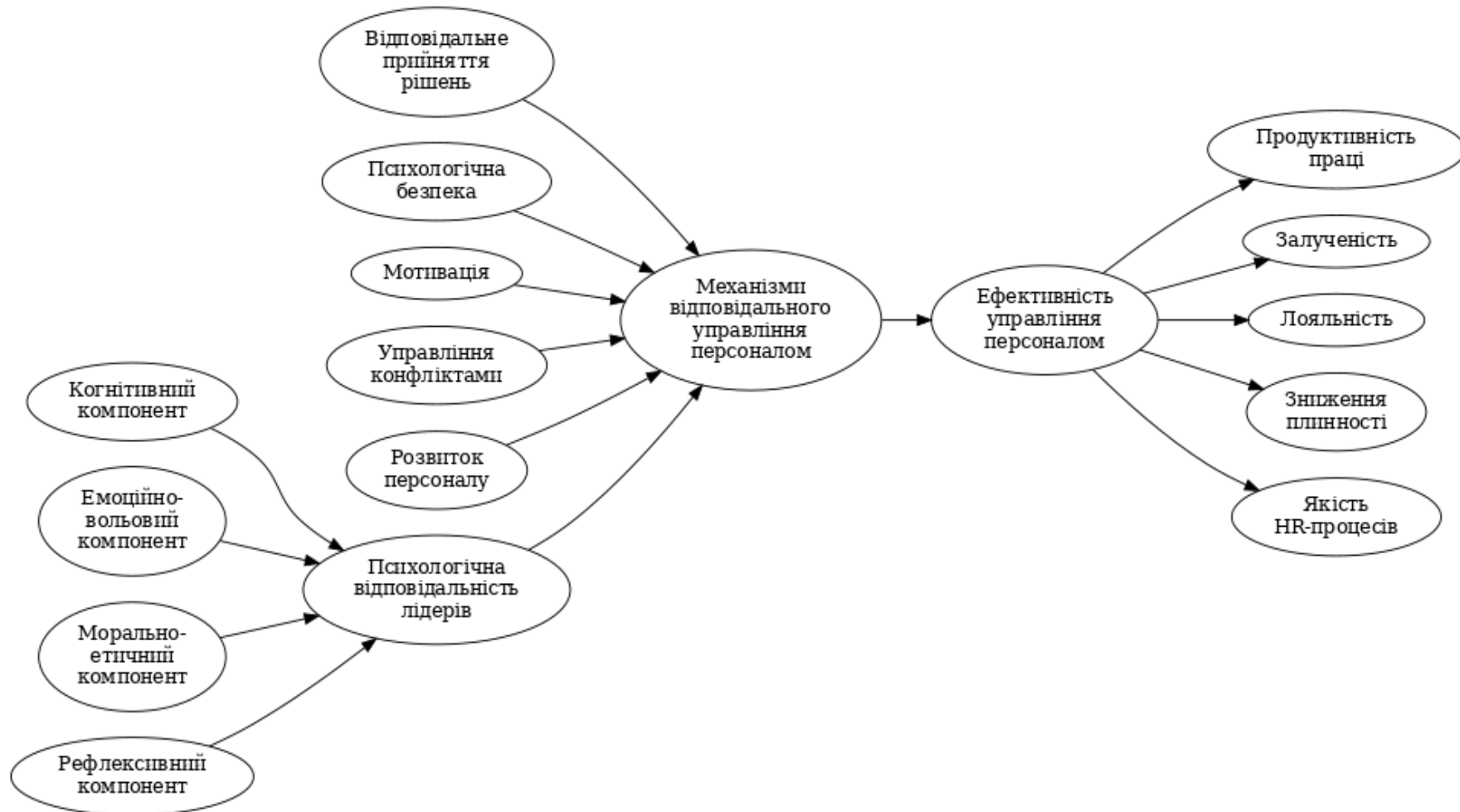


Рис. 3.1. Модель впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації (авторська розробка)

Наступною сферою впливу є рівень залученості персоналу, коли психологічно відповідальний лідер демонструє послідовність і справедливість, залучає працівників до ухвалення рішень, відкрито комунікує очікування та результати. Внаслідок чого працівники відчують значущість своєї ролі, готовність брати відповідальність і ініціативу. Такі дії лідера сприяють підвищенню показників рівня залученості працівників до вирішення організаційних питань, підвищує рівень ініціативності працівників та сприяє готовності виконувати додаткові функції.

Важливим аспектом є те, що психологічна відповідальність керівника відіграє ключову роль у формуванні стабільності кадрового складу організації. Лідери, які усвідомлюють психологічні наслідки власних управлінських рішень, здатні своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з несправедливим ставленням до працівників, ігноруванням їхніх професійних та особистісних потреб або застосуванням надмірно жорсткого, тиснучого стилю управління. Такий тип управлінської поведінки передбачає постійний моніторинг настроїв персоналу, уважне ставлення до сигналів незадоволеності та використання індивідуалізованих підходів у роботі з працівниками. Водночас відповідальні лідери прагнуть мінімізувати психологічне навантаження, що виникає внаслідок неузгоджених вимог, невизначеності ролей або емоційного тиску.

У результаті реалізації зазначених механізмів зменшується кількість звільнень з ініціативи працівників, підвищується рівень утримання ключових фахівців та зберігається кадрове ядро організації. Це знаходить своє відображення у зниженні коефіцієнта плинності кадрів, зростанні середньої тривалості роботи працівників в організації та скороченні частки добровільних звільнень.

Психологічна відповідальність як складова управлінської компетентності сприяє формуванню довготривалих відносин довіри між керівництвом і персоналом. Вона проявляється у відповідальному ставленні лідерів до власних обіцянок, дотриманні етичних норм управлінської поведінки, а також у передбачуваності управлінських дій і рішень. Важливим аспектом є повага до

особистих меж працівників, що особливо актуально в умовах підвищеної соціальної напруги та невизначеності.

Завдяки цьому у працівників формується відчуття психологічної захищеності, зростає рівень довіри до керівництва та посилюється ідентифікація з організацією. Працівники починають сприймати організацію не лише як місце працевлаштування, а як соціально значущу спільноту, цінності якої вони поділяють. Емпірично це проявляється у зростанні індексу організаційної лояльності, підвищенні готовності рекомендувати організацію як роботодавця та активнішій підтримці організаційних змін.

Якість HR-процесів значною мірою залежить від того, наскільки психологічно відповідально керівники реалізують управлінські функції. Психологічно зрілі лідери здійснюють обґрунтоване та неупереджене оцінювання результатів роботи персоналу, використовують конструктивний зворотний зв'язок як інструмент розвитку, а не санкцій, і орієнтують систему управління персоналом не лише на контроль, а й на підтримку професійного зростання працівників.

Унаслідок цього HR-процеси набувають більшої прозорості, прогнозованості та розвитку орієнтованості. Зокрема, підвищується якість процедур оцінювання персоналу, зростає ефективність адаптації нових працівників, а також результативність програм навчання і розвитку, що позитивно впливає на загальну ефективність управління людськими ресурсами.

Лідер із розвиненою психологічною відповідальністю усвідомлює власну роль у формуванні емоційного та психологічного клімату колективу. Такий керівник здатний визнавати власну участь у виникненні конфліктних ситуацій, своєчасно реагувати на ознаки напруженості та запобігати ескалації конфліктів. Важливим елементом його управлінської поведінки є створення умов для відкритого та конструктивного діалогу між учасниками трудових відносин.

Реалізація цих підходів сприяє зниженню загального рівня психологічної напруги в колективі, зменшенню деструктивних конфліктів і запобіганню руйнуванню робочих взаємин. Це відображається у скороченні кількості

внутрішніх конфліктів, зниженні рівня стресу персоналу та зменшенні кількості скарг і звернень до служб управління персоналом.

У сукупності психологічна відповідальність лідерів формує системний позитивний ефект для організації, забезпечуючи стабільність трудового колективу, підвищення ефективності використання людського капіталу та зростання адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. В умовах кризових явищ, соціальної нестабільності та воєнних викликів вона також виступає важливим чинником посилення соціальної та економічної безпеки організації, знижуючи кадрові, репутаційні та управлінські ризики.

Можна стверджувати, що психологічна відповідальність лідерів є не лише особистісною характеристикою керівника, а і стратегічним управлінським ресурсом, який безпосередньо впливає на ефективність системи управління персоналом. Її інституціоналізація в управлінській практиці дозволяє трансформувати підходи до роботи з людським капіталом, забезпечуючи довгострокову стабільність, підвищення продуктивності праці та зміцнення безпеки організації в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Узагальнено вплив психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації (сформовано автором)

Сфера впливу психологічної відповідальності лідерів	Механізм управлінського впливу	Показники ефективності управління персоналом
Продуктивність праці персоналу	Усвідомлене планування навантаження; чітке формулювання завдань; урахування психологічних і професійних можливостей працівників	Виробіток на одного працівника; рівень виконання КРІ; кількість операційних помилок
Залученість персоналу	Участь працівників у прийнятті рішень; відкриті комунікації; справедливий розподіл відповідальності	Індекс залученості персоналу; рівень ініціативності; участь у внутрішніх проєктах
Плинність кадрів	Своєчасне реагування на незадоволеність; індивідуальний	Коефіцієнт плинності кадрів; частка добровільних

	підхід; мінімізація управлінського тиску	звільнень; середня тривалість роботи
Організаційна лояльність персоналу	Дотримання обіцянок; етичність і передбачуваність управління; повага до особистих меж	Індекс лояльності персоналу; готовність рекомендувати організацію; підтримка змін
Якість HR-процесів	Обґрунтоване оцінювання результатів; конструктивний зворотний зв'язок; орієнтація на розвиток	Якість оцінювання персоналу; ефективність адаптації; результативність навчання
Психологічний клімат і конфліктність	Превентивне управління конфліктами; відповідальність за емоційний клімат; розвиток діалогу	Рівень конфліктності; показники стресу; кількість скарг і звернень
Стабільність і розвиток персоналу	Підтримка професійного розвитку; формування кадрового резерву; наставництво	Рівень розвитку компетенцій; наявність кадрового резерву; внутрішнє просування
Адаптивність персоналу до змін	Відповідальна комунікація змін; залучення до трансформаційних процесів	Швидкість адаптації; готовність до змін; рівень опору змінам

На основі узагальнених особливостей впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації розробимо практичні рекомендації для керівників щодо розвитку психологічної відповідальності.

Так, однією з ключових умов ефективного впровадження психологічної відповідальності в управлінську практику є її інституціоналізація, тобто закріплення на рівні формальних управлінських стандартів і процедур. Психологічна відповідальність керівника повинна розглядатися не як суто особистісна риса, а як професійна управлінська компетентність, що безпосередньо впливає на результати діяльності персоналу та організації загалом.

З цієї метою доцільно включити психологічну відповідальність до профілів управлінських посад, чітко визначивши її прояви у поведінці керівника: здатність усвідомлювати наслідки управлінських рішень для персоналу, готовність відповідати за психологічний стан підлеглих, дотримання етичних норм управління. Важливим є врахування зазначеної компетентності під час добору керівних кадрів, їхньої атестації, оцінювання результатів діяльності та прийняття рішень щодо кар'єрного просування. Інтеграція показників психологічної

відповідальності у систему КРІ керівного складу сприятиме її практичній реалізації та закріпленню як управлінського стандарту.

Реалізація цієї рекомендації забезпечує підвищення якості управлінських рішень, зниження кадрових і соціально-психологічних ризиків, а також формування стабільного, прогнозованого трудового колективу.

Психологічна відповідальність лідера безпосередньо пов'язана з рівнем усвідомленості управлінських рішень, що передбачає аналіз не лише економічних і організаційних, а й психологічних та соціальних наслідків управлінських впливів. У сучасних умовах управління персоналом зростає потреба у системному прогнозуванні поведінкових реакцій працівників на зміни, управлінські нововведення та кризові рішення.

Для цього доцільно запровадити практику використання спеціальних чек-листів оцінки впливу управлінських рішень на персонал, які дозволяють враховувати можливі наслідки для мотивації, залученості та психологічного клімату. Важливим елементом є обговорення альтернативних сценаріїв управлінських рішень та їх потенційного впливу на колектив, а також навчання керівників методам прогнозування поведінкових реакцій персоналу.

Очікуваним результатом є зростання продуктивності праці, зменшення рівня конфліктності в колективах, підвищення довіри до керівництва та формування культури відповідального управління.

Створення психологічно безпечного робочого середовища є однією з базових передумов ефективного управління персоналом і важливим проявом психологічної відповідальності керівника. Таке середовище характеризується відсутністю страху покарання за висловлення думок, ініціативність і допущені помилки за умови добросовісного виконання обов'язків.

Управлінські зусилля в цьому напрямі мають бути спрямовані на розвиток відкритих каналів зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими, заохочення конструктивного обговорення проблем і складних ситуацій, а також чітке розмежування відповідальності за результат і санкцій за помилки. Такий підхід

дозволяє зменшити психологічну напругу, підвищити рівень довіри та сприяти формуванню культури взаємної відповідальності.

Результатом реалізації цієї рекомендації є зростання залученості персоналу, підвищення інноваційності, ініціативності та готовності працівників брати на себе відповідальність за результати діяльності.

Психологічна відповідальність керівника проявляється також у здатності будувати справедливу та збалансовану систему мотивації персоналу. Така система має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням індивідуальних потреб, цінностей і професійних очікувань працівників.

Практична реалізація цієї рекомендації передбачає диференціацію мотиваційних інструментів залежно від категорій персоналу, визнання не лише досягнутих результатів, а й докладених зусиль, а також забезпечення прозорості та справедливості винагороди. Особливе значення має уникнення суб'єктивізму та упередженості в оцінюванні результатів праці.

Очікуваний ефект полягає у зростанні внутрішньої мотивації персоналу, зниженні плинності кадрів та підвищенні загальної ефективності управління людськими ресурсами.

У межах психологічно відповідального лідерства конфлікти розглядаються не як деструктивне явище, а як індикатор проблем у системі управління персоналом. Відповідальний керівник орієнтується на раннє виявлення джерел напруженості та їх превентивне усунення.

З цією метою доцільно навчати керівників технікам медіації та конструктивного вирішення конфліктів, систематично моніторити соціально-психологічний клімат у колективах і формувати культуру діалогу та відповідальності за міжособистісні взаємини. Реалізація цієї рекомендації сприяє покращенню психологічного клімату, зменшенню втрат робочого часу та підвищенню ефективності командної роботи.

Рефлексивна компетентність є важливою складовою психологічної відповідальності, оскільки забезпечує здатність керівника аналізувати власні управлінські дії, їх вплив на персонал і результати діяльності. Розвиток цієї

компетентності дозволяє керівникам своєчасно коригувати управлінську поведінку та підвищувати її ефективність.

Практичними інструментами розвитку рефлексивної компетентності є управлінський коучинг, супервізія, застосування методів 360°-оцінювання та проведення рефлексивних управлінських сесій. Очікуваним результатом є підвищення адаптивності керівників, якості управлінських рішень і ефективності управління персоналом.

Психологічно відповідальне лідерство передбачає усвідомлення керівником власної ролі у професійному та особистісному розвитку підлеглих. З цією метою доцільно закріпити за керівниками відповідальність за формування та реалізацію індивідуальних траєкторій розвитку персоналу.

Практичні заходи включають запровадження наставництва, підтримку індивідуальних планів розвитку та формування кадрового резерву. Такий підхід сприяє довгостроковому розвитку людського капіталу організації. Очікуваний ефект полягає у зростанні лояльності персоналу, зниженні витрат на підбір кадрів і підвищенні конкурентоспроможності організації.

В умовах нестабільності, криз і воєнних викликів психологічна відповідальність керівників набуває особливого значення як елемент системи економічної та соціальної безпеки організації. Управлінські рішення повинні оцінюватися з позицій їх впливу на психологічну стійкість персоналу та збереження людського потенціалу.

Практична реалізація цієї рекомендації передбачає врахування психологічних ризиків у системі управління ризиками, оцінювання соціальних наслідків управлінських рішень та підготовку керівників до роботи в кризових і воєнних умовах. Результатом є підвищення стійкості організації, зменшення соціальних і кадрових втрат, забезпечення безперервності діяльності.

Таким чином, можна систематизувати та узагальнити напрями реалізації практичних рекомендацій щодо розвитку психологічної відповідальності лідерів в організаціях, що видно на рисунку 3.2.

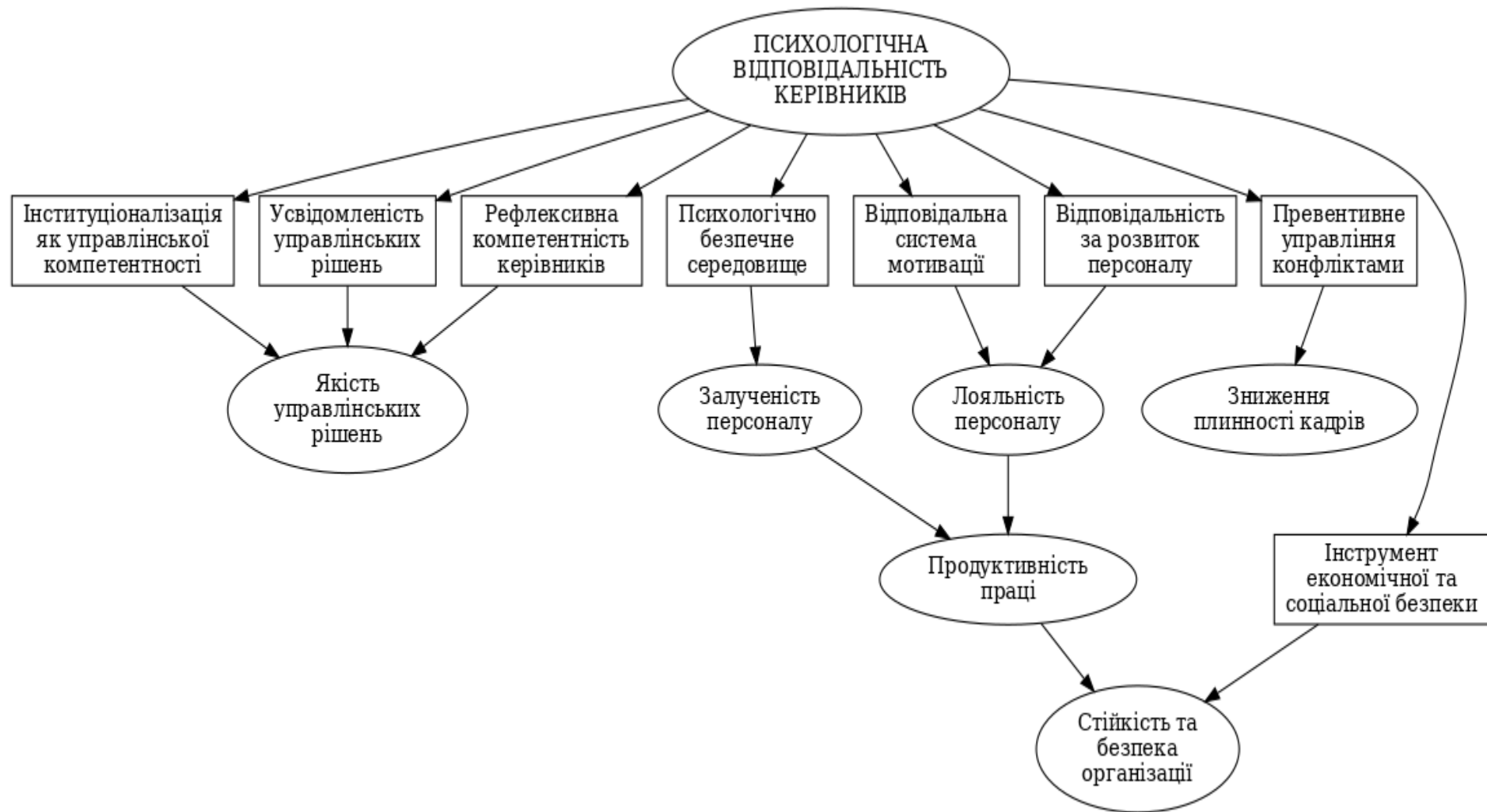


Рис. 3.2. Напрями реалізації практичних рекомендацій щодо розвитку психологічної відповідальності лідерів в організаціях (авторська розробка)

На рисунку 3.2 представлено розгорнуту схему реалізації практичних рекомендацій щодо розвитку психологічної відповідальності лідерів. Центральним елементом моделі є психологічна відповідальність керівників, яка інституціоналізується через систему управлінських компетентностей і трансформується у сукупність управлінських практик. Реалізація цих практик забезпечує позитивний вплив на ключові показники ефективності управління персоналом, зокрема залученість, продуктивність праці, лояльність персоналу, зниження плинності кадрів, а також соціальну й економічну безпеку організації.

Таким чином, реалізація запропонованих практичних рекомендацій дозволяє трансформувати психологічну відповідальність лідерів з індивідуальної особистісної характеристики у системний управлінський інструмент підвищення ефективності управління персоналом. Це забезпечує стабільність, продуктивність і безпеку організації в умовах сучасних соціально-економічних викликів та невизначеності.

3.3.1. Основи комплексної психологічної програми з розвитку особистісних якостей лідерів організацій різних соціокультурних середовищ

На даний момент існує значна кількість підходів до розвитку особистісних психологічних якостей лідерів організації. В основному вони зосереджені на розвитку окремих особистісних якостей, які би сприяли зростанню ефективності лідерської діяльності. Нами запропоновано модель, яка орієнтується на розвиток професійної відповідальності лідерів організації мікро соціокультурних середовищ. Психологічна відповідальність є визначною особистісною якістю лідерів організації, оскільки вона визначає їхню готовність до формування власних дій та здатність справлятися із кризовими ситуаціями, при тому підтримуючи внутрішню емоційну стабільність та готовність до лідерських проявів. Отримані у підрозділі 2.2.2 результати емпіричного дослідження свідчать про неоднорідність самооцінювання психологічної відповідальності лідерами та її зв'язок із психологічною стійкістю, самооцінкою лідерства, самоефективністю, зі стилем управління, організаторськими та комунікативними здібностями, значеннями

емоційного ставлення індивідуума до об'єктів при аналізі соціальних настанов, ціннісних орієнтацій, суб'єктивно оцінюваного особистісного контексту, відмінностями самооцінки.

Комплексна психологічна програма по розвитку особистісних якостей лідерів організацій орієнтуються на молодих лідерів, які ще не мають стійких лідерських проявів та перебувають у процесі формування своїх професійних компетенцій.

Створення умов для розвитку лідерських якостей і формування соціально активної особистості досліджували вчені Д. Алфімов, Т. Вежевич, А. Войцихова, І. Купа, Л. Локошко, Т. Прохоренко, К. Садохіна, К. Слесик, В. Татенко, О. Тихомирова, О. Чорна, В. Ягоднікова [155]. Як зазначає науковець Пахомов І.В., відповідальність у юнаків розвивається у процесі становлення форм саморегуляції та поступового взяття на себе контролю за різними сторонами своєї діяльності та поведінки [156].

Особливістю респондентів найчисельнішої групи нашого дослідження є фактор молодого віку, у якому можуть закріпитись стійкі прояви відповідальності. Ці якості в майбутньому мають потенціал до якісних особистісних змін у зв'язку з набуттям лідерського досвіду.

Обґрунтовуючи вищесказане, доцільно звернутись до концептуальних основ розвитку лідерських якостей, зокрема:

– дослідниці О. Дубініна, О. Ігнатюк, Н. Серєда визначили, що детермінуючим смисловим навантаженням «цифрового» покоління професіоналів-лідерів є внутрішня готовність людини приймати відповідальні рішення в професійних ситуаціях; готовність здійснювати усвідомлений вибір лінії поведінки в професійній діяльності [157];

– науковці В. Міляєва, Н. Лебідь, дослідивши стилі лідерства у кандидатів на вакантні посади керівників закладів середньої освіти, виявили тяжіння до демократичних стилів лідерства [158];

– Т. Гура і О. Пономарьов звертали увагу на соціально-психологічні вимоги до лідерів [159];

- С. Сапожников, А. Теплицька досліджували трансформаційне лідерство та особистісні якості лідерів [160];
- В. Осьодло, Л. Кринець, С. Грилюк досліджували лідерський потенціал військових лідерів [161];
- А. Мітлош, В. Моляко, В. Бажанюк, В. Камишин вказували на те, що специфіка лідерства у молодіжній громадській організації полягає у тому, що лідер є одночасно формальним та неформальним, проявляє ініціативність, організаторські здібності та здатний фокусувати на собі команду для досягнення мети [162];
- В. Татенко працював над розвитком розуміння особливостей лідерства та формуванням ефективних розвивальних лідерських програм [163].

При розвитку особистісних якостей лідерів організації акцент робиться на пізнанні та модифікації особистісних ресурсів. Науковиця О. Штепа виділяє такі рівні психологічних ресурсів особистості:

- вищий рівень: характеризує самооцінку, самоактуалізацію, ідентичність, життєвий сенс;
- базовий рівень: емоційна врівноваженість, упевненість та лідерство, автономність та інтернальність, відповідальність, цілеспрямованість та самовираження, адаптивність та психологічна гнучкість [164, с. 5].

З урахуванням інтеграції особистісних психологічних ресурсів, описаних вище, ми зможемо більш глибоко сформулювати якісні технології розвитку особистісних якостей лідерів організації. Психологічна відповідальність буде більш якісно проявлятися саме з урахуванням розуміння психологічних ресурсів лідерів. Відтак лідерство буде мати більш ефективний прояв, особливо в контексті діяльності в кризових умовах, особливо у воєнний період. Самоактуалізований лідер зможе більш якісно підходити до вибору контекстуального стилю лідерства, що буде сприяти ефективності його діяльності, оскільки діяльність потребує різних підходів до вирішення проблемних питань. За К. Левіном типи стилів управління поділяються на автократичний, демократичний та ліберальний [165]. Б. Басс визначає виникнення лідерства при зміні мотивації або компетенцій членів групи

одним із них [166]. Ф. Фідлер вказує на залежність ефективного лідерства від ситуацій та стилю керівництва [167], Д. Коттер зазначає, що лідерство проявляється у мотивації людей до роботи в нових умовах та забезпеченні організованості в невизначених умовах [168].

Провівши аналіз результатів емпіричного дослідження, ми також звернули увагу на різноплановість підходів до стилю лідерства та їх зв'язку з рівнями психологічної відповідальності. Отримані дані свідчать про важливість актуалізації окремих особистісних якостей як факторів, що впливають на діяльність лідерів у контексті різних підходів до стилів лідерства. При написанні концептуальних основ комплексної психологічної програми з розвитку особистісних якостей лідерів ми опираємось на симбіоз фахових наукових розвідок та отриманих результатів даного дослідження.

Для формування технологій розвитку особистісних лідерських якостей було взято за основу запропоновані нами теоретичні моделі:

- ефективного лідера (авторська теоретична модель);
- «Культурно-психологічні фактори» CPF (Cultural-Psychological Factors) (авторська теоретична модель).

Та зовнішню: класифікація якостей лідера О. Романовського.

Запропонована О. Романовським модель класифікації якостей лідера, зображена на рисунку 3.3 вказує на наявність у лідерів особистісних якостей, які він розподілив за такими категоріями:

- когнітивно-емоційні якості: когнітивний, емоційний та соціальний інтелект особистості;
- морально-вольові якості: рівень морального розвитку, спрямованість на успіх, цінності особистості;
- соціально-комунікативні якості: комунікативні та організаційні здібності, емпатія, вміння налагоджувати взаєморозуміння, відкритість новому соціальному досвіду;
- індивідуально-парадоксальні якості: риси особистості, що традиційно не відносяться науковцями до лідерських, попри те не заважають лідерам

виконувати їхні функції, сприяють їх досягненням та формуванню «свого» лідерського стилю [169].

Когнітивно-емоційні	Соціально-комунікативні
Морально-вольові	Індивідуально-парадоксальні

Рис. 3.3. Класифікація якостей лідера О. Романовського

У концепті менеджменту важливо розмежовувати підходи керівництва, де, як зазначає Л. Скібіцька, лідерство є одним із його елементів, який характеризується здатністю впливати на окремих осіб та групи працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації [170]. Наведене твердження сприяє більш чіткому розумінню функцій лідерства, що буде визначати вектор рекомендаційних технологій особистісних лідерських якостей. За Т. Новаченко, лідерство визначається психологічною характеристикою поведінки окремих членів групи, а керівництво є соціальною характеристикою відносин у групі [171]. Саме тому, концептуальні положення розвитку лідерських здібностей орієнтуються на формування сукупності універсальних індивідуальних якостей і компетентностей, що вважаються необхідними для ефективного лідерства, а не на аналіз того, як ці якості проявляються, сприймаються та функціонують у конкретному соціокультурному контексті.

Важливою особистісною якістю у лідерстві є також емоційна компетентність (ЕК). Цей термін увів Д. Гоулман поруч з терміном «емоційний інтелект». Розвинута ЕК позитивно впливає на здатність адаптації до змін, їхнім передбаченням та бажанню до змін [172]. Попри те, ключовим елементом, на який варто звернути увагу, є психологічна стійкість, наявний високий рівень якої впливає в подальшому на ефективність лідерської діяльності. Науковці А. Долгарєв, К. Болдирєв вказують і на генетично обумовлену основу розвитку лідерських якостей особистості, що буде сприяти лідерській сформованості [173]. Фактор спадковості може впливати на якісно сформовані досліджувані нами особистісні лідерські якості, попри те, соціальний фактор соціокультурного середовища в плані впливу на лідерську компетентність буде пріоритетним. Якщо ж розглядати дихотомію розвинутої емоційної компетентності та високого рівня

стресостійкості, то результатом буде підвищена ефективність у діяльності групи. А також переважно західний досвід програм розвитку емоційного інтелекту лідерів вказує тенденцію підвищення мотивації та ефективності підприємства [174].

Важливими особистісними якостями лідерів, за нашими спостереженнями, є:

- психологічна відповідальність, яка у дослідженні в організації групи науковців Дж. Ріхал, А. Альзубі, Х. Альджухмані, А. Бербероглу проглядалась як поведінковий прояв етичного лідерства через прозорість, цілісність і орієнтацію на наслідки, коли керівник задає норми та підзвітність [175]. Також відповідальне лідерство підсилює залучення працівників до взаємодії, тому що ті відчують узгодження цінностей та стандартів [176];

- психологічна стійкість (резильєнтність), якій варто приділити особливу увагу при формуванні комплексної психологічної програми з розвитку особистісних якостей лідерів, оскільки велика частина стресорів у діяльності організації порушує ефективність при взаємодії та розв'язанні проблемних питань. Як зазначають Н. Михаліцька та М. Яцик, психологічна стійкість є одним із трьох видів стійкості до стресу [177];

- самооцінка лідерства, яка виражає осмислення ефективності лідерської діяльності. Попри те, висока самооцінка лідерства може впливати на більш якісне розуміння сильних/слабких сторін, якість рішень, обрання стилю взаємодії, а слабка - формувати деструктивне лідерство [178];

- самоефективність, яка формує тенденції практичних підходів до здійснення лідерської діяльності. Як зазначають П. Халлівелл, Р. Дж Мітчелл, Б. Бойл самоефективність є якістю, яку можна цілеспрямовано підсилювати розвивальними інтервенціями [179]. Тому вона не є стійким психічним явищем, а таким, на яке впливають зовнішні та внутрішні особистісні фактори;

- стиль управління, який виявляє авторитарний, демократичний чи ліберальний підходи. Вони впливають на лідерську взаємодію із групою в організації, яка проявляється через всю систему управління. Попри те, як зазначають М. Копитко, Н. Михаліцька, М. Яцик, у сучасних розвинутих цифрових

умовах лідер має опиратися і на розвиток технологічних трансформацій в організації [180]. На це суттєво буде впливати обраний лідером стиль управління для досягнення цифровізації в організаціях, що буде відповідати сучасним вимогам;

- організаторські та комунікативні здібності, які, будучи розвинутими, є важливими для ефективного лідерства та впливають на формування організаційних взаємодій [181];

- якості емоційного відношення особи до об'єктів при аналізі соціальних настанов, ціннісних орієнтацій, суб'єктивно-особистісного значення, відмінності аспектів самооцінки. Наприклад, високий рівень самооцінки, самоефективності та емоційної стабільності формує внутрішню стійкість з вольовим контролем, що може впливати на лідерські упередження [182]. Ціннісні орієнтації, соціальні настанови, розуміння особливостей емоційного відношення лідера буде покращувати його ефективність та орієнтацію до якісних трансформацій у своїй діяльності.

Зазначимо, що комплексна психологічна програма по розвитку особистісних якостей лідерів має орієнтуватись на розвиток ефективних соціально-психологічних особливостей, на які ми звернули увагу в другому теоретичному розділі дисертаційного дослідження.

Серед них соціально-психологічні властивості:

- мультикультурної взаємодії;
- здатності до формування цілісності у колективі;
- прогресивності для формування ефективного професійного простору;
- моралі та етики.

Загалом, ці особистісні якості можуть впливати на розвинуту соціально-психологічну відповідальність. Попри те, запропоновані нами акценти розвитку особистісних якостей будуть впливати на стратегію лідерства, яка, за спостереженнями Н. Михаліцької та М. Яцик, визначає, яка кількість лідерів потрібна, якого типу вони мають бути, у яких контекстах їхня роль є ключовою, які компетентності вони повинні мати, та які поведінкові стандарти мають

демонструвати на рівнях індивідуальної діяльності та колективної взаємодії задля досягнення запланованих результатів [183]. Попри те, важливим фактором лідерської діяльності в мікро соціокультурному середовищі є і цифрова компетенція, яка буде сприяти більш якійсь взаємодії між учасниками діяльності, оскільки від лідера залежить єдність колективу та його вмотивованість до роботи, особливо в умовах війни. Використовуючи цифрові інструменти, лідер зможе здійснювати зустрічі з персоналом онлайн або в режимі реального часу [184].

Ефективне лідерство потребує постійного саморозвитку індивіда, цьому буде сприяти його включення в розуміння основ побудови завдань. Як зазначають М. Єфименко, Н. Ізюмцева, завданнями лідерства керівників в підприємстві є вміння вчасно визначити головну справу, розставити пріоритет та розподілити обов'язки, через що можна буде оцінити наслідки діяльності [185]. Для практичної реалізації такої структури важливо розуміти і загальні принципи побудови лідерства через контексти психологічних, мотиваційних та економічних аспектів, які, за спостереженнями М. Копитко, Н. Михаліцької, М. Яцик, мають такі ознаки:

1. Формування візії.
2. Залучення людей.
3. Надання ресурсів.
4. Мотивація та стимулювання.
5. Відповідальність за результат [186].

Програма розвитку особистісних лідерських якостей має орієнтуватись і на розвиток здібностей до планування та розуміння етапів впровадження менеджменту. Логічно вибудована структура дасть змогу виявити основні прогалини, які впливають на низьку продуктивність лідерської діяльності. Науковець Л. Кожушко розглядає лідерство як управлінську парадигму, яка проявляється через утвердження нових організаційних структур, моделей поведінки, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності [187, с. 85]. Ми погоджуємось з цією думкою. Саме тому, за нашими концептуальними положеннями, пропонується розвивати особистісні якості для ефективного лідерства як важливу навичку, а не як вже сформовану модель

поведінки. Іншими словами, концептуальні засади програми мають сприяти залученню індивідів до ефективного, інноваційного лідерства з притаманними йому формами прояву, а не зміні укорінених лідерських звичок та патернів поведінки. Поняття «лідер» пропонуємо відмежовувати від сталої категорії «менеджер» чи тому подібних управлінських посад.

За науковими спостереженнями І. Маркіної, В. Вороніної, І. Дмитренко, відмінності лідерів, які обіймають керівні посади, та менеджерів полягають у пріоритетах, але в ідеалі керівником повинна бути людина, яка вміло поєднує у собі лідерство і менеджмент [188]. Описаний науковцями симбіоз є особливо важливим, оскільки вказує на багатогранність лідерської діяльності, її особливостей компіляції різних ролей, які об'єднанні особистісними якостями, які варто розвивати рівномірно, без дисбалансу. Такий підхід допоможе більш чітко виявляти проблемні особистісні питання, які негативно впливають на лідерську діяльність. Відносини лідера з групою формують унікальну динаміку, саме тому, при його взаємодії з іншими членами організації, вбачається важливим поєднувати неформальність його статусу, що дозволить досягати стратегічної мети з урахуванням розподілу ролей, визначення повноважень та розробки плану проектної діяльності [189].

Ефективний лідер повинен вміти взаємодіяти з різними людьми, приймати складні рішення, при тому зберігаючи позитивну динаміку взаємовідносин. Цей «Soft Skill» буде вважатись перевагою, оскільки в особистісному плані є дуже енергозатратним та таким, що потребує особливого чуття динаміки групи. Психологічна відповідальність лідерів організаціях повинна відповідати моральним очікуванням групи, що буде проявлятися через толерантність, людяність та забезпечення гідних умов праці [190]. Ефективність діяльності організації буде визначатись тим, наскільки якісно авторитетні у групах особи будуть проявляти саме конструктивізм при своїй лідерській діяльності. Мінімізація фактору деструктивного лідерства зможе підкреслювати якість отриманих результатів. Попри те, при концептуальному розумінні розвитку ефективного лідера варто опиратися на те, наскільки яскравим є деструктивне лідерство для

індивіда. Попереднє визначення таких проявів дасть можливість розвитку превентивних інтервенцій зі сторони коуча чи консультанта по розвитку особистісних якостей.

Для ефективності діяльності в організації важливим є розмежування ролей та здатність до адаптивності. За спостереженнями науковців Д. Швеця, О. Цукан, Н. Расторгуєвої, в сучасності звертують увагу на таке новоутворення, як лідерська група, що складається з кількох осіб, кожна з яких має свої функціональні лідерські обов'язки та повноваження [191]. При наявності такої групи варто окремо приділити увагу розвитку взаємодії учасників групи між собою. Такий процес може теж перегукуватись з розвитком окремих особистісних якостей, які націлені на групову організаційну діяльність. Мова йде про те, щоби враховувати фактор лідерської групи, яка має сформовану динаміку взаємовідносин між собою. Цього фактору не треба уникати при розвивальному тренінгу, натомість приділити йому увагу та намагатись підсилити колективне лідерство. Розбудована система внутрішньої комунікації є необхідною для ефективності організації. Заохочення членів групи до відкритого спілкування стане потенційною перевагою для процесу організаційних змін [192]. Тому, увага на особливостях взаємодії в організації має враховуватись при розвитку особистісних лідерських якостей, оскільки авторитетна особа зможе більш якісно спрямовувати та мотивувати інших членів організації. Корпоративна культура визначає спрямування постійної взаємодії людей. Вона формує межі та відкриває нові горизонти.

Орієнтація на відкритість є також тим фактором, який потребує постійної тренінгової підтримки. Вона зможе сприяти більш якісній лідерській актуалізації та протидіяти вигоранню. Відсторонення лідера від прямих контактів з часом може формувати у ньому негативні асоціації з робочим середовищем та людьми навколо, від чого негативний вплив перейде з робочої сфери на особистісну. Щоби цьому протидіяти, варто залучати динамічний контроль професійного вигорання, який зможе швидко виявляти загрози. У кінцевому результаті це підвищить і лідерську самоефективність. Вигорання є наслідком хронічного дефіциту та втрати ресурсів через високі вимоги. Системне вибудовування психологічної безпеки у команді

може виступати ресурсним буфером, що зменшує стресори, попри те, трансформаційне лідерство, коли лідер мотивує команду, зможе виступати ресурсним посередником [193]. Тому, важливо інформувати лідерів про актуальність фактору безпечного середовища як елементу більш стабільного забезпечення психологічних ресурсів.

Принцип *Safe space* в діяльності організації також може підсилювати внутрішній інтерес до роботи. При тому, навіть фактор лідерського стилю управління не буде сам по собі грати велику роль, проте він буде найбільш якісно проявлятися у взаємодії з підсиленням внутрішнього робочого інтересу працівників, що зможе у разі збільшувати генерацію ідей, необхідних для досягнення організаційної мети [194]. Лідерська поведінка, яка зменшує дистанцію статусу, вказує на відкритість до зворотного зв'язку, формує безпечні соціально-психологічні умови, що розвиває креативність підлеглих [195]. Працівники не бояться проявлятися комунікативно, у них знижується рівень стресу через острах сказати щось зайве. Це продукує відкритість до висловлювань. Тому, лідери мають розуміти цей механізм та володіти розвинутими внутрішніми ресурсам, щоб не вбачати в певний діях колег загрозу для власного авторитету. Лідер повинен чітко усвідомлювати необхідність таких рис, як ввічливість, тактовність, делікатність, здатність керувати власними емоціями [196].

Наявність розвинутої моральності у лідера буде покращувати його становище в середовищі організації. Проявами моралі є моральність, що являє собою втілення принципів та цінностей людини, та моральна свідомість як джерело моральних суджень [197, с. 44]. Вона буде сприяти прояву цінностей, які будуть уособлюватись у взаємоповазі та підтримці інших. Етико-моральна сторона лідерства заслуговує окремого блоку, оскільки організаційне середовище саме по собі є напруженим, постійно функціонує під контролем та наглядом для досягнення мети. Такі корпоративні рамки будуть сприйматись більш легко працівниками при наявності лідера з високими моральними компетенціями, у якому ті зможуть знайти підтримку та відчувати справедливість, що підвищить результативність діяльності. Розвинена моральна складова особистості лідера може

концептуалізуватися як етично-ціннісна та автономно-підтримуюча форма впливу, яка сприяє інтеріоризації цілей і формуванню детермінованої мотивації працівників, що, у свою чергу, пов'язано з їхньою робочою залученістю [198]. Такий вплив на мотивацію працівників організації буде позитивно прийнятим та таким, що апелює до потреб людини у взаємоповазі та автономії.

Відповідно до сказаного, основні знання про мотиваційні механізми впливу мають складати значну частину концептуальних засад розвитку особистісних лідерських якостей. Лідер мусить володіти якісним розумінням потенціалу мотивації, оскільки вона вбирає в себе як внутрішні, так і зовнішні чинники, якими треба уміло користуватись з метою досягнення організаційних результатів. Якісне розуміння мотиваційних засад можуть сформулювати теорії:

- ієрархії потреб А. Маслоу, яка розкриває поведінку людини через систему потреб;
- потреби в досягненні результатів Д. Мак-Клелланда, яка розкриває бажання людини працювати відповідно до ступеня розвитку потреби в успіху;
- подвійної мотивації Ф. Герцберга, яка відображає дві групи бажань людей, які позначаються на їх трудовій активності. Перша група пов'язана з факторами щодо умов праці. Друга група - з мотиваційними факторами, які пов'язані з внутрішніми потребами;
- справедливості, коли люди підвищують свою трудову активність, враховуючи та порівнюючи свій особистий внесок та віддачу від роботи з відповідними діями інших працівників;
- очікування, яке передбачає, що мотиваційні зусилля для досягнення успіху формуються на основі високої цінності майбутніх результатів діяльності [199].

Ефективний лідер організації має володіти розвинутими особистісними якостями, які він буде проявляти у взаємодії з персоналом. Кінцевою метою буде підвищення продуктивності групи. Ми погоджуємось з думкою науковців К. Кривобок, І. Кінас, Е. Омарова про існування таких аспектів лідерства в контексті розвитку персоналу: менторство і коучинг, де лідер може мати роль

наставника чи ментора; створення лідерами сприятливих умов для безперервного навчання та розвитку; визначення цілей та очікувань; поширення знань та інформації у колективі; творення культури розвитку [200]. Отже, багатогранність лідерських проявів є практично безмежною у контексті взаємодії з персоналом організації, що вказує на постійне лідерське залучення у процес взаємодії. Для цього важливо удосконалюватись як особистісно, так і професійно. Молодим лідерам корисно розумітися на механізмах управління, мати усвідомлення того, з яких аспектів складається лідерство, знати причинно-наслідковий зв'язок взаємодії з колегами. При цьому більш досвідченим лідерам (лідерам-керівникам) важливо оцінити свій лідерський потенціал та опанувати різні стилі керівництва, брати участь у тренінгах, при чому буде враховуватись їх досвід [201].

Особливі лідерські якості такі, як високі життєві ідеали, висока ерудиція, навички роботи з людьми, вміння мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми, оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення, забезпечувати трудову дисципліну, створювати сприятливий психологічний мікроклімат, адекватно розпоряджатись владою і повноваженнями мають бути активно проявленими лідерами [202]. Здатність одночасно бути задіяним у різні організаційні процеси - це важлива навичка, яку можна ефективно розвивати саме через тренінгові/коучингові програми. Усвідомлення лідером концепту «багатозадачності» при здійсненні діяльності буде додатковим елементом його професіоналізму. Молоді лідери ще не мають достатнього досвіду для того, щоб використовувати свою ефективність повною мірою. Тому, характеризуються високою адаптивністю до пізнання різних стилів лідерства. Отже, у концептуально-практичних засадах розвитку особистісних якостей лідерів організації має бути приділена увага «особливим» навичкам, які базуються на розвинутих особистісних рисах та психологічних особливостях.

Підходи до лідерства не є статичними, їхня динаміка залежить від результативності роботи організації. У трансформаційних періодах лідерам не варто заново «перенавчатись», їх основними якостями в такі моменти будуть, як зазначає В. Тимошенко, готовність до експериментів; гнучкість та адаптивність;

винахідливість та швидка здатність до навчання; відповідальність за рішення в умовах невизначеності; авторитетність та професіоналізм; емпатія, людяність та щира турбота про людей; вміння надихати людей у складні часи, опираючись на авторитет, а не владу; забезпечення рівних умов для розкриття потенціалу команд [203, с.2]. Здатність до збереження таких якостей неможливе без розвинутих психічних особливостей, які ми описували в підрозділі 3.2 нашого дисертаційного дослідження. Саме збереження вже розвинутих здібностей і їх адаптація до нових умов у трансформаційні періоди буде визначною ознакою професіоналізму лідерів, їх глибокого розуміння організаційних, групових та особистісних особливостей у процесі діяльності в організації.

За нових умов управління вже набуті навички та розвинуті особистісні риси будуть зберігатись лідером, але проявлятись по-іншому, у відповідності до трансформаційних умов. Для високої самоефективності важливо мати вже розвинутий емоційний інтелект, від якого залежить ефективність управління власними почуттями та їх використання для досягнення цілей організації. Лідерська енергія, ентузіазм та захоплення буде відчуватись членами колективу [204]. Такі риси будуть особливо важливими у контексті підтримки групи та більш значущій реалізації власних компетенцій. Досліджуючи концепт самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса, науковиця В. Лугова зазначає, що ними було виділено перелік обмежень, які перешкоджають саморозвитку та розвитку ділових якостей: «невміння управляти собою; розмиті цінності; нечіткі особисті цілі; зупинений саморозвиток; недостатні навички вирішувати проблеми; не вміння впливати на людей; недостатнє розуміння особливостей управлінської праці; недостатні навички керівництва; не вміння навчати; низька здатність формувати колектив» [205,с. 18].

Саморозвиток лідера буде сприяти його якісній адаптації до нових умов. Попри потенційні організаційні кризи саме лідерська компетентність буде основою перезапуску роботи колективу організації. Науковець Лі Цзіці наголошує на тому, що лідера варто трактувати як визначного члена групи, який при використанні своїх лідерських здібностей та якостей обирає оптимальні шляхи вирішення для

досягнення цілей групи [206]. Основою запропонованого ним трактування терміну «лідер» є саме його виняткова значущість, яка складається з симбіозу розвинутих професійних якостей. Таке уявлення про себе молодих лідерів має бути основою для їх подальшого професійного ефективного розвитку. За спостереженнями дослідниці Д. Волківської, лідерство, будучи соціальним феноменом спільної діяльності, управління та соціальної активності, є регулятором у системі міжособистісних відносин [207]. Тому, орієнтація на самоспостереження у цій діяльності завжди буде актуальною та такою, що є одним із показників ефективного лідерства організації. Розуміння різноманітних підходів до лідерства та концептуальних засад розвитку особистісних лідерських якостей сприяє особистісній професійній психоедукації, що впливає на розвинуту адаптивність лідера до нових умов, за яких він завжди відчуває свою значущість у взаємодії з групою, та при виконанні ним важливих організаторських функцій. Постійна взаємодія з групами в організації буде позитивно впливати на розвиток якостей комунікативного лідерства, яке орієнтується на активну взаємодію у групі, постановку цілей, залучення учасників робочого процесу до прийняття рішень, формування зворотного зв'язку, встановлення співпраці та прийняття рішень [208].

3.2. Програма формувального експерименту

Проблематика лідерства є особливо гострою у період функціонування кризового суспільства. У періоди невизначеності старі підходи до соціальної взаємодії змінюються. На їх зміну приходять нові концепції прояву лідерства в соціокультурних середовищах, які є відображенням світосприйняття нового молодого покоління лідерів.

Ефективне лідерство в сучасних умовах потребує удосконалення підходів до розвитку особистісних лідерських якостей. На основі проведеного теоретико-емпіричного дослідження стосовно психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ нами було побудовано концептуально-практичну програму підвищення психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Метою програми є розвиток психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Програма розвитку психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ опирається на теоретичні положення про психологічну відповідальність лідерів організацій. Програма має інтегрувати різні методи психокорекції, психоедукації, соціального навчання та механізмів адаптивної поведінки, що забезпечує її комплексний і системний вплив на учасників.

Курс тренінгової програми орієнтований на розвиток особистісно-соціальних якостей ефективного молодого лідерства. З урахуванням цього особливої уваги буде приділено розвитку якостям «Soft skills», які складаються з розвитку комунікативно-організаторських здібностей, осмисленого лідерства, критичного мислення та емоційного інтелекту.

Впроваджена нами програма орієнтується саме на розвиток психологічної відповідальності молодих організацій, оскільки в умовах кризового суспільства та соціальної невизначеності Україні потрібні різносторонньо розвинуті лідери, які б змогли інтегрувати запропоновані нами теоретико-концептуальні підходи до їх практичного застосування при лідерській діяльності.

Розроблена програма передбачає комплексний вплив на розвиток таких ознак молодих лідерів:

- особистісних якостей;
- самоефективності;
- ефективної соціальної взаємодії;
- стресостійкості;
- уміння працювати з різними групами людей;
- знаходити ефективні способи взаємодії та постановки завдань;
- формування відповідального лідерства;
- розвиток навичок ефективної взаємодії.

У ході проведення емпіричного дослідження із загальної вибірки було сформовано цільову групу з 40 молодих лідерів організацій, віком від 17 до 27

років, які є представниками суспільно орієнтованих, політичних та приватних/бізнес мікро соціокультурних середовищ. До групи формувального експерименту залучено учасників, які за результатами самооцінювання визначили рівень професійної відповідальності як «частково», а також мають низькі та середні показники за критеріями лідерства і організаторських/комунікативних здібностей. З огляду на їхні результати, зазначені респонденти були визначені як такі, що потребують зовнішнього впливу, спрямованого на розвиток психологічної відповідальності.

Програма поділена на 6 блоків, націлена на розвиток притаманних ефективному лідерству особистісно-соціальних якостей. При розробці тренінгових розвивальних блоків ми опирались на проведений нами теоретичний аналіз психологічної відповідальності лідерів.

При створенні блоків тренінгової програми формувального експерименту ми опирались на сформовані нами програми розвитку особистісних лідерських якостей та методичні підходи до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації.

Компонентами психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, на які опираються блоки тренінгової програми, є:

- когнітивний компонент: усвідомлення наслідків управлінських рішень; стратегічне мислення щодо впливу на персонал; здатність до прогнозування ризиків (у т.ч. кадрових і соціальних);
- емоційно-вольовий компонент: саморегуляція, емоційна стійкість; відповідальність за емоційний клімат; здатність діяти в умовах стресу та кризи;
- морально-етичний компонент: дотримання етичних норм; справедливість управлінських рішень; відповідальність за гідність і добробут працівників;
- рефлексивний компонент: здатність до самоаналізу управлінських дій; готовність визнавати помилки; орієнтація на постійний розвиток.

Блоки тренінгової розвивальної психологічної програми розвитку психологічної відповідальності лідерів організацій:

– 1-й блок. *Діагностично-орієнтований*. Початковий компонент формувального експерименту складається з діагностики рівня психологічної відповідальності, самооцінки лідерства, організаторських/комунікативних здібностей. Для учасників формувального експерименту проводиться ознайомлення з різними підходами до феномену лідерства. Метою блоку є розширити підходи до розуміння лідерства. Для цього застосовуються визначені нами теоретичні положення про різновиди лідерства, на основі чого сформовано найбільш якісні підходи до ефективних способів лідерства (демократичного, ліберального, етичного, соціально відповідального).

Здійснено ознайомлення учасників формувального експерименту з ефективними лідерськими підходами, що розширило їх кругозір щодо різновидів лідерства.

– 2-й блок. *Едукаційно-когнітивний*. Цей компонент програми орієнтується на розвиток лідерського усвідомлення через здійснення самоаналізу у колективній взаємодії учасників. Складові програми другого блоку тренінгової розвивальної програми формувального експерименту висвітлені на таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Комплекс вправ тренінгу формувального експерименту

Методики	Що розвиває	Очікуваний результат
«Я-лідер»	Здатність переносити значущу для учасника лідерську модель на себе	На основі аналізу лідерів обирає свою рольову модель, знаходить її сильні та слабкі сторони. Аналізує те, які лідерські якості буде розвивати у своїй діяльності
Ознайомлення з власними слабкими лідерськими сторонами	Лідерську впевненість	Учасник має розвинуту впевненість у власних діях, які здійснюються в контексті лідерської діяльності
Наративна вправа «Моя лідерська історія»	Лідерську самоідентифікацію; ціннісні орієнтири; мотивацію до відповідального лідерства;	Учасник здатний аналізувати власне лідерство та усвідомлювати свою відповідальність

	сміслову рефлексію	
Розробка ситуативних кейсів відповідального лідерства (розбір лідерських дилем, алгоритм постановки завдань і розподілу відповідальності)	Відповідальне лідерство; уміння ставити завдання; вибір ефективних способів взаємодії; стресостійкість у складних ситуаціях	Учасник демонструє здатність ухвалювати рішення з урахуванням ризиків, чітко визначає етапи реалізації завдань, обирає конструктивну стратегію взаємодії в кризових/невизначених умовах
Групова вправа «Я-команда»	Здатність працювати в різних ролях у команді задля збереження ефективності групової діяльності; вміння неформальної взаємодії у колективі з позиції різних ролей	Учасник розуміє особливості групової динаміки та діяльності, гнучкий у підходах до взаємодії зі збереженням ефективності групової діяльності

– 3-й блок. *Когнітивно-поведінковий*. Блок розвиває рівень психологічної відповідальності, націлений на підвищення ефективності групової взаємодії та підбору способів ефективного прояву лідерської поведінки з використанням технік постановки завдань, розподілу ролей у колективі, здатності самоаналізу обраних лідером стратегій для досягнення цілей, що видно на таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Комплекс вправ тренінгу формувального експерименту

Методики	Що розвиває	Очікуваний результат
Кейс-метод ухвалення рішень в складних умовах	Навички прийняття рішень, робота в кризових умовах	Учасник обирає ефективні рішення, розвиває відповідальність за результати своїх дій. Здатний оцінювати ефективність рішень
STAR аналіз (Ситуація-завдання-дія-результат)	Аналіз лідерських ситуацій, навички планування та ефективного прояву лідерських якостей.	Учасник пояснює свої кроки, здатний знаходити альтернативні рішення на кожному етапі, відсіювати неефективні способи діяльності

Крос-культурний аналіз лідерських кейсів	Світогляд у контексті здійснення дій лідерів з урахуванням різноманітних соціокультурних особливостей	Учасник вміє осмислювати лідерську діяльність з урахуванням контекстуальних особливостей
--	---	--

– 4-й блок. *Емоційно-регуляційний*. Блок зосереджений на особистісному аспекті. Складається з психоедукаційного підходу, орієнтований на розвиток:

- психологічної відповідальності молодого лідера;
- самоефективності;
- емоційного інтелекту.

– 5-й блок. *Соціально-комунікаційний*. Завданням цього блоку є розвиток соціально-комунікативних здібностей та соціальної відповідальності. Методики зображені таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Комплекс вправ тренінгу формувального експерименту

Методики	Що розвиває	Очікуваний результат
Комунікативно-організаторська розвивальна гра	Здатність до планування, уміння ставити цілі, відповідальність за результативність та самоефективність	Учасник розробляє план діяльності, вміє залучати до нього інших людей, здатний знаходити ефективні комунікативні способи та розвивати організаторські здібності
Групова вправа «Я-команда»	Здатність працювати в різних ролях у команді задля збереження ефективності групової діяльності; вміння неформальної взаємодії у колективі з позиції різних ролей	Учасник розуміє особливості групової динаміки та діяльності. Здатний проявляється формально та неформально. Гнучкий у налагодженні взаємодії зі збереженням ефективності групової діяльності

– 6-й блок. *Рефлексивно-інтеграційний*. Завершальний етап програми, спрямований на закріплення компонентів ефективного лідерства. У ньому передбачається:

- самоаналіз;
- рефлексія;
- розробка індивідуального лідерського портрету;
- створення індивідуальних підходів до виправлення неефективних лідерських навичок.

Реалізація програми дозволяє комплексно підійти до усвідомлення учасниками неефективних патернів лідерського прояву. Розвинути рівень психологічної відповідальності, сильні лідерські сторони, виявити свої слабкі сторони, ефективно реалізовувати свій лідерський потенціал, розуміти особливості групової взаємодії та ролі особистісних якостей у лідерській діяльності.

У розробленій програмі передбачено використання психоедукаційних, розвивальних та соціально-навчальних компонентів.

3.3. Аналіз ефективності формувального експерименту

Для оцінки результативності програми з розвитку психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ було здійснено порівняльний аналіз учасників до і після у тестовому вимірі. Такий підхід дав змогу простежити динаміку психологічної відповідальності лідерів та ефективних лідерських підходів.

Визначення результативності програми, спрямованої на розвиток психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, опиралось на авторський опитувальник з варіантами відповіді: Так/Частково/Ні.

Шляхом опитування на етапі пост-тесту було виявлено те, чи покращився рівень психологічної відповідальності, самооцінки лідерства, організаторських та комунікативних здібностей.

На рисунку 3.4 показано, що проведена нами тренінгова програма формувального експерименту позитивно вплинула на покращення рівня психологічної відповідальності всіх опитуваних лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.



Рис. 3.4. Оцінка респондентами зміни рівня психологічної відповідальності після формувального впливу (Так / Частково / Ні)

Це свідчить про якісно підібрані елементи тренінгової програми, які стосуються саме лідерства.

На рисунку 3.5 зображено, що за результатами тренінгової програми формувального експерименту (78%) респондентів вказали, що їх рівень самооцінки лідерства покращився частково.



Рис. 3.5. Оцінка респондентами зміни рівня самооцінки лідерства після формувального впливу (Так / Частково / Ні)

Натомість, менша частина учасників формувального експерименту (22%) вказали на виражене покращення самооцінки лідерства.

На рисунку 3.6 зазначено, що 75% учасників формувального експерименту вказали на часткове покращення свого рівня організаторських/комунікативних здібностей.

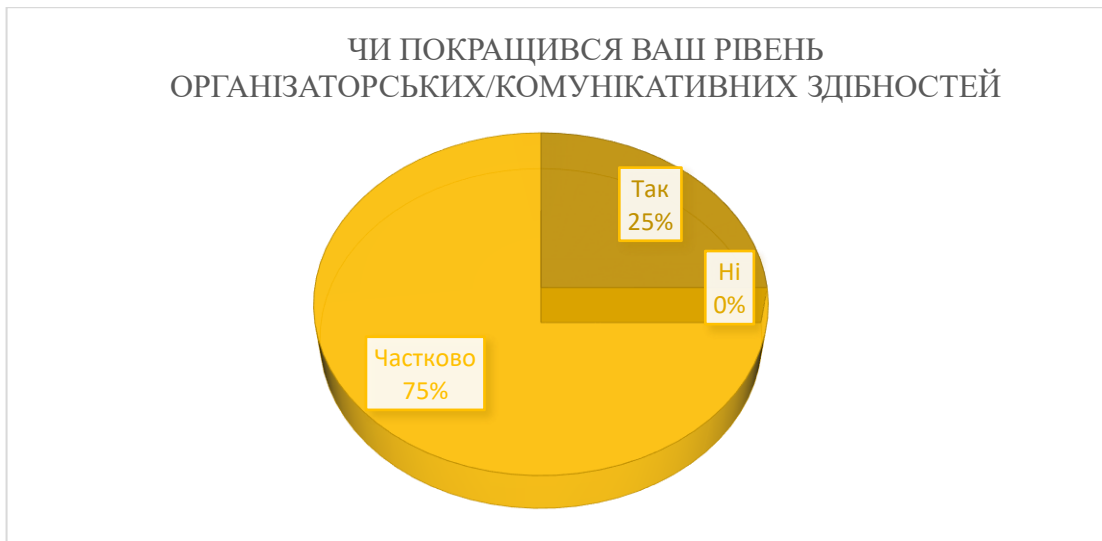


Рис. 3.6. Оцінка респондентами зміни рівня організаторських/комунікативних здібностей (Так / Частково / Ні)

Натомість, 25% опитуваних зазначили повноцінний позитивний вплив проведеної нами програми на їх розвиток організаторських/комунікативних здібностей, що вказано на рисунку 3.6.

Узагальнюючи результати опитування формувальної програми розвитку психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, фіксуємо, що напрацьована нами теоретико-методологічна база стала якісним підґрунтям для здійснення формувального експерименту, який націлений на розвиток психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

За результатами проведеного опитування формувального експерименту нами було зафіксовано ефективність компонентів тренінгової програми та їх позитивний вплив на розвиток психологічної відповідальності молодих лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі створено програму тренінгу з розвитку психологічної відповідальності лідерів організації та розроблено методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації. Основою даного підходу

є сформована модель впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації. Обґрунтовано, що у сукупності психологічна відповідальність лідерів формує системний позитивний ефект для організації, забезпечуючи стабільність трудового колективу, підвищення ефективності використання людського капіталу та зростання адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Систематизовано особливості впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації. На основі визначення, що розвиток психологічної відповідальності лідерів є системоутворюючим чинником ефективного управління персоналом, сформовано напрями реалізації практичних рекомендацій щодо розвитку психологічної відповідальності лідерів в організаціях. Доведено, що у сучасних умовах, зокрема в контексті тривалих кризових викликів, психологічна відповідальність лідера перетворюється з бажаної характеристики на необхідну умову ефективного та соціально відповідального управління персоналом.

На основі теоретико-емпіричної візії сформовано, впроваджено та оцінено ефективність психологічної програми підвищення психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. За результатами проведеної тренінгової програми та формувального експерименту був виявлений стовідсотковий вплив формувального експерименту на покращення якості психологічної відповідальності молодих лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Список праць автора за результатами третього розділу [190]

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових розвідок з проблеми психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ встановлені вагомі якості особистості лідера та лідерства в соціокультурному контексті. За результатами теоретико-емпіричного дослідження психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ досягнуто поставленої нами мети дослідження та вирішено висвітлені у вступі завдання:

1. Теоретично проаналізовано особливості феномену психологічної відповідальності та лідерства у соціокультурних середовищах. Здійснено аналіз лідерства в демократичному та авторитарному контекстах. Розглянуто поняття психологічної відповідальності особистості, лідерів організацій та їх зв'язок з соціокультурним середовищем. Досліджено, уточнено та узагальнено уявлення про психологічну відповідальність як психічне явище у розрізі психоаналітичних теорій. На основі наукових досягнень у сфері психології особистості лідера запропоновано авторське визначення феномену психологічної відповідальності лідера мікро соціокультурного середовища, як суб'єктивне сприйняття особою значущості власних дій та їх наслідків, рефлексивне та інтроспективне їх опрацювання, зіставлення їх з моральними цінностями у контексті інтернальної атрибуції. Розглянуто різні підходи до менеджменту організації, особливостей діяльності соціокультурних середовищ та їх зв'язок з лідерством, вплив другого на перше. Розглянуто психологічну відповідальність лідерів у моделях американського, азійського, європейського соціокультурних середовищ. З'ясовано зв'язок особистих психічних властивостей з лідерством в різних соціокультурних середовищах. Визначено, що лідер соціокультурного середовища має відповідати очікуванням представників його команди. Попри те, важливими елементами ефективного сучасного лідерства в різних соціокультурних середовищах є розвинуте лідерське самосприйняття, ініціативність, розвинута соціально психологічна відповідальність, вольова сфера, ідентифікація з групою та її цінностями і їх дотримання, здатність до інноваційного мислення, розвинуті

морально-етичні настанови, які знаходять відгук у членів соціокультурних груп. Здійснено аналіз психологічної відповідальності політичного лідера в умовах війни у контексті сучасної російсько-Української війни. Проаналізовано трансформаційний вплив лідера країни у кризових воєнних умовах на соціокультурне середовище.

2. Розроблено модель ефективного лідера, у якій розкриваються властивості практичної емпатії, стресостійкості, відповідальності, активного осмислення, здатності до над-аналізу, архетипної приналежності; модель культурно-психологічних факторів соціокультурного середовища, яка включає лідерське усвідомлення, ідентифікацію, соціальні норми, соціалізацію, онлайн контекст, інтергрупові упередження та стереотипи, кроскультурну взаємодію, мультикультурну асиміляцію; теоретично-гіпотетичну модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ, яка інтегрує як компоненти особистісного профілю лідера: хронологічного віку лідера, стаж лідерської діяльності, властивості психологічної стійкості, самооцінки стилю управління, самоефективності, організаторсько комунікативних здібностей, так і особливостей соціокультурних середовищ, у яких реалізуються лідери.

3. Емпірично досліджено особливості психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. Для досягнення поставлених нами завдань було застосовано такі методики: Авторська анкета, шкала стійкості Коннора-Девідсона (CD-RISC-10), самооцінка стилю управління (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник), самооцінка лідерства (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник), шкала загальної самоефективності (Р. Шварцер та М. Єрусалем), діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОЗ-2), особистісний семантичний диференціал (Ч. Осгуд). Метод експертного оцінювання.

Отримані результати були проаналізовані за допомогою: описової статистики: Т-критерію Уелча, однофакторного дисперсійного аналізу ANOVA, пост-хок тесту LSD, мультифакторного розвідувального аналізу, кореляційного аналізу Спірмена. Це дало нам можливість виявити особливості психологічної

відповідальності лідерів наукових, суспільно-орієнтованих, політичних, приватних/бізнесових соціокультурних середовищ. Виявлено значущі відмінності за шкалою стійкості Коннора-Девідсона між статтями. У жінок лідерів яскраво виражена резильєнтність. Виявлено статистично значущі відмінності професійної відповідальності зі шкалами стійкості, самооцінки лідерства, самоефективності, авторитарного стилю управління, організаторських та комунікативних здібностей, шкали за семантичним диференціалом Осгуда «Сила», «Активність». Виявлено також, що респонденти з високим рівнем відповідальності мають найвищі показники шкали стійкості, самооцінки лідерства, самоефективності, комунікативних/ організаторських здібностей, шкали «Сила» та «Активність», найнижчі показники авторитарного стилю управління. Виявлено три латентні фактори, які пояснюють понад 61% сукупної дисперсії отриманих результатів: «F1 - Впевненість у власних діях», «F2 - Лідерська ідентифікація», «F3 - готовність до дій». За допомогою рангової кореляції Спірмена виявлено значущі кореляції в трьох з чотирьох визначених нами соціокультурних середовищах: політичному, суспільно-орієнтованому, приватному (бізнес і т.п.). Найбільше кореляційних зв'язків було виявлено в респондентів політичного середовища, а саме Вік – шкала стійкості Коннора-Девідсона (0,77). Вік – Авторитарний стиль управління (-0,82). Термін лідерської діяльності – Авторитарний стиль управління (0,82). Вік – Ліберальний стиль управління (-0,77). Термін лідерської діяльності – Ліберальний стиль управління (0,77). Вік – Самооцінка лідерства (0,82). Вік – Самоефективність (0,77). Вік – Комунікативні здібності (0,77). Вік – Організаторські здібності (0,77). Вік – F1 «Впевненість у власних діях» (0,77). Термін лідерської діяльності – F2 «Лідерська ідентифікація» (0,77). Сумарно було виявлено 11 кореляцій. Найменше кореляційних зв'язків виявлено у групи приватного бізнес середовища. Термін лідерської діяльності – Ліберальний стиль управління (-0,46). Термін лідерської діяльності – F1 «Впевненість у власних діях» (0,42). Кореляційний аналіз загальної вибірки вказав переважно слабкі обернені зв'язки віку з авторитарним стилем управління (-0,25), демократичним стилем управління (-0,17), латентним фактором 2 «лідерська ідентифікація» (-0,23). Також, термін лідерської діяльності виявив

слабкий негативний зв'язок з демократичним стилем управління (-0,20) та латентним фактором F2 «Лідерська ідентифікація» (-0,21) і слабкий позитивний зв'язок з організаторськими здібностями (0,17). Результати кореляції у загальній вибірці свідчать про чутливість стилю лідерства та лідерської ідентифікації щодо характеристик віку та терміну лідерської діяльності.

Зазначимо, що запропонована нами «Теоретична гіпотетична модель психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ», знайшла своє відображення у емпіричному дослідженні та сформуvalа його основу.

4. Створено методологічний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як фактору впливу на ефективність процесу управління персоналом організації. Основою даного підходу є сформована модель впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації. Обґрунтовано, що у сукупності психологічна відповідальність лідерів формує системний позитивний ефект для організації, забезпечуючи стабільність трудового колективу, підвищення ефективності використання людського капіталу та зростання адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Систематизовано особливості впливу психологічної відповідальності лідерів на показники ефективності управління персоналом організації. На основі визначення, що розвиток психологічної відповідальності лідерів є системоутворюючим чинником ефективного управління персоналом, сформовано напрями реалізації практичних рекомендацій щодо розвитку психологічної відповідальності лідерів в організаціях. Доведено, що у сучасних умовах, зокрема в контексті тривалих кризових викликів, психологічна відповідальність лідера перетворюється з бажаної характеристики на необхідну умову ефективного та соціально відповідального управління персоналом.

Обґрунтовано практичні рекомендації щодо розвитку психологічної відповідальності керівників як системного управлінського інструменту підвищення ефективності управління персоналом організації. Доведено, що психологічна відповідальність лідерів виходить за межі індивідуальної

особистісної характеристики та набуває статусу інтегрованої управлінської компетентності, яка безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, соціально-психологічний клімат, мотивацію та поведінку персоналу. Доведено, що інституціоналізація психологічної відповідальності в системі управління персоналом, зокрема через включення її до профілів посад керівників, процедур добору, оцінювання та системи ключових показників ефективності, створює організаційні передумови для зниження кадрових ризиків, підвищення стабільності трудових колективів і прогнозованості управлінських результатів. Встановлено, що реалізація розроблених практичних рекомендацій забезпечує комплексний вплив на ключові показники ефективності управління персоналом – залученість, продуктивність, лояльність, стабільність кадрів та якість управлінських рішень.

5. На основі теоретико-емпіричної візії впроваджено та оцінено ефективність психологічної програми підвищення психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. За результатами проведеної тренінгової програми та формувального експерименту був виявлений стовідсотковий вплив формувального експерименту на покращення якості психологічної відповідальності молодих лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні теоретично-гіпотетичної моделі психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ. Для подальших досліджень варто залучати представників крос-культурних середовищ на різних рівнях існування мікро, мезо та макро: сфер діяльності регіонів, країн, національностей тощо. Також окреслимо перспективний напрям досліджень – інтеграція міждисциплінарних досліджень, зокрема соціальної психології, психології управління, менеджменту для створення комплексних моделей лідерської та управлінської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Третьяченко В. В., Баранова, С. В., Бочонкова, Ю. О., Вереїна, Л. В. та ін. *Психологічна культура особистості в умовах глобалізації світу: Монографія /* За заг. ред. В. В. Третьяченко – Луганськ: Світлиця. 2006. 352 с.
2. Кірюхін Д. Відповідальність і справедливість. *Філософська думка*, № 1, 2014, с. 64–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Philos_2014_1_8
3. Гаврилюк В. В. Відповідальність: політико-філософські, юридичні, моральні аспекти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 22: Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін.* 2020, Вип. 28 С. 67–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_022_2020_28_12
4. Платон. *Держава /* Пер. з давньогр. Д. Коваль. К.: Основи, 2000, 355 с.
5. Руденко С. А. Соціальна відповідальність як особистісно-професійна якість майбутнього вчителя. *Наукові записки КДПУ ім. В. Винниченка. Серія: Педагогічні науки.* 2013. Вип. 120. С. 279–286
6. Ляшук К. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету.* № 6, Том 1. 2019. С. 106-103.
7. Тернопільська В. Відповідальність особистості: гуманітарний аспект. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, 14, 2004, с. 47–50.
8. Свечаревська В. Відповідальність як предмет психологічного пізнання. *Психологія і суспільство* 2012. 1 (47). С. 93–99.
9. Adler A. *Social Interest: A Challenge to Mankind.* London: Faber and Faber, 1938. 178 p. (Orig. German ed.: *Der Sinn des Lebens*, 1933).
10. Малигіна Г. С. Відповідальність особистості як загальнопсихологічна проблема. *Наука і освіта: наук.-практ. журнал*, № 7, 2013. С. 52–55. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/7121>
11. Екзистенція життя та смерті в сучасних реаліях: мультимодальні та мультикультуральні аспекти (теоретичний та психотерапевтичний досвід) :

монографія за заг. ред. Г. В. Католик. Львів : Вид-во Отців Василіан «Місіонер», 2022. 352 с.

12. Крошка Н.П. Аналіз наукових підходів до визначення поняття «Відповідальність». Науковий вісник Харківського державного університету, Серія Психологічні науки. Том 1 № 3. 2016. С. 54-58 URL: <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/issue/view/18>

13. Титаренко Т. М. *Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності*. К.: Либідь, 2003, 376 с.

14. Мацібора Н. Відповідальність учнів початкових класів як соціально-особистісна чеснота. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. (42(2)). 2024. С.102–110. DOI: <https://doi.org/10.28925/2311-2409.2024.4213>

15. Дмишко О. С., Детермінанти та психологічні особливості локусу контролю особистості. *Наука і освіта : наук.-практ. Журнал*. 2008. С. 47-51.

16. Блинова О. Є. Роль соціальних стереотипів у становленні світоглядних орієнтацій особистості. *Психологія і особистість*, 2015, 2 (1): 58-70.

17. Bar-Tal D. The effects of teachers behavior on pupils attributions. *Attributions and Psychological Change: Applications of Attributional Theories to Clinical and Education Practice*. 1982. P. 177-194.

18. Лисюченко С. Психологія політичного лідерства. *Сучасні виклики соціально-політичного розвитку: політико-правові та соціально-економічні виміри*. матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 3 червня 2020 р.). Одеса : ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Центр соціально-політичних досліджень «Politicus», 2020.С. 111-115.

19. Сакевич Б. Особливості загальнонаціонального політичного лідерства .*Соціально-політичні комунікації як чинник консолідації та демократизації українського суспільства: щорічн. наук. праць / відп. за вип. Т. В. Гончарук (Чолач)*. Тернопіль: ЗУНУ. 2021. – С. 222. Url: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/68d6c401-9139-4cb0-afc4-8c71539022ec>

20. Morrell K., Hartley J. A model of political leadership. *Human Relations*, 2006, 59.4: 483-504. P. 485
21. Rudych F. M. *Polityka v osobakh. Politychne liderstvo na post sotsialistychnomu prostori: natsional'nyu i rehional'nyu konteksty* [Політика в особах. Політичне лідерство на постсоціалістичному просторі: національний і регіональний контексти]: навч. посіб. / За заг. ред. проф. Ф. М. Рудича. – К.: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2012. – 400 с.
22. Гелей С. Д. *Політологія: Навч. Посіб* / С.Д. Гелей, С.М. Рутар ; 7-ме вид., перероб. і доп. - К. :Знання, 2008. 415 с.
23. Москаленко В.В. *Соціалізація особистості: монографія*/ В.Москаленко.- К.:Фенікс.2013.- 540 с.185
24. Лазоренко М. К., Новак Є. Я., Пастухов А. В. Еволюція ідеї політичного лідерства. In: *The 8th International Scientific and Practical Conference “Modern directions of scientific research development”*. Chicago, USA: VoScience Publisher. 2022. С. 704–705.
25. Акімова А. О. Політичне лідерство як специфічний феномен розвитку держави. *Правове життя сучасної України: матер. Міжнар. наук. конф. проф.-викл. складу* (Т. 1). Одеса: Фенікс, 2012. С. 239–241.
26. Половець В. М. Особистість політичного лідера. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*, Вип. 105(2). 2012. С. 79–83.
27. Коломієць А. Специфіка морального конфлікту в політичній діяльності. Проблема «брудних рук». *Гілея: науковий вісник*, Вип. 101. 2015. С. 293–297. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2015_101_78
28. Дектярьова Т. Психологія безпеки: теорія питання. *Актуальні проблеми психології*, Вип. 35(1). 2012. С. 33–37. Url: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=appsuh_2012_1_35_9
29. Варава І., Денисюк М. Гай Юлій Цезар – пожиттєвий диктатор та прогресивний реформатор. In: *The 11th International Scientific and Practical*

Conference “International scientific innovations in human life”. Manchester, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2022, с. 762-765.

30. Дандекар Д. Концепції політичного лідерства: філософсько-антропологічні та соціокультурні виміри. *Грані. Науково-теоретичний альманах Грані*, 23(3). 2020. С. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/172027>

31. Білан Д. Вчення Нікколо Макіавеллі про державу. *Наука. Освіта. Молодь: матеріали XV Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців*. Умань, 25 травня 2022 р. 2022. С. 34-36

32. Северинюк В. М. Нікколо Макіавеллі та сучасне розуміння «елітарності» політичної поведінки. *Грані. Науково-теоретичний громадсько-політичний альманах*.14(4).2011.С. 131–135. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/issue/view/52>

33. Мотенко Я. В., Шишкіна Є. К. Концепція ідеального лідера Н. Макіавеллі як дидактична складова процесу оновлення політичної еліти України. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. “Духовно-моральнісні основи та відповідальність особистості у долі людської цивілізації”*, 11–12 листопада 2021 р., Вип. 52(56), 2020, с. 200–207. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/de76fec4-d99f-435b-abfe-221ac45b3823>

34. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку. *Політичний менеджмент*. 2011. 6. 91-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_6_13

35. Воляннюк О. Я. Типові стани суспільної пам’яті та їх вплив на політичну свідомість у трансформаційний період. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія № 22. Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. Випуск 4: збірник наукових праць*. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010.С. 91–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_022_2010_4_18

36. Фредекінд А. Психологічні аспекти досліджень нацистської ідеології пропаганди. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. ІФ Кураса НАН України*. 2006. 31. С. 87-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2006_31_10
37. Кочубей Л. Сучасні політична еліта та політичний клас: визначення, моделі та особливості становлення. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*, 2010.1.С. 37-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2010_1_6
38. Чабанна М. Авторитаризм і тоталітаризм. Уявна подібність та сутнісна різниця. *Політичний менеджмент*. 2003. № 2. С. 83-92. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/192f4890-7552-4d37-9bb1-73244abe541f>
39. Скочиляс Л, О. Шиманова, Парійчук-Брухаль Р. Політологія : навч.-метод. посібник / Л. Скочиляс, О. Шиманова, Р. Парійчук-Брухаль. – Л. : ПП Сорока Т. Б., 2014. 190 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/b882a546-325f-4dbe-9d60-94b8be6cbf75>
40. Андрющенко А.І., Рябець І.М. Соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект аналізу. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. Вип. 23. 2009. С. 133 – 135
41. Яремчишин М. М. Роль психологічної відповідальності політичного лідера у становленні культу особистості шляхом пропаганди. *Національна пам'ять: історія і сучасність*. Збірник наукових праць всеукраїнської науково-практичної конференції. Вип. 7. Львів: ЛНМУ імені Данила Галицького. 2024. С. 165 -172.
42. Пикало А. О. Питання про німецьку провину у філософії Карла Ясперса. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія «Філософія. Філософські перипетії»*,(63). 2020.С. 26-33. DOI: 10.26565/2226-0994-2020-63-3

43. Лукашов О. О. Складові соціальної відповідальності особистості: соціально-психологічний зміст. *Психологія та соціальна робота*. 1-2 (55-56). 2023. С. 92-104. DOI: <https://doi.org/10.18524/2707-0409.2022.1-2.286676>
44. Гуменюк О. Психологічним аналіз громадянської відповідальності особистості. *Психологія і суспільство*, 2017, 4 (30). С. 81-92. URL: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/322>
45. Бойченко В. The problem of forming civic awareness as a necessary condition for the development of pedagogical thinking of future teachers. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(30-02). 2023. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-30-00-007>
46. Фурман О.Є. Громадянська відповідальність особистості як предмет психологічного дослідження. *Психологія і суспільство*. 2015.№ 1. С. 65-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psis_2015_1_9
47. Колосович О.С. Психологічні особливості виникнення та функціонування лідерства у професійній сфері. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*.2012. Випуск 2(1). С. 391-400.
48. Недюха М.П. Архетипні засади правової ідеології українського суспільства. архетипи соціальних інститутів.2(81).2022. С.76-84 DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2022.02.076>
49. Цьоменко А. Актуальне питання принципів політичного права в працях Жана Жака Руссо. *Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету*.2023. С. 53-55.
50. Гаджиєв В. В. Еволюція поняття суспільного договору (Гоббс, Локк, Руссо). *Гуманітарні студії*. (20). 2013. С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gums_2013_20_6
51. Яремчишин М. М. Роль політичного лідерства у формуванні засад національного єднання через призму психоаналітики та правової ідеї соціального договору Жан Жака Руссо. *Міжнародна наукова конференція – четвертих*

академічних читань імені професора Романа Арцишевського «Світоглядна освіта молоді в умовах сучасних викликів», 26-27 червня 2024 року. С. 164-167

52. van Vugt M., R. Hogan, Kaiser R. B. Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3). 2008. P. 182–196. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>

53. Асєєва Ю., Шалаєва К. Вплив зміни управлінської культури на розвиток організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (3). 2024. С. 108-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.3.20>

54. Chen H., Wang X., Zang H., Guinote A. We Need Tough Brothers and Sisters in a Tight World: Cultural Tightness Leads to a Preference for Dominant and Muscular Leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 50(11),2023. p. 1563-1580. DOI: <https://doi.org/10.1177/01461672231169107>

55. Bracht E., Monzani L., Boer D., Haslam S., et al. Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior in organizations. *Applied Psychology*, 72(1). 2023 P. 348–388. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12381>

56. Chua R., Zhao N., Han M. Cultural tightness in organizations: Investigating the impact of formal and informal cultural tightness on employee creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2024. T. 184. Art. 104338. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2024.104338>

57. Lu L., Zhou K., Wang Y., Zhu S. Relationship Between Paternalistic Leadership and Employee Innovation: A Meta-Analysis Among Chinese Samples. *Frontiers in Psychology*. 2022. T. 13. Art. 920006. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920006>

58. Dedahanov A., Fayzullaev A., Abdurazzakov O., Rakhmonov D., Zakirova O. Paternalistic Leadership Styles and Employee Voice: The Roles of Trust in Supervisors and Self-Efficacy. *Sustainability*. 2022. T. 14, № 19. Art. 12805. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912805>

59. Al Halbusi H., Ruiz-Palomino P., Williams K.A. Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical

behavior. *Journal of Business Research*. 2023. Т. 165. Art. 114044. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>

60. Чугреєва Н. О. Соціокультурне середовище виховання студентів ВНЗів. *Наукові записки кафедри педагогіки*. Вип. XXVIII. Ч. 2.2012. С. 223–228.

61. Ткачишина О. Р. Особистість у сучасному соціумі: психологічний аспект. *Habitus*. 2.24. 2021. С. 107-111. URL: http://habitus.od.ua/journals/2021/24-2021/part_2/21.pdf

62. Соціокультурні детермінанти розвитку психології особистості в Україні: монографія. / В. В. Турбан, Л. З. Сердюк, В. В. Москаленко та ін.; за наук. ред. В. В. Турбан. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023, 296 с.

63. Тюхтенко Н. А. Обґрунтування впливу соціокультурних чинників на бізнес-середовище та професійну систему менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 23(1(56)). 2024. С. 142–158. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309068](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309068)

64. Сливінський А. О. Принцип соціокультурної рівнозначності як критеріальний еквівалент ефективної взаємодії країн і народів: труднощі реалізації. *Культурологічний альманах*, (4).2024. С. 263–273. DOI: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2024.4.30>

65. Бойчук Д. Психологія фетишизму та анімізму. *Матеріали VIII Міжнародної студентської конференції „Природничі та гуманітарні науки“*, Тернопіль, 24-25 квітня 2025 року. 2025. С. 281–282. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/49223>

66. Бойко О. П. Компонентна структура соціального феномену «менталітет». *Науковий вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди*. 2009. № 30. С. 74–80.

67. Коханова О.П. Цінності та ціннісні орієнтації, їх роль у розвитку особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. Вип. 3.С.108 112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2015_3_21

68. Hills M. D. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4). 2002. P. 1-14 DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
69. Психологія колективних травм: монографія / Павло Горностаї ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2023. 336 с.
70. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. №4. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2020_4_7
71. Sulphrey M.M., Senan N.A.M. Miscalibrations in Self-evaluation: The Influence of Dunning–Kruger Effect Among Educators. *Higher Education for the Future*, 0(0).2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/23476311251348773>
72. Харченко Т. М. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>
73. Чулкова К. О. Аналіз досліджень проблеми асертивної поведінки особистості. *Психологічний часопис*. Т. 1. Вип. 11.2018. С. 38–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2018_1_5
74. Камінська І., Сторожук Х. Асертивність майбутніх медиків як фактор успішної професійної діяльності. *Медицина та фармація: освітні дискурси*. No 1.2024. С. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/eddiscourses/2024-1-2>
75. Комар Т., Синюк В. Асертивність як ключовий фактор гармонізації взаємин у соціумі. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія»*. No 6. 2024. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2024-2.05>
76. Stauffer A. Under-Connected: Building Relational Power, Solidarity, and Developing Leaders in Broad-Based Community Organizing. *Religions*. Vol. 16(5). 2025. Art. 620. URL: <https://www.mdpi.com/2077-1444/16/5/620>

77. Філіпчук Г. Соціокультурне середовище і лідерство. *Лідер. Еліта. Суспільство*. № 1. 2017. С. 83-95. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/f1945bcf-8a05-43f8-8e13-c0494629a1df>
78. Сопівник Р.О. Розподільне лідерство в контексті сучасних теорій лідерології. *Вісник науки та освіти*. 2024. № 4(22). С. 1433–1441. DOI: 10.52058/2786-6165-2024-4(22)-1433-1441
79. Chengere K. A., M. Bekele. Cross-Cultural Leadership and Diversity: A Comprehensive Literature Review. *Science Innovation*, 12(6). 2024. P. 109-112. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.si.20241206.14>
80. Den Hartog D., De Hoogh A. Cross-cultural leadership: What we know, what we need to know, and where we need to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol.11. 2024. P.535-556. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711>
81. Matthews S., Kelemen T., Bolino M. How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101497.2021. P. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101497>
82. Henning K., Haslam A., Otto K., Steffens N. Identity Leadership, Social Identity Continuity, and Well-Being at Work During COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12. 2021. P. 1-10 DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684475>
83. Guzmán-Rodríguez L-E., Arizkuren-Eleta A., Agarwala T., Bornay-Barrachina M., Individual characteristics on multicultural team performance: does the role played by leaders and team members matter?. *Frontiers in Psychology*, Vol. 14. 2023. P. 1-14. DOI: [10.3389/fpsyg.2023.1281422](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1281422)
84. Jones G., Chace B., Wright J. Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science*. Vol. 12 No. 3. 2020. P. 323–343. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>
85. Neukam M. Managing the fuzzy front-end in multicultural teams. *Eur. J. Innov. Manag.* 20. 2017. P. 578–598. DOI: 10.1108/EJIM-11-2016-0112

86. Stahl G., Maznevski M. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *J. Int. Bus. Stud.* 52. 2021. P. 4–22. DOI: [10.1057/s41267-020-00389-9](https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9)
87. Han S. J., Beyerlein M. Framing the effects of multinational cultural diversity on virtual team processes. *Small Group Res.* 47.2016. P. 351–383. DOI: [10.1177/1046496416653480](https://doi.org/10.1177/1046496416653480)
88. Yasmeen A., Ahmad M., Raziq M. M., Khan M.L. Structural empowerment, cultural diversity, and interpersonal conflict: evidence from international NGOs in Pakistan. *Int. J. Cross-cult. Manag.* 20.2020. P. 125–139. Doi: [10.1177/1470595820904391](https://doi.org/10.1177/1470595820904391)
89. Cumberland D., Herd A., Alagaraja M., Kerrick S.-A. Assessment and development of global leadership competencies in the workplace: a review of literature. *Adv. Dev. Hum. Resour.* 18(3), 301–317. 2016. P. Doi: [10.1177/1523422316645883](https://doi.org/10.1177/1523422316645883)
90. Hou L., Song L. J., Zheng G., Lyu B. Linking Identity Leadership and Team Performance: The Role of Group-Based Pride and Leader Political Skill. *Frontiers in Psychology*, 12. 2021. P. 676 945. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.676945>
91. Bayraktar S., Karacay G., Dastmalchian A., Kabasakal H. Organizational culture and leadership in Egypt, Iran, and Turkey: The contextual constraints of society and industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 39(4). 2022. P. 413-431 DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1665>
92. Akaliyski P. United in diversity? The convergence of cultural values among EU member states and candidates. *European Journal of Political Research*, 58(2), 2019. P. 388–411. DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12285>
93. Deutsch F., Welzel C. The diffusion of values among democracies and autocracies. *Global Policy*, Vol.7(4). 2016. P. 563–570. DOI: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12388>
94. Myroshnyk O. Концептуальні підходи до вивчення соціально-психологічних чинників упередження. *Психологія і особистість*, (2), 195–205. 2023. DOI: <https://doi.org/10.33989/2226-4078.2023.2.288295>
95. Atalay S., Solmazer G. The relationship between cultural value orientations and the changes in mobility during the Covid-19 pandemic: A national-level analysis.

Frontiers in Psychology, Vol. 12. Article 578190. 2021. P. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.578190>

96. Fransen H. K., McEwan D., Sarkar M. The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?. *Psychology of Sport & Exercise*. Vol. 51. 2020. Art. 101763. DOI: 10.1016/j.psychsport.2020.101763.

97. Бондаренко, Л.О. Актуальні соціокультурні проблеми та настрої у країнах Європейського Союзу. *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*, 13, 2023. Ст. 210–227. DOI: <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2023.13.210-227>

98. Грабчак К. Українські етнічні цінності та цінності західної цивілізації. *Українознавство*. № 4(93). 2024. Ст. 89-97. URL: <http://journal.ndiu.org.ua/article/view/317564>

99. Яремчишин М. М., Панкевич О.З. Державне право як чинник розвитку політичного менеджменту та психологічної відповідальності лідерів. *Державотворення та правотворення в умовах війни та післявоєнний період: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнського круглого столу* (м. Львів, 12 грудня 2024 року). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. С. 303-305.

100. Яремчишин М. М. Політичне лідерство через призму психологічної відповідальності політика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія»*. Том 1 № 19. 2024. С. 78-81. DOI: [https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1\(19\).13](https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1(19).13)

101. Мартинов А. Ціннісна диференціація в Європейському Союзі: історичні передумови та тенденції. *Європейські історичні студії*, (19). 2021. Ст.17–32. DOI: <https://doi.org/10.17721/2524-048X.2021.19.2>

102. Peterson T., Tollefson K. A scientific discussion of post-materialism values and environmental behavior. *Businesses*, 4(3). 2024. 347–370. DOI: <https://www.mdpi.com/2673-7116/4/3/22>

103. Henn M., Sloam J., Nunes A. Young cosmopolitans and environmental politics: how post-materialist values inform and shape youth engagement in environmental politics. *Journal of Youth Studies*, 25(6), 2022. P. 709-729 DOI: <https://doi.org/10.1080/13676261.2021.1994131>
104. Czeplédi P. The post-materialist economic freedom puzzle. *International Review of Economics*, 71. 2024. P. 99–121. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12232-023-00436-5>
105. Cely T. New threat of culture wars? The religious roots of public opinion polarization on morality issues in Europe. *European Union Politics*, Vol 26(2). 2025. P. 226-254. DOI: <https://doi.org/10.1177/14651165251320882>
106. Lamoreaux I. The Growing Greens: How young postmaterialists delivered electoral success for the German green party in 2021. *Sigma Journal of political and international Studies*. Vol. 40(6). 2023. P. 55-67. URL: <https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1325&context=sigma>
107. Goodman S. W., Alarian H. M. National Belonging and Public Support for Multiculturalism. *The Journal of Race, Ethnicity, and Politics*, 6(2) 2021. P. 305–333. Doi:10.1017/rep.2019.52
108. Филик О. Становлення й етапи розвитку теорії і політики мультикультуралізму в країнах Європи. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (3(69)). 2023. 75-84. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-3\(69\)-11](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-3(69)-11)
109. Wolthuis B., Crum B., Oleari A., Overeem P. Democracy and pluralism after European integration: Incorporating the contested character of the EU. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 28(6). 2023. P. 1136–1160. DOI: <https://doi.org/10.1080/13698230.2023.2216043>
110. Hehnen M., Fladerer M., Mols F., Frey D. Shaping EU attitudes through identity leadership: Investigating pro-EU and EU-skeptic identity narratives. *Political Psychology*, 44(3). 2023. P. 475–491. DOI: <https://doi.org/10.1111/pops.12857>
111. Gleibs I. H. A social identity approach to crisis leadership. *British journal of Social Psychology*.18(7). 2024. P. 1-8 DOI: [10.1111/bjso.12805](https://doi.org/10.1111/bjso.12805)

112. Pendar Toufighi S., Iman Ghasemian Sahebi, Govindan K., Zar Ni Lin M., Vang J, Brambini A. Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3). 2024. P.1-13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>
113. Papaloi E., Balasi A., Iordanidis G. Ethical leadership in the field of education in Europe: A comparative analysis. *European Journal of Education*, 6(1). 2023. P. 1–13. DOI: [10.2478/ejed-2023-0001](https://doi.org/10.2478/ejed-2023-0001)
114. Юрченко В. Формування етико-правової культури майбутніх психологів: теоретичний аспект. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: збірник наукових праць*. Том 1 2(109).2024. с. 221-234. DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310/2024-109-2-221-234>
115. Винославська О., Кононець М. Відмітні особливості етичного лідерства в діяльності організації. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2021. Випуск 35. С. 16-23. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2021.35.2>
116. Яремчишин М. М. «Акцентуація та архетип політичного лідера в свідомості молоді». *Нашого цвіту по всьому світу – скарби Української нації: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції з дитячої та юнацької психотерапії УСП (18-19 листопада 2023 р.)*. Львів, 2023. С. 89-94.
117. Бондаренко В. Психологічний зміст та структура особистісної відповідальності. *Науковий журнал «Психологічні травелоги»*. № 1. 2024. с.258-269. DOI: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-1-25>
118. Баранова С. В. Особистісна зрілість та відповідальність: соціально-психологічний аспект: монографія. Світлана Баранова. Київ: Інтерконтиненталь-Україна, 2020. 364 с.
119. Бліхар В.С. Психологічна характеристика особистості політичного лідера різних соціокультурних середовищ. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць*. головний редактор З.Я. Ковальчук. Львів: ЛьВДУВС, 2023. Вип. 2. с. 3-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-1>

120. Психологічні аспекти публічного управління: навч. посібник. Р. А. Калениченко О. В. Остаповський Є. О. Телебенева. Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ: КНУБА, 2025. 271 с. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/items/9a177097-2fcd-4bc5-8a2b-0ad18b5234e8>
121. Ковальчук З. Я. Лідерство через призму психологічних аспектів соціокультурного середовища. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*, 2024, 1.с. 27-32.
122. Яремчишин М.М. Соціокультурний взаємозв'язок управлінської діяльності з лідерством та психологічною відповідальністю *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2025. Випуск 24. С. 242–246. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2025.24.28>
123. Khalid A., Saiti A. Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, Vol. 1(1). 2022. P. 126-141. DOI: <https://doi.org/10.1177/27526461211070828>
124. Nijs T., Martinovic B., Verkuyten M. The Two Routes of Collective Psychological Ownership: rights and responsibilities explain intentions to exclude outsiders and engage in stewardship behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.50(2).2024. P. 270-284. DOI: <https://doi.org/10.1177/01461672221129757>
125. Фурман О., Дідора М., Христинюк У. Соціальні норми як психокультурний фактор життєдіяльності особистості. *Психологія і суспільство*. 2022. DOI:10.35774/pis2022.01.179
126. Dong W., Zhong L. Responsible leadership fuels innovative behavior: The mediating roles of socially responsible human resource management and organizational pride. *Frontiers in Psychology*, 12, 2021. P. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787833>
127. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 208 с. с.33
128. Mudrik L., Levy D.J., Gavenas J., Maoz U. Studying volition with actions that matter: Combining the fields of neuroeconomics and the neuroscience of volition.

Psychology of Consciousness: Theory, Research, and Practice. Vol.7, No.1. 2020. P. 67–86. DOI: <https://doi.org/10.1037/cns0000200>

129. Jackson G.Lu, Swaab R. I., Galinsky A. D. Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams. *Organization science*. Vol.3(4). 2022. P. 1554-1573. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1480>

130. Caza A., Caza B. B., Posner B. Z. Transformational leadership across cultures: Follower perception and satisfaction. *Administrative Sciences*. 11(1), 32. 2021. P. 1-11. <https://doi.org/10.3390/admsci11010032>

131. Григорук Н. А. Демократичні цінності суспільства. *Ціннісні орієнтири в сучасному світі: теоретичний аналіз та практичний досвід: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції (13–14 травня 2021 р., м. Тернопіль. Тернопіль: Вектор. С. 80-83.*

132. Сабадаш Д., Луканюк В. Концепт демокрасу у промовах світових лідерів у контексті російсько-української війни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Літературознавство. Мовознавство. Фольклористика*, (2(34). 2021. С.112-117. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2659.2023.34.22>

133. Чумакова Г.О., Пасічнюк В.В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Серія «Управління та адміністрування» Успіхи і досягнення у науці*. № 1(1). 2024 С. 212-225. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-212-225](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225)

134. Лалуєва Н. М., Гавриш А. В. Роль лідерства у воєнний період. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття*. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Житомир, 12-13 грудня 2024 року). С. 123-126.

135. Суспільство, трансформоване війною : аналіт. доп. / [Потапенко В., Павленко І., Тищенко Ю., Здіорук С., Токман В., Їжак О., Каплан Ю., Валюшко І., Макаров Г., Даниляк О., Михайлова О., Валевський О., Лісогор Л., Малярєвський

Є., Бараннік В., Двігун А.]. – Київ : НІСД, 2025. – 79 с. Doi: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.07>

136. Lee S. T. A battle for foreign perceptions: Ukraine's country image in the 2022 war with Russia. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 19(3). 2022. P. 345–358. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41254-022-00284-0>

137. Wang L., Wang R. Cyber warfare: a study of Zelensky's social media political performance strategies and effects. *Frontiers in psychology*, 15, 1478639. 2024. P. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1478639>

138. Demczuk A. Idealized Influence of President Volodymyr Zelensky. *Politeja*, 20(5(86)). 2023. P. 329-341. DOI: <https://doi.org/10.12797/Politeja.20.2023.86.15>

139. ГО «Євроатлантичний курс». Ukraine's wartime recovery and the role of civil society. 08.06.2024. URL: <https://eac.org.ua/en/news/ukraines-wartime-recovery-and-the-role-of-civil-society-2/> (дата звернення: 10.07.2025).

140. Помиткіна Л., Помиткін Е. Теорія конгруентності особистості в контексті корекції страху критики себе та своїх дій. *Наукові записки. Серія: Психологія*, 1(7). 2025. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-1-15>

141. Лазос Г. Теоретико-методологічна модель резильєнтності як основа побудови психотехнології її розвитку. *Організаційна психологія. економічна психологія*, (2-3(17)). 2019. С. 77-89. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2019.3.17.9>

142. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. С. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>

143. Креденцер О. Професійна самоефективність та її роль у забезпеченні психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах війни та повоєнного відродження: теоретичний аналіз проблеми. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 29(2-3). 2023. С. 52-64. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.5>

144. Школіна Н. В., Шаповал І. І., Орлова І. В., Кедик І. О., Станіславчук М. А. Адаптація та валідизація україномовної версії Шкали стресостійкості Коннора – Девідсона-10 (CD-RISC-10): апробація у хворих на анкілозивний спондиліт.

Український ревматологічний журнал. 2020. № 2. С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32471/rheumatology.2707-6970.80.15236>

145. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

146. Хоменко-Семенова Л., Шевченко І., Оксамитна Л. та ін. Участь в органах студентського самоврядування як чинник розвитку лідерських якостей студентської молоді. *Вісник НАУ. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2024. Вип. 2(25). С. 94–104. DOI: 10.18372/2411-264X.25.19361

147. Галецька І. І. Самоефективність у структурі соціально-психологічної адаптації. *Вісник Львівського університету. Серія «Філософські науки»*. 2003. Вип. 5. С. 433-442.

148. Шрагіна Л.І., Полякова Р.О. Індивідуально-психологічні особливості старшокласників як фактор професійної спрямованості. *Ментальне здоров'я*. № 3.2024.С. 83–88. DOI: 10.32782/3041-2005/2024-3-15.

149. Дробот О.В. Методи психосемантики у дослідженні свідомості. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*, 2018. 1(12). С. 112 – 117. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38670>

150. Яремчишин М.М. Католик Г.В. «Роль політичних лідерів у подоланні загроз національній безпеці України: психологічний та філософсько-правовий аспект». *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 травня 2024 р., м. Дніпро)*. Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2024. С. 92-94. URL: <https://surl.li/zfecza>

151. Копитко М. І. Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями з врахуванням вимог концепції людського розвитку. *Актуальні Питання Економічних Наук*, 9.2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084>

152. Котелюх М. О., Темченко О. В. Розвиток організаторських здібностей особистості: аналіз теоретичних аспектів. *Problems and prospects of modern science*

and education : Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference, Stockholm, Sweden, March 12–15, 2024. Stockholm, 2024. Pp. 130–133.

153. Kozytska V., Sopivnyk R. The nature and structure of the concept «organizational abilities of future legal scholars»: Psychological and pedagogical analysis. *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*, 11(3). 2020. P. 61-68. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog14\(3\).2023.61-68](https://doi.org/10.31548/hspedagog14(3).2023.61-68)

154. Ткаченко О. Стилi керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (70). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142>

155. Бабіна Г.О., Бази́ка Є.Л., Теоретичні основи формування лідерських якостей у юнацькому віці. Збірник наукових праць Миколаївського міжрегіонального інституту розвитку людини вищого навчального закладу «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Серія: Педагогічні та психологічні науки / За заг. ред. А.М. Старєвої. – Випуск II. – Миколаїв: ММІРЛ, 2018. – 220 с.

156. Пахомов І. В. Розвиток лідерських якостей здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти під час участі у тренінговій програмі формування моральних цінностей. *Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (м. Київ, 14–19 лютого 2024 р.). Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. С. 693–701. URL: https://iod.gov.ua/content/events/57/vseukrayinska-naukovo-praktichna-onlayn-konferenciya-liderstvo-i-obdarovanist--suchasniy-naukoviy-diskurs-i-osvitnya-praktika_publications.pdf?1711729637.0041

157. Dubinina O. N., Ihnatiuk O. A., Sereda N. V. The phenomenon of responsibility for the preparation of professional leaders of digital generation. *Information Technologies and Learning Tools*, 79(5), 2020. P. 325-340. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v79i5.3931>

158. Milyaeva V., Lebid N. Psychological characteristics of leaders – managers' of secondary education institutions management style. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (2). 2016. P.1-8. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/24>

159. Hura T.V. Ponomariov O.S.. Social and psychological demands on leader's personality and character of his thinking. Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University, G.S. Kostiuk Institute of Psychology at the National Academy of Pedagogical Science of Ukraine. scientific editing by S.D. Maksymenko, L.A. Onufriieva. Issue 34. Kamianets-Podilskyi : Aksioma, 2016. P. 90–102.

160. Сапожников С., Теплицька А. Трансформаційне лідерство в освітньому середовищі. *Психологічний журнал*, (15), 2025. Р. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.31499/2617-2100.15.2025.342110>

161. Осьодло В., Кримець Л., Грилюк С. Особливості підготовки військових лідерів до підтримки психологічної готовності особового складу підрозділу з врахуванням стандартів нато. *Військова освіта*, 2024, С. 180-193.

162. Мітлош А. В., Моляко В. О., Бажанюк В. С., Камишин В. В. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги : монографія. К.: Інститут обдарованої дитини, 2014. 290 с. URL: <https://surl.li/ccjrnng>

163. Татенко В. О. Лідер XXI / Lider XXI. Соціально-психологічні студії. К.: Видавничий дім «Корпорація», 2004. 182 с.

164. Штепа О. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.

165. Houlihan F. Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles: Is there a link between these Leadership Styles and Absenteeism/Withdrawal Amongst Millennials? : master's dissertation. Dublin : National College of Ireland, 2020. URL: <https://norma.ncirl.ie/4843/1/fionahoulihan.pdf>

166. Brennan S. Leadership Development through a Constructive Developmental Lens : doctoral dissertation. Dublin : Dublin City University, 2017. URL: https://doras.dcu.ie/21631/1/SINEAD_BRENNAN_JAN_2017_.pdf

167. Verkerk P. J. Fiedler's contingency model of leadership effectiveness : background and recent developments. (OCTO-report; Vol. 9002). Eindhoven University of Technology. 1990. URL: <https://pure.tue.nl/ws/files/4271307/352989.pdf>

168. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. March–April 1995. P. 1-10 URL: https://heeoee.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
169. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
170. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи керівника: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с
171. Новаченко Т. В. Сучасна сутність керівника-лідера в контексті його авторитету. *Право та державне управління*. № 2. 2013. С. 98–102. URL: <https://surl.lt/cvsnif>
172. Козловська С. Г. Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія. Економіка і менеджмент*. № 1. 2013. С. 130–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2013_1_17
173. Долгарєв А. В., Болдирєв К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Вип. 54. 2017. С. 130–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18
174. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: Навчальний посібник Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
175. Rihal J., Alzubi A., Aljuhmani H. Y., Berberoğlu A. From ethics to ecology: How ethical leadership drives environmental performance through green organizational identity and culture . PLOS ONE 20(11): e0336608. 2025. DOI: 10.1371/journal.pone.0336608
176. Haider S. A., Akbar A., Tehseen S., Poulouva P., Jaleel F. The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person–organization fit and moderating role of higher educational institute culture.

Journal of Innovation & Knowledge. 2022. Vol. 7, issue 4. Article 100265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100265>

177. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

178. Fonseca S., Myres H., Hofmeyr K. The influence of self-awareness on effective leadership outcomes in South Africa. *South African Journal of Business Management*. 2022. Vol. 53(1). Article a2720. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2720>

179. Halliwell P. R., Mitchell R. J., Boyle B. Leadership effectiveness through coaching: Authentic and change-oriented leadership. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18(12). e0294953. P. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294953>

180. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрове лідерство в контексті стратегічного управління організаціями та закладами освіти. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 190-203.

181. Vries R. E., Bakker-Pieper A., Oostenveld W. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25. 2010. P. 367-380. DOI: [10.1007/s10869-009-9140-2](https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2)

182. Cristofaro M., Giardino P. Core Self-Evaluations, Self-Leadership, and the Self-Serving Bias in Managerial Decision Making: A Laboratory Experiment. *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10(3). 64. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci10030064>

183. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи. *«Наука і техніка сьогодні»*. 2024. № 12 (40) . С.267-276. DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12\(40\)-267-276](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276)

184. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних

організацій. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 204-217. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)

185. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157-162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/29.pdf

186. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти на засадах лідерства: психологічні, мотиваційні та економічні аспекти. *Ефективна економіка*. 2025. №1. С. 204-217. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>

187. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(92). С. 85-95.

188. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 88-91.

189. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 184-187.

190. Яремчишин М. М. Особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.1*. 2025 С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2025-1-12>

191. Швець Д. В., Цукан О. М., Расторгуєва Н. О. Трансформація лідерства в суспільстві. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2022. № 1(1). С. 159–171. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2022-57-1-1-159-171>

192. Т. Андрущенко, В. Мельник. Сутність лідерства в управлінні. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*, 2024. № 22. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.22.2024.320007>

193. Xu G., Zeng J., Wang H., Qian C., Gu X. How Transformational Leadership Motivates Employee Involvement: The Roles of Psychological Safety and Traditionality. *SAGE Open*. 2022. Vol. 12, No. 1. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211069967>

194. Junbish R. K., Nayel A. N., Zadrán, H. G. The Impact of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Kardan Journal of Economics and Management Sciences*. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 56–73. URL: <https://kardan.edu.af/data/public/files/the%20impact%20of%20transformational%20leadership%20on%20innovative30032023044519.pdf>.

195. Tao R. Humble leadership perspective on creative performance: The mediating role of psychological safety climate and the moderating effect of LMX. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*. 2024. Vol. 4, No. 47. P. 398-412. DOI: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.4\(47\).2024.398-412](https://doi.org/10.35678/2539-5645.4(47).2024.398-412)

196. Олексюк О.Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 372–380.

197. Романовський О.Г., Рєзнік С.М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І., Голоवेशко Б.Р., Бондаренко В.В. Лідерські якості в професійній діяльності / за заг. ред. О.Г. Романовського. Харків : ФОП Панов А.М., 2017. 143 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/175d90fe-926e-409b-967b-81e263a61b0d/content>

198. Телічко Н., Дідур Г., Найда І., Петрів І., Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56). 2025. 116-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16>

199. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією. *Економіка та суспільство*, (58).2023. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

200. Кривобок К. В., Кінас І.О., Омаров Е.Ш. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. *Наукові перспективи*. 2024. No 3(45). С. 545-548. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-545-557](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-545-557)
201. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджменту у вітчизняній науці і практиці. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 8(37). С. 89-108. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/vpo/article/view/108/259>
202. Базака Р.В., Єфремов А.О., Лідерство у контексті викликів цифрової трансформації менеджменту та побудові організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. No19. С. 202-207. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.24>
203. Тимошенко В. Б., Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. No 59.2024. С. 1-5 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>
204. Холодницька А. В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка: Серія Економічні науки*. Вип.149. 2014. С. 289-295.
205. Лугова В., Голубєв С. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посібн. Харків : ХНЕУ ім.С.Кузнеця, 2019. 212 с.
206. Цзіці Л. Лідерські якості як вектор успішної професійної підготовки фахівця. *Вісник Луганського національного університету ім.Тараса Шевченка*. No 3.2016. С.215-223. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2016_3%282%29_31
207. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 45-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2014_115_14

208. Постоленко І. Комунікативне лідерство: загальна концепція *Соціальна робота та соціальна освіта*. № 2(9). 2022. С.33-39 DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267060](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267060)

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика Шкала стійкості Коннора-Девідсона-10

Шкала стійкості Коннора-Девідсона-10 складається з 10 тверджень, відповіді на які даються за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «повністю невірно» до «вірно майже у всіх випадках»).

Інструкція: «Вам пропонується оцінити себе за 10 твердженнями, обвівши кружечком відповідну цифру напроти кожного з них:

- 0 – «повністю невірно»;
- 1 – «зрідка вірно»;
- 2 – «вірно час від часу»;
- 3 – «часто вірно»;
- 4 – «вірно майже у всіх випадках».

№	Твердження	Варіанти відповіді				
		0	1	2	3	4
1	Здатний адаптуватися до змін	0	1	2	3	4
2	Можу впоратися з усім, що трапиться	0	1	2	3	4
3	Дивлюся на речі з гумористичного боку	0	1	2	3	4
4	Впевнений, що подолання стресу зміцнює	0	1	2	3	4
5	Швидко відновлююсь після хвороби або труднощів	0	1	2	3	4
6	Можу досягти своїх цілей не зважаючи на перепони	0	1	2	3	4
7	Під тиском зосереджуюсь і думаю ясно	0	1	2	3	4
8	Важко розчарувати невдачею	0	1	2	3	4
9	Думаю про себе як про сильну людину	0	1	2	3	4
10	Можу впоратися з неприємними почуттями	0	1	2	3	4

Обробка результатів

Кількісний показник «*стійкості*» за методикою складає сума балів за 10 твердженнями (від 0 до 40).

ДОДАТОК А1

Методика Самооцінка стилю управління (адаптація О. Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська, В. Олійник)

Методика дозволяє визначити власний стиль управління.

Інструкція: «За кожним пунктом опитувальника дайте відповідь «так» чи «ні», залежно від того згодні Ви чи не згодні з висловленим у ньому твердженням, і в реєстраційному бланку зробіть відповідну позначку. Довго не замислюйтесь».

Текст опитувальника

1. У роботі з людьми я волію, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. У важких ситуаціях я, ухвалюючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
3. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
5. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних та слабких.
6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
11. Щоб не підірвати свого авторитету, я не визнаю своїх помилок.
12. На грубість підлеглою я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.

13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.
15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
17. Я надаю хорошим спеціалістам велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.
18. Мені подобається обговорювати та аналізувати з підлеглими проблеми колективу.
19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.
20. Мені легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж із підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».
21. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть усупереч обставинам.
22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюсь уявити себе на їхньому місці.
23. Найважче для мене – втручатися у хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
24. Мене більше турбують власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.
25. Я думаю, що управління людьми має бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.
26. Керування людьми я уявляю як мученицьке заняття.
27. Я намагаюсь розвивати в колективі співпрацю та взаємодопомогу.
28. Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.
29. Іноді мені здається, що у колективі я зайва людина.
30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.

31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і не втручатися в його роботу.

32. Мені часто дорікають за надмірну м'якість до підлеглих.

33. Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов'язки між помічниками.

Обробка та інтерпретація результатів

За кожен ствердну відповідь нараховується 1 бал.

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать ствердні відповіді за пунктами: 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать ствердні відповіді за пунктами 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального стилю керівництва свідчать ствердні відповіді за пунктами 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (за кожним стилем) балів і визначається ступінь виразності кожного стилю:

0-3 бали – слабка;

4-7 балів – середня;

8-11 балів – висока.

Якщо за всіма шкалами оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – може йтися про змішаний стиль управління. Переважання оцінок по одній із шкал на 3 бали і більше свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.

Методика Самооцінка лідерства

Цей експрес-тест дозволяє визначити актуальний рівень прояву лідерства у спільній діяльності.

Інструкція: «Уважно прочитайте кожне з десяти запитань і оберіть один варіант відповіді, обвівши кружечком певну літеру під кожним запитанням в реєстраційному бланку. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливим є й те, що у своїх відповідях треба прагнути об'єктивності й фіксувати ту відповідь, яка першою спадає на думку».

1. Що для Вас важливіше у грі?

А. Перемога.

В. Розвага.

2. Чому Ви надаєте перевагу в загальній розмові?

А. Виявляти ініціативу, пропонувати щось.

В. Слухати та критикувати те, що пропонують інші.

3. Чи спроможні Ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?

А. Так.

В. Ні.

4. Чи подобається Вам, коли Вас хвалять прилюдно? А. Так.

В. Ні.

5. Чи відстоюєте Ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти Вас? А. Так.

В. Ні.

6. У компанії, загалом Ви завжди виступаєте заводилою, вигадуете щось таке, що цікаво іншим? А. Так.

В. Ні.

7. Чи вмієте Ви приховувати свій настрій від оточуючих? А. Так.

В. Ні.

8. Чи завжди Ви негайно та покірно робите те, що Вам кажуть старші?
А. Ні.
В. Так.
9. Чи вдається Вам у розмові, дискусії, переконати, чи залучити на свій бік тих, хто раніше був із Вами не згоден? А. Так.
В. Ні.
10. Чи подобається Вам навчати (повчати, виховувати, давати поради) інших? А. Так. В. Ні.

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахувати загальну кількість «А» та «В» відповідей.

Високий рівень лідерства А = 7-10 балів.

Середній рівень лідерства А = 4-6 балів.

Низький рівень лідерства А = 1-3 бали.

Переважання відповідей «В» свідчить про дуже низьке чи деструктивне лідерство.

ДОДАТОК АЗ

Методика Шкала самоефективності (Р. Шварцер та М. Єрусалем)

Методика застосовується для вивчення самоефективності – впевненості (переконань) людини щодо її потенційної здатності організувати та здійснити власну діяльність, необхідну для досягнення певної мети. Також самоефективність розуміється і як продуктивний процес інтеграції когнітивних, соціальних та поведінкових компонентів задля здійснення оптимальної стратегії в різноманітних ситуаціях.

Інструкція: «Прочитайте, будь ласка, кожне твердження та вкажіть в реєстраційному бланку одну найбільш слушну відповідь стосовно ефективності Вашої військово-професійної діяльності при виконанні професійних завдань (позначивши знаком «+» відповідну клітину)».

№ з/п	Твердження	Повністю невірно	Скоріш невірно	Скоріш вірно	Повністю вірно
1	Якщо я добре постараюсь, то завжди знайду вирішення навіть складних проблем				
2	Якщо мені щось заважає, то я все ж знаходжу шляхи досягнення своєї мети				
3	Мені достатньо легко досягати своїх цілей				
4	В несподіваних ситуаціях я завжди знаю, як поводитись				
5	Я вірю, що можу упоратися з непередбаченими труднощами				
6	Якщо я докладу достатньо зусиль, то зможу упоратися з більшістю проблем				
7	Я готовий(а) до будь-яких труднощів, оскільки покладаюся на власні здібності				
8	Якщо переді мною постає якась проблема, то я звичайно знаходжу кілька варіантів її вирішення				

9	Я можу щось вигадати навіть у безвихідній, на перший погляд, ситуації				
10	Я звичайно здатен(а) тримати ситуацію під контролем				

Обробка та інтерпретація результатів

Шкала самоефективності складається з 10-ти тверджень, які досліджуваному пропонується співвіднести з ефективністю своєї діяльності. Позначення досліджуваним клітини «абсолютно невірно» дає 1 бал; «скоріш невірно» дає 2 бали; «скоріш вірно» – 3 бали; «абсолютно вірно» – 4 бали.

Отримання підсумкового результату здійснюється шляхом складання балів за всіма 10-ма твердженнями.

Отримані результати інтерпретуються таким чином:

36-40 балів – висока самоефективність;

30-35 балів – вища за середню;

25-29 балів – середня;

20-24 бали – нижча за середню;

19 і менше балів – низька.

ДОДАТОК А4

Методика Діагностика комунікативних і організаторських здібностей (КОЗ-2)
(Б. Федоришин)

Запропонована методика призначена для виявлення комунікативних і організаторських здібностей особистості. Методика містить 40 запитань, на кожне з яких потрібно відповісти «так» або «ні». При цьому окремо визначається рівень комунікативних і організаторських здібностей особистості.

Інструкція: «Вам потрібно відповісти на всі запитання опитувальника. Вільно висловлюйте свої думки з кожного запитання. Коли Ваша відповідь на запитання позитивна – у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте знак «+», якщо відповідь негативна – знак «-». Пам'ятайте, що правильних або неправильних відповідей немає».

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 є у Вас прагнення до вивчення людей і встановлення знайомств із різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго Вас хвилює почуття образи, завданої Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватись у критичній ситуації, що склалася?

5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи справді Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або якимось іншим заняттям, аніж із людьми?
8. Коли виникають певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
10. Чи залюбки Ви придумуєте й організовуєте зі своїми товаришами різні ігри й розваги?
11. Чи складно Вам включатись у нове для Вас товариство (колектив)?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам удається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви досягти того, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Ви освоюєтесь у новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете Ви у зручному випадку познайомитись і поспілкуватися з новою людиною?
18. Чи часто, вирішуючи важливі справи, Ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратує Вас оточення, Вам хочеться побути на самоті?
20. Чи правда, що зазвичай Ви погано орієнтуєтесь у незнайомій для себе обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?

22. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви труднощі, коли доводиться виявляти ініціативу, аби познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви стомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи залюбки Ви берете участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви виявляєте ініціативу у вирішенні питань, які стосуються інтересів Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви почуваетесь невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи справді Ви рідко прагнете доведення своєї правоти?
29. Чи вважаєте Ви, що можете без особливих труднощів внести пожвавлення в малознайоме товариство?
30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи справді Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте товаришами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи залюбки Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити будь-що великій групі людей?
36. Чи часто Ви запізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи справді у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтесь у центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви ніяковієте, відчуваючи незручність під час спілкування з малознайомими людьми?

40. Чи справді Ви не дуже впевнено почуваетесь в оточенні великої групи своїх товаришів?

«Ключ»

Комунікативні здібності	Так (+): 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	Ні (-): 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські здібності	Так (+): 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	Ні (-): 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка та інтерпретація результатів

Визначаються рівні комунікативних і організаторських схильностей відповідно до набраних балів за цими параметрами. Максимальна кількість балів окремо за кожним параметром дорівнює 20. Бали за комунікативними і організаторськими схильностями підраховуються окремо за допомогою «ключа» для обробки даних КОЗ-2.

За кожну відповідь, яка збігається з ключем, надається один бал. Експериментально визначено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Приблизний розподіл балів за цими рівнями наведено нижче.

Розподіл балів за рівнями

Сума балів	1 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 20
Рівень	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Найвищий

Обстежувані, які отримали 1-4 бали, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Ті, хто набрав 5-8 балів, мають комунікативні й організаторські схильності на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть спілкування, надають перевагу проводити час на самоті. У товаристві чи колективі почувуються скуто. Мають складності в установленні контактів із людьми. Не відстоюють своєї думки, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Для обстежуваних, які набрали 9-12 балів, характерний середній рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони прагнуть контакту з людьми, відстоюють свою думку, рішення, проте потенціал їхніх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібна подальша робота з формування й розвитку цих якостей особистості.

Оцінка 13-16 балів свідчить про високий рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей у обстежених. Вони не почувуються розгубленими в новій обстановці, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло знайомих, допомагають близьким і друзям, виявляють ініціативу у спілкуванні, здатні приймати рішення у складних, нестандартних ситуаціях.

Найвищий рівень комунікативних і організаторських схильностей (17-20 балів) в обстежуваних свідчить про сформовану потребу в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються в складних ситуаціях. Невимушено поведуться в новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і добиваються прийняття своїх рішень. Залюбки організують різні заходи. Наполегливі і завзяті в діяльності.

ДОДАТОК А5

Методика “Особистісний семантичний диференціал” (Ч. Осгуд)

Семантичний диференціал був розроблений Ч. Осгудом (1957 р.), як метод кількісного та якісного індексування значень при вимірюванні емоційного відношення індивідуума до об’єктів, при аналізі соціальних установок, ціннісних орієнтацій, суб’єктивноособистісного значення, відмінності аспектів самооцінки і т.д.

Методика включає полюси трьох класичних чинників семантичного диференціала: оцінки, сили та активності.

Інструкція: “В реєстраційному бланку представлені найпоширеніші якості особистості. Позитивні значення цих якостей позначені знаком “+”, а негативні – “-”. Їх ступінь оцінюється за семибальною шкалою.

Порядок роботи з методикою полягає в наступному: 1) вибір знака тієї або іншої якості;

2) визначення ступеня її прояву за балами:

3 – виявляється дуже сильно і дуже часто;

2 – виражено достатньо помітно і часто зустрічається; 1 – виявляється іноді і слабо; 0 – важко сказати, є і те, й інше.

На основі вибраних знаків і ступеня вираженості якості обведіть відповідну цифру в реєстраційному бланку. Пам’ятайте, що позитивні і негативні якості особистості, представлені в бланку, постійно міняються місцями. Тому будьте уважні в своїх оцінках”.

О	+	1	Привабливий	3 2 1 0 1 2 3	-	Непривабливий
С	-	2	Слабий	3 2 1 0 1 2 3	+	Сильний
А	+	3	Говіркий	3 2 1 0 1 2 3	-	Мовчазний
О	-	4	Безвідповідальний	3 2 1 0 1 2 3	+	Добросовісний
С	+	5	Упертий	3 2 1 0 1 2 3	-	Поступливий
А	-	6	Замкнутий	3 2 1 0 1 2 3	+	Відкритий
О	+	7	Добрий	3 2 1 0 1 2 3	-	Егоїстичний
С	-	8	Залежний	3 2 1 0 1 2 3	+	Незалежний
А	+	9	Діяльний	3 2 1 0 1 2 3	-	Пасивний
О	-	10	Черствий	3 2 1 0 1 2 3	+	Чуйний

С	+	11	Рішучий	3	2	1	0	1	2	3	-	Нерішучий
А	-	12	Млявий	3	2	1	0	1	2	3	+	Енергійний
О	+	13	Справедливий	3	2	1	0	1	2	3	-	Несправедливий
С	-	14	Розслаблений	3	2	1	0	1	2	3	+	Напружений
А	+	15	Метушливий	3	2	1	0	1	2	3	-	Спокійний
О	-	16	Ворожий	3	2	1	0	1	2	3	+	Доброзичливий
С	+	17	Упевнений	3	2	1	0	1	2	3	-	Непевнений
А	-	18	Нелюдимий	3	2	1	0	1	2	3	+	Товариський
О	+	19	Чесний	3	2	1	0	1	2	3	-	Нещирий
С	-	20	Несамостійний	3	2	1	0	1	2	3	+	Самостійний
А	+	21	Дратівливий	3	2	1	0	1	2	3	-	Незворушний

Обробка результатів: Підраховуються значення О (оцінки), С (сили), А (активності). Їх максимальні значення можуть коливатися від +21 до -21.

Інтерпретація результатів:

17-21 – високий рівень; 8-16 – середній рівень; 7 і менше – низький рівень.

Фактор оцінки (О) – свідчить про рівень самоповаги. Високі значення цього фактора свідчать про те, що респондент сприймає себе як особистість, схильну усвідомлювати себе як носія позитивних, соціально бажаних характеристик, в певному значенні задоволений собою.

Низькі значення фактору (О) вказують на критичне відношення людини до себе, її незадоволеність власною поведінкою, рівнем досягнень, особливостями особистості, на недостатній рівень прийняття самої себе. Особливо низькі значення цього фактору при самооцінці свідчать про можливі невротичні або інші проблеми, пов'язані з відчуттям низької цінності своєї особистості.

Фактор сили (С) в самооцінках свідчить про розвиток вольових сторін особистості, як вони усвідомлюються самим респондентом. Його високі значення говорять про упевненість в собі, незалежність, схильність розраховувати на власні сили у складних ситуаціях. Низькі значення свідчать про недостатній самоконтроль, нездатність дотримуватись прийнятої лінії поведінки, залежність від зовнішніх обставин і оцінок. Особливо низькі оцінки свідчать і указують на астенизацію і тривожність.

У взаємних оцінках фактор (С) виявляє відносини домінування підкорення, як вони сприймаються суб'єктом оцінки.

Фактор активності (А) в самооцінках інтерпретується як свідчення екстравертованості особистості.

«Результати (LSD test) за фактором професійна відповідальність»

LSD Test; Variable: Шкала стійкості Коннора-Девідсона Marked differences are significant at $p < ,05000$				LSD Test; Variable: Авторитарний стиль (data) Marked differences are significant at $p < ,05000$			
ПрофВідп	{1}	{2}	{3}	ПрофВідп	{1}	{2}	{3}
Так {1}	M=26,043	M=22,962	M=21,000	Так {1}	M=4,5690	M=4,9811	M=8,5000
Частково {2}	0,001312	0,215330	0,632468	Частково {2}	0,233411	0,008777	0,019931
Ні {3}	0,215330	0,632468		Ні {3}	0,008777	0,019931	
LSD Test; Variable: Самооцінка лідерства (data) Marked differences are significant at $p < ,05000$				LSD Test; Variable: Самоефективність (data) Marked differences are significant at $p < ,05000$			
ПрофВідп	{1}	{2}	{3}	ПрофВідп	{1}	{2}	{3}
Так {1}	M=6,6552	M=5,9811	M=4,0000	Так {1}	M=30,707	M=29,057	M=20,500
Частково {2}	0,025575	0,040659	0,129401	Частково {2}	0,041222	0,003545	0,015109
Ні {3}	0,040659	0,129401		Ні {3}	0,003545	0,015109	
LSD Test; Variable: Комунікативні схильності (data) Marked differences are significant at $p < ,05000$				LSD Test; Variable: Організаторські схильності (data) Marked differences are significant at $p < ,05000$			
ПрофВідп	{1}	{2}	{3}	ПрофВідп	{1}	{2}	{3}
Так {1}	M=11,914	M=9,5283	M=10,500	Так {1}	M=12,845	M=11,226	M=9,5000
Частково {2}	0,001001	0,645089	0,753917	Частково {2}	0,008898	0,205233	0,516661
Ні {3}	0,645089	0,753917		Ні {3}	0,205233	0,516661	
LSD Test; Variable: Сила (data) Marked differences are significant at $p < ,05000$				LSD Test; Variable: Активність (data) Marked differences are significant at $p < ,05000$			
ПрофВідп	{1}	{2}	{3}	ПрофВідп	{1}	{2}	{3}
Так {1}	M=9,7069	M=7,0755	M=7,5000	Так {1}	M=9,6897	M=7,1698	M=7,5000
Частково {2}	0,002835	0,555505	0,910557	Частково {2}	0,004273	0,559214	0,930485
Ні {3}	0,555505	0,910557		Ні {3}	0,559214	0,930485	

Статистика Фішера для кожної з досліджуваних ознак залежно від самооцінки професійної відповідальності

	SS - Effect	df - Effect	MS - Effect	SS - Error	df - Error	MS - Error	F	p
Шкала стійкості Коннора-Девідсона	378,14	2	189,07	5430,71	168	32,33	5,85	0,004
Авторитарний стиль	34,75	2	17,37	725,93	168	4,32	4,02	0,020
Демократичний стиль	1,79	2	0,90	496,22	168	2,95	0,30	0,738
Ліберальний стиль	19,96	2	9,98	1076,76	168	6,41	1,56	0,214
Самооцінка лідерства	28,33	2	14,17	547,19	168	3,26	4,35	0,014
Самоефективність	284,65	2	142,32	3933,36	168	23,41	6,08	0,003
Комунікативні здібності	207,89	2	103,95	3100,85	168	18,46	5,63	0,004
Організаторські здібності	111,20	2	55,60	2284,99	168	13,60	4,09	0,018
Оцінка	38,83	2	19,41	3673,75	168	21,87	0,89	0,413
Сила	255,67	2	127,84	4610,23	168	27,44	4,66	0,011
Активність	234,86	2	117,43	4624,80	168	27,53	4,27	0,016

ДОДАТОК Б1

Описова статистика результатів дослідження за сферами діяльності лідерів

	Шк стійкості	Авторитарн й стиль	Демократич ний стиль	Ліберальн ий стиль	Самоопіка лідерства	Само- ефективність	Комунікатив ні смільності	Організаторс ькі	Оцінка	Сила	Активність
Наукова сфера											
Mean	25,11	4,84	7,47	5,37	6,61	28,84	11,08	13,24	12,58	9,05	9,03
Median	25,5	5	8	5	7	29,5	11	13	14	9,5	9
Std.Dev.	5,49	2,31	1,91	2,49	1,65	5,81	4,65	3,23	5,63	5,37	5,33
Std.Error	0,89	0,37	0,31	0,40	0,27	0,94	0,75	0,52	0,91	0,87	0,86
Суспільно-орієнтована сфера											
Valid N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mean	24,23	4,70	8,03	5,28	6,28	30,12	10,85	11,86	12,88	8,03	8,15
Median	25	4,5	8	5	7	29	11	12	14	8	9
Std.Dev.	5,88	2,09	1,70	2,52	1,92	4,42	4,31	3,83	4,48	5,42	5,41
Std.Error	0,59	0,21	0,17	0,25	0,19	0,44	0,43	0,38	0,45	0,54	0,54
Політична сфера											
Mean	28,50	6,00	7,75	4,50	7,00	29,25	15,25	15,00	15,75	11,00	11,00
Median	31,5	6	8	4	8	34,5	15,5	15,5	16,5	11	11
Std.Dev.	7,85	2,45	1,26	2,65	3,46	12,95	4,27	4,55	5,12	3,27	3,27
Std.Error	3,93	1,22	0,63	1,32	1,73	6,47	2,14	2,27	2,56	1,63	1,63
Сфера приватного бізнесу											
Mean	27,21	4,59	8,17	3,86	6,55	31,66	11,76	12,24	15,41	11,21	10,93
Median	27	4	9	3	7	31	12	12	15	12	12
Std.Dev.	5,46	1,96	1,47	2,45	1,57	3,76	4,32	3,84	3,20	4,66	4,93
Std.Error	1,01	0,36	0,27	0,45	0,29	0,70	0,80	0,71	0,59	0,87	0,92
Разом											
Valid N	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
Mean	25,03	4,74	7,92	5,04	6,42	30,08	11,16	12,30	13,31	8,87	8,88
Median	25	5	8	5	7	30	11	13	14	9	9
Std.Dev.	5,85	2,12	1,71	2,54	1,84	4,98	4,41	3,75	4,67	5,35	5,35
Std.Error	0,45	0,16	0,13	0,19	0,14	0,38	0,34	0,29	0,36	0,41	0,41

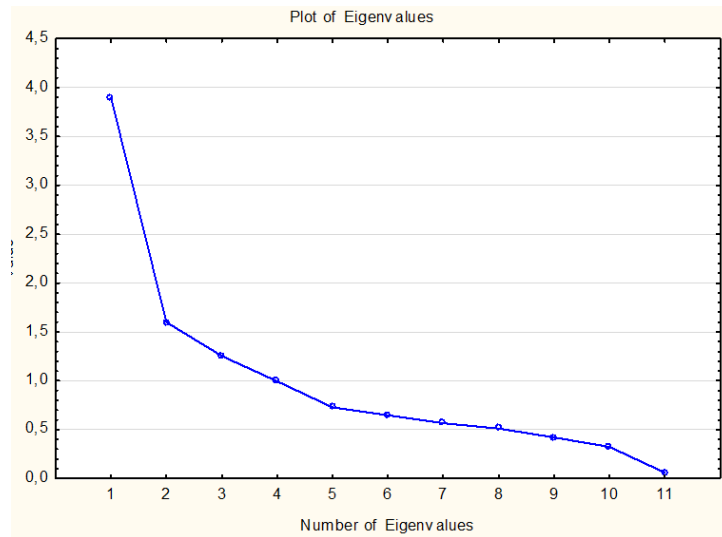
Результати (LSD test) для показників ліберального стилю управління, оцінки, сили.

		LSD Test; Variable: Ліберальний стиль (data) Marked differences are significant at p < ,05000			
		{1}	{2}	{3}	{4}
Сфера		M=5,3684	M=5,2800	M=4,5000	M=3,8621
Наукова {1}			0,853105	0,509978	0,015663
Суспільно-орієнтована {2}		0,853105		0,541776	0,007939
Політична {3}		0,509978	0,541776		0,633256
Приватна (Бізнес структури		0,015663	0,007939	0,633256	

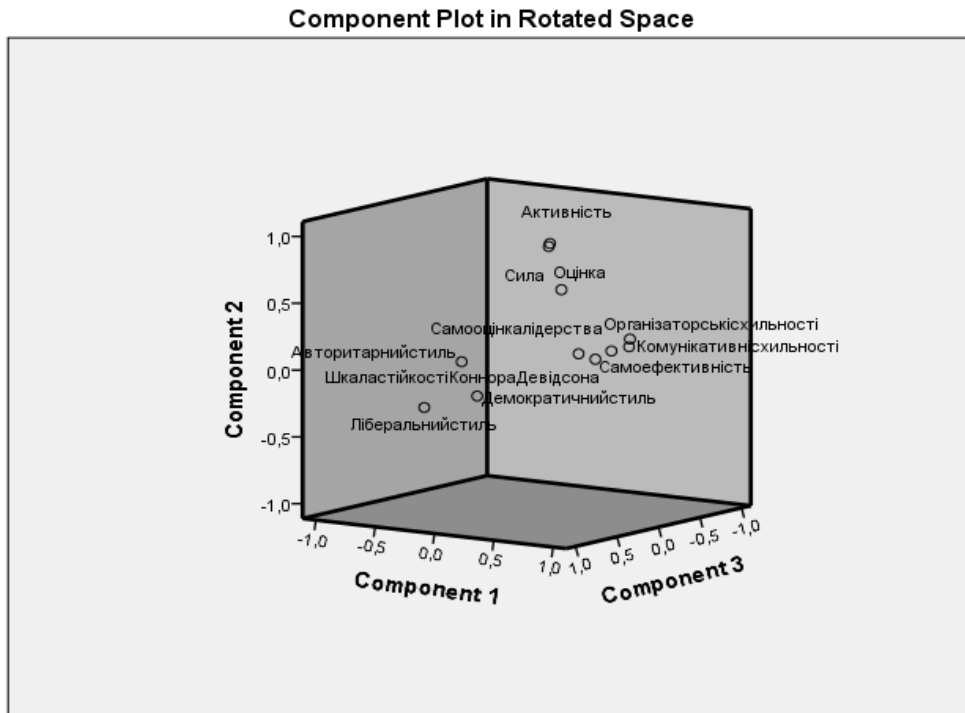
		LSD Test; Variable: Оцінка (data) Marked differences are significant at p < ,05000			
		{1}	{2}	{3}	{4}
Сфера		M=12,579	M=12,880	M=15,750	M=15,414
Наукова {1}			0,731265	0,190757	0,013253
Суспільно-орієнтована {2}		0,731265		0,222039	0,009708
Політична {3}		0,190757	0,222039		0,890985
Приватна (Бізнес структури і тому подібне) {4}		0,013253	0,009708	0,890985	

		LSD Test; Variable: Сила (data) Marked differences are significant at p < ,05000			
		{1}	{2}	{3}	{4}
Сфера		M=9,0526	M=8,0300	M=11,000	M=11,207
Наукова {1}			0,308956	0,482087	0,098486
Суспільно-орієнтована {2}		0,308956		0,269585	0,004712
Політична {3}		0,482087	0,269585		0,941282
Приватна (Бізнес структури і тому подібне) {4}		0,098486	0,004712	0,941282	

**Графік “кам’яного осипу” Кеттела та таблицю власних значень
кореляційної матриці**



Просторове розміщення факторних навантажень змінних після обертання (Varimax) у тривимірному компонентному просторі



ДОДАТОК Б4

Результати рангові кореляції за Спірменом між віком і терміном лідерської діяльності з одного боку та особистісними характеристиками досліджуваних

	Шкала стійкості Коннора-	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль	Самооцінка лідерства	Само-ефективність	Комунікативні схильності	Організаторські схильності	Оцінка	Сила	Активність	FACTOR1	FACTOR2	FACTOR3
	Разом													
Вік	0,04	-0,25*	-0,17	0,01	0,04	0,00	0,09	0,10	0,11	0,05	0,07	0,01	-0,23	0,05
СтажЛід	0,10	-0,15	-0,20	-0,10	0,09	0,08	0,15	0,17	0,12	0,06	0,06	0,15	-0,21	0,04
	Наукова сфера													
Вік	0,16	-0,22	-0,23	0,19	0,05	0,03	0,08	0,00	0,24	-0,22	-0,13	0,04	-0,14	0,16
СтажЛід	0,15	-0,17	-0,26	0,19	0,02	0,02	0,05	0,07	0,13	-0,18	-0,13	0,00	-0,14	0,14
	Суспільно-орієнтована сфера													
Вік	-0,06	-0,25	-0,15	0,03	0,07	0,05	0,05	0,10	0,07	0,11	0,14	-0,06	-0,24	0,11
СтажЛід	0,01	-0,14	-0,17	-0,09	0,10	0,06	0,21	0,21	0,11	0,09	0,12	0,14	-0,21	0,07
	Політична сфера													
Вік	0,77	-0,82	0,00	-0,77	0,82	0,77	0,77	0,77	0,26	0,00	0,00	0,77	-0,26	0,77
СтажЛід	-0,26	0,82	0,00	0,77	0,00	0,26	0,26	0,26	0,26	0,00	0,00	0,26	0,77	0,26
	Приватна (Бізнес і т.п.) сфера													
Вік	0,03	-0,24	-0,09	-0,18	0,12	0,02	0,22	0,17	0,05	0,00	-0,05	0,10	-0,31	0,02
СтажЛід	0,29	-0,22	-0,19	-0,46	0,20	0,32	0,30	0,19	0,10	0,17	0,07	0,42	-0,31	0,01

* — червоним кольором виділено кореляції на рівні $p < 0,05$

ДОДАТОК В**1 блок. Діагностично-орієнтований**

Метою блоку є розширити пізнання про лідерство.

На цьому етапі учасники ознайомлюються з особливостями підходів до лідерства.

Техніки:

1. Міні-лекція: Соціально-відповідальне лідерство; демократичне лідерство; етичне лідерство; ліберальне лідерство: основні засади лідерської діяльності.

2. «З яким стилем лідерства я себе асоціюю та чому»

Учасниками пропонується провести асоціацію між собою та тим стилем лідерства, який йому видається найбільш ефективним

Після цього йде обговорення учасників про виняткові особливості обраних ними стилів лідерства

3. «Знайди свого фаворита»

Учасники аналізують лідерів, які їм симпатизують та представляють їх іншим. Після чого відбувається обговорення про ефективні лідерські практики, що притаманні лідерам з різними лідерськими підходами.

ДОДАТОК В1**2 блок. Едукаційно-когнітивний**

Мета: Розвиток лідерського усвідомлення через взаємодію з групою

Техніки:

1. «Я-лідер» - учасникам пропонується вибрати значущі рольові лідерські моделі та обговорювати їх сильні і слабкі сторони.
2. Ознайомлення з власними слабкими лідерськими сторонами – учасники навчаються ідентифікувати свої слабкі лідерські сторони шляхом самоаналізу лідерської діяльності.
3. Наративна вправа «Моя лідерська історія». - Учасники діляться своїм лідерським досвідом та ефективністю лідерських практик. Після чого пропонується створити своє ідеальне лідерське «Я» та сформулювати шляхи його досягнення.
4. **Розробка ситуативних кейсів відповідального лідерства** (розбір лідерських дилем, алгоритм постановки завдань і розподілу відповідальності) – учасникам пропонується об'єднатись в групи та знайти способи вирішення кризових ситуації в організації (завдання дає ведучий тренінгу на основі реальних кризових випадків).
5. **Групова вправа «Я-команда»** - учасники об'єднуються в групи. Їм даються завдання, які потрібно вирішити у команді. Протягом проведення вправи вони мають колективно сформулювати етапи вирішення проблеми. Після чого знаходять відповідальну особу з групи для кожного етапу.

3 блок. Когнітивно-поведінковий

Мета: Розвинути психологічну відповідальність учасників

Техніки:

1. Кейс-метод ухвалення рішень в складних умовах - учасники працюють із реалістичними ситуаціями, аналізують ризики та наслідки та обирають найбільш ефективну стратегію дій. Визначають потенційні результати своєї діяльності. Після виконання оцінюють ефективність рішень один одного.
2. STAR-аналіз (ситуація–завдання–дія–результат) для розбору лідерських дій. Учасники описують свої реальні кризові ситуації в організації, на основі чого формують карту STAR-аналізу. Вони поетапно пояснюють логіку своїх дій, пропонують альтернативи їх вирішення, розвивають готовність до прояву лідерської ініціативності.
3. Крос-культурний аналіз лідерських кейсів - учасники порівнюють рішення лідерів в різних соціокультурних середовищах та описують їх наслідки, аналізують прояви відповідальності та намагаються їх адаптувати під себе. Аналізують свою готовність до прийняття рішень на основі крос-культурного аналізу лідерських кейсів.

ДОДАТОК В3**4 Блок. Емоційно-регуляційний**

Мета: Розвинути соціокультно-комунікативні здібності та соціальної відповідальності

Техніки:

1. Комунікативно-організаторська розвивальна гра – учасники розробляють плани по організації управлінських процесів та представляють їх перед іншими. Після чого мають відповідати на питання стосовно ефективності вибраних ними комунікативно-організаторських практик.
2. Групова вправа «Я-команда» - учасники об'єднуються в 4 групи та пропонують свої стратегії до утворення колективної ідентифікації. Після чого по двоє членів групи переходять у наступний колектив та обмінюються досвідом формування колективної ідентичності з представниками іншої групи.

Львівський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

вул. Гетьмана Мазепи, 29
м. Львів, 79059
тел.: (032) 294-00-81, (032) 224-94-00
www.li-maup.edu.lviv.ua

« 02 » грудня 2025 р. № 99/25



Lviv Institute
The Private Joint-Stock Company
«Higher education institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

29, hetman Mazepa St., Lviv
Tel: (032) 224-94-00, (032) 294-00-81
www.li-maup.edu.lviv.ua

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Яремчишина Марка Михайловича
на тему: «Психологічна відповідальність лідерів організацій
різних соціо-культурних середовищ»
Львівського державного університету внутрішніх справ

Результатами дисертаційного дослідження Яремчишина М.М., апробувалися та впроваджувалися у навчальному процесі Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» упродовж 2024 – 2025 роках.

Матеріали дисертаційного дослідження запроваджені для використання в освітньому процесі Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Психологія особистості», «Психологія управління персоналом в організації» під час підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, апробовані під час проведення практичних занять з навчальних дисциплін «Психологія особистості», «Психологія управління персоналом в організації», «Тренінг самопізнання» та рекомендовані до вивчення під час самостійної роботи здобувачів бакалаврського та магістерського рівнів вищої освіти.



Теоретичні положення та практичні моделі обґрунтовані в науковій роботі Яремчишина М.М. застосовуються у викладанні зазначених вище навчальних дисциплін. Ефект впровадження полягає у сприянні професійному зростанню, розвитку професійних компетенцій та формуванню лідерських якостей практичних психологів

Завідувачка кафедри психології
та соціально-гуманітарних наук

Директорка

Маріанна КОМПАНОВИЧ

Любов ЛЕЛИК



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи та
інноваційної діяльності

Василь ДУДІАР



01.12

2025

АКТ

м. Переяслав

№ 74

01.12 2025

Про впровадження результатів дисертації
Яремчишина Марка Михайловича на тему:
«Психологічна відповідальність лідерів
організацій різних соціо-культурних
середовищ» Львівського державного
університету внутрішніх справ

уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

1. Завідувача кафедри психології і педагогіки дошкільної освіти доктора психологічних наук, професора Лариси КАЛМИКОВОЇ;
2. Професора кафедри психології і педагогіки дошкільної освіти доктора психологічних наук, професора Ірини ВОЛЖЕНЦЕВОЇ;
3. Професора кафедри психології і педагогіки дошкільної освіти доктора психологічних наук, професора Наталії ХАРЧЕНКО.

Комісія, відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес та їх облікування, розглянула й узагальнила матеріали та результати дисертації аспіранта кафедри практичної психології навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ Яремчишина М.М. на тему «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ», поданої на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук із галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 053 «Психологія».

Проаналізовано основні результати дослідження Яремчишина М. М., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Яремчишин М. М. Політичне лідерство через призму психологічної відповідальності політика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія»*. Том 1 № 19. 2024. С. 78-81. DOI: [https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1\(19\).13](https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1(19).13)
2. Яремчишин М. М. Особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 1. 2025. С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2025-1-12>

3. Яремчишин М.М. Соціокультурний взаємозв'язок управлінської діяльності з лідерством та психологічною відповідальністю *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. Випуск 24. 2025. С. 242–246. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2025.24.28>

4. Яремчишин М. М. «Акцентуація та архетип політичного лідера в свідомості молоді». *Нашого цвіту по всьому світу – скарби Української нації: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції з дитячої та юнацької психотерапії УСП (18-19 листопада 2023 р.)*. Львів, 2023. С. 89-94.

5. Яремчишин М. М. Роль психологічної відповідальності політичного лідера у становленні культу особистості шляхом пропаганди. *Національна пам'ять: історія і сучасність*. Збірник наукових праць. Вип. 7. Львів: ЛНМУ імені Данила Галицького. 2024. С. 165 -172

6. Яремчишин М. М. «Роль політичних лідерів у подоланні загроз національній безпеці України: психологічний та філософсько-правовий аспект». *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 травня 2024 р., м. Дніпро)*. Дніпровський державний університет внутрішніх справ, Дніпро, 2024. С. 85-87.

7. Яремчишин М. М. «Роль політичного лідерства у формуванні засад національного єднання через призму психоаналітики та правової ідеї соціального договору Жан-Жака Руссо». *Світоглядна освіта молоді в умовах сучасних викликів: матеріали міжнародної наукової конференції – четвертих академічних читань імені професора Романа Арцишевського (26-27 червня 2024 року)*. Львів, 2024. С. 164-167.

8. Яремчишин М.М. Державне право як чинник розвитку політичного менеджменту та психологічної відповідальності лідерів. *Державотворення та правотворення в умовах війни та післявоєнний період: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнського круглого столу (м. Львів, 12 грудня 2024 року)*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. с. 303-305

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що наукові праці Яремчишина М. М. містять науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації щодо:

- 1) теоретико-методологічних підходів до розуміння феномену психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ;
- 2) наукових поглядів стосовно психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ;
- 3) ключових факторів, котрі визначають рівень психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ;
- 4) осмисленні факторів психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ;

Зазначені матеріали запроваджені для використання в освітньому процесі Університету Григорія Сковороди в Переяславі, зокрема при

викладанні навчальних дисциплін: «Психологія саморегуляції особистості», «Використання невербальних засобів спілкування в психотерапії і психоконсультуванні», «Емоційна саморегуляція викладача ЗВО і дослідника», «Психологія наукової творчості», «Теоретико-методологічні засади», а також апробовані під час проведення практичних занять з означених навчальних дисциплін та рекомендовані до вивчення під час самостійної роботи здобувачів вищої освіти «магістр» та «PhD».

Члени комісії:





Дариса КАЛМИКОВА
 Ірина ВОЛЖЕНЦЕВА
 Наталія ХАРЧЕНКО

ПІДПИС
 Засвідчую
 Нач. ВК






ДОДАТОК Г2

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор
Львівського державного
університету внутрішніх справ
кандидат юридичних наук, доцент


Руслан СТРОЦЬКИЙ
01.12. 2025

АКТ

01.12. 2025

м. Львів

№ 79

Про впровадження результатів дисертації Яремчишина Марка Михайловича на тему: «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ» в освітній процес Львівського державного університету внутрішніх справ

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу забезпечення якості освіти кандидата юридичних наук Юлії ЛОЗИНСЬКОЇ;
- начальника відділу організації наукової діяльності кандидата юридичних наук Людмили ПАВЛИК;
- директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛПХАРА;
- завідувача кафедри загальної та соціальної психології навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора психологічних наук, професора Зоряни КОВАЛЬЧУК;
- завідувача загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у ЛьвДУВС, затвердженого наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 № 270, розглянула й узагальнила матеріали та результати дисертації аспіранта кафедри практичної психології навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ Яремчишина М.М. на тему «Психологічна відповідальність лідерів організацій різних соціо-культурних середовищ», поданої на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук із галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 053 «Психологія».

Проаналізовано основні результати дослідження Яремчишина М. М., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Яремчишин М. М. Політичне лідерство через призму психологічної відповідальності політика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Психологія». Том 1 № 19.* 2024. С. 78-81. DOI: [https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1\(19\).13](https://doi.org/10.17721/BPSY.2024.1(19).13)

2. Яремчишин М. М. Особливості соціально-психологічної відповідальності лідерів організацій та соціокультурних груп. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. I.* 2025. С. 90-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2025-1-12>

3. Яремчишин М.М. Соціокультурний взаємозв'язок управлінської діяльності з лідерством та психологічною відповідальністю. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки.* Випуск 24. 2025. С. 242–246. DOI: <https://doi.org/10.30970/PS.2025.24.28>

4. Яремчишин М. М. «Акцентуація та архетип політичного лідера в свідомості молоді». *Нашого цвіту по всьому світу – скарби Української нації: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції з дитячої та юнацької психотерапії УСП (18-19 листопада 2023 р.).* Львів, 2023. С. 89-94.

5. Яремчишин М. М. Роль психологічної відповідальності політичного лідера у становленні культу особистості шляхом пропаганди. *Національна пам'ять: історія і сучасність.* Збірник наукових праць. Вип. 7. Львів: ЛНМУ імені Данила Галицького. 2024. С. 166 -172

6. Яремчишин М. М., Католик Г.В. «Роль політичних лідерів у подоланні загроз національній безпеці України: психологічний та філософсько-правовий аспект». *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 травня 2024 р., м. Дніпро).* Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2024. С. 92-94.

7. Яремчишин М. М. Роль політичного лідерства у формуванні засад національного єднання через призму психоаналітики та правової ідеї соціального договору Жан-Жака Руссо. *Світоглядна освіта молоді в умовах сучасних викликів: матеріали міжнародної наукової конференції – четвертих академічних читань імені професора Романа Арцишевського (26-27 червня 2024 року).* Львів, 2024. С. 164-167.

8. Яремчишин М.М., Панкевич О.З. Державне право як чинник розвитку політичного менеджменту та психологічної відповідальності лідерів. *Державотворення та правотворення в умовах війни та післявоєнний період: збірник тез доповідей учасників Всеукраїнського круглого столу (м. Львів, 12 грудня 2024 року).* Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. с. 303-305

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що наукові праці Яремчишина М. М. містять науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації щодо:

1) теоретико-методологічних підходів до розуміння феномену психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ;

- 2) наукових поглядів стосовно психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ;
- 3) ключових факторів, котрі визначають рівень психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ;
- 4) осмисленні факторів психологічної відповідальності лідерів організацій різних соціокультурних середовищ.

Зазначені матеріали запроваджені для використання в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Психологія особистості», «Психологія лідерства», «Управління персоналом», «Тренінг-курс "Лідерство та комунікації в організації"», «тренінг з лідерства» під час підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, апробовані під час проведення практичних занять з навчальних дисциплін «Психологія особистості», «Управлінське консультування», «Управління кар'єрою та рекрутинг персоналу» та рекомендовані до вивчення під час самостійної роботи здобувачів вищої освіти «бакалавр» та «магістр».

Члени комісії:



Юлія ЛОЗИНСЬКА

Людмила ПАВЛИК

В'ячеслав БЛІХАР

Зоряна КОВАЛЬЧУК

Ірина КРАВЕЦЬ

ДОДАТОК ГЗ



ГО «УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ДИТЯЧО-ЮНАЦЬКОЇ
ПСИХОТЕРАПІЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ»

“UKRAINIAN INSTITUTE OF CHILD AND YOUTH PSYCHOTHERAPY
AND PSYCHOLOGICAL COUNSELING”

79011, м. Львів, вул. Кубійовича, 21/8, тел. +380506741027
79011. 21/8. Kubiyovycha St., Lviv, 79011, tel. +380506741027

Вих. № 256/5 від 25.10.2025
Out. № 256/5 від 25.10.2025

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертації
Марка ЯРЕМЧИШИНА
на тему «ПСИХОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРІВ
ОРГАНІЗАЦІЙ РІЗНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ СЕРЕДОВИЩ»

У діяльність нашої організації впроваджено методичний підхід до розвитку психологічної відповідальності лідерів як чинника впливу на результативність процесу управління персоналом організації. Вважаємо, що його застосування у діяльності нашої організації дозволить сформувати переваги у комплексному поєднанні психологічної відповідальності лідерів з економічними та соціальними результатами управління персоналом, виокремити психологічну відповідальність як самостійний управлінський ресурс.

Сформовано автором практичні рекомендації щодо розвитку психологічної відповідальності лідерів в організаціях забезпечують можливість трансформації з індивідуальної особистісної характеристики у системний управлінський інструмент підвищення ефективності управління персоналом.

Рецензент:

*Президент ГО Українського інституту
дитячо-юнацької психотерапії та психологічного
консультування, доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри практичної психології
Інституту управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ,
Керівник секції дитячо-юнацької психотерапії
Української Спілки Психотерапевтів,
навчальний психотерапевт, супервізор
напряму дитячо-юнацької психотерапії УСН
м. Львів*



Галина Католик

*Doctor of Psychology, Prof., Professor of the Department of Practical Psychology
of the Institute of Management, Psychology and Security
Lviv State University of Internal Affairs,*

*Head of the section of child and youth psychotherapy
of the Ukrainian Union of Psychotherapists,
training psychotherapist, supervisor
supervisor of the child and youth psychotherapy section of the USP,
President of the NGO Ukrainian Institute of
of Child and Youth Psychotherapy and Psychological
Halyna Katolyk, President of the Ukrainian Institute of Child and Youth Psychotherapy and
Psychological Counseling*

Lviv

Halyna Katolyk

Сертифікат проходження курсу Європейського політика 2025

Яремчишина Марка Миихайловича

