

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

PECULIARITIES OF LEADERSHIP MANIFESTATION IN TIMES OF CRISIS

Стаття присвячена актуальній проблемі прояву лідерства в умовах кризи, спричинених війною та нестабільністю в Україні. У статті розглядається феномен лідерства як ключовий фактор ефективного функціонування організацій та суспільства в кризові періоди, а також його трансформація під впливом безпрецедентних викликів. Було проведено теоретико-методологічний аналіз психологічних аспектів лідерства, а саме: ефективність лідера, емоційна регуляція, когнітивність, здатність до міжособистісної підтримки та довіри тощо. Здійснено аналіз сучасних підходів до розуміння лідерства в умовах кризи, виокремлено ключові особистісні риси, що дозволяють лідеру стабілізувати групову динаміку в умовах невизначеності: стресостійкість, емпатійність, відповідальність, стратегічне мислення, конструктивна комунікація. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між лідерськими якостями та психологічною адаптивністю, а також рівнем самоефективності особистості.

За результатами емпіричного дослідження, проведеного за участю 30 керівників, які активно діють в умовах повномасштабної війни, встановлено значущі кореляції між лідерськими якостями та ключовими психологічними аспектами, а саме: рівнем самоефективності, патернами поведінки в стресових умовах та адаптивністю. Доведено, що високий ступінь впевненості у власних можливостях та розвинені адаптивні здібності позитивно впливають на ефективність лідерських проявів в умовах кризи. Крім того, виявлено, що значна частка керівників схильна до імпульсивної реакції на стрес (тип А), що, попри потенційну мобілізацію ресурсів у критичні моменти, збільшує ризики професійного та емоційного вигорання. Отримані результати мають особливе значення для формування нового покоління лідерів, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності та приймати інноваційні рішення.

Ключові слова: лідерські якості, кризові умови, психологічна адаптація, ефективність лідера, емоційний інтелект, керівництво.

This article addresses the pressing issue of leadership manifestation in extreme conditions caused by the war and instability in Ukraine. It examines the phenomenon of leadership as a key factor for the effective functioning of organizations and society during crisis periods, as well as its transformation under the influence of unprecedented challenges. In this regard, the article explores the psychological aspects of leadership, specifically leader effectiveness, emotional regulation, cognitive abilities, and the capacity for interpersonal support and trust. A theoretical analysis of modern approaches to understanding leadership in crisis situations is conducted. Key traits that enable a leader to stabilize group dynamics in conditions of uncertainty are highlighted: stress resistance, empathy, responsibility, strategic thinking, and constructive communication. Special attention is paid to the interrelationship between leadership qualities and psychological adaptability, as well as the level of personal self-efficacy.

The paper presents the results of an empirical study conducted with the participation of 30 managers actively operating amidst the full-scale war. The conducted study revealed significant correlations between leadership qualities and key psychological determinants, specifically: the level of self-efficacy, patterns of behavior in stressful conditions, and adaptability. It was established that a high degree of confidence in one's own abilities and well-developed adaptive skills positively influence the effectiveness of leadership manifestations in crisis conditions. Furthermore, it was found that a significant proportion of managers are prone to impulsive reactions to stress (Type A), which, despite the potential for resource mobilization in critical moments, increases the risks of professional and emotional burnout.

Key words: leadership qualities, crisis conditions, psychological adaptation, leader effectiveness, emotional intelligence, management.

УДК 159.923.2:005.322:316.42
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.74.27>
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Вдовіченко О.В.

д.психол.н., професор,
професор кафедри теорії
та методики практичної психології
Державний заклад
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»

Стоянова Л.В.

здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Державний заклад
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»

Постановка проблеми. Наші часи – це випробування для багатьох українців, тому що Україна, як і більша частина світу знаходяться зараз у стані кризи. Війна, нестабільність у системі державного правління, зниження рівня довіри до інституцій, посилення суспільної тривоги та дезорієнтації, як наслідок, заважають ефективному функціонуванню лідерства [3, 4]. В умовах повномасштабної війни в Україні, яка є одним із найгостріших проявів цієї глобальної нестабільності, питання ефективного лідерства набуває особливої актуальності. Лідерство, як ключовий елемент системи управління організацією [1], відіграє вирішальну роль у стабілізації групової динаміки та забезпеченні функціонування колективів в умовах тотальної невизначеності [4]. Особливо гостро постає проблема психологічних особливостей лідерів, їхньої здатності до емоційної регуляції, ког-

нітивного контролю та підтримки довіри в команді, що є критичним для забезпечення ефективного публічного управління [3].

Таким чином, незважаючи на зростаючий інтерес до вивчення лідерських проявів в умовах кризи, сьогодні відсутнє системне уявлення про психологічні механізми, що забезпечують ефективність лідера саме під час криз. Недослідженими є питання впливу стресоутворюючих факторів на стиль лідерства, суттєві зміни у взаємодії «лідер-група» та чинники, що підтримують авторитетність та довіру до лідера посеред та в умовах загрози та невизначеності. Це обумовлює необхідність поглибленого дослідження ключових рис, які дозволяють лідерам стабілізувати групову динаміку та приймати ефективні рішення в умовах підвищеної невизначеності, включаючи стресостійкість, емпатійність, відповідальність, стратегічне мислення та конструктивну комунікацію.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика лідерства в умовах кризи активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Повномасштабна війна в Україні актуалізувала цей напрям досліджень, висунувши на передній план проблеми адаптивності, стресостійкості та психологічного благополуччя лідерів.

Згідно з дослідженнями Riggio & Newstead (2023), ефективний лідер в умовах кризи демонструє здатність до швидкого прийняття рішень, зберігаючи при цьому емоційний баланс та міжособистісну чутливість [8]. Stone & Patterson акцентують увагу на важливості довіри та етичності в поведінці лідера, особливо у критичних обставинах, які посилюють потребу у стабільному орієнтирі в групі. Значна кількість наукових праць присвячена теоретичним аспектам лідерства та його типологіям. Зокрема, базові підходи до розуміння лідерства, включаючи теорії випадкового (ситуативного) лідерства, продовжують бути основою для аналізу поведінки лідерів у мінливих умовах. Фундаментальні праці, як-от «Leadership: Theory and Practice» P.G. Northouse (2021), надають всебічний огляд існуючих концепцій, які є відправною точкою для осмислення лідерства в кризі.

В українському науковому дискурсі тема кризового лідерства також набуває актуальності. Зокрема, Н. Буняк (2024) у своїй статті «Leadership in the organization management system» розглядає особливості організаційної поведінки керівників в умовах зовнішньої загрози [1, 7].

І.О. Каламан і Н. Пурцхванідзе досліджують феномен лідерства 4.0, який передбачає поєднання цифрових компетентностей із гуманістичними цінностями, що є надзвичайно актуальним у кризовій реальності воєнного часу [2, 5], дослідники звертають увагу на необхідність розвитку емоційного інтелекту лідера як базового ресурсу управління конфліктами та стресовими ситуаціями [3, 6].

Дослідження А. Бардес, А. Дудник і К. Богач (2023) стверджують, що успішний кризовий лідер повинен мати високий рівень самомоніторингу, бути здатним до зміни управлінського стилю відповідно до динаміки ситуації та виявляти готовність брати відповідальність в умовах невизначеності [4].

Таким чином, результати сучасних досліджень вказують на необхідність переосмислення традиційних моделей лідерства в бік інтеграції психологічної стійкості, гнучкості мислення, емоційного інтелекту та здатності до колективної підтримки. Водночас вітчизняна теоретична база все ще перебуває на етапі формування цілісної моделі кризового лідера з урахуванням соціокультурної специфіки України.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні психологічних особливостей прояву лідерства в умовах військової та соціально-політичної кризи в Україні, а також виявленні взаємозв'язків між лідерськими якостями та ключовими адаптивними механізмами керівників.

Таблиця 1

Значущі кореляційні взаємозв'язки між показниками лідерських якостей та параметрами самоефективності, адаптивності, поведінки в стресі

		Показники самоефективності та поведінки в стресі	
		СЕ	ТПС
Узагальнений показник лідерських якостей	ЛЯ	0,477**	0,416*

Примітка: 1) * – кореляція статистично достовірна на рівні $p=0,05$; ** – кореляція статистично достовірна на рівні $p=0,01$; 2) ЛЯ – лідерські якості, СЕ – самоефективність, АД – адаптивність, ТПС – тип поведінки в стресі, С – самопочуття, А – активність, Н – настрій

Методики й організація дослідження. В експерименті взяли участь 30 керівників віком від 24 до 55 років. Усі респонденти мали досвід керування великими та малими групами.

У дослідженні було використано такі методики: тест «Діагностика лідерських якостей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький); тест «Шкала самоефективності» (Р. Шварцер та М. Єрусалем); опитувальник самодіагностики типу поведінки в стресовій ситуації (В.В. Бойко); тест «Самооцінка психологічної адаптації» (Н.П. Фетискін); тест «САН (Самопочуття. Активність. Настрій)» (В.А. Доскін, Н.А. Лаврентьева, В.Б. Шарай, М.П. Мірошніков).

З метою виявлення взаємозв'язків між змінними було проведено кореляційний аналіз з використанням коефіцієнта Пірсона. Отримані дані дозволили встановити наявність взаємозв'язків між більшістю досліджуваних показників.

Аналізуючи результати кореляційного аналізу (див. табл. 1), найвищий коефіцієнт $r = 0,477$ зафіксований за кореляцією лідерських якостей та самоефективністю. Він додатний, прямо пропорційний, тобто, чим вищий рівень самоефективності особистості, тим більш розвинені її лідерські якості і навпаки. Високі кореляції були встановлені і між показниками типу поведінки особистості в стресовій ситуації та лідерських якостей ($r = 0,416$), що підтверджує відомості щодо того, що стресостійкість вкрай важливий чинник у прояві лідерства в контексті кризової ситуації.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про тісний взаємозв'язок між показниками самоефективності та стратегіями поведінки в стресових ситуаціях, що обумовлює ефективність лідера у кризових умовах. Додатні кореляції свідчать про системний характер лідерських проявів, інтегрованість емоційно-поведінкових та когнітивних компонентів лідерства в умовах соціально-політичної нестабільності.

Таким чином, кореляційний аналіз підтвердив гіпотезу про взаємозалежність між вивченими психологічними характеристиками та дозволив виді-

лити ключові психолого-поведінкові фактори, що впливають на ефективність лідерства в умовах кризи.

Перейдемо до розгляду результатів якісного аналізу. Було проведено процедуру типологізації – виділено два «крайніх» типи – з високим та низьким рівнем лідерських якостей, розглянемо усереднені значення їх психологічних характеристик, що наведено на Рис. 1.

Аналіз отриманих даних дозволив виявити низку суттєвих відмінностей між цими групами:

– Самоефективність (СЕ): Особи з високим рівнем лідерських якостей (ЛЯ+) демонструють значно вищий рівень самоефективності (66,7 процентиля) порівняно з особами з низьким рівнем лідерських якостей (ЛЯ-) (33,3 процентиля). Це підтверджує, що високий ступінь впевненості у власних можливостях є ключовим фактором, що позитивно впливає на ефективність лідерських проявів в умовах кризи.

– Адаптивність (АД): Група ЛЯ+ також показує помітно вищий рівень адаптивності (60,0 процентиля) порівняно з групою ЛЯ – (36,6 процентиля). Це свідчить про те, що лідери з високим рівнем адаптивності є більш психологічно стійкими та гнучкими, що є вкрай важливим для стабілізації групової динаміки в умовах невизначеності.

– Тип поведінки в стресі (ТПС): Особи з високим рівнем лідерських якостей (ЛЯ+) мають вищі показники за параметром «Тип поведінки в стресі» (67,8 процентиля) у порівнянні з ЛЯ – (38,5 процентиля). Ці дані співвідносяться із загальним результатом дослідження, який виявив, що значна частка керівників (40%) схильна до імпульсивної реакції на стрес (тип А). Попри потенційну мобілізацію ресурсів у критичні моменти, така схильність збільшує ризики професійного та емоційного вигорання.

– Настрій (Н) та Самопочуття (С): Цікаво, що особи з низьким рівнем лідерських якостей (ЛЯ-) демонструють вищий середній рівень настрою (53,3 процентиля проти 31,7 процентиля у ЛЯ+)

та самопочуття (46,7 процентиля проти 40,2 процентиля у ЛЯ+). Це може вказувати на те, що високі лідерські навантаження та постійний вплив кризових умов можуть призводити до внутрішньої напруги та підвищеного ризику емоційного виснаження для лідерів з високими якостями, що підкреслює актуальність профілактики емоційного вигорання.

– Активність (А): Показники активності виявилися практично однаковими для обох груп: 44,1 процентиля для ЛЯ – та 44,2 процентиля для ЛЯ+.

Таким чином, якісний аналіз результатів дозволяє зробити висновок про те, що лідери в умовах кризи потребують цілеспрямованого розвитку стресостійкості, самомотивації, управління власним емоційним станом та формування адаптивних стратегій поведінки. Виявлені закономірності підкреслюють необхідність впровадження психокорекційних програм для розвитку гнучкого, емоційно стійкого, адаптивного стилю лідерства в умовах кризи.

Таким чином, аналіз отриманих результатів дозволив виявити низку особливостей прояву лідерських якостей у досліджуваних керівників в умовах кризи.

Перейдемо тепер до опису загальних закономірностей досліджуваної вибірки. Так, встановлено, що більшість респондентів мають середній рівень розвитку лідерських якостей (50%), що вказує на наявність базового потенціалу до ефективного управління, який потребує подальшого розвитку та вдосконалення, особливо в умовах кризових ситуацій. Високий рівень лідерських якостей зафіксовано у 36,7% респондентів, що свідчить про наявність виражених управлінських рис, готовність брати на себе відповідальність та приймати рішення в умовах підвищеної невизначеності.

За шкалою самоефективності половина респондентів (50%) також продемонстрували високий рівень, що свідчить про високу впевненість у власних можливостях, схильність до ініціативності та

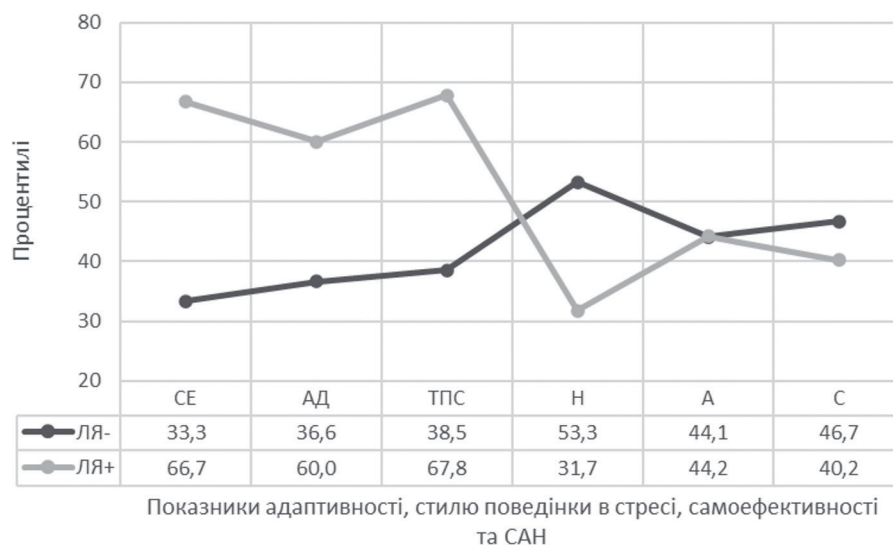


Рис. 1. Особливості психологічних характеристик у осіб з різним рівнем лідерських якостей

рішучості. Водночас у 33,3% виявлено середній рівень самоефективності, що може обмежувати їхню активність у складних ситуаціях, а 16,7% респондентів характеризуються низьким рівнем віри у власні можливості.

Дані дослідження показали, що переважна більшість керівників демонструють риси поведінки типу А (40%), якому притаманно агресивна та імпульсивна поведінка під час стресової ситуації. Такі люди вважаються нестійкими до стресу, вони проявляють надмірну тривожність та схильність до конфліктів. У інших 33,3% респондентів демонструють спокійний стиль поведінки (тип В), що є більш адаптивним у довготривалих стресових умовах. В таких людей високий рівень самоконтролю, вони стійкі емоційно та витримують стресові ситуації краще за тип А. Результати типу АВ виявило 26,7% респондентів, що вказує на відносну гнучкість, здатність до адаптації, але іноді суперечливі реакції. Такі люди можуть змінювати поведінку, залежно від ситуації, і іноді діяти як тип А, а іноді як тип В.

Половина респондентів виявили середній рівень адаптивності, що вказує на здатність пристосовуватись до нових умов, проте в окремих випадках можуть виникати труднощі у подоланні затяжного стресу. Високий рівень адаптивності демонстрували 36,7% респондентів, що свідчить про їхню психологічну стійкість і гнучкість.

Більшість респондентів мають середній рівень самопочуття (53,3%) та настрою (60%), що вказує на відносну стабільність емоційного стану. Проте частка респондентів із низьким рівнем за шкалами самопочуття – 13,3%, активність – 16,6%, настрою – 16,7% вказує на ризик розвитку емоційного вигорання, зниження ефективності лідерської діяльності в умовах затяжної соціально-політичної нестабільності. Роль емоційного інтелекту та інноваційного управління в лідерстві [6] особливо актуалізується в умовах кризи, коли необхідно поєднувати раціональні рішення з емоційною підтримкою команди.

Отже, якісний аналіз результатів дозволяє зробити висновок про те, що лідери в умовах кризи потребують цілеспрямованого розвитку стресостійкості, самомотивації, управління власним емоційним станом та формування адаптивних стратегій поведінки. Виявлені результати підтверджують необхідність впровадження психокорекційних програм для розвитку гнучкого, емоційно стійкого, адаптивного стилю лідерства в умовах кризи.

На підставі виявлених даних, психокорекційні програми для лідерів в умовах кризи мають фокусуватися на кількох ключових напрямках. По-перше, розвиток стресостійкості та емоційної саморегуляції, зокрема для керівників з проявами поведінки типу А, через впровадження технік релаксації, когнітивної реструктуризації та формування адаптивних стратегій подолання стресу. По-друге, підвищення рівня самоефективності шляхом навчання практичним навичкам, наданню

можливостей для успішного досвіду та підтримки з боку менторів. По-третє, зміцнення психологічної адаптивності через розвиток гнучкості мислення, здатності до швидкого навчання та переорієнтації в мінливих умовах. І, нарешті, профілактика емоційного вигорання, що включає навчання самопіклуванню, встановленню меж та підтримці соціальних зв'язків.

Перспектива подальших досліджень: Проведене дослідження зробило значний внесок у розуміння психологічних особливостей прояву лідерства в умовах глибокої соціально-політичної кризи, спричиненої війною в Україні. Однак, з огляду на складність та багатогранність феномену лідерства, а також безпрецедентність поточного контексту, відкривається широкий спектр напрямків для подальших, поглиблених наукових розвідок.

По-перше, збільшення обсягу та диференціація вибірки. Подальші дослідження могли б включати значно більшу кількість респондентів, а також диференціювати їх за різними параметрами: сферою діяльності (державне управління, приватний сектор, волонтерські організації, військове керівництво), рівнем ієрархії, віком, статтю, регіоном проживання/діяльності (прифронтові зони проти відносно безпечних). Це дозволить виявити специфічні відмінності у проявах лідерства залежно від контексту та особистісних характеристик.

По-друге, феноменологічний підхід. Доповнення кількісних даних якісними методами, такими як глибинні інтерв'ю, фокус-групи, кейс-стаді, дозволить отримати більш повне розуміння суб'єктивного досвіду лідерів. Це дасть змогу виявити неартикульовані стратегії, емоційні переживання, моральні дилеми та особистісні трансформації, з якими стикаються керівники в умовах війни.

По-третє, специфіка тренінгових програм. Детальне вивчення, які саме компоненти психологічної підтримки та розвитку (наприклад, розвиток емоційного інтелекту, техніки стрес-менеджменту, навички делегування, підтримка самоефективності) є найбільш ефективними для різних типів лідерів у кризових умовах.

Таким чином, перспективи подальших досліджень є багатовекторними і спрямовані на поглиблення розуміння складного феномену лідерства в умовах війни, що є критично важливим для формування ефективних стратегій підтримки лідерського потенціалу та забезпечення стійкості українського суспільства.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективність прояву лідерських якостей в умовах кризи безпосередньо пов'язана з низкою психологічних чинників, зокрема рівнем самоефективності, адаптивності, стресостійкості та емоційного саморегулювання. Ключовим відкриттям є встановлення центральної ролі самоефективності як основного предиктора лідерської ефективності в кризових умовах, що має важливе значення як для теорії лідерства, так і для практики підготовки керівників.

Отримані данні свідчать про те, що серед керівників переважають особи з середнім рівнем лідерських якостей та психологічної адаптивності, що вказує на потребу у розвитку відповідних особистісних ресурсів. Висока частка респондентів із типом поведінки «А» та «АВ» свідчить про схильність до імпульсивності, внутрішньої напруги та ризик емоційного виснаження в умовах затяжного стресу. Результати дослідження актуалізують необхідність парадигмального зсуву в підготовці лідерів – від традиційного акценту на управлінських навичках до комплексного розвитку психологічної стійкості, емоційного інтелекту та адаптивних здібностей.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність значущих додатних взаємозв'язків між лідерськими якостями, самоефективністю та типами поведінки у стресі, що вказує на системний характер лідерських проявів у кризових умовах.

В умовах зростаючої нестабільності сучасного світу, отримані результати мають особливе значення для формування нового покоління лідерів, здатних ефективно функціонувати в умовах невідомості та приймати відповідальні рішення під тиском обставин. Інвестиції в психологічну підготовку лідерів є не лише необхідністю сьогодення, але й стратегічним завданням для забезпечення стійкості організацій та суспільства в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Буняк Н. Leadership in the organization management system. *Economy and Society*. 2024. № 64.
2. Каламан І.О., Пурцхванідзе Н. Адаптивне лідерство в епоху цифрових змін: управлінські виклики та можливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 46. С. 124–130.
3. Олійник І.С. Психологічні особливості ефективного лідерства в умовах публічного управління. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2020. № 1. С. 115–121.
4. Bardas A., Bardas O., Bohach K., Dudnyk A. Leadership as a factor of group dynamics within the organization. *Economics Bulletin*. 2023. № 81. С. 90–103.
5. Behie S. et al. Leadership 4.0 in the digital era. *Process Safety and Environmental Protection*. 2023. Vol. 172. P. 317–328.
6. Costa J., Pádua M., Moreira A. Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13(2). 47.
7. Kalaman I., Mandrykina O. Transformational and transactional leadership: Leadership behavior in Ukrainian business organizations. *SocioEconomic Challenges*. 2020. Vol. 4(2). P. 26–34.
8. Riggio R.E., Newstead S.A. Crisis leadership: Adaptive competencies for turbulent times. *The Leadership Quarterly*. 2023. Vol. 34(1). P. 101–118.