

**КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА
ПСИХОТЕРАПІЇ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

Вплив емоційного вигорання на стиль лідерства управлінців

Здобувача (ки) 2 курсу КП-244 групи
Спеціальності 053 Психологія
Освітньо-професійна програма
Клінічна психологія
Аліси ЗАПОРОЖЕЦЬ
(прізвище та ініціали)

Керівники

Наталія МАКСИМОВА, д.психол.н., проф.,
Євгенія ІВАНОВА, к.психол.н.
(прізвище та ініціали, вчене звання, науковий ступінь)

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології та кафедри соціальної психології

Протокол № 11 від « 22 » червня 2026р.

Зав. кафедри клінічної психології _____ д.психол.н., с.н.с., Лисенко І.П.
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Зав. кафедри соціальної психології _____ к.психол.н., доц., Трофімова Д.О.
підпис (наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Київ—2026

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження було визначення чинників впливу емоційного вигорання на стиль лідерства керівників, емпірична перевірка гіпотези про деструктивну модифікацію управлінської поведінки та розробка психоедукаційних програм профілактики вигорання керівників.

Актуальність роботи визначається потребою виявлення зв'язку між емоційним вигоранням і трансформацією стилів лідерства як ключового механізму зниження ефективності управління в сучасних організаційних умовах.

Вибірка склала 70 керівників. Використано методики Maslach Burnout Inventory, Multifactor Leadership Questionnaire та авторську анкету.

Здійснено аналіз взаємозв'язку між емоційним вигоранням і стилями лідерства із застосуванням описової статистики, кореляційного аналізу Пірсона та множинної регресії. Встановлено, що вищий рівень емоційного вигорання, насамперед емоційного виснаження, впливає на зниження трансформаційного та зростання транзакційного й пасивно-уникаючого стилів лідерства. Додатково виявлено модифікуючий вплив стажу, рівня управлінської ієрархії та гендерних особливостей на ці зв'язки.

Практична значущість полягає у розробці психоедукаційних програм профілактики емоційного вигорання з урахуванням гендерних особливостей керівників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управлінська психологія, емоційне вигорання, деперсоналізація, лідерство, психоедукація.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4-8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА.....	9-33
1.1. Психологічна сутність феномену вигорання управлінців.....	9-16
1.2. Стиль лідерства як психологічна характеристика керівників.....	16-24
1.3. Теоретична модель впливу вигорання на стиль лідерства	25-31
Висновки до розділу I.....	31-33
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКІВ.....	34-52
2.1. Методологія та організація дослідження.....	34-46
2.2. Обґрунтування та характеристика вибірки.....	46-49
Висновки до розділу II.....	50-52
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	53-95
3.1. Аналіз взаємозв'язку емоційного вигорання та стилів лідерства.....	53-60
3.2. Результати регресійного аналізу впливу емоційного вигорання на стилі лідерства з урахуванням контрольних змінних.....	60-68
3.3. Розробка двох психоедукаційних програм.....	68-94
Висновки до розділу III.....	94-95
ВИСНОВКИ.....	96-98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99-103

ВСТУП

Сучасна управлінська діяльність відбувається в умовах прискорених змін, високої невизначеності та хронічного психоемоційного навантаження, що особливо загострилося в українському соціально-економічному контексті.

Актуальність теми полягає в тому, що, незважаючи на зростаючу увагу до феномену лідерства, залишається недостатньо відомим, як емоційне вигорання впливає на стиль лідерства керівників, змінюючи їхню здатність надихати команду, підтримувати ефективну комунікацію та приймати збалансовані управлінські рішення.

Емоційне вигорання, вперше описане Г. Фрейденбергером та систематизоване К. Маслач як трикомпонентний синдром, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію особистих досягнень, визнане ВООЗ (МКХ-11) як професійне явище.

Управлінці перебувають у групі підвищеного ризику, оскільки їхня діяльність вимагає постійної емоційної регуляції та високої відповідальності. Стиль управління безпосереднього керівника є ключовим ризик-фактором для вигорання персоналу. Однак, бракує емпіричних моделей, які б описували зворотний вплив: як власне вигорання керівника деформує його управлінський стиль, призводячи до деструктивних поведінкових патернів.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять:

- Концепція емоційного вигорання як трикомпонентного синдрому (емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція особистих досягнень) Крістіни Маслач.

- Трансформаційно-транзакційна модель Бернарда Басса та Брюса Аволіо, яка розмежовує стилі лідерства за принципом їхнього впливу на мотивацію підлеглих:

- трансформаційне лідерство (спрямоване на натхнення, розвиток послідовників та формування спільних цінностей);

- транзакційне лідерство, ґрунтується на обміні (винагорода за виконання, покарання за помилки);

- пасивно-уникаючий стиль, що виділяється як дисфункційний (характеризується уникненням лідером відповідальності, запізним реагуванням на проблеми та відсутністю як контролю, так і натхнення).

Саме ця модель дозволяє емпірично дослідити деформацію управлінської поведінки під впливом вигорання.

Об'єктом дослідження даної роботи є чинники емоційного вигорання управлінців.

Предмет дослідження – чинники емоційного вигорання управлінців з різними стилями лідерства.

Мета дослідження полягає в тому, щоб визначити чинники впливу емоційного вигорання на стиль лідерства управлінців.

Передбачається, що емоційне вигорання впливає на стиль лідерства керівників: зі зростанням рівня вигорання посилюється схильність до транзакційного або пасивно-уникаючого стилю, знижується здатність до трансформаційного лідерства. Це проявляється у зменшенні емпатії, гнучкості, здатності мотивувати та підтримувати команду.

Теоретичне завдання дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати наукові підходи до проблеми емоційного вигорання та стилів лідерства, визначити вплив емоційного вигорання на управлінську поведінку керівників і побудувати теоретичну модель взаємозв'язку між рівнем емоційного вигорання та стилем лідерства.

Емпіричне завдання має на меті дослідити рівень емоційного вигорання у керівників та проаналізувати кореляції між компонентами вигорання та особливостями управлінської поведінки, враховуючи соціально-демографічні та організаційні чинники.

Практичне завдання дослідження направлене на те, щоб на основі емпіричних даних розробити дві диференційовані психоедукаційні програми, оскільки чоловіки та жінки демонструють різні психологічні реакції на стрес і емоційне виснаження та по-різному трансформують стиль лідерства.

Для досягнення мети та реалізації завдань використовувалися наступні **методи досліджень**:

- Теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукової літератури для розробки теоретичної моделі.

- Емпіричні методи:

- 1) опитувальник емоційного вигорання Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI) для діагностики емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистих досягнень.

- 2) анкета стилів лідерства Басса–Аволіо Multifactor Leadership Questionnaire: для діагностики трансформаційного, транзакційного та пасивно-уникаючого стилів.

- Математико-статистичні методи: описова статистика, кореляційний аналіз Пірсона та множинний регресійний аналіз із контрольними змінними для встановлення зв'язків між змінними.

Вибірка склала N=70 керівників різного рівня управлінської ієрархії та стажу, що дозволило нам охопити різні типи організаційних ролей і відповідальності.

Соціально-демографічні та професійні характеристики вибірки:

- Стать: чоловіки – 35 осіб; жінки – 35 осіб.
- Вік: 20–30 років – 15 осіб; 31–40 років – 20 осіб; 41–50 років – 20 осіб; 51–60 років – 15 осіб.
- Рівень управлінської ієрархії:
 - Топменеджери/вищі керівники (Генеральний директор, Фінансовий директор, член правління; відповідають за стратегічні рішення компанії) – 19 осіб;
 - Власники/співвласники бізнесу – 18 осіб;
 - Керівники середньої ланки/директори напрямків (керують іншими керівниками або великими відділами; відповідають за тактичні рішення) – 17 осіб;
 - Лінійні керівники/керівники нижчої ланки (начальники відділів, бригадири, керівники проєктних груп без підпорядкованих керівників) – 16 осіб.
- Стаж на керівній посаді: до 5 років – 15 осіб; 5–10 років – 20 осіб; 11–15 років – 20 осіб; 16–20 років – 15 осіб.

На основі поставленої мети, дана робота прагне відповісти на наступні **дослідницькі питання**:

1. Як емоційне вигорання (компоненти: емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція досягнень) впливає на прояви різних стилів лідерства (трансформаційного, транзакційного, пасивно-уникаючого) у керівників?

2. Як соціально-демографічні та професійні характеристики керівників (стаж, рівень управлінської ієрархії та стать) моделюють взаємозв'язок між емоційним вигоранням і стилем лідерства?

3. Які психоедукаційні програми профілактики емоційного вигорання та підтримки адаптивних стилів лідерства можуть бути запропоновані для керівників з урахуванням виявлених емпіричних закономірностей та гендерних особливостей?

Практична значущість полягає у розробці психоедукаційних програм профілактики емоційного вигорання з урахуванням гендерних особливостей керівників.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені та обговорені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Війна, мир, людина: сучасний погляд та переосмислення» (Київ, 2026). Тези доповіді «Трансформація лідерської поведінки керівників в умовах емоційного вигорання» опубліковано у фаховому періодичному виданні «Київський журнал сучасної психології і психотерапії» (спеціальний випуск, 2026 рік, сторінки 50-51).

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА УПРАВЛІНЦІВ

1.1. Психологічна сутність феномену емоційного вигорання управлінців

Проблематика емоційного вигорання посідає важливе місце у сучасній управлінській психології та організаційній культурі, оскільки цей феномен безпосередньо впливає як на добробут фахівців, так і на ефективність функціонування організацій. Особливої актуальності питання набуває у контексті управлінської діяльності, де висока відповідальність, складність комунікацій та постійний тиск часу створюють умови для хронічного стресу. У таких умовах емоційне вигорання може змінювати стиль керівництва, погіршувати якість прийняття рішень і впливати на загальний стан організаційного клімату. Розуміння еволюції наукових підходів до цього явища та його специфічних проявів у керівників є необхідною теоретичною базою для подальшого дослідження впливу вигорання на управлінську поведінку.

Феномен емоційного вигорання вперше описав американський психіатр Герберт Фрейденбергер у 1974 році. Він визначив його як стан фізичного та емоційного виснаження, що виникає під впливом тривалого професійного стресу. Досліджуючи роботу з волонтерами у клініці для людей із залежностями, Фрейденбергер помітив характерні прояви: втрату енергії, мотивації, відповідальності та зростання емоційного виснаження. Саме ці спостереження привели його до формування поняття, яке він метафорично назвав “вигоранням” (Шевчук, 2020). Якщо Фрейденбергер розглядав

вигорання переважно як індивідуальну реакцію на стрес, зосереджену на емоційному вимірі та особистісних стратегіях подолання, то пізніші концепції значно розширили це розуміння, підкреслюючи роль організаційних характеристик (йдеться про невідповідність між людиною і робочим середовищем).

Зокрема, на початку 80-х років XX сторіччя американська соціальна психологиня Крістіна Маслач, відома як людина, яка припинила Стенфордський тюремний експеримент, розширила концепцію емоційного вигорання. Спостерігаючи за швидкою дегуманізацією та зміною поведінки учасників експерименту, Маслач зацікавилася тим, як професійне середовище впливає на емоційний стан працівників, особливо в «допомагаючих» професіях, таких як лікарі, медсестри, соціальні працівники.

Маслач стала першою дослідницею, яка систематизувала та емпірично виміряла феномен емоційного вигорання, який до того часу залишався здебільшого описовим терміном (Маслач, 1981). Вона розширила трактування цього явища, визначивши вигорання як тривалу відповідь організму на хронічні емоційні та міжособистісні стресори професійної діяльності. Маслач змістила фокус від індивідуальних недоліків працівника на робоче середовище. Вона довела, що вигорання спричиняють системні організаційні чинники, як-от нерівномірне навантаження, несправедливість, недостатність цінностей у колективі, а не лише особистісні характеристики. Крістіна Маслач розробила трикомпонентну модель, використовуючи метод факторного аналізу, яка стала “золотим стандартом” діагностики емоційного вигорання. Отже, три компоненти емоційного вигорання (Maslach Burnout Inventory, MBI) включають:

1. Емоційне виснаження – відчуття повного виснаження емоційних та фізичних ресурсів, при якому працівник не здатен до відновлення; вважається ключовим та первинним компонентом синдрому.

2. Деперсоналізація (або цинізм) – формування байдужого, негативного або відстороненого ставлення до клієнтів, пацієнтів чи підлеглих. Даний компонент є захисним механізмом проти емоційного виснаження, коли людина емоційно «блокується», щоб уникнути додаткових витрат.

3. Зниження особистих досягнень – відчуття некомпетентності та низької ефективності, проявлене у негативній оцінці власних робочих результатів.

У 1981 році Крістіна Маслач спільно з Сьюзан Джексон опублікувала Опитувальник емоційного вигорання Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI), який став найбільш авторитетним та широко використовуваним інструментом для вимірювання вигорання у світі (Maslach, Jackson, 1981).

Дослідники, які працюють над вивченням феномену емоційного вигорання з 90-х років ХХ ст., особливу увагу приділяють зв'язку вигорання з емоційною регуляцією та рівнем емоційного інтелекту.

Деніел Гоулман, американський психолог та письменник, стверджує, що здатність розуміти та керувати власними емоціями, а також розпізнавати емоції інших, є критичною для ефективного лідерства та психологічного благополуччя. У спільній роботі з Річардом Бояцисом, вони розглядають, як емоційний інтелект сприяє створенню підтримуючого лідерського стилю, здатного запобігати професійному вигоранню за допомогою здорової емоційної регуляції (Гоулман, Бояціс, 2019).

З іншого боку, Віллем Шауфелі та Арньольд Баккер зробили значущий внесок у соціально-психологічне розуміння вигорання через розвиток Job Demands–Resources model (JD-R) – моделі, яка пояснює механізми професійног вигорання через вимоги та ресурси роботи. Вимоги – це фізичні, психологічні та соціальні фактори, що створюють навантаження та можуть призводити до виснаження (наприклад, надмірна відповідальність, конфлікти, багатозадачність). Ресурси роботи – це елементи, що підтримують розвиток та зменшують негативний вплив вимог (підтримка колег, автономія, конструктивний зворотний зв'язок). Модель передбачає два механізми: виснаження при високих вимогах і обмежених ресурсах та підвищення мотивації і продуктивності при достатніх ресурсах. Модель JD-R дозволяє пояснити, чому не тільки індивідуальні фактори, а й структурні особливості робочого середовища грають ключову роль у формуванні синдрому вигорання (Schaufeli, Bakker, 2004).

Якщо говорити про сучасність, варто відзначити, що вигорання внесено до 11-го перегляду Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11) як професійне явище, а не як хвороба, тобто воно не класифікується як медичний стан. Згідно з МКХ-11, вигорання – це синдром, що розглядається як результат хронічного стресу на робочому місці, з яким не вдалося успішно впоратись (World Health Organization, 2019).

Три ключові характеристики цього синдрому:

- 1) відчуття виснаження та втрати енергії;
- 2) відчуження від роботи або цинізм щодо неї;
- 3) зниження професійної ефективності.

У МКХ-11 також підкреслюється, що «вигорання» повинно застосовуватися лише в професійному контексті й не стосується переживань у інших сферах життя.

Українські дослідники, зокрема Карамушка Л., акцентують на впливі організаційної культури, лідерських практик, мотиваційної структури та ціннісних орієнтацій керівника на його емоційне вигорання (Карамушка, Гнускіна, 2018). Павлюк М.М., Журавська Д.С., Клімишина Н. фокусуються на тому, що вагомими психологічними чинниками вигорання є корпоративна культура і стиль керівництва (Павлюк, Журавська, Клімишина, 2018). Марія Олійник у роботі “Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні” звертає увагу, що стиль управління безпосереднього керівника (планування, пріоритизація, делегування, емоційна підтримка) може прямо сприяти розвитку вигорання у працівників (Олійник, 2021). Таким чином, сучасна наука розглядає емоційне вигорання не лише як емоційне виснаження, а як багатфакторне, комплексне явище, що охоплює когнітивні, поведінкові та організаційні параметри особистості у відповідь на хронічний професійний стрес.

Критично важливим є те, що управлінці належать до групи високого ризику виникнення емоційного вигорання. Це пов’язано з низкою унікальних особливостей керівної діяльності (Головаха, Паніна, 2019). Йдеться про високий рівень відповідальності за кінцевий результат та за персонал, необхідність постійного прийняття рішень в умовах дефіциту часу та високої невизначеності, вимушеність контролювати роботу інших та вирішувати міжособистісні конфлікти (емпатійне навантаження), висока багатозадачність та швидка зміна пріоритетів.

Внаслідок дії цих стресорів, емоційне вигорання у керівників набуває специфічних поведінкових проявів, які безпосередньо впливають на управлінську взаємодію (Савчук, Дунаєвська, Поленкова, 2025). Спостерігається зростання дратівливості та імпульсивності у прийнятті рішень, зниження емпатії та чутливості до емоційного стану підлеглих, формування емоційної холодності та індиферентності, що відповідає такому компоненту синдрому, як деперсоналізація (цинізм), посилення схильності до авторитарності або, навпаки, до пасивного уникання управлінських обов'язків.

Для поглибленого аналізу необхідно класифікувати чинники, що сприяють розвитку вигорання у керівників (Шевченко, 2020). Вони поділяються на декілька груп.

До першої групи відносяться організаційні чинники. Йдеться про надмірне робоче навантаження, рольову невизначеність, конфлікти цілей, а також дисфункційну організаційну культуру та відсутність підтримки на рівні вищого керівництва.

Друга група включає міжособистісні чинники, тобто часті конфлікти з підлеглими або вищим керівництвом, брак конструктивного зворотного зв'язку та емоційної ізоляції.

Особистісні чинники відносять до третьої групи. Сюди входять індивідуальні особливості, такі як перфекціонізм, завищений рівень відповідальності, нездатність до психологічного дистанціювання та високий рівень емпатійного навантаження.

І остання, четверта група, охоплює соціально-культурні чинники. Наприклад, робота в умовах тривалої кризи, економічної нестабільності, соціальної чи політичної турбулентності (воєнний стан).

Процес формування емоційного вигорання є динамічним і відбувається поетапно, що особливо важливо для розуміння моменту зміни стилю лідерства. Крістіна Масlach та Майкл П. Лейтер виділяють три стадії: (Maslach, Leiter, 2013):

Перша – стадія напруження або стрес, коли на початковому етапі керівник відчуває посилення тривожності та емоційної нестабільності, що призводить до перших проявів втоми.

Друга – стадія виснаження, яка характеризується зниженням мотивації, розвитком цинізму, емоційним дистанціюванням від роботи та підлеглих. На цьому етапі активно формуються деструктивні поведінкові патерни.

Третя – стадія дисфункційної поведінки, що проявляється у різкому падінні ефективності, очевидній зміні стилю лідерства, постійному відчутті некомпетентності та ухиленні від відповідальності.

Наслідки емоційного вигорання для управлінської діяльності є багатоаспектними та деструктивними, адже синдром вигорання призводить до таких негативних наслідків: зниження якості управлінських рішень (рішення стають більш імпульсивними, менш зваженими та часто ухвалюються з позиції уникнення навантаження, а не стратегічної доцільності); порушення стратегічного мислення керівника через те, що втома фіксує увагу на поточних, оперативних проблемах, унеможливаючи довгострокове планування; зменшення гнучкості в стилі лідерства, оскільки керівник втрачає здатність адаптувати стиль до потреб співробітників та

фіксується на неефективних патернах; погіршення комунікації з командою внаслідок того, що цинізм та емоційна холодність руйнують довіру, знижуючи моральний дух та продуктивність команди й організації загалом.

Незважаючи на глибоку теоретичну розробку феномену, в Україні відсутня достатня кількість емпіричних робіт, які б безпосередньо описували кореляційний та регресійний зв'язок вигорання керівників зі стилем їхнього лідерства. Переважають дослідження серед працівників “допомагаючих” професій: педагогів, медиків, соціальних працівників (Білецька, Палєєва, 2023), тоді як управлінці як група, що має ключовий вплив на організаційний клімат, лишаються недостатньо охопленими. Це обґрунтовує актуальність даного дослідження.

1.2. Стиль лідерства як психологічна характеристика керівників

Стиль лідерства розглядається в психології як інтегральна характеристика управлінської поведінки, що відображає стабільні способи впливу керівника на підлеглих, особливості прийняття рішень, мотивації, комунікації та взаємодії в організації. У різних дослідницьких традиціях сформовано кілька концептуальних підходів до класифікації стилів лідерства (Трейсі, 2024).

Одним із перших фундаментальних досліджень, що заклали основи для класифікації управлінської поведінки, став класичний поведінковий підхід, представлений роботами Курта Левіна, Рональда Ліппітта та Ральфа Вайта у 1939 році (Robbins, Judge, 2018). У центрі їхнього аналізу перебувала динаміка взаємодії у групі та вплив лідера на соціальний клімат. Вони емпірично виокремили три базові стилі, які ґрунтувалися на способі

розподілу влади, рівні контролю та характері комунікації між керівником і групою:

1. Авторитарний, коли влада максимально централізована, лідер одноосібно приймає рішення, вимагає беззаперечного підкорення та мінімізує зворотний зв'язок.

2. Демократичний, який передбачає, що влада децентралізована, лідер залучає групу до обговорення та прийняття рішень, заохочує ініціативу та конструктивну комунікацію.

3. Ліберальний, в якому лідер уникає прямого втручання та відповідальності, надаючи групі повну свободу дій, що часто призводить до хаосу та низької продуктивності.

Цей підхід був першим кроком до розуміння того, що стиль лідерства є не вродженою рисою, а комплексом набутих поведінкових патернів, що можуть бути виміряні та пов'язані з наслідками. Класифікація, запропонована Левінім, залишається теоретичною базою для багатьох сучасних моделей, які досліджують управлінську поведінку (Lewin, Gold, 1999).

Подальший розвиток поведінкової парадигми лідерства відбувся завдяки дослідженням Огайо-Мічиганської школи у 1940–1950-х роках XX століття (Judge, Piccolo, Kosalka, 2009). Ці дослідження стали ключовими для розуміння того, що ефективність керівника визначається не його рисами, а здатністю балансувати між двома незалежними вимірами поведінки.

В результаті дослідження Університету Огайо на чолі з Ральфом Стогділлом було виокремлено два основні, незалежні виміри: 1) структурування, тобто орієнтація на завдання, визначення ролей та методів

роботи; 2) увага до підлеглих, що означає орієнтацію на людину, підтримку та дружні стосунки (Northouse, 2021).

Дослідження Університету Мічигану на чолі з Ренсісом Лайкертом підтвердило цю двофакторну модель, де вивчалися орієнтація на працівника та орієнтація на виробництво. Однак, Ренсіс Лайкерт пішов далі, описавши «Чотири ключові системи керівництва» (Likert's Four Systems of Management): від авторитарної до партисипативної, підкреслюючи прямий зв'язок між ступенем залученості працівників до ухвалення рішень та продуктивністю (Yukl, 2013).

Назва першої системи – “Експлуататорсько-авторитарна”. В її межах лідер не довіряє підлеглим, активно використовує залякування і покарання. Друга система отримала назву “Благодійно-авторитарна”, в ній лідер допускає обмежену довіру та винагороду. Система номер три – “Консультативно-демократична”, де лідер консультується з підлеглими, але остаточне рішення приймає сам. Остання, четверта система – “Партисипативна/Групова”. В ній лідер повністю довіряє підлеглим, рішення приймаються групою, акцент на командній роботі.

У центрі їхнього аналізу було значення орієнтації на людину як ключового фактора мотивації та продуктивності, що є критичним для розуміння впливу емоційного вигорання (оскільки вигорання, особливо цинізм, руйнує цю орієнтацію).

У 60-70-х роках XX сторіччя почав розвиватись ситуаційний підхід, в межах якого стиль лідерства постає не як фіксована риса чи універсальний набір поведінкових патернів, а як змінна категорія, що повинна бути адаптована до конкретних характеристик ситуації, рівня зрілості персоналу та

специфіки завдань. Фред Фідлер розробив “Контингентну модель”, яка стала першою, що інтегрувала особистісні риси лідера (його основну мотивацію, орієнтовану на завдання чи відносини) з характеристиками ситуації (Ferrazzi, 2020). Головна ідея полягала у тому, що ефективність лідерства залежить від відповідності основного стилю лідера та ситуаційного контролю (ступінь, до якого лідер може впливати на результати). За Фідлером, ситуаційний контроль визначається трьома факторами: відносини між лідером і членами групи, структура завдання та владні повноваження лідера. Фред Фідлер довів, що в ситуаціях із дуже високим або дуже низьким контролем ефективніше працює лідер, орієнтований на завдання, тоді як в ситуаціях середнього контролю – лідер, орієнтований на відносини.

На відміну від Фідлера, який вважав стиль лідера фіксованим, Пол Херсі та Кен Бланшард запропонували «Модель ситуативного лідерства», згідно з якою лідер повинен гнучко адаптувати свою поведінку (комбінацію орієнтації на завдання та орієнтації на відносини) до рівня зрілості (готовності) підлеглих. А зрілість (готовність) у свою чергу визначається компетентністю та мотивацією персоналу (Schein P., Schein E., 2016).

Вплив ціннісних і мотиваційних чинників, а також взаємодія лідера і послідовника, відображено у трансформаційно-транзакційному підході, розробленому Джеймсом МакГрегором Бернсом, а пізніше розширеному Бернардом Бассом. Ця модель розмежовує стилі лідерства за принципом їхнього впливу на мотивацію співробітників та їхню поведінку (Burns, 2010).

Транзакційне лідерство ґрунтується на обміні між лідером і послідовниками: лідер надає ресурси, винагороди чи санкції, а послідовники виконують завдання згідно з домовленістю. Це система “стимул-реакція” або “угода за послугу”. Такий стиль лідерства включає умовну винагороду (чітке

обіцяння винагороди за досягнення) та управління за винятком (активний або пасивний контроль та втручання лише при відхиленнях від норми).

Трансформаційне лідерство спрямоване на надихання, розвиток та формування спільних цінностей. Лідер підвищує свідомість послідовників щодо важливості місії та мотивує їх виходити за межі власних інтересів заради блага організації. Ключові факторами у цьому стилі лідерства є харизма або ідеалізований вплив, надихаюча мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізований підхід (коучинг).

Басс також виокремив пасивно-уникаюче лідерство як дисфункційний стиль, що характеризується уникненням лідером відповідальності, запізненим реагуванням на проблеми, а також відсутністю як контролю, так і натхнення (Bass, Avolio, 1994).

Згідно з нашою гіпотезою, емоційне вигорання (особливо емоційне виснаження та деперсоналізація (цинізм)) очікувано знижує здатність керівника використовувати трансформаційні фактори через брак емоційного ресурсу та емпатії та посилює схильність до транзакційного стилю керівництва в якості спрощеної системи контролю або до пасивно-уникаючого стилю як найпростішого механізму втечі від відповідальності.

Значний внесок у сучасне розуміння лідерства, особливо в контексті психологічного та емоційного впливу на команду, зробив емоційно-компетентний підхід Деніела Гоулмана (Гоулман, 2021). Він визначив емоційний інтелект як центральний чинник ефективної управлінської поведінки, стверджуючи, що саме здатність лідера керувати власними емоціями та емоціями інших людей визначає успіх компанії та

команди. Гоулман стверджує, що емоційний інтелект включає чотири ключові складові: самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички.

На основі цих чотирьох складових Гоулман описав шість стилів лідерства, які керівник має використовувати гнучко, залежно від ситуації, для досягнення бажаного “резонансу”, тобто позитивного емоційного стану в команді:

1. Авторитетний (візійний) стиль – спрямований на створення бачення та натхнення. Лідер формулює спільну мету, залишаючи свободу у виборі засобів її досягнення.

2. Коучинговий стиль – орієнтований на розвиток підлеглих. Лідер допомагає визначити сильні сторони та довгострокові цілі, делегуючи завдання, що сприяють навчанню.

3. Партнерський (афіліативний) стиль – спрямований на створення гармонії та побудову міцних емоційних зв'язків. Використовується для підвищення морального духу та відновлення довіри.

4. Демократичний стиль – лідер залучає команду до розгляду важливих питань та ухвалення рішень, що сприяє почуттю відповідальності та участі.

5. Вимогливий стиль – спрямований на швидке досягнення високих стандартів. Він передбачає, що лідер задає власний високий темп і очікує того ж від підлеглих.

6. Наказовий (директивний) стиль – вимагає негайного підкорення. Це найменш ефективний стиль, який використовується лише в екстремальних кризових ситуаціях (наприклад, банкрутство).

Ключовим у підході Гоулмана є те, що ефективний лідер використовує переважно резонансні стилі (1-4), а дисонансні стилі (5-6) залишає для короткочасного застосування.

Сучасний етап розвитку теоретичної парадигми лідерства представлений інтегративними та гуманістичними моделями. Вони відходять від ідеї фіксованої поведінки чи реакції на стрес, розглядаючи лідерство як еволюційний процес, пов'язаний із розвитком організаційних систем, самоорганізацією та колективною свідомістю.

Іцхак Адізес розробив модель PAEI, яка складається з чотирьох ключових фігур: Producer – Виробник, Administrator – Адміністратор, Entrepreneur – Підприємець, Integrator – Інтегратор. Модель PAEI розглядає лідерство не як функцію однієї особи, а як командний набір ролей (Адізес, 2018). Адізес стверджує, що ефективний менеджмент вимагає балансу цих чотирьох ролей, і що жодна людина не може ефективно виконувати всі чотири.

Фредерік Лалу у своїй концепції еволюції організацій, представлений у праці “Відкриваючи організації майбутнього” (“Reinventing Organizations”), розглядає розвиток організацій як відображення еволюції людської свідомості, описуючи різні типи корпоративних культур через систему кольорових стадій. Згідно з концепцією Лалу, “Червоні” організації базуються на владі, жорсткому контролі та страху, функціонуючи за принципом підпорядкування сильному лідеру. Далі йдуть “Коричневі” організації, які характеризуються суворою ієрархією, стабільністю, чіткими правилами та формалізованими ролями. “Помаранчеві” організації, орієнтовані на досягнення, конкуренцію, ефективність і прибуток. “Зелені” організації тримають фокус на гармонії, командній взаємодії, емпатії та спільних

цінностях. Найвищим етапом розвитку, за Лалу, є “Блакитні” організації, які функціонують як “живі системи” та ґрунтуються на трьох ключових принципах: самоорганізація, цілісність та еволюційна мета. У таких організаціях відсутня традиційна жорстка ієрархія, а управління здійснюється через колегіальне прийняття рішень і високий рівень автономії працівників. Важливо відзначити, що лідер у цій системі виконує роль фасилітатора, який підтримує процес взаємодії, розвитку команди та створює умови для самостійного прийняття рішень (Лалу, 2017).

Отто Шармер сформував «Теорію U», в якій фокусується на колективній свідомості та здатності лідерів «відчувати» майбутнє організації, вимагаючи глибокої самосвідомості та присутності (Scharmer, 2016). Цей підхід вважається вершиною емоційно-компетентного лідерства.

У вітчизняній психології управління значний внесок зробив Сергій Максименко, який досліджував психологічні аспекти діяльності керівника та колективу. Він підкреслював, що ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається якістю міжособистісних відносин, психологічним станом керівника та його здатністю до саморегуляції. Максименко розглядав управління як процес психологічної взаємодії, спрямований на розвиток особистості як керівника, так і підлеглих, а також наголошував на необхідності постійного психологічного розвитку управлінців, включно з формуванням емоційної компетентності, що підвищує ефективність колективної роботи та запобігає вигоранню (Максименко, Соловієнко, 2015).

Карамушка Л. та її колеги у своїх дослідженнях адаптували західні ідеї управління до українського контексту освітніх та корпоративних організацій, зосереджуючись на соціально-психологічних аспектах. Вона наголошує на

створенні сприятливого соціального клімату, демократичності управління, участі персоналу та підтримці психологічного здоров'я працівників. Ці підходи відповідають принципам «орієнтації на людей» Мічиганської школи, уваги до підлеглих Огайо-школи та ідеям партисипативного управління Лайкерта, проте Карамушка Л. не створює формальної моделі стилів лідерства, а впроваджує практики, які забезпечують стійкість і інноваційність організацій в умовах соціальної напруженості (Карамушка, Креденцер, Терещенко, Лагодзінська, Івкін, Ковальчук, 2021).

Також у 2024 році Карамушка Л. дослідила тему обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. Серед основних рекомендацій: переглядати політики підтримки психічного здоров'я на організаційному рівні, інтегрувати системи раннього виявлення стресу та вигорання, розвивати програми психологічної безпеки персоналу, а також формувати середовище, що зміцнює життестійкість і здатність співробітників діяти в умовах невизначеності. Особливої уваги потребують вразливі групи: переселенці, працівники соціальної сфери, менеджери та освітяни, чий професійний стрес посилюється воєнними факторами (Карамушка, 2024).

Попри значну кількість теорій лідерства, недостатньо вивченою залишається динаміка змін стилю керівництва під впливом емоційного вигорання. В українській та світовій науці бракує емпіричних моделей, що описують механізми трансформації управлінської поведінки в умовах хронічного стресу, високої невизначеності та організаційних криз. Це робить дослідження взаємозв'язку стилю лідерства та емоційного вигорання актуальним і важливим напрямом сучасної організаційної психології.

1.3. Теоретична модель впливу емоційного вигорання на стиль лідерства управлінців

Інтегруючи поведінкові, транзакційно-трансформаційні та емоційно-компетентні підходи, ми можемо стверджувати, що емоційний стан керівника є критичним чинником, який визначає якість та адаптивність його управлінської поведінки.

Емоційний ресурс керівника прямо впливає на такі ключові функції лідерства, як здатність підтримувати інших, спроможність тримати високий рівень ефективності комунікації (адже це впливає на якість зворотного зв'язку та здатність до конструктивного вирішення конфліктів), стиль прийняття рішень (йдеться про схильність до ризику або, навпаки, до зайвого контролю), а також можливість надихати та мотивувати команду (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

При високому рівні вигорання ці функції зазнають деструктивних змін (Maslach, Leiter, 2017). У нашому дослідженні для вимірювання професійного вигорання було взято методику Maslach Burnout Inventory (MBI), що базується на трикомпонентній моделі Крістіни Маслач (емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм), редукція професійних досягнень).

Maslach Burnout Inventory дозволяє не лише кількісно оцінити рівень вигорання, а й зафіксувати зміну у структурі професійного функціонування, що є критично важливим для дослідження управлінців як специфічної групи ризику (De Beer, van der Vaart, Escaffi-Schwarz, De Witte, Schaufeli, 2024).

Емоційне виснаження веде до зниження емоційної регуляції. Виснаження вичерпує резерви самоконтролю, що призводить до підвищеної

дратівливості, імпульсивності та нездатності підтримувати інших членів команди.

Деперсоналізація є причиною втрати емпатії. Адже цинізм зводить взаємодію до формально-рольової, блокуючи здатність лідера до індивідуалізованого підходу та емоційного зв'язку з командою. Це призводить до відмови від трансформаційних практик, які вимагають залученості.

Редукція професійних досягнень впливає на зростання контролю або уникнення. Невпевненість у власній ефективності змушує керівника або посилювати зовнішній контроль, що супроводжується переходом до наказового/транзакційного стилю, або повністю уникати рішень, що означає перехід до пасивно-уникаючого стилю.

Таким чином, професійне вигорання несе загрозу перемикання управлінського стилю від гнучкого та надихаючого до ригідного та дисфункціонального.

Для діагностики стилів лідерства у межах нашого дослідження було обрано Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Бернарда Басса та Брюса Аволіо (Bass, Avolio, 2004), оскільки ця модель є однією з найбільш досліджених у сучасній управлінській психології та демонструє високу прогностичну цінність для аналізу ефективності управління. Модель трансформаційного, транзакційного та пасивно-уникаючого лідерства дозволяє фіксувати психологічні механізми мотивації, впливу та взаємодії з підлеглими (Dumdum, Lowe, Avolio, 2002).

Трансформаційні аспекти лідерства можуть виступати ресурсом, що знижує рівень вигорання, тоді як транзакційні та пасивні стилі можуть мати обмежений або негативний ефект. Вибір цієї моделі дозволяє емпірично

дослідити, які конкретні риси лідера здатні пом'якшувати наслідки емоційного виснаження та формувати більш здорову організаційну атмосферу.

Таким чином, вибір Maslach Burnout Inventory (MBI) для оцінки вигорання та Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) для діагностики стилів лідерства дозволяє забезпечити концептуальну узгодженість, високу валідність дослідження та можливість побудови достовірної моделі впливу емоційного вигорання на управлінську поведінку.

На основі інтеграції моделей вигорання Крістіни Маслач та лідерства Бернарда Басса та Брюса Аволіо, для емпіричної перевірки гіпотези формується теоретична модель, яка визначає взаємозв'язок між незалежними та залежними змінними.

1. Незалежні Змінні (чинники емоційного вигорання).

Методика діагностики – Maslach Burnout Inventory (MBI). Дана методика дозволяє комплексно оцінити основні компоненти синдрому вигорання через три ключові шкали:

- Емоційне виснаження (ЕВ) – відображає ступінь емоційного перевантаження та виснаження особистісних ресурсів унаслідок професійної діяльності. Саме емоційне виснаження вважається центральним компонентом синдрому вигорання, оскільки проявляється у втраті енергії, мотивації та психологічної залученості до роботи. У контексті управлінської діяльності високий рівень емоційного виснаження може призводити до уникнення активного прийняття рішень та зниження управлінської ініціативи, тому очікується, що цей показник буде предиктором пасивно-уникаючого стилю лідерства.

- Деперсоналізація/ Цинізм (Ц) – характеризує розвиток емоційного дистанціювання, байдужого або цинічного ставлення до підлеглих та робочих завдань. Деперсоналізація безпосередньо впливає на якість міжособистісної взаємодії керівника з командою. Зростання цинізму знижує здатність керівника до емпатії, підтримки та натхнення працівників, що є базовими характеристиками трансформаційного стилю лідерства. Водночас це може підсилювати орієнтацію на формальний контроль та регламентовані взаємини, тому очікується, що дана шкала буде предиктором зниження трансформаційного стилю та посилення транзакційного контролю.

- Редукція професійних досягнень (РД) – відображає суб'єктивне зниження відчуття власної професійної компетентності, результативності та успішності. Зниження відчуття професійної ефективності може спричиняти невпевненість у власних управлінських здібностях, зменшення ініціативності та відповідальності за прийняття рішень. У зв'язку з цим очікується, що високий рівень редукції професійних досягнень буде пов'язаний із пасивно-уникаючим стилем лідерства, для якого характерне ухилення від активної управлінської ролі.

2. Залежні змінні (домінуючий стиль лідерства).

Методика діагностики – анкета на основі моделі Басса та Аволіо, яка дозволяє оцінити три основні стилі лідерської поведінки: трансформаційний, транзакційний та пасивно-уникаючий. Обрання цієї методики зумовлене тим, що вона широко використовується в організаційній психології для дослідження поведінкових характеристик керівників та їх впливу на ефективність управління.

- Трансформаційне лідерство включає ідеалізований вплив, надихаючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію, індивідуалізований підхід. Трансформаційне лідерство передбачає високу емоційну залученість керівника, здатність мотивувати команду, підтримувати розвиток підлеглих та формувати спільне бачення цілей. Саме тому цей стиль є особливо чутливим до впливу емоційного вигорання, зокрема емоційного виснаження та деперсоналізації, які можуть знижувати здатність керівника до натхнення та підтримки інших.

- Транзакційне лідерство передбачає умовну винагороду, управління за винятком (активний моніторинг помилок або пасивне втручання лише при їх виникненні). Транзакційний стиль ґрунтується на формалізованих взаєминах між керівником і працівниками, контролі виконання завдань та системі винагород і санкцій. При зростанні рівня емоційного вигорання керівник може частіше покладатися на контроль та регламентацію, оскільки це потребує меншої емоційної включеності порівняно з трансформаційним стилем. Аналіз цієї шкали дозволяє виявити можливий перехід від більш гнучкого до більш формального стилю управління.

- Пасивно-уникаюче лідерство характеризується ухиленням від відповідальності, відсутністю активного прийняття рішень, недостатнім контролем та низьким рівнем залученості. Цей стиль найбільш пов'язаний із проявами емоційного вигорання, оскільки відображає зниження енергії, відповідальності та управлінської активності. Високий рівень емоційного виснаження та редукції професійних досягнень може безпосередньо сприяти формуванню саме такого стилю поведінки керівника.

3. Гіпотетична модель взаємозв'язку.

Модель, що буде перевірена емпірично, описує причинно-наслідковий зв'язок між компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства керівників. Зокрема, передбачається, що зростання рівня емоційного виснаження та цинізму (деперсоналізації) пов'язане зі зниженням проявів трансформаційного лідерства та посиленням транзакційних і пасивно-уникаючих патернів управлінської поведінки. Теоретично це пояснюється тим, що емоційно виснажені керівники мають менше психологічних ресурсів для підтримки команди, мотивації та побудови емоційно залученої взаємодії. Водночас цинізм сприяє формуванню дистанційованого, формалізованого ставлення до підлеглих, що суперечить характеристикам трансформаційного стилю лідерства.

У межах дослідження передбачається наявність таких очікуваних взаємозв'язків:

- Цинізм (деперсоналізація) – негативно пов'язаний із трансформаційним стилем лідерства;
- Емоційне виснаження – позитивно пов'язане з пасивно-уникаючим стилем лідерства;
- Емоційне виснаження позитивно пов'язане з транзакційним стилем лідерства;
- Редукція особистих досягнень – може бути пов'язана зі зниженням активності та впевненості у процесі управління, що потенційно посилює пасивно-уникаючі тенденції.

Для підвищення точності аналізу до моделі включено контрольні змінні: стаж, ієрархічний рівень та гендер. Їх врахування дозволяє мінімізувати вплив соціально-демографічних та професійних факторів на

досліджувані взаємозв'язки, а також більш точно оцінити специфічний вплив компонентів емоційного вигорання на стилі лідерства.

Таким чином, модель передбачає, що різні компоненти емоційного вигорання мають диференційований вплив на стилі лідерства, змінюючи характер управлінської взаємодії керівника з командою. Ця модель слугує основою для розробки методичного інструментарію та проведення статистичного аналізу.

Висновки до розділу I

Попередні дослідження засвідчують, що феномен емоційного вигорання пройшов значну еволюцію – від первинного описового трактування як індивідуальної реакції на хронічний стрес до складної багатовимірної конструкції, яка включає індивідуально-психологічні, організаційні та соціальні детермінанти.

Найбільш науково обґрунтованою залишається трикомпонентна модель К. Масlach, відповідно до якої вигорання складається з емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень. Її перевага полягає в можливості не лише кількісної оцінки рівня вигорання, але й аналізу його структурних компонентів у контексті професійної діяльності.

Емоційне вигорання має як внутрішньо-психологічний, так і поведінково-організаційний характер, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності. Особливо це стосується керівників як професійної групи підвищеного ризику, для якої характерні висока відповідальність, інтенсивна міжособистісна взаємодія та необхідність

ухвалення рішень в умовах невизначеності. У цих умовах вигорання проявляється через трансформацію управлінської поведінки, зокрема зміну стилю лідерства.

Сучасні підходи до лідерства демонструють перехід від статичних моделей до динамічних концепцій, у межах яких стиль керівництва розглядається як змінна характеристика, чутлива до психологічного стану особистості та контексту діяльності. У цьому контексті найбільш релевантною є модель Басса та Аволіо, яка описує лідерство як континуум поведінкових стратегій — від трансформаційного до транзакційного та пасивно-уникаючого стилю.

Поєднання MBI та MLQ забезпечує концептуальну узгодженість дослідження: модель Маслач дозволяє оцінити внутрішній психологічний стан керівника, тоді як модель Басса та Аволіо — зафіксувати його зовнішні поведінкові прояви у стилі лідерства. Зокрема, емоційне виснаження відображає ресурсний стан керівника, деперсоналізація — характер міжособистісної взаємодії, а редукція досягнень — суб'єктивну оцінку професійної ефективності.

Узагальнення теоретичних підходів свідчить, що компоненти емоційного вигорання виступають ключовими детермінантами трансформації стилю лідерства. Емоційне виснаження знижує здатність до саморегуляції та підтримки інших, деперсоналізація послаблює емпатійність і якість взаємодії, а редукція професійних досягнень зменшує впевненість у власній ефективності. У сукупності це сприяє зниженню проявів трансформаційного лідерства та зростанню ймовірності транзакційних або пасивно-уникаючих управлінських стратегій.

На основі теоретичного аналізу сформовано концептуальну модель дослідження, у якій компоненти емоційного вигорання (за MBI) виступають незалежними змінними, а стилі лідерства (за MLQ) – залежними. Додатково до моделі включено соціально-демографічні характеристики (гендер, стаж управлінської діяльності, рівень ієрархії) як контрольні змінні, що дозволяє точніше інтерпретувати виявлені закономірності.

Теоретично обґрунтовано, що вплив компонентів вигорання є диференційованим: емоційне виснаження пов'язане зі зниженням управлінської активності та зростанням пасивно-уникаючих стратегій; деперсоналізація — зі зменшенням трансформаційного лідерства та посиленням транзакційного контролю; редукція досягнень — зі зниженням впевненості та схильністю до уникання відповідальності. Водночас соціально-демографічні чинники можуть як посилювати, так і послаблювати ці зв'язки, визначаючи інтенсивність стресового навантаження та адаптивні можливості керівника.

Отже, емоційне вигорання розглядається як системний психологічний механізм, що опосередковує зміну стилю лідерства та впливає на ефективність управлінської діяльності. Проведений теоретичний аналіз підтверджує актуальність дослідження та формує концептуальну основу для подальшого емпіричного вивчення зазначеної проблематики.

РОЗДІЛ II

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКІВ

2.1. Методологія та організація дослідження

В сучасній управлінській психології для дослідження емоційного вигорання та стилів лідерства використовується широкий спектр психодіагностичних інструментів, які дозволяють комплексно оцінити як психологічний стан керівника, так і особливості його лідерської та управлінської поведінки.

Емоційне вигорання є одним із ключових психологічних явищ, що впливають на ефективність управлінської діяльності та якість лідерства. Зростання темпів бізнес-процесів, високі вимоги до керівників та багаторівнева відповідальність формують умови для розвитку стресу та емоційного виснаження.

Для наукових досліджень найбільш валідними вважаються чотири інструменти для вимірювання емоційного вигорання: Maslach Burnout Inventory (MBI), Copenhagen Burnout Inventory (CBI), Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) та Burnout Assessment Tool (BAT). Кожен із них має свої переваги та специфіку застосування.

Копенгагенський опитувальник вигорання (Copenhagen Burnout Inventory – CBI) виділяє три різновиди вигорання:

1) особистісне вигорання: психологічна і фізична втома, яка накопичується протягом дня);

2) вигорання щодо клієнта (виснаження, пов'язане з клієнтами, розкриває вигорання як наслідок міжособистісних стосунків);

3) вигорання щодо роботи (професійне виснаження стосується втоми, яка виникає внаслідок роботи) (Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005). В ході дослідження нами було визначено, що даний інструмент не забезпечує повного аналізу впливу емоційного вигорання на міжособистісні та управлінські аспекти.

Ольденбурзький опитувальник вигорання (Oldenburg Burnout Inventory – OLBI) акцентує увагу на вимірюванні виснаження й відстороненості від роботи як двох ключових компонентів (Demerouti, Mostert, Bakker, 2010). Ми простежили, що цей інструмент придатний для вимірювання загальної втоми та втрати мотивації, але не дає повної інформації про зниження професійної ефективності та зміни в управлінській поведінці.

Опитувальник для вимірювання вигорання (Burnout Assessment Tool – BAT) є новішим інструментом і охоплює ширший спектр симптомів, включно з когнітивними та емоційними проявами. Але, на наш погляд, BAT не є універсальним інструментом, оскільки фокусується на загальних симптомах вигорання та психосоціальних факторах, але не охоплює специфічні контексти професійної діяльності та різні рівні міжособистісних взаємодій (Schaufeli, De Witte & Desart, 2019).

Для нашого дослідження було обрано саме Maslach Burnout Inventory (MBI), оскільки ця методика є “золотим стандартом” світової діагностики вигорання, має найвищу наукову валідність і базується на трикомпонентній моделі Крістіни Маслач (емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм), редукція професійних досягнень). MBI дозволяє не лише кількісно оцінити

рівень вигорання, а й зафіксувати зміну у структурі професійного функціонування, що є критично важливим для дослідження управлінців як специфічної групи ризику (De Beer, van der Vaart, Escaffi-Schwarz, De Witte, Schaufeli, 2024).

Стиль лідерства керівника визначає не лише продуктивність команди, але й психологічний клімат в організації. Для діагностики стилів лідерства також існує значна кількість інструментів, серед яких класичні моделі Р. Лайкерта, ситуативна модель Ф. Фідлера, модель життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшарда. Кожен із підходів має цінність, однак їх застосування залежить від мети дослідження та концептуальної рамки (Lindberg, 2022).

Зокрема, Ренсіс Лайкерт вивчав управлінців як керівників, орієнтованих на завдання, і керівників, орієнтованих на співробітників. На базі цього він виділив чотири основні моделі управління: експлуататорський авторитаризм, доброзичлива автократія, консультативна демократія, спільне управління. На наш погляд, модель Лайкерта має звужену сферу застосування в сучасному науковому контексті, оскільки вона була розроблена для індустріальних організацій середини XX століття і не відображає сучасних підходів до лідерства.

Ситуативна модель Фреда Фідлера базується на тому, що ефективність групи залежить від відповідності між стилем керівника (орієнтованим на завдання або відносини) та ступенем сприятливості ситуації. Він вважав, що замість зміни стилю лідерства керівнику простіше змінити саму ситуацію. Відтак, варто зазначити, що модель Фідлера має доволі обмежене застосування у сучасних наукових дослідженнях, оскільки вона не враховує здатність лідерів гнучко змінювати свою управлінську поведінку відповідно до динамічних умов організаційного середовища.

Поль Херсі та Кен Бланшар взяли за основу теорію “життєвого циклу”, згідно з якою стилі лідерства залежать від “зрілості” співробітників. Під зрілістю дослідники розуміли здатність працівників нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти своєї мети, досвід та компетентність. Проте, модель Херсі-Бланшар спирається на узагальнене поняття “зрілості” співробітників без чіткої диференціації, що ускладнює її емпіричне застосування.

У межах нашого дослідження було обрано саме Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Бернарда Басса та Брюса Аволіо, оскільки ця модель є однією з найбільш досліджених у сучасній управлінській психології та демонструє високу прогностичну цінність для аналізу ефективності управління. Модель трансформаційного, транзакційного та пасивно-уникаючого лідерства разом із поведінкою керівника дозволяє фіксувати психологічні механізми мотивації, впливу та взаємодії з підлеглими (Dumdum, Lowe, Avolio, 2002).

Трансформаційне лідерство (ТЛ) сприяє розвитку довіри, емпатії та інноваційності, тоді як транзакційне (ТАЛ) і пасивно-уникаюче (ПУЛ) більшою мірою орієнтовані на контроль та мінімізацію ризику, що, у поєднанні з високим емоційним вигоранням, може призводити до зниження ефективності управління та задоволеності співробітників і команди загалом.

Отже, нами було визначено, що поєднання методик Maslach Burnout Inventory (MBI) та Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) дозволяє комплексно дослідити як рівень емоційного вигорання керівників, так і особливості їхнього стилю лідерства, що є необхідним для перевірки висунутої гіпотези щодо впливу вигорання на трансформацію управлінської поведінки.

У дослідженні використовувалися два психодіагностичні інструменти: опитувальник емоційного вигорання Крістіни Масlach (Maslach Burnout Inventory, MBI) та анкета стилів лідерства, побудована на основі моделі стилів лідерства Бернарда Басса і Брюса Аволіо (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ).

Надійність використаних шкал перевірялася за допомогою коефіцієнта внутрішньої узгодженості α Кронбаха. Отримані показники свідчать про високу надійність усіх підшкал та дозволяють інтерпретувати сумарні бали як стабільні індикатори відповідних психологічних конструктів.

Опитувальник Maslach Burnout Inventory включав три основні підшкали:

- емоційне виснаження (ЕВ) – $\alpha = 0,88$;
- деперсоналізація / цинізм (ДП) – $\alpha = 0,81$;
- редукція особистих досягнень (РД) – $\alpha = 0,85$.

Отримані значення α перевищують рекомендований поріг 0,70, що свідчить про хорошу внутрішню узгодженість шкал та дозволяє вважати результати надійними для подальшого статистичного аналізу.

Анкета стилів лідерства включала три інтегральні шкали:

- трансформаційне лідерство (ТЛ) – $\alpha = 0,90$;
- транзакційне лідерство (ТАЛ) – $\alpha = 0,82$;
- пасивно-уникаюче лідерство (ПУЛ) – $\alpha = 0,78$.

Високі показники внутрішньої узгодженості підтверджують валідність використання інструменту для оцінки управлінських стилів у досліджуваній вибірці.

З метою комплексного вивчення особливостей професійної діяльності керівників, рівня емоційного навантаження та організаційного контексту їхньої роботи нами було розроблено авторську анкету. Її структура побудована відповідно до логіки наукового дослідження та спрямована на виявлення як об'єктивних характеристик респондентів, так і суб'єктивного сприйняття ними умов своєї праці, що потенційно пов'язані з розвитком емоційного вигорання та специфікою управлінської діяльності.

Анкета складається з кількох блоків:

1. Соціально-демографічний блок (питання 1–2). Даний блок включає питання щодо статі та віку респондентів. Його метою є отримання базових характеристик вибірки, що дозволяють здійснювати подальший аналіз з урахуванням демографічних відмінностей. Включення цих змінних обґрунтоване тим, що в наукових дослідженнях вони розглядаються як фактори, що можуть впливати на рівень стресу, емоційного виснаження та стиль управління.

2. Професійно-статусний блок (питання 3–5). Цей блок спрямований на визначення професійного контексту діяльності респондентів. Він охоплює рівень управлінської позиції, стаж перебування на керівній посаді та кількість підлеглих.

Зазначені показники дозволяють:

- оцінити рівень управлінської відповідальності;
- визначити досвід управлінської діяльності;
- проаналізувати масштаб управлінського навантаження.

Ці змінні є важливими для інтерпретації результатів, оскільки рівень посади та кількість підлеглих безпосередньо пов'язані з інтенсивністю управлінського стресу та складністю прийняття рішень.

3. Блок оцінки професійного навантаження та умов праці (питання 6–8). У цьому блоці досліджуються ключові аспекти робочого середовища, що можуть виступати чинниками стресу:

- рівень відповідальності;
- частота емоційного напруження;
- інтенсивність понаднормової роботи.

Ці показники відображають об'єктивні та суб'єктивні характеристики професійного навантаження, що є одними з основних предикторів емоційного вигорання. Використання шкал частотності дозволяє оцінити ступінь прояву зазначених явищ у повсякденній діяльності керівників.

4. Блок управлінських практик та міжособистісної взаємодії (питання 9–11). Даний блок спрямований на аналіз особливостей управлінської поведінки та соціально-психологічного клімату в команді. Він включає:

- оцінку значущості психологічного клімату;
- частоту використання підтримки та мотивації;
- частоту виникнення конфліктних ситуацій.

Зазначені показники дозволяють охарактеризувати стиль взаємодії керівника з підлеглими, а також виявити потенційні зв'язки між емоційним станом керівника та якістю командної взаємодії.

5. Блок організаційної підтримки (питання 12). Окремий блок присвячено оцінці рівня підтримки з боку організації або вищого

керівництва. Даний показник є важливим ресурсним фактором, що може як знижувати ризик емоційного вигорання, так і впливати на ефективність управлінської діяльності.

Анкета побудована за принципом переходу від більш загальних і об'єктивних характеристик до більш суб'єктивних оцінок досвіду та поведінки респондентів. Така структура сприяє поступовому залученню респондента до опитування та підвищує валідність отриманих відповідей.

Використання переважно закритих запитань із градацією частоти або інтенсивності дозволяє стандартизувати результати, забезпечити можливість кількісного аналізу та порівняння даних між різними групами респондентів.

Отримані дані використовувалися для опису вибірки та подальшого аналізу взаємозв'язку між рівнем емоційного вигорання та стилями лідерства керівників.

Преамбула:

«Шановний(а) респонденте!

Вам пропонується взяти участь у дослідженні, присвяченому вивченню особливостей професійної діяльності керівників та психологічних чинників, що можуть впливати на стиль управління. Дослідження проводиться студенткою 2 курсу магістратури Київського інституту сучасної психології та психотерапії (КІСПП) Запорожець Алісою Віталіївною з науковою метою у межах кваліфікаційної роботи магістра.

Анкета спрямована на отримання загальної інформації про Ваш професійний досвід та умови управлінської діяльності. Результати дослідження будуть використані в узагальненому вигляді для наукового

аналізу, а також покладені в основу розробки програми психоедукації для управлінців.

Опитування є анонімним, усі відповіді оброблятимуться конфіденційно.

Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання та оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій ситуації.

Дякуємо за участь у дослідженні!»

Авторська анкета

1. Ваша стать: Чоловіча/ Жіноча

2. Ваш вік

- 20–30 років
- 31–40 років
- 41–50 років
- 51–60 років

3. Ваша управлінська позиція

- Лінійний керівник
- Керівник середньої ланки
- Топменеджер
- Власник бізнесу

4. Стаж роботи на керівній посаді

- До 5 років
- 6–10 років
- 11-15 років
- 16-20 років

5. Кількість співробітників у Вашому підпорядкуванні

- До 5 осіб
- 6–20 осіб
- 21--50 осіб
- Понад 50 осіб

6. Як часто Ваша робота пов'язана з високим рівнем відповідальності?

- Ніколи
- Рідко
- Іноді
- Часто
- Постійно

7. Як часто Ви відчуваєте емоційне напруження під час виконання управлінських обов'язків?

- Ніколи
- Рідко
- Іноді

- Часто
- Дуже часто

8. Чи доводиться Вам працювати понаднормово?

- Ніколи
- Рідко
- Іноді
- Часто
- Постійно

9. Наскільки для Вас важливо підтримувати позитивний психологічний клімат у команді? (оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 — зовсім не важливо, 5 — дуже важливо)

10. Як часто Ви використовуєте мотивацію та підтримку співробітників у своїй управлінській діяльності?

- Ніколи
- Рідко
- Іноді
- Часто
- Постійно

11. Як часто Ви стикаєтеся з конфліктними ситуаціями з підлеглими?

- Ніколи

- Рідко
- Іноді
- Часто
- Дуже часто

12. Чи відчуваєте Ви достатню підтримку з боку організації або вищого керівництва?

- Так
- Скоріше так
- Скоріше ні
- Ні

Модель, що буде перевірена емпірично, описує причинно-наслідковий зв'язок між компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства керівників. Зокрема, передбачається, що зростання рівня емоційного виснаження та цинізму (деперсоналізації) пов'язане зі зниженням проявів трансформаційного лідерства та посиленням транзакційних і пасивно-уникаючих патернів управлінської поведінки. Теоретично це пояснюється тим, що емоційно виснажені керівники мають менше психологічних ресурсів для підтримки команди, мотивації працівників та побудови емоційно залученої взаємодії.

Водночас цинізм сприяє формуванню дистанційованого, формалізованого ставлення до підлеглих, що суперечить характеристикам трансформаційного стилю лідерства. У межах дослідження передбачається наявність таких очікуваних взаємозв'язків:

- Емоційне виснаження – позитивно пов’язане з транзакційним та пасивно-уникаючим стилем лідерства;

- Цинізм (деперсоналізація): негативно пов’язаний із трансформаційним стилем лідерства;

Редукція особистих досягнень – може бути пов’язана зі зниженням активності та впевненості у процесі управління, що потенційно посилює пасивно-уникаючі тенденції.

Для підвищення точності аналізу до моделі включено контрольні змінні: стаж, ієрархічний рівень та гендер. Їх врахування дозволяє мінімізувати вплив соціально-демографічних та професійних факторів на досліджувані взаємозв’язки, а також більш точно оцінити специфічний вплив компонентів емоційного вигорання на стилі лідерства. Таким чином, модель передбачає, що різні компоненти емоційного вигорання мають диференційований вплив на стилі лідерства, змінюючи характер управлінської взаємодії керівника з командою.

2.2 Обґрунтування та характеристика вибірки

Дослідження проводилось на вибірці, що включає сімдесят управлінців різної статі, віку, рівня управлінської ієрархії та стажу на керівній посаді, що дозволило охопити різні типи організаційних ролей і відповідальності. Вибірка дослідження формувалася з урахуванням соціально-демографічних та професійних критеріїв, що дозволило комплексно оцінити вплив емоційного вигорання на стиль лідерства керівників. Зокрема, було враховано:

- вік, оскільки рівень професійного досвіду та життєвий цикл керівника можуть значно впливати на вибір стилю управління організацією;

- стать, щоб забезпечити гендерний баланс і врахувати можливі відмінності у прояві емоційного виснаження та поведінкових реакцій у чоловіків і жінок;

- кількість років на керівній посаді, адже цей чинник відображає професійну зрілість управлінців і їхню адаптацію до різних стресових ситуацій;

- рівень управлінської ієрархії, що визначає обсяг відповідальності управлінця, характер рішень та вплив керівника на співробітників та команду в цілому.

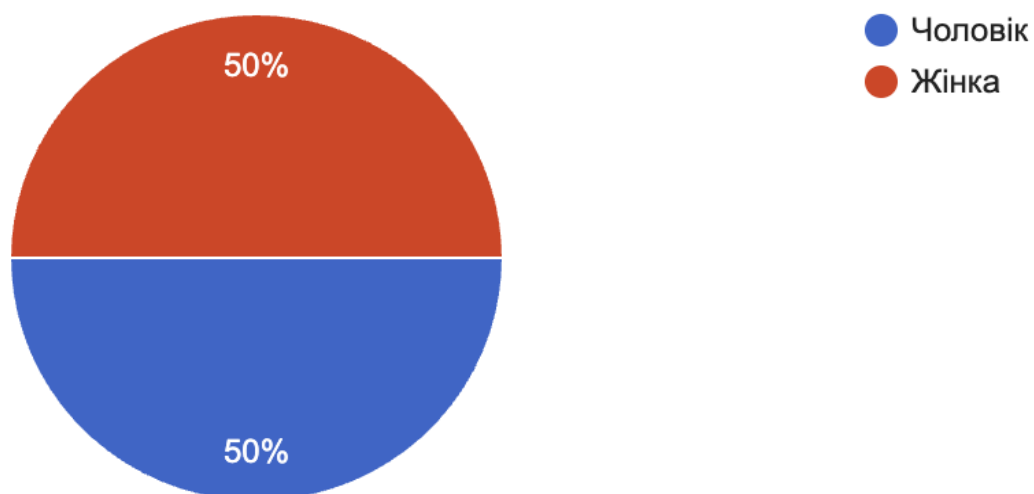
На основі цих критеріїв було сформовано детерміновану вибірку N=70 керівників, що дозволило забезпечити репрезентативність даних щодо особливостей управлінської діяльності в сучасних соціально-економічних умовах:

Розподіл респондентів за віком був наступним:

- 20–30 років – 15 осіб (21,4%);
- 31–40 років – 20 осіб (28,6%);
- 41–50 років – 20 осіб (28,6%);
- 51–60 років – 15 осіб (21,4%).

Отримані дані свідчать про рівномірне охоплення різних етапів професійної зрілості управлінців, що дозволяє аналізувати вікові особливості розвитку емоційного вигорання та стилю лідерства.

Стать: - чоловіки – 35 осіб (50%); - жінки – 35 осіб (50%).



Таким чином, вибірка є збалансованою за гендерною ознакою, що дає змогу порівнювати особливості прояву емоційного вигорання та стилів лідерства у різних соціальних групах управлінців.

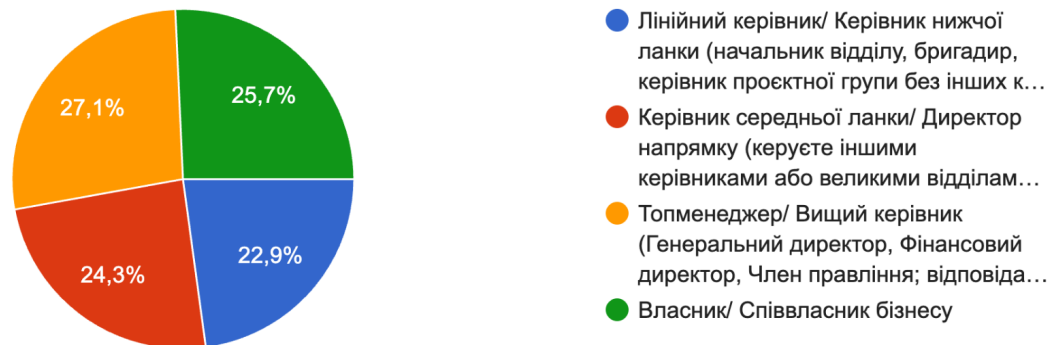
Розподіл респондентів за стажем керівної діяльності був таким: до 5 років – 15 осіб (21,4%); 5–10 років – 20 осіб (28,6%); 11–15 років – 20 осіб (28,6%); 16–20 років – 15 осіб (21,4%). Ця структура дозволяє простежити динаміку професійного становлення управлінців та зв'язок між накопиченим досвідом, рівнем емоційного вигорання і стилем лідерства.

За рівнем управлінської ієрархії було отримано такі дані: Топменеджери/вищі керівники (Генеральний директор, Фінансовий директор, член правління; відповідають за стратегічні рішення компанії) – 19 осіб (27,1%); Власники/співвласники бізнесу – 18 осіб (25,7%); Керівники

середньої ланки/директори напрямків (керують іншими керівниками або великими відділами; відповідають за тактичні рішення) – 17 осіб (24,3%);
Лінійні керівники/керівники нижчої ланки (начальники відділів, бригадири, керівники проєктних груп без підпорядкованих керівників) – 16 осіб (22,9%).

Рівень ієрархії

70 ответов



Цей розподіл дозволяє розглядати управлінську ієрархію як значущий організаційний фактор, що впливає на рівень емоційного вигорання та вибір стилю лідерства.

Отже, таке формування вибірки забезпечило репрезентативність для виявлення закономірностей між рівнем емоційного вигорання та стилем лідерства серед управлінців різного рівня та досвіду з урахуванням соціально-демографічних факторів.

Дані збиралися анонімно через онлайн-анкетування (Google-форма). Кожен респондент отримав пояснення мети дослідження та згоду на обробку персональних даних відповідно до етичних норм психологічних досліджень.

Висновки до розділу II

У межах даного розділу було здійснено теоретико-методологічне обґрунтування емпіричного дослідження впливу емоційного вигорання на стиль лідерства керівників. Проаналізовано сучасні підходи до діагностики емоційного вигорання та визначено, що Maslach Burnout Inventory (MBI) є найбільш надійним інструментом, оскільки дозволяє оцінювати три ключові компоненти вигорання та фіксувати зміни у професійному функціонуванні керівників. Також було проведено аналіз основних концепцій та інструментів діагностики стилів лідерства. Встановлено, що Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) є найбільш релевантним інструментом для визначення трансформаційного, транзакційного та пасивно-уникаючого стилів лідерства. Поєднання MBI та MLQ забезпечує можливість комплексного аналізу взаємозв'язку між рівнем емоційного вигорання та стилем лідерської поведінки, а також створює методологічну основу для перевірки гіпотези дослідження щодо трансформації управлінських патернів під впливом вигорання.

Додатково було розроблено авторську анкету, яка дозволяє врахувати соціально-демографічні, професійні та організаційні фактори, а також оцінити суб'єктивне сприйняття умов праці керівниками. Структура анкети забезпечує логічний перехід від об'єктивних характеристик до психологічно значущих показників, що підвищує точність та валідність отриманих даних.

У межах дослідження також сформульовано концептуальну модель, яка передбачає диференційований вплив компонентів емоційного вигорання на стилі лідерства. Зокрема, емоційне виснаження та деперсоналізація розглядаються як ключові чинники зниження трансформаційного лідерства та посилення транзакційних і пасивно-уникаючих управлінських стратегій.

Було обґрунтовано та детально описано вибірку емпіричного дослідження, яка складається з 70 керівників різного рівня управлінської ієрархії, статі, віку та стажу управлінської діяльності. Формування вибірки здійснювалося з урахуванням ключових соціально-демографічних та професійних характеристик, що дозволило забезпечити її репрезентативність у контексті досліджуваної проблематики. Зокрема, враховано вік, стать, стаж управлінської діяльності та рівень управлінської ієрархії як значущі змінні, що можуть впливати на рівень емоційного вигорання та стиль лідерства. Отримана вибірка є збалансованою за основними параметрами: рівномірно представлені різні вікові групи, забезпечено гендерний паритет (50% чоловіків і 50% жінок), а також охоплено різні рівні управлінської відповідальності – від лінійних керівників до топменеджерів і власників бізнесу. Така структура вибірки дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між групами та виявляти потенційні закономірності у зв'язку між досліджуваними змінними. Рівномірний розподіл респондентів за стажом роботи на керівних посадах забезпечує можливість аналізу динаміки професійного становлення управлінців і його зв'язку з емоційним вигоранням та стилем лідерства.

Збір даних здійснювався у форматі анонімного онлайн-опитування, що підвищує щирість відповідей та знижує вплив соціальної бажаності. Дотримання етичних принципів дослідження додатково підсилює валідність отриманих результатів.

Отже, методологічна частина дослідження забезпечує науково обґрунтовану базу для подальшого емпіричного аналізу, визначає інструментарій дослідження та окреслює логіку перевірки висунутої гіпотези щодо взаємозв'язку між емоційним вигоранням і стилем лідерства керівників.

А сформована вибірка є достатньою для проведення емпіричного аналізу заявлених гіпотез і дозволяє забезпечити надійність подальших статистичних висновків щодо взаємозв'язку між емоційним вигоранням та стилем лідерства керівників.

РОЗДІЛ III

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1. Аналіз взаємозв'язку емоційного вигорання та стилів лідерства

Для перевірки висунутої гіпотези щодо взаємозв'язку між компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства керівників у даному дослідженні було застосовано комплекс статистичних методів із використанням програмного забезпечення “Jamovi”. В якості основних методів аналізу було використано описову статистику та кореляційний аналіз Пірсона.

Описова статистика застосовувалася для визначення базових параметрів розподілу змінних і загальних тенденцій у вибірці. Кореляційний аналіз Пірсона дозволив оцінити напрямок і силу статистичних зв'язків між компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства.

У даному дослідженні застосовувалися два психодіагностичні інструменти: опитувальник емоційного вигорання Крістіни Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI) та анкета стилів лідерства на основі моделі Бернарда Басса і Брюса Аволіо (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ).

Надійність шкал перевірялася за допомогою коефіцієнта внутрішньої узгодженості α Кронбаха, що показало високі значення для всіх підшкал і дозволило використовувати сумарні бали як стабільні індикатори відповідних конструктів.

Підшкали MBI мали такі показники:

– емоційне виснаження (ЕВ): $\alpha = 0,88$;

- деперсоналізація (ДП): $\alpha = 0,81$;
- редукція особистих досягнень (РД): $\alpha = 0,85$.

Шкали MLQ продемонстрували високу внутрішню узгодженість:

- трансформаційне лідерство (ТЛ): $\alpha = 0,90$;
- транзакційне лідерство (ТАЛ): $\alpha = 0,82$;
- пасивно-уникаюче лідерство (ПУЛ): $\alpha = 0,78$.

На першому етапі було розраховано показники середнього значення (M), стандартного відхилення (SD), мінімальних (min) та максимальних (max) значень.

Результати за шкалами опитувальника К. Масlach – Maslach Burnout Inventory (MBI) – свідчать про підвищені середні рівні компонентів емоційного вигорання у всій вибірці керівників (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Описова статистика MBI (Масlach Burnout Inventory)					
Показники емоційного вигорання у вибірці керівників (N = 70)					
Шкала	M	SD	max	Рівень	
Емоційне виснаження (ЕВ)	38,42	8,76	54	ВИСОКИЙ	
Деперсоналізація / Цинізм (ДП)	18,63	5,41	30	ВИСОКИЙ	
Редукція особистих досягнень (РД)	39,05	5,88	48	ПІДВИЩЕНИЙ	

ЕВ

Емоційне виснаження

M = 38,42 — хронічне психоемоційне навантаження у більшості респондентів. SD = 8,76 вказує на помірно-високу варіативність.

ДП

Деперсоналізація

M = 18,63 — тенденція до емоційного дистанціювання у професійній взаємодії.

РД

Редукція досягнень

M = 39,05 — зниження суб'єктивного відчуття ефективності та неоднорідність самооцінок.

Табл. 3.1

Емоційне виснаження становить $M = 38,42$ ($SD = 8,76$; $\max = 54$), що відображає високий рівень хронічного психоемоційного навантаження та зниження ресурсного стану більшості респондентів. Значення стандартного відхилення вказує на помірно-високу варіативність показників у межах вибірки.

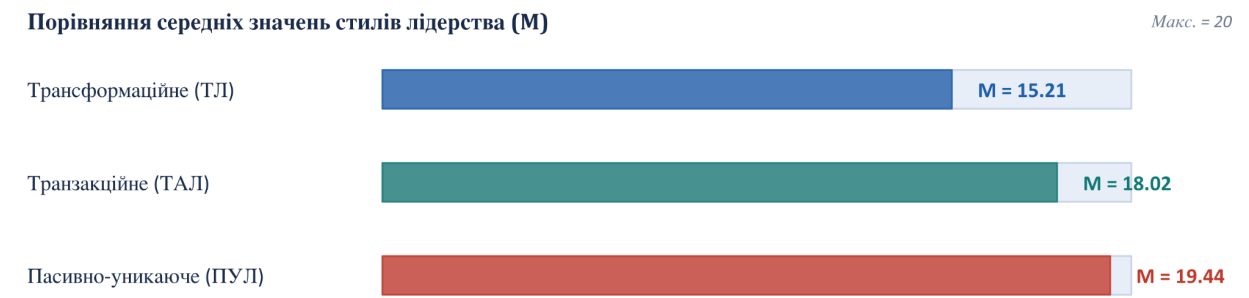
Деперсоналізація становить $M = 18,63$ ($SD = 5,41$; $\max = 30$), що відображає тенденцію до емоційного дистанціювання у професійній взаємодії та варіативність інтенсивності цього прояву серед керівників.

Редукція особистих досягнень становить $M = 39,05$ ($SD = 5,88$; $\max = 48$), що свідчить про зниження суб’єктивного відчуття професійної ефективності та неоднорідність оцінок власної компетентності у вибірці.

Аналіз анкети Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) за моделлю Б. Басса та Б. Аволіо показав такі результати (Табл. 3.2):

Таблиця 3.2. Описова статистика MLQ — стилі лідерства
Multifactor Leadership Questionnaire, модель Б. Басса та Б. Аволіо (N = 70)

Шкала MLQ	M	SD	Інтерпретація
Трансформаційне лідерство (ТЛ)	15,21	3,67	Знижений рівень надихаючих практик
Транзакційне лідерство (ТАЛ)	18,02	3,25	Середній рівень контрольних стратегій
Пасивно-уникаюче лідерство (ПУЛ)	19,44	4,71	Підвищена уникаюча поведінка



Трансформаційне лідерство становило $M = 15,21$ ($SD = 3,67$), що вказує на відносно знижений рівень надихаючих та мотиваційних управлінських практик у вибірці. Транзакційне лідерство становило $M = 18,02$ ($SD = 3,25$), що відповідає середньому рівню використання регламентованих і контрольних управлінських стратегій. Пасивно-уникаюче лідерство становило $M = 19,44$ ($SD = 4,71$), що відображає відносно підвищену представленість унікальної управлінської поведінки у частини керівників. Висока варіативність (SD) за всіма шкалами свідчить про неоднорідність вибірки та обґрунтовує подальше використання кореляційного та регресійного аналізу.

Кореляційний аналіз Пірсона виявив статистично значущі зв'язки між компонентами вигорання та стилями лідерства (Табл. 3.3.), що свідчить про наявність систематичних асоціацій між рівнем психоемоційного виснаження, деперсоналізації, редукції досягнень, та особливостями управлінської поведінки – трансформаційним, транзакційним і пасивно-уникаючим стилями лідерства.

Таблиця 3.3. Кореляційний аналіз Пірсона

Взаємозв'язки між компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства

Компонент вигорання	ТЛ	ТАЛ	ПУЛ
Емоційне виснаження (ЕВ)	$r = -0.61$ $p < 0,001$	$r = 0.42$ $p < 0,01$	$r = 0.67$ $p < 0,001$
Деперсоналізація (ДП)	$r = -0.54$ $p < 0,001$	$r = 0.36$ $p < 0,01$	$r = 0.48$ $p < 0,001$
Редукція досягнень (РД)	$r = -0.46$ $p < 0,001$	$r = 0.28$ $p < 0,05$	$r = 0.52$ $p < 0,001$

Легенда:

$r \leq -0,55$ Сильний негативний

$-0,55 < r < 0$ Помірний негативний

$0 < r < 0,35$ Слабкий позитивний

$r \geq 0,35$ Сильний позитивний

Емоційне виснаження продемонструвало:

– негативний зв'язок із трансформаційним лідерством

($r = -0,61$; $p < 0,001$);

– позитивний зв'язок із транзакційним лідерством

($r = 0,42$; $p < 0,01$);

– найсильніший позитивний зв'язок із пасивно-уникаючим стилем

($r = 0,67$; $p < 0,001$).

Дані показники демонструють, що зі зростанням емоційного виснаження знижується трансформаційне лідерство, натомість посилюються транзакційні та особливо пасивно-уникаючі форми управління. Найсильніший зв'язок із пасивно-уникаючим стилем вказує, що виснаження найбільше пов'язане з униканням управлінської активності та зниженням залученості керівника.

Деперсоналізація була статистично значуще пов'язана з усіма трьома стилями лідерства:

– негативно з трансформаційним лідерством ($r = -0,54$; $p < 0,001$);

– позитивно з транзакційним лідерством ($r = 0,36$; $p < 0,01$);

– позитивно з пасивно-уникаючим стилем ($r = 0,48$; $p < 0,001$).

Дані говорять про те, що зростання емоційного дистанціювання супроводжується не лише зниженням надихаючих управлінських практик, але й загальним зміщенням управлінської поведінки у бік більш формалізованих або мінімально залучених стратегій взаємодії.

Редукція особистих досягнень також демонструвала статистично значущі зв'язки з усіма стилями лідерства керівників:

- негативний зв'язок із трансформаційним лідерством ($r = -0,46$; $p < 0,001$);
- позитивний зв'язок із транзакційним лідерством ($r = 0,28$; $p < 0,05$);
- позитивний зв'язок із пасивно-уникаючим стилем ($r = 0,52$; $p < 0,001$).

Дані вказують на те, що зниження відчуття професійної ефективності супроводжується ослабленням надихаючих управлінських практик і водночас посиленням більш формалізованих та уникаючих стратегій лідерської поведінки.

Емпіричні дані, отримані в ході дослідження, переконливо підтверджують наявність статистично значущих взаємозв'язків між компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства керівників. Виявлені кореляційні зв'язки мають системний і узгоджений характер, що свідчить про не випадковість отриманих результатів, а про стійку тенденцію до взаємної обумовленості рівня психоемоційного виснаження, деперсоналізації та редукції особистих досягнень із особливостями реалізації управлінської поведінки. Це дозволяє розглядати емоційне вигорання як значущий психологічний фактор, що впливає на формування стилю лідерства керівника в професійному середовищі.

Найбільш виражені негативні асоціації виявлено між емоційним виснаженням і трансформаційним стилем лідерства, що свідчить про критичну роль ресурсного стану у здатності керівника до мотиваційного, надихаючого та емоційно залученого управління. Зростання рівня емоційного виснаження супроводжується зниженням здатності до формування бачення,

підтримки командної мотивації та емоційного включення у взаємодію з підлеглими. Таким чином, дефіцит психологічних ресурсів виступає ключовим обмежувальним чинником реалізації трансформаційного стилю, який за своєю природою потребує високого рівня енергійності, емпатії та внутрішньої залученості керівника.

Пасивно-уникаючий стиль лідерства виявив найсильніший позитивний зв'язок із підвищеним рівнем емоційного виснаження та деперсоналізації, що вказує на його виражений дезадаптивний характер у контексті професійного вигорання. У міру зростання психоемоційного виснаження та емоційного дистанціювання керівники частіше демонструють уникнення управлінських рішень, зниження ініціативності та мінімізацію активної взаємодії з командою. Це дозволяє інтерпретувати пасивно-уникаючий стиль як своєрідну поведінкову стратегію психологічного “відходу” від надмірних професійних вимог, що виникає в умовах ресурсного виснаження.

Редукція особистих досягнень демонструє стабільні та статистично значущі зв'язки з усіма стилями лідерства, що свідчить про її багатовимірну та неоднозначну роль у структурі професійної самооцінки керівників. З одного боку, вона відображає зниження суб'єктивного відчуття ефективності та професійної компетентності, а з іншого — може бути пов'язана з підвищеною рефлексивністю та критичністю оцінки власної діяльності, що впливає на вибір управлінських стратегій. Таким чином, редукція особистих досягнень виступає не лише індикатором виснаження, але й складним психологічним маркером, який по-різному інтегрується у структуру лідерської поведінки.

Загалом отримані результати дослідження підтверджують висунуту гіпотезу про системний вплив емоційного вигорання на стилі лідерства

керівників. Встановлено, що зростання рівня емоційного вигорання супроводжується якісною трансформацією управлінської поведінки — від більш активних, надихаючих і трансформаційних форм лідерства до формалізованих, контрольованих і пасивно-уникаючих стратегій. Це свідчить про те, що емоційне вигорання не лише знижує загальну ефективність керівника, але й структурно змінює характер його взаємодії з організаційним середовищем.

3.2. Результати регресійного аналізу впливу емоційного вигорання на стилі лідерства з урахуванням контрольних змінних

Для уточнення внеску компонентів емоційного вигорання у формування стилів лідерства було проведено множинний регресійний аналіз із включенням контрольних змінних (соціально-демографічні та професійні чинники) за допомогою програмного забезпечення Jamovi. Як залежні змінні послідовно виступали трансформаційне, транзакційне та пасивно-уникаюче лідерство. Незалежними змінними були компоненти емоційного вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізація (цинізм) та редукція особистих досягнень. До моделей також було включено контрольні змінні: стаж управлінської діяльності, рівень управлінської ієрархії та гендер.

Включення соціально-демографічних та професійних чинників як контрольних змінних є методологічно обґрунтованим, оскільки ці змінні можуть бути пов'язані як із рівнем емоційного вигорання, так і з особливостями управлінської поведінки. Їх урахування підвищує точність статистичних оцінок, зменшує ризик змішаного впливу сторонніх факторів та

дозволяє більш коректно оцінити специфічний внесок компонентів вигорання у формування стилів лідерства.

Для уточнення модифікуючого впливу професійних чинників додатково аналізувалися interaction effects між показниками вигорання та окремими контрольними змінними (стаж управлінської діяльності та рівень управлінської ієрархії).

Регресійні моделі продемонстрували статистично значущу пояснювальну здатність для всіх трьох залежних змінних:

- трансформаційне лідерство: $R^2 = 0,54$; $F(6,63) = 12,34$; $p < 0,001$;
- транзакційне лідерство: $R^2 = 0,38$; $F(6,63) = 6,48$; $p < 0,001$;
- пасивно-уникаюче лідерство: $R^2 = 0,61$; $F(6,63) = 16,72$; $p < 0,001$.

Отримані результати свідчать про помірну та високу пояснювальну силу моделей, особливо щодо пасивно-уникаючих форм управлінської поведінки, для яких компоненти емоційного вигорання виявилися найбільш значущими предикторами.

Результати регресійного аналізу засвідчили диференційований вплив компонентів вигорання на стилі лідерства керівників (Табл. 3.4).

Таблиця 3. 4. Множинний регресійний аналіз: β -коефіцієнти

Стандартизовані β -коефіцієнти компонентів вигорання як предикторів стилів лідерства

Трансформаційне (ТЛ)		Транзакційне (ТАЛ)		Пасивно-уникаюче (ПУЛ)	
R² = 0,54 F = 12,34 p < 0,001		R² = 0,38 F = 6,48 p < 0,001		R² = 0,61 F = 16,72 p < 0,001	
Предиктор		β: ТЛ	β: ТАЛ	β: ПУЛ	
Емоційне виснаження (ЕВ)		-0,43***	0,31**	0,51***	
Деперсоналізація (ДП)		-0,36**	н.з.	0,29*	
Редукція досягнень (РД)		+0,33**	н.з.	-0,38**	
Ключові висновки:					
● ЕВ — найпотужніший предиктор: прогнозує всі три стилі (β від -0,43 до 0,51***)					
● ДП негативно пов'язана з ТЛ та позитивно з ПУЛ — механізм деформації лідерства					
● РД при контролі ЕВ/ДП виступає ресурсом: β(ТЛ) = +0,33** (ефект супресії)					

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ н.з. — незначущий

Емоційне виснаження виявилось найбільш потужним предиктором стилів лідерства. Воно позитивно прогнозувало пасивно-уникаюче лідерство ($\beta = 0,51$; $p < 0,001$) та транзакційне лідерство ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$), а також негативно пов'язувалося з трансформаційним лідерством ($\beta = -0,43$; $p < 0,001$). Це свідчить про те, що зростання емоційного виснаження супроводжується зниженням надихаючих і мотиваційних аспектів управління та зміщенням управлінської поведінки у бік більш формалізованих або унікальних стратегій взаємодії.

Деперсоналізація також продемонструвала статистично значущі ефекти, негативно прогнозуючи трансформаційне лідерство ($\beta = -0,36$; $p < 0,01$) та позитивно пов'язуючись із пасивно-уникаючим стилем ($\beta = 0,29$; $p < 0,05$). Отримані результати вказують на те, що емоційне дистанціювання від підлеглих є важливим механізмом деформації активної лідерської позиції та сприяє посиленню психологічно відсторонених форм управлінської поведінки.

Редукція особистих досягнень, на відміну від інших компонентів вигорання, продемонструвала специфічний патерн зв'язків: після статистичного контролю інших компонентів вигорання вона позитивно прогнозувала трансформаційне лідерство ($\beta = 0,33$; $p < 0,01$) та негативно — пасивно-уникаюче лідерство ($\beta = -0,38$; $p < 0,01$). Це дозволяє інтерпретувати даний показник не лише як індикатор професійного виснаження, але і як відображення підвищеної професійної рефлексивності та критичності управлінців щодо власної діяльності. Водночас зміна напрямку зв'язку порівняно з кореляційним аналізом може свідчити про ефект статистичного контролю, за якого редукція особистих досягнень у поєднанні з іншими

компонентами вигорання набуває рис психологічного ресурсу, пов'язаного з усвідомленістю професійної ролі та більшою саморефлексією керівників.

Включення контрольних змінних (стаж управлінської діяльності, рівень ієрархії, гендер) дозволило уточнити характер взаємозв'язків між вигоранням і стилями лідерства та підвищити пояснювальну силу моделей.

Стаж управлінської діяльності виявився значущим фактором, що частково пом'якшує негативний вплив емоційного виснаження на стилі лідерства (Табл. 3.5). У моделі трансформаційного лідерства стаж був позитивним предиктором ($\beta = 0,27$; $p < 0,01$), тоді як у моделі пасивно-уникаючого стилю — негативним ($\beta = -0,31$; $p < 0,001$).

Таблиця 5. Вплив стажу управлінської діяльності

Модифікуючий ефект досвіду на зв'язок вигорання зі стилями лідерства

β (стаж $\rightarrow$ ТЛ) = +0,27**		β (стаж $\rightarrow$ ПУЛ) = -0,31***		β (стаж $\rightarrow$ ЕВ) = -0,18*	
Група стажу	ЕВ (М)	SD	Т.Л (М)	SD	Характеристика
до 5 років	41,36	8,21	14,2*	≈3,1	Адаптаційний стрес; ТАЛ переважає (М=19,21)
5–10 років	37,48	7,10	16,45	3,52	Збалансований профіль; ризик ПУЛ при стресі
≥ 11 років	34,12	7,94	17,02	3,41	ТЛ > ПУЛ ($t = 4,18$; $p < 0,001$) — накопич. ресурси

Керівники з досвідом понад 10 років демонстрували нижчі середні показники емоційного виснаження ($M = 34,12$; $SD = 7,94$) та більш виражене використання трансформаційного стилю лідерства ($M = 17,02$; $SD = 3,41$). У цій групі трансформаційне лідерство статистично значуще переважало над

пасивно-уникаючим стилем ($t = 4,18$; $p < 0,001$), що може свідчити про накопичення професійних адаптаційних ресурсів та більш ефективних стратегій психологічного саморегулювання. Натомість управлінці з досвідом до 5 років характеризувалися найвищими рівнями емоційного виснаження ($M = 41,36$; $SD = 8,21$) та більшою схильністю до транзакційного стилю лідерства ($M = 19,21$; $SD = 3,18$), що додатково підтверджувалося негативним зв'язком стажу з рівнем емоційного виснаження ($\beta = -0,18$; $p < 0,05$). Це може бути пов'язано з недостатньо сформованими копінг-стратегіями, високим рівнем професійної відповідальності та необхідністю адаптації до управлінської ролі на початкових етапах кар'єри. Керівники із середнім стажем управлінської діяльності (5–10 років) демонстрували більш збалансований профіль: помірний рівень емоційного виснаження ($M = 37,48$; $SD = 7,10$) та відносно стабільне використання трансформаційного стилю ($M = 16,45$; $SD = 3,52$). Водночас у цій групі спостерігалось зростання пасивно-уникаючих тенденцій за умов високого стресу (β вигорання $\times$ стаж = $0,14$; $p < 0,05$), що може свідчити про нестабільність адаптаційних ресурсів у ситуації тривалого психоемоційного навантаження.

Рівень управлінської позиції також статистично значуще впливав на характер лідерських проявів ($p < 0,01$ у всіх моделях) (Табл. 3.6).

Таблиця 6. Вплив рівня управлінської ієрархії на стиль лідерства

Диференційований аналіз за позицією в організаційній структурі

β (ієрархія $\rightarrow$ ТАЛ) = $+0,24^{**}$ β (ієрархія $\rightarrow$ ПУЛ) = $+0,12$ ($p = 0,08$ н.з.) Загальний ефект: $p < 0,01$ у всіх моделях					
Рівень ієрархії	ТЛ (М)	SD	ПУЛ (М)	SD	Тенденція при зростанні ЕВ
Топ-менеджери	17,89	3,02	н.з.	—	ТЛ $\rightarrow$ ТАЛ ($\beta = 0,21$; $p < 0,01$)
Власники/співвласники	$\approx 16,0$	—	—	—	ТАЛ зростає до $M = 19,84$ при стресі
Середня ланка	$\approx 15,0$	—	20,11	4,58	Найвразливіші до ПУЛ ($\beta = 0,29^{**}$)
Лінійні керівники	$\approx 14,0$	—	21,03	4,92	Найвищий ПУЛ: уникнення, відтермінування
1 Топ-менеджери При помірному ЕВ — ТЛ. Зростання ЕВ $\rightarrow$ ТАЛ (структурованість, регламент). β = $0,21$; $p < 0,01$ 2 Власники бізнесу При високому ЕВ — ТАЛ $M =$ 19,84. Персональна фінансова відповідальність 3 Середня ланка Між стратегією і операцією $\rightarrow$ ПУЛ $M = 20,11$ ($\beta = 0,29^{**}$) 4 Лінійні керівники ПУЛ $M = 21,03$: зниження ініціативності, уникнення рішень					

У моделі транзакційного стилю лідерства ієрархічний рівень був позитивним предиктором ($\beta = 0,24$; $p < 0,01$), тоді як у моделі пасивно-уникаючого стилю лідерства ефект був слабшим і не в усіх випадках досягав статистичної значущості ($\beta = 0,12$; $p = 0,08$).

Топменеджери за умов помірного рівня професійного вигорання демонстрували вищі показники трансформаційного стилю лідерства ($M = 17,89$; $SD = 3,02$), однак зі зростанням емоційного виснаження спостерігався перехід до транзакційних стратегій управління (β вигорання $\times$ рівень ієрархії $= 0,21$; $p < 0,01$), орієнтованих на контроль, структурованість і регламентацію діяльності.

Власники та співвласники бізнесу при високому рівні професійного вигорання частіше використовували транзакційний стиль лідерства ($M = 19,84$; $SD = 3,10$), що може бути пов'язано з високим рівнем персональної відповідальності за фінансові результати та організаційну стабільність компанії.

Керівники середньої ланки виявилися найбільш вразливими до формування пасивно-уникаючого стилю лідерства ($M = 20,11$; $SD = 4,58$; $\beta = 0,29$; $p < 0,01$), що відображає їхню структурну позицію між стратегічними вимогами вищого менеджменту та необхідністю реалізації операційних завдань.

Лінійні керівники за умов високого рівня емоційного вигорання продемонстрували найвищі показники пасивно-уникаючого стилю лідерства ($M = 21,03$; $SD = 4,92$), що проявлялося у зниженні ініціативності, уникненні відповідальності та відтермінуванні управлінських рішень.

Гендерні відмінності також виявилися статистично значущими як у структурі емоційного вигорання, так і у стилях лідерства (Табл. 3.7).

Таблиця 7. Гендерні відмінності у вигоранні та стилях лідерства

Аналіз β -коефіцієнтів та середніх показників за статевою ознакою

β (гендер $\rightarrow$ ТАЛ) = -0,17* β (гендер $\rightarrow$ ПУЛ) = -0,21** (жінки кодовані як 1 — нижча схильність до ТАЛ/ПУЛ)				
Показник	♂ M	♂ SD	♀ M	♀ SD
Деперсоналізація (ДП)	19,02	5,12	≈ 16,8	—
Трансформаційне лідерство (ТЛ) при помірному стресі	≈ 14,7	—	16,92	3,44
Транзакційне лідерство (ТАЛ)	18,95	3,21	≈ 17,0	—
ЕВ при залученості (β)	—	—	$\beta = 0,19^*$	—
РД при залученості (β)	—	—	$\beta = 0,17^*$	—

Чоловіки-керівники

- Вищий рівень деперсоналізації (M = 19,02) при стресі
- Схильність до ТАЛ (M = 18,95) — контроль і раціоналізація
- Зниження ТЛ при вигоранні ($\beta = -0,22^{**}$)

Жінки-керівниці

- Вищий ТЛ при помірному стресі (M = 16,92) — підтримувальний стиль
- Залученість $\rightarrow$ ризик ЕВ ($\beta = 0,19^*$) та РОД ($\beta = 0,17^*$)
- Нижча схильність до ПУЛ ($\beta = -0,21^{**}$) та ТАЛ ($\beta = -0,17^*$)

Табл. 3.7

У моделі транзакційного лідерства гендер мав негативний ефект ($\beta = -0,17$; $p < 0,05$), тоді як у моделі пасивно-уникаючого стилю також спостерігався негативний зв'язок ($\beta = -0,21$; $p < 0,01$), що свідчить про нижчу схильність жінок-керівниць до формалізовано-уникаючих стратегій управління.

Чоловіки-керівники за умов високого навантаження демонстрували вищі рівні деперсоналізації (M = 19,02; SD = 5,12) та більш виражену схильність до транзакційного стилю лідерства (M = 18,95; SD = 3,21). У кризових ситуаціях вони рідше використовували трансформаційні практики ($\beta = -0,22$; $p < 0,01$ у взаємодії з вигоранням) та частіше орієнтувалися на контроль і раціоналізовані форми взаємодії.

Жінки-керівниці, навпаки, демонстрували вищу чутливість до соціально-психологічного клімату та стабільно вищі показники трансформаційного лідерства за умов помірного стресу ($M = 16,92$; $SD = 3,44$). Це забезпечувалося використанням підтримувальних, комунікативних і мотиваційних стратегій взаємодії з командою.

Водночас високий рівень емоційної залученості у жінок-керівниць асоціювався з тенденцією до підвищеного емоційного виснаження ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$) та редукції особистих досягнень ($\beta = 0,17$; $p < 0,05$), що дозволяє розглядати даний фактор як такий, що одночасно може виконувати ресурсну та вразливу функції у структурі професійної адаптації.

Урахування гендерного аспекту дозволяє не лише точніше інтерпретувати отримані емпіричні результати, але й глибше зрозуміти механізми взаємозв'язку між емоційним вигоранням і стилями лідерства, розглядаючи їх крізь призму соціокультурних впливів та індивідуальних стратегій адаптації.

Отримані результати загалом підтверджують висунуту гіпотезу про наявність значущого впливу компонентів емоційного вигорання на стилі лідерства керівників. Емоційне виснаження та деперсоналізація пов'язані зі зниженням трансформаційного стилю та посиленням транзакційних і пасивно-уникаючих форм управління. Водночас професійна самооцінка та накопичений управлінський досвід можуть виступати важливими психологічними ресурсами підтримки активного та залученого стилю лідерства навіть в умовах високого організаційного навантаження.

Також результати, отримані в ході дослідження, дозволяють скласти комплекс дій щодо профілактики емоційного вигорання керівників та

підтримки ефективних управлінських стратегій. Одним із ефективних інструментів такої профілактики може бути впровадження психоедукаційних тренінгових програм, спрямованих на розвиток психологічної стійкості керівників, підвищення рівня емоційної компетентності та формування навичок збереження трансформаційного стилю лідерства в умовах професійного стресу.

З урахуванням виявлених гендерних особливостей нами було визначено, що доцільним є розроблення двох окремих психоедукаційних програм: для чоловіків-керівників та для жінок-керівниць.

3.3. Розробка двох психоедукаційних програм для жінок і чоловіків

В результаті роботи над науковим дослідженням було розроблено Психоедукаційну тренінгову програму для чоловіків-керівників «Емоційна усвідомленість та гнучкість лідерства»

Мета програми – профілактика деперсоналізації та розвитку надмірно транзакційного стилю управління шляхом формування емоційної усвідомленості, розвитку емпатійної взаємодії з командою та підтримки трансформаційного стилю лідерства.

Завдання програми полягають у тому, щоб учасники підвищили рівень обізнаності щодо проявів емоційного вигорання; розвинули навички емоційної саморегуляції; сформували здатність підтримувати довірчу взаємодію з командою; навчились гнучко використовувати різні стилі лідерства.

Тривалість програми – 6 годин (4 тренінгові заняття по 1,5 години).

Формати роботи, використані у програмі: міні-лекції (психоедукаційний блок), індивідуальна рефлексія, групове обговорення, робота в малих групах, робота в парах, практичні вправи, кейс-аналіз управлінських ситуацій, вправи на саморегуляцію, візуалізаційні техніки, рефлексивне підбиття підсумків (завершальна рефлексія).

Розроблена тренінгова програма спрямована на профілактику емоційного вигорання чоловіків-керівників, розвиток емоційної компетентності, підвищення психологічної стійкості та формування адаптивних стилів управління. Структура програми побудована відповідно до сучасних підходів організаційної та клінічної психології, згідно з якими ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня емоційної саморегуляції, здатності до рефлексії, розвитку емпатії та навичок конструктивної міжособистісної взаємодії.

Програма складається з чотирьох взаємопов'язаних тренінгових занять, кожне з яких спрямоване на формування окремого компоненту психологічної стійкості керівника. Логіка побудови програми передбачає послідовний перехід від усвідомлення власного емоційного стану та ресурсів до розвитку навичок ефективної комунікації, зниження управлінської дистанції та формування гнучких стратегій лідерства.

Тренінгове заняття №1 «Психологічні ресурси керівника та профілактика професійного вигорання» має психоедукаційний та діагностично-рефлексивний характер і спрямоване на формування у керівників усвідомлення власного рівня психологічних ресурсів та факторів професійного виснаження.

Теоретичною основою заняття виступають концепції професійного стресу та емоційного вигорання, зокрема модель К. Маслач, відповідно до якої вигорання проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. Водночас у програмі реалізується ресурсний підхід, згідно з яким психологічна стійкість керівника залежить не лише від інтенсивності стресу, а й від наявності внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Важливою особливістю заняття є поєднання самодіагностики, рефлексії та практичних технік саморегуляції. Вправа «Мій рівень ресурсів» виконує функцію експрес-діагностики ресурсного стану та дозволяє учасникам усвідомити власний рівень емоційного навантаження, задоволеності професійною діяльністю та здатності до відновлення. Використання шкали самооцінки сприяє розвитку рефлексивності та формує навички моніторингу власного психоемоційного стану.

Вправа «Карта ресурсів керівника» базується на принципах ресурсної психології та спрямована на усвідомлення різних видів ресурсів: фізичних, емоційних, соціальних, професійних та особистісних. Аналіз наповненості окремих сфер дозволяє учасникам виявити дисбаланс між професійними вимогами та можливостями відновлення, що є одним із провідних чинників розвитку емоційного вигорання.

Особливе значення має вправа «Фактори вигорання в роботі керівника», яка формує навички когнітивного структурування стресових факторів. Розподіл факторів на контрольовані, частково контрольовані та неконтрольовані сприяє зниженню рівня психологічної напруги через розвиток усвідомленого контролю та формування адаптивних копінг-стратегій.

Вправа «Баланс ролей керівника» спрямована на аналіз управлінського навантаження та профілактику рольового перевантаження. У межах вправи учасники усвідомлюють, наскільки їхня професійна діяльність зміщується у бік контролю, кризового реагування чи надмірної операційної залученості, що дозволяє оптимізувати розподіл управлінських функцій.

Завершальна техніка «Ресурсна пауза» виконує функцію формування базових навичок емоційної саморегуляції та швидкого психологічного відновлення. Використання дихальних і фокусувальних технік відповідає сучасним підходам до стрес-менеджменту та розвитку психологічної резильєнтності.

Таким чином, перше заняття створює основу для подальшої роботи, оскільки формує у керівників навички усвідомлення власного емоційного стану, розуміння джерел професійного виснаження та базові механізми психологічного самозбереження.

Тренінгове заняття №2 «Емоційна компетентність керівника» спрямоване на розвиток емоційної компетентності як ключового чинника ефективного лідерства та профілактики емоційного вигорання.

Теоретично заняття базується на концепції емоційного інтелекту Д. Гоулмана, відповідно до якої здатність розпізнавати, усвідомлювати та регулювати власні емоції безпосередньо впливає на якість міжособистісної взаємодії та ефективність управлінських рішень.

У межах заняття значна увага приділяється усвідомленню впливу емоційного стану керівника на команду. Групова дискусія дозволяє учасникам проаналізувати власний досвід емоційного реагування в кризових або конфліктних ситуаціях, що сприяє розвитку професійної рефлексії.

Центральною вправою заняття є «Розпізнавання емоцій», спрямована на розвиток навичок емоційної ідентифікації та аналізу автоматичних поведінкових реакцій. Робота з реалістичними управлінськими кейсами дозволяє учасникам усвідомити, які емоції найчастіше активізуються в умовах професійного стресу, а також визначити власні типові поведінкові стратегії. Особливу цінність має перехід від імпульсивної реакції до усвідомленого вибору конструктивної моделі поведінки.

Вправа «Активне слухання» спрямована на розвиток емпатійної комунікації та формування навичок психологічно безпечної взаємодії. Використання технік перефразування, уточнення та емоційного відображення сприяє розвитку здатності до підтримуючої комунікації без оцінювання та критики. Для керівників це є особливо важливим, оскільки емпатійний стиль взаємодії знижує рівень напруги в команді та підвищує довіру між співробітниками.

Домашнє завдання у вигляді ведення щоденника емоційних реакцій виконує функцію закріплення навичок самоспостереження та розвитку емоційної усвідомленості у повсякденній професійній діяльності.

Отже, друге заняття спрямоване на розвиток емоційної саморегуляції, емпатії та комунікативної компетентності керівників як важливих факторів психологічної стійкості та ефективного управління.

Тренінгове заняття №3 «Подолання управлінської дистанції» присвячене формуванню довірливих відносин між керівником і командою та зниженню психологічної дистанції у професійній взаємодії.

Методологічною основою заняття виступають гуманістичний та соціально-психологічний підходи, відповідно до яких ефективність

управління значною мірою залежить від рівня психологічної безпеки та якості міжособистісної взаємодії в колективі.

Під час вступного обговорення учасники аналізують поняття управлінської дистанції, межі між авторитетом та емоційною недоступністю керівника, а також вплив дистанції на мотивацію співробітників.

Вправа «Зворотний зв'язок без оцінки» спрямована на формування навичок конструктивної комунікації та ненасильницького спілкування. Використання «Я-повідомлень» і фокусування на поведінці, а не особистості співробітника, сприяє зниженню захисних реакцій та формуванню більш безпечного комунікативного середовища.

Вправа «Командна перспектива» має важливе значення для розвитку когнітивної та емоційної емпатії. Аналіз однієї ситуації з позиції керівника та співробітника дозволяє учасникам усвідомити відмінності у сприйнятті робочих процесів, що сприяє зниженню конфліктності та розвитку навичок врахування потреб інших.

Міні-лекція про психологічну безпеку актуалізує значення відкритої комунікації, права на помилку та підтримуючої атмосфери у команді. У сучасних умовах високої невизначеності саме психологічна безпека є одним із ключових чинників стабільності команди та профілактики емоційного виснаження співробітників.

Таким чином, третє заняття сприяє розвитку довіри, емпатії та комунікативної гнучкості керівників, що позитивно впливає на психологічний клімат у колективі.

Тренінгове заняття №4 «Гнучкість стилів лідерства» спрямоване на розвиток адаптивного лідерства та формування індивідуальних стратегій психологічної стійкості керівника.

Теоретичний блок заняття ґрунтується на сучасних концепціях трансформаційного та транзакційного лідерства. Учасники аналізують особливості різних стилів управління, їхні переваги та обмеження в кризових умовах. Вправа «Лідерська стратегія» дозволяє учасникам практично відпрацювати навички адаптації стилю управління до різних організаційних викликів. Робота з кейсами сприяє розвитку управлінської гнучкості, здатності швидко оцінювати ситуацію та підбирати адекватні стратегії взаємодії з командою.

Особливу роль у структурі заняття відіграє вправа «Мій план психологічної стійкості», яка має профілактичний та саморегуляційний характер. Учасники визначають власні тригери стресу, ознаки перевантаження, ресурси відновлення та механізми підтримки психологічної рівноваги. Формування індивідуального плану сприяє розвитку відповідального ставлення до власного психічного здоров'я та формує навички профілактики емоційного вигорання.

Завершальна рефлексія дозволяє учасникам інтегрувати отриманий досвід та визначити напрями подальшого професійного розвитку.

Загалом четверте заняття забезпечує формування навичок адаптивного лідерства, розвитку психологічної гнучкості та підтримки власної емоційної стійкості в умовах професійного навантаження.

Загалом запропонована тренінгова програма має комплексний характер та поєднує психоедукаційні, рефлексивні, комунікативні й саморегуляційні

методи роботи. Її структура відповідає сучасним підходам до профілактики професійного вигорання керівників, оскільки охоплює когнітивний, емоційний, поведінковий та міжособистісний рівні функціонування особистості.

Програма спрямована не лише на зниження рівня емоційного виснаження, а й на розвиток емоційної компетентності, психологічної гнучкості, навичок конструктивної комунікації та адаптивного лідерства. Практична спрямованість вправ дозволяє учасникам інтегрувати отримані знання у власну професійну діяльність, що підвищує ефективність профілактики емоційного вигорання та сприяє формуванню більш психологічно безпечного стилю управління.

Психоедукаційна тренінгова програма для чоловіків-керівників

«Емоційна усвідомленість та гнучкість лідерства»

Тренінгове заняття № 1: Психологічні ресурси керівника та профілактика професійного вигорання (90 хв)

Мета заняття: підвищення усвідомлення керівниками власних психологічних ресурсів, визначення факторів професійного стресу та формування базових навичок саморегуляції для профілактики вигорання. Формати роботи: міні-лекція, індивідуальна рефлексія, групове обговорення, практичні вправи.

Очікувані результати: у результаті заняття учасники усвідомлюють власний рівень ресурсності, визначають основні джерела професійного напруження, аналізують баланс управлінських ролей та опановують базову техніку швидкого відновлення емоційного стану.

1. Вступна частина (5 хв). Ознайомлення з темою та значенням психологічних ресурсів для керівників. Наголошується, що тривале

професійне навантаження, висока відповідальність та постійна необхідність прийняття управлінських рішень можуть спричиняти накопичення стресу та розвиток емоційного вигорання.

2. Вступна рефлексивна вправа «Мій рівень ресурсів» (10-15 хв)

Мета: експрес-діагностика ресурсного стану та усвідомлення рівня власних психологічних ресурсів.

Хід виконання: учасникам пропонується заповнити коротку шкалу самодіагностики емоційного стану, кожне твердження оцінюється за шкалою: 1 – зовсім не погоджуюсь, 5 – повністю погоджуюсь.

Твердження для оцінювання:

1. Я відчуваю достатньо енергії для виконання робочих обов'язків.
2. Мені вдається відновлювати сили після напруженого робочого дня.
3. Я відчуваю емоційну підтримку з боку колег або команди.
4. У складних ситуаціях я зберігаю здатність приймати рішення.
5. Я відчуваю задоволення від результатів своєї роботи.
6. У мене є час або способи для психологічного відновлення.
7. Я відчуваю, що контролюю більшість робочих процесів.
8. Робоче навантаження відповідає моїм ресурсам.

Інтерпретація результатів:

- 32–40 балів – високий рівень ресурсності;
- 20–31 бал – помірний рівень ресурсів;
- менше 20 балів – ознаки ресурсного виснаження

Обговорення. Після заповнення шкали учасники обговорюють, які фактори забирають їхні ресурси (стрес, перевантаження, конфлікти); що допомагає їх відновлювати (підтримка команди, відпочинок, делегування).

3. Вправа «Карта ресурсів керівника» (15 хв)

Мета: усвідомлення власних психологічних ресурсів та факторів їх підтримки.

Хід виконання: учасникам пропонується намалювати коло, яке символізує їхній ресурсний стан, і поділити його на декілька секторів:

- фізичні ресурси (відпочинок, здоров'я);
- емоційні ресурси (підтримка, позитивні емоції);
- професійні ресурси (компетентність, досвід);
- соціальні ресурси (команда, колеги);
- особистісні ресурси (цінності, мотивація).

Учасники оцінюють наповненість кожного сектору від 1 до 10.

Обговорення: аналізуються найбільш і найменш розвинені ресурси та можливі способи їх відновлення.

4. Вправа «Фактори вигорання в роботі керівника» (20 хв)

Мета: усвідомлення джерел професійного стресу та їхнього впливу на управлінську діяльність.

Хід виконання: учасникам пропонується записати на стікерах основні фактори, що викликають у них професійне напруження (перевантаження, конфлікти, відповідальність, нестача часу). Після цього фактори групуються у 3 категорії: контрольовані; частково контрольовані; неконтрольовані.

Обговорення: учасники визначають, на які фактори вони можуть впливати та які стратегії управління стресом можуть використовувати.

5. Вправа «Баланс ролей керівника» (15-20 хв)

Мета: усвідомлення управлінських ролей та запобігання професійному перевантаженню.

Хід виконання: учасникам пропонується оцінити, яку частину робочого часу вони витрачають на такі ролі:

- стратегічне планування;
- контроль і координацію;
- комунікацію з командою;
- вирішення проблем;
- розвиток співробітників.

Після цього учасники визначають, який баланс ролей є оптимальним для ефективного управління.

Обговорення: визначаються сфери найбільшого навантаження та можливості їх оптимізації.

6. Вправа «Ресурсна пауза» (5-7 хв)

Мета: формування навичок швидкого відновлення емоційного стану.

Хід виконання: тренер пропонує коротку техніку саморегуляції:

- 1) повільне глибоке дихання;
- 2) усвідомлення власного фізичного стану;
- 3) фокусування на позитивному професійному досвіді або успішній управлінській ситуації.

Обговорення: учасники діляться своїми відчуттями після вправи та обговорюють можливість використання техніки у повсякденній роботі.

7. Підбиття підсумків (5 хв). Підсумовуємо результати заняття та підкреслюємо важливість підтримки психологічних ресурсів для ефективної управлінської діяльності та профілактики вигорання. Учасники коротко формулюють основні висновки, отримані під час заняття.

Заняття № 2: Емоційна компетентність керівника (90 хв)

Мета заняття: розвинути навички емоційної усвідомленості, саморегуляції та емпатійної взаємодії як ключових складових лідерства.

1. Вступ та актуалізація теми (20 хв). Обговорення:

- Чому емоції впливають на управлінські рішення?

- Як емоційний стан керівника передається команді?
- Які емоції найчастіше виникають у кризовому менеджменті?

Міні-дискусія: Учасники діляться прикладами ситуацій, коли емоції допомогли прийняти рішення або навпаки погіршили комунікацію.

2. Вправа «Розпізнавання емоцій» (30 хв)

Мета: розвиток навичок емоційної усвідомленості та аналізу власних реакцій.

Формат: робота в малих групах.

Хід вправи: учасникам пропонуються робочі кейси:

- Співробітник систематично порушує дедлайни;

Команда різко реагує на зміни;

Керівника критикує вищий менеджмент;

Працівник емоційно вигорає.

Завдання:

1. Визначити власні емоції у ситуації.
2. Визначити автоматичну реакцію.
3. Запропонувати конструктивну поведінкову стратегію.

Обговорення:

- Які емоції було найважче усвідомити?
- Які реакції виявилися автоматичними?
- Як емоційна усвідомленість змінює стиль управління?

3. Вправа «Активне слухання» (20 хв)

Мета: розвиток емпатійної комунікації та навичок підтримуючого діалогу.

Формат: робота в парах.

Інструкція: один учасник розповідає про складну робочу ситуацію протягом 5 хвилин; другий: не перебиває, не дає порад, використовує уточнення, перефразовує, відображає емоції співрозмовника.

Потім ролі змінюються. Після вправи обговорення:

- що допомагало відчувати підтримку;
- що заважало;
- як часто керівники насправді слухають, а не оцінюють.

4. Підсумок та рефлексія (20 хв). Питання для рефлексії:

- Що я зрозумів про власний стиль реагування?
- Яку навичку хочу розвивати?
- Як емоційна компетентність впливає на команду?

Заняття № 3: Подолання управлінської дистанції (90 хв)

Мета заняття: навчити керівників будувати довіру, зменшувати психологічну дистанцію та формувати безпечну командну взаємодію.

Зміст заняття:

1. Вступ до теми (15 хв). Обговорення:

- Що таке управлінська дистанція?
- Де проходить межа між авторитетом і недоступністю?
- Як дистанція впливає на мотивацію команди?

2. Вправа «Зворотний зв'язок без оцінки» (20 хв)

Мета: навчитися давати конструктивний зворотний зв'язок без критики та знецінення.

Формат: робота в трійках: керівник; співробітник; спостерігач.

Завдання: учасник має дати зворотний зв'язок щодо проблемної ситуації, використовуючи опис фактів; «Я-повідомлення»; фокус на поведінці, а не особистості. Заборонено: узагальнення; ярлики.

Обговорення: як змінюється реакція співрозмовника; що допомагає зберігати контакт.

3. Вправа «Командна перспектива» (20 хв)

Мета: розвиток здатності бачити ситуацію з різних позицій.

Хід вправи: група аналізує робочу ситуацію, наприклад: жорсткий дедлайн; скорочення бюджету; конфлікт у команді.

Завдання: описати ситуацію очима керівника та очима співробітника.

Обговорення: як відрізняється сприйняття; чому виникають конфлікти інтерпретацій; як емпатія знижує дистанцію.

4. Міні-лекція «Психологічна безпека в команді» (15 хв). Теми:

- право на помилку;
- культура відкритості;
- підтримка в кризових умовах;
- роль керівника у формуванні атмосфери.

6. Рефлексія та завершення (20 хв). Учасники формулюють: що створює дистанцію у їхніх командах; які дії допоможуть підвищити довіру.

Тренінгове заняття № 4: Гнучкість стилів лідерства (1,5-2 год)

Мета заняття: сформувати навички адаптивного лідерства та підтримки психологічної стійкості керівника й команди.

Зміст заняття:

1. Вступ (10 хв). Обговорення:

- Чому один стиль управління не працює в усіх ситуаціях?
- Як війна та криза змінюють роль лідера?

2. Теоретичний блок (15 хв). Теми:

Транзакційний стиль: контроль; правила; система винагород і санкцій.

Трансформаційний стиль: мотивація; бачення; підтримка розвитку; емоційний вплив.

Гнучке лідерство: адаптація стилю до ситуації; баланс між контролем і підтримкою; кризове лідерство.

3. Вправа «Лідерська стратегія» (25 хв)

Мета: навчитися адаптувати стиль управління до різних викликів.

Формат: робота в групах. Кейс-ситуації:

- команда демотивована;
- конфлікт між співробітниками;
- різке навантаження;
- емоційне вигорання працівника;
- скорочення ресурсів.

Завдання: розробити 1) стиль взаємодії; 2) алгоритм дій; 3) способи підтримки команди; 4) ризики обраної стратегії.

Презентація рішень та групове обговорення.

4. Вправа «Мій план психологічної стійкості» (25 хв)

Мета: формування індивідуальної системи профілактики вигорання.

Учасники аналізують: власні тригери стресу; ознаки перевантаження; ресурси відновлення; підтримуюче середовище.

Структура плану:

1. Ознаки мого виснаження.
2. Що допомагає мені відновлюватися.
3. Межі, які я маю підтримувати.
4. Люди та ресурси підтримки.
5. Дії у кризовому стані.

5. Міні-лекція «Стійкість керівника в кризі» (15 хв). Теми:

- профілактика вигорання;
- роль відпочинку;
- психологічна гнучкість;

- підтримка команди без саморуйнування.

6. Завершення тренінгу та підсумкова рефлексія (20 хв). Питання:

- Який стиль лідерства є для мене природним?
- Що хочу змінити після курсу?
- Які інструменти беру у свою практику?

Фінальне завдання: Сформувати короткий особистий план розвитку управлінських компетенцій на 3 місяці.

Для жінок-керівниць було розроблено окрему психоедукаційну тренінгову програму «Психологічна стійкість та підтримка лідерської ефективності».

Мета програми – профілактика емоційного виснаження та редукції професійних досягнень у жінок-керівниць шляхом розвитку психологічної стійкості, підтримки професійної самооцінки, формування навичок саморегуляції та розвитку адаптивного лідерства.

Завдання програми:

- підвищення усвідомлення власних психологічних ресурсів;
- формування навичок емоційної самопідтримки;
- зміцнення професійної впевненості;
- розвиток навичок емоційно компетентної комунікації;
- профілактика емоційного вигорання;
- підтримка трансформаційного стилю лідерства.

Тривалість програми – 8 годин (4 тренінгові заняття по 2 години).

Формати роботи: міні-лекції (психоедукаційні блоки), групові дискусії та обговорення, індивідуальна рефлексія, вправи на самодіагностику (експрес-оцінювання стану), робота в малих групах, робота в парах, кейс-аналіз управлінських ситуацій, груповий зворотний зв'язок (рефлексивне віддзеркалення), вправи на розвиток емоційної компетентності, вправи на розвиток професійної самооцінки, вправи на саморегуляцію, візуалізаційні техніки, техніки тілесного усвідомлення та дихальної регуляції, вправи на формування індивідуальних стратегій (планування ресурсів і стійкості), підсумкова рефлексія та підбиття підсумків.

Програма побудована в логіці поступового переходу від усвідомлення власного емоційного стану до формування стабільних навичок самопідтримки, комунікації та управління професійними ресурсами.

Перше заняття спрямоване на формування базового усвідомлення власного емоційного стану, виявлення джерел професійного стресу та первинне структурування індивідуальної ресурсності. У межах заняття учасниці знайомляться з теоретичними аспектами емоційного вигорання, його структурою та основними компонентами, включно з емоційним виснаженням, деперсоналізацією та редукцією професійних досягнень. Окремо розглядаються специфічні особливості переживання стресу жінками-керівницями, зокрема поєднання професійних і соціальних ролей та високий рівень хронічної відповідальності.

Практична частина заняття спрямована на діагностику ресурсного стану та усвідомлення балансу життєвих сфер. Учасниці виконують вправу «Колесо життєвих ресурсів», у якій оцінюють основні сфери життя за рівнем задоволеності та визначають зони дефіциту. Далі виконується вправа

«Джерела підтримки», яка дозволяє структурувати внутрішні та зовнішні ресурси та сформувати індивідуальну карту підтримки.

Завершується заняття практикою саморегуляції «Ресурсна пауза», що включає дихальні техніки, тілесне усвідомлення та елементи візуалізації, а також рефлексією щодо поточного стану та індивідуальних ресурсів відновлення.

Друге заняття спрямоване на розвиток позитивної професійної ідентичності та подолання тенденцій до самознецінення, які є одним із факторів емоційного виснаження. Теоретичний блок присвячений феномену професійної самооцінки, проявам синдрому самозванця, перфекціонізму та внутрішньої критики, а також їх впливу на управлінську поведінку та прийняття рішень.

У практичній частині учасниці актуалізують власний професійний досвід через вправу «Мої професійні досягнення», де аналізують успішні кейси управлінської діяльності та визначають компетенції, які забезпечили результат. Далі використовується вправа «Позитивне віддзеркалення», у межах якої учасниці отримують зворотний зв'язок від групи щодо своїх сильних сторін і лідерських якостей.

Окрему увагу приділено роботі з внутрішнім критиком та формуванню альтернативних підтримувальних когнітивних установок. Завершується заняття рефлексією щодо власної професійної сили та змін у самооцінці.

Третє заняття спрямоване на розвиток емоційної компетентності та навичок ефективної міжособистісної взаємодії в управлінському контексті. У теоретичній частині розглядаються основи трансформаційного та емоційного

лідерства, роль емоцій у командній динаміці, а також поняття психологічної безпеки як ключового чинника ефективності команди.

Практичний блок включає опрацювання складних управлінських ситуацій у вправі «Складна розмова», де учасниці тренують навички визначення емоцій сторін, формування конструктивної комунікації та використання «Я-повідомлень». Далі виконується вправа «Емпатійний діалог», спрямована на розвиток активного слухання та підтримувальної взаємодії без оцінювання та порад.

Окремо аналізуються комунікаційні тригери, які провокують емоційні реакції у професійному спілкуванні, та способи їх усвідомленого регулювання. Завершується заняття рефлексією щодо власного стилю комунікації.

Четверте заняття спрямоване на формування навичок управління навантаженням, делегування та підтримки психологічної стійкості в умовах високої відповідальності. Теоретичний блок охоплює питання хронічного перевантаження, гіпервідповідальності, психологічних меж та ролі делегування як інструменту профілактики вигорання.

У практичній частині учасниці виконують вправу «Карта делегування», у межах якої аналізують власні управлінські функції та визначають завдання, які можуть бути делеговані або оптимізовані. Далі формується індивідуальна «Стратегія психологічної стійкості», що включає аналіз тригерів стресу, ознак виснаження, ресурсів відновлення та підтримуючого середовища.

Завершальним елементом є візуалізаційна практика «Безпечне майбутнє», спрямована на формування образу ресурсного професійного

функціонування, після чого відбувається підсумкова рефлексія всієї програми.

Очікується, що реалізація програми сприятиме зниженню рівня емоційного вигорання у жінок-керівниць, підвищенню їхньої психологічної стійкості, розвитку емоційної компетентності та професійної самооцінки. Додатково очікується покращення якості управлінської комунікації, формування більш адаптивного стилю лідерства та позитивний вплив на психологічний клімат у командах.

Психоедукаційна тренінгова програма для жінок-керівниць

«Психологічна стійкість та підтримка лідерської ефективності»

Тренінгове заняття № 1: Емоційне вигорання та психологічні ресурси

Мета заняття: Підвищення усвідомлення власного емоційного стану, визначення джерел професійного стресу та формування навичок підтримки психологічних ресурсів.

Очікувані результати. Після заняття учасниці:

- розуміють основні прояви емоційного вигорання;
- визначають власні ресурси та фактори виснаження;
- усвідомлюють зв'язок між професійним навантаженням і емоційним станом;
- опановують базові техніки саморегуляції.

Структура заняття:

1. Вступ та знайомство (20 хв). Обговорення:

- особливості професійного навантаження жінок-керівниць;
- поєднання управлінських, сімейних та емоційних ролей;
- ознаки психологічного виснаження.

Міні-вправа «Очікування та ресурс». Учасниці відповідають: з яким станом я прийшла; що хочу отримати від програми; що зараз підтримує мене найбільше.

2. Міні-лекція «Емоційне вигорання у жінок-керівниць» (20 хв).

Теми:

- синдром емоційного вигорання;
- емоційне виснаження;
- деперсоналізація;
- редукція професійних досягнень;
- гендерні особливості переживання стресу;
- роль хронічної відповідальності та емоційного навантаження.

3. Вправа «Колесо життєвих ресурсів» (30 хв)

Мета: Усвідомлення балансу між різними сферами життя.

Хід вправи: Учасницям пропонується схема колеса, поділена на сектори:

- робота;
- здоров'я;
- емоційний стан;
- сім'я;
- відпочинок;
- самореалізація;
- соціальна підтримка;
- особистий розвиток.

Кожна сфера оцінюється від 1 до 10.

Обговорення: Які сфери найбільш виснажені? Де є дефіцит ресурсів? Які сфери потребують уваги вже зараз?

4. Вправа «Джерела підтримки» (30 хв)

Мета: Визначення внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Хід вправи. Учасниці створюють дві групи ресурсів:

Внутрішні:	Зовнішні:
• особисті якості; • життєвий досвід; • цінності; • навички подолання труднощів.	• близькі люди; • команда; • професійне середовище; • хобі; • простори відновлення.

Після цього формується «карта підтримки».

Обговорення: Які ресурси використовуються недостатньо? Чому жінки-керівниці часто ігнорують власні потреби?

5. Практика саморегуляції «Ресурсна пауза» (20 хв). Техніки:

- дихальна практика;
- сканування тіла;
- коротка техніка стабілізації емоційного стану;
- візуалізація безпечного простору.

6. Підсумкова рефлексія (15 хв). Питання: Що я усвідомила про свій стан? Який ресурс хочу підтримувати найбільше? Що я готова змінити вже зараз?

Тренінгове заняття № 2: Підтримка професійної самооцінки

Мета заняття: Формування позитивної професійної ідентичності та подолання самознецінення.

Очікувані результати. Учасниці: усвідомлюють власні професійні сильні сторони; знижують рівень самокритики; зміцнюють професійну впевненість; формують реалістичне ставлення до помилок.

Структура заняття

1. Міні-лекція «Професійна самооцінка жінки-керівниці» (25 хв). Теми:

- синдром самозванця;
- самознецінення;
- перфекціонізм;
- страх помилки;
- вплив професійної самооцінки на стиль управління.

2. Вправа «Мої професійні досягнення» (30 хв)

Мета: Актуалізація позитивного професійного досвіду.

Хід вправи: Учасниці створюють список: професійних успіхів; складних ситуацій, які вдалося подолати; управлінських рішень, якими вони пишаються.

Далі аналізують, які якості допомогли; які компетенції проявилися; що це говорить про них як про керівниць.

3. Вправа «Позитивне віддзеркалення» (30 хв)

Мета: Посилення позитивного професійного образу через груповий зворотний зв'язок.

Хід вправи: Кожна учасниця отримує від групи відповіді: Яку сильну сторону я бачу в тобі? У чому проявляється твоє лідерство? Яка твоя управлінська цінність?

4. Вправа «Внутрішній критик і внутрішня підтримка» (20 хв)

Мета: Усвідомлення механізмів самокритики.

Хід вправи: Учасниці записують типові фрази внутрішнього критика: «Я недостатньо хороша», «Я не впораюсь», «Я повинна все контролювати». Після цього формують альтернативні підтримувальні твердження.

5. Підсумкова рефлексія (15 хв). Питання: Що нового я побачила у собі? Які установки хочу змінити? Яка моя професійна сила?

Тренінгове заняття № 3: Комунікація та емоційне лідерство

Мета заняття: Розвиток навичок емпатійної комунікації та підтримувального лідерства.

Очікувані результати. Учасниці:

- розвивають навички активного слухання;
- вчаться конструктивно вести складні розмови;
- усвідомлюють роль емоцій у командній взаємодії;
- формують навички психологічно безпечної комунікації.

Структура заняття

1. Міні-лекція «Емоційне лідерство» (20 хв). Теми:

- трансформаційне лідерство;
- емоційна компетентність;
- психологічна безпека;
- довіра у команді.

2. Вправа «Складна розмова» (30 хв)

Мета: Навчитися конструктивно реагувати у конфліктних ситуаціях.

Кейс-ситуації:

- співробітник емоційно виснажений;
- конфлікт у команді;
- опір змінам;
- низька мотивація працівника.

Завдання. Учасниці: визначають емоції сторін; формують підтримувальну комунікацію; тренують «Я-повідомлення».

3. Вправа «Емпатійний діалог» (30 хв)

Мета: Розвиток навичок активного слухання.

Правила: не оцінювати; не давати порад; уточнювати; відображати емоції.

4. Вправа «Комунікаційні тригери» (20 хв)

Мета: Усвідомлення власних емоційних реакцій у спілкуванні. Аналіз: які фрази викликають напруження; що провокує захисну реакцію; як реагувати більш усвідомлено.

5. Рефлексія (15 хв):

- Які мої типові реакції у складних або конфліктних ситуаціях я помітила, і наскільки вони є ефективними?
- Який конкретний навик емпатійної або підтримувальної комунікації я почну розвивати вже найближчим часом?

Тренінгове заняття № 4: Баланс ресурсів і відповідальності

Мета заняття: Формування навичок делегування, психологічної стійкості та профілактики виснаження.

Очікувані результати. Учасниці: усвідомлюють власні межі; вчаться делегувати; формують індивідуальну стратегію підтримки ресурсів; підвищують психологічну стійкість.

Структура заняття

1. Міні-лекція «Психологічна стійкість керівниці» (25 хв). Теми:

- хронічне перевантаження;
- контроль і гіпервідповідальність;
- важливість делегування;
- психологічні межі;
- профілактика виснаження.

2. Вправа «Карта делегування» (40 хв)

Мета: Зниження перевантаження через аналіз управлінських функцій.

Хід вправи. Учасниці розподіляють завдання: що потрібно залишити за собою; що можна делегувати; що можна оптимізувати.

3. Вправа «Моя стратегія психологічної стійкості» (45 хв)

Мета: Формування індивідуального плану підтримки ресурсів.

Структура плану

- мої тригери стресу;
- ранні ознаки виснаження;
- ресурси відновлення;
- підтримувальні люди;
- дії у кризовому стані;
- способи збереження балансу.

4. Практика «Безпечне майбутнє» (20 хв). Візуалізаційна техніка:

- образ себе у ресурсному стані;
- професійна стабільність;
- внутрішня опора;
- баланс між ефективністю та турботою про себе.

5. Завершення програми та фінальна рефлексія (20 хв). Питання: Що стало для мене найціннішим? Які зміни я хочу впровадити? Який ресурс я беру із собою?

6. Наприкінці кожна учасниця формулює для себе коротку фразу-підтримку або професійний принцип, який хоче взяти із собою після завершення програми. Наприклад: «Я можу бути ефективною без постійного виснаження»; «Підтримка себе — частина сильного лідерства»; «Контроль не дорівнює відповідальності».

Фінальне практичне домашнє завдання – «Мій персональний план психологічної стійкості та лідерської підтримки»

Мета: Інтегрувати знання та навички, отримані під час програми, у практичний інструмент, який учасниці зможуть використовувати у щоденній управлінській діяльності.

Формат: Індивідуальна робота з подальшим коротким обговоренням у парах або мінігрупах.

Структура завдання. Учасниці створюють власний «План психологічної стійкості керівниці», який включає 5 блоків:

1. Мої сигнали виснаження (зазначити свої ранні ознаки стресу та перевантаження; поведінкові реакції у стані виснаження; ситуації, які найчастіше провокують емоційне напруження).

2. Моя ресурсна система (необхідно прописати ресурси, які реально допомагають відновлюватися; людей і середовища підтримки; дії, які повертають відчуття стабільності та контролю).

3. Мої професійні опори (учасниця формулює свої сильні сторони як керівниці; цінності, на які спирається у роботі; управлінські якості, які хоче розвивати далі).

4. Моя стратегія підтримувального лідерства (потрібно визначити, як учасниця хоче комунікувати з командою; які навички емоційного лідерства буде практикувати; які зміни готова впровадити у взаємодії з командою вже найближчим часом).

5. План дій на 30 днів (учасниця прописує 3 конкретні дії для підтримки власного ресурсу; 2 зміни у стилі комунікації; 1 нову звичку для профілактики вигорання).

Висновки до розділу III

У межах емпіричного дослідження встановлено системний зв'язок між компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства керівників. Виявлено підвищений рівень емоційного вигорання у вибірці, насамперед за рахунок емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень. Це супроводжується зниженням трансформаційного стилю

лідерства та зростанням частоти транзакційних і пасивно-уникаючих управлінських стратегій.

Кореляційний і регресійний аналіз підтвердили, що емоційне виснаження є ключовим предиктором змін управлінської поведінки: воно негативно пов'язане з трансформаційним лідерством і позитивно — з транзакційним та пасивно-уникаючим стилями. Деперсоналізація та редукція професійних досягнень також пов'язані з деформацією лідерської взаємодії, зниженням залученості та ефективності управління.

Аналіз контрольних змінних показав, що професійний стаж частково знижує негативний вплив вигорання, тоді як рівень управлінської ієрархії та гендерні особливості модифікують прояви стилів лідерства: більш досвідчені керівники частіше демонструють трансформаційні підходи, а чоловіки та жінки мають відмінні патерни реагування на професійний стрес.

Отримані результати підтвердили гіпотезу дослідження про те, що зростання емоційного вигорання призводить до переходу від активного, трансформаційного лідерства до більш формалізованих і пасивних стилів управління.

На основі результатів дослідження розроблено дві психоедукаційні тренінгові програми для керівників. Програма для чоловіків спрямована на розвиток емоційної усвідомленості та гнучкості лідерства, а для жінок – на зміцнення психологічної стійкості, професійної самооцінки та профілактику емоційного виснаження. Обидві програми мають превентивно-розвивальний характер і орієнтовані на підвищення емоційної компетентності, психологічної стійкості та адаптивності стилів лідерства.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретичне та емпіричне дослідження впливу емоційного вигорання на стилі лідерства керівників. Проведений теоретичний аналіз засвідчив, що емоційне вигорання є складним багатокомпонентним феноменом, який формується внаслідок тривалого професійного стресу та проявляється через емоційне виснаження, деперсоналізацію (цинізм) і редукцію особистих досягнень. Найбільш відповідною для дослідження професійного вигорання керівників визначено трикомпонентну модель К. Маслач, яка дозволяє диференційовано аналізувати психологічні механізми виснаження та їх вплив на управлінську поведінку.

У роботі встановлено, що найбільш релевантною для аналізу змін управлінської поведінки в умовах професійного стресу є трансформаційно-транзакційна модель лідерства Б. Басса та Б. Аволіо. Теоретичний аналіз показав, що емоційне вигорання пов'язане зі зниженням емоційної залученості керівника, послабленням емпатійної взаємодії з командою та переходом до більш формалізованих або пасивно-уникаючих стилів управління.

Емпіричне дослідження проводилося на вибірці 70 керівників різного рівня управлінської ієрархії. Для дослідження використовувалися методики Maslach Burnout Inventory (MBI), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) та авторська анкета. Статистична обробка результатів здійснювалася у програмному середовищі Jamovi із застосуванням описової статистики, кореляційного аналізу Пірсона та множинного регресійного аналізу з урахуванням контрольних змінних.

Результати дослідження засвідчили підвищений рівень емоційного вигорання у вибірці керівників, насамперед емоційного виснаження. Встановлено, що зростання показників емоційного вигорання пов'язане зі зниженням трансформаційного стилю лідерства та посиленням транзакційних і пасивно-уникаючих форм управлінської поведінки. Найбільш виражений негативний вплив на стиль лідерства мало емоційне виснаження, яке виступило найсильнішим предиктором змін управлінської поведінки.

Кореляційний аналіз Пірсона підтвердив наявність статистично значущих взаємозв'язків між усіма компонентами емоційного вигорання та стилями лідерства.

Регресійний аналіз показав, що емоційне виснаження та деперсоналізація статистично значуще прогнозують зниження трансформаційного лідерства та посилення пасивно-уникаючих тенденцій. Отримані результати підтвердили висунуту гіпотезу про системний вплив емоційного вигорання на трансформацію управлінської поведінки керівників.

Додатково встановлено модифікуючий вплив контрольних змінних. Керівники з більшим професійним стажем демонстрували нижчий рівень емоційного виснаження та вищу схильність до трансформаційного стилю лідерства.

Гендерний аналіз показав, що жінки-керівниці частіше використовують підтримувальні та трансформаційні практики взаємодії з командою, однак характеризуються вищою емоційною залученістю та ризиком виснаження, тоді як чоловіки-керівники частіше орієнтуються на транзакційний стиль та контрольньо-орієнтовані моделі управління.

На основі отриманих результатів було розроблено дві психоедукаційні тренінгові програми профілактики емоційного вигорання для керівників із урахуванням гендерних особливостей.

Програма для чоловіків-керівників спрямована на розвиток емоційної усвідомленості, саморегуляції та гнучкості стилів лідерства, тоді як програма для жінок-керівниць орієнтована на підтримку психологічної стійкості, професійної самооцінки та профілактику хронічного перевантаження.

Обидві програми мають комплексний психоедукаційний і профілактичний характер та можуть бути використані у системах корпоративного навчання, програмах підтримки персоналу й підготовці управлінців.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для профілактики емоційного вигорання керівників, підвищення ефективності управлінської діяльності та формування більш адаптивних і психологічно безпечних стилів лідерства в сучасних організаційних умовах.

Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні лонгітюдних досліджень причинно-наслідкових зв'язків між емоційним вигоранням і стилями лідерства, розширенні вибірки, залученні оцінок підлеглих, а також емпіричній перевірці ефективності розроблених психоедукаційних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шевчук, В.В. (2020). Сучасні підходи до визначення категорії «емоційне вигорання». *Габітус*, 17, 141-145.
2. Maslach, C. (1981). *Burnout: A social psychological analysis*. London: London House.
3. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout// *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113.
4. Гоулман, Д., & Бояціс, Р., & Маккі, Е. (2019). *Емоційний інтелект у лідерстві*. Київ: Наш Формат.
5. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement// *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
6. World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": *International Classification of Diseases*.
7. Карамушка, Л. М., & Гнускіна, Г. В. (2018). *Психологія професійного вигорання підприємців: монографія*. Київ: Логос.
8. Олійник, М. (2021). *Дослідження синдрому вигорання. КППТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні*. Львів: Український інститут когнітивно-поведінкової терапії.
9. Павлюк, М. М., & Журавська, Д. С., & Клімишина, Н. (2018). Психологічні чинники емоційного вигорання у професійній діяльності. *Актуальні проблеми психології. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості*, 18(11), 226-244.
10. Головаха, Є. І., & Паніна, Н. В. (2019). Психологічні аспекти професійного вигорання керівників в умовах організаційного стресу. *Вісник психології*, 3(87), 42–48.

11. Савчук, В. О., & Дунаєвська, Т. О., & Поленкова, М. В. (2025). Психологія лідера та командоутворення. Гуманітарний форум, 3(2), 67–76. [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-GF](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-GF)
12. Шевченко, Н. В. (2020). Професійне вигорання керівників: фактори ризику та шляхи профілактики. Актуальні проблеми психології, 15(2), 122–128.
13. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2013). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
14. Білецька, А., & Палєєва, М. (2023). Соціально-психологічні особливості професійного вигорання офісних працівників. Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія, (4(60), 5-9.
15. Трейсі, Б. (2024) Як керують найкращі. Київ: КСД.
16. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.
17. Lewin, K., & Martin Gold (Ed.). (1999). *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader*. Washington, DC: American Psychological Association.
18. Judge, T. A., & Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
19. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
20. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). New York: Pearson.
21. Ferrazzi, K. (2020). *Leading Without Authority*. London: Penguin Books.
22. Schein, P., & Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
23. Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial Modern Classics.

24. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
25. Гоулман, Д. (2021). Емоційний інтелект у бізнесі. Київ: Віват.
26. Адізес І. (2018). Управління змінами. Київ: BookChef.
27. Лалу, Ф. (2017). Компанії майбутнього. Київ: КСД.
28. Scharmer, O. (2016). Theory U: Leading from the Future as It Emerges. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
29. Максименко, С. Д., Соловієнко, В. О. (2015). Психологія управління: Київ: ТОВ "Центр учбової літератури".
30. Карамушка, Л. М., & Креденцер, О. В., & Терещенко, К. В., & Лагодзінська, В. І., & Івкін, В. М., & Ковальчук, О. С. (2023). Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.
31. Карамушка, Л. М. (2024). Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько української війни. Вчені записки Університету «КРОК», (2(74), 250–264.
32. Judge, T. A., Bono, E. J., Ilies, R., & Gerhardt, W. M. (2002). Personality and leadership. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765–780.
33. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
34. De Beer, L.T., van der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H., & Schaufeli, W.B. (2024). Maslach Burnout Inventory – General Survey: A Systematic Review and Meta-Analysis of Measurement Properties. *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication.

35. Lindberg, C. (2022). Leadership Styles: the Classics: Autocratic, Democratic, and Laissez-Faire Leadership. Independently Published.
36. Dumdum, U. R., & Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2, 35–66.
37. Kristensen, T., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207.
38. Demerouti, E., Mostert K., & Bakker A. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (3), 209–222.
39. Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2019). Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual. KU Leuven, Belgium: Internal report.
40. Bass, B.; Avolio, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual (Third ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
41. Галецька, І. (2007). Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним рівнем самоактуалізації. *Актуальні проблеми психології* 5 (6), 89-95.
42. Кононець, М. О. (2013). Підготовка практичних психологів до консультування підприємців з проблеми реалізації професійної етики. *Вісник післядипломної освіти*, 9(2), 169-176.
43. Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції «Війна, мир, людина: сучасний погляд та переосмислення». Київський журнал сучасної психології і психотерапії: Спеціальний випуск.
44. Зайчикова Т. В. (2015). Взаємозв'язок між синдромом «емоційного вигорання» та особистісними факторами. *Актуальні проблеми психології*, 26 (2), 107–114.

45. Брецько, І.І. (2010). Психоемоційне вигорання особистості: теоретико-методологічні аспекти. Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 16, 70-79.
46. Олійник, М. (2021). Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Львів: Український інститут когнітивно-поведінкової терапії.
47. Леженіна, Л. М. (2008). Методи дослідження емоційного вигорання. Наука і освіта, 8–9, 37–49.
48. Льошенко, О., Кондратьєва, В. (2021). Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». Вісник Львівського університету, 10, 105–112.
49. Rupert, P. A., Miller, A. O., & Dorociak, K. E. (2015). Preventing burnout: What does the research tell us? *Professional Psychology: Research and Practice*, 46(3), 168–174.
50. Cooper, C. (2011). *New Directions in Organizational Psychology and Behavioral Medicine*. London: Routledge.