

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА ПСИХОТЕРАПІЇ**

**Кафедра клінічної психології**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

**Психологічні особливості лідера та співробітників у бані- світі**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу групи ПМ - 202  
спеціальності 053 Психологія  
освітньо-професійна програма Клінічна  
психологія

Москаленко Вікторія Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Науковий керівник:**

к.психол.н., доц.  
(наукова ступінь, вчене звання)

Слободянюк Ігор Антонович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Робота рекомендована до захисту  
рішенням кафедри клінічної психології

Протокол № \_\_\_\_ від «\_\_\_\_» червня 2022р.

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ д.психол.н.,с.н.с. Лисенко Ірина Павлівна  
підпис (наукова ступінь, вчене звання ,прізвище, ім'я, по батькові)

**Київ – 2022**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА	8
1.1 Лідерство: соціально-психологічні аспекти в умовах ВАНІ світу	8
1.2. Психологічні аспекти лідерської діяльності	14
1.3. Гомоморфна модель формування лідерства в умовах сьогодення	21
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ	26
2.1 Огляд методик дослідження	26
2.2 Опис вибірки	27
2.3 Аналізу надійності обраних методик	29
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3 Емпіричне дослідження	36
3.1. Кореляційні зв'язки між шкалами обраних методик та результатами збору анкетних даних на всій вибірці	36
3.2. Особливості лідерів команд та взаємозв'язки особливостей лідерів з усередненими показниками в їхніх командах	68
3.3. Моделі множинної лінійної регресії для шкал РАЕІ за допомогою шкал обраних методик дослідження	70
3.4.Пропозиції щодо вдосконалення командоутворення в умовах ВАНІ світу	74
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	86

## ВСТУП

У сучасному світі все змінюється, змінюються потреби та вимоги клієнтів, змінюється загальна ситуація в світі, на ринках, і все, що вважалося колись стабільним, перестає бути реальністю. Отже, під час війни та після - всім без винятку управлінцям будь-якого рівня необхідно впроваджувати зміни, реальність доводить, що настав час для трансформування світу, людини в ньому та компаній.

Ефективність підприємства або проекту - одна з найбільш обговорюваних на сьогоднішній день проблем у менеджменті, соціології праці, соціальній та організаційній психології. У зв'язку з цим особливого значення набуває розуміння психологічних особливостей лідерів або тимлідів та співробітників в умовах командної взаємодії. Вищезазначене є підґрунтям та важливий інструментарієм управління підприємства взагалі та відділів зокрема, без якого неможливо ні стратегічне підвищення якості функціонування підприємства, ні впровадження інновацій, ні технологічний розвиток та відбудова країни. З цієї точки зору ефективність організації та виконання проектів безпосередньо залежить від налагодженої взаємодії кожного первісного структурного підрозділу, занятого виконання тієї або іншої цільової функції, яка виконується саме людиною.

Очевидно, що наша соціальна, політична, культурна і, перш за все, технологічна реальність зараз зовсім інша. Більше того, світ відрізняється від «пандемічного» року. Напередодні вторгнення РФ в Україну з'явився новий термін для опису сучасного світу: це світ BANI, який є акронімом англійської аббревіатура таких слів: крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий або обмежений. Світ BANI змінив всім нам відомий світ VUCA.

Отже, світ крихкий: те, що сталося в один день, не обов'язково буде дійсним і в наступний, і одна дрібниця може мати величезні наслідки. Згадати початок пандемії, війни та зміни правил та обмежень, які призвели

вони. Або будь-яка діяльність пов'язана з міжкомандною співпрацею, де правила змінилися за одну ніч. Тобто актуалізується питання керування командою (особливо процесом комунікації) в умовах, що постійно змінюються.

Світ тривожний: переважна інформація, яку ми чуємо щодня (найчастіше песимістична), посилює відчуття смутку, тривоги та депресії. Тобто керівник може зіткнутися з проблемою допомоги своїм співробітникам, коли вони відчують вищезазначене. Тому що лідер відіграє величезну роль у тому, щоб команда підтримувала здоровий рівень психічного благополуччя та відчуття безпеки.

Світ нелінійний: неможливо оцінити наперед наслідки, які ми не в змозі передбачити. Яскравим прикладом є пандемія, коли ніхто не спрогнозував масштаби COVID-19 та її вплив на бізнес і кожного з нас. Плануючи зміни у своїй роботі, обов'язково необхідно враховувати їх наслідки та вплив на діяльність команди.

Світ незрозумілий: непередбачувані наслідки призводять до відчуття відсутності сенсу та логіки. Ми не розуміємо, що відбувається навколо нас. Навіть якщо у нас є інформація та дані, це не обов'язково означає, що ми знайдемо відповіді на свої запитання. Справжній лідер також використовує свою інтуїцію, але навіть це не гарантує, що його рішення будуть на 100% точними.

Зазначимо, що останні роки спостерігається зростання дослідницького інтересу до феномену лідерства в поєднанні з теоріями: прихильності, самоефективності та прийняття рішень з захопленням роботою, благополуччям а, отже, зростає кількість досліджень, присвячених теоріям командного лідерства та командної взаємодії [1,3,7,11, 17,21,33,51,62]. Але дані дослідження проводилися зарубіжними дослідниками, а не українськими.

Щодо механізмів, що пов'язують лідерство, тип прихильності та самоєфективність висвітлені результатами роботи, у кількох дослідженнях, які вивчалися [4,8,11,15,27,34].

Незважаючи на наявну літературу, жодне дослідження емпірично не підтвердили запропоновану нами в роботі структуру, що зв'язує та органічно поєднує в собі : тип прихильності (тривожний, уникаючий і безпечний), тип самого лідерства, захоплення роботою та рівені благополуччя і самоєфективності в поєднанні з ефективністю прийнятих рішень.

По-третє, теорія прихильності як провідна теоретична основа, створена для дослідження індивідуальних відмінностей у близьких відносинах та лідерстві [20,24,25, 35], може бути основою для налагодження відносин між лідером, можливим послідовником та командою.

**Об'єктом** дослідження є лідерство як психологічний феномен.

**Предметом** є психологічні особливості лідера та співробітників в умовах ВАНІ- світу.

**Метою курсової роботи** є узагальнення теоретичного та практичного досвіду вивчення психологічних особливостей лідера та співробітників в умовах ВАНІ -світу.

Основна гіпотеза полягала в тому, що певні психологічні особистісні характеристики лідера команди та його тип лідерства впливають на ступінь захопленості роботою, на рівень самоєфективності, прийняття рішень та благополуччя членів команди та рівень тривожності співробітників.

**Завдання дослідження:**

- охарактеризувати феномен лідерства та показати значення лідерства в контексті ВАНІ-світу.

- розробити гомоморфну модель формування лідерства на основі психологічних особливостей лідера та співробітників команди.

- проаналізувати феномен лідерства з позиції психологічних особливостей лідера та співробітників команди.

- Провести загальне емпіричне дослідження психологічних особливостей лідера та співробітників у контексті ВАНІ- світу.

- Розробити напрями підвищення рівня благополуччя, самоефективності та ефективності прийняття управлінських рішень, а також шляхи зниження рівня тривожності задля синергічного ефекту командної взаємодії.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: теоретичною основою нашої роботи послужили моделі особистісного типу прихильності, представлені в теоріях Боулбі (1982), а також Дж. Мейера та Н. Аллен (1993), соціально-когнітивна теорія самоефективності особистості А. Бандури (2000), комплексний підхід (Ананьєв Б.Г.,1977), принцип детермінізму (Рубінштейн С.Л., 1940), принцип розвитку (Рубінштейн С.Л., 1940), особистісний принцип (Ананьєв Би. Р., 1977; Рубінштейн С. Л., 1940).[3,8,10,16,23, 35, 59].

Для досягнення мети та перевірки гіпотези використовувалися такі методи:

1. Загальнонауковий метод: теоретичний аналіз науково-методичної літератури на тему: « Психологічні особливості лідерства».

2. Емпіричний метод:

1. Психодіагностичний метод, який реалізовувався у наступних методиках:

- Опитувальник близькості стосунків,
- Утрехтська шкала захопленості роботою (Utrecht Work Engagement Scale, UWES) розроблена У. Шауфелі (2002).
- Тест на рівень психологічного благополуччя К.Ріфф.
- Мельбурський опитувальник прийняття рішень.
- Тип лідерства (тест І.Адізеса).
- Тест-опитувальник самоефективності (2003)
- Методика "Q –сортування та авторська анкета

2. Кореляційний аналіз, перевірка гіпотез про середні. Описові статистики та перевірка розподілу на нормальність і однофакторний дисперсійний аналіз (критерій Крускала-Волліса), при порівнянні 4 груп (по типу прихильності). Методи математичної та статистичної обробки: проводився за допомогою програми Jamovi.

Експериментальна база дослідження представлена 83 людьми з яких 14 лідерів, дослідження було проведено на дванадцяти комерційних організаціях різних форм власності, які представлені дев'ятьма галузями народного господарства України.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА

#### 1.1 Лідерство: соціально-психологічні та організаційні аспекти в умовах ВАНІ світу

Феномен лідерство було вивчено і пов'язано з багатьма аспектами організаційного розвитку та ефективністю. Типи лідерства з'являлись паралельно з розвитком науки про управління. Підходи до лідерства та самі теорії лідерства більш детально представлено в роботі в Додатку А.

Багаточисленні дослідники вивчали взаємозв'язок лідерських якостей та довірою між послідовниками та лідерами [ 4,14,17]. Є дослідження, що висвітлюють опосередкований зв'язок між лідерством і довірою, засновані на пізнанні [7,18]. Хьюз і Авей (2009) знайшли важливі співставлення між лідерством, а саме: довіра, задоволення роботою, емоційна прихильність до організації та ідентифікація. Їх дослідження також виявило що «лідери, які, як вважають, використовують більше гумору, мають більш високий рейтинг»[53]. Друге дослідження показало позитивну кореляцію між довірою членів команд та їх лідером, демонструючи трансформаційний стиль лідерства, як згідно з транзакційним або консультативним (Gillespie & Mann, 2004)[15,54]. В своїй дисертації Ван (2011) виявив зв'язок між лідером і дослідженням сприйняття лідера, «що проявляє більш активну поведінку, спрямовану на пошук зворотного зв'язку», що приводить до висновку - дослідники мали більше довіри, ідентифікації та задоволення. В іншій дисертації Карсон (2011) відтворені результати, що зв'язують наступне - трансформаційне лідерство створюється послідовниками як довіра, так і ефективність лідера[44,60,].

Вибірка інших досліджень виявляє набагато більше аспектів покращення організаційної продуктивності, пов'язаної з лідерством. В свою

чергу, лідерство також пов'язують з розширенням обміну знаннями між співробітниками (Carmeli, Atwater, & Levi, 2010), з творчістю в навчальному середовищі та на робочому місці (Hetland, Skogstad, Hetland, & Mikkelsen, 2011), клімату інновацій (Tafvelin, Armelius, & Westerberg, 2011) і позитивним впливом на моральну ідентичність досліджуваних, яка визначається як «ступінь, в якій людина ідентифікує себе як моральну людину» (Zhu, Riggio, Avolio, & Sosik, 2011.). Спітонгсрунг (2011) опосередковано зв'язує лідерство з бажанням послідовників залишитися працювати на підприємстві, в той же час «безпосередньо сильну надрольову поведінку співробітників». Kaslow, Falender і Grus (2012) стверджують, що область професійної психології потребує у керівництва необхідність збільшення або переходу від більш транзакційного стилю керівництва до трансформаційного стилю, що допомагає отримати необхідні зміни, що називається трансформаційним лідерством «стилем, пов'язаним з ефективними змінами [5,9,10,14,19,26].

Врешті решт, інше дослідження показує, що коли лідери розуміють свій тип лідерство, вони більш ефективні, а їх дослідники більш задоволені (Tekleab, Sims, 2008 p.) [30,31].

*Стиль прихильності та лідерство.* Деякі ранні дослідники пов'язували теорію прихильності з лідерством. З 1990 р. і особливо останні 15 років ряд вчених почали зв'язувати теорію прихильності з дослідженнями лідерства в цілому і з трансформаційним лідерством зокрема. Бреснахан і Митрофф (2007) стверджують, що теорія прихильності повинна бути пов'язана з вивченням лідерства і їх поєднання може «укріпити теорію лідерства в цілому». Дійсно, дослідження останніх років, пов'язують теорію прихильності з теорією лідерства, Maysless (2010) стверджує, що «теорія прихильності була успішно використана. А саме, процеси лідерства та відношення «лідер-послідовник» Аналізуючи дослідження теорій лідерства і прихильності, автори фокусуються на прихильності між харизматичними лідерами і

послідовниками під час кризи (Averbach, 1995). Mayselless і Popper (2007) вони розділяють цю ідею, стверджуючи, що під час кризи лідери, особливо харизматичні лідери функціонують як надійна опора в системі прихильності. Таулер (2005) провів дослідження, яке підтвердило позитивний зв'язок між стилем прихильності батьків і харизматичним лідерством у молодих людей у віці від 18 до 25 років. Це «відкриття передбачає, що є дорослі, у яких є надійні відносини зі своїми батьками, з більшою ймовірністю будуть демонструвати харизматичну лідерську поведінку» (Таулер, 2005) [12,13,23,37,40,42].

В теоретичному огляді моделей влади на робочому Кан і Крам (Kahn and Kram, 1994) зв'язують стилі прихильності у дорослих з трьома внутрішніми моделями: авторитет, який повинен діяти на робочому місці. Далі лідер може викликати послідовників бачити в них надійну опору в стресових ситуаціях та на роботі. Келлер і Качіоппе (2001) теоретизують зв'язок між стилями прихильності і відносинами лідера-послідовника. Вище зазначені науковці припускають, що очікування послідовників від своїх лідерів можуть бути пов'язані з трьома видами прихильності: дослідники, запропоновані Ainsworth et al. (1978): безпечний, тривожно-амбівалентний і уникаючий [2,6, 9,20].

Поппер і Мейзелес (2003) підтверджують, що відносини між лідером і дослідником аналогічно відносинам між батьками і дітьми: «Лідери, як і батьки, фігури, чия роль включає в себе керівництво, управління, відповідальність і роботу про іншу в меншій ступені сильні, що вони, і чия доля сильно залежить від них». Доказом між прихильністю і лідерством відображено в дослідженні, в якому ефективність підлітків в групі були обстежені в контексті класифікації прихильності (Englund, Levy, Nyson, & Sroufe, 2000). Виявили, що «підлітки, які були з надійним типом прихильності в молодшому віці, а також були більш активними, більш впевненими та демонстративними більші лідерські здібності». Поппер і Аміт

(2009) також приводять докази того, що теорія прихильності пов'язана з лідерством [3,27,38,44,46,63,].

В нашому дослідженні ми спробуємо поєднати вивчення впливу типу лідерства з типом прихильності, додавши такі компоненти як: самоефективність, рівень благополуччя, ефективність прийняття рішень та захопленість роботою. В свою чергу, акцентуючи увагу на типі прихильності та близькості стосунків.

Отже, зростання мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності означає, що представники бізнесу будь-якої галузі повинні шукати нові орієнтири та застосовувати інноваційні підходи до управління. В більшості випадків тільки тоді бізнес зможе гарантувати позитивні результати в умовах, що змінилися. Світ ВАНІ спонукає лідерів та підприємства знайти свій власний шлях. Одним з них є розвиток корпоративної психології, а саме: розуміти психологію особового складу підприємства, розвивати емпатійну поведінку та впроваджувати патопсихологічні методи діагностики для управлінців різних рівнів [69].

Також, постійно зростаюча кількість публікацій та літератури на тематику організаційної психології в контексті корпоративного управління та особливо патопсихологічних підходів до лідерства (Manfred Kets de Vries, 2014) спонукає до більш ґрунтовного вивчення даної тематики та всесвітньовідомих визнаних методології дослідження вищезазначених наукових компонентів. Також науковцями західних шкіл приділяється підвищена увага девіантним рисам лідерів різних рівнів управління [5].

В свої роботах Деніел Голдман зазначає, що досить одного «поганого» лідер, щоб знищити все підприємство і науковець використовує це як аргумент на користь необхідності проведення управлінських досліджень в контексті: етичних і морально дисфункціональних опцій лідерів [22].

Таким же чином індивідуальні риси характеру управлінського лідерства були визначені в роботах Клана, Джонса та Міллера, а саме: як

елементи Темної тріади впливають на поведінку лідерів в корпоративному секторі [28].

Оскільки останні два роки в світі, а особливо 2 місяці в Україні форма роботи та навчання поступово знімаються по всьому світу, ми лише можемо передбачити, якими наслідками це відобразиться на лідерстві. Термін "відповідальне керівництво" набуває більш глибокого значення, коли працівники та клієнти намагаються адаптуватися в нову форму господарювання.

Отже, в сучасному світі VANI лідерство набуло іншої форми: і керівництво, і організації, і стратегії. і саме лідерство. Досвід, догми та парадигми повинні переформатовуватися та адаптовуватися на випадок пошуку єдиного комплексу чи інструменту управління тобто стандарти поступаються місцем індивідуальності [43].

Недавнє дослідження, присвячене німецьким компаніям, висвітлює, що нарцисизм корелює із заробітною платою, в той час як макіавеллізм безпосередньо пов'язаний з керівною посадою і кар'єрним ростом. Ці асоціації не втратили своєї значущості навіть тоді, коли було враховано вплив демографії, терміну перебування на посаді, розміру організації і відпрацьованих годин. Одне вражаюче дослідження, яке тривало цілих п'ятнадцять років, виявило, що люди, котрі володіли психопатичними і нарциссическими характеристиками, з часом виявлялися на самому верху корпоративної ієрархії і ставали найбільш високооплачуваними топ-менеджерами [6].

Ці дані також підкріплюються іншими роботами, згідно з якими рівень клінічної психопатії в радах директорів в три рази перевищує середньостатистичний серед всього населення. Подібні результати узгоджуються і з більш ранніми уявленнями про психопатії серед бізнесменів. Справа в тому, що крім темної існує і світла сторона їх особистості. Одне з досліджень, які вивчали збіг позитивних і негативних

якостей, встановило, що власникам рис темної тріади зазвичай також властиві екстраверсія, цікавість, відкритість новим ідеям, враженням і почуттям власної гідності. Крім того, характеристики темної тріади підвищують рівень суперництва в організації, іноді навіть ціною співробітництва та альтруїзму. До того ж деякі дослідження довели, що тенденції до психопатії та макіавеллізм сприяють тактиці залякування і зваблювання, які лякають суперників і зачаровують керівництво [24].

Однак потрібно розуміти, що всі ці індивідуальні досягнення йдуть на шкоду колективу. У термінах еволюції якості темної тріади складають основу паразитизму. І чим більше забруднена і заражена навколишнє середовище (в корпоративному сенсі), тим легше процвітати паразитичним особистостям.

Основні характеристики пов'язані з відхиленими тенденціями особистості наведено в таблиці 1 (Додаток А).

Відомо, що Темна тріада складається з трьох рис особистості - Макіавеллізм, нарцисизм та психопатія - спільні риси. що вони "відображають тенденцію бути черствими, егоїстичними та зловмисними в міжособистісних стосунках» [25,29,34]. Вищезазначені риси виявилися привабливою систематикою для осмислення аберрантної особистості на роботі, і зараз є значні докази що кожен з них відіграє значну роль в організаційній поведінці.

Аберрантні тенденції особистості можна визначити як особливості особистості, які не обов'язково призводять до клінічно порушеного функціонування (наприклад розлади особистості), але це може вплинути на повсякденне функціонування (на роботі), що заслуговує подальшої уваги. Визначення аберрантної особистості має три етапи. По-перше, тенденції аберрантної особистості визначаються на субклінічному рівні, вказуючи на кількісні, а не якісну різницю між "нормальною" і умовно "ненормальною" особистістю [1,6].

По-друге, важливо зауважити, що відхилені тенденції особистості не визначаються виключно з точки зору можливих шкідливих наслідків, які вони можуть нанести підприємству. Зазначимо, що відхилення у особистості можуть також - принаймні за певних обставин або залежно від критеріїв, що будуть оцінюватися - призводити до позитивних наслідків наприклад, в ієрархічному контексті, пов'язаному з досягненнями в роботі.

Отже, для компаній, під час пандемії, локдаунів та війн, надзвичайно важливо наймати та розвивати більш ефективних менеджерів та лідерів, здатних рухати свою організацію вперед. Це вимагає виходу за рамки традиційних стратегій розвитку менеджменту та розвитку навичок, найбільш важливих для успіху.

## 1.2. Психологічні аспекти лідерської діяльності

Вплив теорії прихильності на організаційну науку зростає: за останні 5 років на цю тему було опубліковано більше статей, ніж за попередні 25 років разом узяті. Попередні дослідження та огляди в першу чергу зосереджувалися на стилях прихильності та їх зв'язку з результатами організації. Однак за останні 5 років вчені почали досліджувати нові напрямки в дослідженні прихильності, такі як ситуаційний вплив на стани прихильності, прихильність як модеруюча змінна та прихильність як динамічний процес у різних формах робочих відносин. Ці досягнення пропонують нові напрямки для дослідження організаційної поведінки, зокрема через призму поведінкової системи прихильності — вродженої психологічної системи, яка пояснює, чому і як люди шукають підтримки від інших. В нашій роботі ми спробуємо надати всеосяжну структуру для розуміння динаміки прихильності в команді і розглядаємо ключові висновки з дослідження теорії прихильності щодо діадичних відносин та відносин між

працівником і організацією, а саме: самоефективністю, рівнем благополуччя, захопленість роботою, типом лідерства та прийняттям рішення.

Bandura, 1977, Bandura, 1997 визначає очікування самоефективності як переконання людей щодо їхньої здатності виконувати певну діяльність, необхідну для досягнення конкретних цілей. Такі переконання створюються у відповідь на когнітивну інтеграцію сигналів про власні здібності. Найвпливовішим сигналом є особисті досягнення, тобто попередні успіхи та невдачі у відповідних сферах, так що минулі успіхи підвищують самоефективність, а минулі невдачі зменшують її. Справді, переконання в самоефективності мають вирішальне значення в академічній сфері, прогнозуючи рівень продуктивності краще, ніж показники здібностей (Hackett & Betz, 1995), а також пов'язані з академічною наполегливістю (Chemers et al., 2001, Lennon, 2010, Multon et al. , 1991) [26,36,49,55].

Здається, що самоефективність невід'ємно пов'язана зі стилями прихильності. Теоретично, «успіхи» та «невдачі» людини, сигналізуючи про страждання, можуть співпадати з тим, що Бандура називає особистими досягненнями, а отже, ці переживання є важливими для формування самоефективності. Крім того, значущість процесу прихильності в житті індивіда означає, що цей процес, ймовірно, буде проектуватися на очікування, що стосуються не міжособистісних сфер, включаючи сферу досягнень. Ейнсворт (1985) стверджує, що тип материнської чуйності, який веде до безпечної прихильності, також опосередковано впливає на дослідницьку поведінку і виховує у дитини почуття компетентності, яке, у свою чергу, може заохочувати активне та дослідницьке ставлення в цілому[27,48].

В дослідженнях автори припускають, що люди, з надійним типом прихильності, швидше за все, мають сильні переконання в самоефективності, враховуючи, що їхні міжособистісні історії загалом позитивні, таким чином підсилюючи відчуття ефективності їхніх зусиль. З іншого боку, тривожно-

амбівалентні люди, швидше за все, мають слабкі очікування щодо самоефективності, оскільки в їхніх міжособистісних історіях домінують почуття невдачі та безпорадності. Також люди, які уникають, виявляють сильні переконання в самоефективності, які не відрізнятимуться від переконань безпечних людей. Хоча їхні ранні міжособистісні історії характеризуються їх неприйняттям іншими, що повинно було призвести до дуже низьких очікувань щодо самоефективності, тим не менш, очікується, що їх оборонна позиція, відмова від слабкості (Mikulincer, 1998) та їх компульсивна самовпевненість сформує їх домінуючий, свідомий досвід таким чином, щоб затьмарити їхнє відчуття низької ефективності. Дослідження цих гіпотез з точки зору двох вимірів прихильності – уникнення та тривоги – призводить до припущення, що тривога прихильності буде обернено пов'язана з академічною самоефективністю, тоді як оцінка уникнення прихильності, як очікується, не буде суттєво корелювати з очікуваннями щодо самоефективності [28,41,64].

В свою чергу, причинно-наслідкова атрибуція довгий час вважалася критичною для розуміння пізнання людей про результати досягнень. Процес причинно-наслідкової атрибуції відбувається спонтанно після того, як людина отримує зворотний зв'язок, пов'язаний з досягненням, і тоді, як висновок, який він робить про причини цього зворотного зв'язку (Graham, 1991). Згідно з Weiner, 1979, Weiner, 1985, Weiner, 2010, атрибуції людей впливають на їхні подальші почуття, їхні очікування успіху в наступних завданнях та їхній фактичний успіх.

Важливо відміти, що філософія світу VANI та дослідження психологічних особливостей лідерів та співробітників в умовах що відбуваються дозволять визначити саме рівень толерантності до невизначеності це та сама навичка, яку потрібно сформувати у лідера та команди зараз.

Добудки науковців дають підстави свідчити, що прийняття рішень базується як на раціональному мисленні, так і на інтуїції. У минулому суспільствознавці відкидали використання інтуїції як ефективний підхід до прийняття рішень. Мінцберг (1994) виявив, що в багатьох випадках особи, які приймають рішення, здається, не використовують раціональний систематичний або покроковий підхід до прийняття рішень. Мінцберг стверджує, що прийняття рішень ґрунтується на «почутті» або на тому, що деякі можуть назвати «чуттям»[58].

Кляйн (1998) припускає, що кваліфіковані лідери, які приймають рішення, покладаються на глибокі моделі набутого досвіду при прийнятті швидких та ефективних рішень. Для Клейна ці глибоко укорінені моделі набутого досвіду (шаблони) представляють мовчазне знання, що було неявно набуте з досвідом. Інша думка, показує, що прийняття рішень є одночасно раціональним та інтуїтивним. Айзенхардт (1999) стверджує про використання раціонального прийняття рішень, а також евристичного, проникливого та інтуїтивного прийняття рішень. Берк і Міллер (1999) припускають, що в неоднозначних ситуаціях або за інших раніше описаних умов особи, які приймають рішення, мають тенденцію використовувати інтуїцію в поєднанні з раціональним аналізом. Хатрі (2000) припускає, що як інтуїтивні, так і раціональні процеси однаково важливі для ефективного прийняття стратегічних рішень. Інтуїція дозволяє нам синтезувати ізольовані фрагменти даних і досвіду в цілісну картину[32,].

Отже, процес прийняття лідерських рішень завжди має вирішальне значення центр усіх бізнесів у нашому світі сьогодні. Баррет, Балоуд і Вайнштейн (2005) описав прийняття лідерських рішень в організаціях як процес «використання навичок критичного мислення для оптимізації рішення». Лідери повинні знати, які рішення приймати, і підтримувати інтереси всіх зацікавлених сторін [38,46,66].

Відомо, що самоєфективність укорінена в соціально-когнітивній теорії, яка в основному показує, що люди мають тенденцію давати напрям своїм зусиллям за допомогою певної контрольованої поведінки, що веде до бажаних результатів (Bandura, 1997). Взаємозв'язок між продуктивністю та самоєфективністю досліджувався різними науковцями. Широко доведено, що існує позитивна кореляція між продуктивністю та самоєфективністю. Крім того, попередні результати в роботі можуть підвищити самоєфективність людини в майбутньому. Можуть позитивно вплинути на продуктивність шляхом контролю відволікаючих і руйнівних думок, що веде до більшої концентрації на завданнях та здатність протистояти перешкодам і невдачам.

Оскільки лідерство і самоєфективність по суті взаємозалежні, цілком ймовірно, що самоєфективність покращується завдяки сприйняттю навичок лідерів [29,47].

В роботі нам важливо визначити все ж таки для керівників, тип прихильності може вплинути на взаємозв'язок між самоєфективністю та прийняттям рішень. Нам відомо, що одним із напрямків дослідження, що зароджуються, є дослідження впливу типу прихильності на організаційні результати. В своєму дослідженні ми спробуємо зробити свій внесок у цю сферу; однак вищезазначене потребує необхідні додаткових дослідження. Точніше, слід розглядати комплекс параметрів, що впливає на стиль прихильності, та можуть гіпотетично вплинути на результати діяльності підприємства, а саме: психологічне благополуччя та рівень захопленістю роботою.

Сучасні бізнес-організації все більше усвідомлюють важливість підтримки та сприяння добробуту співробітників для отримання та підтримки конкурентних переваг. Водночас швидкі темпи та дедалі складніші середовища, в яких працюють організації, вимагають постійних інновацій та продуктивності. Отже, командна робота та спільне навчання стають все більш важливими, оскільки команди об'єднують різні навички та

досвід для вирішення нових різноманітних завдань. Крім того, заохочення командної роботи в організаціях часто розглядається як засіб досягнення організаційних цілей і створення конкурентних переваг. Команди також мають багато ресурсів, які пов'язані з більш високим рівнем добробуту та меншим навантаженням, що пояснює, чому робота в команді також пов'язана з добробутом співробітників [50].

Незважаючи на організаційні та психологічні переваги роботи в команді, можуть виникнути також психосоціальні фактори ризику, які можуть призвести до стресу співробітників. Наприклад, основним принципом психологічної науки є те, що стрес виникає внаслідок боротьби з двозначністю та невизначеністю, що притаманні ВАНІ-світу. Це особливо стосується працівників знань, які стикаються з невизначеними завданнями, жорсткими термінами та суперечливими вимогами. Отже, керівництво підприємств повинні успішно підготувати своїх співробітників до боротьби з двозначністю і забезпечити необхідні ресурси для благополуччя [71].

Отже, поведінка лідера має значний вплив на поведінку, продуктивність і добробут співробітників. В нашій роботі ми існуючі теорії та дослідження поведінки лідерів переважно зосередимо на продуктивності співробітників, розглядаючи добробут співробітників (як правило, вимірюється як задоволеність роботою) як вторинну змінну результату, пов'язану з продуктивністю, а не як важливий результат сам по собі. Ми спробуємо дослідити обмеження або вплив, які лежать в основі типу лідерства та добробуту співробітників. За останні кілька років інтерес дослідників до взаємозв'язку між лідерством та рівнем добробуту співробітників зріс, а кількість доступної літератури істотно зросла [52].

Незважаючи на те, що взаємозв'язок між лідерством та благополуччям співробітників була добре встановлена в дослідженнях, описані основні складні механізми, за допомогою яких лідери впливають на вищезазначені критерії. Зокрема, питання про те, як і коли лідерство впливає

на поєднання благополуччя лідера та співробітників з захопленістю роботою наразі невідомі.

Захопленість роботою, сильна і позитивна емоція з притаманними поведінковими тенденціями, довгий час вважалося важливою змінною в психологічних і соціологічних дослідженнях. Однак, в нашому дослідженні ми хочемо визначити чи пристрась лідерів до роботи визначає або прогнозує ефективність команди та їх захопленість роботою теж.

Водночас, захопленість лідера сприяє ефективності підприємства взагалі та проектній діяльності зокрема. Лідерство є одночасно процесом соціальної взаємодії та емоційним процесом, Таким чином, емоції керівника повинні впливати на те, як підлеглі сприймати поведінку та продуктивність лідера.

Виходячи з теорії зараження емоціями, люди схильні виражати і відчувати емоції, подібні до інших. Оберненим процесом буде заємозалежність самоефективності, захопленості та рівнем прийняття рішень керівника та співробітників, тобто позитивні та інтенсивні почуття їх прояв лідером, може викликати подібні почуття в підлеглих, які сприяють процесу позитивно впливаючи на підлеглих, а потім покращувати лідерство та продуктивність. Також існує думка, що переживання позитивних емоцій, викликаних пристрасстю до роботи, можуть сприяти підвищенню якості міжособистісних стосунків, що в свою чергу, допомагає підвищити ефективність лідера [39,45].

Узагальнюючи сказане, можна констатувати що всебічний підхід до визначення психологічних особливостей лідера та співробітників, який полягає в комплексному застосуванні семи методик дослідження в подальшому дасть змогу корегування процесу управління командою та стане основою для ефективної рекрутингової системи, підсистеми мотивації персоналу та виконання успішної проектної діяльності.

### 1.3. Гомоморфна модель формування лідерства в умовах сьогодення

В рамках нашого дослідження об'єктом є лідерство як психологічний феномен. Відомо, що всі моделі можна поділити на ізоморфні та гомоморфні. На нашу думку логічним буде побудова гомоморфної моделі дослідження психологічних особливостей лідера та співробітників у BANI- світі. В її основі лежить неповна, часткова подоба моделі об'єкту, що вивчається. Побудова вищезазначеної моделі дасть змогу системно представити цілі та напрямки дослідження, сфокусувати увагу на основних етапах та компонентах роботи та в результаті спростити інтерпретації результатів дослідження.

Індивідуальні та особистісні психологічні особливості часто широко розглядаються як важливі фактори, що впливають на поведінку співробітників в організації, наприклад при прийнятті рішень. Тому індивідуальні характеристики та психологічні риси особистості як передбачуваний ризик будуть у центрі уваги нашого дослідження та використовуватимуться для аналізу впливу цих аспектів на намір співробітників та лідерів взяти участь у робочому процесі, а саме самоефективності, захопленістю роботою та типу поведінки в групі.

Безумовними факторами впливу на вищезгадані процеси в організації є індивідуальні критерії особистості, як лідерів так і співробітників команди, а саме: вік, стать, стаж роботи загальний і в в проектній діяльності та різні навички та вміння. Все це зумовляю до більш глибокого вивчення особистісних характеристик наших респондентів, ідеться розмова про: тип поведінки людини в групі, її тип прихильності, самоефективність, рівень психологічного благополуччя, захопленість роботою та типом лідерства, що буде визначатися у лідерів команд. Зобразити всі критерії і умови , визначивши їх взаємодію та вплив схематично (рис. 11)

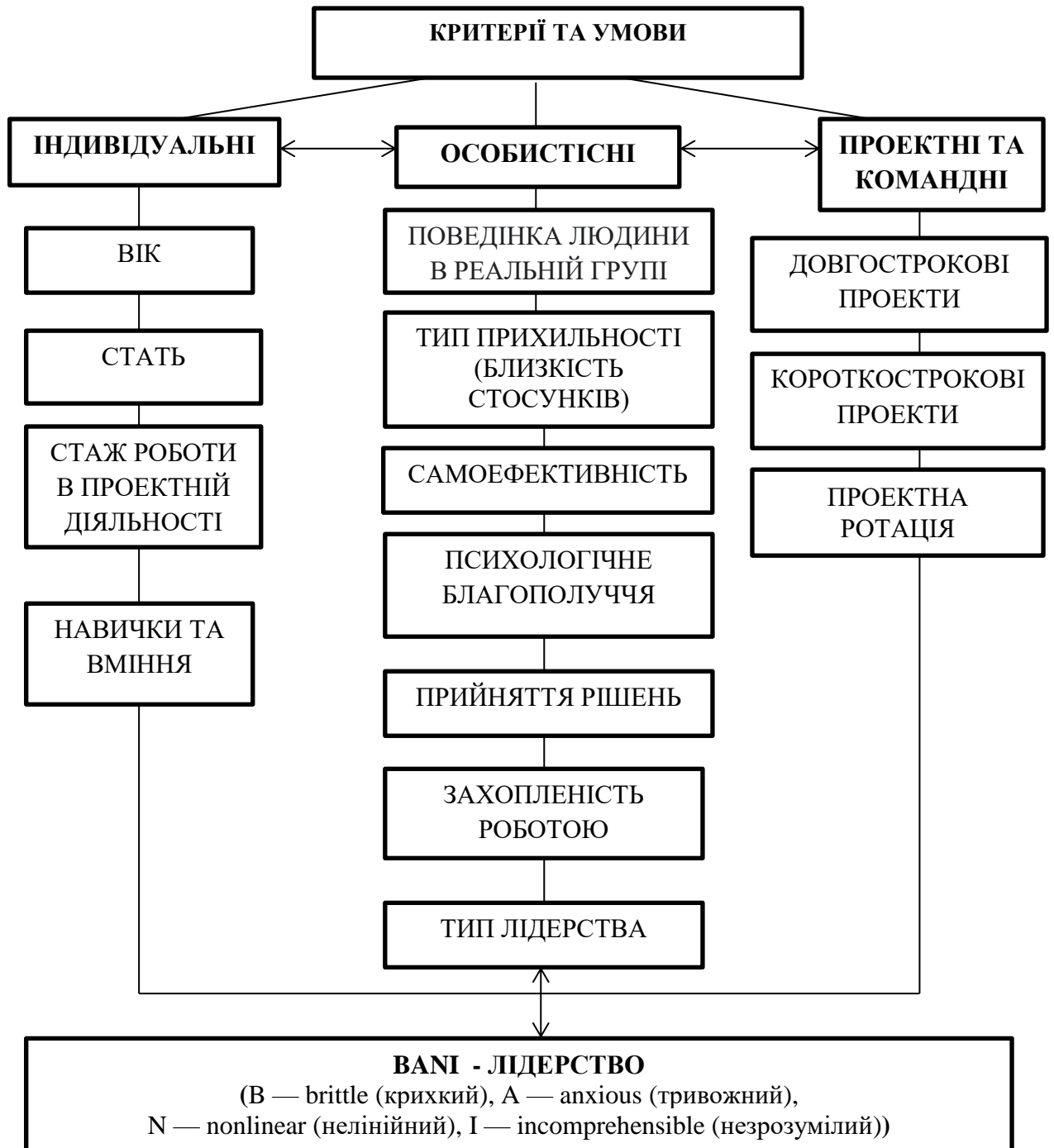


Рис.1.1 Гомоморфна модель формування лідерства на основі психологічних особливостей лідера та співробітників команди

Оскільки, раціональне прийняття рішень є важливою частиною професійних обов'язків будь-якого лідера, а також в рамках процесу прийняття рішень лідери виконують завдання оцінки інформації та прийняття рішень під величезними психологічними та фізичними вимогами особливо в умовах незрозумілості. А основні елементи, які визначають кризу

— неоднозначність, терміновість і це все серйозно обмежує здатність співробітників оцінювати інформацію та ефективно приймати рішення. В свою чергу, лідери в кризових ситуаціях знаходяться під значним тиском часу, тому у них часто менше часу на отримання, захист та ефективну обробку інформації.

Співробітники будуть менш відданими команді, якщо їхні лідери сумніваються в рішеннях, які вони приймають в організації. Члени команди повинні брати активну участь та враховувати в більшості рішень, що приймаються, а особливого значення набувають рішення які безпосередньо впливають на самих співробітників. В свою чергу, заохочення співробітників висловлювати свої думки ідеї, що стосуються робочих проблем, — це практика обміну інформацією. Все це спонукає нас до вивчення процесу прийняття рішень свієї вибірки, а не тільки лідерів і в умовах нелінійності ВАНІ світу [57,68].

Перейдемо до опису типу лідерства, як одного з сновних елементів впливу в умовах тривожності, незрозумілості та крихкості. Отже, щоб бути ефективним лідером що є важливою передумвою успішного бізнесу необхідно розуміти свої слабкі та сильні сторони. Але не існує лише одного правильного способу бути, стати лідером та управляти командою. Ви можете вибрати та розробити стиль керівництва, який підходить для вас, вашої команди та ваших бізнес-цілей. Але кілька усталених ефективних типів лідерства та їх збалансованість, зможуть допомогти сформувати власний стиль керівництва.

В нашому дослідженні ми розглянемо захопленість роботою як одну з найголовніших умов ефективності роботи в команді взагалі та підприємства зокрема.

Підсумовуючи вищесказане хочеться відмітити, що комплексне використання всіх обраних методик допоможе більш глибоко особливості

психологічні команди та сформувані більш детально напрямки її розвитку, що призведе в подальшому до синергійного ефекту в командній взаємодії.

### Висновки до розділу 1

Важко передбачити, чи буде світ прогресувати у спосіб, визначений BANI, чи аббревіатура впаде в непопулярність чи втратить своє значення, оскільки різні сценарії розвиваються чи відступають, залежно від наших точок зору. Поки що рано робити прогнози. Однак, незалежно від цієї дискусії, важливо подумати про можливості та уроки, які ми можемо витягти з нових ознак, які з'являються в нашій новій нормі. В 2021 році засновник і виконавчий президент Davos Forum Клаус Шваб підкреслив, що «Велике перезавантаження» капіталізму необхідне. «Нам потрібно перейти від світу, який базується лише на матеріальних цілях, до світу, який набагато більше усвідомлює добробут людей», — сказав він. Цю вправу з трансформації мають керувати справжні, обізнані лідери. За словами Луїзи Траяно, однієї з ключових фігур бразильського бізнесу та сфери сталого розвитку.

Час покаже, чи буде концепція BANI короткочасною чи ні. Але з настанням війни ми вже бачимо, що все більше радикальних змін відбувається.

Незалежно від класифікацій, ми маємо завдання впоратися з проблемами, до яких призвела та призводить війна. У цьому відношенні нам потрібна стійкість, щоб подолати цей новий світ BANI, який справді видається більш крихким. У випадку більш точного визначення психологічних особливостей, ймовірно, зможемо рухатися вперед, виявляючи більше співчуття, гнучкості та змінюючи дії. Але задля цих можливостей відкриті вже певні шляхи, а готових відповідей ще немає. Один висновок очевидний: наше сьогодні є кращим для змін.

Своїм внеском в розвиток науково думки є розгляд нами в першому підрозділі основного змісту понять та сучасних тенденції лідерства в контексті психологічного комфорту та феномен лідерство з позиції викликів сьогодення.

Також уточнення напрями подальшої роботи, які ґрунтуються на сучасних тенденціях дослідження прихильності, типу лідерства, самоефективності та благополуччя в поєднанні з дослідженням рівнів захопленість роботою та ефективністю прийняття рішень.

Таким чином, зміни стали структурною частиною бізнес-реальності і, на думку гуру менеджменту, стануть стандартом. Тому роль лідерів полягає в тому, щоб врахувати цю ситуацію, перш ніж вони зможуть успішно привести до змін. Недостатньо про це говорити, важливо діяти. Чим більше вони підтримують культури, в яких зміни фіксуються як щось безперервне (де додаються гнучкість, твердість, пильність, ініціативна поведінка та інновації), тим більше їхні команди зможуть прийняти та отримати успішні зміни.

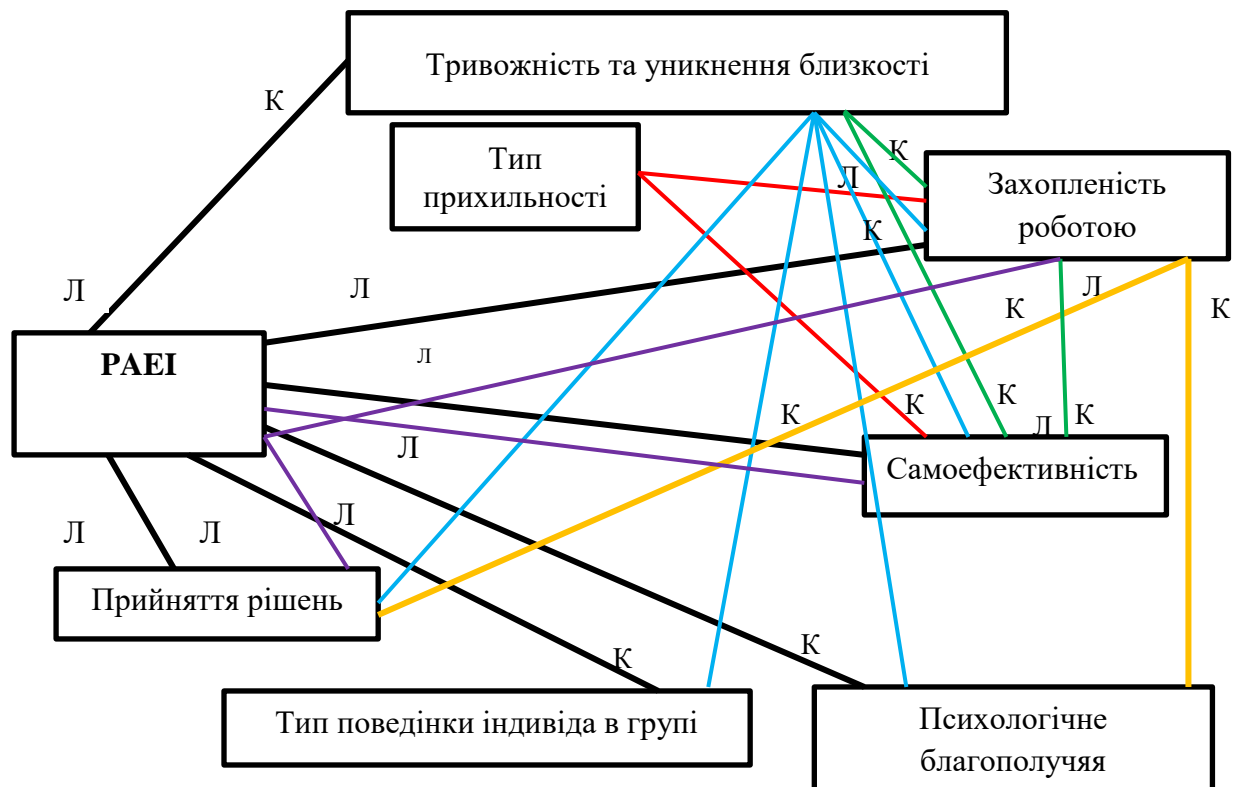
## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ

#### 2.1. Огляд методик дослідження

Варто акцентувати увагу, що наше комплексне дослідження складається з семи методик дослідження, що є валідними та надійними. Структурно дослідження зобразимо на рис.1.2.

Детальний опис кожної використаної методики дослідження описані в Додатку В[56,61,67,70].



*Рис.2.1 Структура дослідження*

Опишемо більш детально структуру нашого дослідження, де літери К та Л позначено К- команда, а Л-лідер:

- Зв'язки РАЕІ лідерів з усередненими значеннями кожної з їхніх команд за шкалами всіх опитувальників (усереднений портрет члена

команди), а також відмінності в групах співробітників, утворених за особливостями їхніх лідерів: ті, чий лідер має вищий чи нижчий рівень за шкалами РАЕІ (чорні стрілочки)

- Кореляційні зв'язки тривожності та уникання близькості зі шкалами всіх інших обраних нами методик на всій вибірці (блакитні).

- зелене: Кореляційні зв'язки між шкалами методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності та захопленості роботою між групами лідерів та усередненими значеннями кожної з їхніх команд.

- червоне: порівняння груп, утворених за типом прихильності, за шкалами методики самоефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою (немає зв'язків).

- Жовте кореляційні зв'язки захопленості роботою з психологічним благополуччям та особливостями прийняття рішень за всією вибіркою.

Лінійна регресія на всій вибірці;

- бузковим побудувати моделі множинної лінійної регресії для шкал РАЕІ за допомогою шкал методик самоефективності, Мельбурнського опитувальника прийняття рішень та Утрехтської шкали захопленості роботою (на групі лідерів) або встановити, які особливості лідерів найбільше впливають на формування кожного зі стилів управління.

Саме комплексне застосування обраних методик дозволить визначити слабкі місця в роботі команди, психологічні особливості співробітників та лідерів та в подальшому спрямують на ефективну адаптацію до особливостей світу ВАНІ.

## 2.2 Опис вибірки

В дослідженні прийняло 83 особи, які предствлені 14 командами, рисунками проілюструємо більш детально виборку дослідження.

За статтю: жінки – 57, чоловіки – 26 осіб (рис.2.2)

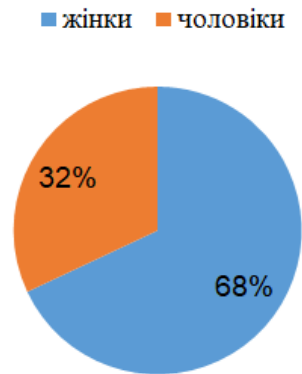


Рис.2.2 Розподіл вибірки за статтю

Лідери команд – 14, члени команд – 69 (рис. 2.2).

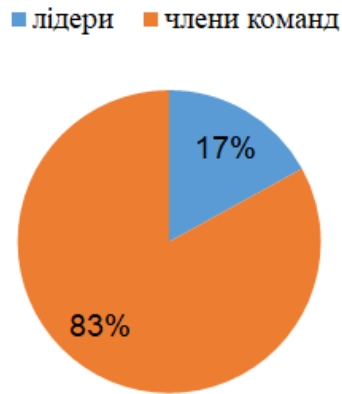


Рис. 2.3 Розподіл лідерів та членів команди

При тому 9 з 14 лідерів – чоловіки, 5 – жінки та 14 з 69 членів команд – чоловіки, 55 - жінки

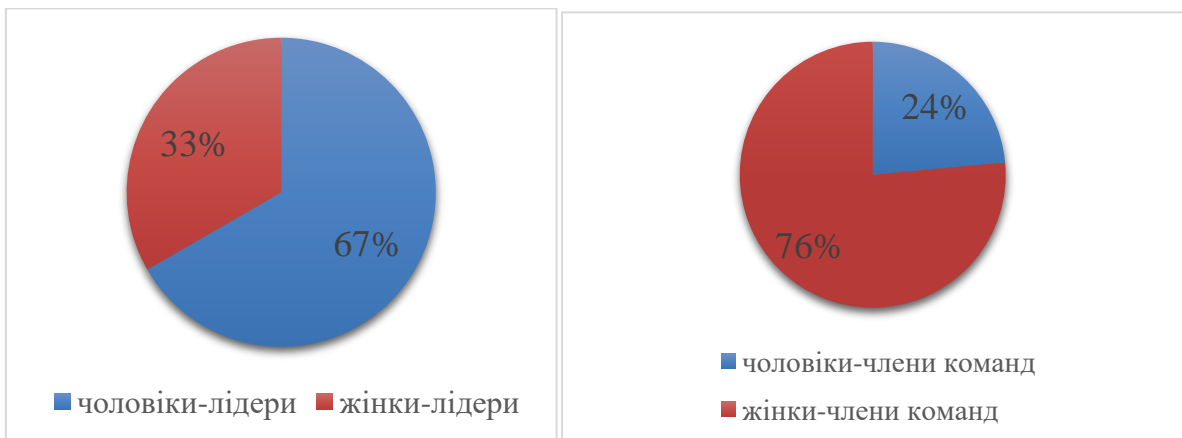


Рис. 2.4 Розподіл співробітників та лідерамів за статтю

Вік досліджуваних: 18 – 48. Середній вік лідера – 33.7, середній вік члена команди – 30.5. Стаж роботи на даному підприємстві за вибіркою: 0.2 – 20 років. Детально опишемо аналіз надійності обраних методик та перевірка розподілів на нормальність.

Отже, задля оцінки якості отриманих даних і виділення шкал, на які ми можемо найбільше спиратись при подальшому аналізі даних, ми провели в першу чергу аналіз надійності кожної зі шкал обраних нами методик.

За методикою досвіду близьких стосунків було встановлено високий рівень надійності за шкалою Тривожність (Омега Макдональда = 0.768) та достатньо гарний за шкалою Уникання близькості (табл. 2.1-2.10)

### 2.3 Аналізу надійності обраних методик

Задля оцінки якості отриманих даних і виділення шкал, на які ми можемо найбільше спиратись при подальшому аналізі даних, ми провели в першу чергу аналіз надійності кожної зі шкал обраних нами методик.

За методикою досвіду близьких стосунків було встановлено високий рівень надійності за шкалою Тривожність (Омега Макдональда = 0.768) та достатньо гарний за шкалою Уникання близькості (табл. 2.1 – 2.5)

Табл. 2.1

#### **Аналіз надійності для шкал методики досвіду близьких стосунків**

Шкала	Омега Макдональда
Тривожність	0.768
Уникання близькості	0.726

За шкалою Самоефективність встановлено дуже високий рівень надійності (Омега Макдональда = 0.872)

Табл. 2.2

#### **Аналіз надійності для шкал методики самоефективності**

Шкала	Омега Макдональда
Самоефективність	0.872

За кожною зі шкал Утрехтської шкали захопленості роботою також встановлено високий рівень надійності (Омега Макдональда  $\geq 0.754$ ).

Табл.2.3

#### Аналіз надійності для шкал Утрехтської шкали захопленості роботою

Шкала	Омега Макдональда
Енергійність	0.754
Ентузіазм	0.880
Поглиненість діяльністю	0.783

За методикою Q-сортування найнижчий рівень надійності виявився у шкали Товарицькість – сполучена пара (Омега Макдональда = 0.427), найвищий – у шкали Незалежність (Омега Макдональда = 0.727).

Табл.2.4

#### Аналіз надійності для шкал методики Q-сортування

Шкала	Омега Макдональда
Залежність	0.456
Незалежність	0.727
Залежність – сполучена пара	0.662
Товарицькість	0.523
Нетоварицькість	0.458
Товарицькість – сполучена пара	0.427
Прийняття «боротьби»	0.533
Неприйняття «боротьби»	0.484
Прийняття «боротьби» - сполучена пара	0.558

Шкали методики психологічного благополуччя Карен Ріфф виявились доволі надійними. Найнижчу надійність мають шкали Позитивні відносини та Особистісне зростання (Омега Макдональда  $\geq 0.705$ ), решта шкал мають високий рівень надійності (Омега Макдональда  $\geq 0.770$ ).

Табл.2.5

**Аналіз надійності для шкал методики психологічного благополуччя  
Карен Ріфф**

Шкала	Омега Макдональда
Позитивні відносини	0.705
Автономія	0.819
Управління середовищем	0.813
Особистісне зростання	0.714
Цілі в житті	0.770
Самоприйняття	0.808
Психологічне благополуччя	0.927

Шкала Надпильність Мельбурнського опитувальника прийняття рішень виявилась ненадійною (Омега Макдональда = 0.311), решта шкал мають високий рівень надійності (Омега Макдональда  $\geq 0.750$ ).

Табл.2.6

**Аналіз надійності для шкал Мельбурнського опитувальника прийняття  
рішень**

Шкала	Омега Макдональда
Пильність	0.773
Уникання	0.750
Прокрастинація	0.759
Надпильність	0.311

Оскільки вагома частина нашої роботи – встановлення взаємозв'язків між результатами лідерів та результатами членів їхніх команд, задля коректного вибору критерія в подальшому ми дослідили розподіли на нормальність.

В групі лідерів було встановлено нормальність розподілів за кожною зі шкал, окрім тривожності, поглиненості діяльністю та шкали Е (підприємництво).

Табл.2.7

**Перевірка розподілів на нормальність на групі лідерів для шкал методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності, Утрехтської шкала захопленості роботою та методики РАЕІ**

Шкала	Критерій Шапіро-Вілка W	p-рівень Шапіро-Вілка	Розподіл
Тривожність (лідер)	0.856	0.044	не нормальний
Уникання близькості (лідер)	0.909	0.207	нормальний
Самоефективність (лідер)	0.939	0.490	нормальний
Енергійність (лідер)	0.930	0.379	нормальний
Ентузіазм (лідер)	0.937	0.464	нормальний
Поглиненість діяльністю (лідер)	0.841	0.028	не нормальний
P	0.905	0.186	нормальний
A	0.892	0.125	нормальний
E	0.816	0.014	не нормальний
I	0.944	0.547	нормальний

Табл.2.8

**Перевірка розподілів на нормальність на групі лідерів для шкал методики Q-сортування, шкали психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень**

Шкала	Критерій Шапіро-Вілка W	p-рівень Шапіро-Вілка	Розподіл
Залежність (лідер)	0.920	0.286	нормальний
Незалежність (лідер)	0.949	0.622	нормальний
Залежність-сполучена пара (лідер)	0.939	0.482	нормальний
Товариськість (лідер)	0.956	0.731	нормальний
Нетовариськість (лідер)	0.928	0.364	нормальний
Товариськість-сполучена пара (лідер)	0.985	0.996	нормальний
Прийняття "боротьби" (лідер)	0.892	0.126	нормальний
Уникнення "боротьби" (лідер)	0.966	0.861	нормальний

Прийняття "боротьби"- сполучена пара (лідер)	0.957	0.744	нормальний
Позитивні відносини (лідер)	0.952	0.661	нормальний
Автономія (лідер)	0.880	0.088	нормальний
Управління середовищем (лідер)	0.936	0.448	нормальний
Особистісне зростання (лідер)	0.916	0.251	нормальний
Цілі в житті (лідер)	0.912	0.228	нормальний
Самоприйняття (лідер)	0.971	0.920	нормальний
Пильність (лідер)	0.910	0.215	нормальний
Уникання (лідер)	0.954	0.699	нормальний
Прокрастинація (лідер)	0.901	0.164	нормальний
Надпильність (лідер)	0.870	0.065	нормальний

На командах розподіли виявились нормальними на кожній зі шкал для перших трьох методик.

Табл.2.9

**Перевірка розподілів на нормальність на командах кожного з лідерів для шкал методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності та Утрехтської шкала захопленості роботою**

	Критерій Шапіро-Вілка W	p-рівень Шапіро-Вілка	Розподіл
Тривожність (команда)	0.919	0.281	нормальний
Уникання близькості (команда)	0.879	0.086	нормальний
Самоефективність (команда)	0.950	0.641	нормальний
Енергійність (команда)	0.970	0.911	нормальний
Ентузіазм (команда)	0.980	0.984	нормальний
Поглиненість діяльністю (команда)	0.963	0.823	нормальний

За рештою методик на командах лідерів були встановлені нормальні розподіли для всіх шкал окрім шкали Незалежність методики Q-сортування

Табл.2.10

**Перевірка розподілів на нормальність на командах кожного з лідерів для шкал методики Q-сортування, шкали психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень**

	Критерій Шапіро-Вілка W	p-рівень Шапіро-Вілка	Розподіл
Залежність (команда)	0.976	0.961	нормальний
Незалежність (команда)	0.844	0.031	не нормальний
Залежність-сполучена пара (команда)	0.872	0.070	нормальний
Товариськість (команда)	0.909	0.208	нормальний
Нетовариськість (команда)	0.982	0.990	нормальний
Товариськість-сполучена пара (команда)	0.927	0.345	нормальний
Прийняття "боротьби" (команда)	0.953	0.675	нормальний
Уникнення "боротьби" (команда)	0.957	0.744	нормальний
Прийняття "боротьби"-сполучена пара (команда)	0.950	0.633	нормальний
Позитивні відносини (команда)	0.946	0.582	нормальний
Автономія (команда)	0.935	0.434	нормальний
Управління середовищем (команда)	0.878	0.082	нормальний
Особистісне зростання (команда)	0.934	0.425	нормальний
Цілі в житті (команда)	0.966	0.868	нормальний
Самоприйняття (команда)	0.933	0.413	нормальний
Психологічне благополуччя (команда)	0.944	0.549	нормальний
Пильність (команда)	0.939	0.483	нормальний
Уникання (команда)	0.961	0.791	нормальний
Прокрастинація (команда)	0.965	0.850	нормальний
Надпильність (команда)	0.982	0.989	нормальний

## Висновки до розділу 2

В другому розділі ми детально описали обрани методики дослідження, поєднавши їх з феноменом лідерство та особливостям світу BANI.

Представили опис вибірки, що є обов'язковим для проведення дослідження.

Також, згідно поставлених завдань було здійснена перевірка розподілів на нормальність:

- на командах кожного з лідерів для шкал методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності та Утрехтської шкала захопленості роботою

- на командах кожного з лідерів для шкал методики Q-сортування, шкали психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень

Аналіз надійності був здійснений для шкал :

- методики самоефективності
- Утрехтської шкали захопленості роботою
- методики Q-сортування
- методики психологічного благополуччя Карен Ріфф
- Мельбурнського опитувальника прийняття рішень

Нами були проведені перевірка розподілів на нормальність на групі лідерів для шкал методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності, Утрехтської шкала захопленості роботою та методики РАЕІ та перевірка розподілів на нормальність на групі лідерів для шкал методики Q-сортування, шкали психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що обрані методики є надійними та валідними, а розподіл є нормальним.

## РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 3.1. Кореляційні зв'язки між шкалами обраних методик та результатами збору анкетних даних на всій вибірці

Оскільки перша задача нашої роботи – дослідження зв'язків досвіду близьких стосунків з самоефективністю та захопленістю роботою, ми застосували кореляційний аналіз за шкалами обраних методик на всій вибірці досліджуваних.

Графічно структуру нашого дослідження представимо на рис. 3.1.

Значна частина шкал обраних нами методик не виявились нормально розподіленими, тому здебільшого ми обирали критерій Спірмена.

За результатами кореляційного аналізу було встановлено, що Тривожність негативно корелює зі шкалою Самоефективність (коэф. Спірмена = -0.329 \*\*,  $p = 0.008$ ).

Інших кореляцій шкал тривожність та уникання близькості зі шкалами Утрехтської шкали захопленості роботою та шкалою самоефективність не було встановлено.

Табл.3.1

#### **Кореляційні зв'язки основних шкал методики досвіду близьких стосунків зі шкалою методики самоефективності та шкалами Утрехтської шкали захопленості роботою за всією вибіркою**

		Тривожність	Уникання близькості
Самоефективність	коэф. Спірмена	-0.329 **	-0.096
	p	0.008	0.454
Енергійність	коэф. Спірмена	0.083	0.194
	p	0.518	0.128
Ентузіазм	коэф. Спірмена	-0.030	0.053
	p	0.818	0.680
Поглиненість діяльністю	коэф. Спірмена	0.026	0.044
	p	0.840	0.730

Проте оскільки було встановлено мало зв'язків при проведенні кореляційного аналізу, за результатами проходження методики досвіду близьких стосунків ми розділили вибірку на 4 групи за типом прив'язаності:

надійний (тривожність < 6, уникання близькості < 5)

тривожний (тривожність  $\geq$  6, уникання близькості < 5)

уникаючий (тривожність < 6, уникання близькості  $\geq$  5)

тривожно-уникаючий (тривожність  $\geq$  6, уникання близькості  $\geq$  5)

За допомогою непараметричного критерія Крускала-Волліса ми здійснили порівняння цих груп за методикою самоефективності та Утрехтською шкалою захопленості роботою, проте жодної достовірної відмінності не було встановлено.

Табл.3.2

**Порівняння груп, утворених за типом прихильності, за шкалами методики самоефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою**

	$\chi^2$	df	p
Самоефективність	5.75	3	0.124
Енергійність	7.50	3	0.057
Ентузіазм	2.16	3	0.541
Поглиненість діяльністю	3.74	3	0.291

Отже, тип прихильності не впливає на рівень захопленості роботою. Але за шкалою Енергійність потенційно може бути відмінність, а саме: тривожно-уникаючий тип може мати вищий рівень енергійності ніж тривожний.

Табл.3.4

**Попарне порівняння між групами за типом прив'язаності за шкалою Енергійність**

		W	p
надійний	тривожний	-2.975	0.152
надійний	тривожно-уникаючий	1.364	0.770

надійний	уникаючий	-0.904	0.919
тривожний	тривожно-уникаючий	3.581	0.055
тривожний	уникаючий	2.283	0.371

Для наочності в таблиці 3.5 представлені середні значення за шкалою Енергійність для тривожно-уникаючого типу (3.5) та для тривожного (24.8).

Табл.3.5

### Середні рівні Енергійності за кожною зі шкал по всій вибірці

Тип прив'язаності	Енергійність
надійний	28.8
тривожний	24.8
тривожно-уникаючий	30.5
уникаючий	28.4

Досліджуючи кореляційні зв'язки шкал методики досвіду близьких стосунків зі шкалою психологічного благополуччя Карен Ріфф, було встановлено негативну кореляцію Тривожності з Управлінням середовищем та негативну кореляцію Уникання близькості зі шкалою Позитивні відносини.

Більш тривожні люди менше здатні управлінню своїм середовищем. Також зв'язовано що чим більше людина уникає близькості з середовищем тим менші в неї позитивні відносини з ним.

Серед шкал Мельбурнського опитувальника прийняття рішень Уникання близькості має позитивну кореляцію зі шкалою Прокрастинація, а Тривожність має позитивні кореляції як зі шкалою Прокрастинація, так і зі шкалою Надпильність.

Табл.3.6

### Кореляційні зв'язки основних шкал методики досвіду близьких стосунків зі шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень

		Тривожність	Уникання близькості
Позитивні відносини	коеф. Спірмена	-0.132	-0.265 *
	p	0.304	0.036
Автономія	коеф. Спірмена	-0.174	0.072
	p	0.173	0.577
Управління середовищем	коеф. Спірмена	-0.291 *	-0.223
	p	0.021	0.079
Особистісне зростання	коеф. Спірмена	0.115	0.098
	p	0.368	0.445
Цілі в житті	коеф. Спірмена	-0.005	-0.092
	p	0.971	0.475
Самоприйняття	коеф. Спірмена	-0.177	-0.144
	p	0.165	0.259
Психологічне благополуччя	коеф. Спірмена	-0.162	-0.140
	p	0.205	0.275
Пильність	коеф. Спірмена	0.040	0.044
	p	0.756	0.729
Уникання	коеф. Спірмена	0.194	0.123
	p	0.129	0.335
Прокрастинація	коеф. Спірмена	0.359 **	0.266 *
	p	0.004	0.035
Надпильність	коеф. Спірмена	0.384 **	0.141
	p	0.002	0.270

Досліджуючи кореляційні зв'язки зі шкалами методики Q-сортування, ми встановили, що як шкала Тривожність, так і Уникання близькості мають позитивні кореляції зі шкалою Залежність. Тривожність має також позитивні кореляції зі шкалами Товаришність та Уникнення "боротьби".

Тобто коли співробітники має високий рівень тривожності частина з них уникають стосунків, частина намагається товаришувати. Проте результати підтверджують, що значна більшість залежать від думки інших і вважає більш значиму іншу людину, ніж себе.

Табл.3.7

**Кореляційні зв'язки основних шкал методики досвіду близьких стосунків зі шкалами методики Q-сортування**

		Тривожність	Уникання близькості
Залежність	коэф. Спірмена	0.260 *	0.302 *
	p	0.039	0.016
Незалежність	коэф. Спірмена	0.097	0.182
	p	0.451	0.153
Залежність-сполучена пара	коэф. Спірмена	0.048	-0.012
	p	0.710	0.926
Товариськість	коэф. Спірмена	0.438 ***	0.076
	p	< .001	0.556
Нетовариськість	коэф. Спірмена	0.057	0.139
	p	0.658	0.278
Товариськість-сполучена пара	коэф. Спірмена	0.242	-0.060
	p	0.056	0.638
Прийняття "боротьби"	коэф. Спірмена	0.203	0.114
	p	0.110	0.374
Уникнення "боротьби"	коэф. Спірмена	0.433 ***	0.164
	p	< .001	0.199
Прийняття "боротьби"-сполучена пара	коэф. Спірмена	-0.206	-0.063
	p	0.105	0.623

Оскільки наша вибірка характерна тим, що складається з працівників підприємств окремих галузей, нас зацікавило також встановити кореляційні

зв'язки захопленості роботою з психологічним благополуччям та особливостями прийняття рішень.

За допомогою кореляційного аналізу було встановлено, що кожна зі шкал Утрехтської шкали захопленості роботою (Енергійність, Ентузіазм та Поглиненість діяльністю) корелює позитивно зі шкалами: Позитивні відносини, Управління середовищем, Особистісне зростання, Цілі в житті, Самоприйняття та зрештою з інтегральною шкалою Психологічного благополуччя. Не встановлено лише кореляцій зі шкалою Автономія.

Це підтверджує нашу гіпотезу про те, що коли людина захоплена своєю професією та реалізує свій творчий потенціал в неї наявні кар'єрні та життєві цілі, адекватні самооцінка та самосприйняття і вона самостійно може достатньо впливати на своє оточення.

Табл.3.8

**Кореляційні зв'язки шкал Утрехтської шкали захопленості  
роботою зі шкалами методики психологічного благополуччя Карен  
Ріфф**

		Енергійність	Ентузіазм	Поглиненість діяльністю
Позитивні відносини	коэф. Спірмена	0.360 **	0.254 *	0.368 **
	p	0.004	0.045	0.003
Автономія	коэф. Спірмена	0.212	0.099	0.138
	p	0.095	0.440	0.281
Управління середовищем	коэф. Спірмена	0.393 **	0.532 ***	0.344 **
	p	0.001	< .001	0.006
Особистісне зростання	коэф. Спірмена	0.548 ***	0.414 ***	0.362 **
	p	< .001	< .001	0.004
Цілі в житті	коэф. Спірмена	0.557 ***	0.554 ***	0.434 ***

	p	< .001	< .001	< .001
Самоприйняття	коэф. Спірмена	0.337 **	0.404 **	0.298 *
	p	0.007	0.001	0.018
Психологічне благополуччя	коэф. Спірмена	0.511 ***	0.517 ***	0.414 ***
	p	< .001	< .001	< .001

Серед шкал Мельбурнського опитувальника прийняття рішень саме зі шкалою Уникання негативно корелює кожна зі шкал Утрехтської шкали захопленості роботою. Це свідчить, що при низькій захопленості роботою людина не бажає або навіть уникає приймати будь-які рішення.

Встановлено також, що Енергійність має позитивну кореляцію зі шкалою Пильність. Інших кореляцій не було встановлено.

Табл. 3.9

Кореляційні зв'язки шкал Утрехтської шкали захопленості роботою зі шкалами Мельбурнського опитувальника прийняття рішень

		Енергійність	Ентузіазм	Поглиненість діяльністю
Пильність	коэф. Спірмена	0.284 *	0.206	0.220
	p	0.024	0.105	0.083
Уникання	коэф. Спірмена	-0.394 **	-0.284 *	-0.364 **
	p	0.001	0.024	0.003
Прокрастинація	коэф. Спірмена	-0.161	-0.236	-0.137
	p	0.207	0.063	0.286
Надпильність	коэф. Спірмена	-0.073	-0.218	-0.040
	p	0.568	0.086	0.754

Було встановлено, що Самоефективність має позитивну кореляцію зі шкалою Пильність, а також негативні кореляції зі шкалами

Уникання, Прокрастинація та Надпильність. Зі шкалою Уникання встановлено сильну кореляцію, з рештою шкал – середні за силою.

Табл.3.10

**Кореляційні зв'язки шкали Самоефективність зі шкалами  
Мельбурнського опитувальника прийняття рішень**

		Самоефективність
Пильність	коэф. Спірмена	0.347 **
	p	0.005
Уникання	коэф. Спірмена	-0.506 ***
	p	< .001
Прокрастинація	коэф. Спірмена	-0.388 **
	p	0.002
Надпильність	коэф. Спірмена	-0.413 ***
	p	< .001

Крім того за допомогою множинної лінійної регресії ми вирішили побудувати модель формування самоефективності шкалами обраних нами методик. В результаті цього було побудовано наступну модель:

Самоефективність формується шкалами Тривожність, Пильність та Уникання, котрі пояснюють 37,2% дисперсії цієї шкали. При цьому Пильність робить прямий внесок (чим вищий рівень пильності, тим вищий рівень самоефективності), а тривожність та уникання – обернений (чим нижі тривожність і уникання тим вища ефективність).

На самоефективність впливає: тривожність, пильність та уникнення.

Табл.3.11

**Модель множинної лінійної регресії, побудована для шкали  
Самоефективність**

Коефіцієнти моделі для шкали Самоефективність				
Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	33.441	4.723	7.08	< .001
Тривожність	-0.662	0.206	-3.21	0.002

Пильність	0.643	0.250	2.57	0.013
Уникання	-0.835	0.243	-3.43	0.001

Оскільки при зборі анкетних даних ми додали питання віку та стажу роботи на даному підприємстві, ми дослідили також кореляції цих змінних зі шкалами обраних методик.

Було встановлено, що вік позитивно корелює зі шкалою Уникання близькості (коэф. Спірмена = 0.268 \*,  $p = 0.033$ ). Інших кореляцій не було встановлено.

Табл.3.12

**Кореляційні зв'язки віку та стажу роботи на підприємстві зі  
шкалами методики досвіду близьких стосунків, методики  
самоефективності та Утрехтської шкала захопленості роботою**

		Вік	Стаж на підприємстві
Тривожність	коэф. Спірмена	0.148	0.137
	p	0.247	0.285
Уникання близькості	коэф. Спірмена	0.268 *	0.195
	p	0.033	0.125
Самоефективність	коэф. Спірмена	-0.070	0.023
	p	0.588	0.856
Енергійність	коэф. Спірмена	0.123	0.120
	p	0.335	0.351
Ентузіазм	коэф. Спірмена	0.125	0.032
	p	0.330	0.803
Поглиненість діяльністю	коэф. Спірмена	-0.051	-0.033
	p	0.694	0.794

З методикою Q-сортування було встановлено низку кореляційних зв'язків: вік позитивно корелює зі шкалами Незалежність, Нетовариськість, Прийняття «боротьби» (всі кореляції середні за силою), а тому зрештою має кореляції з двома інтегральними шкалами: Залежність-сполучена пара та Прийняття "боротьби"-сполучена пара.

Табл.3.13

**Кореляційні зв'язки віку та стажу роботи на підприємстві зі  
шкалами методики Q-сортування**

		Вік	Стаж на підприємстві
Залежність	коэф. Спірмена	-0.017	0.007
	p	0.892	0.960
Незалежність	коэф. Спірмена	0.319 *	0.195
	p	0.011	0.126
Залежність-сполучена пара	коэф. Спірмена	-0.278 *	-0.157
	p	0.027	0.220
Товариськість	коэф. Спірмена	0.127	0.092
	p	0.321	0.475
Нетовариськість	коэф. Спірмена	0.437 ***	0.219
	p	< .001	0.085
Товариськість-сполучена пара	коэф. Спірмена	-0.235	-0.088
	p	0.064	0.491
Прийняття "боротьби"	коэф. Спірмена	0.318 *	0.057
	p	0.011	0.655
Уникнення "боротьби"	коэф. Спірмена	-0.129	-0.093
	p	0.314	0.470
Прийняття "боротьби"-сполучена пара	коэф. Спірмена	0.279 *	0.084
	p	0.027	0.511

Не було встановлено кореляційних зв'язків віку та стажу роботи на підприємстві зі шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень.

Табл.3.14

**Кореляційні зв'язки віку та стажу роботи на підприємстві зі  
шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф та  
Мельбурнського опитувальника прийняття рішень**

		Вік	Стаж на підприємстві
Позитивні відносини	коеф. Спірмена	-0.028	0.088
	p	0.826	0.493
Автономія	коеф. Спірмена	0.093	-0.008
	p	0.469	0.950
Управління середовищем	коеф. Спірмена	-0.144	-0.032
	p	0.262	0.805
Особистісне зростання	коеф. Спірмена	-0.030	-0.087
	p	0.818	0.498
Цілі в житті	коеф. Спірмена	-0.074	0.087
	p	0.564	0.500
Самоприйняття	коеф. Спірмена	-0.192	-0.113
	p	0.133	0.380
Психологічне благополуччя	коеф. Спірмена	-0.095	-0.024
	p	0.457	0.851
Пильність	коеф. Спірмена	0.070	0.020
	p	0.588	0.874
Уникання	коеф. Спірмена	-0.084	-0.109
	p	0.513	0.394
Прокрастинація	коеф. Спірмена	0.196	0.138
	p	0.123	0.282
Надпильність	коеф. Спірмена	-0.008	-0.141
	p	0.953	0.271

Ми порівняли також чоловіків (14 осіб) та жінок (69) за шкалами обраних нами методик. За шкалами методики досвіду близьких стосунків,

методики самоефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою не було встановлено жодної достовірної відмінності.

Тобто результати відображені в таблиці 3.15 дозволяють твердження, що рівень тривожності у чоловіків плюс мінус такий же як і у жінок.

Табл.3.15

**Перевірка гіпотез про середні між групою чоловіків та жінок за шкалами методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою**

	Критерій	Статистика	p-рівень	Альтернативна гіпотеза
Тривожність	U критерій Манна-Уїтні	352	0.246	чоловіки $\neq$ жінки
Уникання близькості	U критерій Манна-Уїтні	355	0.267	чоловіки $\neq$ жінки
Самоефективність	U критерій Манна-Уїтні	421	0.900	чоловіки $\neq$ жінки
Енергійність	U критерій Манна-Уїтні	403	0.695	чоловіки $\neq$ жінки
Ентузіазм	U критерій Манна-Уїтні	425	0.947	чоловіки $\neq$ жінки
Поглиненість діяльністю	U критерій Манна-Уїтні	368	0.362	чоловіки $\neq$ жінки

За методикою Q-сортування було встановлено відмінність між чоловіками та жінками за шкалою Уникнення "боротьби" (t-критерій Стьюдента = 2.224,  $p = 0.03$ ), а саме: жінки (середнє = 5.84) мають вищий рівень уникання боротьби ніж чоловіки (середнє = 4.80). Тому зрештою було встановлено відмінність і за шкалою Прийняття "боротьби"-сполучена пара

Табл.3.16

**Перевірка гіпотез про середні між групою чоловіків та жінок за шкалами методики Q-сортування**

	Критерій	Статистика	Ступені	p-	Альтернативна
--	----------	------------	---------	----	---------------

			свободи	рівень	гіпотеза
Залежність	t-критерій Стьюдента	1.390	61.0	0.169	чоловіки $\neq$ жінки
Незалежність	t-критерій Стьюдента	0.476	61.0	0.636	чоловіки $\neq$ жінки
Залежність- сполучена пара	t-критерій Стьюдента	0.409	61.0	0.684	чоловіки $\neq$ жінки
Товариськість	t-критерій Стьюдента	0.628	61.0	0.532	чоловіки $\neq$ жінки
Нетовариськість	t-критерій Стьюдента	-1.636	61.0	0.107	чоловіки $\neq$ жінки
Товариськість- сполучена пара	t-критерій Стьюдента	1.633	61.0	0.108	чоловіки $\neq$ жінки
Прийняття "боротьби"	U критерій Манна- Уїтні	396		0.615	чоловіки $\neq$ жінки
Уникнення "боротьби"	t-критерій Стьюдента	2.224	61.0	0.030	чоловіки $\neq$ жінки
Прийняття "боротьби"- сполучена пара	t-критерій Стьюдента	-2.037	61.0	0.046	чоловіки $\neq$ жінки

За шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень не було встановлено відмінностей між чоловіками та жінками.

Табл.3.17

**Перевірка гіпотез про середні між групою чоловіків та жінок за шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p- рівень	Альтернативна гіпотеза
Позитивні відносини	t-критерій Стьюдента	1.073	61.0	0.287	чоловіки $\neq$ жінки
Автономія	t-критерій Стьюдента	-0.459	61.0	0.648	чоловіки $\neq$ жінки
Управління середовищем	U критерій Манна-Уїтні	321		0.107	чоловіки $\neq$ жінки

Особистісне зростання	t-критерій Стьюдента	1.554	61.0	0.125	чоловіки ≠ жінки
Цілі в житті	U критерій Манна-Уїтні	394		0.600	чоловіки ≠ жінки
Самоприйняття	t-критерій Стьюдента	0.653	61.0	0.516	чоловіки ≠ жінки
Психологічне благополуччя	t-критерій Стьюдента	1.021	61.0	0.311	чоловіки ≠ жінки
Пильність	U критерій Манна-Уїтні	342		0.186	чоловіки ≠ жінки
Уникання	t-критерій Стьюдента	0.256	61.0	0.799	чоловіки ≠ жінки
Прокрастинація	t-критерій Стьюдента	0.714	61.0	0.478	чоловіки ≠ жінки
Надпильність	t-критерій Стьюдента	1.659	61.0	0.102	чоловіки ≠ жінки

### 3.2. Психологічні особливості лідерів команд та взаємозв'язки атрибутів лідерів з усередненими показниками в їхніх командах

Виділивши у вибірці групу лідерів та підрахувавши середні арифметичні значення співробітників команд кожного з лідерів, ми перейшли до вивчення особливостей лідерів та взаємозв'язку їхніх рис з рисами команд.

Середні значення за кожною зі шкал на групі лідерів представлені в табл.3.18.

Табл.3.18

**Середні значення на групі лідерів за шкалою Самоефективність та за шкалами Утрехтської шкали захопленості роботою та нормативні значення**

	Середнє	Нормативне значення
Самоефективність (лідер)	31.3	27
Енергійність (лідер)	28.4	26.10

Ентузіазм (лідер)	25.9	23.5
Поглиненість діяльністю (лідер)	30.0	25.5

При перевірці гіпотез про середні було встановлено, що лідери мають вищий рівень самооефективності, ентузіазму та поглиненості діяльністю ніж в нормі. За рівнем енергійності вони не відрізняються від нормативного значення.

Табл.3.19

**Перевірка гіпотез про середні за шкалою Самооефективність та за шкалами Утрехтської шкали захопленості роботою для групи лідерів**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p-рівень	Альтернативна гіпотеза
Самооефективність	t-критерій Стьюдента	3.53	11.0	0.002	самооефективність > 27
Енергійність	t-критерій Стьюдента	1.56	11.0	0.073	Енергійність > 26.10
Ентузіазм	t-критерій Стьюдента	3.17	11.0	0.004	Ентузіазм > 23.5
Поглиненість діяльністю	t-критерій Стьюдента	3.19	11.0	0.004	Поглиненість діяльністю > 25.5

Проте не встановлено відмінності між лідерами та усередненими результатами членів команд за тими ж шкалами ( табл.3.20), тому припускаємо, що самі норми можуть бути застарілими, або ж досліджувані обраних нами підприємств (як лідери, так і члени команд) мають вищу захопленість роботою ніж середньо-статистичні люди.

Табл.3.20

**Перевірка гіпотез про середні між групою лідерів та усередненими значеннями членів їхніх команд за шкалами методики досвіду близьких стосунків, методики самооефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою**

			Статистика	Ступені свободи	р-рівень
Тривожність (лідер)	Тривожність (команда)	t-критерій Стьюдента	0.5352	11.0	0.603
Уникання близькості (лідер)	Уникання близькості (команда)	t-критерій Стьюдента	-0.1399	11.0	0.891
Самоефективність (лідер)	Самоефективність (команда)	t-критерій Стьюдента	-0.1094	11.0	0.915
Енергійність (лідер)	Енергійність (команда)	t-критерій Стьюдента	-0.0909	11.0	0.929
Ентузіазм (лідер)	Ентузіазм (команда)	t-критерій Стьюдента	0.9640	11.0	0.356
Поглиненість діяльністю (лідер)	Поглиненість діяльністю (команда)	t-критерій Стьюдента	0.8163	11.0	0.432

Альтернативна гіпотеза: Середнє лідерів < Середнє команд

Разом з тим, при порівнянні з нормативними значеннями усереднених показників по командам, було встановлено, що члени команд мають підвищений рівень за всіма шкалами, що й лідери, а крім того мають ще й підвищений рівень за шкалою Енергійність. Тобто не існує зв'язку між психологічними особливостями лідера, досліджуваними нами в магістерській роботі, та членами команди (табл.3.21).

Табл. 3.21

**Перевірка гіпотез про середні за шкалою Самоефективність та за шкалами Утрехтської шкали захопленості роботою для усереднених даних по командах**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	р-рівень	Альтернативна гіпотеза
Самоефективність (команда)	t-критерій Стьюдента	5.02	11.0	< .001	Самоефективність > 27
Енергійність (команда)	t-критерій Стьюдента	4.18	11.0	< .001	Енергійність > 26.10
Ентузіазм (команда)	t-критерій Стьюдента	3.47	11.0	0.003	Ентузіазм > 23.5
Поглиненість діяльністю (команда)	t-критерій Стьюдента	3.23	11.0	0.004	Поглиненість діяльністю > 25.5

При порівнянні лідерів з членами команд за шкалами методики Q-сортування (тенденції поведінки в групі) було встановлено, що лідери мають вищий рівень за шкалою Незалежність, а тому зрештою і нижчий рівень за шкалою Залежність-сполучена пара. Припускаємо також, що лідери потенційно можуть мати вищий рівень за шкалою Нетовариськість. Підтверджує нашу гіпотезу – що лідер є більш незаалежним ніж члени кооманди.

Табл.3.22

**Перевірка гіпотез про середні між групою лідерів та усередненими значеннями членів їхніх команд за шкалами методики Q-сортування**

			Статистика	Ступені свободи	p-рівень	Альтернатив. гіпотеза
Незалежність (лідер)	Незалежність (команда)	t-критерій Стьюдента	2.361	11.0	0.019	лідери > члени команди
Залежність-сполучена пара (лідер)	Залежність-сполучена пара (команда)	t-критерій Стьюдента	-1.900	11.0	0.042	лідери < члени команди
Нетовариськість (лідер)	Нетовариськість (команда)	t-критерій Стьюдента	1.718	11.0	0.057	лідери > члени команди

За методикою психологічного благополуччя Карен Ріфф було встановлено, що лідери мають нижчий рівень ніж в нормі за шкалами Позитивні відносини та Управління середовищем. Як наслідок, вони могли б мати і занижений рівень за інтегральною шкалою Психологічне благополуччя, проте на даній вибірці ця відмінність не стала статистично достовірною (t-критерій Стьюдента = - 1.47, p = 0.085).

Табл.3.23

**Перевірка гіпотез про середні за шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф для групи лідерів**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p-рівень	Альтернативна гіпотеза
--	----------	------------	-----------------	----------	------------------------

Позитивні відносини	t-критерій Стьюдента	-2.64	11.0	0.011	Позитивні відносини < 65.07
Управління середовищем	t-критерій Стьюдента	-2.32	11.0	0.02	Управління середовищем < 62.31
Психологічне благополуччя	t-критерій Стьюдента	-1.47	11.0	0.085	Психологічне благополуччя < 373.23

Порівнюючи в подальшому показники лідерів з усередненими показниками в їхніх командах за шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф, ми встановили, що лідери мають нижчі рівні ніж в командах за шкалами Управління середовищем, Особистісне зростання та за інтегральною шкалою Психологічне благополуччя. Лідери також потенційно можуть мати нижчий рівень за шкалою Позитивні відносини.

Табл.3.24

**Перевірка гіпотез про середні між групою лідерів та усередненими значеннями членів їхніх команд за шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф**

			Статистика	Ступені свободи	p-рівень
Управління середовищем (лідер)	Управління середовищем (команда)	t-критерій Стьюдента	-2.310	11.0	0.021
Особистісне зростання (лідер)	Особистісне зростання (команда)	t-критерій Стьюдента	-4.868	11.0	< .001
Психологічне благополуччя (лідер)	Психологічне благополуччя (команда)	t-критерій Стьюдента	-2.432	11.0	0.017
Позитивні відносини (лідер)	Позитивні відносини (команда)	t-критерій Стьюдента	-1.623	11.0	0.066

Альтернативна гіпотеза: лідери < команда

Порівнюючи показники лідерів з нормативними значеннями за шкалами Мельбурнського опитувальника прийняття рішення, ми встановили, що лідери мають вищий рівень пильності ніж в нормативних таблицях та потенційно мають підвищений рівень прокрастинації. Що є підставою для більш глибоко вивчення та визначення саме причин прокрастинації з метою її мінімізації.

Табл.3.25

**Перевірка гіпотез про середні за шкалами Мельбурнського опитувальника прийняття рішень для групи лідерів**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	р-рівень	Альтернативна гіпотеза
Пильність	t-критерій Стьюдента	6.80	11.0	<.001	Пильність > 9
Прокрастинація	t-критерій Стьюдента	1.51	11.0	0.080	Прокрастинація > 9

Порівнюючи показники лідерів з показниками в командах ми не встановили жодної достовірної відмінності, проте потенційно може мати місце відмінність: лідери мають нижчий рівень надпильності ніж члени команд (t-критерій Стьюдента = -1.521, p = 0.078).

Табл.3.26

**Перевірка гіпотез про середні між групою лідерів та усередненими значеннями членів їхніх команд за шкалами Мельбурнського опитувальника прийняття рішень**

			Статистика	Ступені свободи	р-рівень
Надпильність (лідер)	Надпильність (команда)	t-критерій Стьюдента	-1.521	11.0	0.078

Альтернативна гіпотеза: лідери < члени команд

Оскільки лідери проходили додаткову методику, PAEI, ми порівняли їхні показники з нормами і за цією методикою.

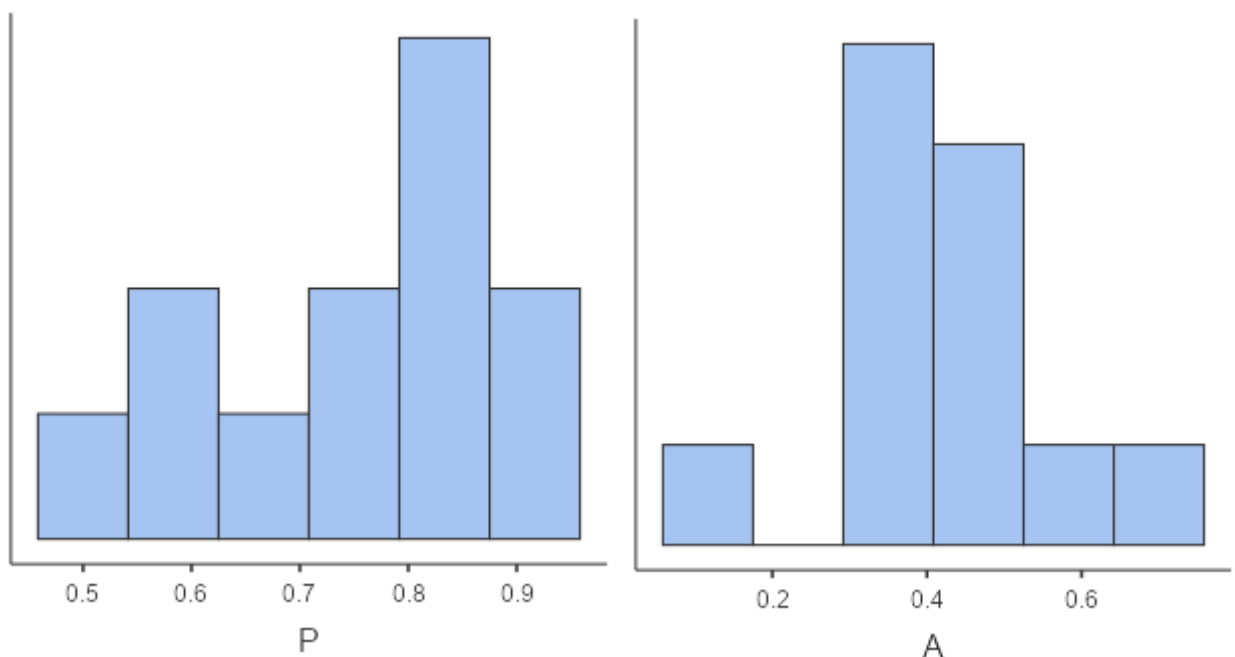
Встановлено, що лідери мають вищий рівень ніж в середньому (50%) за шкалами Р, Е, І та нижчий ніж в середньому за шкалою А.

Табл.3.27

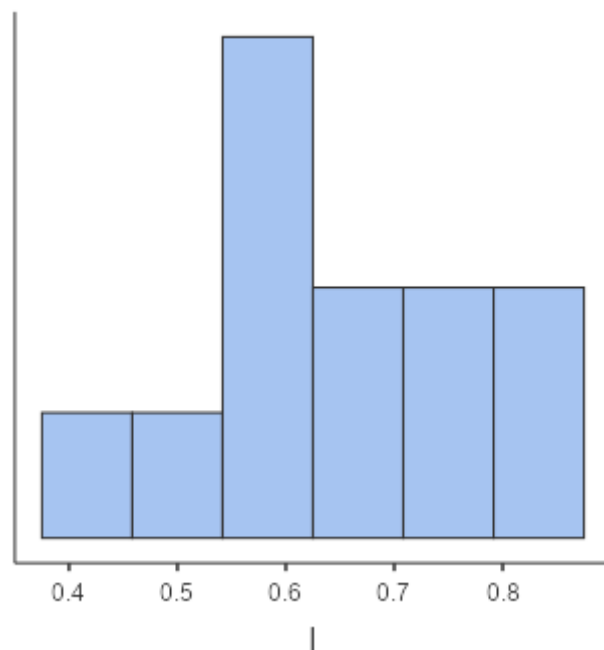
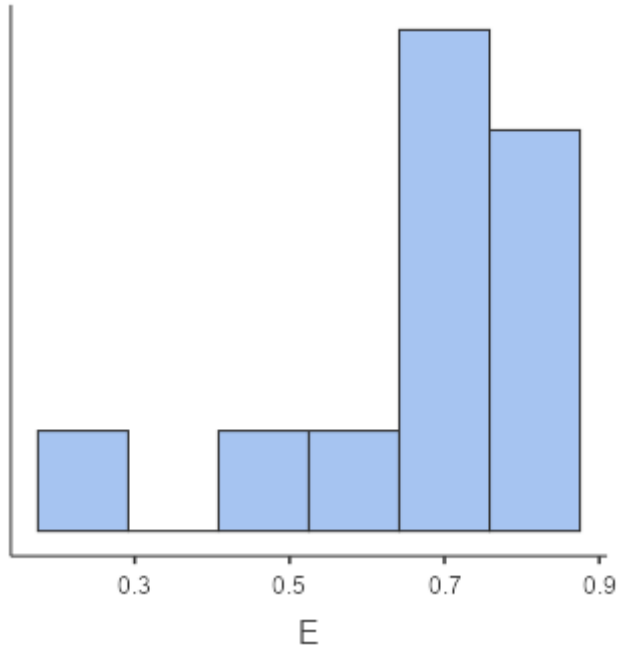
**Перевірка гіпотез про середні для шкал опитувальника РАЕІ на групі лідерів**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	р-рівень	Альтернативна гіпотеза
Р	t-критерій Стьюдента	6.29	11.0	< .001	середнє > 50%
Е	t-критерій Стьюдента	3.72	11.0	0.002	середнє > 50%
І	t-критерій Стьюдента	3.92	11.0	0.001	середнє > 50%
А	t-критерій Стьюдента	-2.11	11.0	0.029	середнє < 50%

Частки лідерів, що отримали кожне зі значень за шкалами Р, А, Е, І відображено на рис 3.1 та 3.2



**Рис. 3.1** – Гістограми за шкалами Р та А опитувальника РАЕІ на групі лідерів



**Рис. 3.2** – Гістограми за шкалами Е та І опитувальника РАЕІ на групі лідерів

За шкалами методики досвіду близьких стосунків та Q-сортування не робили порівняння з нормативними значеннями, оскільки не були знайдені ці нормативні значення. В подальшому ми досліджували взаємозв'язки між лідерами та їхніми командами.

Ми намагались встановити кореляційні зв'язки між шкалами короткого тесту управлінницького коду РАЕІ на групі лідерів та усередненими результатами їхніх команд на шкалах обраних методик.

Зі шкалами методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою жодної достовірної кореляції не було встановлено. (тал.3.28)

Можемо лише припустити, що існує кореляція між шкалою Р (виробництво результатів) та шкалою Уникання близькості на командах (коеф. Пірсона = -0.511,  $p = 0.089$ ). Тобто це говорить про те, чим вищий показник Р (виробництво) результатів лідера, тим нижчий рівень уникання близькості у команди. Тобто згуртованість в команді вища може бути за рахунок довгого перебування разом і постійна взаємодія членів команди призводить до цього. Або на етапі підбору персоналу обирали екстравертованих та проактивних осіб так як лідер розуміє, що для досягнення результату необхідна взаємодія, а інтроверт не зможе бистро та ефективно адаптуватися в команді та приєднатися до робочого процесу.

Табл.3.28

**Кореляційні зв'язки між шкалами короткого тесту управлінницького коду РАЕІ, зібраному на групі керівників, та усередненими результатами в їхніх командах за шкалами досвіду близьких стосунків, Утрехтської шкали захопленості роботою та шкалою методики самоефективності**

		Р	А	Е	І
Тривожність (команда)	коеф. Пірсона/ <i>Спірмена</i>	0.378	-0.171	0.013	-0.070
	p	0.225	0.595	0.969	0.828
Уникання близькості (команда)	коеф. Пірсона/ <i>Спірмена</i>	-0.511	-0.292	0.152	-0.268
	p	0.089	0.357	0.637	0.399
Самоефективність (команда)	коеф. Пірсона/ <i>Спірмена</i>	-0.040	0.274	-0.126	-0.433
	p	0.902	0.389	0.697	0.160

Енергійність (команда)	коэф. Пірсона/ <i>Спірмена</i>	-0.306	-0.179	-0.329	0.028
	p	0.333	0.577	0.296	0.932
Ентузіазм (команда)	коэф. Пірсона/ <i>Спірмена</i>	-0.219	-0.271	0.072	-0.120
	p	0.493	0.394	0.824	0.711
Поглиненість діяльністю (команда)	коэф. Пірсона/ <i>Спірмена</i>	-0.341	-0.200	-0.154	0.104
	p	0.279	0.534	0.632	0.747

Досліджуючи кореляційні зв'язки шкал РАЕІ (лідери) зі шкалами методики Q-сортування (члени команд), ми встановили лише одну достовірну кореляцію: шкала І негативно корелює зі шкалою Уникнення "боротьби" (команда) (коэф. Спірмена = -0.724 \*\*, p = 0.008). Це пояснює той, факт, що там де є інтеграція (об'єднання) там можна спостерігати імайже ідеальне партнерство.

Табл.3.29

**Кореляційні зв'язки між шкалами короткого тесту управлінницького коду РАЕІ, зібраному на групі керівників, та усередненими результатами в їхніх командах за шкалами методики Q-сортування**

		P	A	E	I
Залежність (команда)	коэф. Спірмена	-0.542	-0.147	-0.303	-0.101
	p	0.069	0.648	0.339	0.755
Незалежність (команда)	коэф. Спірмена	0.290	0.044	-0.126	0.154
	p	0.361	0.892	0.697	0.633
Залежність-сполучена пара (команда)	коэф. Спірмена	-0.404	-0.220	-0.050	-0.174
	p	0.193	0.492	0.876	0.588
Товариськість (команда)	коэф. Спірмена	0.565	0.168	0.090	-0.220
	p	0.056	0.601	0.781	0.491
Нетовариськість (команда)	коэф. Спірмена	-0.032	0.055	0.482	-0.057
	p	0.921	0.865	0.112	0.859
Товариськість-сполучена пара (команда)	коэф. Спірмена	0.394	0.059	-0.231	-0.045
	p	0.205	0.856	0.470	0.890
Прийняття "боротьби" (команда)	коэф. Спірмена	0.172	-0.102	0.081	0.097

	p	0.593	0.751	0.802	0.765
Уникнення "боротьби" (команда)	коэф. Спірмена	0.216	-0.331	0.090	-0.724 **
	p	0.500	0.293	0.780	0.008
Прийняття "боротьби"-сполучена пара (команда)	коэф. Спірмена	0.000	0.029	-0.014	0.440
	p	1.000	0.928	0.965	0.152

Досліджуючи кореляційні зв'язки шкал РАЕІ (лідери) зі шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень, ми встановили лише один зв'язок: шкала Р негативно корелює зі шкалою Цілі в житті (команда) (коэф. Спірмена = -0.618\*\*,  $p = 0.032$ ). так, це логічно. Лідера – підприємця часто охарактеризувати можна як того, хто «живе роботою», тому про різноманітність цілей в команді говорити непросто. Робота та її ефективність є найголовнішою метою кожного члена команди.

Табл.3.30

**Кореляційні зв'язки між шкалами короткого тесту управлінницького коду РАЕІ, зібраному на групі керівників, та усередненими результатами в їхніх командах за шкалами методики психологічного благополуччя Карен Ріфф та Мельбурнського опитувальника прийняття рішень**

		P	A	E	I
Позитивні відносини (команда)	коэф. Спірмена	0.000	0.438	-0.219	0.111
	p	1.000	0.154	0.494	0.731
Автономія (команда)	коэф. Спірмена	-0.108	0.388	0.372	-0.294
	p	0.739	0.213	0.233	0.354
Управління середовищем (команда)	коэф. Спірмена	-0.329	-0.242	-0.059	-0.214
	p	0.297	0.449	0.854	0.505
Особистісне зростання (команда)	коэф. Спірмена	-0.543	-0.201	-0.493	-0.007
	p	0.068	0.530	0.103	0.982
Цілі в житті (команда)	коэф. Спірмена	-0.618 *	-0.044	-0.320	0.075
	p	0.032	0.892	0.310	0.816
Самоприйняття (команда)	коэф. Спірмена	-0.366	0.285	-0.255	-0.156
	p	0.242	0.368	0.423	0.628

Психологічне благополуччя (команда)	коэф. Спірмена	-0.279	0.241	-0.201	-0.315
	p	0.380	0.450	0.531	0.319
Пильність (команда)	коэф. Спірмена	0.102	0.242	-0.043	-0.204
	p	0.752	0.449	0.894	0.524
Уникання (команда)	коэф. Спірмена	0.027	-0.190	-0.034	0.371
	p	0.934	0.554	0.916	0.235
Прокрастинація (команда)	коэф. Спірмена	0.285	0.220	0.148	-0.004
	p	0.369	0.493	0.647	0.991
Надпильність (команда)	коэф. Спірмена	0.065	-0.315	-0.112	0.169
	p	0.842	0.318	0.730	0.600

Ми також порівнювали особливості команд в залежності від типу лідера.

За кожною зі шкал РАЕІ лідери були розподілені на 2 групи: хто має нижчий (з приставкою -) та вищий (з приставкою +) рівень за даною шкалою.

Було встановлено, що члени команд, чий лідер має нижчий рівень Р (виробництво результатів), мають в середньому нижчий рівень тривожності та прокрастинації та вищі рівні за шкалами Поглиненості діяльністю, Управління середовищем, Особистісне зростання, Цілі в житті та Самоприйняття. За іншими шкалами обраних методик не було встановлено відмінностей.

Табл.3.31

**Перевірка гіпотез про середні для підгруп членів команд, чий лідер має вищий (P+) та нижчий (P-) рівні продуктивності**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p-рівень	Альтернативна гіпотеза
Тривожність	t-критерій Стьюдента	-2.542	68.0 (к-ть людей крім лідерів – 1)	0.007	P- < P+
Поглиненість діяльністю	U критерій Манна-Уїтні	200		0.012	P- > P+
Управління середовищем	t-критерій Стьюдента	1.935	68.0	0.029	P- > P+

Особистісне зростання	t-критерій Стьюдента	1.944	68.0	0.029	P- > P+
Прокрастинація	t-критерій Стьюдента	-1.835	68.0	0.036	P- < P+

Відмінності в групах за шкалою Тривожність зображено на рис.3.3

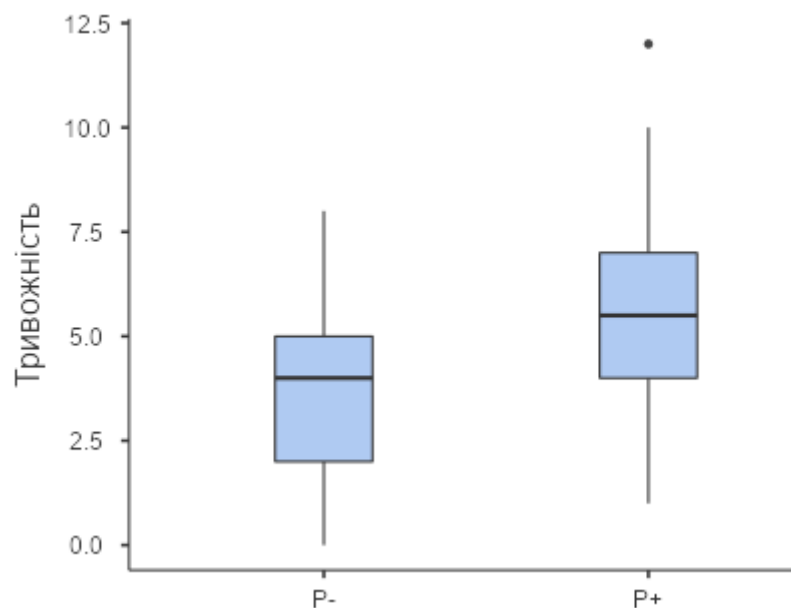


Рис.3.3– Коробкові діаграми для шкали Тривожністю членів команд для групи P+ (лідери мають вищий рівень виробництва результатів) та P- (лідери мають нижчий рівень виробництва результатів).

Група P+ це ті співробітники чий лідер має вищий рівень продуктивності P . І навпаки P- мають нижчий рівень продуктивності.

Відмінності в групах за шкалою Поглиненість діяльністю зображено на рис. 3.4.

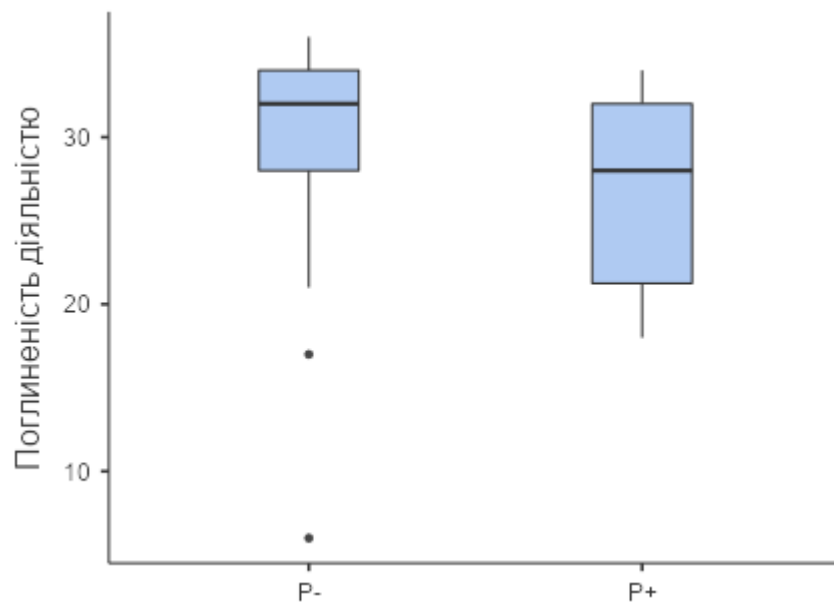


Рис.3.4 – Коробкові діаграми для шкали Поглиненість діяльністю членів команд для групи P+ (лідери мають вищий рівень виробництва результатів) та P- (лідери мають нижчий рівень виробництва результатів).

Було встановлено, що члени команд, чий лідер має нижчий рівень А, мають в середньому вищий рівень поглиненості діяльністю. Це пояснюється тим, що менше існує певних бюрократичних моментів та підтверджує сучасний напрям управління командою, а саме що в команді лідером може стати будь-який член команди за власним бажанням. Члени команд, чий лідер має нижчий рівень А також потенційно мають нижчий рівень пильності.

Табл.3.32

Перевірка гіпотез про середні для підгруп членів команд, чий лідер має вищий (A+) та нижчий (A-) рівні адміністрування

	Критерій	Статистика	р-рівень	Альтернативна гіпотеза
Поглиненість діяльністю	U критерій Манна-Уїтні	220	0.041	A- > A+
Пильність	U критерій Манна-Уїтні	235	0.07	A- < A+

Відмінності в групах зображено на рис.3.5

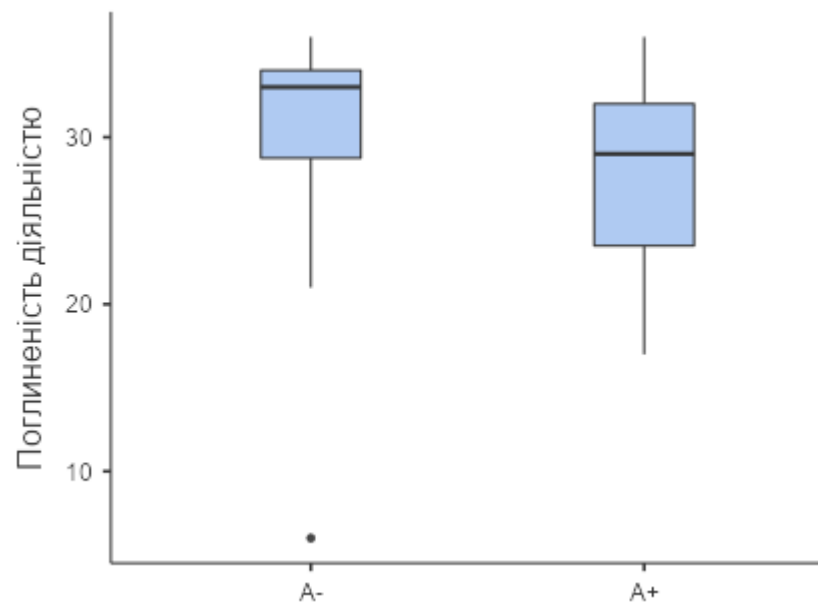


Рис.3.5 – Коробкові діаграми для шкали Поглиненість діяльністю членів команд для групи A+ (лідери мають вищий рівень адміністрування) та A- (лідери мають нижчий рівень адміністрування)

Було встановлено, що члени команд, чий лідер має нижчий рівень E, мають в середньому нижчий рівень автономії, а також потенційно мають вищий рівень залежності та особистісного зростання.

Табл.3.33

**Перевірка гіпотез про середні для підгруп членів команд, чий лідер має вищий (E+) та нижчий (E-) рівні підприємливості**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p-рівень	Альтернативна гіпотеза
Залежність	t-критерій Стьюдента	1.49	68.0 (к-ть людей крім лідера – 1)	0.072	E- > E+
Автономія	t-критерій Стьюдента	-1.695	68.0	0.048	E- < E+
Особистісне зростання	t-критерій Стьюдента	1.625	68.0	0.055	E- > E+

Було встановлено, що члени команд, чий лідер має нижчий рівень I, мають в середньому вищий рівень самоефективності та потенційно мають вищий рівень уникнення боротьби, автономії і самоприйняття. Це може пояснюватися тим, що ті лідери, у кого рівень інтегративність (рівень об'єднання) вищий, члени команди мають низький рівень самоефективності. Тобто співробітникам необхідно самостійно все планувати та виконувати. Співробітники такого типу характеризуються високим рівнем відповідальності с амотивації та смоефективності. Ті, хто попадають в середу самостійної роботи змушені підвищувати рівень своєї самоефективності. Підбір персоналу такому лідеру на старті обумовлений співпрацею тільки з командними гравцями.

Табл.3.34

**Перевірка гіпотез про середні для підгруп членів команд, чий лідер має вищий (I+) та нижчий (I-) рівні інтегративності**

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p-рівень	Альтернативна гіпотеза
Самоефективність	U критерій Манна-Уїтні	208		0.030	I- > I+
Уникнення боротьби	U критерій Манна-Уїтні	224		0.055	I- > I+
Автономія	t-критерій Стьюдента	1.798	68.0 (к-ть людей крім лідера – 1)	0.039	I- > I+
Самоприйняття	t-критерій Стьюдента	1.528	68.0	0.067	I- > I+

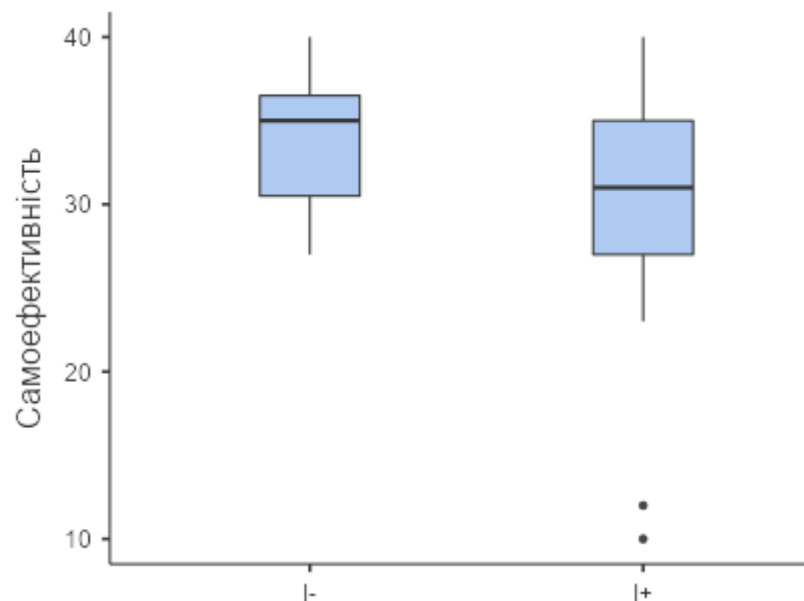


Рис.3.7 – Коробкові діаграми для шкали Самоефективність членів команд для групи I+ (лідери мають вищий рівень інтегративності) та I- (лідери мають нижчий рівень інтегративності)

Окрім кореляційних зв'язків шкал короткого тесту управлінницького коду РАЕІ на групі лідерів з усередненими шкалами методик на команді кожного з лідерів, ми дослідили також кореляційні зв'язки і шкал методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою, що проходили лідери, з усередненими шкалами тих самих методик на їхніх командах.

За результатами кореляційного аналізу було встановлено, що Уникання близькості лідера негативно корелює з Самоефективністю команди (коэф. Спірмена =  $-0.661^*$ ,  $p = 0.019$ ). Тобто коли для лідера дуже важлива ефективність, члени команди змучені та відсторонюються від роботи.

Також самоефективність лідера негативно корелює з Поглиненістю діяльності команди (коэф. Спірмена =  $-0.578^*$ ,  $p = 0.049$ ). Це може свідчити про те, що лідер не вміє делегувати свої повноваження, та робить все

самостійно, можливо особистість з низьким рівнем довіри. В свою чергу, команда має низький рівень лояльності та самостійності.

Табл.3.35

**Кореляційні зв'язки між шкалами методики досвіду близьких стосунків та методики самоефективності на групі лідерів та усередненими значеннями кожної з їхніх команд за шкалами всіх опитувальників**

		Тривожність (лідер)	Уникання близькості (лідер)	Самоефективність (лідер)
Тривожність (команда)	коэф. Спірмена	0.160	0.088	0.374
	p	0.620	0.786	0.231
Уникання близькості (команда)	коэф. Спірмена	0.081	0.241	-0.141
	p	0.802	0.450	0.661
Самоефективність (команда)	коэф. Спірмена	-0.168	-0.661 *	-0.333
	p	0.602	0.019	0.291
Енергійність (команда)	коэф. Спірмена	-0.565	-0.014	-0.382
	p	0.055	0.965	0.220
Ентузіазм (команда)	коэф. Спірмена	-0.412	0.345	-0.172
	p	0.184	0.272	0.593
Поглиненість діяльністю (команда)	коэф. Спірмена	-0.271	-0.021	-0.578 *
	p	0.393	0.947	0.049

Енергійність команди негативно корелює з кожною зі шкал методики захопленості роботою на групі лідерів: Енергійність, Ентузіазм та Поглиненість діяльністю лідера. В свою чергу, Поглиненість діяльністю команди негативно корелює зі шкалами Енергійність та Ентузіазм лідера. Тобто чим більш наполегливий лідер, тим команда менш енергійна. Можливо ситуативно, на старті енергійність та ентузіазм лідера і допомагає співробітникам. Але потім з часом настає процес вигорання по причині постійного напруження. Також поглиненість діяльністю стає нижче по

причині втоми. Тобто не є правдою те, що чим більше лідер заточен на роботі, тим люди працюють краще – ні, не так.

Табл.3.36

**Кореляційні зв'язки між шкалами Утрехтської шкала захопленості роботою на групі лідерів та усередненими значеннями кожної з їхніх команд за шкалами всіх опитувальників**

		Енергійність (лідер)	Ентузіазм (лідер)	Поглиненість діяльністю (лідер)
Тривожність (команда)	коэф. Спірмена	0.195	0.274	0.127
	p	0.543	0.389	0.694
Уникання близькості (команда)	коэф. Спірмена	-0.365	0.151	-0.299
	p	0.244	0.640	0.346
Самоефективність (команда)	коэф. Спірмена	0.067	0.007	0.100
	p	0.837	0.983	0.758
Енергійність (команда)	коэф. Спірмена	-0.840 ***	-0.621 *	-0.689 *
	p	< .001	0.031	0.013
Ентузіазм (команда)	коэф. Спірмена	-0.418	-0.254	-0.445
	p	0.176	0.426	0.147
Поглиненість діяльністю (команда)	коэф. Спірмена	-0.604 *	-0.715 **	-0.392
	p	0.038	0.009	0.207

Не було встановлено кореляційних зв'язків між віком, стажем роботи на даному підприємстві лідера з усередненими значеннями кожної з їхніх команд за шкалами жодного з опитувальників.

Табл.3.37

**Кореляційні зв'язки між віком, стажем роботи на підприємстві лідерів та усередненими значеннями кожної з їхніх команд за шкалами всіх опитувальників**

		Вік лідера	Стаж роботи лідера
--	--	------------	--------------------

			на підприємстві
Тривожність (команда)	коеф. Спірмена	-0.088	0.053
	p	0.786	0.871
Уникання близькості (команда)	коеф. Спірмена	-0.085	0.157
	p	0.793	0.626
Самоефективність (команда)	коеф. Спірмена	-0.161	-0.396
	p	0.616	0.203
Енергійність (команда)	коеф. Спірмена	-0.090	-0.009
	p	0.782	0.978
Ентузіазм (команда)	коеф. Спірмена	0.376	0.435
	p	0.228	0.157
Поглиненість діяльністю (команда)	коеф. Спірмена	-0.442	-0.455
	p	0.150	0.137

3.3. Моделі множинної лінійної регресії для шкал PAEI за допомогою шкал обраних методик дослідженні

Зрештою ми вирішили встановити, які особливості лідерів найбільше впливають на формування кожного зі стилей управління. В якості предикторів було обрано шкали методики самоефективності, Мельбурнського опитувальника прийняття рішень та Утрехтської шкали захопленості роботою.

За допомогою множинної лінійної регресії для шкали Р (Продуктивність) було побудовано наступну модель:

Продуктивність формується шкалами Прокрастинація, Ентузіазм та Поглиненість діяльністю. При цьому Поглиненість діяльністю робить прямий внесок (чим вищий рівень поглиненості, тим вищий рівень продуктивності), а прокрастинація та ентузіазм – обернений (чим нижча прокрастинація та ентузіазм тим вища продуктивність).

Побудована модель пояснює 74,0 % дисперсії шкали Продуктивність.

Табл.3.38

**Модель множинної лінійної регресії, побудована для шкали Р  
(Продуктивність)**

Коефіцієнти моделі для шкали Р (Продуктивність)				
Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	1.4000	0.40881	3.42	0.009
Прокрастинація (лідер)	-0.0506	0.01492	-3.39	0.010
Ентузіазм (лідер)	-0.0298	0.01207	-2.47	0.039
Поглиненість діяльністю (лідер)	0.0183	0.00518	3.53	0.008

Для шкали А (Адміністрування) було побудовано наступну модель:

Адміністрування формується шкалами Надпильність, Енергійність та Поглиненість діяльністю. Надпильність та Енергійність роблять прямий внесок (чим вищий рівень надпильності та енергійності, тим вищий рівень адміністрування), а Поглиненість діяльністю – обернений (чим вищий рівень поглиненості діяльністю, тим нижчий рівень адміністрування).

Побудована модель пояснює 65,1% дисперсії шкали Адміністрування.

Табл.3.39

**Модель множинної лінійної регресії, побудована для шкали А  
(Адміністрування)**

Коефіцієнти моделі для шкали А (Адміністрування)				
Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	0.1779	0.2278	0.781	0.458
Надпильність (лідер)	0.0500	0.0150	3.331	0.010
Енергійність (лідер)	0.0266	0.0113	2.354	0.046
Поглиненість діяльністю (лідер)	-0.0305	0.0119	-2.577	0.033

Для шкали І (Інтегрування) було побудовано наступну модель:

Інтегрування формується шкалами Самоефективність, Прокрастинація та Надпильність, кожна з яких робить прямий внесок (тобто чим вищі

Самоефективність, Прокрастинація та Надпильність, тим вище Інтегрування).

Побудована модель пояснює 87,6% дисперсії шкали Інтегрування.

Табл.3.40

**Модель множинної лінійної регресії, побудована для шкали І (Інтегрування)**

Коефіцієнти моделі для шкали І (Інтегрування)				
Предиктор	Оцінка	Стандартна помилка	t	p-рівень
Константа	-0.5512	0.18546	-2.97	0.018
Самоефективність (лідер)	0.0203	0.00428	4.74	0.001
Прокрастинація (лідер)	0.0285	0.00982	2.91	0.020
Надпильність (лідер)	0.0409	0.00920	4.44	0.002

Для шкали Е (Підприємництво) при побудові моделі не залишилось жодного з обраних предикторів.

Ми спробували також побудувати моделі формування стилей керівництва усередненими показниками членів команд, проте не вийшло побудувати жодну з моделей – зрештою виявилось, що особливості членів команд недостатньо пов'язані зі стилем управління лідерів.

### 3.4 Пропозиції щодо вдосконалення в умовах BANI світу

Воркбук був розроблений вже під час війни з метою підвищення ефективності командної взаємодії кожному лідеру було надано зворотній зв'язок в усній та у письмовій формах.

Компас BANI лідерства був розроблений в поєднанні з практиками що напавлені на підтримку співробітників, які знаходяться у складних умовах.

Воркбук можна використовувати як діагностичний інструмент, так і як методологію процесу. Він зосереджений на активізації систем взаємодії людей як основних рушійних сил процесів перехідного періоду для оцінки, планування та впровадження спільних змін, необхідних для психологічної стійкості та формування навички толерантності до невизначення. Він допомагає орієнтуватися у складних проблемах, запроваджуючи керівну структуру на метарівні, що в подальшому стануть фактором моделі компетенції та співпраці, яка виникла в умовах сьогодення.

Колективний компас лідерства можна використовувати, щоб дізнатися більше про себе, свої перспективи, сильні сторони та сфери розвитку, а також те, що спонукало вас почати шлях співпраці, використовуючи методики оцінки описані в Додатку В. Його також можна використовувати для планування ваших дій та оцінки результатів.

По-перше, ви можете використовувати воркбук, щоб спостерігати за тим, що вже є; по-друге, ви можете використовувати його для фокусування та створення досяжних цілей; і по-третє, ви можете використовувати його для реалізації своїх цілей та оцінки їх прогресу. Ці кроки, кожен із трьох дій, створюють цикл, що повторюється. Ці кроки стосуються всіх рівнів – окремих лідерів, груп або системи учасників, які співпрацюють.

Як багаторівневу методологію компас можна реалізувати на:

Індивідуальний рівень: Оцінка та розширення особистих навичок з метою розширення індивідуальних здібностей для кращої спільної творчості, здатності керувати разом з іншими, підвищення самоефективності.

Рівень команди: моніторинг та постійне покращення співпраці з метою підвищення ефективності спільної групи/команди, переорієнтування команди на питання стійкості, підвищення обізнаності про взаємодію між жорсткими та м'якими навичками для покращення впливу дії.

Організаційний рівень: Планування та впровадження спільних змін.

Рівень систем співпраці: планування, впровадження та моніторинг процесу співпраці з метою побудови спільнот для змін: організація/відділ або міжсекторна мережа для досягнення цілей сталості, результатів співпраці, колективних дій, підвищення спільного впливу.

І на рівні комплексних змін: ситуаційна діагностика та планування для вирішення складних проблем з метою широкого кола діагностики та пошук рішень, підвищення життєздатності та стійкості системи, активізація конструктивних та спільних наративів.

Чотири виміри людських компетенцій:

### **Залучення – Інновації — Цілісність -Самоефективність**

Використовуючи воркбук, ви дізнаєтеся про модель людських компетенцій, яка, збалансована в собі, вашій команді, вашій організації чи системі зацікавлених сторін, може призвести до співпраці, яка досягає стійких результатів. Кожен вимір має свою власну динаміку, і його можна підтримувати та розвивати багатьма способами. Приділяючи достатню увагу кожному виміру практики «Мені подобається в тобі» і, зрештою, своїй єдності, вони взаємно підсилюють сильні сторони один одного. Мета «Компасу BANI лідерства» не теоретична, а практична. Він спрямовує думки та дії до моделей успішної взаємодії людей.

Вимір майбутніх можливостей відноситься до людської компетентності брати відповідальність і свідомо формувати реальність у напрямі сталого майбутнього, надихаючи та наділяючи інших можливостей, залишаючись відкритими, спостерігаючи за тенденціями, розвитком та новими знаннями, виходячи за межі діагностики проблем, відчуття та втілення майбутнього. Можливості, дослідити та відстоювати стійкість.

Орієнтація на майбутнє -- Як ми зосереджуємось на потенціалі чи можливостях і рухаємо зміни на краще. Розширення можливостей. Як ми надихаємо, стимулюємо та пробуджуємо пристрасть та можливості змін.

Рішучість це спосіб, яким ми займаємося, зосереджуємось, дотримуємося та вимірюємо прогрес. Вимір взаємодії відноситься до людської компетенції створювати поетапну взаємодію з метою створення ефективних та значущих екосистем співпраці, які створюють довіру та згуртованість, активізують мережеві зв'язки, сприяють колективним діям, які ведуть до відчутних результатів та посилення колективного впливу. Якість процесу -- Спосіб, яким ми створюємо поетапну та структуровану взаємодію.

Зв'язність.- Як ми сприяємо згуртованості та розбудовуємо мережі.

Колективні дії.-- Як ми забезпечуємо спільне впровадження та досягнення результатів. Вимір гуманності відноситься до здатності кожної людини підключатися до своєї унікальної людської компетенції, щоб досягти спільної людяності один одного, визнаючи різноманітність у світі та в людстві, отримувати доступ до нашої людяності в собі та в інших, створюючи атмосферу взаємної поваги, культивування роздумів і піклування про внутрішню рівновагу. Уважність -- Як ми поглиблюємо наше усвідомлення реальності в усіх аспектах.

Баланс -- Як ми поєднуємо особисті та професійні прагнення. Емпатія -  
- Як ми сприймаємо точку зору інших і відкриваємо шляхи для примирення.

Вимір колективного інтелекту відноситься до людської компетентності збирати відмінності для прогресу, поважаючи відмінності, запрошуючи різноманітні точки зору, досвід і точки зору для кращих рішень, сприяючи структурованому діалогу, цінуючи внесок і забезпечуючи ітераційне навчання. Якість діалогу -- Як ми звертаємо увагу на структуру та якість розмов. Різноманітність. -- Як ми сприяємо різноманітності в думках, поглядах, передісторії та досвіді. Ітераційне навчання -- Як ми розвиваємо цикли роздумів у дії.

Вимір цілісності відноситься до вміння бачити ширшу картину та залишатися на зв'язку із загальним благом, відкриваючись баченню ширшої картини ситуації, діючи на користь загального блага, постійно покращуючи

наш внесок у стійкість та створюючи мережі взаємна підтримка. Контекстуальність -- Спосіб, яким ми спілкуємося з собою, один з одним і більш широким контекстом. Те, як ми досліджуємо ширший контекст і розміщуємо в ньому нашу дію. Взаємна підтримка/Життєздатність -- Як ми покращуємо сильні сторони один одного. Внесок -- Те, як ми використовуємо наші подарунки, активи та потенціал, щоб змінити ситуацію на шляху до стабільного майбутнього.

Комплекс вправ наведено в Додатку Д.

### Висновки до розділу 3

Кореляційних зв'язків між стилем (типом) лідера і особливістю команди не було встановлено. Але разом з тим, тип лідера впливає на: самоефективність, поглиненість роботою.

Зазначимо, що лідери різні за своїми психологічними особливостями і підбір людей в їх команду здійснюється в більшості випадків з їх урахуванням. І дійсно, працюючи довгий час з лідером певногодомінуючого типу змінюються риси членів команди. Самоефективність, наприклад, може змінюватися протягом певного періоду часу, навіть результати анкетування в ці періоди будуть відрізнятися.

Встановлено, якщо енергійний лідер з високим рівнем ентузіазму співробітники мають низький рівень поглиненості роботою. Тобто енергійність та ентузіазм лідера не означає ефективний робочий процес команди.

Досліджуючи типи прихильності ми можемо констатувати наступне: уникнення лідером близькості призводить до неефективної роботи команди. Співробітники працюють за принципом: зробив та й зробив. Тобто доведено, що співробітникамнеобхідна взаємодія з лідером, начальником задля

зворотнього зв'язу як мінімум щодо виєонаної роботи та задля допомоги у вирішенні своїх питань.

Також можна говорити, що при уникненні близькості лідер не виконує свої посадові обов'язки і як результат команда працює «зпустив рукава». Командна взаємодія в такому режимі призводить до зниження рівня ефективності команди взагалі і самоефективності співробітника зокрема.

Розроблено інструмент для підтримки окремих осіб, команд і організацій у посиленні лідерських вимірів і побудові живих і надійних «екосистем співпраці» в процесах змін. Воркбук розроблений для того, щоб сприяти компетентності процесу під час будь-якої ініціативи. Він може поживавити процеси співпраці та допомогти визначити проблеми співпраці.

Це зможе допомгти співробітникам заново відкрити та активізувати свої людські здібності для колективного лідерства в умовах VANI-світу. Він розкриває зразки навичок і допомагає командам поживавити співпрацю, розпізнаючи, коли потрібні конкретні можливості, потребують розбудови чи виходять з балансу. Кожна складова є унікальною, і різні «аспекти» можуть бути в центрі уваги в різні моменти кожного процесу.

## **ВИСНОВКИ**

Різноманітність та глобальне охоплення створюють невизначеність навколишнього середовища, оскільки ділове середовище стає більш бурхливим, організації повинні навчитися передбачати та адаптуватися краще і швидше. В свою чергу підприємства не є рівними в вищезазначених умовах, під невизначеністю мається на увазі – неспроможність знати все, відсутність передбачуваності, ймовірність «раптових» подій. Незрозумілість подій, що насправді відбувається, невизначеність щодо сьогодення та майбутніх результатів діяльності підприємства. Все вищезазначене спонукає

до розуміння того стилю лідерства та психологічним особливостям лідера, який буде ефективним в час ВАНІ.

В першому підрозділі ми розкрили основний зміст понять та сучасні тенденції лідерства в контексті психологічного комфорту та феномен лідерство з позиції абберантних тенденцій особистості.

Також уточнили напрями подальшої роботи, які ґрунтуються на сучасних тенденціях дослідження прихильності, організаційною прихильністю.

На основі результатів аналізу конструктної валідності і побудові надійності, аспекти та показники, які формують самоефективність, оголошуються дійсними та надійними, щоб усі аспекти та показники здатні відображати та формувати самоефективність лідерів та співробітників.

Результати цього дослідження можна звести до наступних тез:

- Відображено зв'язки шкал-характеристик РАЕІ лідерів з усередненими значеннями кожної з їхніх команд за шкалами (самоефективність, психологічне благополуччя, захопленість роботою, поведінкою в групі та особливостями прийняття рішень), а також відмінності в групах співробітників, утворених за особливостями їхніх лідерів.

- Досліджено кореляційні зв'язки тривожності та уникання близькості зі шкалами всіх інших обраних нами методик на всій вибірці.

- Визначено кореляційні зв'язки між шкалами методики досвіду близьких стосунків, методики самоефективності та захопленості роботою між групами лідерів та усередненими значеннями кожної з їхніх команд.

- Встановлено зв'язки між самоефективністю та захопленістю роботою порівнюючи групи, утворених за типом прихильності, за шкалами методики самоефективності та Утрехтської шкали захопленості роботою.

- Відображено кореляційні зв'язки захопленості роботою з психологічним благополуччям та особливостями прийняття рішень за всією вибіркою.

- Побудовано модель множинної лінійної регресії для шкал РАЕІ за допомогою шкал методик самоефективності, Мельбурнського опитувальника прийняття рішень та Утрехтської шкали захопленості роботою (на групі лідерів) або встановити, які особливості лідерів найбільше впливають на формування кожного зі стилей управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adizes, I. K. (2004). *Management/Mismanagement Styles: How to Identity a Style and What to Do About It*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. ii.
2. Afacan, Mine. Yozgat, Uğur (2012), a qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: the case of Turkish TV series directors, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, p 228.
3. Bakker, A., Leiter, M. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. Bakker, M. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (181–196). Psychology Press.
4. Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
5. Balducci, C., Fraccaroli, F., Schaufeli, W. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149.
6. Banai, E., Weller, A., & Mikulincer, M. (1998). Interjudge agreement in evaluation of adult attachment style: The impact of acquaintanceship. *British Journal of Social Psychology*, 37, 95–109.
7. Barling, J., Slater, F., Kelloway, E.K. (2000), “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 21, Issue 3, pp. 157-161.
8. Bart Wille, Filip De Fruyt, Barbara De Clercq (2012) *Expanding and Reconceptualizing Aberrant Personality at Work: Validity of Five-Factor Model Aberrant Personality Tendencies to Predict Career Outcomes* РЕЖИМ ДОСТУПУ: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/peps.12016?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>

9. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
10. Berson Y., Dan O., Yammarino F. J. (2006). Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence. *J. Soc. Psychol.* 146 165–182. 10.3200/socp.146.2.165-182
11. Bilanich, B. (2004), *Leading With Values: 8 Common Sense Leadership Strategies for Bringing Organizational Values to Life, Walk The Talk*, Dallas.
12. Bradberry, J., Greaves, J. (2009), *Emotional Intelligence 2.0*, TalentSmart, San Diego.
13. Britt, T.W., Adler, A.B. & Bartone, P.T. (2001). Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 53–63.
14. Bruno Léo F. C. Personal values and leadership effectiveness  
Режим доступа: [http://www.g-casa.com/download/Bruno\\_Personal\\_Values\\_Leadership.pdf](http://www.g-casa.com/download/Bruno_Personal_Values_Leadership.pdf)
15. Carmeli, Abraham; Atwater, Leanne; Levi, Avi. , (Jun 2011): How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification *Journal of Technology Transfer*; Indianapolis DOI:10.1007/s10961-010-9154
16. Carpenter, E. M., & Kirkpatrick, L. A. (1996). Attachment style and presence of a romantic partner as moderators of psychophysiological responses to a stressful laboratory situation. *Personal Relationships*, 3, 351–367.
17. Coetzee, M., de Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14, 27–57.
18. Coetzer, C.F., Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organization. *Southern African Business Review*, 1, 3, 17–32.

19. Collet, B. (2017), “Four Management Hacks Toward Agility”. Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/four-management-hacks-toward-agility-bruno-collet-mba?articleId=6339518098449715200#comments-6339518098449715200&trk=prof-post>
20. Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 644–663.
21. Crowell, J. A., Fraley, R. C., & Shaver, P. R. (1999). Measurement of individual differences in adolescent and adult attachment. In J. Cassidy & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment* (pp. 434–465).
22. Daniel Spurk, Anita C. Keller, Andreas Hirschi (2015) Do Bad Guys Get Ahead or Fall Behind? Relationships of the Dark Triad of Personality With Objective and Subjective Career Success РЕЖИМ ДОСТУПУ: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1948550615609735?rss=1>
23. de Vries, M. F. R. K. (2014). The group coaching conundrum. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 79–91.
24. Deloitte (2017), *Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press. Retrieved from: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends\\_2017/DUP\\_Global-Human-capital-trends\\_2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends_2017/DUP_Global-Human-capital-trends_2017.pdf) (accessed 12 November 2017).
25. Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
26. Dlugos R., Friedlander M. Passionately committed psychotherapists: A qualitative study of their experience // *Professional Psychology: Research and Practice*. 2001. V. 32. P. 289-304.
27. Englund, M. M., Levy, A. K., Hyson, D. M., & Sroufe, L. A. (2000). Adolescent social competence: Effectiveness in a group setting. *Child Development*, 71(4), 1049–1060. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00208>

28. EY (2016), The State of the Debate on Purpose in Business, EY Beacon Institute. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/\\$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business/$FILE/ey-the-state-of-the-debate-on-purpose-in-business.pdf) (accessed 10 February 2018).

29. Fraley R.C., Waller N.G., Brennan K.A.24. An item response theory analysis of self-report measures of adult attachment // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000. V. 78. P. 350–365.

30. Gardner, H. (2008), *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*, Basic Books, New York.

31. Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>

32. Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*, Bantam Books, New York.

33. Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence and Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.

34. González-Roma, V, Schaufeli, W.B., Bakker, A.B, Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165–174.

35. Guseva, N.I. (2011), “Modern Model of Leadership in the Conditions of Global Context: Problem of Theory and Practice of mManagement”, *News of ISEA*, No. 4 (78), pp. 82-88.

36. Hackett, G., & Betz, N. E. (1995). Self-efficacy and career choice and development. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 249–280). Plenum Press. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6868-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6868-5_9)

37. Harish, J. (2015), “Leadership for a New Paradigm in Human Development”, *Cadmus Journal*, Vol. 2, Issue 4, pp. 88-104.

38. Hersey, p. & Blanchard, H. k. (1997). "Management of organizational behavior", Englewood Cliffs, Prentice Hall.
39. Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J., & Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*, 16(3), 163–173. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000037>
40. Hines, C.C.W. (2002), “Session Explores Dynamic Transformational Leadership (Leadership Training Institute)”, *Nation’s Cities Weekly*, Vol. 25, No. 3, pp. 77-92.
41. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
42. Hogan, J., Hogan, R. (2002), “Leadership and Sociopolitical Intelligence”, in: Riggio, R.E., Murphy, S.E., Pirozzolo, F.J. (Eds.), *LEA's Organization and Management Series: Multiple Intelligences and Leadership*, Lawrence Elbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, pp. 75-88.
43. Inam, H. (2017), “To Lead in a VUCA World, Practice Leadership Agility”. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/hennainam/2017/10/18/to-lead-in-a-vuca-world-practice-leadership-agility/#175614542190> (accessed 1 February 2018).
44. Kaslow, N. J., Falender, C. A., & Grus, C. L. (2012). Valuing and practicing competency-based supervision: A transformational leadership perspective. *Training and Education in Professional Psychology*, 6(1), 47–54. <https://doi.org/10.1037/a0026704>
45. Kenny, D.A., McCoach, D.B. (2003). Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10, 333–351.
46. Llorens, S., Schaufeli, W.B., Bakker, A., Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.

47. Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2006). *Psychological capital*. Oxford, UK: Oxford University Press.
48. Mauno, S., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171.
49. Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D., Bakker, A. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive work life. In A. Bakker, M. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (118–131). Psychology Press,.
50. Schaufeli, W., Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Utrecht, Netherlands: Occupational Health Psychology Unit.
51. Schaufeli, W., Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
52. Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (5–24). Psychology Press.
53. Schaufeli, W.B., Bakker, A., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
54. Schaufeli, W.B., Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (eds.), *Research in social issues in management (Vol. 5): Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
55. Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on

well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480–492. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>

56. The Global Leadership Forecast 2018”, Retrived from: <https://www.ddiworld.com/glf2018>: (accessed 12 February 2019).

57. Tokar, O.V. (2013), “Forming of effective command is with the use of social technologies”, Retrieved from:

58. Tovar, P. (2016), “Leadership challenges in the V.U.C.A world”. Retrieved from: <http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/> (accessed 11 January 2018).

59. Ulrich, D., Zenger, J., Smallwood, N. (1999), *Results-Based Leadership*, Harvard Business School Press, Boston.

60. Van Dynne, L. (2017), “The 20-item, Four Factor Cultural Intelligence Scale (CQS)”. Retrieved from: <http://www.linnvandyne.com/shortmeasure.html> (accessed 13 December 2017).

61. Wagner, P. E., & Tangney, J. P. (1991). Affective style, aspects of the self, and psychological symptoms. Unpublished manuscript,

62. Weber, M. (1978), *Ekonomika i suspilstvo*[Economy and society]. Ed. By G. Roth and C. Wittich. Berkeley etc. Univ. of California Press. Vol. 1

63. Wille, B., De Fruyt, F., & De Clercq, B. (2012). Expanding and Reconceptualizing Aberrant Personality at Work: Validity of Five-Factor Model Aberrant Personality Tendencies to Predict Career Outcomes. *Personnel Psychology*, 66(1), 173–223. doi:10.1111/peps.12016

64. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B, Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

65. Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801–817. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.004>

66. Виклики, що зростають. Погляд керівників в Україні 2018 Режим доступу: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/07/Business-Leaders-2018-ua-v2.pdf>

67. Казанцева Т.В. 6. Адаптация модифицированной методики “Опыт близких отношений” К. Бреннан и Р.К. Фрейли // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2008. № 34 (74). Ч. 2: Педагогика, психология, теория и методика обучения. С. 139–143.

68. Манфред Ф. Р. Кетс де Вриес (2008) Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций. BestBusinessBooks 336 с.

69. Москаленко, В. (2018), “VUCA : суть та значення для підприємств”, : Москаленко, В., Всеукраїнської науково-практичної конференції на тему Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання (12-13 січня 2018), ГО „Центр економічних досліджень та розвитку”, ЦЕДР, Одеса, pp. 63-66.

70. Такмакова М.Ю. Вплив стилю прихильності на особливості побудування міжособистісних стосунків у дівчат /М.Ю. Такмакова // Международный научный периодический журнал «Фундаментальные и прикладные исследования в практиках ведущих научных школ», 2014. – № 5; С. 217-230. – ISSN 2313-7525. (<http://fund-issled-intern.esrae.ru/>)

71. What is the BANI world and how can it affect your business? Режим доступу : <https://blog.mercadoe.com/en/o-que-e-o-mundo-bani/> (22/05/2022)

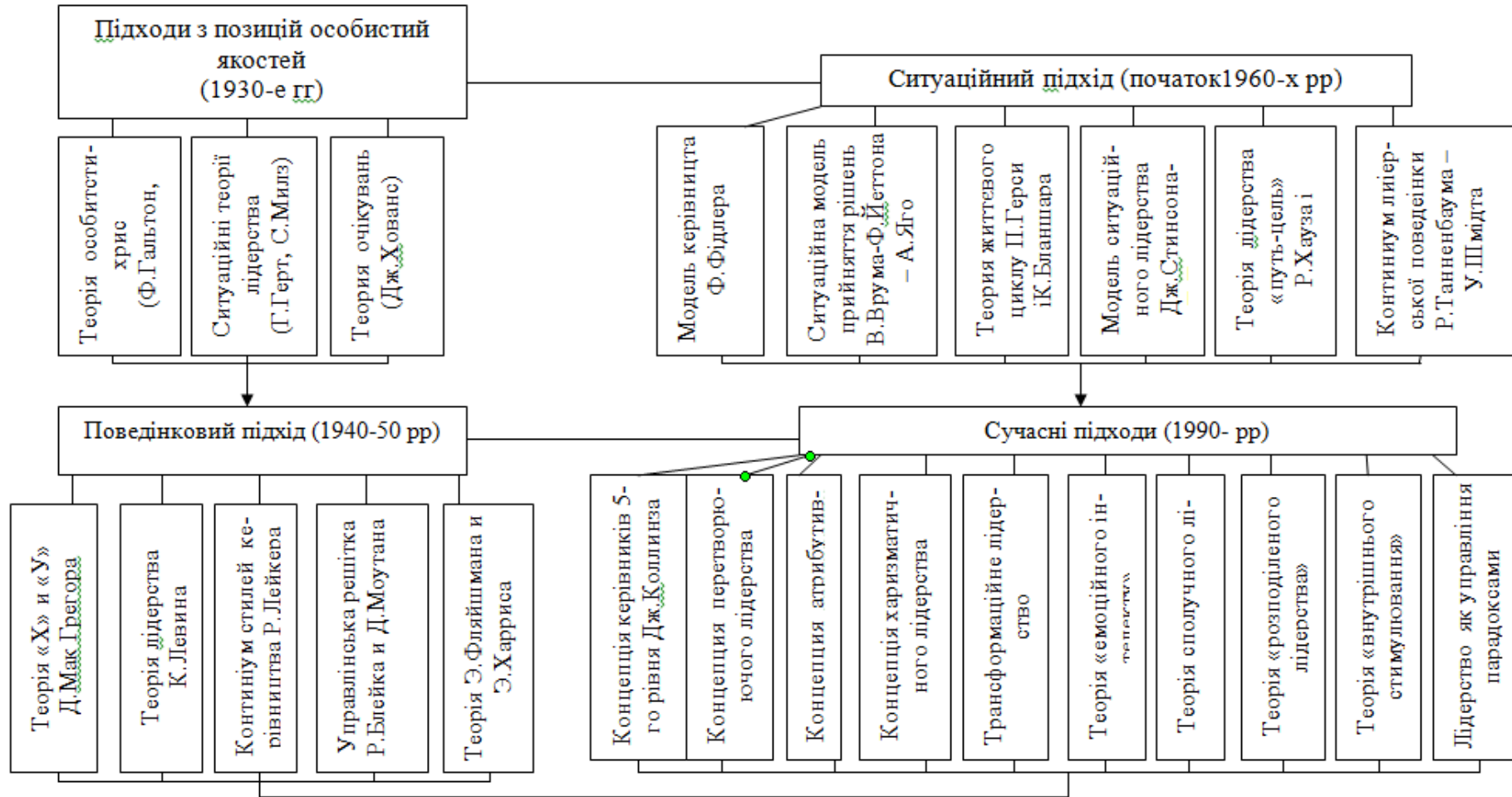
72. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world? Режим доступу : <https://thinkinsights.net/leadership/bani> (22/05/2022)

73. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world Режим доступу : <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/> (22/05/2022)

## ДОДАТКИ

## Теорії лідерства

## ДОДАТОК А



## ДОДАТОК Б

**Основні характеристики та позитивні (+) та негативний (-) ; Прояви на роботі, пов'язані з абберантними тенденціями особистості**

Тенденція особистості	Ключові особливості особистості	Прояви на роботі
Асоціальні	байдужі до оточуючих; нефлексибельні соціальні установки; імпульсивні і запальні; поверхневий шарм	(+) можуть використовувати екстравертний шарм, щоб передати харизму та амбіції; (-) підвищений ризик насильницької, небезпечної та агресивної контрпродуктивної роботи; поведінка імпульсивна та ризиковані рішення
Нарцисичні	сильне почуття власної значущості; вимога захоплення; відсутність розуміння почуттів та потреб; прагнення домінувати над іншими	(+) харизматична зовнішність (+) прояв лідерства (-) деструктивні стосунки з колегами (-) підвищений ризик участі у контрпродуктивній робочій поведінці (-) завищена оцінка своїх можливостей
Пограничні	бідна Я-концепція; невизначеність щодо життєвих ролей; імпульсивність, нестійкі міжособистісні стосунки; недоречний гнів	(-) труднощі з підтримкою зайнятості (-) непередбачувана взаємодія з колегами та / або керівниками (-) неефективність на роботі (-) низький рівень задоволеності
Шизотипові	нетрадиційні / дивні вірування; дезорганізовані думки та мова; соціально тривожні; підозрлість до оточуючих	(+) творче мислення та дії (-) погане міжособистісне функціонування (-) сприйнятливості до робочого стресу
Нав'язливо-компульсивні	перфекціонізм; іноді скупість та жорсткість, впертість, негнучкість	(+) увага до деталей (+) офіційна трудова етика (+) сильний фокус на досягненнях (+) висока залученість до роботи (-) прагнення до досконалості може стримувати продуктивність, перешкоджати співпраці з колега та виклик стресу на роботі
Уникливі	почуття неадекватності; гіперчутливість до критики ; соціальне гальмування	(-) функціонування робочої ролі обмежується середовищами, які не загрожують і вимагають лише мінімальних соціальних взаємодій (-) на результативність впливають; (-) погані навички міжособистісного спілкування ; (-) низька самооцінка на роботі

**ОПИС МЕТОДИК ДОСЛІДЖЕННЯ**

*Модифікований опитувальник «Досвід близьких відносин» К. Бреннан і Р. К.*

*Фрейлі (Experiences in Close Relationships-Revised (ECR-R)).*

Модифікований опитувальник «Досвід близьких відносин» К. Бреннан і Р. К. Фрейлі (Experiences in Close Relationships-Revised (ECR-R)). індивідуальних відмінностей дорослих та їх відносин прихильності. Методика ECR-R є переробленою версією однойменної методики К. Бреннан та Ф. Шейвера (Experiences in Close Relationships (ECR) questionnaire, Brennan, Clark, and Shaver, 1998). Затвердження в модифікованому варіанті було відібрано з оригіналу з використанням методів теорії тестових завдань (IRT). Тест містить 36 тверджень, які становлять дві шкали – шкалу тривожності у відносинах прихильності (тобто рівня впевненості чи невпевненості у надійності та чуйності значущої особи) та шкалу уникнення близькості у відносинах прихильності (тобто ступеню дискомфорту, що переживається при психологічному зближенні з іншою людиною та формування залежності від нього).

Результати тесту, зазвичай, свідчать про те, що за допомогою шкали уникнення можна описати людей, яким властива емоційна стриманість, обережність, соціальна пасивність, егоцентричність, незалежність у соціальній поведінці, що узгоджується з уявленнями про уникнення близькості. Шкала тривоги у близьких відносинах демонструє зв'язок із сенситивністю, залежністю, емпатією, емоційною незрілістю, факторами О – тривожність, почуття провини, Q4 – напруженість та MD – прийняття себе  $r = (-0,17)$ . Відповідно до цього високі оцінки по обом шкалам дають підставу віднести досліджуване ставлення до надійного типу прихильності, низькі – до боязкого типу; високі оцінки за шкалою тривожності та водночас низькі за шкалою уникнення близькості описують залежний тип; високі оцінки за шкалою уникнення та водночас низькі за шкалою тривожності описують тип уникаючої прихильності. Згодом автори перейшли від розподілу на категорії до континуального виміру двох факторів,

обґрунтовуючи це рішення вищою прогностичною точністю даних, що витягуються. У своїй роботі ми дотримувались того ж підходу.

Таким чином, остаточний варіант адаптованої методики містить 28 суджень, 24 з яких складають дві рівноважні кількості пунктів шкали. Шкала тривожності включає затвердження 3, 5, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 22, 23, 25, 26. Загальна оцінка складається з суми позитивних відповідей, за кожен позитивну відповідь нараховується 1 бал, максимально можлива кількість балів – 12. Шкала уникнення близькості включає як прямі твердження – 4, 7, 9, 13, 15, 17, 20, 21, 24, 27 (сумуються позитивні відповіді), так і зворотні (сумуються негативні відповіді) – 2, 19 .

Валідність та надійність методики підтверджена численними дослідженнями. Тестетестова надійність становить понад 0,7 за період 8 тижнів. Коефіцієнт надійності альфа наближається до 0,90 для кожної зі шкал. Автори констатували, що опитувальник відповідає усім вимогам психометричних стандартів.

*Утрехтська шкала захопленості роботою (Utrecht Work Engagement Scale, UWES) розроблена У. Шауфелі (2002).*

Російськомовну версію опитувальника адаптовано Д.А. Кутузовою (2006) та має високі значення психометричних показників. Опитувальник складається з 17 пунктів, що становлять три шкали захопленості роботою:

- енергійність (6 пунктів: 1, 4, 8, 12, 15, 17);
- інтерес (5 пунктів: 2, 5, 7, 10, 13);
- поглиненість діяльністю (6 пунктів: 3, 6, 9, 11, 14, 16);

Досліджуваним пропонується наступна інструкція. «Питання, наведені нижче відносяться до переживань, які людина відчуває у зв'язку зі своєю роботою. Будь ласка, прочитайте уважно кожне із тверджень і визначте, чи відчували Ви коли-небудь щось подібне до основної роботи. Якщо у Вас ніколи не було такого переживання, обведіть 0 на бланку відповідей, якщо те чи інше переживання у Вас було, позначте на бланку, як часто воно виникає відповідно до шкали, наведеної нижче (бали від 1 до 6).»

Обробка та інтерпретація результатів. Досліджувані оцінюють, наскільки часто вони відчують те чи інше переживання щодо своєї роботи, за 7-бальною шкалою від «ніколи» (0 балів) до «щодня» (6 балів). Далі розраховується середній показник по кожній шкалі таким чином: усі отримані результати за шкалою підсумовуються та поділяються на кількість питань шкали. В результаті ми отримуємо середній показник, який порівнюється зі статистичними нормами та визначається ступінь виразності кожної із трьох шкал. Про сформованість захопленості роботою говорить високий рівень виразності всіх трьох шкал.

Також існує інтегральний показник загального рівня захопленості, який підраховується підсумовуванням середніх показників за трьома шкалами та поділом отриманої суми на кількість шкал опитувальника.

Попри те що, що дослідником Д.А.Кутузовою (2006) наведені норми, необхідно враховувати, що вони були отримані на іншій професійній вибірці, яка включала невелику кількість осіб. У той час як вибірка респондентів у Шауфелі (2004) значно більше і включала різні професійні групи. Також слід зазначити, що дослідження різних професійних вибірок проводилося у різних країнах, що дозволяє використовувати отримані норми як крос-культурні та крос-професійні. Також зазначимо, що норми, які наводить Д.А. Кутузова цілком ідентичні низьким, середнім та високим нормам за В. Шауфелі. У зв'язку з вищесказаним далі ми наведемо норми, запропоновані В. Шауфелі.

Енергійність (vigor). Цей компонент свідчить про рівень енергії, працездатність, бадьорість, готовність працівника до значних зусиль, наполегливість при виникненні складнощів у роботі.

Низькі значення вказують на низький рівень мотивації, нестачу енергії та низький рівень стійкості.

Інтерес (dedication). Ця шкала має схожість з більш традиційним поняттям прихильності до роботи, яке визначається як ступінь, з яким працівник психологічно пов'язаний і отримує задоволення від виконання. Ентузіазм вирізняє емоційне стан, що відрізняє яскраво виражена внутрішня мотивація.

Високі значення свідчать про наявність почуття значущості свого праці, натхнення, наснаги, гордості щодо роботи, ідентифікації себе з роботою. Низькі значення вказують на те, що людина не відчуває значущості своєї роботи, не відчуває почуття гордості за одержувані результати, не має почуття прихильності до своєї роботи.

Поглиненість (absorption). Цей компонент свідчить про повну концентрацію, занурення у роботу, зміні сприйняття часу, переживанні щастя, відсутності бажання відволіктися від роботи та/або припинити її. Високі значення вказують на глибокий рівень зануреність в робочий процес, вміння відчувати радість від цього, не відчувати час та долати проблеми. Низькі значення говорять про непричетність до робочого процесу, невмінні відчувати стан потоку та радості одночасно[48].

*Шкала загальної самоефективності (General Self-Efficacy Scale, GSE) Ральф Шварцер, Маттіас Єрусалем (Ralf Schwarzer, Matthias Jerusalem, 1981, 1992)*

Поняття самоефективності (self-efficacy) було запропоновано Альбертом Бандурою і є одним із центральних компонентів його соціально-когнітивної теорії. Ідея А. Бандури про те, що віра в ефективність власних дій (самоефективність) може значною мірою впливати на поведінку, знайшла безліч підтверджень у клінічних дослідженнях і виявилася цілком адекватною сфері регулювання соціальної поведінки у ширшому контексті.

Вплив віри в самоефективність на поведінку людини Бандура пояснює наступним чином: людина боїться і уникає тих соціальних ситуацій, з якими, як він вважає, він не зможе впоратися, активно і наступально поводить себе тоді, коли він впевнений у своїх здібностях і вірить в успіх своїх дій. Бандура пропонує розрізняти очікування результатів та віру в самоефективність. Перший тип очікувань тотожний переконання, що деяка поведінка призведе до певних результатів. Очікування самоефективності означає віру людини в те, що вона може поводитися таким чином, що це призведе до бажаних результатів (успіху). Відповідно до теорії та досліджень Бандури та співробітників, самоефективність проявляється в тому, як люди відчувають, думають і діють. У термінах почуттів

низький рівень самоефективності асоціюється з депресією, занепокоєнням та почуттям безпорадності. У таких індивідів часто виявляється низька самооцінка, песимістичні думки про власні досягнення.

Нормативні показники за методикою.

Рівень професійної самоефективності оцінюється:

36-40 балів – висока самоефективність.

30-35 балів - вище за середню.

25-29 балів – середня.

20-24 бали – нижче середньої.

19 і менше балів – низька.

Підвищений рівень самоефективності. Впевненість (переконавання) людини щодо наявності в неї потенційних здібностей організувати та здійснити власну діяльність, необхідну для досягнення певної мети. Підвищений показник продуктивності процесу інтеграції когнітивних, соціальних та поведінкових компонентів з метою здійснення оптимальної стратегії у різноманітних ситуаціях[49,50].

*Короткий тест управлінського коду (PAEI) (І. Адізес).*

І. Адізес - автор теорії життєвих циклів організацій і підходу до типології керівників. Суть методу, відомого як "код Адізеса", або код PAEI, полягає в тому, що конкурентоспроможність організації забезпечується за допомогою правильного і своєчасного виконання чотирьох ролей:

Р - виробництво результатів - виробництво результатів, для яких існує дана організація і які визначають її ефективність;

А - адміністрування - адміністрування, що забезпечує виробництво;

Е - *entrepreneuring* - підприємництво, за допомогою якого відбувається управління змінами;

І - *integrating* - інтеграція, тобто об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності у довгостроковій перспективі та колектив. Реалізація кожної функції дозволяє отримати відповідь на відповідний питання.

Р (виробник). Діяльність керівника спрямована на створення результатів Для виробника важливе чітке завдання, мета, факти, цифри. Виробник у "чистому вигляді". Приходить першим і йти останнім, завжди зайнятий. Співробітники не розвиваються. Керівнику характерне короткострокове планування. Для виконання цієї ролі необхідні: знання про те, що відбувається, технологій, політичної та стратегічної лінії.

Адміністратор. Створення інформаційних систем, система бюджетування, контролю. Оцінка результатів, дослідження та перевірка варіантів рішень задач, встановлення правил. Для Адміністратора важливою є мета, стратегія, порядок, норми, правила. Адміністратор у "чистому вигляді" - бюрократ. Приходить і йде за розкладом. Усі папери прибрані на місце. Співробітники завантажені роботою відповідно до правил. Навчання співробітником за планом. Збори проводяться за розкладом незалежно від потреб. Головне - завдання виконати "правильно". Для виконання цієї ролі необхідні: знання в галузі економіки, фінансів, системи бухгалтерського обліку, знання законів та комп'ютерних систем.

Підприємець. Створення нового, напрацювання ідей, оновлення, загальне розуміння технологій, оцінка можливостей та загроза сторони навколишнього суспільства. Підприємець у "чистому вигляді" - авантюрист. Нема чіткого розкладу, але багато ідей. Збори проводяться у разі виникнення нової ідеї. Головне – увага до нової ідеї. Для підприємців характерна постійна зміна пріоритетів та нетерплячість. Для виконання цієї ролі необхідними є: порозуміння головної концепції підприємства, знання маркетингу і технологій.

Інтегратор. Координування, вироблення спільної думки з питань мети та стратегії, планування, забезпечення мотивацією, розвиток та навчання співробітників, підвищення зацікавленості у роботі, задоволеності. Для Інтегратора важливим є створення атмосфери спілкування. Зазвичай він багатослівний. Інтегратор у "чистому вигляді" - погоджувач. Приходить і йде зі всіма, своєї влади не показує. Підлеглі диктують йому волю. Для виконання цієї ролі необхідними якостями є: знання психології, стратегії, теорії організації, вміння розбиратися у взаємодіях.

На думку І. Адізеса, більшість менеджерів можуть успішно виконувати одну-дві з розглянутих функцій, спираючись на які вони формують свій стиль управління. Проте ефективний менеджер повинен володіти хоча б елементарними навичками виконання кожної з них. Якщо ж одна або кілька функцій не виконуються (це позначається прочерком у коді), то мають місце стилі неправильного менеджменту. Домінування в манері управління однією з функцій (успішне її виконання) при задовільному виконанні трьох інших породжує, на думку І. Адізеса, один із характерних стилів ефективного менеджменту [2].

*Методика "Q-сортування" (В.Стефансон)*

Методика призначена для вивчення уявлень людини про себе й дозволяє визначити шість основних тенденцій поведінки людини в реальній групі:

- залежність;
- незалежність;
- товарицькість;
- нетоварицькість;
- прийняття "боротьби";
- уникнення боротьби".

Можливе використання даної методики в якості взаємооцінки для порівняння уявлень про самого себе з думкою кожного про кожного усередині групи. Розроблена В.Стефансоном і вперше опублікована в 1958 р. Випробуваному пропонується набір карток, що містять твердження або назви властивостей особистості. їх необхідно розподілити по групах від "найбільш характерних" до "найменш характерних" для нього. Завдання можуть бути приготовлені відповідно до цілей діагностики.

Можливе й повторне сортування того ж набору карток, але в інших відносинах:

- "соціальне "Я" (яким мене бачать інші);
- "ідеальне "Я" (яким би я прагнув бути);
- "актуальне "Я" (який я в різних ситуаціях);
- "значимі інші" (яким я бачу свого партнера);

- "ідеальний партнер" (яким я прагну бачити свого партнера).

Модифікація: досліджуваному пред'являється картка тверджень і пропонується відповісти "так", якщо воно відповідає його уявленню про себе як члена даної конкретної групи, або "ні", якщо воно суперечить його уявленню, і тільки у виняткових випадках дозволяється відповісти: "сумніваюся", тобто розкласти на три групи відповідей.

### **Опис шкал тесту**

Тенденція до залежності визначена як внутрішнє прагнення індивіда до прийняття групових стандартів і цінностей: соціальних і морально-етичних.

Тенденція до товариськості свідчить про контактність, прагнення створювати емоційні зв'язки як у своїй групі, так і за її межами.

Тенденція до "боротьби" - активне прагнення особистості брати участь у груповому житті, домагатися більш високого статусу в системі міжособистісних взаємин;

Тенденція до уникнення "боротьби" показує прагнення піти від взаємодії, зберегти нейтралітет у групових спорах і конфліктах, схильність до компромісних рішень.

Кожна з тенденцій має внутрішню й зовнішню характеристику, тобто залежність, товарицькість і "боротьба" можуть бути дійсними, внутрішньо властивими особистості, а можуть бути зовнішніми, своєрідною "маскою", що приховує справжнє обличчя людини.

Якщо число позитивних відповідей у кожній сполученій парі (залежність - незалежність, товарицькість - нетоварицькість, прийняття "боротьби" - уникнення "боротьби") наближається до 20, то ми говоримо про дійсну перевагу тієї або іншої стійкої тенденції, властивої індивідові, що й проявляється не тільки в певній групі, але й за її межами.

### **Обробка й інтерпретація результатів тесту**

Відповіді випробуваного розносяться по відповідних до ключів і підраховуються тенденції по кожній зі сполучених пар. Тому що заперечення однієї якості є визнанням полярної якості, кількість відповідей "так" складається з

кількістю відповідей "ні" протилежних тенденцій.

Три-чотири відповіді "сумніваюся" по окремих тенденціях розцінюються як ознака нерішучості, ухильності, астенічності, однак в інших випадках це може свідчити про відому вибірковість у поведінці, про тактичну гнучкість, стеничність. Ці якості можна верифіциувати, аналізуючи їх у сукупності з іншими особистісними особливостями.

Можлива й нульова оцінка, коли суми відповідей по одній тенденції збігаються із сумою відповідей по протилежній. Саме таке положення може з'явитися джерелом внутрішнього конфлікту особистості, що перебуває у владі протилежних тенденцій, що мають однакову виразність.

### **Шкала психологічного благополуччя К. Ріфф**

Психологічне благополуччя — інтегральний системний стан людини або групи, що є складним взаємозв'язком фізичних, психологічних, культурних, соціальних і духовних факторів і відображає сприйняття та оцінку людиною своєї самореалізації з точки зору піку потенційних можливостей. Психологічне благополуччя у роботах зарубіжних психологів як набуто у процесі життєдіяльності якість, що передбачає активність суб'єкта.

Нині утвердилися два основних напрями у дослідженні психологічного добробуту людини: евдемоністичне та гедоністичне.

У рамках евдемоністичного напрямку поняття психологічного благополуччя розглядається як реалізація людиною власного потенціалу, розвиток певних психологічних характеристик у відповідній їм діяльності.

Засновником евдемоністичного спрямування у розумінні психологічного благополуччя стала Керол Ріфф [en]. На думку К.Ріфф, психологічне благополуччя — це наявність в людини специфічних, стійких психологічних характеристик, що дозволяють їй функціонувати значно успішніше, ніж за відсутності. Як базові складові психологічного добробуту вона виділила шість основних компонентів: позитивні відносини з іншими (турбота про благополуччя інших, почуття задоволення від теплих та довірчих відносин з іншими); автономія (незалежність, внутрішній контроль); керування середовищем (здатність людини

ефективно використовувати зовнішні ресурси); цілеспрямованість життя (високорозвинена здатність до рефлексії, свідомість); особистісне зростання (ефективне використання особистісних рис, розвиток талантів); самоприйняття (визнання себе, позитивне ставлення до своїх особистісних рис). На підставі положень К. Ріфф був створений опитувальник психологічного благополуччя, який широко використовується в сучасній психології.

Шкала психологічного благополуччя Ріфф призначена для визначення рівня психологічного благополуччя та визначення характеру співвідношення його компонентів. Поняття «психологічного благополуччя» належить до екзистенційно-гуманістичної психології і означає суб'єктивне самовідчуття цілісності та свідомості людиною свого буття.

Опитувальник існує у трьох формах: повної (84 питання), середньої (54 питання) та короткої.

Змістовна інтерпретація шкал опитувальника психологічного благополуччя  
*Шкала «Позитивні стосунки з іншими».*

Респондент, який набрав найменший бал, має лише обмежену кількість довірчих відносин з оточуючими: йому складно бути відкритим, виявляти теплоту та піклуватися про інших; у міжособистісних взаєминах, як правило, він ізольований та фрустрований; не бажає йти на компроміси для підтримки важливих зв'язків із оточуючими.

Респондент, який набрав найбільший бал, має задовільні, довірчі стосунки з оточуючими; дбає про благополуччя інших; здатний співпереживати, допускає прихильності та близькі відносини; розуміє, що стосунки будуються на взаємних поступках.

*Шкала "Автономія".*

Високий бал за даною шкалою характеризує респондента як самостійного та незалежного, здатного протистояти спробам суспільства змусити думати та діяти певним чином; самостійно регулює власну поведінку; оцінює себе відповідно до особистих умов.

Респондент з найменшим балом - залежить від думки та оцінки оточуючих; у прийнятті важливих рішень покладається думку інших; піддається спробам суспільства змусити думати та діяти певним чином.

*Шкала «Управління оточенням».*

Високий бал — респондент має владу та компетенцію в управлінні оточенням, контролює всю зовнішню діяльність, ефективно використовує можливості, здатний вловлювати або створювати умови та обставини, що підходять для задоволення особистих потреб та досягнення цілей.

Низький бал характеризує респондента як людину, яка відчуває складності в організації повсякденної діяльності, почувається нездатною змінити або поліпшити обставини, що складаються, безрозсудно ставиться до можливостей, позбавлених почуття контролю над тим, що відбувається навколо.

*Шкала «Особистісне зростання».*

Респондент з найбільшим балом - має почуття безперервного розвитку, сприймає себе таким, що «зростає» і самореалізується, відкритий новому досвіду, відчуває почуття реалізації свого потенціалу, спостерігає поліпшення в собі та своїх діях з часом; змінюється відповідно до власних знань і досягнень.

Респондент з найменшим балом - усвідомлює відсутність власного розвитку, не відчуває почуття поліпшення або самореалізації, відчуває нудьгу і не має інтересу до життя, відчуває нездатність встановлювати нові відносини або змінити свою поведінку.

*Шкала "Мета в житті".*

Випробуваний з високим балом за цією шкалою має на меті життя і почуття спрямованості; вважає, що минуле та справжнє життя має сенс; дотримується переконань, що є джерелами мети у житті; має наміри та цілі на все життя.

Випробуваний з низьким балом - позбавлений сенсу у житті; має мало цілей чи намірів; відсутня почуття спрямованості, не знаходить мети у своєму минулому житті; немає перспектив чи переконань, визначальних сенс життя.

*Шкала «Самоприйняття».*

Найбільший бал характеризує респондента як людину, яка позитивно ставиться до себе, знає та приймає різні свої сторони, включаючи гарні та погані якості, позитивно оцінює своє минуле.

Респондент з найменшим балом – незадоволений собою, розчарований подіями свого минулого, відчуває занепокоєння з приводу деяких особистих якостей, бажає бути не тим, ким він чи вона є.

#### *Мельбурнський опитувальник прийняття рішень*

Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (скор. МОПР, англ. Melbourne decision making questionnaire, скор. MDMQ) є особистісний опитувальник, спрямований на діагностику індивідуального стилю прийняття рішень. Опитувальник є результатом апробації більш загального опитувальника Фліндерса (Flinders Decision Making Questionnaire, DMQ). Російською мовою валідізований Т.В. Корніловий.

Психологічні дослідження прийняття рішень в умовах невизначеності включають як аналіз когнітивних складових, і особистісних аспектів регуляції його виборів. Проте зовсім не очевидним виступає поле індивідуально-особистісних властивостей, які, ймовірно, опосередковують регулювання рішень та дій саме в ситуаціях decision making – закритих завдань, що відрізняються від ситуацій вирішення проблем – problem solving – саме невідомістю критеріїв виборів. Також істотною відмінністю виступає труднощі оцінки продуктивності виборів, коли альтернативи загалом задані, але за людиною залишається самовизначення у його вирішенні. У рамках розвитку нової галузі – психології невизначеності – нами було запропоновано мультиплікативну модель прийняття рішень, що включила три основні умоглядні «осі» оцінювання рішень людини за виявленими:

- інтелектуальному орієнтуванню
- особистісним властивостям
- виразності новоутворень, що характеризують рівень актуалгенезу рішень, або виборів, з боку вкладів інтелектуально-особистісних зусиль.

Питання, які висвітлюють інтелектуально-особистісний потенціал насамперед пов'язані з продуктивними рішеннями, зазвичай не ставиться, що тягне за собою неправомірне перенесення на регуляцію вибору найбільш вивчених властивостей особистісних властивостей (від тривожності до особистісних рис з факторів Великої П'ятірки).

Змістовна інтерпретація шкал.

Властивість пильності (вігільності), що розглядається в Мельбурнському опитувальнику як продуктивний копінг, негативно пов'язане з толерантністю до невизначеності та позитивно – з інтолерантністю до невизначеності, раціональністю та рефлексивністю. Це свідчить про необхідність деякої зміни в інтерпретації шкали пильності, яка, згідно з нашими даними, розкриває лише один аспект подолання невизначеності (обдумування альтернатив, що виключає інтуїцію). Розуміння своїх емоцій, як і загальна шкала внутрішньоособистісного емоційного інтелекту, супроводжує пильності, тоді як із трьома іншими шкалами шкали емоційного інтелекту пов'язані негативно.

При використанні Мельбурнського опитувальника прийняття рішень виявляються два латентні профілі, що фіксують різні типи індивідуальної регуляції ПР в умовах невизначеності: перший характеризується значуще вищими показниками шкали пильності при менш виражених показниках шкал уникнення і прокрастинації, у той час як інший протилежний і відрізняється зниженням підвищенні уникнення та прокрастинації.

Готовність до ризику як із аспектів прийняття невизначеності негативно пов'язані з усіма шкалами опитувальника; таким чином, діагностика цієї характеристики суб'єктивного прийняття невизначеності не охоплюється опитувальником та потребує використання інших діагностичних засобів.

Зв'язки шкали самооефективності зі шкалами Мельбурнського опитувальника прийняття рішень, закладену в моделі, що стоїть за опитувальником ідею розрізнення продуктивних і непродуктивних стилів прийняття рішень.

*Инструкции и формулировки утверждений русскоязычного варианта опросника «Опыт близких отношений».*

Вспомните, пожалуйста, кого-нибудь из своих близких, любимого человека, родственника или друга и то, как складываются Ваши отношения. Оцените, соответствует ли каждое из приведенных утверждений Вашим чувствам в этих отношениях. Напротив каждого высказывания пометьте, согласны Вы или нет с тем, что оно верно для Вас, поставив знаки (+) или (-) соответственно.

1. Если это необходимо, я всегда приду на помощь своему партнеру.
2. Я говорю своему партнеру практически обо всем.
3. Когда у меня завязываются близкие отношения, я становлюсь тревожным и беспокойным.
4. Мне становится не по себе, когда партнер хочет сократить дистанцию между нами слишком сильно.
5. Я боюсь, что могу остаться один.
6. Мы с моим партнером действительно понимаем друг друга.
7. Я хочу быть ближе со своим партнером, но что-то во мне заставляет держаться на расстоянии.
8. Меня выбивает из колеи, если мой партнер не проводит со мной достаточно много времени.
9. Обращение к партнеру не всегда помогает мне, когда я испытываю сложности.
10. Мне часто хочется, чтобы его/ее чувства ко мне были такими же сильными, как и мои к нему/ней.
11. Когда мой партнер не доволен мной, я теряю уважение к себе.
12. Меня расстраивает, если партнера нет рядом в нужный момент.
13. Я стараюсь не показывать партнеру, что я чувствую в глубине души.
14. Если я не могу добиться внимания со стороны партнера, я расстраиваюсь или злюсь.
15. Как только отношения начинают заходить слишком далеко, мне хочется немного отдалиться.
16. Я часто переживаю из-за того, что могу потерять своего партнера.
17. Я стараюсь избегать излишней близости с партнером.
18. Мне часто хочется стать с партнером единым целым, полностью слиться с ним, что, может быть, отпугивает его.
19. Мне легко чувствовать свою зависимость от партнера.
20. Я стараюсь не загружать партнера своими проблемами.
21. Я предпочитаю сохранять границы в отношениях с партнером.
22. Иногда я чувствую, что вынуждаю партнера показывать более сильные чувства и больше преданности.
23. Мой партнер нередко заставляет меня сомневаться в себе.
24. Мне нелегко быть откровенным со своим партнером.
25. Я много волнуюсь из-за своих отношений.
26. Мне необходимо, чтобы мой партнер постоянно подтверждал свою любовь ко мне.
27. Я иногда боюсь, что, узнав меня ближе, партнер может разочароваться и отвернуться от меня.
28. Я могу свободно попросить у партнера помощи, поддержки или совета.

**Утрехтская шкала увлеченности работой (UWES, авт. W. Schaufeli & A. Bakker)**  
(из диссерт. канд. псих. н. Кутузовой Д.А., 2007)

На сколько часто при работе Вы испытываете перечисленные состояния?

0а	1а	2а	3а	4а	5а	6а
Ни разу	Несколько раз в год	Раз в месяц или реже	Несколько раз в месяц	Раз в неделю	Несколько раз в неделю	Каждый день

№а	Утверждение	Частота					
		0а	1а	2а	3а	4а	5а
1.→	Во время работы меня переполняет энергия						
2.→	Моя работа целенаправленна и осмыслена						
3.→	Когда я работаю, время пролетает незаметно						
4.→	Во время работы я испытываю прилив или энергию						
5.→	Я полон энтузиазма в отношении моей работы						
6.→	Во время работы я забываю обо всем окружающем						
7.→	Моя работа вдохновляет меня						
8.→	Проснувшись утром, я радуюсь тому, что пойду на работу						
9.→	Я счастлив(а), когда интенсивно работаю						
10.→	Я горжусь своей работой						
11.→	Я ухожу в работу с головой						
12.→	Могу работать в течение длительного времени без перерывов						
13.→	Работа ставит передо мной сложные и интересные задачи						
14.→	Я позволяю работе «уносить» меня						
15.→	В работе я очень настойчив(а) и не отвлекаюсь на постороннее						
16.→	Мне трудно отложить работу в сторону						
17.→	Я продолжаю работать даже тогда, когда дела идут плохо						

**КЛЮЧ:**

Шкала «энергичность»: 1, 4, 8, 12, 15, 17

Шкала «энтузиазм»: 2, 5, 7, 10, 13

Шкала «поглощенность деятельностью»: 3, 6, 9, 11, 14, 16

## ДОДАТОК Д

Коли ви будете у стійкому чи ресурсному стані, складіть список простих речей або дій, які допомагають вам почуватися краще. Що це може бути?

Якщо протягом дня ви відчуваєте, що енергія сильно падає, загляньте в ваш «ресурсний список» та подумайте, чи можете ви щось зробити для себе прямо зараз?

Завдання цієї практики - вчитися повертати собі контроль за своїм станом.

2.) Друге завдання присвячене нашим почуттям.

Зараз відбувається така кількість важких подій, що почуття обрушуються на нас лавиною – складні, змішані, занадто інтенсивні. Такі, що захоплюють усю особистість цілком.

Наше завдання – почати спостерігати за собою та навчитися точно розуміти, що з нами відбувається. Це допоможе нам у результаті розібратися у власних почуттях та прожити їх.

У сьогоденного завдання є кілька етапів, рухайтесь ними послідовно і будьте дбайливі до себе.

1. Що я зараз відчуваю?

Спробуйте подивитися на себе збоку: у що ви одягнені, де знаходитесь, яке зараз час дня. Коли уявіть, запишіть, які почуття є у вас прямо зараз.

Спочатку спливе те, що на поверхні, але продовжуйте спостерігати, і більш глибокі почуття теж себе виявлять. Що це за почуття?

2. Подумайте, чому ви відчуваєте зараз саме ці почуття? Навіщо вони вам?

3. Подивіться ці почуття – про що вони кажуть, що вони вам дають?

(наприклад, страх попереджає про небезпеку, а втома каже, що мені потрібно про себе подбати).

4. Подивіться на список ваших почуттів із п.1 і подумайте, чи є в цьому позитивні почуття? Чи є взагалі для них місце, бо в важкий та нервовий час ми можемо забороняти собі відчувати щось легке та світле. Чи помічаєте ви за собою? А які почуття привели вас на цю програму?

5. Спробуйте згадати, коли нещодавно ви відчували щось гарне? В якій ситуації? Що ви відчували тоді?

6. Що зараз приносить вам задоволення і радість? А чи дозволяєте ви їх Собі відчувати чи блокуєте, зупиняючи життя всередині себе?

7. Продовжіть будь ласка фрази:

Останнім часом я посміхалася (посміхався), коли

У мене тепліє на серці від (чого?)

Мені надає сил думка про те, що...

Найбільше я зараз радію (чому?)

**3.) Вправа “Тримати себе за руку”**

Добре підходить, коли потрібно встановити з собою контакт та відчути себе бадьоріше.

Погладьте свої руки від плеча до кінчиків пальців. Не поспішайте, не затримуйте подих. Після погладжень знайдіть на долоні трикутник між вказівним і великим пальцем, у його нижній вершині буде крапка. Захопіть її із зовнішнього та внутрішнього боку великим і вказівним пальцями та добре помасажуйте. Зробіть те саме на іншій долоні.

Ще добре підбадьорює розтирання вушних раковин. Це теж еспресдопомога, коли потрібно бути в тонусі. Вправа – подяка своєму тілу.

Цю практику найкраще виконувати перед сном. Вона допомагає помічати, що тіло робить нам. Вправа виконується лежачи. Зробіть пару-трійку глибоких вдихів та проскануйте своє тіло від ніг до верхівки, відзначаючи кожен частину своїм увагою. Подякуйте ногам, за те, що вони вас тримали і допомагали пересуватися, коліна, живіт і т.д. Порядок лідування може бути будь-яким. Завершується практика завжди вдячністю своєму серцю. Вправа для бадьорості “Пишемо ім'я” Дуже весела практика. Встаньте до стіни, притисніть до неї сідниці та почніть писати ними на стіні своє ім'я, прізвище та по батькові - будь-яким рукописний текст почерком. Можна залучити дітей та рідних. Вправа піднімає настрій усім.

4.) Чек-лист турботи про себе Ми підготували чек-лист, який допоможе вам побачити, що ви Тепер робите собі.

Ми хочемо уточнити, що немає мети заповнити галочками всі пункти. Ціль цього чек-листа побачити, що ви вже робите для себе та привласнити це.

### **Фізіологічні потреби**

\_\_\_\_\_ Їм регулярно (тобто сніданок, обід та вечеря)

\_\_\_\_\_ Вживаю здорову їжу

\_\_\_\_\_ Роблю зарядку

\_\_\_\_\_ Приймаю душ або ванну

\_\_\_\_\_ Звертаюся за медичною допомогою, коли це необхідно

\_\_\_\_\_ Танцюю, співаю, плаваю, бігаю, граю в спортивні ігри, роблю прогулянки чи займаюся будь-якими іншими видами фізичної активності

\_\_\_\_\_ Досить сплю

\_\_\_\_\_ Ношу одяг, який мені подобається

\_\_\_\_\_ Обмежую час в інтернеті.

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

### **Психологічні потреби**

\_\_\_\_\_ Перехожу особисту терапію

\_\_\_\_\_ Веду щоденник

\_\_\_\_\_ Читаю літературу, яка не належить до роботи

\_\_\_\_\_ Маю хобі

\_\_\_\_\_ Даю можливість іншим людям дізнатися мене з різних боків

\_\_\_\_\_ Долучаюся до мистецтва у рамках можливостей

\_\_\_\_\_ Звертаюся за допомогою до інших

\_\_\_\_\_ Мені є на кого або на що спертися

\_\_\_\_\_ Виявляю цікавість

\_\_\_\_\_ Можу сказати «ні»

\_\_\_\_\_ Я знаю, що в цій ситуації роблю все, що можу

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

### **Емоційна сфера**

- \_\_\_\_\_ Проводжу час із людьми, які мені симпатичні
- \_\_\_\_\_ Підтримую стосунки зі значущими для мене людьми
- \_\_\_\_\_ Намагаюся заохочувати та нагороджувати самого себе
- \_\_\_\_\_ Люблю себе
- \_\_\_\_\_ Перечитую улюблені книги та переглядаю улюблені фільми
- \_\_\_\_\_ Намагаюсь усвідомити свої потреби – чим мені хочеться займатися (крім роботи), з якими людьми мені хочеться спілкуватися, які місця хочеться відвідувати і шукаю можливості задовольнити ці потреби.
- \_\_\_\_\_ Дозволяю собі плакати
- \_\_\_\_\_ Можу над чимось посміятися
- \_\_\_\_\_ Граю з дітьми

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

### **Духовні потреби**

- \_\_\_\_\_ Виділяю час для рефлексії
- \_\_\_\_\_ Проводжу час на природі
- \_\_\_\_\_ Шукаю можливості спілкуватися з людьми, близькими мені за духом
- \_\_\_\_\_ Переживаю моменти натхнення
- \_\_\_\_\_ Підтримую в собі оптимізм та надію
- \_\_\_\_\_ Вважаю, що в житті існують не лише матеріальні цінності.
- \_\_\_\_\_ Відкритий новому, невідомому
- \_\_\_\_\_ Знаю, що для мене важливо, і визначаю це місце у своєму житті.
- \_\_\_\_\_ Займаюся духовними практиками (молитва, медитація тощо)
- \_\_\_\_\_ Співаю
- \_\_\_\_\_ Проводжу час із дітьми
- \_\_\_\_\_ Беру участь у здійсненні того, у що вірю
- \_\_\_\_\_ Читаю книги, які мене надихають, слухаю музику.

Напишіть нижче, що ви робите для себе, якщо цього немає у списку.

Календар приємних подій:

Опишіть ситуацію	Чи усвідомлювали	Які тілесні відчуття	Які відчуття, думки,	Які відчуття, думки
------------------	------------------	----------------------	----------------------	---------------------

	Ви приємні почуття, перебуваючи в ситуації?	супроводжували це переживання?	відчуття супроводжували це переживання?	та відчуття Ви помітили зараз, згадуючи цю ситуацію?

### 5.) Своя казка

У цій частині тренінгу ми розповідатимемо нашу історію у форматі казки чи легенди про колишніх героїв. Дуже добре починати зі слів "Одного разу..." Подумайте, хто буде головним героєм вашої казки, опишіть, як він проходить через обставини і обов'язково закінчіть оповідання хорошим кінцем. Головний герой обов'язково справляється з труднощами, що випали на його частку.

Назва казки

Опишіть, як все починалось

Що відбувалося далі

Чим закінчилося (як би ви хотіли закінчити)

Хто головний герой вашої казки

Якою силою чи вмінням він наділений?

Перерахуйте, хто йому допомагав, які ще є персонажі

Чи є у героя ціль, яка вона?

Чи є завдання у героя, які йому треба виконати? У чому вони заключаються?

Що йому для цього потрібно?

Які перешкоди долає герой?

Хто чи що допомагає герою подолати ці перешкоди? (ресурси)

Хто його друзі?

Важливо! Пишіть так, як пам'ятаєте, фіксуйте ваші почуття, які виникають під час написання.

### 6.) Інструкція до практики «Мені подобається в тобі»

Кожен учасник повинен подумати та розповісти партнерові маленьку самопрезентацію так, щоб вона розкривала все хороше, що є у вас.

Завдання партнера слухати, а потім поділитися тим, що йому подобається в людині навпаки. Це може бути будь-що: якості, зовнішність.

Основна умова – ви повинні говорити щиро.

Завдання того, хто слухає помічати, як включаються внутрішні захисти. Що там звучить: ой, ну це мені кажуть, бо вправа. Або: ти просто не все про мене знаєш.

Може, ви відчуєте жар чи напругу. Як тільки вмикається захист - Скажіть про неї.

І партнер продовжить.

Згодом учасники міняються місцями.

### 7.) інструкція до практики «Інтеграція»

Ця практика допоможе інтегрувати отриманий досвід.

1. Учасники по черзі відповідають на запитання: "Як мені було в цьому досвіді?" ; "Що допомогло пройти через цей досвід?"

2. Учасники по черзі відповідають на запитання: "Що я забираю із собою?", "Що з того, що відбувалося, я можу інтегрувати у своє життя?"

3. Учасники по черзі відповідають на запитання "За що я вдячний/ вдячна?".  
Не поспішайте, насолоджуйтеся цим кроком. Кожен із учасників висловлюється по 5-10 разів.

### 8.) Соціальні зв'язки

Сьогодні ми проведемо велику ревізію наших соціальних зв'язків.

У чаті дуже часто зустрічаються повідомлення з посиланням «я відчуваю самотній», «мені нема з ким розділити свої переживання», «виявилось, що немає близьких людей» і таке інше.

Таке відчуття - адекватна нормальна реакція на те, що відбувається, але давайте вдивимося в нього і спробуємо зрозуміти, чи реально ми самі.

Розмістіть людей, які є у вашому житті, у колах за рівнем близькості:

Коло 1, центральне – у ньому тільки ви. Тому що все це життя – ваше, і ви у цьому фільмі головний актор (акторка). Ви зможете зблизитися з будь-якою людиною тільки настільки, якої ви близькі до самого себе, до якої ви знаєте самого себе. Якщо ви в це коло помістіть когось крім себе, це зашкодить відносинам з іншими людьми, оскільки саме той, хто перебуває у цьому колі, несе відповідальність за своє життя, за те, як нею розпоряджатися.

Коло 2 – близькі люди. З цими людьми ви спілкуєтеся віч-на-віч, у вас спільні інтереси та цінності, ви покладаєтеся один на одного, якщо вам потрібна емоційна чи інша підтримка; ви можете обговорити ваш травматичний досвід чи інші стресові чинники у житті.

Коло 3 - друзі. Це люди, з якими ви зустрічаєтеся час від часу у соціальному житті чи на роботі; ви рідко маєте з ними контакт один на один; своє життя ви обговорюєте лише загальною.

Як зрозуміти, які люди можуть належати до другого чи третього колу? Спробуйте відповісти на такі запитання:

- Відносини із цією людиною безпечні?
- Чи готовий я поруч з ним залишатися ранимою і вразливою людиною?
- Чи я довіряю цій людині?
- Чи чесна зі мною ця людина?
- Чи носять стосунки з цією людиною односторонній характер?
- Чи розповідаємо ми один одному про свої почуття?
- Чи поважаємо ми одне одного?
- Чи дбаємо один про одного?
- Чи йдуть ці стосунки на користь обом?
- Чи приємно мені бути поруч із цією людиною?
- Чи радіє ця людина можливості побути зі мною?
- Чи показує ця людина, що приємно мене бачити?

- Чи можу я поряд з ним залишатися «Природною дитиною»?
- Поруч із цією людиною я задоволений/розслаблений або відчуваю напруга/тривогу?
- Чи цікаві ми одне для одного?
- Якою є історія наших відносин? Чи ділили ми один з одним протягом тривалого часу радість/сум/цікавості?
- Чи є у нас спільні інтереси?
- Чи є у нас спільні цінності?
- Як часто ми спілкуємось?

Коло 4 - люди, з якими ближчі стосунки, ніж зі знайомими з кола 5. З такими людьми у вас є спілкування віч-на-віч; у вас спільні інтереси та цінності, але ви не покладаєтеся один на одного, якщо вам потрібна емоційна чи інша підтримка; ви можете розмовляти з ними про загальних стресових факторів у житті, але не конкретно про ваше травматичний досвід.

Коло 5 – знайомі. Це люди, з якими ви зустрічаєтеся швидко; ви знаєте про них досить мало і в цілому обмежуєтеся однією чи двома спільними темами для розмови або "звичайною бесідою". Тепер уважно подивіться на свої кола - це картина ваших соціальних зв'язків. Як вона виглядає? Що хотілося б змінити? Може, пересунути якусь людину ближче? Подумайте, чи можете ви внести в ці кола когось із програми? Можливо, з кимось склався контакт, і ви спілкуєтеся не лише у чаті, а й в інших месенджерах? На ваші стосунки впливаєте насамперед ви самі. З позиції впливу подумайте, що можна зробити, щоб посилити друге та третє кола?

Перерахуйте 3 дії, які ви вживете для зміцнення важливих для вас зв'язків. Вони можуть бути дуже простими (написати комусь, відповісти на повідомлення, заговорити з колегою тощо). І обов'язково виконайте намічені кроки.