МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВА ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА**

Виконала: студентка ІІ курсу,
групи 8.0534-з-2-дн
спеціальності: 053 Психологія
Якименко Марина Анатоліївна
Керівник: к.пед.н., менеджер
«Space Запоріжжя» Остапенко Л.В.
Рецензент: к. психол. н, доцент
кафедри психології Мосол Н.О.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма 053 Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Якименко Марині Анатоліївні

1. Тема роботи: Резильєнтність особистості як складова феномену лідерства керівник роботи: Остапенко Л. В., к.пед.н., менеджер «Space Запоріжжя» затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури дисертаційні дослідження.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз основних підходів до дослідження феномену лідерства та концепту резильєнтності особистості в сучасній психологічній науці; проаналізувати чинники формування резильєнтності та визначення її ролі у структурі професійно важливих якостей лідера; провести емпіричне дослідження рівня резильєнтності та особливостей прояву лідерських здібностей; дослідити та праналізувати взаємозв'язку між показниками резильєнтності та рівнем сформованості лідерського потенціалу особистості; розробити програму психологічного консультування, спрямованої на розвиток резильєнтності як складової феномену лідерства.

5 Перелік графічного матеріалу: 10 таблиць, 1 рисунок.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Остапенко Л. В. доцент		
Розділ 1	Остапенко Л. В. доцент		
Розділ 2	Остапенко Л. В. доцент		
Розділ 3	Остапенко Л. В. доцент		
Висновки	Остапенко Л. В. доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	березень –квітень 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	травень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	червень-липень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	серпень 2025 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
6	Написання висновків	листопад 2025 р.	Виконано
7	Передзахист	грудень 2025 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	січень 2026 р.	Виконано

Студент _____ М. А. Якименко

Керівник роботи _____ Л. В. Остапенко

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Г. В. Коваль

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 54 сторінок, 10 таблиць, 1 рисунок, 51 джерело, 3 додатки

Об’єкт дослідження – феномен лідерства особистості.

Предмет дослідження – психологічні особливості резильєнтності особистості.

Мета дослідження – визначити психологічні особливості резильєнтності особистості та проаналізувати її роль у структурі феномену лідерства.

Гіпотеза дослідження: дослідження полягає в тому, що високий рівень резильєнтності особистості сприяє ефективному виконанню лідерських функцій, в умовах стресу й невизначеності.

Методи дослідження: теоретичні – теоретико-методологічний аналіз, класифікація й систематизація наукових джерел, порівняння й узагальнення даних досліджень; емпіричні – спостереження, тестування (CD-RISC-25, опитувальник Дж. Джонсон і Б. Віхельт, методика лідерських здібностей Жарикова та Крушельницького), опитувальник резильєнтності Дж. Джонсон і Б. Віхельт

Наукова новизна полягає полягає в тому, що у роботі уточнено роль резильєнтності в структурі феномену лідерства та емпірично підтверджено її значення для ефективної лідерської діяльності. Запропоновано програму розвитку резильєнтності, що може стати підґрунтям для практичної роботи психологів і тренерів.

Галузь використання: заклади загальної середньої та вищої освіти, органи місцевого самоврядування, громадські організації, центри психологічної підтримки та професійного розвитку персоналу.

АДАПТИВНІСТЬ, ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ, ЛІДЕРСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІДЕРСТВО, ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ, САМОРЕГУЛЯЦІЯ, СТРЕСОСТІЙКІСТЬ.

SUMMARY

Yakymenko M. A. Personality resilience as a component of the leadership phenomenon.

The qualifying work consists of Introduction, 3 Chapters, Conclusion, References 51 items, 3 appendix on 15 pages. The qualifying work volume is 54 pages long. There are 10 tables and 1 illustrations.

The qualifying work gives a theoretical survey and describes the experimental research of personality resilience as a core resource of leadership potential. The master thesis is composed of 3 chapters, each of them dealing with different aspects of the relationship between resilience and leadership.

The research object: the phenomenon of leadership in modern psychological science and practice.

The research subject: psychological resilience as a resource for the development and realization of the personality's leadership potential.

The research goal: is to theoretically substantiate and experimentally investigate the relationship between the level of individual psychological resilience and the characteristics of leadership qualities manifestation.

The research tasks are: – to analyze psychological literature and identify theoretical approaches to the problem of leadership and resilience; – to reveal the psychological essence of the leadership phenomenon and its modern concepts; – to define the components and structure of psychological resilience; – to investigate the correlation between the level of resilience and leadership potential through empirical research.

Chapter 1 provides a theoretical analysis of the leadership phenomenon, its styles, and modern concepts in psychological science.

Chapter 2 is devoted to the study of psychological resilience, its structure, and its role as a resource for personality development in crisis conditions.

Chapter 3 explains the design and methods of research. The results of the empirical study have proved the existence of a positive correlation between the level of psychological resilience and leadership potential among the study participants.

Key words: adaptability, leadership, leadership potential, psychological resilience, self-regulation, stress resistance.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕНЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА 13
1.1. Психологічна резильєнтність особистості: поняття, зміст та характеристика феномену 13
1.2. Основні характеристики поняття лідерства у психології 20
1.3. Резильєнтність особистості як складової феномену лідерства 33
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА 37
2.1. Організація, процедура та методи дослідження 37
2.2. Аналіз результатів дослідження 40
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА 46
3.1. Методичне обґрунтування програми розвитку резильєнтності особистості як складової феномену лідерства 46
3.2. Програма розвитку резильєнтності особистості як складової феномену лідерства 48
ВИСНОВКИ 52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55
ДОДАТКИ 66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний світ характеризується швидкими соціальними, економічними та культурними змінами, які створюють нові виклики як для окремої особистості, так і для суспільства загалом. У цих умовах особливого значення набуває феномен лідерства, адже саме від лідерів залежить ефективність прийняття рішень, здатність організовувати колективи, долати кризи та спрямовувати розвиток у конструктивному напрямі.

Проте успішність лідерства не зводиться лише до наявності організаторських здібностей чи харизми. Сучасні дослідження засвідчують, що однією з базових складових лідерського потенціалу є резильєнтність – здатність особистості протистояти стресу, адаптуватися до змін, долати труднощі та використовувати їх як ресурс для розвитку

Резильєнтність дозволяє лідеру зберігати внутрішню рівновагу, надихати оточення та залишатися ефективним у складних і кризових ситуаціях.

Значущість резильєнтності для сучасного лідера підкреслюється у працях Е. Гроберг, яка зазначає: «Резильєнтність – це не просто здатність подолати незгоди, це здатність вийти з них зміцненим і більш ресурсним» У контексті управлінської діяльності це означає, що лідер стає не лише об'єктом впливу кризи, а й активним суб'єктом трансформації негативного досвіду в організаційний капітал.

Дослідники Дж. Саутвік та Д. Чарні наголошують на важливості соціальної складової феномену: «Резильєнтність лідера живиться через соціальну підтримку та здатність до емпатії, що дозволяє не лише зберігати власну стабільність, а й зміцнювати стійкість усієї команди».

Український дослідник О. Кокун зазначає, що в умовах тривалого екстремального стресу «резильєнтність виступає як ключовий механізм

психологічної адаптації, що забезпечує збереження ментального здоров'я та працездатності через мобілізацію внутрішніх ресурсів особистості». Для лідера це означає перехід від стратегії «виживання» до стратегії «розвитку всупереч обставинам».

В умовах повномасштабної війни в Україні, резильєнтність лідера виступає не просто як індивідуальна психологічна риса, а як стратегічний ресурс національної стійкості. Лідер, який володіє високим рівнем резильєнтності, стає «емоційним якорем» для колективу, здатним трансформувати колективну травму в посттравматичне зростання. Це зумовлює необхідність перегляду класичних моделей лідерства та інтеграції в них механізмів психологічного відновлення як обов'язкової компетенції сучасного керівника».

Короткий аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан наукової розробки проблеми характеризується переходом від вивчення «статичних» рис лідера до «динамічних» адаптивних спроможностей. Дослідження Andrew Shatté (2024) та C. M. Pearson (2023) акцентують увагу на тому, що резильєнтність лідера має вірусну природу – вона здатна «заражати» команду. Автори доводять, що лідери з високим рівнем когнітивної гнучкості (Cognitive Flexibility) швидше приймають рішення в умовах невизначеності, що прямо корелює з ефективністю бізнес-процесів.

Праці D. Goleman та R. Boyatzis (2024) у нових публікаціях розглядають резильєнтність як вищу форму емоційної саморегуляції лідера. Вони підкреслюють, що здатність лідера до «самотерапії» та відновлення власного ресурсу є ключовим предиктором довгострокового успіху організації.

Внесок вітчизняних вчених, зокрема О. Кокуна, 2024 Т. Титаренко, 2023 є фундаментальним у розробці моделей життєстійкості в умовах тривалого військового стресу. Дослідження підтверджують, що для українських лідерів резильєнтність тісно пов'язана з національною ідентичністю та сенсожиттєвими орієнтаціями, що виступають внутрішніми стабілізаторами.

Сучасні дослідження M. Seligman (2023) в межах позитивної психології фокусуються на «перспективному мисленні» (Prospection). Резильєнтний лідер розглядається не як той, хто «витримує удар», а як той, хто здатен проектувати позитивне майбутнє навіть під час катастрофи.

Науковий інтерес до проблеми резильєнтності особистості активно зростає. У працях зарубіжних і українських психологів (Дж. Девідсон, О. Кокун, К. Коннор, Р. Мадді, Т. Титаренко та ін.) резильєнтність розглядається як інтегральна властивість, що поєднує життєстійкість, оптимізм, самоефективність та здатність до рефлексії.

Однак у науковій літературі недостатньо висвітленим залишається саме аспект поєднання резильєнтності з феноменом лідерства, що визначає актуальність даної роботи.

Отже, тема кваліфікаційної роботи зумовлена соціально-психологічною значимістю проблеми та її недостатньою науковою розробкою.

Об’єкт дослідження – феномен лідерства особистості.

Предмет дослідження – психологічні особливості резильєнтності особистості.

Мета – визначити психологічні особливості резильєнтності особистості та проаналізувати її роль у структурі феномену лідерства.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що високий рівень резильєнтності особистості сприяє ефективному виконанню лідерських функцій, в умовах стресу й невизначеності.

Згідно поставленої мети, виокремлено такі завдання:

- проаналізувати психологічні аспекти дослідження резильєнтності особистості як складової феномену лідерства;

- дослідити взаємозв'язок між поняттями «лідерство» і «резильєнтність» у сучасному науковому дискурсі;

- емпірично дослідити і проаналізувати резильєнтність особистості як складової феномену лідерства;

- розробити і методично обгрунтувати програму розвитку резильєнтності особистості.

Для реалізації окреслених завдань і досягненні визначеної мети було використано наступні методи дослідження:

- теоретичний аналіз сучасного стану проблеми резильєнтності особистості як складової феномену лідерства; систематизація та узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження;

- опитувальник резильєнтності Дж. Джонсон і Б. Віхельт (Johnson & Wiechelt, 2004;

- шкала резильєнтності Коннора-Девідсона (Connor–Davidson Resilience Scale, CD-RISC-25, 2003);

- методика діагностики лідерських здібностей (за Жариковим та Крушельницьким.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що у роботі уточнено роль резильєнтності в структурі феномену лідерства та емпірично підтверджено її значення для ефективної лідерської діяльності. Запропоновано програму розвитку резильєнтності, що може стати підґрунтям для практичної роботи психологів і тренерів.

Практичне значення результатів дослідження: результати дослідження можуть бути використанні у роботі психологів, керівників, тренерів та фахівців із підготовки управлінських кадрів.

Апробація результатів дослідження були представлені та обговорені під час науково-практичних заходів психологічного спрямування, а також використані у процесі навчальної та професійної діяльності. Отримані емпіричні дані та теоретичні узагальнення були апробовані у формі доповіді на наукових конференціях, круглих столах, семінарах та в межах обговорень на кафедрі психології. Результати дослідження підтвердили їх практичну значущість для розуміння ролі резильєнтності у формуванні лідерських якостей особистості та можуть бути використані в психологічному консультуванні, тренінговій роботі й програмах розвитку лідерського потенціалу.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 51 найменуваня та додатку на 17 сторінках. Загальний обсяг основного тексту 48 сторінок. Робота містить 10 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА

1.1. Психологічна резильєнтність особистості: поняття, зміст та характеристика феномену

Поняття «резильєнтність» тісно пов'язане із терміном «resilience», який спершу з'явився у механіці для опису властивості матеріалу повертатися до початкового стану після деформації. Для пояснення цього терміну науковці часто використовують метафору м'яча, який при ударі об тверду поверхню тимчасово деформується, але швидко відновлює свою форму після контакту [1, 19].

Історія досліджень резильєнтності в психології почалася з наукових пошуків і обґрунтування доцільності цього поняття, а також формування теоретико-методологічних основ цього феномену.Термін «резильєнтність» почав широко використовуватися в психології у 1970-х роках і пройшов кілька етапів становлення [7, 20].

Перший період (1970–1980-ті роки) пов'язаний з початком використання терміну «резильєнтність», введеного завдяки роботі О. Хамініча [35]. У цей час вчені визнали необхідність глибшого дослідження здатності людини долати труднощі та почали виокремлювати специфічні аспекти цього процесу.

Другий етап (1980–1990-ті роки) характеризується суперечностями щодо визначень терміну, пов'язаними з близькістю до понять «стресостійкість», «адаптація», «життєстійкість» та інших [14, 37]. Ці розбіжності стали перешкодою для подальших теоретичних і практичних досліджень резильєнтності.

Різноманітність наукових підходів до розуміння цього терміну як особистісної властивості та як динамічного процесу залишається предметом дискусій донині.

Третій етап (з 2000 року по теперішній час) ознаменувався визнанням того, що резильєнтність є комплексним явищем, яке охоплює адаптацію, саморегуляцію та здатність долати труднощі з гідністю і відновлюватися після важких подій [1, 7, 20].

Значне місце у дослідженні природи резильєнтності посідає питання її детермінації. Сучасна наука відходить від розуміння стійкості як виключно вродженої якості. Як зазначає Енн Мастен (Ann Masten), одна з найавторитетніших дослідників цього феномену, резильєнтність – це «звичайна магія» (*ordinary magic*), яка виникає зі звичайних, а не екстраординарних адаптивних систем людини. Вона стверджує: «Резильєнтність не є рідкісною чи особливою силою; вона походить від нормальних людських ресурсів у структурі мозку та розуму, а також від стосунків у сім'ї та громаді» [47]. Це положення є надзвичайно важливим для лідерства, оскільки доводить можливість свідомого тренування та розвитку лідерської стійкості.

На сучасному етапі існують різні підходи до визначення резильєнтності, але загальна тенденція полягає в тому, щоб розглядати її як ключову якість або стан, що дозволяє відновлюватися після негативних викликів і вибудовувати повноцінне життя після екстремальних умов [10, 26].

На сьогодні поняття «резилієнс» широко використовується у психології, медицині, біології та соціальних науках в контексті впливу на людину певних екстремальних, загрозливих чи стресових умов, а також її здатності до збереження повноцінного функціонування під час та після такого впливу [2, 35, 38].

Дослідження науковців охоплюють широкий спектр факторів, які впливають на резильєнтність: біологічні, психологічні, соціальні та культурні аспекти, які взаємодіють між собою та визначають, як людина реагує на

стресові ситуації [2, 14, 26]. Г. Лазос виокремлює ключові аспекти резильєнтності на основі узагальнень психологічних науково-практичних досліджень. Насамперед резильєнтність аналізується у біопсихосоціальному контексті, що охоплює особистісні, міжособистісні та суспільні аспекти, які формуються в онтогенезі [20]. Також учена наголошує на здатності психіки до поновлення після негативних впливів. Резильєнтність трактується психологом як особистісна характеристика або як динамічний процес. Г. Лазос підкреслює важливу роль резильєнтності в спроможності та формуванні посттравматичного стресового зростання [19, 21].

Загалом феномен резильєнтності у психології розуміється у трьох площинах – як риса чи здатність особистості, як процес та як адаптаційно-захисний механізм особистості. Розглянемо основні визначення резильєнтності з позицій цих трьох підходів.

Резилієнс як риса особистості:

Резільєнтність – це складний, багатовимірний і динамічний за своєю суттю комплекс особливостей людини [7, 36]. Резилієнс є здатністю дорослої людини, яка зазнала впливу окремої потенційно руйнівної події (як от смерть близької людини або ситуація, що загрожує життю), утримувати відносно стабільні, здорові рівні психологічного та фізичного функціонування, а також здатність відчувати позитивні емоції та навчатись на власному досвіді [42].

Важливим аспектом змістовного наповнення феномену є його зв'язок із позитивною адаптацією. Джордж Бонанно (George Bonanno), аналізуючи реакції особистості на втрати та травматичні події, підкреслює: «Резильєнтність відрізняється від відновлення (recovery). Відновлення передбачає період порушення функціонування, тоді як резильєнтність – це здатність підтримувати стабільну рівновагу протягом усього періоду дії стресора» [42]. У контексті лідерства це означає здатність керівника приймати рішення в режимі реального часу, не чекаючи завершення кризи [40, 43].

Психологічний резилієнс може визначатись як здатність індивіда протистояти і адаптуватися до несприятливих та травматичних подій. [1, 10].

Резільєнтність – це персональна характеристика особистості, яка модерує або пом'якшує негативні наслідки стресу і сприяє адаптації [23,36]. D. Hellerstein (2011), концептуалізуючи цей феномен, виокремлює дві його основні складові – фізичну резільєнтність як показник стресостійкості й толерантності та психологічну резільєнтність, що містить у собі розвиток та підтримку соціальних контактів, використання соціальної підтримки, віднайдення смислів у важких подіях або ситуаціях, підвищення освітнього рівня та опанування різних психотехнологій, що допомагають розвитку та доланню негативних наслідків після стресу [14, 27].

Резільєнтні люди мають три характеристики: стійке прийняття реальності; глибока, підкріплена міцними цінностями, віра в те, що життя має сенс; і надзвичайна здатність імпровізувати [12, 51]. Резільєнтність втілює особистісні якості, які дають змогу людині зростати перед лицем невдач [31,38]. Резільєнтність – це (потенційна або проявлена) динамічної системи успішно пристосовуватися до порушень, які загрожують функціонуванню системи, життєздатності або розвитку; позитивна адаптація або розвиток у контексті негативного впливу [47].

У контексті контакту з істотними неприємностями – психологічними, середовищними або обома одночасно, резилієнс – це одночасно здатність індивідів знаходити шлях до життєдайних ресурсів, включно з можливостями переживати почуття благополуччя; і стан родини, громади або культурного середовища індивіда, що дає йому доступ до таких ресурсів та почуттів у спосіб, доступний цій культурі [2, 26, 33].

Резилієнс як процес:

Резилієнс включає набір гнучких когнітивних, поведінкових та емоційних відповідей на гострі або хронічні неприємності, що можуть бути як незвичайними, так і звичними для індивіда [7, 20]. Резилієнс – це здібність та динамічний процес адаптивного долання стресу та неприємностей,

зберігаючи нормальне психологічне та фізіологічне функціонування [43, 48]. Резільєнтність – це динамічний процес, що охоплює позитивну адаптацію в контексті пережитих значних життєвих негараздів [46, 47]. Резільєнтність – це процес подолання негативних наслідків впливу травмівних подій, успішної боротьби з травмівними наслідками після цих подій та уникнення негативних траєкторій життя та розвитку, що пов'язані з ризиком [10, 36].

Згідно з цим підходом, як зазначає Г. Лазос (2018), динамічний процес резильєнтності містить три ключові етапи [19, 20]:

1) контакт з несприятливими подіями чи факторами ризику;

2) активацію захисних факторів і їхню взаємодію з факторами уразливості;

3) в результаті відбувається створення резільєнтності або вихід до патологічного реагування психіки.

Резилієнс як позитивна адаптація:

Резилієнс – позитивна адаптація в контексті істотних викликів, що по-різному звертаються до людської здатності їх обробляти, або до результатів успішного життєвого розвитку під час або внаслідок потенційно доленосних подій [47, 51]. Резільєнтність – це процес адаптації людини в умовах виснаження, травмування, після трагедій, загроз; за умови перебування в постійних джерелах стресу (наприклад, проблеми в сім'ї та у стосунках, серйозні проблеми зі здоров'ям, постійні стреси на робочому місці та фінансові негаразди) [26, 33].

Резилієнс – здатність динамічної системи успішно адаптуватись до хвилювань, які загрожують функціонуванню, життєздатності або розвитку цієї системи [22, 30]. Резільєнтність – це здатність людини адаптуватися перед обличчям трагедії, травми, різних негараздів та до постійних життєвих стресорів [7, 36]. Резилієнс може розглядатися як захисний механізм, що дозволяє людям досягати успіху перед лицем неприємностей; розвиток резилієнс може бути важливою метою терапії та профілактики. [19, 21].

Метааналіз досліджень резильєнтності, проведених Дж. Річардсоном (Richardson, 2002), А. Мастеном (Masten, 2014) та Г. Лазос (2018) дозволив виділити внутрішні та зовнішні фактори резильєнтності, а також конкретні «вигоди» резильєнтності, тобто ті стани особистості та результати діяльності суб'єкта, які досягаються завдяки розвинутій резильєнтності [14, 20, 47] (рис.1)

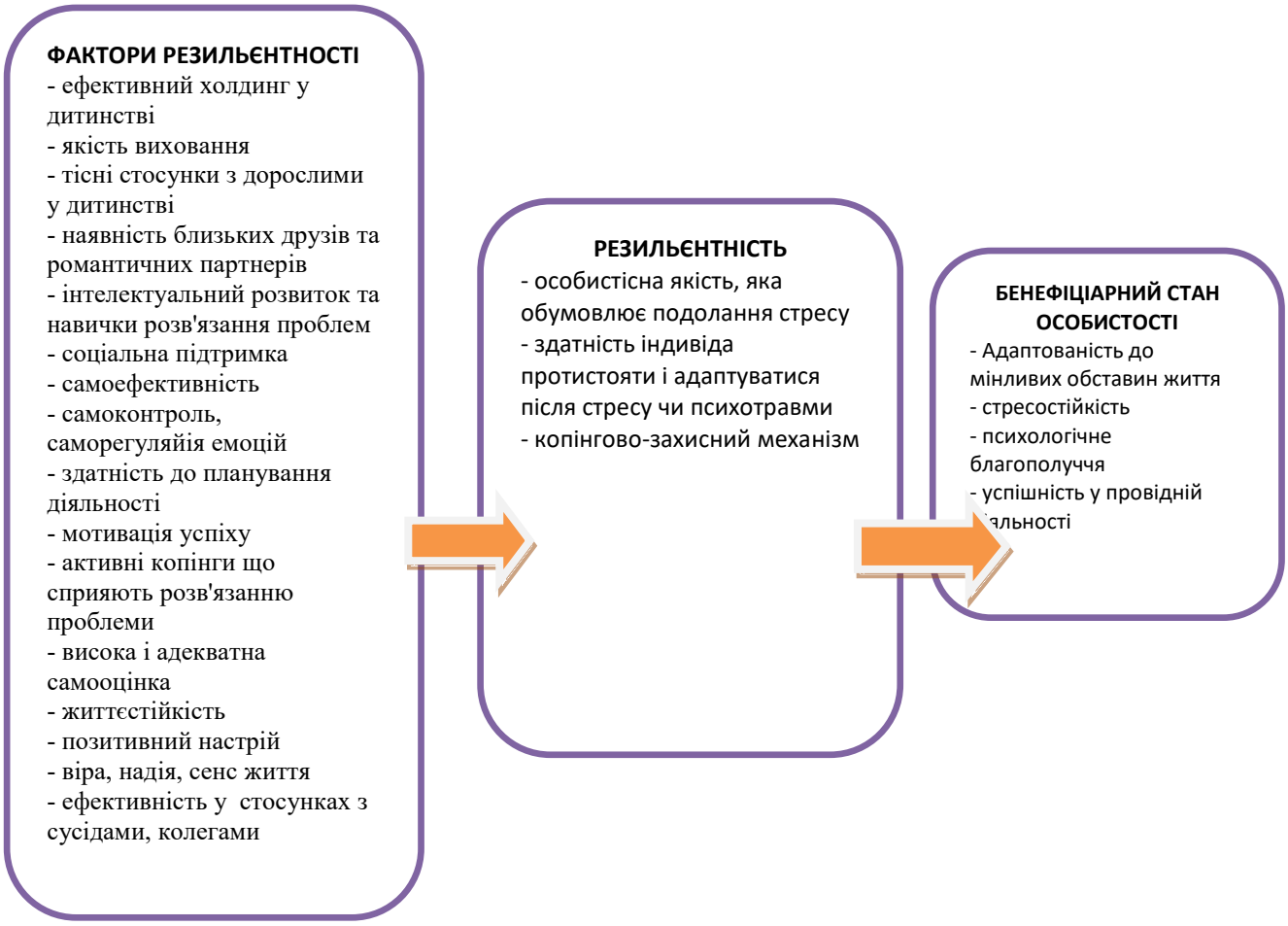


Рисунок 1.1 – Фактори, психологічний зміст та вплив резильєнтності особистості

Феномен резильєнтності у психології розуміється у трьох площинах – як риса чи здатність особистості долати стрес, як процес копінгу та як адаптаційно-захисний механізм особистості, що дозволяє протистояти стресу чи адаптуватись після психотравми [7, 14, 23]. Перевагами дії резильєнтності є висока адаптивнітсь, психологічне благополуччя та успішність у діяльності індивіда [2, 26].

Психологічними факторами розвитку резильєнтності є ефективний холдинг у дитинстві, добре виховання, добрі стосунки із дорослими у дитинстві, наявність партнерів та друзів, самоконтроль та саморегуляція емоцій, націленість життя на певну мету, здатність планувати діяльність, мотивація успіху, почуття узгодженості життя, перевага позитивних емоцій, життєстійкість, висока адекватна самооцінка, активні копінги, самоефективність, оптимізм, наявність соціальної підтримки та спроможність звертатись за підтримкою до інших, когнітивна гнучкість, висока духовність особистості [14, 20, 36, 47, 51].

Отже, за нашим визначенням резильєнтність – це психологічний ресурс особистості з подолання стресу та адаптації після травмуючої ситуації до нових обставин життя, що забезпечує її повноцінне функціонування та обумовлений регулятивними (здатність до саморегуляції, життєстійкості, самоконтроль, мотивація успіху, активні копінги), когнітивними (оптимістичний атрибутивний стиль, когнітивна гнучкість, осмисленість життя, його націленість на досягнення певної мети, розвинутий духовний інтерелект), емоційними (перевага позитивних емоцій, доброго настрою, здатність регулювати емоції) та соціально-поведінковими (ефективний холдинг у дитинстві, добре виховання, добрі стосунки із дорослими у дитинстві, наявність партнерів та друзів, наявність соціальної підтримки та спроможність звертатись за підтримкою до інших) якостями та здатностями.

Для розкриття внутрішньої структури резильєнтності доцільно звернутися до концепції «Психологічного капіталу» (PsyCap). Фред Лютанс (Fred Luthans) розглядає резильєнтність як одну з чотирьох опор лідерського успіху (разом із надією, оптимізмом та самоефективністю). Він визначає її як: «Спроможність психологічно відновлюватися після невдач, конфліктів та поразок, а також здатність до позитивних змін та прогресу в умовах підвищеної відповідальності» [46].

Додатковим фактором, що розширює розуміння змісту феномену, є когнітивна гнучкість. За визначенням С. Саутвіка, резильєнтність потребує

здатності «переосмислювати небезпеку як виклик, а поразку – як необхідний урок» [48]. Це корелює з поняттям «оптимістичного атрибутивного стилю», де лідер сприймає труднощі не як особистий крах, а як зовнішню обставину, яку можна змінити через дію [8, 28].

Таким чином, розширене розуміння резильєнтності дозволяє характеризувати її як складну динамічну систему, де когнітивні установки (віра в успіх), емоційні стани (спокій) та поведінкові акти (пошук підтримки) перебувають у постійній синергії, забезпечуючи життєстійкість особистості лідера [14, 21, 23].

1.2 Основні характеристики поняття лідерства у психології

Феномен лідерства осмислюється та досліджується на протязі всієї історії людства. Чим складніші стають стосунки між людьми, тим глибшим і витонченішим стає і сам феномен. Аналогічна ситуація і зпідходами до розвитку лідерства [3, 4, 30]. Навряд чи настане той час, коли можна буде заявити про остаточне дослідження цієї теми.

З цього приводу Б. Басс у своєму фундаментальному досліджені лідерства стверджує, що вивчення сутності лідерів та лідерства почалося одночасно з виникненням цивілізації. На його думку лідерство є універсальним феноменом. Це не вигадка уяви, хоча існують обставини, у яких успіх або провал груп та організацій буде невірно приписано скоріше їх лідерам, ніж навколишнім обставинам та організаційному тиску, через які лідери не мають контролю. Він вважає, що у промислових підприємствах, освітніх, військових закладах та у соціальних рухах лідерство грає важливу, якщо не найважливішу роль, і тому воно є важливим предметом досліджень [41].

Лідерство необхідно розглядати як обов’язкову складову в досягненні професійної компетентності, без якої неможлива повноцінна самореалізація менеджера [24, 25]. Як наголошував видатний американський вчений

У.Бенніс: «найзагрозливіший міф про лідерство це те, що лідерами народжуються, що існує генетичний фактор. Це нонсенс. Насправді, дійсним є протилежне. Лідерами переважніше стають, а ніж народжуються».

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill). Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити. Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює» [4, 6, 30].

Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості [22, 50]. Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства [3, 5,29].

Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов’язковими для керівника будь-якого рівня. Перш за все керівник колективу зобов’язаний впроваджувати в життя політику організації в галузі економіки, роз’яснювати підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводять у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння потреби сумлінно працювати, відчуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність [12, 22, 29].

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий» [3, 30].

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку [4, 5, 25].

З огляду на все зазначене можна дати таке визначення поняття лідерства: лідерство – це істотна складова частина діяльності менеджера, пов’язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи [8, 28, 50].

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку XX ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об’єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950 ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі. Починаючи з 1970 х років, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджа (George Pager) та інші [3, 30,39].

У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер. Так, Р. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як

взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. [4, 6, 9].

Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети [25, 29].

Американський вчений Б. Балдер (B. Balder) висловлює думку, що лідерство – це «ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку [22, 40]. Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів [21, 44]. Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов’язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності [31].

Опрацювавши наукову літературу з тематики дослідження, можна підсумувати, що суть лідерства полягає у повному та аутентичному самовираженні людини, яка працює на досягнення значущої цілі, робить позитивний вплив на перетворення мети спільно з іншими людьми, що в результаті приводить до ефективної колективної діяльності [21, 44]. Таке визначення демонструє, що лідерська поведінка не означає зверхність, владність, гучність або зарозумілість. Лідерські якості базуються не на високій посаді або більших повноваженнях, а на довірі, етичності і стосунках [12, 29].

Зокрема, науковці Дж. Шварц та Е. Ньюман стверджують, що лідерство не є управлінням. Управління намагається концентрувати увагу людей на

тому, щоб робити речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі [50]. Ефективний керівник не обов’язково буде ефективним лідером, і навпаки. Їх характеристики перебувають практично в різних вимірах. Тому, Е. Робертс, вивчаючи природу лідерства, виділив певні особливості даного феномену [39]:

– спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар’єри і особистого;

– лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку, він вдосконалює свої здібності та знання;

– покликання лідера полягає у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, а його розум і талант стають способом самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

Звичайно, лідерам властиво відкрито перевищувати свої повноваження і узурпувати владу. Проте більшість з них стають прикладом бажаного керівника та створюють у послідовників певний образ мислення, служать символом морального єднання, прикладом для наслідування [5, 22, 50].

Стилі лідерства. Поняття стилю лідерства охоплює собою всі можливі взаємодії і взаємини, які складаються між лідером та іншими членами групи. Однак у тих випадках, коли це поняття вживається в соціально-психологічній літературі, під стилем лідерства розуміються ті відносини, ініціатором яких в групі виступає саме лідер [3, 6, 30].

Традиційно прийнято розрізняти три основні стилі лідерства: **авторитарний, демократичний і ліберальний.**

Авторитарний стиль характеризується вираженою владністю лідера, директивностью його дій, єдиноначальністю у прийнятті рішень, систематичним контролем дій ведених. Авторитарний лідер зазвичай не дозволяє залежним від нього людям втручатися в керівництво групою, піддавати сумніву або оскаржувати прийняті ним рішення [4, 25]. Він чітко розділяє свої власні права та обов'язки тих, хто від нього залежить, обмежуючи дії останніх лише виконавськими функціями. Для нього ідеальний підлеглий – це дисциплінований виконавець [5, 29].

Від авторитарного лідерства **демократичний стиль** відрізняється тим, що лідер, який використовує подібний стиль, постійно звертається до думки залежних від нього людей, радиться з ними, залучає їх до вироблення та прийняття рішень, до співпраці в управлінні групою [30, 39]. Він не проводить чіткої лінії між власними правами та обов'язками інших членів групи. Частину своїх повноважень він добровільно передає членам групи. Вони, в свою чергу, також добровільно приймають на себе частину його обов'язків і допомагають лідеру у виконанні його функцій, якщо в цьому виникає необхідність. Демократичний лідер цінує таких людей, хто самостійний і ініціативний, творчо підходить до справи. Він приділяє велику увагу не тільки діловим, але й особистим взаєминам у групі [8, 28 50].

Ліберальний стиль лідерства – це форма поведінки лідера, при якій він фактично уникає своїх обов'язків по керівництву групою і поводиться так, як ніби він не лідер, а рядовий член групи. Ключові питання внутрішньогрупової життя в цьому випадку або не наважуються взагалі, або вирішуються більшістю членів групи шляхом голосування. Фактично в даному випадку людина, про яку йде мова, є лідером лише номінально, насправді ж групою персонально ніхто не керує [3, 30].

Крім описаних вище трьох стилів лідерства, які свого часу були виділені і описані ще К. Левіним, з часом в соціально-психологічній літературі стали називатися й обговорюватися і багато інших стилів лідерства, серед яких такі, як **комбінований і гнучкий.**

Комбінованим називається стиль лідерства, при якому один і той же лідер використовує в практиці спілкування з членами групи елементи всіх трьох описаних вище стилів лідерства: авторитарного, демократичного і ліберального, причому вони представлені в його діях приблизно в однаковій пропорції. Такого лідера можна однозначно віднести до будь-якого з трьох зазначених вище типів: авторитарному, демократичному або ліберального [4, 25].

Гнучким називається стиль лідерства, в якому так само, як і в комбінованому стилі лідерства, можуть бути присутніми елементи всіх трьох стилів лідерства – авторитарного, демократичного і ліберального, однак вони в даному випадку, як і сам стиль лідерства, не є стабільними, час від часу змінюються залежно від що складається в групі ситуації. Іншими словами, такий стиль лідерства є мінливим і його варіації залежать від обстановки, що склалася в групі, а також від стану і настрою самого лідера [28, 50].

Протягом багатьох років наукового вивчення лідерства перед науковцями і практиками неодноразово виникало питання: який з стилів лідерства є оптимальним? Спочатку, коли тільки ще зароджувалися відповідні дослідження, вважалося, що демократичний стиль лідерства є найкращим. Це, зокрема, стверджував і сам К. Левін. З аргументами прихильників даної точки зору, здавалося б, важко було сперечатися: дійсно, в демократичному стилі лідерства набагато більше привабливих рис, ніж в інших стилях лідерства. При такому стилі в групі створюється найсприятливіша психологічна атмосфера для творчої роботи, для задоволення важливих соціальних потреб людей [30, 39]. Цей стиль лідерства, безумовно, сприяє постановці та вирішенню групою найбільш складних завдань. Він і самими людьми психологічно сприймається як найбільш сприятливий [29, 44]. Проте стверджувати, що даний стиль лідерства є найкращим і до нього треба прагнути у всіх випадках життя, немає підстав. Нерідко переважніше демократичного виявляється авторитарний і навіть ліберальний стиль лідерства, наприклад тоді, коли погано організованою, нездатною до саморегуляції, слаборозвиненою групі необхідно в умовах дефіциту часу швидко домогтися потрібного результату. У цьому випадку потрібна строга дисципліна, взаємна відповідальність, чітка узгодженість дій членів групи. Все це найкраще забезпечується саме авторитарним стилем лідерства [5, 6, 25]. Тому практично найвдалішим, швидше за все, є не один який-небудь з перерахованих вище стилів лідерства, а такий, при якому лідер, вміючи вести себе по-різному: і авторитарно, і демократично, і ліберально, і

гнучко, тонко відчуває атмосферу, сформовану в групі, і в залежності від цього змінює свій стиль лідерства [8, 22, 28].

У сучасній психологічній думці особливе місце посідає концепція трансформаційного лідерства (Б. Басс, Дж. Аволіо). На відміну від трансакційного підходу, який базується на системі "нагорода-покарання", трансформаційний лідер впливає на послідовників через інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний підхід [39, 41]. Дослідження Дж. Аволіо (2024) доводять, що фундаментом такого лідерства є висока психологічна стійкість самого керівника: лише резильєнтний лідер здатний виступати зразком для наслідування в моменти глибокої організаційної кризи, трансформуючи тривогу підлеглих у творчу енергію [40].

Занурюючись у зміст теми, варто звернутися до питання про те, яким повинен бути лідер.

Основні якості лідера:

- люди, які знають, чого хочуть й куди треба йти, вони не люблять плентатися слідом за іншими, посідати другі місця, тому відшуковують свої власні життєві орієнтири;

- їхні цілі мають самостійний, творчий характер, а бажання відрізняються силою, що постійно зростає;

- вони мають різноманітні обдарування, зокрема, хороші організаторські здібності, як правило, високий коефіцієнт інтелектуального та емоційного розвитку, володіють інформаційними та іншими сучасними технологіями;

- вони активні, ініціативні, наполегливі, відзначаються розвиненою волею, сміливістю й упевненістю в собі, при ухваленні рішень не бояться ризикувати, оскільки добре орієнтуються в ситуації, вміють передбачати ризики, бо мають розвинену інтуїцію;

- їм властиво доводити розпочату справу до кінця, виконувати те, що вирішили й, попри все, досягати успіху;

- такі особистості користуються власними критеріями при оцінці своїх досягнень і невдач, самооцінка у них адекватна, як і рівень домагань, вони як правило, честолюбні;

- кожна виконана справа слугує їм за трамплін, аби зробити наступний, більш серйозний стрибок уперед, угору.

Сучасний провідний вітчизняний психолог Віталій Татенко у своїй роботі зазначає низку основний якостей лідера [29] (див. таблиця 1)

Таблиця 1.1 – Основні якості лідера за В. Татенком

Категорія	Основні якості
Мотиваційні	Високий рівень домагань, честолюбство, прагнення до самовдосконалення
Інтелектуальні	Аналітичне мислення, здатність до стратегічного планування, креативність
Емоційні	Емпатія, стресостійкість, здатність до самоконтролю
Вольові	Наполегливість, рішучість, відповідальність, здатність до прийняття ризику
Комунікативні	Вміння слухати, чітко висловлювати свої думки, здатність до переконання
Лідерські	Спонукання до дії, здатність надихати, формування спільного бачення

Окремим напрямом, що розкриває внутрішню природу лідерства, є теорія автентичного лідерства (Б. Джордж, В. Гарднер). Автентичність передбачає глибоке усвідомлення лідером своїх цінностей та емоцій. Згідно з працями В. Гарднера (2023), автентичне лідерство неможливе без розвиненої резильєнтності, оскільки шлях до самоусвідомлення та відкритості перед командою вимагає здатності витримувати критику та визнавати власні вразливості, перетворюючи їх на ресурс довіри [44].

Спираючись на аналіз наукової літератури, О. Романовський, С. Резнік, Т. Гура узагальнили визначення поняття «лідерських якостей» – «це

сукупність індивідуально-особистісних та соціально-психологічних властивостей особистості, що дозволяють їй виконувати роль лідера у групі» [22].

Теоретичні підходи до вивчення лідерства

У західній психології традиційно виділяють три підходи до вивчення феномену лідерства: **теорію рис**, **теорію лідерства як функції групи** та **ситуаційну теорію** [3, 6, 30].

Теорія рис лідерства, започаткована у 30-х рр. ХХ ст. Е. Богардусом, виходила з припущення, що лідером народжуються. Вважалося, що визначальними є вроджені характеристики індивіда: сила й рухливість нервових процесів, екстраверсія, емпатійність, інтелектуальні здібності тощо. Проте подальші дослідження показали, що наявність таких рис не гарантує набуття лідерської позиції. Як зазначав Е. Дженінгс, у більшості груп є учасники, які за розумовими здібностями перевищують лідера, однак не займають його місця [4, 21, 39]. Це доводить, що лідерство не зводиться лише до особистісних Рисунок

У 50-х рр. ця концепція поступово трансформувалася у дві нові: **лідерство як функція групи** (Р. Крачфілд, Д. Креч, Г. Хоманс) та **лідерство як функція ситуації** (Р. Бейлс, Т. Ньюком, А. Харе).

Перша з них розглядала лідерство як продукт групового розвитку: лідером стає той, хто найбільш послідовно дотримується норм і цінностей групи [5, 25]. Друга підкреслювала залежність лідерської ролі від конкретної ситуації: одна й та сама людина може бути лідером у робочому колективі, але не відігравати цієї ролі у сім'ї [30, 50].

Сучасна наука найбільшої ваги надає саме ситуаційному підходу, адже він враховує багатофакторність феномену. Вік і досвід керівника, історія організації, психологічний клімат у групі, очікування підлеглих – усі ці чинники визначають ефективність і тип лідерства [22, 48, 21].

Особливої уваги заслуговує розмежування понять лідерство і керівництво. Якщо лідерство має переважно неформальний характер і

ґрунтується на міжособистісних стосунках у групі, то керівництво – це офіційно закріплений управлінський процес, що базується на адміністративно-правових повноваженнях (Б. Паригін, Б. Кузьмін) [6, 30]. Водночас практика доводить: ефективність управління значно зростає, коли керівник одночасно є й лідером, адже тоді формальні і неформальні механізми впливу взаємопідсилюють одне одного [8, 24,29].

Отже, сучасні теорії розглядають лідерство як багатовимірний феномен, що поєднує особистісні характеристики індивіда, групову динаміку та вплив ситуаційних чинників. Саме комплексне врахування цих аспектів дозволяє адекватно оцінювати ефективність лідера та прогнозувати розвиток колективу [3, 30].

Теорія рис (особистісна теорія лідерства) концентруючи свою увагу на вроджених якостях лідера, доводить, що ним може бути особа з певними особистісними якостями (сукупністю певних психологічних рис). Різні дослідники по-своєму виокремлювали ці характеристики, так і не дійшовши згоди щодо їх переліку [4, 6]. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками лідера, лідерство послане окремим видатним особистостям як благодать, "харизма" (грец. charisma – дар, милість, Божа благодать). Харизматичний лідер користується у групі абсолютною довірою, спонукає до схиляння перед собою [22, 29].

Ситуаційна теорія лідерства, вважає лідерство продуктом ситуації. Згідно з цими уявленнями, розв'язання завдань і спілкування у різних ситуаціях групового життя виводить на передній план конкретних індивідів, які переважають інших хоча б за однією якістю [28, 50]. Оскільки в конкретній ситуації актуальною є конкретна якість, то лідером стає наділений нею індивід. Відкинувши твердження про вродженість якостей, представники цієї теорії висловлювали свої переконання, що конкретна ситуація стимулює і забезпечує найповніший вияв конкретних рис лідера. Вони також доводили, що людина, ставши лідером один раз, може знову виявити лідерські здібності. Часто, внаслідок дії стереотипів, людина-лідер в

одній ситуації іноді розглядається групою як лідер взагалі. Визнання лідером в окремій ситуації, здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на лідерські ролі й наступного разу [5, 25].

Поведінковий підхід до проблем лідерства На думку його представників, лідером стає людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Концентруючи увагу на поведінці людини, вони часто абсолютизовували один стиль керівництва, ефективність якого залежала від конкретної ситуації: коли ситуація змінювалася, то змінювався і стиль. У межах цього підходу було досліджено і класифіковано різноманітні стилі лідерства [3, 30]. Проте від поведінкового підходу довелося відмовитися і повернутися до ситуаційного [25, 41].

Синтетична (системна) теорія лідерства Ця теорія сформувалася на основі узагальнення напрацювань у межах попередніх підходів. Лідерство вона тлумачить як процес організації міжособистісних стосунків у групі, вважаючи лідером суб'єкта управління цим процесом. Представники цієї теорії суттєву увагу звертають при цьому на структуру особистості лідера, тривалість існування групи та ін. Власне феномен лідерства аналізують як продукт спільної групової діяльності при розв'язанні конкретного завдання, коли індивіди мають змогу виявити свою здатність організувати групу на розв'язання групової проблеми. Отже, спільна діяльність (актуальність мети, широта завдань, різноманітність умов для їх розв'язання та ін.) сприяє виникненню і формуванню лідерства, появі конкретного лідера. Більшість вітчизняних досліджень лідерства здійснюється саме в координатах цієї теорії. Нижче представлена таблиця зузагальненням основних теорій і стилів лідерства [4, 29, 30].

Таблиця 1.2 – Узагальнення основних теорій і стилів лідерства

Теорія/стиль	Сутність	Сильні сторони	Обмеження
Теорія рис	Лідером є особа з певними вродженими якостями	Пояснює роль індивідуальних особливостей; підкреслює значення харизми	Відсутність єдиного переліку рис; ігнорування впливу ситуації
Ситуаційна теорія	Лідерство як продукт конкретних обставин	Гнучкість, урахування контексту	Недооцінка особистісних характеристик
Поведінковий підхід	Лідером стає той, хто обирає ефективний стиль поведінки	Орієнтація на конкретні дії	Ефективність залежить від стабільності ситуації
Синтетична (системна)	Лідерство як процес організації групової взаємодії	Поєднує фактори особистісні і ситуаційний	Складність у практичному застосуванні
Авторитарний стиль	Єдиноначальність, контроль, накази	Швидкість рішень, ефективність в кризі	Пригнічення ініціативи, конфліктність
Демократичний стиль	Співпраця, делегування, колегіальність	Висока мотивація, ініціативність, зворотний зв’язок	Потребує часу, ризик «зайвих дискусій»
Ліберальний стиль	Мінімальний контроль, свобода дій	Позитивний у групах інтелектуалів, творчих людей	Може призвести до анархії, втрати дисципліни
Трансформаційний стиль	Орієнтація на ідеали, цінності, натхнення	Згуртованість, високий рівень довіри та результативності	Потребує сильної особистості та високої культури організації

Завершуючи огляд теоретичних підходів, необхідно зупинитися на моделі лідерства-служіння (Servant Leadership), що набула особливої

популярності у 2024–2025 роках. Згідно з концепцією Р. Грінліфа та сучасними інтерпретаціями Л. Спірса, роль лідера полягає у створенні умов для зростання кожного члена команди. Сучасні автори (напр., S. Spears, 2024) наголошують, що "лідер-слуга" повинен володіти винятковою емоційною резильєнтністю, щоб абсорбувати стрес колективу, залишаючись при цьому джерелом підтримки та емпатії [49]. Це підкреслює, що в умовах кризи лідерство трансформується з функції контролю у функцію психологічного контейнування та забезпечення стійкості групи» [2, 33].

Отже, аналіз основних теорій і стилів лідерства дає підстави стверджувати, що розвиток лідерства не можна пояснити лише з позицій однієї концепції. Особистісні якості, ситуаційні чинники та особливості поведінки лідера взаємодіють у складній системі соціальних відносин. У сучасному науковому дискурсі дедалі більшого значення набуває синтетичний (системний) підхід, який поєднує різні аспекти та дозволяє розглядати лідерство як динамічний процес організації групової діяльності [3, 30, 39]. Різноманітність стилів лідерства свідчить про відсутність універсальної моделі керівництва. Ефективність лідера визначається не лише його індивідуальними рисами чи обраним стилем, а й здатністю до гнучкості, адаптації до умов і потреб групи [21, 28, 50].

Таким чином, сучасне бачення феномену лідерства полягає у поєднанні внутрішнього потенціалу особистості з викликами зовнішнього середовища.

1.3 Резильєнтність особистості як складової феномену лідерства

У сучасній психології управління виокремлюється самостійний напрям – резильєнтне лідерство. Згідно з моделлю Е. Шатте та К. Рейвіч, лідерська стійкість базується на здатності до швидкої емоційної переробки негативного досвіду. Дослідники зазначають: "Резильєнтний лідер – це не той, хто ніколи не падає, а той, хто здатен використати кожне падіння для корекції курсу всієї організації" [42, 43]. Така модель передбачає, що лідер транслює власну

впевненість на підлеглих, створюючи "імунітет" до організаційних стресів [46].

Сучасні трансформаційні процеси в суспільстві, глобальні кризи, війна в Україні та інші виклики XXI століття загострили увагу дослідників до проблеми резильєнтності як ключового психологічного ресурсу особистості. Резильєнтність (від англ. resilience – життєстійкість, здатність відновлюватися) дедалі частіше розглядається як одна з базових характеристик ефективного лідера, що забезпечує його здатність не лише долати труднощі, а й трансформувати їх у можливості для розвитку себе та своєї спільноти [14, 23, 51].

У психологічній літературі поняття резильєнтності має кілька вимірів. За визначенням А. Мастен (Masten, 2018), резильєнтність – це «звичайна магія» особистості, тобто здатність повертатися до стану відносної рівноваги після кризових впливів, зберігаючи при цьому функціональність та психічне здоров’я [47]. Вона розглядається як динамічний процес, що поєднує індивідуальні ресурси, соціальне оточення та культурні умови [27, 48]. Українська дослідниця Т. Титаренко (2019) підкреслює, що життєстійкість особистості є інтегральною характеристикою, яка поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові стратегії подолання труднощів [36].

Для лідера резильєнтність виступає важливим фактором підтримання авторитету, ефективності та здатності надихати команду навіть в умовах невизначеності. На думку Ф. Лутанса та співавт. (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2019), резильєнтність є складовою психологічного капіталу (psychological capital), який включає також оптимізм, самоефективність і надію [46]. Саме поєднання цих характеристик формує базу для трансформаційного лідерства, що орієнтується на розвиток підлеглих, створення довіри й підтримку інновацій [39, 41].

Дослідження К. Коннора і Дж. Девідсона (Connor & Davidson, 2016), присвячені створенню шкали резильєнтності (CD-RISC), показали, що високий рівень життєстійкості корелює з адаптивними стратегіями поведінки,

здатністю до довгострокового планування та ефективного прийняття рішень у стресових ситуаціях [13, 14, 23]. Для лідера ці характеристики є визначальними, оскільки саме від його дій часто залежить успішність команди чи організації [25, 29].

У вітчизняній психології проблема резильєнтності у зв'язку з лідерством розробляється у працях О. Кокуна (2020), який розглядає її як важливу складову стресостійкості особистості. На його думку, лідер, що володіє високим рівнем життєстійкості, здатен бути прикладом для колективу, підтримувати психологічне здоров'я підлеглих, формувати атмосферу довіри й згуртованості [14, 15]. Це особливо актуально в умовах війни та соціально-економічної нестабільності, коли від лідера вимагається поєднання тверезого мислення та емоційної врівноваженості [16, 51].

Сучасні дослідження вказують, що резильєнтність лідера має багатовимірну структуру. Зокрема, виділяють такі її компоненти:

- когнітивний (здатність раціонально аналізувати ситуацію, прогнозувати наслідки, мислити стратегічно);

- емоційний (контроль емоцій, здатність до емоційної регуляції, стресостійкість);

- мотиваційний (наявність чітких цілей, внутрішня мотивація, готовність до саморозвитку);

- соціальний (підтримка стосунків, комунікаційні навички, уміння надихати інших).

Резильєнтність лідера також пов'язана з його здатністю виступати агентом змін. Лідер, що демонструє життєстійкість, може не лише зберегти команду в умовах кризи, а й вивести її на новий рівень розвитку [30, 38]. Трансформаційний стиль керівництва, заснований на вмінні надихати, формувати бачення та підтримувати віру у спільні цілі, безпосередньо корелює з високим рівнем резильєнтності [40, 41]. У цьому контексті важливо, що резильєнтність не є фіксованою рисою, а може розвиватися завдяки психологічному тренінгу, коучингу, практикам майндфулнес тощо.

В українських реаліях проблема резильєнтності лідерів набуває особливого значення. Воєнні дії, масові вимушені переміщення, соціально-економічні кризи вимагають від керівників різного рівня здатності швидко адаптуватися до нових умов, приймати рішення в умовах дефіциту ресурсів та інформації, підтримувати колективи й громади [26, 33, 48]. В цьому контексті резильєнтність постає не лише як індивідуальна характеристика, а як суспільно значущий ресурс, що визначає здатність суспільства до відновлення й розвитку.

Таким чином, резильєнтність особистості є невід'ємною складовою феномену лідерства. Вона забезпечує ефективність управлінського впливу, формує довіру та стабільність у колективі, сприяє розвитку підлеглих і підтримці інноваційних процесів [5, 21, 50]. Сучасний лідер, який володіє високим рівнем життєстійкості, здатний не лише долати труднощі, а й перетворювати їх у ресурси для зростання, що робить його роль визначальною у збереженні та розвитку соціальних систем.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА

2.1. Організація, процедура та методи дослідження

Резильєнтність – це уміння людини зберегти в несприятливих ситуаціях стабільний рівень психологічного благополуччя. Ця здатність формується у взаємодії людини з навколишнім світом. Вона не є лише продуктом середовища чи вродженою якістю. Лише за умови, коли середовище та вроджена стійкість взаємно доповнюють один одного, вибудовується психологічна стійкість особи [14, 36, 47].

Результати теоретичного аналізу наукової літератури, що відображує погляди зарубіжних та вітчизняних психологів щодо феноменології резильєнтності, стали підґрунтям напрацювання логічної схеми емпіричної частини даного кваліфікаційного дослідження магістерського рівня.

Емпіричне дослідження резильєнтності особистості як складової феномену лідерства було проведено з метою вивчення взаємозв’язку між рівнем психологічної стійкості та ефективністю проявів лідерських якостей.

Організація дослідження:

Дослідження проводилось упродовж жовтня 2025 року, серед 30 респондентів – педагогічні працівники та представники органів місцевого самоврядування (працівники сільської ради, громади) віком від 35 до 58 років. Усі учасники мають досвід роботи в умовах підвищеної відповідальності, що передбачає високий рівень емоційного навантаження, комунікабельності й уміння приймати рішення в кризових ситуаціях.

Дослідження проходило добровільно та анонімно, з дотриманням етичних принципів психологічної діагностики (конфіденційність, інформована згода, право на відмову).

Процедура дослідження:

Емпіричні дані були нами отримані шляхом індивідуального опитування респондентів (21 особа) та за допомогою Google-форми (9 осіб). Варто наголосити, що суттєвим викликом при виконанні емпіричного дослідження стала необхідність здійснювати дослідницькі процедури у дистанційному форматі. У зв'язку із веденням війни на території України можливості контактування із певною кількістю учасників емпіричного дослідження були ускладнені, а тому були використані можливості Інтернетмережі: взаємодія відбувалася із залученням електронної пошти та платформи ZOOM, збір психодіагностичних даних здійснювався за допомогою Google-форм.

Вибір психодіагностичного інструментарію емпіричного дослідження було здійснено із урахуванням мети і завдань даної кваліфікаційної роботи. На підставі системного аналізу психометричних властивостей та ресурсу діагностичних шкал нами було обрано надійні, валідні методики психологічної діагностики резильєнтності та дотичних факторів, що розглядаються науковцями як механізми розвитку резільєнтності:

1. Опитувальник резильєнтності Дж. Джонсон і Б. Віхельт (Johnson & Wiechelt, 2004 (див. додаток А) [42, 43].

Методика спрямована на оцінювання рівня резильєнтності як здатності особистості адаптуватися до складних життєвих обставин, відновлювати внутрішню рівновагу та зберігати ефективність діяльності в умовах стресу.

Опитувальник містить 12 тверджень, які оцінюються за п'ятибальною шкалою Лайкерта – від 1 («повністю не згоден») до 5 («повністю згоден»).

За результатами розраховується загальний показник резильєнтності, а також чотири її компоненти:

- емоційна стійкість (здатність контролювати емоційні реакції);
- когнітивна гнучкість (уміння знаходити нові шляхи розв'язання проблем);
- соціальна підтримка (вміння залучати допомогу оточення);

− життєва цілеспрямованість (наявність мети, внутрішньої мотивації).

Методика є надійним і валідним інструментом (Cronbach's α = 0.87), її результати показують високий зв'язок із показниками психологічного благополуччя та стресостійкості, що дозволяє застосовувати її для дослідження резильєнтності лідерів.

2. Шкала резильєнтності Коннора–Девідсона (Connor–Davidson Resilience Scale, CD-RISC-25, 2003) (див. додаток Б) [13, 28]

Опитувальник розроблений для кількісного вимірювання рівня психологічної стійкості – здатності долати труднощі, адаптуватися до змін і відновлюватися після стресових подій.

Методика містить 25 тверджень, що оцінюються за п'ятибальною шкалою від 0 («зовсім невірно») до 4 («цілком вірно»). За результатами визначається інтегральний показник резильєнтності, який відображає такі аспекти:

- особистісна компетентність і наполегливість,
- прийняття змін і позитивне сприйняття майбутнього,
- контроль над ситуацією,
- духовність та віра в сенс життя.

Методика має високу внутрішню узгодженість (Cronbach's α = 0.89) і широко використовується у світовій практиці психологічних досліджень.

Після заповнення опитувальників усі результати були оброблені статистично. Для порівняльного аналізу застосовано методи математичної статистики (розрахунок середніх значень, коефіцієнтів варіації та кореляційний аналіз Пірсона для виявлення взаємозв'язку між показниками резильєнтності за двома методиками).

3 Методика діагностики лідерських здібностей (за Жариковим та Крушельницьким) (див. Додаток В) [30].

Методика передбачає оцінювання та визначення лідерських здібностей. Методика містить 50 висловлювань, на які здобувачам потрібно дати

відповідь «так» чи «ні». Відповідаючи на кожне питання, здобувачі обирають той варіант відповіді, який найбільшою мірою відображає думку кожного про себе. Сума балів підраховується за допомогою «ключа» до опитувальника. За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 − якості лідера виражені слабо;

26-35 − якості лідера виражені помірно;

36-40 − лідерські якості виражені сильно;

41 і більше − людина як лідер схильна до диктату.

Використання цієї методики дозволяє кількісно визначити рівень лідерського потенціалу респондентів, необхідний для проведення подальшого кореляційного аналізу та перевірки гіпотези про взаємозв'язок резильєнтності й лідерства.

Методологія дослідження спиралася на сучасні уявлення про резильєнтність як інтегративну властивість особистості, що забезпечує її адаптивність, саморегуляцію та ефективність у подоланні труднощів (Masten, 2014; Connor & Davidson, 2003; Johnson & Wiechelt, 2004).

У контексті феномену лідерства резильєнтність розглядається як психологічна передумова стійкості керівника, здатного приймати рішення, зберігати емоційну рівновагу та мотивувати команду в умовах невизначеності.

2.2. Аналіз результатів дослідження

У дослідженні взяли участь 30 респондентів віком від 35 до 58 років. Усі учасники мають досвід роботи в умовах підвищеної відповідальності, що передбачає високий рівень емоційного навантаження, комунікабельності й уміння приймати рішення в кризових ситуаціях.

Результати за опитувальником Дж. Джонсон і Б. Віхельт (2004)

У середньому рівень загальної резильєнтності за шкалою Джонсон становив M = 84,2 бала при можливому діапазоні від 25 до 125, що відповідає середньому рівню прояву резильєнтності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Результати дослідження рівня резильєнтності (за методикою Дж. Джонсон і Б. Віхельт, 2004)

Показник / Підшкала	Середнє значення (M)	Інтерпретація результату
Загальний рівень резильєнтності	84,2 (із 125 можливих)	Середній рівень прояву резильєнтності
Життєва цілеспрямованість	3,9 (із 5)	Високий рівень; наявність внутрішніх мотиваційних орієнтирів
Соціальна підтримка	3,8 (із 5)	Високий рівень; здатність спиратися на підтримку оточення
Емоційна стійкість	3,2 (із 5)	Нижчий середнього; наявна емоційна вразливість
Когнітивна гнучкість	3,6 (із 5)	Відносно високий рівень; уміння адаптуватися до змін

Найвищі результати учасники продемонстрували за підшкалами:

- «Життєва цілеспрямованість» – M = 3,9 (за 5-бальною шкалою),
- «Соціальна підтримка» – M = 3,8.

Це свідчить про наявність у досліджуваних стійких внутрішніх мотиваційних орієнтирів, ціннісного ставлення до праці, а також здатності спиратися на підтримку колег та соціальне оточення – тобто на ті ресурси, що забезпечують лідерську ефективність у стресових умовах.

Найнижчі середні показники спостерігалися за компонентом «Емоційна стійкість» (M = 3,2), що вказує на певну емоційну вразливість та схильність до перевтоми у ситуаціях перевантаження. Проте рівень когнітивної гнучкості залишався відносно високим (M = 3,6), що свідчить про вміння

адаптуватися до змін і знаходити альтернативні рішення.

Результати за шкалою Коннора–Девідсона (CD-RISC-25, 2003)

Загальний середній показник за шкалою CD-RISC становив M = 69,4 бала (при можливому діапазоні від 0 до 100), що також відповідає середньому рівню резильєнтності. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Результати дослідження рівня резильєнтності за шкалою Коннора–Девідсона (CD-RISC-25, 2003)

Показник / Підшкала	**Середнє значення (M)**	**Інтерпретація результату**
Загальний рівень резильєнтності (0–100)	69,4	Середній рівень резильєнтності
Наполегливість і компетентність	2,9 (із 4)	Високий показник; орієнтація на досягнення, готовність долати труднощі
Позитивне сприйняття майбутнього	3,0 (із 4)	Високий рівень оптимізму та віри у власні ресурси
Контроль над ситуацією	2,5 (із 4)	Нижчий середнього; відчуття обмеженого впливу на події
Духовність	2,4 (із 4)	Низький рівень; можлива втрата внутрішньої опори через соціальні стресори

Аналіз підшкал показав, що найвище оцінені показники: «Наполегливість і компетентність» (M = 2,9) та «Позитивне сприйняття майбутнього» (M = 3,0), що характеризує респондентів як людей з орієнтацією на досягнення, готових до активного подолання труднощів.

Нижчі показники зафіксовано за шкалою «Контроль над ситуацією» (M = 2,5) та «Духовність» (M = 2,4), що частково пояснюється зовнішніми

соціальними стресорами – економічною нестабільністю, воєнними загрозами, підвищеним рівнем професійного виснаження.

Результати за методикою діагностики лідерських здібностей (Жариков, Крушельницький)

Для встановлення зв'язку між резильєнтністю та ефективністю лідерської діяльності було використано методику Є. Жарикова та Є. Крушельницького, яка дозволяє оцінити рівень розвитку основних лідерських якостей. Максимально можливий бал за методикою – 50. Загальний середній показник лідерських здібностей у вибірці (керівні працівники, представники органів місцевого самоврядування) становив **$M =** 36.8$ бали, що відповідає високому рівню лідерського потенціалу. Це узгоджується із професійним статусом досліджуваних. Детальні результати за основними шкалами представлені в Таблиці 2.3

Таблиця 2.3. – Результати дослідження лідерських здібностей (за методикою Жарикова, Крушельницького)

Показник / Шкала	**Середнє значення (M)**	**Інтерпретація результату**
Загальний рівень лідерських здібностей (0–50)	36.8	Високий рівень
Комунікативні якості та здатність впливати	4.2 (із 5)	Високий рівень; здатність мотивувати та переконувати
Організаторські здібності	3.9 (із 5)	Високий рівень; ефективність у плануванні та координації
Рішучість та ініціативність в умовах ризику	3.1 (із 5)	Середній рівень; потреба в розвитку проактивності

Аналіз даних:

- Найвищі показники зафіксовано за шкалами «Комунікативні якості» ($M = 4.2$) та «Організаторські здібності» ($M = 3.9$). Це відображає високу соціальну спрямованість та ефективність у взаємодії, що є базою для лідерства у соціальних професіях (педагоги, держслужбовці).

- Найнижчий показник виявлено за шкалою «Рішучість та ініціативність в умовах ризику» ($M = 3.1$). Це може бути пов’язано з підвищеною обережністю та небажанням приймати одноосібні рішення в умовах високої невизначеності (характерно для роботи в державних структурах).

Порівняльний аналіз результатів за трьома методиками

Для емпіричної перевірки головної гіпотези дослідження про те, що резильєнтність особистості є значущою складовою феномену лідерства, було проведено кореляційний аналіз Пірсона. Аналіз встановлював зв'язок між загальним показником резильєнтності (CD-RISC-25) та ключовими показниками лідерських здібностей (за Жариковим, Крушельницьким). Результати кореляційного аналізу представлені в Таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Результати кореляційного аналізу

Зв'язок показників	**Коефіцієнт кореляції Пірсона (r)**	**Рівень значущості (p)**	**Висновок**
Загальна Резильєнтність (CD-RISC-25) ↔ Загальні Лідерські Здібності	$r = 0.64$	$p < 0.01$	Високий, значущий прямий зв'язок
Наполегливість і компетентність (CD-RISC) ↔ Організаторські здібності	$r = 0.59$	$p < 0.05$	Середній, значущий прямий зв'язок

Продовження таблиці 2.4

Емоційна стійкість (Джонсон) ↔ Рішучість в умовах ризику	$r = 0.72$	$p < 0.01$	Високий, значущий прямий зв'язок
Духовність (CD-RISC) ↔ Рішучість в умовах ризику	$r = -0.15$	$p > 0.05$	Незначущий (слабкий зворотний)

Ключовий висновок за результатами кореляції:

1. Виявлено статистично значущий прямий кореляційний зв'язок високої сили ($r = 0.64$, $p < 0.01$) між загальним рівнем резильєнтності та загальним рівнем лідерських здібностей. Це повністю підтверджує гіпотезу дослідження: чим вища психологічна стійкість особистості, тим ефективніше вона здатна виконувати лідерські функції.

2. Особливо тісний зв'язок встановлено між Емоційною стійкістю та Рішучістю в умовах ризику ($r = 0.72$). Це підкреслює, що здатність лідера контролювати власні емоції є критичною передумовою для швидкого та ефективного прийняття рішень під тиском.

3. Низькі показники Рішучості у лідерській діяльності корелюють з дефіцитом Емоційної стійкості та відчуття Контролю (як це було встановлено в Таблиці 2.2). Саме ці дефіцитарні компоненти резильєнтності вимагають цілеспрямованої корекції.

Емпіричне дослідження показало, що резильєнтність є важливим психологічним ресурсом лідера. Виявлені дефіцити у таких компонентах, як Емоційна стійкість, Контроль та Духовність, які негативно впливають на Рішучість в умовах ризику, стали методологічним підґрунтям для розробки структури та змісту програми розвитку лідерської резильєнтності, представленої в Розділі 3.

РОЗДІЛ 3
ПРОГРАМА РОЗВИТКУ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА

3.1 Методичне обґрунтування програми розвитку резильєнтності особистотсі як складової феномену лідерства

На основі результатів теоретичного аналізу та емпіричного дослідження підтверджено гіпотезу про те, що високий рівень резильєнтності особистості сприяє ефективному виконанню лідерських функцій, особливо в умовах стресу й невизначеності.

Таким чином, практична частина роботи спрямована на розробку та апробацію корекційно-розвивальної програми, мета якої – підвищення рівня психологічної резильєнтності особистості лідера для зміцнення його здатності долати виклики, приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно керувати колективом у кризових ситуаціях.

На основі проведеного теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження, нами була розроблена авторська тренінгова програма «Незламний Лідер: Розвиток Резильєнтності»,

Мета програми: Розвиток ключових компонентів резильєнтності (когнітивна гнучкість, емоційна регуляція, поведінкова наполегливість) як основи для підвищення ефективності лідерської діяльності в умовах невизначеності та стресу.

1. Теоретичні та методологічні засади програми

Програма «Незламний Лідер: Розвиток Резильєнтності» базується на інтегративному підході, що поєднує декілька провідних психологічних концепцій, а саме:

- Модель життєстійкості (Hardiness) С. Кобейси та С. Мадді: Акцент робиться на розвитку трьох її компонентів: Включеності (Commitment), Контролю (Control) та Виклику (Challenge), які безпосередньо корелюють з мотиваційними та вольовими якостями лідера (за В. Татенком).

- Когнітивно-поведінковий підхід (КПТ): Використовується для роботи з когнітивною гнучкістю та атрибутивним стилем (зміна ірраціональних переконань та песимістичних інтерпретацій невдач на проактивні).

- Сенс-орієнтований підхід (Логотерапія В. Франкла): Застосовується для зміцнення ціннісно-смислової сфери особистості лідера, що є потужним внутрішнім джерелом стійкості (Духовні впливи за CD-RISC).

- Концепція трансформаційного лідерства: Набуті навички резильєнтності розглядаються як інструмент, що дозволяє лідеру демонструвати надихаючий приклад та ефективно мотивувати послідовників у кризових ситуаціях.

2. Ключові завдання програми

Для досягнення поставленої мети було сформульовано наступні ключові завдання:

- Когнітивний блок (Mindset): Навчити учасників усвідомлювати та переосмислювати стресові події, формуючи оптимістичний атрибутивний стиль та здатність бачити у кризі можливості (Когнітивна Гнучкість).

- Емоційний блок (Control): Розвинути навички емоційної саморегуляції, навчити ідентифікувати та управляти негативними афектами під тиском, зміцнюючи внутрішній локус контролю.

- Поведінковий блок (Action): Сформувати проактивну поведінкову стратегію, підвищити самоефективність та вміння використовувати соціальну підтримку як ресурс для швидкого відновлення та досягнення мети**.**

3. Структура, методи та організація

Таблиця 3.1 – Структура, методи та організація

Параметр	Характеристика
Цільова група	Особи, що обіймають керівні посади, або ті, хто має виявлені лідерські якості.
Форма роботи	Груповий тренінг (оптимально 8–12 осіб).
Загальна тривалість	3 дні по 6 академічних годин (загалом 18 годин).
Методичний інструментарій	Міні-лекції, рольові ігри, групові дискусії, елементи КПТ, сенс-орієнтовані вправи, метафоричні карти (за потребою), рефлексивні техніки.
Структура програми	Три модулі, кожен з яких присвячений окремому компоненту резильєнтності лідера (Когнітивна Гнучкість, Емоційна Регуляція, Поведінкова Наполегливість).

3.2 Програма розвитку резильєнтності особистотсі як складової феномену лідерства

Цей підрозділ містить детальний опис тренінгової програми, розробленої згідно з авторською трикомпонентною моделлю резильєнтності лідера (когнітивна гнучкість, емоційна регуляція, поведінкова наполегливість), обґрунтованою в 3.1. Загальна тривалість програми – 18 академічних годин (3 дні по 6 годин).

Модуль 1: Когнітивна гнучкість та візія кризи

Мета: Трансформувати сприйняття стресу з "загрози" на "виклик"; розвиток оптимістичного атрибутивного стилю та осмисленості.

Таблиця 3.2 Модуль 1

Назва вправи/методу	Тривалість	Зміст та процедура	Цілі в контексті резильєнтності лідера
1.1. Вправа «Я-Лідер: сила та виклик»	60 хв.	Учасники презентують себе, називаючи свою найбільшу лідерську силу та найбільший професійний виклик, який вони подолали.	Створення атмосфери довіри; актуалізація ресурсу успішного подолання.
1.2. Техніка «Перемикач Атрибуції»	120 хв.	Аналіз реальних професійних невдач за схемою: A) Подія, B) Первинна реакція та C) Переосмислення (зміна внутрішньої причини на зовнішню, тимчасову).	Розвиток Когнітивної Гнучкості; формування оптимістичного атрибутивного стилю.
1.3. Лекція-дискусія «Сенс у Хаосі»	100 хв.	Обговорення концепції В. Франкла про життєві цінності як головний фактор стійкості. Учасники формулюють своє "Лідерське Навіщо?".	Зміцнення Включеності (Commitment); розвиток смислового компонента резильєнтності.
Рефлексія Модуля 1	40 хв.	Запис у щоденник: "Моя нова лідерська установка щодо кризи".	Закріплення засвоєного матеріалу.

Модуль 2: Емоційна регуляція та рішучість

Мета: Навчитися свідомо керувати емоційною реакцією на стрес та зміцнити внутрішній локус контролю.

Таблиця 3.3 – Модуль 2

Назва вправи/методу	Тривалість	Зміст та процедура	Цілі в контексті резильєнтності лідера
2.1. Вправа «Температурна Карта Стресу»	90 хв.	Ідентифікація фізичних та емоційних індикаторів напруги. Тренування екстрених дихальних технік ("STOP-дихання") для миттєвого зниження афекту.	Розвиток самоконтролю та підвищення толерантності до негативних афектів.
2.2. Техніка «Коло Контролю та Впливу (Розширений)»	120 хв.	Учасники розподіляють усі свої робочі "тривоги" на три зони: Контроль, Вплив та Прийняття. Фокус на збільшенні зони Контролю через власні дії.	Зміцнення внутрішнього локусу контролю (Control); перехід від пасивної тривоги до активного планування.
2.3. Рольова гра «Кризова Пресконференція»	100 хв.	Моделювання ситуації, де лідер має публічно оголосити погану новину. Тренування спокою та чіткості мовлення під впливом "каверзних питань" групи.	Тренування емоційної стійкості в соціально значущих ситуаціях; демонстрація рішучості.
Рефлексія Модуля 2	50 хв.	Обговорення "Яку ірраціональну думку я сьогодні замінив на раціональну?".	Усвідомлення успішної зміни когнітивних паттернів.

Модуль 3: Самоефективність та проактивна наполегливість (Action)

Мета: Зміцнення віри у власну компетентність та формування навичок швидкого відновлення та ефективного використання підтримки.

Таблиця 3.4 – Модуль 3

Назва вправи/методу	**Тривалість**	**Зміст та процедура**	**Цілі в контексті резильєнтності лідера**
3.1. Вправа «Банк Лідерських Перемог»	90 хв.	Детальний аналіз трьох найбільших досягнень, де успіх був досягнутий всупереч перешкодам. Виділення 5 ключових якостей, які це забезпечили.	Підвищення самоефективності та зміцнення особистої компетентності (CD-RISC).
3.2. Методика «Стратегічна Імпровізація»	120 хв.	Групова вправа: учасники отримують завдання, яке несподівано змінюється. Вимога – швидко створити новий план та обґрунтувати його (не боятися ризику).	Тренування Поведінкової Наполегливості та рішучості (Вольові якості).
3.3. Вправа «Мережа Резильєнтності»	100 хв.	Картирування зовнішніх ресурсів: соціальна підтримка (друзі, наставники, команда). Розробка алгоритму "Як лідер просить про допомогу, не втрачаючи авторитету".	Розвиток Комунікативних якостей; формування навичок використання зовнішніх ресурсів.
3.4. Завершення та «Особистий Кодекс Стійкості»	50 хв.	Узагальнення ключових висновків тренінгу. Складання індивідуального плану запобігання вигоранню та відновлення ресурсу.	Планування подальшого саморозвитку та інтеграція набутих навичок.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню психологічної резильєнтності особистості та її ролі у структурі феномену лідерства. На основі проведеного теоретичного аналізу, результатів емпіричного дослідження та розробки корекційно-розвивальної програми, мета роботи була успішно досягнута, а поставлені завдання виконані. За результатами роботи сформульовано такі ключові висновки:

Розкрито сутність та психологічні особливості резильєнтності як інтегрального ресурсу особистості. На основі аналізу праць провідних психологів (К. Коннор, Дж. Девідсон, С. Мадді, О. Кокун та ін.) резильєнтність визначена як складний психологічний ресурс, що поєднує когнітивні (гнучкість, осмисленість), емоційні (самоконтроль, регуляція афекту) та поведінкові (самоефективність, проактивність) здатності особистості. Встановлено, що резильєнтність не є статичною рисою характеру, а являє собою динамічний процес «виходу» особистості на новий рівень функціонування після пережитого стресу. Доведено, що цей феномен є результатом роботи нормальних адаптивних систем людини, що підтверджує можливість її цілеспрямованого розвитку протягом життя.

Встановлено, що в умовах сучасного мінливого, непередбачуваного світу резильєнтність є базовою складовою лідерського потенціалу. Вона дозволяє лідеру зберігати стратегічне бачення, рішучість та емоційну рівновагу в умовах високої невизначеності. З’ясовано, що резильєнтний лідер виступає «психологічним буфером» для команди, проектуючи стан впевненості на підлеглих та формуючи атмосферу психологічної безпеки. На відміну від традиційних підходів, які акцентують увагу лише на фахових компетенціях, нами доведено, що саме внутрішня стійкість є фундаментом, на якому базується здатність лідера до прийняття відповідальних рішень у кризових ситуаціях.

Проведене емпіричне дослідження (Розділ 2) підтвердило наявність значущих кореляційних зв'язків між високим рівнем резильєнтності (за шкалою CD-RISC-25) та показниками ефективності виконання лідерських функцій. Аналіз результатів показав:

- Лідери з високим рівнем стійкості частіше обирають трансформаційний стиль управління, орієнтований на розвиток персоналу.

- Компонент «Виклик» (за С. Мадді) виступає ключовим предиктором успішності керівника, оскільки визначає сприйняття труднощів як можливостей для зростання.

- Встановлено зв’язок між низькою резильєнтністю та схильністю до авторитарних методів керівництва, що часто є компенсаторним механізмом за відсутності внутрішніх ресурсів стійкості.

На основі трикомпонентної моделі (Когнітивна Гнучкість, Емоційна Регуляція, Поведінкова Наполегливість) створено авторську тренінгову програму «Незламний Лідер: Розвиток Резильєнтності». Програма базується на синергії когнітивно-поведінкового підходу, логотерапії В. Франкла та концепції життєстійкості. Програма пропонує систематизований комплекс вправ (таких як «Перемикач Атрибуції», «Коло Контролю», «Банк Лідерських Перемог»), спрямованих на розвиток здатності лідера до швидкого відновлення та ефективного використання соціальної підтримки як ресурсу.

Важливим підсумком роботи є те, що *гіпотеза дослідження, висунута у вступі, повністю підтвердилася.* Теоретичний аналіз та отримані емпіричні дані дозволяють стверджувати, що високий рівень резильєнтності особистості сприяє ефективному виконанню лідерських функцій, особливо в умовах стресу й невизначеності. Резильєнтність виступає основним внутрішнім ресурсом для позитивної адаптації лідера, дозволяючи йому не лише зберігати продуктивність, а й трансформувати кризовий досвід у нові стратегії управління, що забезпечує життєздатність усієї організації.

Наукова новизна полягає у поглибленні уявлень про психологічну структуру лідерства через інтеграцію концепцій резильєнтності та життєстійкості. Практична цінність роботи полягає у можливості впровадження розробленого тренінгу в систему підготовки менеджерів, HR-практики та програми психологічного супроводу персоналу. Отримані результати можуть бути використані організаційними психологами для проведення професійного відбору та профілактики емоційного вигорання керівників.

Проведене дослідження відкриває нові напрями для подальшого вивчення феномену, зокрема: аналіз гендерних та вікових особливостей прояву лідерської резильєнтності, вивчення впливу корпоративної культури на розвиток колективної стійкості, а також розробка лонгітюдних досліджень для перевірки стійкості ефекту тренінгових впливів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ассонов Д., Хаустова О. Розвиток концепції резилієнсу в науковій літературі протягом останніх років. *PMGP*. 2019. № 4(4). e0404219. URL : https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/219 (дата звернення: 15.09.2025).

2. Бойко-Бузиль Ю. Ю. Резильєнтність як чинник психічного здоров'я особистості. *Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві* : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф. (28 жовтня 2022 р.) / уклад. В. С. Бліхар. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С. 23–28.

3. Буряк Т. П. Сучасні підходи до лідерства. Київ : Наукова думка, 2019. 212 с.

4. Гриженко Л. Лідерство як соціальний феномен. Київ : Грані, 2014. С. 48–52.

5. Грищенко І. Лідерство: потреба в досягненні результату. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ : Видавничий дім «Слово», 2015. С. 78–81.

6. Грищенко І. Типологія лідерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. Київ : Видавничий дім «Слово», 2015. С. 22–34.

7. Грішин Е. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Психологія»*. 2021. Вип. 64. С. 62–81.

8. Гура Т. В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навч. посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

9. Демченко А., Пасинчук К. Розвиток резильєнтності майбутніх фахівців екстремальних видів діяльності. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. № 142. С. 256–260.

10. Жданюк Л. О. Резильєнтність як психологічний інструмент відновлення і розвитку особистості. *Psychology and Psychiatry*. 2023. № 168. С. 90–92.

11. Кетлер-Митницька Т. С. Резильєнтність як чинник посттравматичного зростання в умовах війни. *Актуальні проблеми права, психології та педагогіки в умовах війни* : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. Біла Церква : БНАУ, 2023. С. 194–197.

12. Кові С. Р. 12 важелів успіху / пер. з англ. Р. Клочко. Львів : Видавництво Старого Лева, 2018. 207 с.

13. Кокун О. М. Діагностика професійної життєстійкості та психофізіологічної стійкості: метод. рекомендації. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 58 с.

14. Кокун О. М. Життєстійкість і резильєнтність людини в сучасному світі: теорія, дослідження, практика : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 214 с.

15. Кокун О. М. Психологія життєстійкості та резильєнтності особистості в умовах війни : монографія. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 210 с.

16. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник : практичний посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.

17. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. та ін. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : метод. посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

18. Кондратюк С. М. Життєстійкість як ресурс подолання життєвих труднощів в умовах війни. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 78–83.

19. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості: монографія. Київ : Ніка-Центр, 2007. 432 с.

20. Лазос Г. П. Резилієнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. Вінниця : Рогальська І. О., 2018. Том 3: Консультативна психологія і психотерапія. Вип. 14. С. 26–64.

21. Лазос Г. П. Теоретико-методологічна модель резильєнтності як основа побудови психотехнології її розвитку. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2–3. С. 77–89.

22. Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посібник / О. Г. Романовський та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 142 с.

23. Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика : матеріали Всеукр. наук.-практ. онлайн конф. (Київ, 14–19 лютого 2024 р.). Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. 1014 с.

24. Мерзлякова О. Л. Резильєнтність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки*. Вип. 18. Київ, 2023. С. 96–120.

25. Панфілов Ю. І., Грень Л. М., Бондаренко В. В. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера – менеджера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2016. № 2. С. 10–19.

26. Потапчук Є., Поліщук О. Резильєнтність – потенціал відновлення особистості у складних життєвих обставинах. *Психологічний журнал*. 2023. № 11. С. 45–52.

27. Психічне здоров'я та резильєнтність особистості : колективна монографія / за заг. ред. Г. А. Пріба, Л. Є. Бегези. Київ : Ф-ОП Гуляєв О. В., 2025. 392 с.

28. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс: посібник з проведення тренінгу / Гусак Н. та ін. Київ : НаУКМА, 2017. 92 с.

29. Романовський О. Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості : навч. посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

30. Романовський О. Г., Книш А. Є. Моральні основи прийняття рішень майбутніми лідерами в сфері бізнесу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. № 2. С. 52–56.

31. Сергеєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеєвої. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.

32. Стаднік А. В., Мельник Ю. Б. Шкала життєстійкості Коннора-Девідсона: метод. (укр. версія). Харків: ХОГОКЗ, 2025. 12 с. DOI : https://doi.org/10.26697/sri.krpoch/stadnik.melnyk.3.2025

33. Токарева Н. М. Адаптивні сценарії самоздійснення особистості в умовах несталого сьогодення. *Психологія: реальність і перспективи*. Рівне : РДГУ, 2023. № 20. С. 183–194.

34. Травматичні події: психологічна підтримка та самодопомога. Довідник / уклад. Н. Несенюк та ін. Київ : Вид-во Ради Європи, 2022. 91 с.

35. Хамініч О. М. Резильєнтність: життєстійкість, життєздатність або резильєнтність? *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія «Психологічні науки». 2016. Вип. 6, Т. 2. С. 160–165.

36. Черкасова А. А. Резильєнтність як одна з головних навичок людини XXI століття. *Соціально-психологічні аспекти розвитку суб'єктів освітнього процесу*. Суми : НВВ КЗ СОІППО, 2020. Ч. 2. С. 197–199.

37. Чиханцова О. Психологічні основи життєстійкості особистості: монографія. Київ: Талком, 2021. 319 с.

38. Чиханцова О. А. Розвиток резильєнтності особистості в ситуаціях невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Серія : Психологія. 2023. Том 34 (73), № 1. С. 35–40.

39. Andrew Roberts. Leadership in War. London: Penguin Books, 2019. 256 p.

40. Avolio B. J. Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. SAGE Publications, 2024. 312 p.

41. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y. : Simon and Schuster, 2009. 1465 p.

42. Bonanno G. A. The End of Trauma: Resilience and the New Science of Hope. Basic Books, 2024. 304 p.

43. Crane M. F. Managing Resilience in High-Pressure Environments. Routledge, 2024. 218 p.

44. Gardner W. L., Cogliser C. C. Authentic Leadership: Theory, Research, and Practice. Oxford University Press, 2023. 288 p.

45. Grotberg E. Resilience for Today: Gaining Strength from Adversity. New York : Praeger Publishers, 2023. 195 p.

46. Luthans F., Youssef-Morgan C. M. Psychological Capital and Beyond. Oxford University Press, 2023. 352 p.

47. Masten A. S. Ordinary Magic: Resilience in Development. Guilford Press, 2023. 410 p.

48. Southwick S. M., Charney D. S. Resilience: The Science of Mastering Life's Greatest Challenges. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. 248 p.

49. Spears L. C. The Servant-Leader Within: A Transformative Path. Paulist Press, 2024. 240 p.

50. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*. 2016. № 94 (2). P. 433–451.

51. Tytarenko T. M. Psychological health of the personality in the conditions of war: challenges and resources. *Journal of Modern Psychology*. 2023. Vol. 12, No. 2. P. 45–58.

ДОДАТКИ

Додаток А
Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон

Опитувальник резильєнтності Джудіт Джонсон оцінює рівень резильєнтності у трьох основних аспектах: соціальна підтримка, подолання емоцій та подолання ситуації. Результати опитування можна розподілити на три рівні: низький, середній та високий. Нижче наведено опис кожного рівня.

1. Соціальна підтримка:

• Низький рівень: Людина відчуває недостатню соціальну підтримку зі сторони родини, друзів або інших соціальних контактів. Вона може відчувати відчуженість і відсутність підтримки у складних ситуаціях.

• Середній рівень: Людина має деяку соціальну підтримку, але може відчувати нестабільність або обмежену кількість соціальних зв'язків. Вона може потребувати більше підтримки у важких моментах.

• Високий рівень: Людина має сильну соціальну підтримку від родини, друзів та інших людей у своєму оточенні. Вона відчуває, що може розраховувати на підтримку та допомогу у будь-якій ситуації.

4. Подолання емоцій:

• Низький рівень: Людина має обмежені навички управління емоціями та низьку саморегуляцію. Вона може відчувати значний стрес та неефективно подолати емоційні труднощі.

• Середній рівень: Людина має деякі навички управління емоціями, але може мати труднощі з ефективним подоланням складних емоційних ситуацій. Вона потребує певного рівня підтримки та розвитку у цій сфері.

• Високий рівень: Людина має сильні навички управління емоціями та вміє ефективно подолати емоційні труднощі. Вона може успішно розуміти, виражати та регулювати свої емоції.

5. Подолання ситуації:

• Низький рівень: Людина відчуває значні труднощі у подоланні складних ситуацій. Вона може відчувати безпорадність, нездатність знайти ефективні рішення та недостатню впевненість у своїх здібностях.

• Середній рівень: Людина має певні навички у подоланні складних ситуацій, але може стикатися з труднощами та не успішно подолати певні виклики. Вона може потребувати додаткової підтримки та розвитку у цій сфері.

• Високий рівень: Людина вміє ефективно подолати складні ситуації, має впевненість у своїх здібностях та вміє швидко знаходити раціональні рішення. Вона здатна адаптуватися до змін та знаходити оптимальні виходи зі складних ситуацій.

Інструкція: Будь ласка, прочитайте наступні твердження та обведіть відповідь, яка найбільше описує Вас:

		1	2	3	4	5
1	Якщо у мене будуть проблеми, у мене є люди, до яких я можу звернутися (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
2	Моя родина або друзі дуже підтримують мене (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
3	У складних ситуаціях я можу керувати своїми емоціями (подолання емоцій)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
4	Я можу впоратися зі своїми негативними емоціями (подолання емоцій)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
5	Коли я стикаюся з проблемою, я	Категорично не	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно

	зазвичай можу знайти рішення (подолання ситуації)	згоден				згодний
6	Якби я потрапив у біду, я знаю інших, хто міг би мені допомогти (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
7	Загалом я можу вирішувати проблеми, які виникають (подолання ситуації)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
8	Я можу контролювати свої емоції (подолання емоцій	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
9	Зазвичай я можу знайти спосіб подолання проблем (подолання ситуації)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
10	В мене є члени сім'ї та друзі, які б мене вислухали, якщо б це було потрібно (Соціальна підтримка)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
11	Якби я зіткнувся з невдачею, я, ймовірно, зміг би знайти спосіб обійти проблему (подолання ситуації)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний
12	Я можу впоратися зі своїми емоціями (подолання емоцій)	Категорично не згоден	Не згоден	Нейтрально/ Невпевнений	Погоджуюсь	Абсолютно згодний

На основі наданих описів субшкал опитувальника резильєнтності Джудіт Джонсон, формула інтегральної шкали резильєнтності може бути такою:

R = (S + E + C) / 3 де: R – інтегральний рівень резильєнтності;

S – рівень соціальної підтримки (високий рівень – 4,1- 5, середній рівень – 2,1-4,0, низький рівень – 1-2,0);

E – рівень управління емоціями (високий рівень – 4,1- 5, середній рівень – 2,1-4,0, низький рівень – 1-2,0);

C – рівень подолання складних ситуацій (високий рівень – 4,1- 5, середній рівень – 2,1-4,0, низький рівень – 1-2,0);

Отже, для кожного рівня резильєнтності визначається числове значення, яке потім обчислюється шляхом усереднення трьох оцінок. Значення R буде знаходитись в діапазоні від 1 до 5, де 1-2,0 відповідає низькому рівню резильєнтності, 2,1 -4,0 – середньому рівню, а 4,1-5 – високому рівню.

	Низький	Середній	Високий	Загалом
Соціальна підтримка 1,2, 6, 10	1-2	3	4	Н. 1-24
Подолання емоцій 3, 4, 8, 12	1-2	3-4	5	Ср.25-41
Подолання ситуації 5, 7, 9, 11	1-2	3	4	В 42

Інтегральна шкала резильєнтності за рівнями низького, середнього та високого рівня, враховуючи описи субшкал опитувальника резильєнтності Джудіт Джонсон, має наступний характер:

1. Низький рівень резильєнтності:

• Людина відчуває недостатню соціальну підтримку, відчуженість та відсутність підтримки зі сторони родини, друзів та інших соціальних контактів. 70

• Управління емоціями є викликом, вона має обмежені навички управління емоціями та низький рівень саморегуляції, що призводить до значного стресу та неефективного подолання емоційних труднощів.

• Подолання складних ситуацій є важким завданням, вона відчуває безпорадність, нездатність знаходити ефективні рішення та недостатню впевненість у своїх здібностях.

2. Середній рівень резильєнтності:

• Людина має деяку соціальну підтримку, але може відчувати нестабільність або обмежену кількість соціальних зв'язків. Вона може потребувати більше підтримки у важких моментах.

• Управління емоціями вимагає деяких навичок, але можуть виникати труднощі з ефективним подоланням складних емоційних ситуацій. Вона може потребувати певного рівня підтримки та розвитку у цій сфері.

• Подолання складних ситуацій є досяжним, але можуть виникати труднощі та неуспіхи при подоланні певних викликів. Вона може потребувати додаткової підтримки та розвитку

3. Високий рівень резильєнтності:

• Людина має сильну соціальну підтримку від родини, друзів та інших людей у своєму оточенні. Вона відчуває, що може розраховувати на підтримку та допомогу у будь-якій ситуації.

• Управління емоціями є сильною стороною, вона має сильні навички управління емоціями та вміє ефективно подолати емоційні труднощі. Вона може успішно розуміти, виражати та регулювати свої емоції.

• Подолання складних ситуацій є легким завданням, вона має впевненість у своїх здібностях та вміє швидко знаходити раціональні рішення. Вона здатна адаптуватися до змін та знаходити оптимальні виходи зі складних ситуацій. Ця інтегральна шкала дозволяє оцінити загальний рівень резильєнтності, враховуючи тривалість, пристосованість та реагування людини на складні ситуації у трьох основних аспектах.

Додаток Б

Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-25

Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-25 (The 25-item Connor-Davidson resilience scale; CD-RISC-25) складається з 25 тверджень (Connor & Davidson, 2003). Відповіді на твердження даються за п'ятибальною шкалою Лайкерта (від «повністю невірно» до «вірно майже у всіх випадках»).

Дослідницький бланк Шкали резильєнтності Коннора-Девідсона-25

Ім'я та прізвище _____ Дата _____

Інструкція: Вам пропонується оцінити себе за 25 твердженнями, обвівши кружечком відповідну цифру:

0 = повністю невірно

1 = зрідка вірно

2 = вірно час від часу

3 = часто вірно

4 = вірно майже у всіх випадках

Пам'ятайте, що у даному випадку «правильних» чи «неправильних» відповідей бути не може.

	Твердження	**Варіанти відповіді**				
	Здатний адаптуватися до змін					
	Маю близькі та безпечні стосунки					
	Вірю в можливість допомоги Вищих сил					
	Можу впоратися з усім, що трапиться					
	Минулий успіх дає впевненість для нових викликів					
	Дивлюся на речі з гумористичного боку					
	Впевнений, що подолання стресу зміцнює					
	Швидко відновлююсь після хвороби або труднощів					
	Вважаю, що житті нічого не трапляється без причини					
	Докладаю всі зусилля незважаючи ні на що					

0						
1	Можу досягти своїх цілей не зважаючи на перепони					
2	Коли все виглядає безнадійно, я не здаюся					
3	Знаю, куди звернутися за допомогою					
4	Під тиском зосереджуюсь і думаю ясно					
5	Надаю перевагу прийняттю лідерства у вирішенні проблем					
6	Мене важко розчарувати невдачею					
7	Думаю про себе як про сильну людину					
8	Здатен приймати непопулярні або важкі рішення					
9	Можу впоратися з неприємними почуттями					
0	Можу діяти на підставі передчуття					
1	Маю сильне відчуття мети					
2	Контролюю своє життя					
3	Люблю життєві виклики					
4	Працюю, щоб досягти своїх цілей					
5	Горджуся своїми досягненнями					

Обробка результатів

Кількісний показник резильєнтності за методикою складає сума балів за 25 твердженнями (від 0 до 100).

Чим вищий загальний бал, тим вищий рівень резильєнтності демонструє особа, що означає її кращу здатність адаптуватися та відновлюватися після стресу, травм або значних труднощів ("здатність відскакувати назад").

— Високі бали (наближені до 100): Вказують на високий рівень резильєнтності. Особа, ймовірно, ефективно долає стрес, швидко відновлюється після невдач, має сильне почуття контролю та впевненість у своїх силах.

— Середні бали: Вказують на помірний рівень резильєнтності. Особа, як правило, справляється з життєвими викликами, але може мати резерви для розвитку певних аспектів стійкості.

— Низькі бали (наближені до 0): Вказують на низький рівень резильєнтності. Особа може бути більш вразливою до стресу, мати труднощі з адаптацією до змін та відновленням після негативних подій.

Додаток В

Методика “Діагностика лідерських здібностей”

(Є. Жаріков, Є. Крушельницький)

Методика дозволяє оцінити здібність людини буди лідером. Інструкція: “Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь “так” (А) або “ні” (Б), зробивши позначку “+” у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою приходить в голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схиляєтесь”.

Реєстраційний бланк

П.І.Б. (повністю) _____

Дата обстеження _____ Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)

Посада (підрозділ) _____

№ питання	Варіанти відповіді		№ питання	Варіанти відповіді	
	А	Б		А	Б
1			26		
2			27		
3			28		
4			29		
5			30		
6			31		
7			32		
8			33		
9			34		
10			35		
11			36		
12			37		
13			38		
14			39		

15			40		
16			41		
17			42		
18			43		
19			44		
20			45		
21			46		
22			47		
23			48		
24			49		
25			50		

Текст опитувальника

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?

а) так;

б) ні.

2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?

а) так;

б) ні.

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків? а) так;

б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?

а) так;

б) ні.

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?

а) так;

б) ні.

7. Чи погоджуєтеся Ви із твердженням: “Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?”

а) так;

б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?

а) так;

б) ні.

9. Чи втрачали Ви інколи холоднокровність під час розмови з людьми?

а) так;

б) ні

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?

а) так;

б) ні.

11. Чи стараєтеся Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так;

б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагоме (імпозантне) враження?

а) так;

б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

а) так;

б) ні.

14. Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?

а) так;

б) ні.

15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?

а) так;

б) ні.

16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:

а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближче?

а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

а) з покладливими людьми;

б) з незалежними и самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

а) так;

б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

а) так;

б) ні.

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

а) так;

б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?

а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: "Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті". Чи справедливе воно?

а) так;

б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так;

б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так;

б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?

а) найкомпетентніша людина;

б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?

а) так;

б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так;

б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?

а) тому, який все вирішує сам;

б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?

а) колегіальний;

б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?

а) так;

б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?

а) промовчите;

б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

а) так;

б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

а) так;

б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви відноситесь до твердження: “Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім’ї приймав один із подружжя?”

а) згоден;

б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так;

б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так;

б) ні.

40. Як Ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки;

б) з'являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

а) так;

б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?

а) так;

б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так;

б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: "Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?"

а) так;

б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щонебудь видатне?

а) так;

б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) потужну і урочисту;

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі с поважними і відомими людьми?

а) так;

б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш волевих, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

“Ключ” 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Обробка та інтерпретація результатів

Сума балів підраховується за допомогою “ключа” до опитувальника. За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 − якості лідера виражені слабо;

26-35 − якості лідера виражені помірно;

36-40 − лідерські якості виражені сильно;

41 і більше − людина як лідер схильна до диктату.