

6. Чабан О. С., Слюсарева О. Ю. Психологічні засади профілактики емоційного вигорання у керівників організацій. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2017. № 1. С. 76–82.
7. Дослідження кафедри менеджменту НУ «Львівська політехніка» щодо рівня емоційного вигорання керівників. Звіт кафедри, 2022. URL: <https://lpnu.ua>
8. Друкер П. Управління в часи змін. Київ: Основи, 2001. 320 с.
9. Google Wellbeing Report (2023). Режим доступу: <https://wellbeing.google>
10. TechGig. Google's No Meetings Week and Recharge Day Policies. 2023.
11. Microsoft Japan. 4-Day Workweek Boosts Productivity by 40%. – Microsoft News Center Japan, 2019. URL: <https://news.microsoft.com>
12. Microsoft Viva Insights. Microsoft, 2022. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-viva/insights>
13. SAP Annual Report on Employee Wellbeing. – SAP Newsroom, 2022. URL: <https://news.sap.com>

*Маргарита Грибова,*

здобувач ступеня вищої освіти  
бакалавра навчально-наукового  
інституту права та психології  
Національної академії  
внутрішніх справ  
*Науковий керівник:*  
старший викладач кафедри  
психології навчально-наукового  
інституту права та психології  
Національної академії внутрішніх  
справ **Оксана Христюк**

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасному світі, де організації функціонують у постійно змінному середовищі, питання дієвого лідерства набуває особливої актуальності. Зростаючий рівень складності управлінських завдань, турбулентність зовнішнього середовища, економічні коливання, технологічні трансформації та глобальні соціальні

зміни призводять до того, що стан невизначеності стає нормою організаційного життя. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик зазначають, що в таких умовах особливе значення мають не лише управлінські компетентності лідера, а й психологічні чинники, що забезпечують його здатність адаптуватися до нових викликів, приймати ефективні рішення в нестандартних ситуаціях і зберігати цілісність організаційної культури [1].

Організаційна невизначеність є багатовимірним явищем, що охоплює відсутність чітких правил і структур, нестабільність зовнішнього ринку, несподівані зміни у внутрішньому середовищі, а також труднощі з прогнозуванням результатів управлінських дій. В таких обставинах постає потреба у лідеру, здатному не лише координувати діяльність колективу, а й слугувати джерелом психологічної стабільності, орієнтиру і натхнення для працівників. Саме тому дослідження психологічних чинників ефективного лідерства набуває важливого значення як у прикладному, так і в теоретичному вимірі.

Одним із ключових психологічних чинників ефективного лідерства в умовах невизначеності є емоційний інтелект. Ця характеристика охоплює здатність лідера усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших, управляти емоціями в конструктивний спосіб і створювати сприятливий емоційний клімат у команді. В ситуаціях невизначеності саме емоційний інтелект дозволяє лідеру зберігати спокій, уникати імпульсивних рішень, підтримувати мотивацію працівників і будувати довіру. Дослідження Д. Гоулмана, а також подальші емпіричні підтвердження у сфері організаційної психології засвідчують, що високий рівень емоційного інтелекту є надійним предиктором ефективного лідерства, особливо в умовах високої стресовості [2].

Ще одним суттєвим психологічним чинником є толерантність до невизначеності. Це особистісна характеристика, яка визначає ступінь комфортності, з якою людина сприймає неоднозначні, незрозумілі або непередбачувані ситуації [3]. Лідери з високою толерантністю до невизначеності зазвичай характеризуються гнучкістю мислення, здатністю до дивергентного аналізу, відкритістю до нових ідей та інновацій, а також вмінням брати відповідальність у ризикованих умовах. Вони здатні приймати рішення на основі неповної інформації, мобілізувати ресурси в умовах дефіциту часу та ефективно управляти кризовими ситуаціями. У контексті організаційної

психології ця риса тісно пов'язана з адаптивністю, стресостійкістю та стратегічним мисленням, які, у свою чергу, підсилюють ефективність лідера.

Когнітивна складова лідерської ефективності відіграє ключову роль. В умовах невизначеності зростає значущість таких психологічних якостей, як креативність, системне мислення, рефлексивність та здатність до швидкої переорієнтації. Ефективні лідери демонструють високий рівень метапізнання, що дає їм змогу не лише обробляти інформацію на глибшому рівні, але й аналізувати власні способи прийняття рішень, помічати помилки та вчасно їх коригувати. Це особливо важливо тоді, коли усталені моделі управління перестають бути дієвими, а організація потребує нових підходів до стратегування та внутрішньої реорганізації.

Водночас, на думку В. Журавльова, не менш важливими є мотиваційні аспекти психологічної ефективності лідерства [4]. О. Бойко зазначає, що лідер, здатний надихати підлеглих, формувати бачення, яке резонує з цінностями колективу, стає джерелом мобілізаційної енергії для організації. У цьому контексті особливе значення набуває здатність до трансформаційного лідерства, яка передбачає емоційну включеність, послідовність, орієнтацію на розвиток та здатність демонструвати приклад, що надихає [5]. Саме в умовах невизначеності трансформаційні лідери здатні формувати довіру до майбутнього, що ще не визначене, але до якого веде спільне бачення.

Не менш суттєвим є соціально-психологічний аспект ефективного лідерства, який виявляється у здатності лідера встановлювати та підтримувати ефективні міжособистісні взаємини, конструювати позитивну організаційну ідентичність, стимулювати згуртованість та командну взаємодію. Лідери, які мають високий рівень комунікативної компетентності, активно використовують механізми зворотного зв'язку, володіють навичками активного слухання і вміють адаптувати свій стиль спілкування до особливостей конкретної ситуації, виявляються значно ефективнішими в управлінні персоналом в умовах організаційної нестабільності [1, с. 173].

Лідери, які ефективно контролюють власні психоемоційні стани, демонструють вищу ефективність у кризових ситуаціях, коли паніка чи дезорієнтація можуть охопити організацію в цілому. На нашу думку, вони спираються на усвідомленість,

здатність дистанціюватися від імпульсивних реакцій, зберігають внутрішню цілісність і стають джерелом впевненості для колективу. У психологічній літературі це пов'язано з концепцією «психологічної зрілості» лідера, яка включає інтегрованість особистості, високий рівень відповідальності, емпатії та усвідомлення власної місії.

Психологічний клімат в організації, який багато в чому формує саме лідер, є важливим опосередковувальним чинником ефективності діяльності в умовах невизначеності. Якщо в колективі домінують взаємна підтримка, відкритість до зворотного зв'язку, повага до індивідуальностей, культура конструктивної критики, організація стає більш стійкою до зовнішніх викликів. У такому середовищі працівники відчують вищу суб'єктивну безпеку, що дозволяє їм проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність і демонструвати проактивну поведінку.

Психологічні чинники ефективного лідерства в умовах організаційної невизначеності охоплюють широкий спектр внутрішньоособистісних і міжособистісних характеристик лідера. Від емоційного інтелекту, толерантності до невизначеності та когнітивної гнучкості до комунікативної компетентності, мотиваційного потенціалу та здатності до саморегуляції – всі ці чинники взаємодіють у складному психологічному полі, формуючи цілісний профіль лідера, здатного бути ефективним в умовах турбулентності. Розуміння цих чинників дозволяє не лише вдосконалювати системи управління, але й формувати програми підготовки лідерів нового покоління, які відповідатимуть викликам часу та забезпечуватимуть адаптивність і розвиток організацій в умовах постійних змін.

Окремої уваги заслуговує феномен автентичного лідерства, який останніми роками активно досліджується в контексті організаційної психології. Автентичність лідера передбачає щирість у взаємодії з підлеглими, відповідність між словами і вчинками, а також глибоке усвідомлення власних цінностей та переконань. У ситуаціях невизначеності автентичний лідер не маскує сумнівів або труднощів, але відкрито говорить про них, демонструючи водночас внутрішню впевненість, стратегічну орієнтацію та готовність діяти. Така позиція сприяє формуванню атмосфери психологічної безпеки, де працівники не бояться висловлювати свої думки, ініціювати зміни і пропонувати альтернативні рішення. У свою чергу, це

стимулює розвиток внутрішньої інноваційності в організації, що критично важливо в умовах непередбачуваних змін [6].

З погляду організаційної культури, ефективний лідер виконує не лише управлінську, але й символічну функцію. Він уособлює цінності, що стають орієнтиром для поведінки працівників у складних ситуаціях. У цьому контексті особливої значущості набуває здатність лідера до формування смислів – тобто надання подіям, змінам чи викликам такого інтерпретаційного забарвлення, яке надає їм конструктивного сенсу. Це відповідає теорії смислового лідерства (meaning-making leadership), згідно з якою один із ключових ресурсів лідера в умовах невизначеності – здатність до формування когерентного, змістовного і натхненного бачення, яке дозволяє колективу сприймати зміни не як загрозу, а як можливість для зростання.

Нерідко організаційне середовище пропонує одночасне існування взаємовиключних вимог: з одного боку – забезпечити стабільність і контроль, а з іншого – ініціювати зміни та ризикувати. У таких умовах ефективний лідер повинен уміти витримувати напругу протиріч, не вдаючись до полярних рішень, а знаходячи баланс між необхідністю збереження усталеного та відкритістю до нового. Це вимагає високого рівня внутрішньої інтегрованості, зрілості та гнучкості особистості, що, у свою чергу, є результатом тривалої психологічної роботи над собою.

Сучасні дослідження вказують на те, що в умовах організаційної невизначеності критично важливою є здатність лідера до навчання. Йдеться не лише про оновлення професійних знань, а про глибинну установку на постійне особистісне зростання, готовність переглядати власні переконання, визнавати помилки та розвивати нові моделі поведінки. Лідер, який виявляє відкритість до зворотного зв'язку, здатен трансформувати досвід, навіть негативний, у ресурс для зростання, водночас створює організаційну культуру, орієнтовану на розвиток. Така культура сприяє формуванню адаптивної, навчальної організації, здатної функціонувати в умовах високої мінливості.

Не можна оминати і вплив гендерних, культурних та соціальних особливостей на сприйняття ефективного лідерства в умовах невизначеності. Психологічні характеристики лідерства не є універсальними у всіх соціокультурних контекстах. Наприклад, дослідження показують, що у колективах з високим рівнем колективізму очікування від лідера будуть відрізнятися

від тих, що характерні для індивідуалістичних культур. Так само гендерні стереотипи можуть впливати на сприйняття лідерської поведінки: риси, які вважаються позитивними в чоловічому лідері (наприклад, рішучість, домінантність), можуть бути інтерпретовані інакше, коли їх демонструє жінка. Тому ефективний лідер повинен не лише володіти психологічними компетентностями, а й мати високий рівень соціальної чутливості та крос-культурної компетентності.

У підсумку, психологічні чинники ефективного лідерства в умовах організаційної невизначеності мають комплексний і динамічний характер. Вони охоплюють широкий спектр характеристик – від емоційної стабільності до креативного мислення, від саморегуляції до смислової рефлексії, від комунікативної гнучкості до відкритості до нового досвіду. Ці чинники не є вродженими, а можуть цілеспрямовано розвиватися в процесі психологічного тренінгу, наставництва, професійної рефлексії та формальної освіти. Водночас саме ці характеристики стають основою для формування того типу лідера, який здатен не лише ефективно функціонувати в умовах невизначеності, а й трансформувати її в джерело стратегічного розвитку, інноваційного потенціалу та психологічної стійкості організації.

#### ***Список використаних джерел***

1. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
2. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books. 1995.
3. Рудик Н. В. Психофізіологічні чинники толерантності до невизначеності особистості : монографія. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2021. 180 с.
4. Журавльов В. В. Психологічні чинники професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівниками органів охорони державного кордону. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. №8. С. 49–58.
5. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
6. Микитин Н. Р. Психологічні характеристики лідерів в академічних групах студентів-психологів : кваліфікаційна робота. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 78 с.