

Формування адаптивного лідерства в умовах війни: комплексна програма психологічного розвитку керівників

Інна Кремповська

*магістрантка кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KremповskaIL@krok.edu.ua*

Амінін Анішева

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AminetA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1311-0255*

В умовах війни керівники організацій щодня стикаються з підвищеним тиском, невизначеністю та зростанням відповідальності за людей і результати роботи. Як зазначає Л. Карамушка [1], війна виступає потужним негативним чинником, що суттєво знижує ефективність роботи персоналу та організацій і водночас негативно впливає на психічне здоров'я працівників. Зовнішні загрози, зміна звичних процесів, нестабільність середовища та постійна необхідність швидких рішень роблять їхню діяльність значно складнішою. Це вимагає від лідерів нових підходів до взаємодії з командами, збереження власної стійкості та ефективного управління навіть за умов, коли ресурси обмежені, а ситуація швидко змінюється.

Саме тому сьогодні особливо важливо розвивати адаптивне лідерство в умовах війни, що передбачає оволодіння керівниками такими компетентностями, як гнучкість мислення, емоційна стабільність, здатність чути команду та підтримувати її, а також уміння діяти зібрано й впевнено в нестандартних обставинах [2]. Спираючись на сучасні психологічні підходи та результати емпіричного дослідження особливостей лідерства в умовах війни, нами була створена комплексна п'ятиетапна Програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи. Програма спрямована на всебічний розвиток ключових навичок, що допомагають керівникам зберігати ефективність, підтримувати людей і забезпечувати стабільність роботи організації у кризових ситуаціях [1]. А саме:

Етап 1. Діагностика та самоспостереження. Перший етап має на меті усвідомлення керівниками власних лідерських якостей, стилю керівництва та зон розвитку. У процесі самоспостереження та психодіагностики формується реалістичне уявлення про власні управлінські ресурси, типові стратегії прийняття рішень та емоційні реакції у стресових ситуаціях. Самоусвідомлення виступає базою для подальших змін і розвитку, сприяючи формуванню внутрішньої мотивації до самовдосконалення [1].

Етап 2. Розвиток комунікативної гнучкості. Другий етап спрямований на підвищення ефективності міжособистісної взаємодії та здатності керівника будувати конструктивні відносини в команді. Комунікативна гнучкість передбачає

розвиток навичок активного слухання, емпатії, асертивності, уміння давати і приймати зворотний зв'язок. Це дозволяє знижувати рівень конфліктності, формувати довіру в колективі та забезпечувати психологічну безпеку команди [2]. У контексті воєнних викликів саме емоційно зріле спілкування стає критично важливим чинником згуртованості та стресостійкості організації.

Етап 3. Розвиток організаторської ефективності. Третій етап Програми передбачає вдосконалення управлінських навичок стратегічного планування, делегування повноважень і раціонального використання ресурсів [1]. У кризових умовах ефективний керівник має не лише приймати оперативні рішення, а й формувати бачення, яке забезпечує стабільність команди. Розвиток організаторської ефективності ґрунтується на принципах ситуативного лідерства, системного мислення та гнучкого управління завданнями. Практичне наповнення етапу охоплює кейс-аналіз, моделювання управлінських ситуацій, групові дискусії та індивідуальні консультації.

Етап 4. Розвиток стресостійкості та адаптивності. Четвертий етап зосереджується на психологічній стабільності керівника. В умовах війни та тривалого стресу важливо навчитися контролювати власні емоції, підтримувати працездатність і запобігати емоційному вигоранню. Для цього використовуються техніки емоційної саморегуляції, дихальні практики, когнітивне переформулювання та методи усвідомленості (mindfulness). Керівники оволодівають навичками зниження напруги, формування психологічної гнучкості та підтримання ресурсного стану. Застосування цих методів забезпечує збереження управлінської ефективності навіть у нестабільних умовах [1].

Етап 5. Інтеграція та подальший розвиток. Заключний етап Програми спрямований на закріплення набутих знань і вмінь, формування системи безперервного професійного зростання та внутрішньоорганізаційної підтримки. Інтеграція результатів передбачає розробку індивідуальних планів розвитку, створення мережі менторства, обмін управлінським досвідом і формування культури рефлексивного лідерства. Таким чином, керівники переходять від ситуативного реагування до стратегічного бачення, що забезпечує стійкість організації [1].

Методологічна основа програми. Програма поєднує групові тренінги, рефлексивні практики, індивідуальні консультації, кейс-аналіз управлінських ситуацій, техніки майндфулнес та самоспостереження. Її структура дозволяє гармонійно розвивати когнітивну, емоційну та поведінкову складові лідерства. Використання інтегрованого підходу забезпечує не лише формування окремих навичок, а й стале зростання особистісного та професійного потенціалу керівників [1].

Запропонована нами комплексна Програма розвитку лідерських якостей керівників в умовах кризи має комплексний, багаторівневий характер і відповідає актуальним потребам сучасного українського менеджменту. Вона не лише сприяє підвищенню особистої ефективності керівників, а й створює умови для стійкого функціонування організацій у ситуаціях невизначеності. Програма може стати

основою для практичного впровадження у системі післядипломної освіти, HR-практиках державного і корпоративного секторів, а також у програмах підготовки управлінців нового покоління.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. *Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-метод. посібник.* – Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. – 124 с.
2. Кремповська І., Апішева А. *Психологічні особливості лідерства в організації у період кризи. Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Кам'янське, 15-16 травня 2025 р.).* – Дніпровський державний технічний університет, 2025. С. 100-103. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/6552>