JEL Classification: M12, M14, D23

Володимир ПОЛІЩУК
співзасновник інвестиційного холдингу «PROCAPITAL GROUP», м. Київ, Україна

Volodymyr POLISHCHUK
co-founder of investment holding "PROCAPITAL GROUP", Kyiv, Ukraine
volodymyr.polishchuk@procapital.ua

ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЇ ЛІДЕРІВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

THE IMPACT OF LEADERS' PSYCHOLOGY ON BUSINESS DEVELOPMENT

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу психологічних аспектів особистості лідера на розвиток бізнесу. Розглянуто концепцію его-станів лідера за теорією транзактного аналізу Еріка Берна (позиції «Батько», «Дорослий», «Дитина») та проаналізовано, як домінування того чи іншого его-стану керівника відображається на організаційній культурі і результатах компанії. Наведено теоретичні положення та практичні приклади впливу стилю керівництва на мотивацію персоналу, інноваційність та адаптивність бізнесу. Представлено кейси відомих компаній, що ілюструють позитивні та негативні наслідки різних психологічних підходів керівників. Урівноважене поєднання его-станів лідера визначено як фактор успішного розвитку компанії. Завершується стаття узагальнюючими висновками щодо важливості психологічної зрілості лідерів для стійкого бізнес-росту.
Ключові слова: психологія лідерів, лідерство, его-стани, транзактний аналіз, корпоративна культура, мотивація, розвиток бізнесу.

Abstract. The article is devoted to the study of the impact of a leader's psychological aspects on business development. The concept of leader ego-states is considered according to Eric Berne's transactional analysis theory (the "Parent," "Adult," and "Child" positions), and an analysis is presented of how the dominance of each ego-state in a manager is reflected in organizational culture and company performance. Theoretical principles and practical examples are provided to demonstrate how leadership style influences employee motivation, innovation, and business adaptability. Case studies of well-known companies illustrates the positive and negative outcomes of different psychological approaches by leaders. A balanced integration of a leader's ego-states is identified as a factor in a company's successful development. The article concludes with general findings on the importance of leaders' psychological maturity for sustainable business growth.
Keywords: leadership psychology, leadership, ego states, transactional analysis, corporate culture, motivation, business development.

Вступ. Успішність компанії багато в чому залежить від особистості та поведінки її лідера. Численні приклади доводять, що цінності, стиль керівництва і психологічні характеристики керівника безпосередньо впливають на культуру організації, мотивацію працівників та результати бізнесу. Останні дослідження підтверджують значущість психологічного портрета керівника: зокрема, встановлено статистично значущий кореляційний зв'язок між особистісними рисами генерального директора і культурою компанії. Таким чином, *психологія лідера* розглядається як один із ключових чинників розвитку бізнесу нарівні з традиційними ресурсами (капіталом, технологіями, стратегією тощо).

Практичний досвід автора (понад 20 років управління компаніями різних галузей з оборотом від десятків до кількох сотень мільйонів доларів) підтверджує: за рівних ринкових умов і ресурсів саме людський фактор – мислення, світогляд, психологія особистості керівника – обумовлює різницю в результатах діяльності підприємств. На початку кар'єри автор шукав причини, чому компанії з подібними базовими ресурсами досягають різних

показників. Розглядалися типові управлінські проблеми: відсутність внутрішньої інформаційної системи і контролю, повільність ухвалення рішень, неефективне управління та розподіл ресурсів у періоди зростання, відсутність сучасного маркетингу, жорстке дотримання застарілих підходів, брак мотивації персоналу, нечітка стратегія, нестача капіталу тощо. Такі фактори справді можуть гальмувати розвиток (наприклад, відсутність злиттів чи виходу на нові ринки призводить до стагнації). Однак поступово було усвідомлено, що всі перелічені аспекти є лише інструментами. Головним же чинником успіху або невдачі виступають *люди* – передусім лідери, які приймають рішення та формують команди.

Мета даної роботи – дослідити теоретичні і практичні аспекти впливу психології лідера на розвиток бізнесу, зосереджуючись на моделі его-станів керівника. Для цього розглянуто базові его-стани особистості за теорією транзактного аналізу, проаналізовано сильні та слабкі сторони різних стилів керівництва, а також наведено практичні кейси компаній для ілюстрації ефекту психології лідера на організацію. Завдання дослідження включають збалансований розгляд теоретичних концепцій і практичного досвіду, інтеграцію даних презентації та виступу автора, формулювання висновків і рекомендацій для керівників.

Теоретичні основи: его-стани лідера

Для аналізу психологічних характеристик керівника використано апарат транзактного аналізу (ТА) Еріка Берна – зокрема, концепцію *его-станів особистості*. Згідно з ТА, поведінка людини визначається взаємодією трьох головних его-станів: *Батько*, *Дорослий і Дитина*. Кожен із них – це цілісна сукупність установок, емоцій і моделей поведінки, яку особистість проявляє в різних ситуаціях. Коротко охарактеризуємо ці его-стани та їх значення для лідера:

- **Батько.** Его-стан Батька формується під впливом соціальних норм, правил та досвіду, засвоєного від батьків та авторитетів у дитинстві. Його функції – контролювати, встановлювати структуру, підтримувати та наставляти. Батько буває двох видів: *критичний (контролюючий) Батько і дбайливий (турботливий) Батько. Критичний Батько* суворо стежить за дотриманням правил, дисципліною, може тиснути і критикувати: типові вислови – “ти запізнився”, “ти зробив неправильно”. *Дбайливий Батько*, навпаки, проявляє підтримку й розуміння: “ти не виконав план, бачу, що старався – давай знайдемо нове рішення”. Для лідера Батько необхідний, щоб задавати команді ясні орієнтири, прививати цінності, забезпечувати дисципліну і стабільність. *Сильні сторони* лідера-Батька – це вміння створити структуру, встановити правила і відповідальність, підтримувати підлеглих і захищати компанію в кризових ситуаціях. *Слабкі сторони* проявляються, коли Батько домінує надміру: при надлишку критичності – надмірний контроль, авторитаризм, що демотивує команду; при надлишку опіки – гіперопіка, неспроможність делегувати, розмивання відповідальності співробітників.
- **Дорослий.** Его-стан Дорослого відповідає за раціональне мислення, об’єктивний аналіз і зважені рішення. Це та частина особистості, яка діє “тут і зараз”, спираючись на факти, логіку та реалії, без надмірних емоцій. Для лідера *Дорослий* відіграє роль “балансуючого центру” між імпульсами Батька і Дитини. Керівник у стані Дорослого приймає відповідальність, швидко адаптується до змін зовнішнього середовища, ухвалює рішення на основі об’єктивних даних, а не особистих уподобань чи настроїв. *Сильні сторони* Дорослого-лідера – це раціональність, гнучкість, здатність створити зважене середовище без крайнощів авторитаризму чи хаосу. *Можливі слабкості* проявляються за нестачі емоційності: надмірно “холодний” стиль управління, ігнорування людських почуттів може призвести до зниження мотивації та творчої енергії команди. Якщо компанія керується тільки логікою і числами, без “живої” енергії, вона поступово втрачає драйв змін та розвиток.
- **Дитина.** Его-стан Дитини відповідає за творчість, спонтанність, емоційність і інтуїцію особистості. Він поділяється на *вільну (спонтанну) Дитину* – джерело креативності, гри, новаторства, *і адаптивну Дитину* – яка проявляється як бунт або конформізм

залежно від ситуації. *Дитина* дає людині енергію, натхнення, здатність мислити нестандартно та генерувати нові ідеї. Для лідера его-стан Дитини надзвичайно важливий у ситуаціях, що потребують інновацій та змін – саме "внутрішня дитина" керівника здатна надихнути команду, привнести ентузіазм і творчі рішення. *Сильна сторона* лідера-Дитини – це харизма, креативність, відкритість до експериментів, здатність бачити можливості там, де інші бачать лише проблеми. *Слабкі сторони* проявляються, коли Дитина домінує без контролю інших его-станів: надмірна імпульсивність, хаотичність, відсутність планування і дисципліни. Керівник, який діє лише як "вільна дитина", може завалити компанію потоком недоведених до кінця ініціатив, а той, хто перебуває в позиції "адаптивної дитини", – ухилятися від відповідальності і прийняття нелегких рішень.

Отже, ефективний лідер повинен інтегрувати в собі всі три его-стани і *використовувати їх збалансовано залежно від ситуації*. В зрілій особистості керівника *інтегровані его-стани* взаємодоповнюють одне одного: Батько забезпечує структуру і довіру, Дорослий – обґрунтованість рішень і відповідальність, Дитина – енергію інновацій та натхнення. Саме такий лідер здатен гнучко перемикатися між стилями керування: наприклад, *у переговорах* ввімкнути Дорослого для спокійного аргументованого діалогу, *в кризі* – спиратися на роль Батька, щоб взяти відповідальність і надати структурований план дій, а *в період впровадження нововведень* – активувати Дитину для творчого пошуку рішень та натхнення команди.

Якщо ж певний его-стан у лідера *блокується або пригнічується*, це призводить до дисбалансу в керуванні компанією і може спричинити серйозні проблеми. Розглянемо три типові дисбаланси:

- *"Батько" без "Дитини"*: надто жорсткий, зарегульований стиль керівництва, що гальмує гнучкість і новаторство. Компанія стає занадто бюрократичною, повільною, не ризикує і відстає від конкурентів за інноваціями.
- *"Дитина" без "Батька"*: хаотичне управління без контролю і порядку. Попри креативність, відсутність дисципліни й структур призводить до втрати контролю над цілями, проєктами і зрештою – до організаційного хаосу.
- *"Дорослий" без "Дитини"*: занадто раціональний, консервативний підхід, що уникає ризику. Компанія боїться експериментів, застоюється на досягнутому рівні, зупиняється в інноваційному розвитку.

У практиці бізнесу наслідки таких дисбалансів добре помітні. *Компанія, що не дає місця для експериментів, швидко старіє*, втрачає конкурентність; *компанія без структури і контролю – розпадається від хаосу.* Це підтверджує тезу: підприємство є віддзеркаленням психологічного стану його лідера. Якщо хоча б одна з важливих складових лідерства "випадає", організація втрачає гнучкість, швидкість, мотивацію або інноваційність.

Культура компанії масово відтворює поведінку та стиль головного керівника, транслюючи їх на всю систему. Тому для позитивних змін у компанії часто необхідно почати зі зміни підходів і установок саме її лідера.

Взаємозв'язок психології лідера та організаційної поведінки

Психологічний стан керівника впливає не лише на його особистий стиль управління, а й на *мотивацію, поведінку та продуктивність підлеглих.* Лідер, подібно до передавача Wi-Fi, поширює власні цінності, настрої і установки на всю організацію, свідомо чи несвідомо. Цей вплив проявляється через формування корпоративної культури, систему неписаних норм і очікувань у колективі. Розглянемо декілька ключових аспектів взаємодії "психологія лідера – організаційна поведінка":

- **Розподіл ролей і очікувань.** Менеджери прагнуть, щоб команда сприймала їх відповідно до ролей, у яких вони самі себе відчувають – як мудрого наставника (Батька), компетентного раціонального керівника (Дорослого) або харизматичного новатора (Дитини). Відповідно, лідер підсвідомо заохочує таку модель взаємодії, яка підтверджує його его-стан. Наприклад, *керівник у стані Дбайливого Батька* вибудує

атмосферу "великої родини", очікуючи лояльності й подяки від "дітей"-співробітників. *Лідер-Дорослий* цінує професійність і ініціативу, чекає від підлеглих раціональної самостійності. *Лідер-Дитина* (вільний) хоче бачити навколо себе таку ж креативну, енергійну команду однодумців. Таким чином, *психологічний образ лідера визначає, яку роль він відводить собі і оточуючим у "сценарії" організаційного життя.*

- **Мотивація і потреби лідера vs. команди.** Лідери, як і всі люди, мають свої внутрішні мотиви – прагнення до успіху, визнання, влади, безпеки тощо. Ці мотиви також пов'язані з его-станами. Наприклад, базова мета бізнесу – прибуток – для лідера може означати не лише фінансову вигоду, а й символ особистого успіху, "квиток до радості" для його внутрішньої Дитини, особливо якщо в культурі його особистості є установка, що матеріальний успіх дає право на насолоду життям. Водночас деякі керівники, виховані в умовах постійної боротьби за виживання, *не дозволяють собі радіти* навіть при наявності великого прибутку – культурні травми (історія країни, родини) накладають "заборону на радість" і підживлюють внутрішнього критика, що "недостойний веселощів". Інша важлива потреба – *визнання з боку суспільства і колективу*. Лідер часто прагне схвалення громади, галузі, держави – це його внутрішній Батько хоче бути *культурно прийнятим* і шанованим. Потреба у владі та контролі пов'язана із прагненням стабільності: багато керівників працюють роками, щоб забезпечити собі "стабільність впливу" – посаду, важелі контролю, авторитет. Це дає їм відчуття безпеки (стан Дорослого) і статусу (стан Батька). Нарешті, *потреба кидати виклики і досягати успіху* тісно пов'язана з внутрішньою Дитиною: створити успішну організацію – значить довести собі "я Окей, я молодець", отримати те саме дитяче відчуття, що тебе прийняли і похвалили. Якщо ж лідер переживає внутрішній конфлікт чи кризу самооцінки і не відчуває себе "Окей", це може негативно відбитися на всій системі – невпевненість керівника транслюється як хиткість і дезорієнтація команди.

З боку працівників існує свій набір базових очікувань від організації і керівництва. За Маслоу, це: фізіологічні потреби, безпека, приналежність, визнання та самореалізація. Перші рівні – зарплата, умови – очевидні. *Вищі рівні (приналежність, визнання, розвиток)* тісно пов'язані з его-станом Дитини: якщо робота дає позитивні емоції, командний дух, можливість зростати – вона мотивує особистість. Якщо ж ці потреби системно пригнічуються – панує лише контроль без похвали, немає відчуття "ми – команда", не видно перспектив – то ентузіазм згасає, і компанія ризикує втратити двигун розвитку. Співробітники бажають, щоб у кризових ситуаціях організація та лідер були для них опорою – як дитина сподівається на допомогу батьків у скруті. Наявність культури підтримки і наставництва у компанії істотно підвищує лояльність: люди готові віддавати свою енергію і таланти, якщо відчувають захист і підтримку згори. Навпаки, *культура постійної критики і покарань* формує атмосферу страху та конфліктності. Якщо працівники отримують лише негативні "погладжування" (осуди) і майже не отримують похвали, то частина з них почне *скаржитися або звільнятися*, а частина може зайняти деструктивну позицію "жертви" і несвідомо провокувати ще більше негативу. Дійсно, люди, які змалку звикли до негативної уваги, в дорослому житті нерідко *шукають конфлікти і критику,* відтворюючи звичний сценарій. Такі співробітники можуть отруювати психологічний клімат у колективі, і керівнику важливо вчасно вирішувати проблему – через перевиховання або розставання з хронічними "токсичними" гравцями.

- **Стиль зворотного зв'язку і навчання.** Психологія лідера проявляється в тому, *як* він критикує, хвалить, навчає команду. *Авторитарний керівник*, що виріс у культурі критики, може несвідомо ставитися до підлеглих як до «поганих дітей», яких треба постійно сварити і примушувати працювати. Така манера (крики, приниження, накази без пояснень) викликає у відповідь опір і знижує ініціативність персоналу. Як влучно зауважують, "тих, кого принижували, будуть принижувати інших" – жорсткий стиль часто тиражується по управлінській вертикалі. Натомість *лідер-Дорослий* при

вирішенні проблем залучає працівника до пошуку рішення: “Давай розберемося разом, як виправити ситуацію” – такий підхід вчить і мотивує, дає можливість росту без страху. Це відповідає принципам коучингу: підтримувати, а не карати. *Позитивне підкріплення* (похвала, визнання заслуг) є надзвичайно потужним стимулом. Як зазначає аналітика Gallup, *регулярне визнання досягнень мотивує працівників, додає їм відчуття цінності і підвищує продуктивність та лояльність*. Витрати на щиру похвалу мінімальні, а ефект – максимальний. Недарма 83% співробітників стверджують, що визнання їхніх заслуг суттєво впливає на мотивацію і бажання успішно працювати. Тому зрілий лідер приділяє увагу розбудові системи нематеріальної мотивації: відзначення успіхів, публічної похвали, наставництва. У здоровій культурі *критика подається конструктивно*, без особистих образ, а *помилки розглядаються як досвід*, а не привід для покарання. Це заохочує відкритість і бажання вчитися. Якщо ж у компанії переважає атмосфера страху покарання (керівник практикує зниження зарплати, пониження в посаді як головний метод впливу), працівники починають приховувати проблеми, боятися приймати ризиковані рішення, панує пасивність. Врешті це, як показують дослідження, призводить до “організаційного мовчання” – коли критична інформація не доходить до топ-менеджменту, що може мати фатальні наслідки.

- **Культура звільнення і ставлення до помилок.** Ці аспекти також відображають психологію лідера. Якщо керівник сприймає підлеглих як “родину”, він болісно ставиться до розставань, може довго терпіти неефективних співробітників із жалю (перебір Дбайливого Батька). Якщо навпаки – розглядає людей лише як ресурси, то звільняє різко, без попередження (критичний Батько). Обидві крайнощі шкідливі: перша веде до поблажливості і падіння результатів, друга – до атмосфери невпевненості і страху. Оптимально, коли *звільнення проводиться з позиції Дорослого*: пояснюється причина, визнаються заслуги людини, за можливості пропонується підтримка в перехідний період. Тоді навіть негативний крок перетворюється на відносно конструктивний: екс-співробітник не почувається приниженим, а колеги бачать цивілізоване ставлення. У сучасних умовах, коли мобільність кадрів висока, важливо будувати культуру *“продуктивного прощання”*, щоб зберігати репутацію компанії і підтримувати бойовий дух тих, хто залишився.

Підсумовуючи, *психологія лідера задає тон* усім взаємодіям у організації. Лідер, котрий *усвідомлює свої его-стани і керує ними*, здатен створити збалансовану культуру розвитку: де є і дисципліна, і творчість, і підтримка, і вимогливість. Натомість керівник, *заручник своїх неусвідомлених психологічних сценаріїв*, може мимоволі відтворювати деструктивні моделі (наприклад, атмосферу страху чи хаосу), що стримують потенціал бізнесу.

Практичні кейси: вплив психології лідерів на прикладі компаній

Для ілюстрації розглянемо декілька відомих кейсів, коли психологічні особливості керівника суттєво вплинули на долю компанії. У таблиці 1 узагальнено три приклади: негативний сценарій “Батько без Дитини” (авторитарна культура без інновацій), негативний сценарій “Дитина без Батька” (хаотичний стартап-керівник без контролю) та позитивний сценарій інтегрованого лідерства.

Таблиця 1. Приклади впливу психології лідерів на компанії

Компанія (лідер)	Домінантний психологічний стиль лідера	Наслідки для організації
WeWork (Адам Ньюман)	“Вільна Дитина” без “Батька” – візіонерство без дисципліни,	Хаотична внутрішня культура, “вечірка, що не закінчується” – працівники описували атмосферу як неконтрольовану. Компанія стрімко зростала завдяки харизмі лідера, але фінансова нестабільність та

	імпульсивне керівництво	відсутність належного контролю призвели до провалу IPO і банкрутства у 2023 р.
Nokia (топ-менеджмент 2000-х рр.)	"Критичний Батько" без "Дитини" – авторитарна, страхомотивована культура, придушення ініціатив	Компанія втратила лідерство на ринку смартфонів, незважаючи на технічні ресурси. Дослідження показали, що в Nokia панував «колективний страх» – топ-керівники мали репутацію "дуже запальних", кричали на підлеглих, існувала атмосфера, де "ніхто не хотів приносити погані новини". Це призвело до інформаційного вакууму наверху і запізнілої реакції на появу iPhone. Брак відкритості та страх покарань "заморозили" інновації, і компанія програла конкурентну гонку.
Microsoft (Сатья Наделла)	Інтегрований стиль – Батько (емпатія і довіра) + Дорослий (стратегічна зваженість) + Дитина (інноваційний «growth mindset»)	Під керівництвом Наделли (з 2014 р.) Microsoft здійснила культурну трансформацію від закритої "знавчої" культури до культури "що навчається" з акцентом на співпрацю, творчість і розвиток. Стиль лідера, який характеризують як врівноважений, рішучий і водночас скромний та відкритий, перезавантажив командний дух компанії. Це забезпечило сплеск інновацій (хмарні технології, AI) та зростання ринкової капіталізації Microsoft з $300 млрд до майже $3 трлн за 10 років. Компанія стала гнучкішою та успішно і перевершила конкурентів у ряді напрямків.

Аналіз наведених кейсів. Перші два приклади демонструють ризики психологічного дисбалансу в лідерстві. Засновник WeWork Адам Ньюман, відомий своєю харизмою та нестандартними ідеями, створив культуру стартапу як "великої вечірки". Його *домінуючий его-стан Дитини* дав неймовірний заряд енергії для швидкого зростання бізнесу спільних офісів. Водночас *нестача "дорослого" контролю і "батьківської" відповідальності* призвела до того, що витрати компанії неконтрольовано зросли, а корпоративні правила і етика були розмиті. Як наслідок, компанія стикнулася з серйозними проблемами при спробі виходу на біржу: інвестори розкритикували управління як безладне, і в 2019 році Ньюман був змушений піти у відставку. У 2023 році WeWork оголосила банкрутство, фактично не виправдавши свій потенціал. Цей кейс підкреслює: *креативність лідера має доповнюватися дисципліною і зрілим управлінням*, інакше навіть блискуча ідея може не реалізуватися стійко.

Протилежна ситуація – *Nokia* наприкінці 2000-х – показує, як атмосфера *надмірного страху і контролю* може паралізувати інновації. Лідери Nokia діяли головним чином з позиції *критичного Батька*: високий тиск на результати, нетерпимість до помилок, жорстка ієрархія. У компанії боялися визнавати проблеми – приміром, відставання програмної платформи Symbian від нової iOS від Apple – через острах виглядати песимістами перед начальством і ринком. Середній менеджмент приховував негативну інформацію, "нести погані новини" вважалося небезпечним для кар'єри. В результаті *вершина компанії жила в ілюзіях оптимістичних звітів*, не усвідомлюючи повноти загрози від конкурентів. Дослідники назвали це явище "організаційним заціпенінням від страху". Nokia продовжувала наполягати на своїх застарілих рішеннях, поки Apple та інші не відтіснили її з ринку смартфонів. Падіння Nokia – класичний приклад того, як *недостатність "дитячої" сміливості до змін і відкритого діалогу* в керівництві приводить до стратегічної поразки. Важливо, що технічно Nokia мала всі шанси – зокрема, володіла передовими напрацюваннями (вони експериментували з сенсорними екранами задовго до iPhone). Але корпоративна культура не дозволила реалізувати цей потенціал.

Третій кейс – *Microsoft під керівництвом Сатьї Наделли* – ілюструє успіх, досягнутий завдяки *психологічно зрілому, інтегративному лідерству*. Попередній CEO Microsoft Стів Балмер дотримувався більш агресивного, "баталійного" стилю (подекуди його характеризували як авторитарного і несхильного до чужої думки). Коли у 2014 р. компанію очолив Наделла, він приніс інший підхід – оснований на емпатії, співпраці і постійному навчанні. Фактично він поєднав *дбайливого Батька* (пропагуючи культуру взаємопідтримки та відкритості, заохочуючи навіть конкурентів – як запуск Office для платформ Apple і Android, що раніше було немислимо), *Дорослого* (чіткий фокус на хмарних технологіях, рішучі стратегічні зміни, наприклад, відмова від збиткового мобільного бізнесу, купівля перспективних компаній на кшталт LinkedIn) і *творчу Дитину* (ставлення "learn-it-all", тобто *завжди навчатися*, підтримка внутрішніх хакатонів, розвиток інновацій як-от проєкти в галузі штучного інтелекту). За 10 років такого лідерства Microsoft не тільки відновила втрачені позиції, а й вийшла в авангард нових технологічних трендів. *Ринкова вартість компанії зросла в 10 разів*, а імідж – від закостенілої корпорації до однієї з найінноваційніших фірм світу. Це наочний приклад того, як *психологічна зрілість лідера трансформує всю систему*, створюючи ефект синергії: натхненні працівники + чітка стратегія + сприятлива культура дорівнює успіх.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує центральну роль психології лідера у розвитку сучасного бізнесу. Лідер, який усвідомлює та цілеспрямовано розвиває свої его-стани, здатний значною мірою підсилити конкурентні переваги компанії за рахунок формування здорової організаційної культури, що поєднує порядок і творчість. Основні висновки роботи можна сформулювати так:

1. **Его-стани керівника визначають стиль управління.** Модель "Батько–Дорослий–Дитина" є корисним інструментом для розуміння поведінки лідерів. Домінування кожного его-стану має свої плюси і мінуси: батьківський стиль забезпечує дисципліну, але в надлишку переростає в авторитаризм; дорослий – додає раціональності, але без "вогню" може привести до застою; дитячий – живить інновації, але без контролю породжує хаос. Оптимальним є гнучке *переключення ролей залежно від ситуації* – тобто інтегроване лідерство.
2. **Поведінка лідера "масово відтворюється" в організації.** Психологічні установки і емоції керівника впливають на колектив часто непомітно. Через механізми соціального навчання та організаційної культури команда переймає у лідера модель реагування на виклики, манеру комунікації, ставлення до новацій чи ризиків. Тому трансформація компанії неможлива без трансформації лідера – як сказано, *хочете змінити компанію – почніть із психології лідера*.
3. **Збалансована реалізація потреб і мотивів.** Ефективний лідер вміє задовольняти власні мотиви (влада, визнання, досягнення) конструктивним шляхом, який не шкодить команді, а надихає її. Наприклад, прагнення до визнання він реалізує через *колегіальне лідерство* – будує сильну команду і радіє її успіхам, замість того щоб придушувати таланти, боячись конкуренції. Потребу контролю реалізує через *чіткі процеси і довіру*, а не мікроменеджмент. Своє бажання новизни він спрямовує в *інновації*, дозволяючи співробітникам експериментувати, а не тільки сам проявляє креативність. Таким чином, особисті его-стани керівника гармонійно поєднуються із потребами бізнесу.
4. **Психологічний клімат впливає на продуктивність і розвиток компанії.** Дружня, відкрита культура, де є місце і похвалі, і конструктивній критиці, де працівники відчувають себе захищеними і важливими – значно підвищує залученість персоналу. Як свідчать дані, регулярне визнання результатів праці знижує плинність кадрів і збільшує продуктивність. Навпаки, культура страху (як у випадку Nokia) або вседозволеності (як було в WeWork) рано чи пізно призводить до падіння показників. Тому лідерам варто приділяти увагу "м'яким" факторам – настроям у колективі, цінностям, нормам взаємодії – нарівні з бізнес-стратегією.

5. **Розвиток психологічної зрілості лідера – інвестиція в успіх бізнесу.** Сучасним керівникам рекомендується працювати над собою: проходити тренінги з емоційного інтелекту, коучингові сесії, рефлексувати щодо своїх поведінкових шаблонів. Усвідомлення своїх слабких місць (наприклад, схильності зриватися на крик або, навпаки, уникати конфліктів будь-якою ціною) дозволяє керівнику коригувати стиль управління. Організації можуть сприяти цьому через програми розвитку лідерства, менторство, зворотний зв'язок 360°. *Психологічно зрілі лідери, що інтегрували свого "внутрішнього Батька, Дорослого і Дитину"*, здатні вести бізнес через кризи і перемагати у конкуренції завдяки поєднанню твердої дисципліни, раціональної стратегії та інноваційного мислення.

На завершення, слід підкреслити, що вплив психології лідера проявляється на всіх рівнях – від щоденної атмосфери в колективі до глобальної конкурентоспроможності компанії. Особливо актуально це для сучасного турбулентного бізнес-середовища, де необхідні швидкі зміни і адаптивність. Лідери, *"застряглі" в старих парадигмах*, можуть відкидати свої компанії назад і робити їх неконкурентними. Натомість лідери, які еволюціонують ментально і психологічно, відкривають нові горизонти для бізнесу. Інвестування в розвиток лідерської психологічної культури – важливий резерв зростання, що може принести не менше користі, ніж інвестиції в технології чи матеріальні активи. Успішний бізнес починається з особистісного розвитку його керівника – ця ідея знаходить все більше підтверджень як у теорії, так і у практиці.

Література

1. Кім О. (2023). Follow the Leader: How a CEO's Personality Is Reflected in Their Company's Culture [Електронний ресурс]. URL: https://www.gsb.stanford.edu/insights/follow-leader-how-ceos-personality-reflected-their-companys-culture.
2. Берн Е. (2019). *Ігри, у які грають люди*. Харків: Клуб сімейного дозвілля.
3. Gallup. (2016). The Importance of Employee Recognition: Low Cost, High Impact [Електронний ресурс]. URL: https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx.
4. Картер Т. (2023). WeWork Cofounder Adam Neumann Says He's 'Disappointed' About Bankruptcy [Електронний ресурс] // Business Insider, 08.11.2023. URL: https://www.businessinsider.com/wework-cofounder-adam-neumann-on-its-collapse-bankruptcy-2023-11.
5. Хуй К.Н., Вуорі Т.О. (2015). Who Killed Nokia? Nokia Did [Електронний ресурс] // INSEAD Knowledge, 22.09.2015. URL: https://knowledge.insead.edu/strategy/who-killed-nokia-nokia-did.
6. Сомасегар С. (2024). Microsoft's resurgence: Reflecting on Satya Nadella's leadership, a decade after he became CEO [Електронний ресурс] // GeekWire, 01.02.2024. URL: *https://www./2024/microsofts-resurgence-reflecting-on-satya-nadellas-leadership-a-decade-after-he-became-ceo/*.
7. Сівальнєва З. *Чого хочуть менеджери?* — виступ на конференції ТА «Ріст і розвиток», Севастополь, 14–16 червня 2013 р.

References

1. Kim, A. (2023). *Follow the Leader: How a CEO's Personality Is Reflected in Their Company's Culture*. Retrieved from https://www.gsb.stanford.edu/insights/follow-leader-how-ceos-personality-reflected-their-companys-culture.
2. Berne, E. (2019). *Ihry, u yaki hrayut lyudy* [Games People Play]. Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia.

3. Gallup. (2016). *The Importance of Employee Recognition: Low Cost, High Impact*. Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx.
4. Carter, T. (2023). *WeWork Cofounder Adam Neumann Says He's 'Disappointed' About Bankruptcy*. Business Insider, Nov. 8, 2023. Retrieved from https://www.businessinsider.com/wework-cofounder-adam-neumann-on-its-collapse-bankruptcy-2023-11.
5. Huy, Q. N., & Vuori, T. O. (2015). *Who Killed Nokia? Nokia Did*. INSEAD Knowledge, 22 Sept 2015. Retrieved from https://knowledge.insead.edu/strategy/who-killed-nokia-nokia-did.
6. Somasegar, S. (2024). *Microsoft's resurgence: Reflecting on Satya Nadella's leadership, a decade after he became CEO*. GeekWire, Feb. 1, 2024. Retrieved from *https://www./2024/microsofts-resurgence-reflecting-on-satya-nadellas-leadership-a-decade-after-he-became-ceo/*.
7. Sivalneva, Z. "What Do Managers Want?" — Presentation at the TA Conference "Growth and Development," Sevastopol, June 14–16, 2013.