

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОГАТАЯ ОЛЬГА ОЛЕГІВНА

УДК 159.923:316

ДИСЕРТАЦІЯ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ
ПРОЯВУ КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ
У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



/ О.О. Богатая

Науковий керівник

доктор психологічних наук, професор
Бочелюк Віталій Йосипович

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Богатая О.О. Соціально-психологічні особливості прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля МОН України. Київ, 2026.

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення і нове розв'язання проблеми визначення соціально-психологічних особливостей прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів і зроблено такі висновки.

Систематизовано сучасні теоретичні підходи до когнітивних стилів у прикладних контекстах управлінської діяльності. Показано, що когнітивний стиль функціонує як відносно стабільна регуляторна характеристика, яка визначає способи відбору, структурування та інтерпретації інформації в умовах організаційної невизначеності. Проаналізовано провідні типологічні моделі та встановлено, що жодна з них не є достатньою для прикладного профілювання менеджерів без урахування соціально-психологічного рівня та механізмів оцінки. Обґрунтовано доцільність багатовимірного конфігураційного підходу, за якого когнітивний стиль розглядається не як фіксована перевага, а як контекстно-чутлива архітектура обробки інформації, ефективність якої визначається відповідністю профілю вимогам управлінського завдання та організаційного середовища. Показано, що когнітивний стиль є не лише описовою характеристикою індивідуальних відмінностей, а функціонально значущим компонентом управлінської регуляції, що формує розподіл уваги, категоризацію, перемикання між режимами обробки інформації та міжособистісну регуляцію в організаціях.

Операціоналізовано когнітивні стилі та побудовано емпірично обґрунтований профіль менеджерів в умовах їх професійної діяльності. Виявлено, що гендерна диференціація не є рівномірною: найбільш інформативними дискримінаторами між групами виявилися параметри, що відображають ширину категоризаційного діапазону, характер сканування стимульного середовища та толерантність до нестандартного досвіду. Встановлено, що жінки-менеджери виявляють більш широкий діапазон категоризації та більш активне сканування, тоді як чоловіки демонструють дещо вищу толерантність до нестандартного досвіду. Ці відмінності інтерпретуються як конфігураційні тенденції в межах норми управлінського функціонування, а не як категоріальні протиставлення.

Визначено особливості зв'язку когнітивних стилів, ірраціональних установок та стратегій подолання в професійній діяльності менеджерів. Встановлено, що ірраціональні установки диференціюють менеджерів не за загальним рівнем оціночного навантаження, а за його типом: жінки демонструють значно вищу катастрофізацію, тоді як чоловіки – вищу вимогливість до себе та інших, при практично ідентичному рівні загальних оціночних переконань. Виявлено, що вищий рівень неконструктивного подолання у чоловіків, передусім за субшкалою заперечення, функціонально узгоджується з вимогливістю, як механізмом підтримки внутрішнього нормативного тиску. Показано, що атрибутивна асиметрія у сприйнятті несприятливих подій є найбільш потужним психометричним предиктором серед усіх блоків батареї, що підкреслює значущість пояснювального стилю, як механічної змінної у запропонованій моделі.

Виявлено психологічні детермінанти когнітивних стилів менеджерів у гендерному вимірі. Встановлено, що нейроперсонологічний тип є провідним модератором когнітивно-емоційних реакцій, порівняно з гендером. Профілі з функціональним посиленням вентромедіальної зони демонструють максимальне афективне навантаження та різке зниження концентрації при зверненні до морально значущих управлінських ситуацій, тоді як профілі з

посиленням передньої цингулярної зони виявляють протилежну картину – найвищу концентрацію серед усіх груп. Загальна тенденція свідчить про те, що жінки-менеджери виявляють вищу залученість та інтерес на рефлексивних етапах завдання, тоді як чоловіки-менеджери – вищий стрес або нижчу залученість, причому напрям цього контрасту є профіль-залежним і не може бути зведений до універсального гендерного ефекту.

Встановлено роль соціально-психологічних предикторів когнітивних стилів та критеріїв ефективності управлінської поведінки менеджерів в умовах професійної діяльності. Запропоновано та емпірично обґрунтовано карту соціально-психологічної інтеграції, яка систематизує зв'язки між відповідними доменами та поведінковими критеріями управлінської практики: домен виконавчого контролю пов'язується з процедурно-структурним вектором управління; домен чутливості до зворотного зв'язку – з реляційним вектором і груповим кліматом; домен афективної оцінки – з інтеграцією морального вибору та делегуванням; домен моніторингу конфліктів – з рефлексивним контролем і адаптивним управлінням стресом. Вважаємо, що ці зв'язки є не лише описовими кореляціями, а системою верифікованих медіаційних шляхів.

***Ключові слова:** менеджери, професійна діяльність, когнітивні стилі, прояв когнітивних стилів у професійній діяльності, гендерні конфігурації, організаційна невизначеність.*

Bogataia O.O. Socio-Psychological Specificities of the Manifestation of Cognitive Styles in Managers' Professional Activity. – Qualification scholarly work published as manuscript.

The dissertation for the scientific degree of the Candidate of Psychological Sciences, speciality 19.00.05. Social Psychology, Psychology of Social Work. Volodymyr Dahl East-Ukrainian National University Ministry of Education of Ukraine. Kyiv, 2026.

The dissertation research is devoted to identifying the socio-psychological specificities of the manifestation of cognitive styles in managers' professional activity.

Contemporary theoretical approaches to cognitive styles in applied contexts of managerial activity are systematized. It is demonstrated that cognitive style functions as a relatively stable regulatory characteristic that determines the ways in which information is selected, structured, and interpreted under conditions of organizational uncertainty. Leading typological models are analyzed, and it is established that none of them is sufficient for applied profiling of managers without considering the socio-psychological level and assessment mechanisms. The rationale for a multidimensional configurational approach is substantiated, according to which cognitive style is viewed not as a fixed preference but as a context-sensitive architecture of information processing, whose effectiveness is determined by the degree of fit between the profile and the requirements of the managerial task and organizational environment. It is shown that cognitive style is not only a descriptive characteristic of individual differences but also a functionally significant component of managerial regulation, shaping the distribution of attention, categorization, switching between modes of information processing, and interpersonal regulation within organizations.

Cognitive styles were operationalized, and an empirically grounded profile of managers in the context of their professional activity was constructed. It was found that gender differentiation is not uniform: the most informative discriminators between the groups were parameters reflecting the breadth of the categorization range, the nature of scanning of the stimulus environment, and tolerance for non-standard experience. It was established that women managers exhibit a broader categorization range and more active scanning, whereas men demonstrate slightly higher tolerance for non-standard experience. These differences are interpreted as configurational tendencies within the normative spectrum of managerial functioning rather than as categorical oppositions.

The specific features of the relationship between cognitive styles, irrational beliefs, and coping strategies in managers' professional activity have been identified. It was established that irrational beliefs differentiate managers not by the overall level of evaluative load but by its type: women demonstrate substantially higher catastrophizing, whereas men exhibit higher demandingness toward themselves and others, while the overall level of evaluative beliefs remains nearly identical across groups. It was found that the higher level of non-constructive coping among men, primarily on the denial subscale, is functionally aligned with demandingness as a mechanism for maintaining internal normative pressure. It is shown that attributional asymmetry in the perception of adverse events is the most powerful psychometric predictor across all blocks of the battery, underscoring the significance of explanatory style as a mechanistic variable in the proposed model.

The psychological determinants of managers' cognitive styles in the gender dimension were identified. It was established that the neuro-personological type serves as a primary moderator of cognitive-emotional reactions, surpassing gender in explanatory power. Profiles characterized by functional enhancement of the ventromedial zone exhibit the highest affective load and a pronounced decline in concentration when confronted with morally significant managerial situations. In contrast, profiles with enhancement of the anterior cingulate zone demonstrate the opposite pattern, showing the highest concentration across all groups. The overall tendency indicates that women managers display greater engagement and interest during the reflective stages of the task, whereas men managers tend to exhibit higher stress or lower engagement. However, the direction and magnitude of this contrast are profile-dependent and cannot be reduced to a universal gender effect.

The role of socio-psychological predictors of cognitive styles and managerial behavior performance criteria in managers' professional activity has been identified. A socio-psychological integration map was proposed and empirically substantiated, systematizing the links between the corresponding domains and behavioral criteria of managerial practice: the domain of executive control is

associated with the procedural-structural vector of management; the domain of feedback sensitivity with the relational vector and group climate; the domain of affective evaluation with the integration of moral choice and delegation; and the domain of conflict monitoring with reflective control and adaptive stress management. These links are interpreted not merely as descriptive correlations but as a system of verified mediational pathways.

Key words: *managers, professional activity, cognitive styles, manifestation of cognitive styles in professional activity, gender configurations, organizational uncertainty.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1.1. Бочелюк В.Й., Богатая О.О., Вязовська О.В. Індивідуальні когнітивні стилі управління керівника: до постановки проблеми. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. № 2 (40). С. 14-23. (Особистий внесок авторки полягає у (Особистий внесок авторки полягає у розкритті соціально-психологічних особливостей прояву когнітивних стилів в управлінській діяльності).

<http://tppjournal.com.ua/n3y2k15.html>

1.2. Іщенко А.С., Ткаченко Н.Е., Богатая О.О. Роль когнітивних стилів та управлінського потенціалу менеджера на сучасному етапі розвитку українського суспільства. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. № 3 (47). Т. 1. С. 206-212. (Особистий внесок авторки полягає у визначенні ролі когнітивних стилів у професійній діяльності менеджера).

<http://tppjournal.com.ua/n1y2k18.html>

1.3. Bogataia O.O. Cognitive Styles in Managerial Decision-Making:

Conceptual Foundations and Typological Models. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. К.; Ніжин: ПП Лисенко, 2019. Т. IX, Вип. 12. С. 557-566.

<http://appspsychology.org.ua/index.php/ua/arkhiv-vydannia/tom-9/vipusk-12-2019>

<http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i12/55.pdf>

1.4. Boyarin L.V., Zavatska N.Ye., Bogataia O.O., Blyskun O.O., Buchko T.M. Socio-psychological features of young people's sensual orientations and its adaptation to management activity. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 70-77. (Особистий внесок авторки полягає у з'ясуванні соціально-психологічної специфіки адаптації майбутніх менеджерів до управлінської діяльності).

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-56-3-1-70-77>

1.5. Sklyaruk A.V., Bogataia O.O., Smyrnova O.O., Frenkel S., Kalamayko D.Yu. [Socio-psychological features of manifestations of cognitive style in the structure of personality integrity](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 235-248. (Особистий внесок авторки полягає у розкритті проявів когнітивного стилю у структурі цілісності особистості).

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-64-2-5-235-248>

1.6. Bogataia O.O. Cognitive Flexibility and Neuropsychological Mechanisms of Managerial Decision-Making under VUCA Conditions. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 2 (67). С. 332-343.

<https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-332-343-2-67>

Статті у матеріалах науково-практичних конференцій:

2.1. Bogataia O.O. Cognitive styles and managerial decision-making. *Актуальні питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм: зб. наук. статей за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Сєверодонецьк, 23-24 січня 2015 р.). Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. С. 178-180.

2.2. Bogataia O.O. Professional reflections of managers with different cognitive styles. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів* (м. Київ, м. Сєверодонецьк, 24-25 листопада 2016 р.). Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. С. 235-237.

2.3. Боярин Л.В., Богатая О.О. Зміст, критерії та емпіричні показники соціальної компетентності менеджера. *Labyrinths of Reality: зб. наук. статей за матеріалами XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (Montreal, April 29-30, 2020). Montreal: СPM «ASF», 2020. Issue 3 (8). С. 121-123. (*Особистий внесок авторки полягає у розкритті взаємозв'язку соціальної компетентності менеджера з проявами когнітивного стилю в його професійній діяльності*).

2.4. Bogataia O.O. The importance of cognitive styles for management effectiveness. *Цілісний підхід у психології особистості: особливості теорії та практики: зб. наук. статей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції* (м. Кропивницький, 25 лютого 2022 р.). Кропивницький: Вид-во ЦДПУ, 2022. С. 223-225.

2.5. Федорова О.В., Богатая О.О., Гасанов Р.І. Функція управління персоналом при наявності соціального менеджменту на підприємстві. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами IX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ополе, м. Київ, 26-27 грудня 2023 р.) у межах Програми USAID «Справедливість для всіх»). К.:

Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. С. 10-13. (*Особистий внесок авторки полягає у з'ясуванні впливу когнітивних стилів менеджерів на управління персоналом*).

2.6. Бровендер О.О., Богатая О.О., Охріменко В.В. Актуальні аспекти менеджменту соціальних установ в сучасному соціумі. Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ополе, м. Київ, 26-27 грудня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 129-133. (*Особистий внесок авторки полягає у визначенні соціально-психологічної специфіки прояву когнітивних стилів менеджерів у соціальних установах*).

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ МЕНЕДЖЕРІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	21
1.1. Когнітивні стилі в управлінській діяльності: концептуальні основи та типологічні моделі	21
1.2. Когнітивна гнучкість та психологічні механізми прийняття управлінських рішень в умовах VUCA-середовища	42
1.3. Соціально-психологічні індикатори ефективності управління: когнітивні маркери та моделі прийняття рішень	57
Висновки до розділу	74
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЯВУ КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ	78
2.1. Методи та процедура констатувального етапу дослідження	78
2.2. Психометрична батарея: статистичний аналіз та інтерпретація результатів, механізмів та критеріїв	83
2.3. Конфігураційні інтерпретації гендерних відмінностей в управлінських когнітивних процесах та поведінці менеджерів	103
Висновки до розділу	108
РОЗДІЛ 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЯВУ КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ	113
3.1. Особливості часового розгортання когнітивно-емоційних реакцій менеджерів при вирішенні моральних дилем	113
3.2. Аналіз психорегулятивних практик як інструменту цілеспрямованої корекції когнітивно-регуляторних диспозицій менеджерів	159
3.3. Соціально-психологічні детермінанти управлінського пізнання: інтегративне обговорення з психометричними висновками	164
Висновки до розділу	172
ВИСНОВКИ	174
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	178

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних реаліях трансформаційного соціуму управлінська діяльність розгортається в умовах нестабільності, структурної невизначеності, значної складності та неоднозначності (в умовах VUCA-середовища), що якісно відрізняє її від попередніх десятиліть. Поняття VUCA-середовища, введене в науковий обіг у контексті стратегічного менеджменту, наразі поповнилося концептом BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність), що фіксує ще глибший рівень дезорієнтації при прийнятті рішень (W. Cascio та ін.). В таких умовах формальна кваліфікація та галузевий досвід виявляються необхідними, але недостатніми предикторами управлінської ефективності менеджера. Натомість дедалі більш очевидною постає роль диспозиційних індивідуальних відмінностей у способах відбору, структурування та інтерпретації інформації. Саме ці відмінності, що позначаються поняттям когнітивного стилю, формують «архітектуру обробки» управлінського досвіду (S. Armstrong, E. Cools, E. Sadler-Smith та ін.) і визначають специфіку прийняття управлінського рішення під тиском неоднозначності.

Сучасні дослідження засвідчують, що когнітивні стилі функціонують як проміжні регуляторні характеристики: вони формують розподіл уваги, межі категоризації, перемикання між аналітичним і інтуїтивним режимами обробки інформації та толерантність до нестандартних стимулів (I. Clarke, K. Evans, G. Hodgkinson, S. Kosslyn та ін.). Відтак, когнітивний стиль менеджера безпосередньо впливає на якість управлінських суджень, стиль надання зворотного зв'язку та міжособистісну регуляцію в команді. Водночас, у переважній більшості психологічних досліджень когнітивні стилі досі аналізуються ізольовано, без визначеного соціально-психологічного рівня, що пояснював би стабільність цих схильностей, і без чіткого моделювання механізмів, що опосередковують зв'язок між

стильовими диспозиціями і спостережуваною професійною діяльністю менеджерів. Цей розрив між описовою таксономією та механістичним поясненням залишається центральною методологічною проблемою (I. Choi, E. Cools, R. Nisbett, A. Norenzayan, K. Peng, H. Van den Broeck та ін.).

Додаткового обґрунтування вибору теми потребує звернення до контексту посттравматичної та постпандемічної реальності. Дослідження, проведені після 2020 р., зафіксували значний зсув у когнітивно-регуляторних профілях менеджерів середньої та вищої ланки: підвищення рівня катастрофізації й атрибутивного песимізму, зниження когнітивної гнучкості в умовах хронічного стресового навантаження та посилення неконструктивних копінгових стратегій (P. Jolly, T. Kriz, M. Shoss та ін.). Ці зміни виявилися нерівномірними, залежно від нейроперсонологічних характеристик, що регулюють моніторинг конфліктів та емоційну оцінку (A. Arnsten, B. McEwen, J. Morrison та ін.). Зокрема, в низці нейровізуалізаційних досліджень було встановлено, що хронічний управлінський стрес по-різному взаємодіє з індивідуальними психологічними профілями, погіршуючи ефективність одних функціональних конфігурацій і стабілізуючи інші (M. Credé, P. Harms, W. Jeung, M. Leon, M. Tynan та ін.).

Перспективним підходом для подолання зазначеного методологічного дефіциту може слугувати інтегративна багаторівнева модель, що поєднує соціально-психологічний предикторний блок, механізми оцінки та регулювання (пояснювальний стиль, ірраціональні установки, копінг-стратегії) та поведінкові критерії управлінської практики менеджерів в умовах професійної діяльності.

Констатовано, що вітчизняна наукова традиція приділяла значну увагу нейропсихологічним детермінантам регуляції поведінки (В. Луньов, Б. Ткач, О. Чабан, В. Чугунов та ін.), однак до цього часу бракувало досліджень, що систематично поєднують соціально-психологічне профілювання з багатовимірним аналізом когнітивних стилів у вибірках менеджерів. Ця прогалина є особливо відчутною в умовах зростаючого запиту на науково

обґрунтовані програми розвитку управлінського складу, орієнтовані не на загальні компетентності, а на конкретні механізми, передусім, атрибутивні стилі, системи переконань і стратегії когнітивної регуляції. Усе викладене підтверджує соціальну та науково-практичну значущість обраної теми і визначає необхідність її комплексного дослідження.

Отже, актуальність вирішення зазначених питань, їх науково-прикладне та соціальне значення визначили вибір теми дисертаційного дослідження: *«Соціально-психологічні особливості прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів».*

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах комплексних науково-дослідних тем кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля «Соціокультурні та психологічні аспекти адаптації особистості в сучасному соціумі», «Соціально-психологічні основи розвитку адаптаційного потенціалу особистості засобами інноваційних психотехнологій в умовах трансформаційних змін сучасного суспільства». Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (протокол № 4 від 26 грудня 2014 р.).

Об'єкт дослідження – когнітивні стилі менеджерів в управлінській діяльності.

Предмет дослідження – соціально-психологічні особливості прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічні особливості прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів.

Завдання дослідження:

1. Систематизувати сучасні теоретичні підходи до когнітивних стилів у прикладних контекстах управлінської діяльності.

2. Операціоналізувати когнітивні стилі та побудувати емпірично обґрунтований профіль когнітивних стилів менеджерів в умовах їх професійної діяльності.

3. Визначити особливості зв'язку когнітивних стилів, ірраціональних установок та когнітивно-поведінкових стратегій подолання в професійній діяльності менеджерів.

4. Виявити соціально-психологічні детермінанти когнітивних стилів менеджерів у гендерному вимірі.

5. Встановити роль соціально-психологічних предикторів когнітивних стилів та критеріїв ефективності управлінської поведінки менеджерів в умовах професійної діяльності.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали: положення суб'єктно-діяльнісного (Г. Костюк, С. Максименко, І. Пасічник, В. Роменець та ін.), індивідуально-орієнтованого (Л. Бінсвангер, Дж. Бьюдженталь, Ю. Джендлін, О. Чуйко та ін.), когнітивного (А. Бек, Дж. Брунер, Є. Гейко, Н. Сміт, Л. Фестінгер, О. Цільмак та ін.), середовищного (К. Андросович, С. Миронець, А. Склярчук, Н. Токарева, О. Фурман та ін.) підходів в психології; концепція когнітивних стилів як стабільних переваг обробки інформації (С. Allinson, S. Armstrong, E. Cools, J. Hayes, R. Riding, E. Sadler-Smith та ін.), теорія подвійного процесу (С. Ciarpei, R. Rialti, A. Tron, L. Zollo та ін.), концепція атрибутивного стилю (М. Seligman), когнітивна модель ірраціональних переконань (А. Ellis), теорія збереження ресурсів (S. Hobfoll), модель функціональних профілів (Б. Ткач, В. Луньов, В. Мосійчук); концепції становлення особистості в процесі соціо- та професіогенезу (Ю. Бохонкова, В. Бочелюк, Ж. Вірна, Ю. Завацький, О. Лукашов, Л. Пілецька, Л. Черновська та ін.), основні положення теорії управлінської діяльності (О. Бондарчук, О. Брюховецька, Л. Карамушка, О. Литвиненко, О. Сорока, Т. Траверсе та ін.), ідеї системного бачення ролі та місця соціально-психологічних процесів у причинно-наслідкових взаємозв'язках, мінливості розвитку та самоорганізації комплексних систем (В. Барко,

С. Гарькавець, Н. Завацька, Л. Руденко, О. Сафін, К. Седих та ін.); теорії формування та корекції рис особистості в процесі активного соціально-психологічного навчання (К. Андросович, О. Блискун, В. Волошина, А. Грись, Н. Добровольська, Л. Заграй, В. Корнієнко, О. Лосієвська, Я. Раєвська, Т. Яценко та ін.).

Методи дослідження:

– *теоретичні*: теоретико-методологічний аналіз наукових концепцій та поглядів з проблеми дослідження соціально-психологічних особливостей прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів (теоретичне моделювання, методи порівняння, систематизації, узагальнення); наукова інтерпретація і синтез емпіричних даних;

– *емпіричні*: спостереження, бесіда, напівструктуроване інтерв'ю, методика когнітивних стилів індивідуальності (KSICh-V), опитувальник атрибутивного стилю (ASQ) (М. Seligman), методика діагностики ірраціональних установок (А. Ellis), методика багатовимірного вимірювання копінг-стратегій (адаптована версія COPE; С. Carver, М. Scheier, J. Weintraub), опитувальник про практики управління (К. Wilson), нейроперсонологічний тест TLM-NPT-G (Б. Ткач, В. Луньов, В. Мосійчук) – під час стандартизованого завдання вирішення управлінської моральної дилеми;

– *статистичні*: результати емпіричного дослідження опрацьовувалися з використанням методів математичної статистики з їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовним узагальненням. Статистична обробка результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакету статистичних програм SPSS (версія 22.0).

Організація і база дослідження. Дослідження реалізовано у три етапи. На першому етапі (теоретико-аналітичному) здійснено систематизацію наукових джерел, визначено концептуальні засади та побудовано теоретичну модель дослідження. На другому етапі (емпіричному) проведено психодіагностичне дослідження, сформовано базу даних і здійснено первинну

статистичну обробку. На третьому етапі (інтерпретаційному) виконано багатовимірне моделювання, проведено інтерпретацію та узагальнення результатів дослідження і здійснено формулювання висновків.

Вибірку склали 352 респондента, які виконують управлінські функції з повноваженнями на прийняття рішень – менеджери з різним досвідом професійної діяльності у державних і комерційних організаціях всіх регіонів України. Формування вибірки відбувалося з урахуванням змістовного критерію, критерію еквівалентності та репрезентативності.

Надійність і вірогідність результатів дослідження та сформульованих висновків забезпечено методологічною обґрунтованістю теоретичних положень дослідження; відповідністю методів дослідження його меті та завданням; репрезентативністю вибірки; коректним застосуванням методів математико-статистичної обробки та оцінки експериментальних даних. Про надійність отриманих даних свідчать також стійкість і повторюваність результатів.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає у тому, що:

– *вперше: запропоновано та емпірично верифіковано багаторівневу пояснювальну модель управлінського пізнання, в якій когнітивні стилі аналізуються як первинні результативні змінні, соціально-психологічні маркери – як ключові предиктори, а пояснювальний стиль, ірраціональні переконання та копінг-стратегії – як модератори, що дозволило розкрити соціально-психологічні особливості прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів; введено соціально-психологічний профіль як предикторну систему для конфігурацій прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів; виявлено гендерно-диференційовані конфігурації когнітивних стилів, атрибутивних патернів, ірраціональних переконань і практик управління, що описують альтернативні регуляторні рішення з різними профілями ризику в умовах організаційної невизначеності;*

– *розширено й поглиблено наукові уявлення* про гендерні відмінності в когнітивній регуляції в професійній діяльності менеджерів;

– *набули подальшого розвитку* методологічні підходи до тріангуляції між гетерогенними параметрами вимірювань у прикладних психологічних дослідженнях та інтеграції моніторингу з психометричними даними під час аналізу когнітивно-емоційних реакцій менеджерів при вирішенні управлінських моральних дилем в умовах професійної діяльності.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що результати дослідження забезпечують науково обґрунтовану базу для профілювання конфігурацій прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів, з метою виявлення функціонально сильних сторін та індикаторів ризику в умовах невизначеності; розроблення цільових соціально-психологічних програм розвитку менеджменту, орієнтованих на корекцію атрибутивних схем, зниження навантаження ірраціональних переконань та вдосконалення когнітивно-регулятивного репертуару подолання; адаптування соціально-психологічних висновків організаційного аналізу для потреб HR-аналітики, розвитку лідерства та доказово орієнтованого організаційного консультування.

Результати дослідження **впроваджено** в консультаційну та методичну роботу науково-практичного Центру медико-соціальних та психотехнологій (м. Київ) (довідка № 139/19.02 від 20.02.2026 р.); у наукову та методичну роботу Хмельницького національного університету (довідка № 128/09 від 04.03.2026 р.); у наукову та навчально-методичну роботу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ) (довідка № 138/15.04 від 20.02.2026 р.); в освітній процес Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка (довідка № 14-н від 24.02.2026 р.), у науково-методичну роботу Південноукраїнського інституту психології, психотерапії і управління (м. Одеса) (довідка № 154 від 12.12.2025 р.); у навчально-виховну та наукову роботу факультету психології та соціальної роботи Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (довідка № 372 від 23.02.2026 р.); у консультаційну роботу

ГО «Фонд розвитку підприємництва та реалізації бізнес-ідей» (довідка № 19-12-25Ф від 19.12.2025 р.) і використовуються при викладанні професійно-орієнтованих дисциплін та спецкурсів «Соціальна психологія», «Психологічне консультування», «Психологічна корекція», «Психологія особистості», «Диференційна психологія», «Теоретична та прикладна психологія у вимірах наукових парадигм» та ін.

Особистий внесок авторки. Розроблені наукові положення та отримані результати емпіричного дослідження є самостійним внеском авторки у проблему визначення соціально-психологічних особливостей прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів. В опублікованих зі співавторами працях доробок авторки становить 50%. Розробки та ідеї, що належать співавторам, у дисертації не використовуються.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи було представлено на науково-практичних конференціях, форумах, фестивалях, семінарах-тренінгах, зокрема на *міжнародних*: III науково-практичній конференції «Актуальні питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм» (Севєродонецьк, 2015 р.), V науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри» (Київ, Севєродонецьк, 2016 р.), XVII науково-практичній конференції «Labyrinths of Reality» (Montreal, Canada, 2020), семінарі-тренінгу «Leadership & Values» by Program of the leadership and values based training supported by the self-determination theory; to guide oneself and others based on personal values and to enhance the culture in organization (Stockholm, Sweden, 2018), форумі «Super Woman» (Львів, Харків, 2021 р.), науково-практичній конференції «Biohacking Conference» (Київ, 2021 р.), науково-практичній конференції «UBS Create Ideas» (Харків, 2021 р.), форумі «Woman-2022» (London, Great Britain, 2022), II науково-практичній онлайн конференції «Цілісний підхід у

психології особистості: особливості теорії та практики» (Кропивницький, 2022 р.), фестивалі «To be courageous is to be Ukrainian» (Hereford, Great Britain, 2022), IX науково-практичній конференції «Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри» (Ополе (Польща), Київ, 2023 р.), семінарах-тренінгах у межах Програми «Справедливість для всіх» Агенції США з міжнародного розвитку (USAID): «Формування резильєнтності (життестійкості), як особистий ресурс в умовах війни» (Київ, 2023 р.), «Удосконалення комунікативних здібностей: технології розвитку soft skills» (Київ, 2023 р.), «Синергія інтелекту та тіла: науково-педагогічна компетентність» (Київ, 2024 р.), «Психологія професійного мислення: готовність до змін» (Київ, 2024 р.), «Соціально-правовий аналіз булінгу та мобінгу, як найпоширеніших явищ дискримінації в суспільстві» (Київ, 2024 р.); World Economic Forum (Davos, Switzerland, 2023), науково-практичній конференції «Great People» (Warsaw, Poland, 2025 р.), X науково-практичній конференції «Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри» (Ополе (Польща), Київ, 2025 р.); *всеукраїнській*: платформі панельних дискусій «Elle Active Forum» (Київ, 2025 р.); доповідалися та обговорювалися на розширених засіданнях кафедри практичної психології та соціальної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (2015-2025 р.р.).

Публікації. Основні положення й висновки дисертаційної роботи представлено у 12 публікаціях авторки, з яких 6 статей у наукових фахових виданнях із психології (з них 4 статті – у наукометричних виданнях), 6 публікацій – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 184 найменувань (з них 100 – іноземними мовами). Загальний обсяг дисертації викладено на 202 сторінках, із них 177 сторінок основного тексту. Робота містить 17 таблиць на 22 сторінках, 2 рисунки на 1 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ МЕНЕДЖЕРІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Когнітивні стилі в управлінській діяльності: концептуальні основи та типологічні моделі

Когнітивна психологія вплинула на організаційну поведінку в останні десятиліття, зокрема досліджуючи, як індивідуальні відмінності впливають на прийняття управлінських рішень. Одним із найвідоміших понять, що виникло на стику цих двох дисциплін, є поняття когнітивного стилю – визначення, що позначає стійкі індивідуальні відмінності в тому, як люди сприймають, обробляють, структурують інформацію та діють на її основі [23; 24; 25; 29; 82; 84 та ін.]. Когнітивний стиль визначає, як в управлінні, так і в будь-якій іншій сфері, як інтерпретуються дані та як визначаються, ідентифікуються як пріоритетні та реалізуються стратегічні можливості. Цей підхід стає все більш актуальним у міру того, як глобальне середовище стає таким, що характеризується VUCA (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність), де усталені моделі раціональності та лінійного прийняття рішень часто виявляються недостатніми [3; 6; 7; 13; 17; 40; 48; 56 та ін.].

Для прийняття рішень менеджерами в умовах VUCA необхідні технічні знання, предметна експертиза та когнітивна гнучкість вищого рівня. У міру того, як організації стикаються з неминучими технологічними проблемами, складними вимогами зацікавлених сторін та коливаннями ринку, здатність до

аналітичного та інтуїтивного мислення стає все більш важливою компетенцією [4; 34; 49; 139 та ін.]. Однак існує недостатньо систематичних даних про осіб, які приймають рішення, та які, як правило, мають один переважний спосіб мислення і володіють метакогнітивними знаннями, щоб переходити між способами мислення відповідно до вимог ситуації. Когнітивні профілі менеджерів або підвищують, або знижують їхню ефективність у прийнятті критичних рішень, спільній роботі та реалізації стратегії [1; 11; 26; 46; 55; 67; 80 та ін.].

Когнітивний стиль також є предметом теоретичних суперечок. Деякі автори розглядають його як незмінну характеристику особистості, інші вважають, що це адаптивний набір тенденцій, який калібрується залежно від ситуації, навчання та мислення. Окрім самої теорії, емпіричні дослідження характеризується широким спектром типологій – від добре відомого інтуїтивно-аналітичного континууму до холістично-серіалістичних моделей, багато з яких є концептуально схожими, але різняться за вимірюванням та використанням. Незважаючи на ці труднощі, загальний масив досліджень приводить до одного спільного висновку: когнітивний стиль визначає не тільки те, як приймаються рішення, але й те, які види стратегій обираються, які типи ризиків підкреслюються і як переноситься неоднозначність [10; 62; 74; 163 та ін.].

В психології прийняття рішень більше не розглядається як суто раціональний процес оптимізації. Натомість, зараз воно сприймається переважно як інтелектуальна діяльність, на яку впливають глибоко вкорінені стильові тенденції або когнітивні стилі. Когнітивні стилі – це стійкі способи сприйняття, обробки та реагування на інформацію, які визначають, як людина мислить, як вона вчиться і, зрештою, як вона приймає рішення [89; 168 та ін.]. Ці стилі стають ключовими в ефективності у контексті управління, де рішення часто приймаються в умовах неоднозначності, складності та стратегічної терміновості.

Значущість когнітивного стилю особливо очевидна в процесі прийняття управлінських рішень, де різні виклики, такі як обмеження в часі, невизначеність, політика зацікавлених сторін та неоднозначність, є нормою. Керівники з різними когнітивними стилями схильні покладатися на різні способи обробки інформації (аналітичні або інтуїтивні, лінійні або нелінійні, глобальні або локальні) і це впливає на типові моделі планування, вирішення проблем, прийняття ризиків та інновації [168; 169 та ін.]. Тому метою було інтегрування існуючих теорій, щоб скласти базові типології когнітивного стилю, пов'язати їх з управлінськими діями менеджерів та дослідити вплив на ефективність стратегічних рішень.

Когнітивні стилі вивчалися через збагачену концептуальну традицію, яка бере свій початок у когнітивній психології і почала інтегруватися в дослідження організаційної поведінки. Провідні моделі, включаючи континуум залежності-незалежності від поля [180], аналіз когнітивного стилю (CSA) [166] та інтуїтивно-аналітичний вимір [88], прагнули класифікувати людей за вимірами обробки та представлення інформації [89; 90]. Ці моделі припускають, що когнітивні стилі є двоспрямованими континуумами, включаючи інтуїтивні та аналітичні, вербальні та образні, або цілісні та послідовні, кожна з яких вказує на відмінності в ментальному представленні та використанні інформації.

Концепція когнітивних стилів як порівняно стабільних, але чутливих до контексту характеристик, є ключовою для всього вищезазначеного. Вони відрізняються від інтелекту, який кількісно оцінює когнітивні здібності, та особистості, яка сприймає емоційні тенденції [109]. Їхня специфічність полягає в управлінні «як», на відміну від «як добре» або «чому» мислення. Відповідно, менеджери з різними когнітивними стилями можуть бути однаково ефективними, але завдяки дуже різним процесам мислення.

Емпіричними дослідженнями встановлено застосовність певних когнітивних стилів до управлінської поведінки. Наприклад, аналітичний стиль, що характеризується логічним мисленням, систематичним аналізом та

використанням складних даних, зазвичай поєднується з довгостроковим стратегічним плануванням та зменшенням ризиків. Крім того, інтуїтивний стиль характеризується довірою до інтуїції, глобальною увагою до цілого та розпізнаванням закономірностей на основі досвіду. Він зазвичай пов'язаний з підприємницьким мисленням, швидкістю реагування та інноваціями [140; 189; 190 та ін.].

T. Gallén [124] також пов'язав ці стилі зі стратегічною орієнтацією. У своєму дослідженні менеджерів SPA-індустрії у Фінляндії інтуїтивні менеджери віддавали перевагу стратегіям проспектора та аналітика, які вимагають постійного моніторингу навколишнього середовища та гнучкості. З іншого боку, менеджери, орієнтовані на деталі, схилилися до підходів захисника, які менш відкриті до нових можливостей і орієнтовані на внутрішні процеси. Ці результати підкреслюють, що когнітивні стилі можуть впливати на те, як приймаються рішення і який напрямок вважається перспективним.

Крім того, L. Zollo et al. [183; 184 та ін.] включають когнітивний стиль у рамки теорії подвійного процесу, розрізняючи мислення Системи 1 (нелінійне, інтуїтивне) та Системи 2 (лінійне, аналітичне).

Процеси Системи 1 в підприємницьких ситуаціях посилюють вплив емоційних чинників (наприклад, пристрасті) на орієнтацію, а Система 2 перетворює цю орієнтацію на організовану поведінку. Ця подвійність показує, що обидва способи мислення є корисними, але існує залежність у тому, наскільки добре один з них виконується порівняно з іншим, залежно від етапу та типу прийняття рішень.

Найбільш ґрунтовним дослідженням в цій галузі є робота Hunt et al. [140], які використовували багатофазний процес прийняття рішень, щоб продемонструвати, як менеджери з різними стилями віддають перевагу порадам, що відповідають їхньому стилю, на послідовних етапах прийняття рішень. Їхнє дослідження встановило, що відповідність стилю управління підвищує впевненість і послідовність у прийнятті рішень. Це вказує на те, що

когнітивні здібності менеджерів визначають стратегію і фільтрують вклад інших, тим самим впливаючи на динаміку команди та вплив лідерства.

Крім того, J. Hough і D. Ogilvie [137] дослідили, як когнітивні процеси на основі MBTI впливають на якість прийняття рішень та сприйняття ефективності. Результати їхнього дослідження показали, що типи «Інтуїція-Мислення» (NT) приймали найкращі та найякісніші рішення в модельованих стратегічних контекстах, тоді як типи «Сприйняття-Почуття» (SF) були найменш рішучими та ефективними. Менеджери-екстраверти були оцінені як більш ефективні. Однак у фактичній ефективності не було різниці, що свідчить про те, що сприйняття управлінської компетентності є соціально сконструйованим на основі видимості когнітивних процесів людини.

M. Cristofaro [110] розширив цей підхід за допомогою динамічних симуляцій прийняття рішень, пов'язавши гнучкість прийняття рішень з когнітивним стилем. Він класифікував учасників за адаптивними, фіксованими, застійними та блукаючими поведінковими профілями та пов'язав типи стилів з точністю та затримкою реакції. Було виявлено вищу гнучкість та покращені результати адаптивних осіб, що приймають рішення, в умовах високої складності середовища, а також підтверджено оперативну валідність асоціацій стилю та поведінки.

Окрім прийняття рішень на індивідуальному рівні, когнітивний стиль відіграє важливу роль у функціях вищого рівня, таких як управління конфліктами, управління командою, надання зворотного зв'язку та комунікація між людьми. E. Cools, H. Van den Broeck [109] провели дослідницьке дослідження з аналізу письмових роздумів менеджерів з різними стилями і встановили, що перевага стилю впливала на управлінську експресію, визначення конфлікту та вибір мотиваційних технік. Наприклад, структуровані менеджери віддавали перевагу зворотному зв'язку на основі правил та встановленню цілей, тоді як цілісні мислителі віддавали перевагу побудові відносин та узгодженню цінностей. Ці моделі поведінки показують,

що когнітивний стиль пронизує мікроповедінку керівників на організаційному рівні, що сукупно формує організаційну культуру.

B. George, S. Desmidt, E. Cools, J. De Moyer [125; 126] поширили це відкриття на державний сектор. Вони виявили, що відданість учасників планової групи у фламандських муніципалітетах стратегічному плану залежала від відповідності їхнього улюбленого стилю (креативного або планового) вимогам мислення в процесі планування. Отже, відповідність людини процесу в стилі мислення сильно впливала на стратегічну участь та необхідність узгодження управлінських функцій і мисленнєвих здібностей.

Хоча когнітивний стиль надає пояснювальний потенціал, він не є імунним до недоліків. У систематичному огляді стратегічного прийняття рішень та когнітивних упереджень Ch. Acciarini, F. Brunetta, P. Voccardelli [86] повідомляють, що обробка інформації на основі стилю може сприяти схильності до упереджень, особливо в умовах тиску або неоднозначності. Наприклад, аналітичні менеджери схильні застрягати в аналізі та зволіканні, тоді як інтуїтивні менеджери можуть страждати від упередження підтвердження, надаючи непропорційну вагу емпіричним підказкам.

Крім того, відповідність між вимогами середовища та когнітивним стилем є фактором, що впливає на ефективність. E. Sadler-Smith [168] виявив, що інтуїтивні стилі позитивно пов'язані з результатами діяльності компанії в умовах екологічної нестабільності, що спростовує традиційну гіпотезу про непередбачуваність. Додаткові дослідження показують, що середовища з високою динамічністю сприяють гнучкості і можуть винагороджувати послідовність та систематичне планування [124]. Отже, стиль не завжди є корисним, але його ефективність залежить від рівня відповідності між середовищем і завданням.

Когнітивний стиль в менеджменті повільно еволюціонував від типологічної категоризації до динамічного, чутливого до ситуації моделювання. Нова модель стилю розглядається як адаптивна архітектура, а не як незмінна властивість, з гнучкістю в переважаючих режимах обробки, як

функція попиту, емоцій або стратегічних інтересів. Когнітивна адаптивність – здатність перемикатися між стилями або поєднувати їх – є, напевне, показником більшої управлінської компетентності, ніж один конкретний стиль [42; 54; 79; 127 та ін.].

Іншим потенційним напрямком є перетин когнітивного стилю та психологічного профілювання, зокрема з використанням психометричного ШІ. Хоча це виходить за межі дослідження, така перспектива відкриває напрями для діагностики управління на основі роботи мозку, де когнітивний стиль можна виміряти та тренувати за допомогою зворотного зв'язку, симуляції та стратегічного наставництва [5; 61; 68 та ін.].

Когнітивні стилі надають впливову перспективу на прийняття управлінських рішень. Як показують різні емпіричні дослідження, вони впливають на те, як приймаються рішення, на типи стратегій, яким віддають перевагу менеджери, на зворотний зв'язок, який надають менеджери, на ризики, які беруть на себе менеджери, та на організаційну культуру, до якої вони вносять свій внесок. Теоретичні моделі вийшли за межі фіксованих бінарних категорій і перетворилися на складні інтегративні моделі, що враховують контекст, складність завдання та стратегічну орієнтацію [43; 50; 146 та ін.].

Когнітивні стилі слід розуміти як модулятори, що впливають на управлінське пізнання, але не диктують його. Найкраще застосування організаційних контекстів для використання когнітивних стилів полягає у сприянні усвідомленню, гнучкості та узгодженню між стилем, роллю та контекстом.

Когнітивний стиль впливає на обробку та організацію інформації, а також на сприйняття ризику та реакцію на нього. Сприйняття ризику є важливим посередницьким механізмом у взаємодії між когнітивними процесами та діями в стратегічних і ризикованих контекстах. В. Lee, W. Cai, C. Young, R. Yuan, S. Ruman, J. Kim, V. Menon [147] стверджують, що як особистість, так і когнітивні стилі впливають на те, як люди оцінюють ризики, пов'язані з

продуктом або організацією, що означає, що ризик сам по собі є суб'єктивним поняттям, яке формується відповідно до психічного та культурного профілю людини.

F. Spaccatini, L. Pancani, J. Richetin, P. Riva, S. Sacchi [173] емпірично продемонстрували, що глобальні менеджери, або особи, які розглядають речі цілісно та інтегровано, схильні вважати загрози навколишнього середовища гіршими, а також більш схильні вживати заходів для їх пом'якшення. Це особливо важливо під час загроз для організацій та управління кризовими ситуаціями, де стиль керівництва може впливати на готовність організації до їх подолання.

З іншого боку, D. Mandel, I. Kapler [149] ставлять під сумнів стійкість взаємозв'язку між когнітивним стилем і вразливістю до ефектів формування рішень. У двох експериментах автори встановили, що рефлексивне мислення, математичні здібності або потреба в когнітивній діяльності мають незначну прогностичну здатність щодо передбачення схильності до сприятливих або несприятливих обмежень. Це вказує на те, що когнітивні стилі не обов'язково є адекватними буферами проти когнітивних упереджень у ситуаціях прийняття рішень, особливо коли в гру вступають емоційна значущість або евристика.

M. Simon, S. Houghton, K. Aquino [172] у своїй роботі на тему створення венчурних підприємств припустили, що ці та інші упередження, включаючи надмірну впевненість, ілюзію контролю та віру в закон малих чисел, діють як каталізатори на когнітивному рівні, мінімізуючи сприйнятий ризик в умовах високої невизначеності. Ці упереджені підприємці та менеджери схильні сприймати неоднозначні сигнали як контрольовані або передбачувані і брати участь у ризикованих підприємствах. Ці процеси демонструють, як стилістичні характеристики на рівні когніції взаємодіють з ментальними скороченнями, що або сприяє швидкому прийняттю рішень, або призводить до помилкових суджень.

Крім того, як стверджують G. Phillips-Wren, D. Power, M. Mora [160] когнітивний стиль має вирішальне значення для того, як особи, що приймають рішення, взаємодіють із системами підтримки прийняття рішень (DSS) та інструментами аналізу даних у цифрових та насичених даними контекстах. Хоча ці інструменти призначені для підвищення раціональності, вони можуть посилити існуючі когнітивні фільтри, такі як упередження щодо недавніх подій або фіксація на шаблонах. Тому хороший дизайн DSS повинен підтримувати різноманітні когнітивні стилі та включати функції, що нейтралізують сліпі зони користувача, зумовлені його стилем.

Нарешті, S. Messick [152] забезпечує структурну інтеграцію, підкреслюючи взаємозв'язок між цілим і частинами когнітивних процесів, особистості та стилю. На його думку, когнітивний стиль є вираженням базових систем особистості на поведінковому рівні. Отже, стильові відмінності вказують на стабільні відмінності в мотивації, саморегуляції та афективності, пропонуючи психодинамічне пояснення того, як ризик, судження та стратегічна орієнтація інтегруються в управлінські дії.

У нинішніх умовах організаційної невизначеності значення когнітивних стилів для ефективності управління стало ще більш очевидним. Модель VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity – мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність) узагальнює умови, в яких стандартні моделі прийняття рішень, як правило, виявляються неефективними. Менеджери часто стикаються з необхідністю приймати швидкі рішення з високими ставками на основі неповної інформації, мінливих пріоритетів і скорочуваних ресурсів. За таких умов когнітивні стилі діють як внутрішні операційні системи, що визначають, як люди сприймають проблеми, приймають рішення та управляють стратегічними реакціями. Деякі когнітивні стилі орієнтовані на структуру, логіку, інші – на інтуїцію, гнучкість та евристику. Відповідність когнітивних схильностей людини вимогам середовища VUCA в першу чергу визначає якість прийняття рішень та ефективність організації [4; 77; 112 та ін.].

У своєму дослідженні Ö. Tuna [175] виявив, що менеджери в надзвичайно складних ситуаціях віддають перевагу раціональному прийняттю рішень. Це не просто автоматичний підхід, а адаптація до вищих інформаційних вимог, що впливають із складності. Під складністю мається на увазі кількість залучених змінних та нелінійна взаємозалежність між ними. Менеджери раціонального типу, які люблять систематичний аналіз, схильні розбивати такі складні ситуації на більш прості підпроблеми. Однак такої здатності може бути недостатньо. За даними В. Bakken, М. Hansson, Т. Herem [94] найкращими особами, які приймають рішення в «складних» середовищах – з нечіткими/відносно невизначеними цілями та динамічними обмеженнями – не обов'язково є менеджери, які є гнучкими щодо вибору стилю. Їхня робота показує, що люди, які поєднували аналітичний та інтуїтивний стилі, і ті, хто не віддавав перевагу одному з них, досягали кращих результатів, ніж ті, хто жорстко дотримувався одного стилю. Це вказує на те, що ключем до вирішення складних управлінських завдань є гнучкість, а не послідовність стилю.

Найголовніше, що здатність переходити від одного когнітивного стилю до іншого зазвичай опосередковується метакогніцією. Здатність відстежувати свою схильність до мислення, ставити під сумнів її обґрунтованість у даний момент і коригувати її є надзвичайно важливою в ситуаціях, коли правила швидко змінюються. За даними Н. Hafezniya, М. Ansari [129] лідери в умовах VUCA повинні розвивати специфічні когнітивні здібності – рефлексивність, толерантність до невизначеності та ментальне моделювання – які виходять за межі стильових схильностей. Ці здібності, що знаходяться на стику когнітивного та емоційного менеджменту, дають менеджерам можливість зберігати спокій, синкретично обробляти суперечливі дані та переосмислювати проблеми як можливості. Метакогнітивна свідомість є помірною функцією між стилем та ефективністю, тому когнітивна гнучкість є можливою та стійкою в різних ситуаціях.

Однак навіть найбільш рефлексивні особи, які приймають рішення, не захищені від впливу когнітивних упереджень, які зазвичай посилюються в умовах терміновості та тиску. M. Simon, S. Houghton, K. Aquino [172] перерахували надмірну впевненість, ілюзію контролю та закон малих чисел як універсальні упередження, які спотворюють сприйняття ризику і особливо помітні в підприємницькому середовищі. Хоча ці упередження часто описують як недоліки, іноді вони можуть бути адаптивними, оскільки зменшують психологічний опір діям. На початковому етапі прийняття рішень зниження чутливості до ризику може стимулювати початок дій, але без компенсаторного мислення це також може призвести до помилок у розрахунках. D. Mandel, I. Kapler [149] підважують прогностичну валідність когнітивного стилю в уразливості до упереджень, оскільки ефекти фреймінгу часто повністю обходять рефлексивний контроль. Їх експерименти показують, що навіть рефлексивні менеджери з дуже високими балами схильні до емоційно зарядженого фреймінгу, а отже, необхідна метакогнітивна пильність як незалежний вимір, що виходить за межі базового стилю.

Ще більше ускладнює картину культурна та демографічна варіативність у перевагах мислення. G. Petrelli, E. Morales-Fernandez, C. García-Alonso, F. Martín-Garrido [159] ілюструють, як моделі мислення та упередженості розходяться залежно від статі, когорті народження, рівня освіти та географічного розташування. Їхні результати демонструють, наприклад, що жінки та молоде покоління схильні до цілісних моделей мислення. Навпаки, інженери в традиційних галузях, як правило, більше віддають перевагу лінійній обробці. Усі ці відмінності можуть проявлятися у вигляді протилежних способів постановки проблем або різних очікувань щодо допустимого ризику в мультикультурних командах. Ці відмінності вимагають усвідомлення когнітивного різноманіття та інклюзивних структур прийняття рішень, які можуть поєднувати кілька способів, не віддаючи перевагу одному як найкращому. Це також означає, що навчання

менеджменту повинно бути адаптоване до культурних особливостей, щоб дозволити культивувати власний стиль, враховуючи як схильності, так і ситуативні вимоги.

Стиль управління як продовження когнітивного стилю є важливим для сприяння або перешкоджання адаптивній здатності на стратегічному рівні. Згідно з А. Sarjito [170], ситуативне лідерство має бути інтегроване з політикою, чутливою до VUCA, зокрема в галузі оборони та національної безпеки. Посилаючись на ситуаційну модель, ті, хто адаптують комунікацію та підхід до прийняття рішень до зрілості команди та до мінливості ситуації є найбільш ефективними в узгодженні тактики зі стратегією. Це доповнюється тим, що Н. Hafezniya, М. Ansari [129] вносять як систематичний огляд, що визначає когнітивну гнучкість як міжгалузеву вимогу трансформаційного та транзакційного лідерства. Важливо, що лідер повинен не тільки адаптувати свою когнітивну стратегію, але й створити умови, за яких члени команди з різними когнітивними стилями можуть продуктивно працювати разом і не застрягають через аналіз або передчасні дії.

Здатність поєднувати різні способи пізнання пов'язана з функціональною зв'язністю в префронтальній корі головного мозку, які беруть участь у роботі пам'яті, когнітивному контролі та перспективному мисленні [120]. Високопродуктивні менеджери в середовищах з високим рівнем VUCA, як правило, демонструють вищу активність у цих ділянках, що вказує на те, що когнітивна пластичність є основою їхньої стратегічної гнучкості. Крім того, В. Vakken, М. Hansson, Т. Herem [94] демонструють, що особи з високими когнітивними здібностями перевершують інших лише в тій мірі, в якій вони також є стилістично гнучкими. Це означає, що когнітивні здібності без модульованого когнітивного мислення приносять зменшуваний прибуток в умовах невизначеності.

Цифрові сфери ще більше ускладнюють ситуацію. В умовах надлишку даних і дисбалансу інформації особи, що приймають рішення, змушені

покладатися на системи підтримки прийняття рішень (DSS) та аналітику на основі штучного інтелекту. Навіть у цьому випадку, як зазначають G. Phillips-Wren, D. Power, M. Mora [160], ці системи можуть або посилювати, або послаблювати когнітивні упередження залежно від їхньої конструкції та застосування. Наприклад, упередження щодо недавніх подій, яке є прикладом евристики доступності, може посилюватися через інформаційні панелі великих даних, які надають непропорційну вагу найновішим даним. Адаптивні системи підтримки прийняття рішень, які пристосовуються до когнітивного типу користувача шляхом зміни способу подання даних, надання кроків перевірки або сигналізації про тенденції, засновані на евристиці, можуть зменшити цей ризик [64; 138]. Ми вводимо поняття когнітивно-адаптивних систем, які є не просто пасивними інструментами обслуговування, а активними супутниками в управлінні когнітивними процесами.

Іншою недооціненою змінною є стаж роботи керівника. Ö. Tuna [175] доходить висновку, що відчуття складності і, як наслідок, перевага раціонального прийняття рішень зростає з роками роботи в організації. Це вказує на те, що досвід діє як основа, яка переосмислює як відчуття невизначеності, так і підхід до її подолання. Досвідчені менеджери можуть ефективніше справлятися зі складністю та коригувати свою стратегію відповідно до ситуації, перемикаючись між швидким і повільним мисленням. Ці результати узгоджуються з розвивальною моделлю ментального стилю, в якій вплив різних контекстів прийняття рішень призводить до нейропсихологічної зрілості та розширює спектр когнітивних стратегій.

У сукупності ці докази вказують на когнітивну модель прийняття рішень менеджерами в умовах VUCA. Ця модель визнає, що жоден когнітивний стиль не може бути правильним у всіх ситуаціях. Натомість саме знання свого стилю, здатність його коригувати та поєднувати з вимогами ситуації та неоднорідністю команди робить людину стійкою та ефективною. Напрямок повинен полягати в об'єднанні психометричних, когнітивних та AI-

орієнтованих заходів для розробки адаптивних профілів, які впливають на підбір персоналу, навчання та розвиток лідерських якостей. У добу невизначеності когнітивна гнучкість є не просто перевагою, а стратегічною необхідністю.

Важливо розуміти різні когнітивні стилі та їх стратегічні наслідки при роботі з ситуаціями VUCA. Табл. 1.1 є інтегрованим підсумком основних когнітивних стилів, розглянутих у роботі, і використовує особливості, орієнтацію на прийняття рішень, переваги, недоліки та застосовність до динамічних управлінських ситуацій як орієнтири для їх позиціонування.

Таблиця 1.1

Когнітивні стилі та їхні управлінські наслідки в контексті прийняття рішень у VUCA

Когнітивний стиль	Основні характеристики	Тенденції у прийнятті рішень	Переваги в умовах VUCA	Потенційні обмеження	Ілюстративні висновки
Аналітичний/ Раціональний	Логічний, послідовний, орієнтований на дані; віддає перевагу структурованим середовищам	Систематичний аналіз, фокус на вимірюваних результатах, тривале обмірковування	Зменшує неоднозначність за допомогою структури; віддає перевагу стратегіям, що базуються на доказах	Може призвести до надмірного аналізу; повільніший в екстремних ситуаціях	Тунець (2024): Переважно використовується в умовах високої складності
Інтуїтивний	Розпізнавання закономірностей, інтуїція, цілісний погляд	Швидкі рішення, засновані на досвіді; покладається на неявні знання	Швидкість в умовах невизначеності; ефективний в ситуаціях з обмеженим	Вразливий до упередженості; може не враховувати дані	Е. Sadler-Smit: пов'язаний з інноваціями та гнучкістю

			часом або нових ситуаціях		
Гнучкий/ Інтегрований	Перемикається між стилями залежно від контексту	Збалансовує дані та інсайти; гнучко адаптується до вимог ситуації	Поєднує швидкість і точність; максимізує когнітивні ресурси	Вимагає сильного метакогнітивного контролю; рідко зустрічається на практиці	B. Bakken et al.: Найвища продуктивність, коли присутні обидва стилі
Уникнення	Відкладає рішення; відчуває дискомфорт у ситуаціях невизначеності або відповідальності	Відкладає вибір; уникає участі в складних ситуаціях	Може бути обережним, коли ризики дійсно високі	Неефективний у динамічних середовищах уповільнює роботу команд	Tuna Ö.: найменш бажаний стиль під тиском VUCA
Цілісний (глобальний)	Орієнтація на загальну картину; пов'язує абстрактні патерни та значення	Інтегративний синтез; часто враховує системи та взаємо-зв'язки	Корисний у системному мисленні, стратегічному прогнозуванні	Може не враховувати операційні деталі	G. Petrelli et al.: Більш поширений у певних культурах та серед певних гендерів
Лінійний (послідовний)	Покрокова логіка; редукаціоністський підхід	Розбиває проблеми на частини; дотримується чітких процедурних кроків	Ефективний для процедурних або заснованих на правилах рішень	Має труднощі з нелінійними, емерджентними явищами	L. Zollo et al.: пов'язаний з прийняттям рішень за системою 2
Рефлексивний/ Метакогні-	Контролює та оцінює власний	Коригує когнітивний режим на	Покращує адаптивність та	Може спричиняти вагання або	H. Hafezniya, M. Ansari: Основа

тивний	процес мислення	основі вимог завдання	виправле- ння упереджень	надмірну регуляцію	ефективного лідерства в умовах VUCA
--------	--------------------	--------------------------	--------------------------------	-----------------------	---

Проведений аналіз підтверджує довгострокову теоретичну застосовність моделей когнітивних стилів до дослідження управлінської поведінки. Різниця між аналітичним та інтуїтивним стилями, добре відома в літературі [89], емпірично підтверджується дослідженнями [175], які ілюструють, як раціональні стилі є кращими в умовах складності. Однак нові уявлення підривають статичну концептуалізацію стилів. В. Vakken, М. Hansson, Т. Herem [94] продемонстрували, що суворе узгодженість з одним способом мислення може заважати якості прийняття рішень. Натомість найкращі особи, які приймають рішення, здаються здатними використовувати кілька шляхів мислення. Цей висновок підкреслює слабкість бінарних типологій і вимагає інтегрованої, динамічної моделі когнітивного функціонування.

Новою темою є напруга між когнітивним стилем як атрибутом і ментальною гнучкістю як здатністю. Перше означає відносно стабільні переваги в обробці інформації, тоді як друге означає здатність модулювати їх відповідно до ситуаційних вимог. Дослідження В. Vakken, М. Hansson, Т. Herem [94] показує, що респонденти, які збалансували аналітичний та інтуїтивний стилі і мали невелику перевагу в одному з них, значно перевершили своїх стилістично жорстких колег. Це піднімає кілька важливих питань щодо теорії: чи найкраще позиціонувати поняття когнітивного стилю як фіксовану систему чи динамічний стан? Крім того, чи краще дисципліні рухатися в напрямку оцінки когнітивної адаптивності, а не намагатися розміщувати людей за фіксованими вимірами? Це дуже актуально для контексту управління, де проблемні області швидко змінюються і вимагають не стабільної обробки, а вмілого модулювання.

В основі когнітивної гнучкості лежить метакогніція – здатність рефлексувати, контролювати та коригувати власне мислення. Ця здатність,

досліджена Н. Hafezniya, М. Ansari [129], є не вищим рівнем мислення, а адаптивним аспектом прийняття рішень. Метакогнітивна саморегуляція дозволяє менеджерам відчувати, коли їхній стандартний стиль не відповідає ситуації, і запускати компенсаторні реакції. Наприклад, аналітичний менеджер, який стикається з дуже неоднозначною ситуацією, може відкласти вбік рутинні дії, засновані на даних, і використовувати інтуїтивні функції. З іншого боку, інтуїтивний лідер, який працює в умовах жорсткого регулювання, може навмисно застосовувати структурований аналіз. Відповідно, замість того, щоб розглядати стиль і гнучкість як дихотомічні поняття, їх слід розглядати як взаємопов'язані, де стиль забезпечує базову схильність, а метакогніція – регулюючу функцію [121; 128 та ін.].

Когнітивний стиль не є універсальним або незалежним від контексту. G. Petrelli, E. Morales-Fernandez, C. García-Alonso, F. Martín-Garrido [159] надають переконливі дані, які показують, що демографічні елементи, включаючи стать, вік, освіту та культуру, суттєво впливають на поширеність різних когнітивних стилів. Ці відмінності мають вимірюваний вплив на прийняття рішень у групі та стратегічну відповідність. Наприклад, жінки та молоді співробітники в їхній вибірці були схильні застосовувати цілісні стилі мислення, тоді як професійні, старші особи з технічною освітою схилилися до лінійності. Це ускладнює прийняття рішень командою в глобальних організаціях, оскільки конфлікти стилів можуть підірвати згуртованість, якщо їх не визнати та не управляти ними активно. Крім того, саме середовище – циклічні кризи проти фаз зростання – може змінити потенціал конкретних стилів. Когнітивна різноманітність є активом і елементом, який потрібно розумно структурувати та управляти [5; 32; 123 та ін.].

У VUCA-середовищах лідерство більше не залежить від харизми чи посадового статусу, а від здатності передбачати події в умовах, що швидко змінюються, – від уміння розшифровувати мінливі сигнали та визначати правильний шлях для прийняття рішень. Дослідження підтверджують, що в VUCA-середовищах немає універсального когнітивного стилю, який був би

ефективним, але ефективні лідери можуть стратегічно застосовувати різні стилі. Наприклад, раціональний аналіз, мабуть, є моделлю для осмислення подій крізь призму складності. Однак, згідно з літературою, прийняття рішень в умовах нестабільності краще здійснювати за допомогою інтуїції. Це підтверджує А. Sarjito [170] який розміщує ситуаційне лідерство в парадигмах VUCA, щоб запропонувати модель лідерства, яка є чутливою та структурованою для адаптації. Стратегічне прийняття рішень більше не розуміється як однолінійно пов'язане із застосуванням стилістичних уподобань, а як інтелектуальний процес координації.

Ширше застосування систем підтримки прийняття рішень (DSS) та аналітики на основі штучного інтелекту в управлінській практиці ставить критичні питання щодо взаємодії людського мислення та технологічної допомоги. G. Phillips-Wren, D. Power, M. Mora [160] застерігають, що DSS може або задовольняти, або посилювати упередження залежно від того, чи і наскільки добре система відповідає когнітивному стилю користувача. Наприклад, менеджери, схильні до інтуїції, можуть зловживати системою, знецінюючи дані, а менеджери, схильні до аналізу, можуть стати залежними від формалізованих результатів.

Майбутнє інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень полягає у виявленні когнітивної орієнтації користувача та наданні адаптивних інтерфейсів, що спонукають до вдосконаленого аналізу для інтуїтивних людей та ширшого охоплення для аналітиків. Це є значним прогресом у ролі пасивних інструментів, які стають когнітивними співучасниками, та відкриває нові можливості для поліпшення якості прийняття рішень у всіх когнітивних профілях.

Незважаючи на свій пояснювальний потенціал, переважаючі типології когнітивного стилю мають кілька обмежень. Деякі з них все ще є спрощеними, використовуючи подвійні або тричленні виміри, які не можуть точно відобразити багатство людського мислення. Крім того, вони зазвичай плутають когнітивний стиль і стиль навчання, особливості особистості або

емоційний інтелект, розмиваючи чіткість понять. Використання самооцінок ще більше піддає їх ризику втрати валідності. Майбутні експерименти повинні перейти до мультимодальної оцінки, використовуючи поведінкові завдання, когнітивну візуалізацію та психометричні дані для індексації стилю в дії. Дослідження також повинні розмежувати стилі, засновані на рисах (диспозиційні) та станах (залежні від завдання), сприяючи більшій передбачуваності та формуванню когнітивної продуктивності в різних управлінських професіях [39; 93; 95 та ін.].

Для практиків в організації головним висновком є те, що когнітивний стиль не є предиктором успіху, а є показником відповідності – відповідності між завданням, контекстом і командою. Тому процедури управління персоналом, такі як найм, просування по службі та навчання, повинні враховувати різноманітність стилів та їх взаємодоповнюваність. Групи, що складаються виключно з представників одного стилю (наприклад, всі дуже аналітичні або інтуїтивні типи), можуть страждати від сліпих зон або групового мислення. Поняття когнітивної гетерогенності повинно враховуватися при формуванні команди, а менеджери повинні бути оснащені навичками конструктивного вирішення конфліктів, пов'язаних зі стилем. У стратегічному плануванні групи зі змішаним стилем спочатку можуть бути нестабільними, але в кінцевому підсумку вони надають більш стійкі та креативні рішення, якщо розвиваються норми комунікації та повага.

Програми розвитку управління повинні виходити за межі тестів особистості та типологій менеджменту і включати інтелектуальні механізми мислення та прийняття рішень. Навчання має допомагати менеджерам усвідомлювати свої стильові тенденції, розпізнавати, коли ці тенденції стають неадаптивними, та розвивати здатність перемикатися між режимами. Для формування таких компетенцій можна використовувати ведення журналу рішень, метакогнітивні підказки та тестування сценаріїв за допомогою симуляції. Програми організаційного навчання повинні прищеплювати культуру до такої міри, щоб рефлексія, прийняття точки зору

та адаптивне визначення проблеми стали невід'ємною частиною повсякденної практики. Нарешті, організації повинні цінувати когнітивну потужність, діапазон та модуляцію [45; 47; 78 та ін.].

Проведений аналіз показав, що, хоча когнітивний стиль все ще є практичною пояснювальною моделлю для пояснення процесу прийняття управлінських рішень, його найкраще використовувати разом з метакогніцією, гнучкістю та теоріями відповідності. Завдання полягає в тому, щоб надати інструменти та моделі, які відповідають цій складності. Майбутнє дослідження полягає в побудові інтегрованої теорії адаптивного менеджменту, яка пов'язує когнітивний профіль індивіда з процесами в команді, технологіями та організаційною стратегією. Здатність мислити по-іншому, навмисно та динамічно може бути найважливішим ресурсом для менеджера в дедалі більш непередбачуваному та мінливому світі [106; 162 та ін.].

Отже, проаналізовано концептуальні витoki та прагматичну застосовність когнітивних стилів у процесі прийняття рішень на рівні управління, особливо в складних, нестабільних і непередбачуваних ситуаціях, що характеризують сучасне організаційне життя. Крім того, інтегруючи теоретичні моделі та висновки, ми показали, як когнітивні стилі діють як фільтри, через які менеджери формулюють проблеми, ранжують інформацію та обирають стратегічні шляхи дій. Когнітивні стилі – це не фіксовані риси особистості, а динамічні схильності, які взаємодіють з контекстуальними факторами, метакогнітивними знаннями та організаційними архітектурами.

Одним із важливих висновків огляду є те, що жоден когнітивний стиль не є універсально ефективним у всіх сферах прийняття рішень. Натомість здатність модулювати стиль на рівні рефлексивного моніторингу, контекстуальної чутливості та ментальної гнучкості є характеристикою ефективного лідерства. Генеральні директори та менеджери, які можуть поєднувати аналітичну та інтуїтивну обробку інформації, а також

усвідомлюють свої улюблені способи мислення, краще працюють у ситуаціях з високим рівнем невизначеності. Крім того, когнітивна різноманітність у командах може надавати стратегічну перевагу, розширюючи сприйняття та здатність вирішувати проблеми, але цей потенціал реалізується лише за умови належного управління.

Іншим ключовим моментом є взаємозв'язок між технологіями та когнітивним стилем. У міру поширення платформ, що базуються на даних, та інструментів підтримки прийняття рішень, все більш важливим стає розуміння того, як різні когнітивні стилі взаємодіють з цифровими даними [5; 68; 71; 179 та ін.]. Неefективне поєднання може посилити упередження або спричинити надмірну залежність від механічних сценаріїв обробки. З іншого боку, когнітивно адаптивні технології, здатні розпізнавати профіль користувача, можуть поліпшити якість рішень, сприяючи розвитку доповнюючих способів міркування.

Нарешті, дослідження висвітлює кілька майбутніх напрямків досліджень. Це вдосконалення типологічних моделей, поєднання когнітивних технік стилістичної оцінки та створення навчальних програм для підвищення обізнаності про стиль і когнітивну гнучкість. Когнітивні стилі не повинні використовуватися для категоризації або обмеження управлінського потенціалу, а для визначення шляхів розвитку, допомоги у формуванні команди та розвитку стратегічної гнучкості.

Підсумовуючи, когнітивний стиль залишається важливим конструктом для пояснення того, як відбувається управлінське судження та лідерська діяльність. Але його найкорисніший внесок полягає не в категоризації, а в проясненні – наданні вченим і практикам глибшого розуміння ментальних архітектур, на яких фактично базується стійке, етичне та ефективне прийняття рішень у сучасних організаційних середовищах.

1.2. Когнітивна гнучкість та психологічні механізми прийняття управлінських рішень в умовах VUCA-середовища

Постійно мінлива природа організаційного менеджменту все більше характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю – сукупно це називається контекстом VUCA. Ці умови висувають надзвичайні вимоги до когнітивних здібностей менеджерів щодо швидкого прийняття рішень та постійної адаптивності в умовах постійних змін. Якщо раніше рамки ефективності управління були зосереджені на поведінкових компетенціях та стратегічних навичках, то досягнення в галузі нейробіології та когнітивної психології свідчать про те, що нейрокогнітивна архітектура прийняття рішень має вирішальне значення для визначення адаптивності та стійкості менеджерів [41; 96; 117; 174 та ін.].

Когнітивні стилі, які розуміються як стійкі способи обробки інформації, інтерпретації стимулів та організації реакцій, протягом багатьох років характеризували галузі організаційної психології та освіти. Однак їх занадто часто розглядають як стабільні риси, які не відображають належним чином динамічні регуляторні процеси, що розширюють діапазон міркування особи, щоб відповідати новим вимогам середовища. Конструкт когнітивної гнучкості – здатність перемикатися між ментальними рамками, переглядати та змінювати стратегію, а також приймати нові точки зору – є більш динамічним та чутливим до ситуації поглядом на управлінське мислення [151].

Менеджери не тільки мають інтерпретувати неоднозначні та складні дані, але й відстежувати свої когнітивні упередження, модулювати емоційні реакції та оперативно коригувати стратегії прийняття рішень. Це вимагає інтеграції на теоретичному рівні когнітивного стилю, гнучкості когнітивних процесів та нейропсихологічної регуляції як взаємопов'язаних елементів адаптивної системи. Конкретне розуміння процесу прийняття управлінських рішень досягається при збігу цих факторів.

Когнітивна гнучкість – це виконавча функція, що стосується здатності індивідів адаптувати мислення та дії до змін і динамічності навколишнього середовища [12; 15; 112 та ін.]. Конструкт, що виходить за межі простої поведінкової адаптації, – це здатність відмовитися від однієї моделі мислення та перейти до іншої, яка краще відповідає обставинам. У контексті управління та організації, насамперед, в умовах VUCA, гнучкість мислення є критично важливою для прийняття обґрунтованих рішень, стратегічної переорієнтації та адаптивного менеджменту. Оскільки операційний контекст управління в сучасному бізнес-середовищі стає дедалі більш ентропійним, готовність змінювати перспективу та оновлювати плани дій є не просто корисною, а критично важливою.

Когнітивна гнучкість не є монолітною і має різні виміри, що включають перемикання уваги, зміну настрою, перегляд стратегії та інгібіторний контроль. Активації додатково модулюються складністю завдання та невизначеністю характеристик контексту, що є характерними для управлінських контекстів VUCA.

Значення когнітивної гнучкості для організаційного лідерства корениться в її причинно-наслідковому зв'язку з адаптивним прийняттям рішень. Організаційні менеджери регулярно опиняються на незвіданій території, переосмислюючи проблеми, сприймаючи суперечливу інформацію та включаючи нову інформацію, не застрягаючи в інерції або ментальній жорсткості. Ці управлінські навички аналогічні нейропсихологічним характеристикам, що приписуються гнучкому мисленню. За таких умов, чим вища когнітивна гнучкість особи, тим вища толерантність до неоднозначності, тим нижча наполегливість у використанні неефективних тактик і тим вища відкритість до нових рішень [20; 72 та ін.].

Крім того, метакогніція – моніторинг і регулювання власних розумових процесів – відіграє ключову посередницьку роль у тому, як використовується гнучкість мислення. Хоча здатність змінювати ментальні набори може бути когнітивно обумовленою, її використання в реальному процесі прийняття

рішень модулюється через самоконтроль, когнітивне регулювання та мотиваційну орієнтацію. Менеджери, які можуть рефлексувати над доцільністю моделей мислення, добре пристосовані для використання своїх можливостей гнучкості, і в результаті можуть просунутися як у стратегічній гнучкості, так і в емоційному менеджменті [42; 115; 131 та ін.].

Таким чином, когнітивна гнучкість є когнітивною основою для стійкості та адаптивності менеджменту. На відміну від попередніх теорій менеджменту, що пропагували фіксовані стилі лідерства або архетипи прийняття рішень, новий консенсус у нейробіології та психології продуктивності полягає в тому, що адаптивна мінливість, а не стилістична послідовність, є ознакою хорошого мислення в умовах складності. У решті статті розглядаються конкретні обчислювальні моделі та результати експериментів, які проливають світло на те, як гнучкість реалізується і регулюється, а також на її значення для контексту прийняття рішень на виконавчому рівні.

Якщо раніше велика кількість досліджень на тему когнітивної гнучкості зосереджувалася на архітектурі префронтальної кори, то останні нейрокомп'ютерні та нейровізуалізаційні дослідження вказали на важливу роль підкіркових центрів, зокрема медіодорсального таламуса (MD), у модуляції контролю когнітивних процесів та сприянні переключенню поведінки. Це дозволяє покращити розрізнення між альтернативними стимулами та підвищити швидкість і гнучкість переключення завдань – критичний аспект виконавчої функції в мінливих контекстах [36; 72; 91; 96 та ін.].

Цей механізм є найбільш актуальним для контекстів управління, де стратегічна адаптація вимагає відмови від усталених способів мислення на користь нових напрямів. Наприклад, коли стратегічний план зривається через мінливі ринкові умови або відносини із зацікавленими сторонами, цикл пригнічує попереднє представлення цілі та активує альтернативи, що відповідають контексту.

Когнітивна гнучкість, закріплена в структурних і функціональних аспектах мозку, не є незмінною протягом усього життя. З віком люди, як правило, демонструють прогресивне зниження виконавчих функцій, включаючи погіршення здатності змінювати стратегії мислення, оновлювати ментальні набори та пристосовуватися до нових стимулів. Це спостережуване явище, яке повсюдно відзначається як когнітивна негнучкість, все частіше пов'язується з погіршенням пластичності та порушенням регуляції динаміки великих мереж, зокрема щодо латентних станів мозку та переходів між ними [147].

Результати показали, що здатність мозку перемикатися між латентними станами когнітивних функцій – дискретними, але плинними нейронними конфігураціями, пов'язаними з вимогами різних завдань з віком знижується. Зокрема, переходи між станами мозку у літніх людей були менш узгодженими та повільнішими, ніж у молодих людей, що відображало фрагментацію нейронної динаміки, яка лежить в основі гнучкого когнітивного функціонування.

Ці результати мають значні наслідки для когнітивного функціонування менеджерів у старіючій робочій силі. У міру зростання середнього віку керівників та менеджерів, які приймають рішення на вищому рівні, все більшого значення набуває розуміння нейронного функціонування мозку, яке може перешкоджати адаптивності. Хоча кристалізований інтелект та досвід покращуються з віком, ці досягнення підриваються втратою плинного інтелекту та миттєвої гнучкості мислення, що призводить до схильності до прийняття рішень, що характеризуються небажанням ризикувати, жорсткістю або надмірною залежністю.

Дослідження L. Uddin [176] та G. Fogarty, J. Crampton, J. Bond, L. Zaichkowsky, P. Taylor, E. Aidman [122] також вказують на фактори стійкості та відновлення, які можуть допомогти зберегти або підвищити гнучкість у літніх людей. Це двомовність, фізичні вправи та тренування когнітивних функцій, які сприяють синаптичній пластичності та

функціональній мережевій зв'язності. Більше того, втручання, що базуються на моделях когнітивної форми, включаючи модель CF² E. Aidman [87], забезпечують систематичні шляхи підтримки психічної готовності протягом усього життя шляхом інтеграції психічної діяльності з фізичним та емоційним управлінням. Хоча старіння створює перешкоди для нейробиологічної основи когнітивної адаптивності, ці зниження не є однорідними або фіксованими. Вікові обмеження безпосередньо пов'язані з порушенням переходів між латентними станами мозку, зниженням нейромодуляції та ослабленням міжрегіональної зв'язності, що, ймовірно, можна виправити за допомогою цілеспрямованих втручань. У випадку лідерства та управління знання про нейронні причини цих перешкод дає основу для розробки емпірично обґрунтованих тактик для підтримки гнучкості, особливо для професіоналів, які мають тривалу кар'єру в умовах високих вимог [97; 98; 155 та ін.].

Когнітивна гнучкість поступово зблизилася з обчислювальною нейробиологією та біологічно обґрунтованим моделюванням, щоб забезпечити механізм, за допомогою якого мозок здатний пристосовуватися до контекстно-залежних обчислень і перемикатися між психічними станами. Традиційні когнітивні моделі характеризували гнучкість як перемикання уваги або виконавчий контроль, але останні роботи зосередилися на моделюванні базових нейронних обчислень та взаємодій на рівні мережі, що лежать в основі гнучкості. Ця обчислювальна модель є критично важливою, наприклад, при застосуванні знань до реальних ситуацій, таких як прийняття рішень в умовах невизначеності в контексті управління, де варіації в результатах не можуть бути пояснені за допомогою дискретних психологічних характеристик.

M. Van Holk, J. Mejias [177] стверджують, що RNN можуть наближатися до оновлення короткочасної пам'яті, перемикання між завданнями на основі правил та моніторингу конфліктів, що є характерними ознаками гнучкого когнітивного мислення.

Варто зазначити, що ці обчислювальні техніки також дозволяють персоналізувати когнітивні моделі, що робить їх дуже придатними для організаційної психології. Наприклад, різні менеджери можуть мати різні базові конфігурації уважності, емоційної реактивності та когнітивного контролю. Завдяки введенню таких параметрів у динамічні симуляції, вчені можуть визначити, які профілі менеджерів мають більші шанси досягти успіху в умовах нестабільності, а які можна поліпшити за допомогою цілеспрямованого когнітивного тренування, щоб стати більш гнучкими.

Підсумовуючи, обчислювальні моделі, особливо ті, що надають впливову перспективу, через яку можна зрозуміти та сприяти когнітивній гнучкості. Вони охоплюють різницю між абстрактною теорією та конкретним нейронним процесом, надаючи можливість перетворити теорію на перевірені гіпотези та застосовані інтервенції. Це особливо актуально для наступного розділу, в якому, як ми обговоримо, застосовується моделювання до високопродуктивних середовищ, де постійна адаптивність є ключем до успіху.

Когнітивна гнучкість – це не лише вроджений аспект, вбудований в архітектуру мозку, але й активний стан психічної готовності, який перетинається з ширшими рамками когнітивної та психологічної придатності. В умовах високої продуктивності, наприклад, лідерства, реагування на надзвичайні ситуації, авіації та професійного спорту, когнітивна гнучкість в умовах стресу є ключем до оперативного успіху [22; 91; 134 та ін.]. Це стимулювало зростаючу увагу до концепції та побудови «когнітивної придатності», психічного аналога фізичної придатності, що включає контроль уваги, психічну спритність, стійкість та гнучкість.

G. Fogarty, J. Crampton, J. Bond, L. Zaichkowsky, P. Taylor, E. Aidman [122] формулюють цю взаємозв'язок через Когнітивну модель фізичної форми (CF²), де високопродуктивні особи мають підвищені здібності в різних взаємопов'язаних сферах. Це ситуаційна обізнаність, відновлення, контроль уваги і, що важливо, гнучкість у прийнятті рішень та переключенні завдань.

CF² відрізняється від традиційних моделей інтелекту або особистості як рис, оскільки вона підкреслює здібності, які можна тренувати, вимірювати та вдосконалювати за допомогою практики. Ця модель когнітивної фізичної форми є особливо корисною в динамічних середовищах, де наявність підвищеного базового рівня здатності переключатися між стратегіями або переосмислювати проблему є ключовим фактором для зменшення помилок та оптимізації продуктивності.

Динамічна взаємодія між цими мережами керує переходом між станами напруженості та спокою – критичним аспектом прийняття рішень з високими ставками.

Важливо, що експериментальні результати показують, що ці втручання не тільки призводять до поліпшення поведінки, але й викликають вимірювані зміни в роботі мозку, такі як поліпшення зв'язків виконавчої мережі або більша активація [122].

Ключовою перевагою моделі когнітивної фізичної форми є її профілактичний характер. Замість того, щоб боротися з психічними зривами після їх виникнення (вигорання, жорстка реакція на стрес), модель CF² спрямована на розвиток стійкості та гнучкості до виникнення виклику. Такий проактивний підхід є надзвичайно важливим в умовах нестабільності управлінського середовища. Менеджери повинні приймати точні рішення в умовах невизначеності, пристосовуватися до мінливої інформації та підтримувати саморегуляцію в умовах міжособистісних вимог – ці потреби досягаються не за допомогою фіксованих знань, а завдяки постійній психічній гнучкості [19; 30; 65 та ін.].

Крім того, когнітивна придатність також залежить від контексту. Наприклад, у випадку кризового керівника, який перебуває в умовах кризи з високим тиском, лідеру може знадобитися швидко пригнічувати домінуючі реакції (функція правої нижньої лобової звивини), тоді як стратегічному планувальнику може знадобитися довгострокова активація робочої пам'яті та оцінок, що базуються на цінностях. Модель CF² дозволяє адаптувати

тренування до таких вимог, що залежать від сфери діяльності, максимізуючи підвищення продуктивності за допомогою індивідуального когнітивного вдосконалення.

Тому втручання, що поєднують фізичні навантаження з розумовими завданнями, такими як прийняття рішень в умовах фізіологічної втоми, виявилися особливо ефективними для підвищення гнучкості та готовності [87; 122].

Менеджери організацій також можуть отримати користь від систематичних методів розвитку когнітивних здібностей. Програми, засновані на принципах когнітивної фізичної форми, були апробовані для розвитку лідерських якостей у корпоративному секторі, що дало потенційні переваги в плані стратегічної гнучкості, управління емоціями та прийняття рішень під тиском [12; 33; 51 та ін.].

Отже, когнітивна гнучкість найточніше описується не як вроджена здатність, а як адаптивний стан психічної готовності. CF² та подібні методології підкреслюють пластичність людського мозку та визначають точні кроки для розвитку здатності до адаптації, зокрема на ключових посадах. Далі розглядається, як ці здібності функціонують у ситуаціях глобального управління, особливо в умовах психічних навантажень середовища VUCA.

Когнітивна гнучкість є не просто перевагою в умовах сучасної невизначеності, мінливості, складності та неоднозначності (VUCA), а є основною компетенцією ефективного функціонування менеджерів. Від цих менеджерів все частіше вимагають розбиратися в неоднозначних сигналах, синтезувати суперечливі дані, змінювати курс в середині стратегії та досягати ефективності прийняття рішень в умовах стресу та невизначеності.

У середовищах VUCA ці мережі постійно активні, оскільки менеджери переключаються між стратегічним баченням та миттєвою оперативною реакцією. Якщо гнучкість цих мереж порушується через стрес, психічне

перевантаження або неефективність, а наслідком може бути персеверація, упередження підтвердження та стратегічна інерція.

Емпіричні дані з організаційної психології та літератури з лідерства підтверджують цю позицію. Ö. Tuna [175] встановив, що менеджери середнього рівня найбільше використовували раціональні орієнтації на прийняття рішень під час невизначеності, пов'язаної з пандемією, хоча також виявив, що більш високі вимоги до складності позитивно пов'язані з техніками когнітивного контролю. Крім того, дослідження Н. Hafezniya, М. Ansari [129] показують, що відповідні когнітивні навички гнучкості, відкритості та управління емоціями є життєво важливими для роботи в умовах VUCA і притаманні конструктивним управлінським орієнтаціям.

Адаптивні здібності гнучких менеджерів додатково пояснюються дослідженнями, такими як дослідження В. Vakken et al. [94], яке вказує, що люди, які володіють як високим аналітичним, так і високим інтуїтивним когнітивним стилем, перевершують усіх, хто має лише один із цих стилів.

Крім того, біологічні та розвиткові фактори впливають на відмінності в когнітивній гнучкості людини. В. Lee [147] довели, що старші менеджери можуть страждати від зменшення латентних переходів стану мозку і, отже, гіршої адаптації до змін. Проте, згідно з дослідженнями про когнітивну придатність, такі обмеження є оборотними. Їх можна пом'якшити за допомогою систематичного втручання в пластичність мереж керівників, а також за допомогою підтримки спритності у прийнятті рішень протягом професійної кар'єри [122].

Реальні наслідки цього є значними. Менеджери багатонаціональних і мультикультурних команд, які часто працюють в мінливих глобальних умовах, мають справу не тільки з зовнішньою нестабільністю, але й з внутрішніми відмінностями в стилях мислення та схемах. G. Petrelli та ін. [159] встановили, що на стилі мислення та упередження в прийнятті рішень впливає різноманітність команди, а адаптація до VUCA є не тільки індивідуальною, але й колективною. Гнучкість мислення керівників має

поширюватися на розуміння та використання різноманітності на рівні команди, а практики комунікації, делегування та зворотного зв'язку повинні бути адаптовані відповідно.

Крім того, середовища VUCA пов'язані з когнітивною негнучкістю, що призводить до ескалації зобов'язань, надмірної залежності від застарілих евристичних методів та уникнення ризиків, а все це є факторами, що перешкоджають інноваціям. Когнітивні упередження, як зазначили G. Phillips-Wren et al. [160], що посилюються в умовах невизначеності, можуть заважати діяльності, що підтримується системами підтримки прийняття рішень (DSS-), якщо їх активно не регулювати. У цьому випадку гнучкість передбачає як когнітивні, так і метакогнітивні здібності – здатність контролювати та коригувати свої моделі прийняття рішень у режимі реального часу.

Розширення моделей когнітивної гнучкості на прийняття управлінських рішень в умовах VUCA розкриває інакше несвідоме когнітивне підґрунтя, що лежить в основі стратегічної адаптивності. Успішні менеджери можуть залучати різні мережі мозку для оцінки, перемикання та перегляду когнітивних рамок відповідно до нових вимог. Вони не є інтуїтивно сліпими чи аналітично жорсткими, а є гнучкими, чутливими до ситуації та здатними перебороти звичні реакції, коли цього вимагає ситуація.

Перетворення наукових знань на реальні втручання для розвитку ефективного управління є важливим кроком на шляху до створення адаптивних менеджерів, які можуть зберігати гнучкість, стійкість та адаптивність у динамічних контекстах. Чим більше знань про механізми мозку, що лежать в основі гнучкого мислення, тим більший потенціал для розробки емпірично обґрунтованих програм навчання, що базуються на виконавчих функціях та прийнятті рішень в умовах стресу. Метою є не зміна поведінки, а нейронна оптимізація, підвищення пластичності та ефективності цих ланцюгів за допомогою керованих втручань [38; 44; 52 та ін.].

Одним з найбільш перспективних втручань є когнітивне тренування, як описали G. Fogarty et al. [122]. Воно включає ментальну симуляцію, вправи на координацію подвійних завдань, динамічні ігри на прийняття рішень та вправи на управління емоціями. У поєднанні з фізичними вправами, які стимулюють генезу та експресію BDNF, ці втручання синергічно покращують зв'язки між мережами мозку та функціональну гнучкість. Було виявлено, що програми навчання лідерству, що містять такі елементи, покращують час реакції, контроль помилок та здатність справлятися з конкуруючими цілями.

Поступово ці заходи можуть зменшити базові реакції на стрес, що є важливим для підтримки когнітивної гнучкості в умовах стресу.

Не менш важливим є інтегрування метакогнітивних технік. Згідно з L. Uddin [176] та A. Koriat [145], гнучкість, тобто здатність відстежувати та коригувати власне мислення, забезпечується моніторингом та коригуванням мисленнєвої діяльності. Навчання ефективному управлінню повинно включати техніки рефлексії власного мислення, зокрема ведення щоденника рішень, діалектичний діалог, аналіз сценаріїв та формальні цикли зворотного зв'язку, що порушують звичне мислення.

Крім того, імітовані середовища VUCA, включаючи тренінги з кризового менеджменту та стратегічні ігри, можуть функціонувати як стресові фактори в режимі реального часу, які активують і стимулюють гнучке мислення. Ці симуляції пропонують безпечні, але складні ситуації прийняття рішень, в яких лідери повинні виявляти сигнали змін, коригувати пріоритети та справлятися з неоднозначністю за наявності неповної інформації. Вони також надають високоякісні дані для підбиття підсумків завдань після тренінгу (post-), що дозволяє співвіднести результати поведінки з відповідним мисленням та потенційними корелятами мозку.

Індивідуалізація є надзвичайно важливою. Як показують B. Vakken et al. [94], люди відрізняються не тільки за когнітивним стилем (аналітичний проти інтуїтивного), але й за когнітивним профілем, що може впливати на

ефективність форматів навчання. Аналогічно, виправдані вдосконалення тренувань з урахуванням відомих відмінностей в організації мережі як функції тривалості життя та демографії [147; 159].

Зрештою, адаптивне навчання залежить від інституційної підтримки. Організації повинні розуміти психічні вимоги до лідерів у VUCA-середовищі та прагнути до довгострокового зростання, а не до одноразових семінарів. Інтеграція когнітивної гнучкості як операційної компетентності в лідерські канали, її вимірювання за допомогою надійних показників та підключення до цифрових систем підтримки прийняття рішень [159] є ключовими елементами організацій, готових до майбутнього.

Підсумовуючи, адаптивне навчання управлінню є цікавим поєднанням організаційної психології та когнітивної нейробиології. Втручаючись у мережі гнучкості мозку за допомогою науково обґрунтованих втручань, адаптивне навчання управлінню покращує здатність до прийняття рішень, психологічну гнучкість, стійкість до стресу та здатність до інновацій. Оскільки рівень складності в бізнес-середовищі продовжує зростати, розвиток когнітивно гнучких організаційних менеджерів може стати найбільш життєздатною конкурентною перевагою [81; 83 та ін.].

У багатьох галузях, від системної нейробиології до теорії прийняття рішень, когнітивна гнучкість проявляється як активна, пластична та структурована здатність, необхідна для подолання складності та невизначеності, що є ключовими характеристиками сучасного VUCA-середовища. У наступному обговоренні будуть об'єднані основні висновки, отримані в результаті огляду теорії, окреслені нові суперечності в літературі та надані рекомендації для практики та подальших досліджень.

Одним з головних висновків нашого огляду є переосмислення когнітивної гнучкості як властивості на рівні системи, а не як результату володіння певними рисами.

Крім того, М. Van Holk і J. Mejias [177] ілюструють, що обчислювальні моделі з динамікою всього мозку, а не незалежними когнітивними модулями,

забезпечують більш точне наближення до того, як гнучкість досягається *in vivo*. Сучасні системи також підтверджують свою підтримку гібридних модельних підходів до науки про людську продуктивність, які припускають, що когнітивна гнучкість є результатом взаємодії між сенсорними, моторними, емоційними та оціночними підсистемами.

Ця реконцептуалізація має значні наслідки для підготовки менеджерів. Вона передбачає, що розвиток гнучкості не обов'язково полягає у вивченні нових стратегій, а у трансформації функціональної архітектури розуму через практику, зворотний зв'язок та фізіологічну оптимізацію [122].

Для менеджерів, які керують змінами, це підтверджує гіпотезу, що адаптація не обов'язково є єдиною функцією планування зверху вниз, а також підкірковим управлінням готовністю та чутливістю до реакції.

Якщо попередні дослідження характеризували зниження гнучкості з віком як норму, то останні дані, що використовують моделі латентного стану мозку, показують, що основною причиною негнучкості є не втрата розумових здібностей, а фрагментація динаміки мозку.

Таке переосмислення відкриває більш оптимістичні перспективи: якщо переходи між латентними станами можна тренувати або сприяти їм за допомогою збагачення середовища, то старші фахівці та менеджери можуть зберегти або підвищити свою адаптивність за допомогою відповідних заходів. Програми навчання на основі CF² (E. Aidman [87]), підкріплені показниками когнітивної форми, мають очевидний потенціал для досягнення саме цього.

Одне з найсильніших застосувань наших результатів полягає в поясненні того, як гнучкість розуму дозволяє приймати адаптивні рішення в умовах VUCA, де мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність пред'являють безпрецедентно високі когнітивні вимоги до організаційного менеджменту.

В результаті досліджень Ö. Tuna [177] та H. Hafezniya і M. Ansari [129] виявили, що менеджери VUCA віддають перевагу раціональним стилям, але

для збереження ефективності повинні застосовувати когнітивне/емоційне регулювання та швидке переключення контексту. Цей огляд підтверджує, що гнучкість є не лише аспектом психіки людини, а й когнітивною здатністю, яка передбачає швидку активацію мереж контролю.

Крім того, розуміння того, що найкращі результати досягають ті, хто інтегрує інтуїтивні та аналітичні системи (B. Vakken et al. [94]), підриває бінарні моделі стилів керівництва. Натомість увага зосереджується на інтеграції та ситуативній модуляції – здатності адаптувати стратегії мислення у відповідь на вимоги середовища.

Хоча багато досліджень зосереджуються на мозку та поведінці окремих осіб, управління часто здійснюється в рамках команд. G. Petrelli et al. [159] ілюструють, як стилі мислення та упередження членів команди значно відрізняються за демографічними та культурними параметрами. Ці розбіжності, якщо їх не визнати, можуть призвести до конфліктів, розбіжностей та неоптимальних групових рішень.

Це означає необхідність соціально-когнітивної гнучкості – здатності обробляти та враховувати психічні стани, цінності та моделі комунікації інших людей.

Майбутня освіта менеджерів повинна бути спрямована не тільки на досягнення саморегуляції, але й на когнітивну інтеграцію на рівні групи, наприклад, через прийняття точки зору, організовані дискусії та розподілені рамки прийняття рішень.

На практиці цей синтез підтримує впровадження адаптивних програм розвитку, спрямованих на:

- когнітивну гнучкість за допомогою вправ на переключення завдань, вправ на толерантність до невизначеності та тренувань з когнітивно-емоційного регулювання;
- розвитку виконавчих функцій за допомогою майндфулнес, зворотного зв'язку та протоколів подвійних завдань;

- групової когнітивної узгодженості за допомогою картографування рішень, тренувань спільних ментальних моделей та усвідомлення культурних упереджень.

Гнучкість – це не статична властивість, а мінлива функція, яку можна навчитися і яка визначається динамікою мережі, підкірковою інтеграцією, способом життя та викликами навколишнього середовища [139; 151 та ін.].

Таким чином, когнітивна гнучкість – це когнітивна здатність, яка дозволяє людям, особливо професіоналам і керівникам, що працюють в умовах високих ризиків, змінювати свою поведінку, мислення та організацію роботи у міру того, як вимоги до них змінюються і стають непередбачуваними та динамічними.

Когнітивна гнучкість не є вродженою, але її можна тренувати, вона залежить від контексту та піддається впливу факторів розвитку та навколишнього середовища. Програми тренувань, засновані на когнітивній підготовці, адаптивному тренуванні та симуляції на основі завдань, можуть підвищити когнітивну гнучкість протягом усього життя. В умовах лідерства та прийняття рішень когнітивна гнучкість сприяє підвищенню ефективності в умовах VUCA, надихає на стратегічні інновації та захищає від когнітивних упереджень та інтелектуальної жорсткості.

Гнучкість також очевидна на рівні команди та організації, де необхідно успішно управляти різноманітними когнітивними стилями та упередженнями. Тому програми розвитку менеджменту, орієнтовані на нейробіологію, можуть надати конкурентну перевагу шляхом підвищення технічної експертизи або стратегічного мислення та адаптивного когнітивного функціонування.

Оскільки тенденція до більшої складності зберігається у професійних та суспільних вимогах, розвиток гнучкості мозку на рівні індивіда та системи буде критично важливим для стійкості та сталого лідерства.

1.3. Соціально-психологічні індикатори ефективності управління: когнітивні маркери та моделі прийняття рішень

Прийняття рішень є надзвичайно складним і ієрархічно організованим процесом, що ґрунтується на взаємодії між нейронними ланцюгами, обчислювальним мисленням, поведінковими реакціями та метакогнітивним контролем вищого порядку. З розвитком сучасної когнітивної психології все більше визнається той факт, що прийняття рішень не можна достатньо охопити одним методом аналізу. Натомість необхідний підхід, який передбачає інтеграцію на системному рівні, об'єднуючи моделі накопичення доказів, афективно-мотиваційної обробки, виконавчого моніторингу та адаптивної саморегуляції [27; 60; 181 та ін.].

Існуючі традиційні моделі, включаючи модель дрейфу-дифузії (DDM) та моделі атракторних мереж, значно сприяли розумінню процесу прийняття рішень в умовах невизначеності шляхом моделювання стохастичного накопичення сенсорних доказів. Однак ці моделі, як правило, працюють на алгоритмічному рівні і не враховують рекурсивну, зверху вниз модуляцію, що здійснюється метакогнітивними системами, тобто здатність відстежувати, оцінювати та модулювати поточні когнітивні процеси. Згідно з обґрунтуванням W. Lu, X. Wan [148], нездатність враховувати метакогнітивну динаміку обмежує пояснення таких явищ, як калібрування впевненості, модуляція терміновості та зміна думки після прийняття рішення.

Незважаючи на ці досягнення, література ще не надає інтегрованої рамки, яка б об'єднувала когнітивну обробку, поведінкову реалізацію та метакогнітивний зворотний зв'язок в одну модель. Також досі невідомо, як метакогнітивна чутливість впливає на невизначеність рішень і як афективні сигнали модулюють когнітивну регуляцію в моменти прийняття рішень. Для заповнення цих прогалів потрібна інтегрована архітектура для моделювання

та прогнозування поведінки людини в нормативних контекстах прийняття рішень та в ситуаціях, де ставки високі.

У сучасній економіці знань, де управлінські ролі вимагають швидкої адаптації, стратегічного передбачення та тонкого соціального судження, зростає інтерес до психологічних основ організаційної ефективності. Традиційні моделі, що зосереджуються на поведінкових або навичкових підходах, все частіше доповнюються дослідженнями, що вивчають когнітивні стилі, метакогніцію, нейронну регуляцію та когнітивно-афективну інтеграцію. Ці конструкти дозволяють глибше зрозуміти внутрішні механізми, що керують прийняттям рішень високого рівня, особливо в умовах стресу або невизначеності [131; 134; 177 та ін.].

Сучасні теорії ставлять метакогніцію – знання та управління власним мисленням – в центр адаптивності та ефективності в менеджменті. М. Hennecke, S. Bürgler [133] пропонують інтегративну модель, яка узгоджує метакогніцію з тим, як індивіди здійснюють самоконтроль, і визначає два основні компоненти: (а) метакогнітивні знання (декларативні, процедурні та умовні) та (б) регуляторні процедури (передбачення, моніторинг, рефлексія). Вони не тільки мають значення для навчання та розвитку, але й є необхідними для регулювання виконавчих функцій у динамічних реальних умовах управління бізнесом.

Прийняття рішень з високими ставками вимагає від лідерів виявлення внутрішніх конфліктів, регулювання реакцій та стратегічного відкладання задоволення – все це є аспектами метакогнітивного регулювання. Ці результати суперечать попереднім дослідженням [171; 182] і поширюють їх на поведінку менеджерів.

С. Joie-La Marle et al. [142] наводять емпіричний приклад реального застосування метакогнітивного тренінгу в робочому середовищі. Їхнє випробування метакогнітивного втручання в м'які навички співробітників встановило, що підвищення рівня усвідомлення своїх м'яких навичок (комунікація, співпраця та самосвідомість) підвищило самоефективність та

адаптивну продуктивність [136]. Це має критичне значення для менеджменту, оскільки м'які навички є загально визнаними показниками ефективності лідерства, особливо в орієнтованих на людину або VUCA (нестабільних, невизначених, складних, неоднозначних) контекстах.

Ключове значення має те, що метакогнітивна обізнаність щодо м'яких навичок виступає посередником між продуктивністю та самоефективністю. Роздуми про себе та свої міжособистісні та управлінські навички підвищують впевненість, що, в свою чергу, сприяє гнучкості поведінки. Це означає підвищення здатності менеджерів працювати в умовах невизначеності, управляти конфліктами та мотивувати команди.

S. Jain et al. [141] розвивають існуючу лінію мислення, проводячи інтегративний огляд, який пов'язує метакогніцію з широким спектром робочих когнітивних навичок, таких як вирішення проблем, прийняття рішень, інновації та набуття знань. Їх концептуальна модель підтримує перспективу метакогніції як інтегрованої системи контролю, яка покращує виконання завдань шляхом постійного моніторингу та калібрування.

У контексті управління ці метакогнітивні навички становлять основу стратегічного судження. Менеджери з високим рівнем когнітивної самосвідомості здатні аналізувати наслідки, вчитися на минулому досвіді та динамічно діяти на основі отриманих знань [21; 113; 143 та ін.]. Крім того, така метакогнітивна здатність впливає не тільки на індивідуальну ефективність, а й на ефективність групи та здатність організації до навчання.

Функція наставництва у сприянні когнітивному та метакогнітивному розвитку стає широко визнаною. M. Vosoş et al. [99 та ін.] підкреслюють синергію між наставництвом та метакогніцією і пропонують концепцію «системи наставницьких опор». Ця система використовує допомогу наставника для поступового формування незалежності, метакогнітивного мислення та прогресивного мислення серед підопічних.

Структурований менторство з метакогнітивною дискусією (наприклад, спонукання до роздумів про рішення, емоційні реакції та підхід до лідерства)

може суттєво сприяти адаптаційній здатності, особливо в перехідних або стресових ситуаціях. Це ґрунтується на літературі про лідерство, присвяченій трансформаційному менторству, і підкреслює його значення для формування психологічної компетентності [45; 78 та ін.].

Наприклад, адекватне оновлення робочої пам'яті дозволяє одночасно розглядати конкуруючі альтернативи, а когнітивна гнучкість дозволяє швидко переключатися між завданнями та переоцінювати невдалі стратегії.

Паралельно з цим, негативність, пов'язана з помилкою (ERN), потенціал, пов'язаний з подією, виявлений в АСС, пов'язують з адаптивним моніторингом помилок. Більш високі амплітуди ERN у менеджерів також призводять до посиленої реакції на зворотний зв'язок і відповідного перегляду подальших рішень. Ці електрофізіологічні та фМРТ-маркери можуть слугувати об'єктивними показниками виконавчого потенціалу та гнучкості навчання.

Прийняття рішень на управлінському рівні є не лише раціональним інтелектуальним процесом, але й процесом, на який значно впливають емоційні стани. Хороші менеджери, як правило, добре вміють регулювати емоції, особливо в умовах неоднозначності та міжособистісних конфліктів.

У цьому контексті емоційна метакогніція – здатність рефлексувати та керувати своїми емоційними станами – є найважливішим фактором, що сприяє високій продуктивності. Менеджери можуть краще демонструвати витримку та приймати правильні рішення, розпізнаючи емоційні стимули, усвідомлюючи, як вони впливають на їхнє мислення, та відповідно коригуючи свою поведінку [31; 146; 152 та ін.].

Спираючись на ці відкриття, когнітивна модель фізичної форми (CF2) E. Aidman [87] та її розширення G. Fogarty [122] пропонують концепцію когнітивної готовності – здатність успішно залучати свої когнітивні ресурси в умовах високого тиску. Це передбачає не тільки знання завдань, але й такі змінні здатності, як психічна витривалість, концентрація та стійкість до тиску.

CF² передбачає, що розумову працездатність можна систематично розвивати шляхом інтеграції спеціальних когнітивних вправ, фізичної підготовки та адаптивних систем зворотного зв'язку. Для керівників те саме стосується сучасного інтересу до освіти керівників на основі біозворотного зв'язку, уважності та навчання на основі симуляції, що підвищує розумову гнучкість та самоконтроль.

Включення психології в розвиток менеджменту надає нові інструменти для оцінки та навчання.

Крім того, метакогнітивні навчальні модулі, включаючи стратегічні підбиття підсумків, щоденники рефлексії та завдання з моніторингу ефективності, можуть бути включені в коучинг керівників для підвищення усвідомлення на індивідуальному рівні та координації на рівні команди. Тут програми наставництва можуть слугувати опорою для надання зворотного зв'язку щодо застосування цих навичок у реальних умовах.

Таблиця 1.2

Когнітивні та метакогнітивні моделі в процесі прийняття рішень

Джерело	Модель або теорія	Основний внесок
Lu W., Wan X. [148]	Нейронна модель із замкнутим контуром, що інтегрує модулі прийняття рішень, моторики та метакогніції	Інтегрує метакогнітивне регулювання в біологічно правдоподібну структуру прийняття рішень
Desender K. et al. [113]	M-коефіцієнт проти v-коефіцієнта в метакогніції в умовах компромісу між швидкістю та точністю	Виявляє недоліки статичних показників метакогніції, виступає за динамічне моделювання
Atiya N.A. et al. [92]	Біофізично правдоподібна модель атракторної мережі невизначеності прийняття	Пов'язує метакогнітивні спотворення з порушеннями роботи префронтальної

	рішень	кортикальної мережі
Vermeulen L. et al. [178]	Тимчасова динаміка метакогнітивних переживань під час виконання завдань	Показує, що метакогнітивні відчуття, такі як нудьга/зусилля, адаптивно регулюють когнітивні процеси
Reinhartz A. et al. [165]	Аналіз ефектів тренування швидкості обробки інформації за допомогою моделі дрейфу-дифузії (DDM)	Аналізує ефекти тренування на процеси прийняття рішень (швидкість дрейфу, розділення меж)
Dewey A. [114]	Теорія подвійного процесу, перевірена за допомогою метакогнітивних евристик	Переосмислення етапів подвійного процесу як до- та постметакогнітивного контролю
Nadurak V. [154]	Два типи метакогнітивного контролю в рамках моделі подвійного процесу	Розрізняє автоматичний та свідомий метакогнітивний контроль
Oh V. [156]	Схема SRI, що поєднує подвійний процес і метакогніцію в статистичному міркуванні	Пропонує модель статистичного висновку та міркування, орієнтовану на метакогніцію

Стандартні моделі, включаючи модель дрейфу-дифузії (DDM), пропонують початкову структуру, розглядаючи прийняття рішень як накопичення шумних сенсорних даних для досягнення критерію відповіді. Ці моделі допомагають оцінити латентні психічні змінні, такі як швидкість дрейфу та розділення меж, які відповідно показують ефективність та консерватизм прийняття рішень (A. Reinhartz et al. [165]). Хоча ці стандартні моделі є корисними, вони мають обмеження у поясненні впливу рефлексивних та регулюючих моментів, а саме метакогніції, яка відіграє важливу роль у динамічних та неоднозначних ситуаціях прийняття рішень.

Щоб подолати ці недоліки, W. Lu, X. Wan [148] запропонували модель нейронної мережі з замкнутим контуром, що поєднує модулі прийняття рішень, моторики та метакогніції. Ця конструкція передбачає подвійні контури метакогнітивного зворотного зв'язку для модуляції обмірковування на основі придушення помилок та терміновості в межах конкретних часових рамок. Вплітаючи метакогніцію в архітектуру прийняття рішень, модель характеризує, як індивіди адаптивно модулюють когнітивний контроль у реальному часі, що є важливою здатністю для прийняття управлінських рішень та рішень з високими ставками. Модель усуває невідповідності з попередніми обчислювальними моделями та робить перевірювані прогнози, що відповідають спостережуваним поведінковим та психофізіологічним висновкам.

Інше ключове розуміння метакогніції випливає з роботи K. Desender та його колег [113], які критикували стандартні теоретичні показники виявлення сигналів, такі як M-коефіцієнт, оскільки вони нечутливі до динамічних часових масштабів прийняття рішень. Вони описали, як обережність у відповіді – стратегічний компроміс між швидкістю та точністю відповіді – може вводити в оману при стандартній статичній оцінці метакогнітивних здібностей. Навпаки, динамічні моделі з показниками v -коефіцієнта забезпечують покращену, але чутливу до контексту здатність до моніторингу та оцінки. Ці результати мають значні наслідки для реальних контекстів прийняття рішень, де на стратегію реагування впливають терміновість, тиск та обмеження в часі – обставини, які часто зустрічаються у менеджерів та керівників.

Також було продемонстровано, що метакогнітивні відчуття зусиль, розчарування та втоми діють як адаптивні сигнали моніторингу під час виконання когнітивних завдань. L. Vermeulen et al. [178] застосували інтегративний підхід, використовуючи поведінкові показники, суб'єктивні звіти та модельний аналіз, щоб продемонструвати, що ці переживання відстежують динамічні практики оптимізації в когнітивній системі. Замість

того, щоб бути епіфеноменами, ці емоційні індикатори визначають зміни в стратегії завдань, розподілі розумових ресурсів та наполегливості. З практичної точки зору, ідентифікація цих індикаторів як діагностичних інструментів може сприяти адаптації в динамічних контекстах прийняття рішень.

Функція метакогніції ще більше збагачується в рамках теорій подвійного процесу когніції. Слідуючи А. Dewey [114], який представляє міркування типу 1 і типу 2 як синхронізовані з етапами до- і постметакогнітивного контролю, ця позиція підкріплюється розрізненням між автоматичним і обдуманим метакогнітивним моніторингом і контролем відповідно від V. Nadurak [154] – перший керується відчуттям правильності, а другий – явною та аналітичною оцінкою. Ці пояснювальні доповнення є корисними у прийнятті рішень високого рівня, де використання неявних евристик потребує перевірки критичним розглядом, особливо в умовах невизначеності або неоднозначності.

Це двопроцесуальне пояснення підтверджується експериментальними результатами V. Oh [156] щодо статистичного міркування, які показали, що статистичне міркування опосередковується метакогнітивним осмисленням взаємозв'язку між інтуїтивними реакціями та точністю виконання. Використовуючи нову шкалу статистичного мислення та інтуїції (SRI), Oh продемонстрував, як метакогнітивна калібрування, здатність оцінювати та калібрувати свою довіру до інстинктивних суджень, значно покращує ефективність мислення. Ці висновки є особливо актуальними в контексті менеджерів, де потоки рішень, що базуються на даних та інтуїції, як правило, співіснують та конкурують між собою.

У сукупності ці експерименти привели до важливого висновку: метакогніція є не вторинним процесом, а ключовим контролером якості рішень. Включення метакогнітивного моніторингу та контролю в динамічні та біологічно обґрунтовані моделі революціонує наше уявлення про адаптивну поведінку. Якщо ранні теорії були зосереджені на оптимізації

накопичення доказів, то більш сучасні теорії підкреслюють рекурсивні цикли, за допомогою яких когнітивні процеси оцінюють та переформатують себе відповідно до мінливих внутрішніх та зовнішніх обставин.

Ці дослідження також мають значні наслідки для навчання та розвитку. Теорії, що включають процеси зворотного зв'язку та метакогнітивні коригування, можуть слугувати орієнтиром для розробки симуляцій, програм когнітивної підготовки та лідерських інтервенцій. Наприклад, навчання, спрямоване на підвищення метакогнітивної обізнаності про сигнали невизначеності або втоми, може краще калібрувати впевненість і адаптацію стратегії. Це може розвинути більш стійкі та гнучкі способи мислення – атрибути, необхідні в організаційних контекстах VUCA.

Отже, поєднання комп'ютерного моделювання, нейровізуалізації та метакогнітивної теорії дало змогу отримати більш повне та динамічне уявлення про процес прийняття рішень. Ці висновки поглиблюють теоретичні знання та надають практичні шляхи для максимізації когнітивних та поведінкових показників у складних професійних середовищах.

Ключовим розширенням існуючих когнітивних теорій прийняття рішень є включення моральних, емоційних та соціально-політичних елементів, зокрема там, де метакогніція пом'якшує вплив когнітивних упереджень та емоційної інтенсивності. Q. Cao et al. [108] наводять переконливі докази взаємодії між моральними переконаннями – глибоко вкоріненими уявленнями, що базуються на особистій моралі, – та метакогнітивною чутливістю у соціально-політичному прийнятті рішень. Важливо, що нижча метакогнітивна чутливість – здатність приймати або відкидати правильні та помилкові судження – була пов'язана з більшою реакцією на моральне переконання, що означає, що слабкий метакогнітивний контроль може сприяти жорсткому, емоційно інтенсивному прийняттю рішень. Це узгоджується з більш широкими теоріями, згідно з якими сильна метакогніція дозволяє індивідам рефлексивно стояти осторонь емоційно

інтенсивного або ідеологічно жорсткого пізнання і, таким чином, сприяти гнучкості та толерантності [36; 58; 69; 73 та ін.].

На основі цього С. Cushing et al. [111] припускають, що метакогніція є механізмом регулювання точності переконань і шляхом до суб'єктивно переживаного афективного стану. Включаючи судження про впевненість і саморефлексію як вимірювані сурогати внутрішніх станів, вони стверджують, що метакогніція пропонує академічну основу для визначення того, як емоційні переживання, особливо у пацієнтів, відзначаються і регулюються свідомістю та підлягають перегляду. Потенціал клінічного застосування є широким: поліпшення метакогнітивної чутливості може посилити психологічну стійкість завдяки здатності відстежувати та переосмислювати болісні емоційні стани, запобігаючи неадаптивним реакціям. Паралельно А. Drigas і Е. Mitsea [116] пропонують інтегративну теорію, що пов'язує метакогніцію з нейролінгвістичним програмуванням (НЛП) та культивуванням свідомості. Їхня стратифікована модель, заснована на конвергенції метакогніції, множинної інтелігенції та станів свідомості, припускає, що такі терапії, як НЛП, зокрема в умовах залучення віртуальної реальності, можуть підвищити метакогнітивні здібності завдяки можливості переумовлення на підсвідомому рівні, а також здатності до моніторингу вищого порядку [7; 27; 53 та ін.]. Ці точки зору разом підтримують появу консенсусу: метакогніція не є зовнішньою вторинною психічною функцією, а є невід'ємним елементом саморегуляції, морального міркування та адаптивного прийняття рішень в обставинах, які є особливо складними, емоційно зарядженими або соціально напруженими.

Таблиця 1.3

Рівні, компоненти, параметри взаємодії інтегрованої моделі

Рівень	Компоненти	Параметри взаємодії
Нейронні	dIPFC, vmPFC, ACC, aINS, MD Таламус	Взаємний зворотний зв'язок підтримує адаптивний контроль та

		оцінку
Когнітивні	Механізми дрейфу-дифузії, впевненість, гнучкість	Накопичення доказів, модульоване метакогнітивними порогами
Поведінкові	Реакційний час, помилки, оцінки впевненості, моделі перемикавання	Поведінка відображає баланс оцінки, конфлікту та зміни стратегії
Метакогнітивні	Моніторинг, контроль, рефлексія (явна або неявна)	Регулює пороги, терміновість та когнітивні зусилля за допомогою низхідних фронтальних зворотних зв'язків

Розуміння процесу прийняття рішень на багатьох різних рівнях є основою сучасної когнітивної нейробіології. Рішення виникають не тільки в результаті раціональних міркувань або раптових спалахів інтуїції, але й завдяки складним взаємодіям між нейронними мережами, розумовими обчисленнями, спостережуваною поведінкою та метакогнітивними, рефлексивними процесами [41; 63; 135 та ін.]. Ми описуємо інтегративну систему, яка поєднує ці чотири взаємопов'язані рівні та описує, як ці рівні взаємодіють через динамічні процеси зворотного зв'язку.

З когнітивної точки зору, рішення можуть бути представлені як накопичення доказів в умовах невизначеності. Такі теорії, як модель дрейфу-дифузії (DDM), представляють рішення як продукт шумно інтегрованої інформації, накопиченої з часом для досягнення порогу. Впевненість часто реалізується як вторинне метакогнітивне судження і є продуктом того самого потоку доказів та внутрішньої оцінки точності рішення. Когнітивна гнучкість, або здатність коригувати процедури або перемикати фокус, коли цього вимагає середовище, також стає загально визнаною як важливий посередник між адаптивністю та розумовою працездатністю. Метакогнітивна

система активно модулює цю процедуру: у разі конфлікту або невизначеності пороги дії можуть бути підвищені (посилення обмірковування) або може бути викликана терміновість (прискорення зобов'язання), залежно від ситуації [14; 28; 66 та ін.].



Рис. 1.1. Інтегративна модель прийняття рішень та метакогніції

На поведінковому рівні ці механізми можуть проявлятися у вигляді декількох спостережуваних моделей: затримки у прийнятті рішень, частота помилок, оцінка впевненості та коригування поведінки після помилок або рішень, прийнятих з низьким рівнем впевненості. Наприклад, вища метакогнітивна чутливість проявляється у вигляді повільніших і точніших рішень, за якими слідує переоцінка після сприйнятої невдачі. Моделі переключення завдань, прийняття ризиків або наполегливості також є поведінковими маркерами ефективності або невдачі механізму когнітивно-метакогнітивного зворотного зв'язку [57; 164 та ін.].

На метакогнітивному рівні система контролює когнітивні процеси та модулює поведінку за допомогою неявних і явних механізмів. Метакогнітивний моніторинг оцінює впевненість людини у своєму судження, виявленні конфліктів та інтерпретації суб'єктивних станів, таких як зусилля або сумніви. Метакогнітивний контроль полягає у коригуванні когнітивної стратегії на основі моніторингу, наприклад, коригування меж прийняття рішень або утримання від дій в очікуванні додаткової інформації. Ці області, в свою чергу, взаємодіють з системою оцінки, підсилюючи або оновлюючи поточні обчислення на основі самооціночних даних. Важливо, що останні дослідження вказують на посилення зв'язку між vmPFC-lPFC завдяки твердим моральним переконанням, але його ослаблення у суб'єктів з вищою метакогнітивною чутливістю, що свідчить про ефективний захисний регулюючий вплив проти догматичних або емоційно обумовлених суджень.

Узагальнено, що об'єднуюча модель розглядає прийняття рішень і метакогніцію як інтегровані в замкнуту систему. Поточна зворотний зв'язок від систем оцінки, значущості та моніторингу конфліктів забезпечує вхідні дані для поточних когнітивних обчислень. Ці обчислення породжують поведінку, яка сама по собі регулюється метакогнітивними механізмами, що можуть викликати коригування зворотного зв'язку. Динамічна архітектура забезпечує мозку постійну гнучкість і чутливість до контексту для коригування стратегії та порогів впевненості відповідно до потреб навколишнього середовища [18; 157; 167 та ін.]. Метакогнітивна система є модулем управління верхнього рівня, який постійно перекалібрує внутрішні функції відповідно до поточної продуктивності, самооцінки та емоційного входу.

Розміщуючи прийняття рішень у такій інтерактивній і багатосаровій структурі, ми можемо пояснити широкий спектр явищ, від імпульсивності та надмірної впевненості до адаптивної гнучкості та відновлення після помилок.

Ця інтегративна модель має важливі наслідки не тільки для теорії, але й для організаційних застосувань. У медицині, де порушення метакогнітивних

функцій давно пов'язують із патологічним прийняттям рішень, ця модель може стати основою для втручань на рівні цільових мозкових ланцюгів. У контексті управління або середовищ з високим тиском взаємодія між прийняттям рішень і метакогніцією є важливою для формування режимів навчання, що розвивають здібності та саморегуляційну свідомість. А в освітньому середовищі вдосконалені метакогнітивні техніки повинні покращити здатність студентів оцінювати та регулювати свій підхід до вирішення проблем і міркування в умовах високих ставок.

Інтегруючи нейронні мережі, обчислювальні процеси, поведінкові маркери та самоконтроль, модель забезпечує інтегровану структуру для поточних досліджень у сфері прийняття рішень як еволюційної, адаптивної та суто людської процедури.

Побудова інтегрованої моделі, що включає нейронний, когнітивний, поведінковий та метакогнітивний рівні, пропонує багаторівневу перспективу, в якій людське прийняття рішень може бути краще зрозумілим у цілому. Модель не тільки узгоджує існуючу теорію та емпірично доступні роботи, але й заповнює ключові прогалини між біологічно обумовленими моделями прийняття рішень та обчислювальними моделями прийняття рішень, а також тим, як останні регулюються першими. Існують різні наслідки, теоретичні сумісності та обмеження, які потребують подальшого пояснення.

По-перше, Q. Cao et al. [108] показують, що інтенсивні моральні переконання залучають зв'язок IPFC-vmPFC, нейронний корелят якого посилюється у людей з гіршою метакогнітивною чутливістю. Це вказує на те, що функції самоконтролю вищого порядку можуть слугувати модуляторами емоційно забарвлених, ціннісно-орієнтованих суджень, що є динамічним елементом, необхідним для соціально-політичного та морального мислення.

По-друге, дані моделювання дрейфу-дифузії та атракторної мережі (наприклад, W. Lu, X. Wan [148]; N. Atiya et al. [92]) надають підтверджуючі докази нашої архітектурної гіпотези про те, що метакогнітивні функції, включаючи калібрування впевненості та виявлення помилок, впливають на

ключові параметри прийняття рішень, включаючи пороги реакції та терміновість. Ця взаємодія дозволяє когнітивній системі адаптивно модулювати компроміс між швидкістю та точністю реакції, якщо цього вимагають завдання, значущість емоції або сприйнятий ризик. Наприклад, K. Desender et al. [113] припускають, що стандартні показники метакогніції (наприклад, М-коефіцієнт) схильні до спотворення через приховані фактори, такі як обережність у відповіді, і що необхідні нові динамічні моделі (такі як v-коефіцієнт), які можна вбудувати в багаторівневі моделі.

Третім аспектом дискусії є нова роль афекту та суб'єктивного досвіду в модуляції метакогнітивної ефективності. С. Cushing et al. [111] припускають, що метакогніція є точкою доступу до суб'єктивного афективного досвіду, що опосередковує розрив між зовнішньо спостережуваною поведінкою та внутрішнім станом. Включення передньої частини острівця як метакогнітивно-афективного вузла в дану модель відповідає цій концепції, оскільки вона має добре задокументовану функцію в інтерцептивній свідомості та виявленні значущості.

Крім того, запропонована інтеграція поведінкового контролю через метакогнітивні цикли піддається реальному застосуванню в умовах навчання та виконання завдань. Як зазначають С. Joie-La Marle et al. [142], метакогнітивні навички м'яких умінь покращуються за допомогою програм і пов'язані з вимірюваними досягненнями в адаптивній діяльності та самоефективності, що підкріплює уявлення про те, що метакогнітивні навички можна вдосконалювати і що їх вдосконалення може спричинити значні зміни в поведінці [15; 136; 150 та ін.]. Подібні висновки містяться в дослідженнях, в яких використовуються нейролінгвістичне програмування та віртуальна реальність для розвитку метакогнітивної та емоційної гнучкості [116].

Проте, незважаючи на теоретичну основу та обчислювальну спрямованість, необхідно розуміти деякі застереження. По-перше, припущення про чітко розмежовані функціональні петлі може недооцінювати

розподілений аспект функцій кори головного мозку. Хоча існують добре задокументовані моделі зв'язків, обчислювальна обробка часто є динамічною, рекурсивною та нелінійною. Більше того, міжособистісні відмінності в когнітивному контролі та метакогнітивній точності можуть виникати не тільки як наслідок відмінностей на рівні схем, але й як наслідок генетичних, розвивальних або соціокультурних факторів, які ще не підтримуються запропонованою моделлю.

Іншим є операціоналізація метакогнітивного моніторингу. Хоча існують проксі-маркери, такі як оцінки впевненості, коригування часу реакції або уповільнення помилок, їх не можна вважати ідеальними показниками метакогнітивного розуміння або контролю. Крім того, складність полягає у вимірюванні метакогнітивної обробки в екологічно валідних контекстах, під тиском реального часу, в умовах високого емоційного збудження або в контексті прийняття рішень у групі.

З обчислювальної точки зору, гібридні моделі, такі як та, що була запропонована М. Van Holk, J. Mejias [177] надають привабливий шлях для майбутнього вдосконалення. Інтегруючи рекурентні мережі (RNN), що імітують локальне прийняття рішень, у великомасштабні моделі динаміки мозку, що включають реалістичні структурні зв'язки, майбутні версії нашої моделі можуть вийти за межі абстракції та надати гіпотези, що піддаються біологічному тестуванню.

Нарешті, загальний внесок моделі полягає в тому, що вона має значення для патологічного та нормативного прийняття рішень. Порушення метакогнітивної системи пов'язують із широким спектром клінічних синдромів. Таким чином, подальша конкретизація моделей інтеграції систем прийняття рішень, моторики та метакогнітивних систем може призвести до створення персоналізованих діагностичних та інтервенційних інструментів.

Підсумовуючи, представлене тут підкреслює корисність і важливість інтегрованого, біологічно орієнтованого підходу до досліджень у сфері прийняття рішень. Включаючи динамічні взаємодії між нейронним,

когнітивним, поведінковим та метакогнітивним рівнями, ми можемо краще зрозуміти, як люди адаптуються до складних умов, навчаються на основі неоднозначності та модулюють свою діяльність. Це створює основу для майбутніх мультидисциплінарних досліджень у сфері обчислювальної нейробиології, когнітивної психології, освіти, лідерства.

Отже, представлено інтегровану багаторівневу модель прийняття рішень людиною, що пов'язує нейронну, когнітивну, поведінкову та метакогнітивну сфери. Спираючись на досягнення в науці, обчислювальному моделюванні та теорії експериментальної психології, ми визначили прийняття рішень як інтерактивну систему мереж зворотного зв'язку між префронтальними кортикальними мережами, системами оцінки та схемами моніторингу-контролю, на відміну від раніше припущеного лінійного процесу. Взаємний зворотний зв'язок забезпечує адаптивне управління прийняттям рішень в умовах невизначеності, конфлікту та змін навколишнього середовища.

Інтеграція метакогнітивного моніторингу в усталені архітектури прийняття рішень також дає глибше розуміння того, як агент оцінює впевненість, контролює терміновість та коригує зобов'язання після прийняття рішення. Ця структура також дозволяє врахувати вплив моральних переконань, зворотного зв'язку щодо емоцій та мотиваційних станів на результати прийняття рішень та самооціночні судження.

Ця інтегративна структура відкриває перспективні напрямки для майбутніх досліджень у галузі когнітивної нейробиології, клінічної психології та взаємодії людини з комп'ютером, що особливо актуально для ситуацій прийняття рішень, пов'язаних з високими ризиками та цінностями. Вона також має практичне значення для створення метакогнітивних навчальних програм та адаптивних засобів прийняття рішень, що сприяють гнучкості, стійкості та точності людської діяльності.

Висновки до розділу

У розділі розкрито концептуальні основи та типологічні моделі прояву когнітивних стилів менеджерів в управлінській діяльності; проаналізовано механізми прийняття управлінських рішень в умовах VUCA-середовища та особливості когнітивної гнучкості в цьому процесі; наведено соціально-психологічні індикатори ефективності менеджерів в управлінській діяльності.

Систематизовано провідні теоретичні підходи до когнітивного стилю в організаційних і управлінських контекстах. Показано, що когнітивний стиль функціонує як проміжна регуляторна характеристика, що формує розподіл уваги, межі категоризації, перемикання між режимами обробки інформації та толерантність до неоднозначних стимулів (І. Бурлакова, Є. Гейко, Л. Деркач, О. Шевяков, I. Cheema, I. Clarke, K. Evans, G. Hodgkinson, S. Kosslyn, R. Riding та ін.). Наголошено, що на відміну від інтелекту, який кількісно оцінює когнітивні здібності, та особистості, яка відображає емоційні диспозиції, когнітивний стиль описує «як», а не «наскільки добре» або «чому» здійснюється мислення, що визначає його самостійну пояснювальну нішу в психології (І. Біла, М. Попова, Л. Тьор, Е. Cools, Н. Van den Broeck).

Проаналізовано основні типологічні моделі, від континуумів залежності/незалежності (D. Goodenough, Н. Witkin) та аналізу когнітивного стилю (R. Riding) до інтуїтивно-аналітичного виміру (С. Allinson, J. Hayes) та холістично-серіалістичної моделі (G. Pask), і показано їх застосовність для прогнозування управлінської поведінки в умовах VUCA. Зокрема, встановлено, що аналітичний стиль корелює з довгостроковим стратегічним плануванням і систематичним зниженням ризиків, тоді як інтуїтивний – з підприємницькою гнучкістю та швидкістю прийняття рішень в умовах інформаційної неповноти (Т. Бушуєва, Н. Коструба, Є. Потапчук, А. Чеботарьова, R. Hunt, F. Krzystofiak, J. Meindl, E. Sadler-Smith, A. Yousry). Окремо розглянуто внесок теорії подвійного процесу (Н. Заболотна,

Н. Пилявець, А. Склярчук, С. Ciarpei, D. Kahneman, M. Pellegrini, L. Zollo): показано, що вибір режиму обробки інформації менеджерами здебільшого визначається звичними стильовими диспозиціями, підсиленими організаційними очікуваннями та регуляторним тиском.

Встановлено, що когнітивна адаптивність є здатністю гнучко перемикатися між стилями, залежно від контекстуального навантаження, та виступає більш надійним предиктором управлінської ефективності, ніж наявність одного домінуючого стилю (А. Авер'янова, О. Шовкова, Ch. Acciarini, P. Voccaredelli, F. Brunetta). Показано також, що відповідність між стилем обробки інформації менеджерами та вимогами конкретної фази прийняття рішень підвищує послідовність і впевненість у рішеннях, тоді як невідповідність збільшує когнітивне навантаження та частоту помилок (А. Власенко, С. Дерев'яно, S. Desmidt, V. George, J. Hough, J. De Moyer, D. Ogilvie).

Обґрунтовано доцільність багатовимірного профілювання стилів на противагу бінарним класифікаціям. Продемонстровано, що дослідження, які використовують єдиний стильовий континуум, систематично недооцінюють внутрішньогрупову варіативність та втрачають діагностичну чутливість у прикладних контекстах (Н. Жигайло, Я. Славська, Н. Ткаченко, S. Armstrong, V. Badger, E. Cools, E. Sadler-Smith). Водночас, зафіксовано, що сам по собі когнітивний стиль не є стійким до упереджень. Так, аналітичні менеджери схильні до надмірної деталізації та зволікання, інтуїтивні – до упередження підтвердження та переоцінки власного досвіду, що підкреслює необхідність включення до пояснювальної моделі механізмів оцінки та регулювання (С. Копилова, А. Палій, Ch. Acciarini, I. Kapler, D. Mandel та ін.).

Розкрито нейрокогнітивні основи когнітивної гнучкості та окреслено механізми, через які нейропсихологічні схильності трансформуються у стійкі управлінські поведінкові патерни. Показано, що когнітивна гнучкість не зводиться до швидкості перемикавання між задачами, а охоплює здатність до одночасного утримання конкуруючих репрезентацій, переоцінки

релевантності сигналів і адаптивного розподілу ресурсів уваги в умовах невизначеності (Я. Гошовський, М. Онуфрієнко, N. Friedman, A. Miyake та ін.).

Встановлено, що в умовах стійкої організаційної невизначеності ефективна управлінська регуляція вимагає одночасної підтримки двох функціональних контурів. Процедурно-структурний контур охоплює визначення цілей, планування, забезпечення умов і контроль виконання; соціально-реляційний зворотний зв'язок, делегування, побудову довіри та формування групового клімату (M. Credé, P. Harms, W. Jeung, M. Leon, M. Tynan).

Обґрунтовано, що стабільні тенденції до активації певного контуру визначаються функціональним балансом між ключовими префронтальними зонами. Дисбаланс між цими зонами, незалежно від його напрямку, формує стійкі функціональні схильності, що виявляються у специфічних конфігураціях когнітивних стилів і управлінської поведінки.

Окремо розглянуто феномени, що виникають при тривалому перевантаженні регуляторних систем. Когнітивне перевантаження призводить до звуження діапазону еквівалентності та регресії до домінуючого стилю обробки (І. Немінський, Н. Новальська, О. Литвиненко, F. Paas, A. Renkl, J. Sweller). Втома від прийняття рішень супроводжується зниженням якості аналітичного контролю та зростанням частки імпульсивних реакцій, що особливо критично для менеджерів із переважанням процедурно-структурного контуру (М. Діденко, В. Матвєєв, О. Лосієвська, R. Baumeister, M. Hagger, J. Tierney). Схильність до заперечення, як регуляторна стратегія, розглядається як функціональна відповідь на неможливість своєчасно переробити емоційно навантажену управлінську інформаційну відповідь, яка короткостроково зберігає оперативну ефективність, але у тривалій перспективі підвищує ризик хронічного професійного вигорання менеджерів та зниження рефлексивної

залученості (О. Баєва, І. Ващенко, І. Родченкова, М. Шкільняк, А. Arnsten, В. McEwen, J. Morrison).

Узагальнено теоретичне підґрунтя для операціоналізації соціально-психологічних детермінант прояву когнітивних стилів через інструментарій TLM-NPT-G та окреслено гіпотетичні шляхи, що зв'язують функціональні профілі з конфігураціями управлінського пізнання, верифікація яких становила зміст емпіричної частини дослідження.

Систематизовано ключові соціально-психологічні моделі управлінських рішень і обґрунтовано включення соціально-психологічного предикторного блоку до інтегративної моделі дослідження. Показано, що управлінська ефективність менеджерів в професійній діяльності не може бути адекватно пояснена через поведінкові або психометричні показники без звернення до функціональних нейрокогнітивних механізмів, що забезпечують стабільність індивідуальних відмінностей у прийнятті рішень (R. Knight, D. Stuss). Проаналізовано модель подвійного процесу (J. Evans, K. Stanovich) у рефлексивному самомоніторингу менеджерів під час вирішення моральних дилем.

Узагальнено функціональні характеристики детермінант щодо контролю уваги та підтримки цілей (DL-домен; M. Kane, R. Engle); моніторингу конфліктів і реєстрації помилок (ACC-домен; M. Botvinick, J. Cohen, S. Carter); інтеграції афективних сигналів в оцінку альтернатив (VM-домен; A. Bechara, A. Damasio); калібрування міжособистісних оцінок і чутливості до зворотного зв'язку (OF-домен; E. Rolls).

Відтак, сформовано теоретико-методологічне підґрунтя для подальшої операціоналізації когнітивних стилів у межах інтегративної багаторівневої моделі та окреслено логіку включення соціально-психологічного предикторного блоку як системоутворюючого рівня дослідження.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях авторки: [6; 9; 102; 104].

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЯВУ КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Методи та процедура констатувального етапу дослідження

Дослідження реалізовано у три етапи. На першому етапі (теоретико-аналітичному) здійснено систематизацію наукових джерел, визначено концептуальні засади та побудовано теоретичну модель дослідження. На другому етапі (емпіричному) проведено психодіагностичне дослідження, сформовано базу даних і здійснено первинну статистичну обробку. На третьому етапі (інтерпретаційному) виконано багатовимірне моделювання, проведено інтерпретацію та узагальнення результатів дослідження і здійснено формулювання висновків.

Вибірку склали 352 респондента, які виконують управлінські функції з повноваженнями на прийняття рішень – менеджери з різним досвідом професійної діяльності у державних і комерційних організаціях всіх регіонів України.

Право на участь визначалося поточним виконанням управлінських обов'язків з повноваженнями щодо прийняття рішень, а участь була добровільною і базувалася на інформованій згоді. Соціодемографічні та професійні характеристики, що мають значення для інтерпретації (наприклад, управлінський рівень, сектор та стаж роботи), були зафіксовані і згодом враховані в описовій звітності та аналізі чутливості.

Емпірична складова була організована як мультиметодна оцінка, в ході якої були зібрані психометричні показники когнітивних стилів, пояснювальних моделей, ірраціональних переконань та стратегій подолання труднощів, а також (і) персонологічний профіль самооцінки та (ii) психофізіологічні показники, зафіксовані під час стандартизованого рефлексивного завдання, що передбачало вирішення управлінської моральної дилеми.

Когнітивні стилі були операціоналізовані за допомогою рамки когнітивних стилів індивідуальності (KSICh-V), яка охоплює залежність-незалежність від поля, жорсткість-гнучкість когнітивного контролю, діапазон еквівалентності, імпульсивність-рефлексивність, конкретну-абстрактну концептуалізацію, толерантність-нетерпимість до нереалістичного досвіду, вирівнювання-загострення та фокусування-сканування. Атрибутивний стиль оцінювався за допомогою опитувальника атрибутивного стилю (ASQ), що відображає стабільність, глобальність та персоналізацію несприятливих і сприятливих подій. Ірраціональні установки оцінювалися в рамках традиції А. Елліса за допомогою комплексних індексів катастрофізації, самовимогливості, вимогливості до інших та оціночних переконань. Стратегії подолання оцінювалися в рамках когнітивно-поведінкової таксономії, з аналітичним акцентом на неконструктивному блоці подолання (фокус на емоціях, втеча/уникнення та заперечення) та сукупному неконструктивному індексі. Професійна діяльність менеджерів характеризувалася за допомогою опитування про практики управління, що охоплювали планування, забезпечення умов для роботи, зворотний зв'язок, контроль та груповий клімат. Нейропсихологічні детермінанти були операціоналізовані за допомогою нейро-персонологічного тесту Ткача-Луцьова-Мосічука – загального (TLM-NPT-G, 2023), інструменту самооцінки з 240 пунктами, організованого у вісім доменів (DL+/OF+/VM+/ACC+ та DL-/OF-/VM-/ACC-) з чотирма інтегральними індексами, обчисленими як різниця балів для кожної цільової області. У випадках, коли

використовувався моніторинг нейроінтерфейсу, допоміжні психофізіологічні кореляти витягувалися з активності ЕЕГ-діапазону та з визначених виробником композитних індексів (наприклад, стрес та залученість) для використання як описові та дослідницькі кореляти залученості до завдання та афективного збудження [2; 16; 37; 73; 105; 119; 132; 144; 153 та ін.].

Таблиця 2.1

Батарея вимірювань та цільові конструкти

Інструмент	Основні конструкти	Основні результати (індекси/шкали)	Роль у моделі
Когнітивні стилі індивідуальності (KSICh-V)	Когнітивні стилі	Залежність/незалежність від поля; жорсткість/гнучкість; діапазон еквівалентності; імпульсивність/рефлексивність; конкретна/абстрактна концептуалізація; толерантність/нетерпимість; вирівнювання/загострення; фокусування/сканування	Основні результати (профіль когнітивного стилю)
Атрибуційний стиль опитувальника (ASQ)	Стиль пояснення	Стабільність, глобальність, персоналізація несприятливих та сприятливих подій	Змінні механізму (помірність/посередництво; коваріати)
Ірраціональні установки (традиція А. Елліса)	Ірраціональні переконання	Катастрофізація; вимогливість до себе; вимогливість до інших; оціночні переконання	Змінні механізму (помірність/посередництво; коваріати)
Когнітивно-поведінкові стратегії подолання	Репертуар подолання	Фокус на емоціях; втеча/уникнення; заперечення; сукупний неконструктивний індекс	Механізми регулювання в умовах стресу/невизначеності
Огляд управлінських практик	Цикл управлінської поведінки	Планування; умови; зворотний зв'язок; контроль; шкали відносин та групового клімату	Критерії/результати професійної діяльності
TLM-NPT-G	Нейроперсон	Вісім доменів	Ключові предиктори

(2023)	о-логічний функціональний профіль	(DL+/OF+/VM+/ACC+; DL-/OF-/VM-/ACC-) та чотири інтегральні індекси	(нейропсихологічні детермінанти)
Нейро-інтерфейсний психофізіологічний моніторинг	Кореляції між залученням до завдання та афективним збудженням	Активність діапазонів ЕЕГ та визначені виробником комплексні індекси (наприклад, стрес, залученість, концентрація)	Допоміжні дослідницькі кореляти; не використовуються для висновків про правдивість

Для TLM-NPT-G чотири інтегральні індекси були розраховані для дорсолатеральної префронтальної (DL), орбітофронтальної (OF), вентромедіальної префронтальної (VM) та передньої цингулярної (ACC) областей за формулою (область+) – (область–). При інтерпретації полюси «+» і «–» розглядалися як відносні відхилення від середнього функціонального стану, без апіорного психопатологічного значення, а висновки обмежувалися рівнем функціональних схильностей, що мають відношення до професійного регулювання.

Збір даних відбувався за стандартизованою послідовністю. Спочатку учасники отримали письмову інформацію про мету дослідження, процедури та конфіденційність, після чого було отримано інформовану згоду. Потім учасники заповнили психометричну батарею (KSICh-V, ASQ, ірраціональні установки, стратегії подолання та опитування щодо практик управління), а потім заповнили TLM-NPT-G. По-третє, у випадках, коли використовувався психофізіологічний моніторинг, нейроінтерфейс калібрувався індивідуально з використанням коротких періодів спокою (приблизно 15 секунд) з відкритими та закритими очима, а під час рефлексивного завдання проводився безперервний запис; згодом активність ЕЕГ-діапазону та визначені постачальником композитні індекси (наприклад, стрес, залученість, концентрація та участь) були експортовані для дослідницького аналізу. Рефлексійне завдання було побудовано навколо пригадування та

аналізу управлінської моральної дилеми, за яким слідувало раціональне обґрунтування та формування альтернативних варіантів рішень; завдання було реалізовано у вигляді напівструктурованого інтерв'ю з уніфікованим набором підказок для забезпечення порівнянності між учасниками. Нарешті, короткий опитувальник після сесії фіксував самооцінку учасників щодо сприйнятих змін у рефлексивній здатності та застосовності набутих знань у професійному та особистому контексті.

Дослідження проводилося відповідно до професійного етичного кодексу психологічних досліджень в Україні та загальних принципів етики досліджень, включаючи добровільність, право на відмову без наслідків, мінімізацію потенційного стресу та конфіденційність зібраних даних. Жодні процедури не були сформульовані або використані як метод визначення правдивості відповідей учасників; будь-які психофізіологічні показники розглядалися як допоміжні кореляти залученості до завдання та афективного збудження, з явно визнаними обмеженнями інтерпретації. Усі записи оброблялися в анонімній формі та зберігалися з обмеженим доступом.

Аналіз розпочався з описової статистики для всіх показників, перевірки на наявність винятків, пропусків та властивостей розподілу, після чого було проведено перевірку надійності багатопозиційних шкал, де були доступні дані на рівні позицій. Порівняння груп за статтю та іншими характеристиками вибірки розглядалися як емпіричні порівняння в межах даної вибірки і супроводжувалися розмірами ефекту та відповідною корекцією для багаторазового тестування. Зв'язки між нейропсихологічними детермінантами (інтегральні показники TLM-NPT-G) та індикаторами когнітивного стилю були досліджені за допомогою багатовимірного моделювання, причому атрибутивний стиль, ірраціональні установки та показники копіngu оцінювалися як теоретично проксимальні модератори та/або медіатори. У випадках, коли управлінські практики служили результатами, моделі оцінювали, чи пояснюють профілі когнітивного стилю

та нейропсихологічні схильності додаткову варіацію, що виходить за межі соціодемографічних та професійних коваріатів.

Таблиця 2.2

Основні змінні та аналітичні ролі

Блок конструктів	Змінні (рівень індексу)	Запланована аналітична роль
Когнітивні стилі	Індекси KSICH-V	Первинні результати (профіль та багатовимірні цілі)
Нейропсихологічні детермінанти	TLM-NPT-G: DL, OF, VM, інтегральні індекси ACC	Ключові предиктори (основні ефекти та взаємодії)
Стиль пояснення	Індекси ASQ (негативні проти сприятливих подій)	Змінні механізму; коваріати; модерація/медіація
Ірраціональні установки	Катастрофізація; вимогливість до себе/інших; оціночні переконання	Змінні механізму; коваріати; модерація/медіація
Стратегії подолання	Фокус на емоціях; втеча/уникнення; заперечення; сукупний неконструктивний індекс	Модератор у стресових/невизначених ситуаціях; коваріатна змінна

2.2. Психометрична батарея: статистичний аналіз та інтерпретація результатів, механізмів та критеріїв

У межах логіки дослідження блок KSICH-V розглядається як основна операціоналізація багатовимірного профілю когнітивного стилю в управлінській діяльності, оскільки він охоплює кілька класичних біполярних континуумів, які неодноразово пов'язували з обробкою інформації,

формуванням рішень та регулюванням в умовах невизначеності в організаційних умовах [89; 90; 109; 168; 169 та ін.].

Набір даних, експортований для KSIC_h-V, містить описові показники на рівні групи (середнє, SD, медіана, мінімум-максимум) для двох гендерних груп (група 1 – жінки; група 2 – чоловіки), що відповідає кодуванню, використаному в статистичних експортованих даних для дослідження. Оскільки показники KSIC_h-V записуються за короткою порядковою шкалою (спостережувані значення варіюються від 1 до 3 за всіма вимірами), центральна тенденція та дисперсія інтерпретувалися консервативно, з особливою увагою до (а) відстані від середньої точки та (б) конвергенції/дивергенції середніх значень та медіани між гендерними групами. Відповідно до загальної методологічної позиції досліджень когнітивного стилю в менеджменті, порівняння за гендерною ознакою інтерпретується не як категоріальне розділення, а як оцінка змін профілю та їхнього ймовірного функціонального значення в професійному пізнанні [89].

Таблиця 2.3

Гендерні відмінності у вимірах KSIC_h-V у менеджерів (описовий профіль)

Вимір KSIC_h-V (біполярний континуум)	Жінки-менеджери: Середнє (SD)	Медіана (Мін–Макс)	Чоловіки-менеджери: Середнє (SD)	Медіана (мін.–макс.)	Інтерпретація гендерної моделі (на рівні профілю)
Залежність/незалежність від середовища	2,04 (0,34)	2 (1–3)	1,95 (0,35)	2 (1–3)	Обидві групи зосереджені навколо середньої точки, тоді як жінки демонструють невеликий зсув у бік полюса «незалежності», що свідчить про дещо більшу

					залежність від внутрішньо структурованих підказок при вилученні значення зі складних середовищ.
Жорсткість / гнучкість	1,73 (0,45)	2 (1–3)	1,67 (0,47)	2 (1–3)	Обидві групи знаходяться нижче середнього значення, що вказує на тенденцію до «жорсткості» на рівні профілю; різниця невелика, а медіани збігаються, що вказує на загалом схожі регуляторні переваги в структуруванні завдань.
Діапазон еквівалентності (вузький / широкий)	1,77	2 (1–3)	1,68 (0,51)	2 (1–3)	Видно невелике зміщення: жінки трохи ближче до середини, тоді як чоловіки нижче, що може вказувати на дещо вужчі межі категоризації в чоловічій групі, тоді як загальний профіль залишається помірним.
Імпульсивність / рефлексивність	1,76 (0,62)	2 (1–3)	1,78 (0,57)	2 (1–3)	Групи є фактично рівноцінними

					за центральною тенденцією, що свідчить про порівнянні компроміси між швидкістю та точністю в управлінській когнітивній діяльності на агрегованому рівні.
Конкретна / абстрактна концептуалізація	1,72 (0,49)	2 (1–3)	1,76 (0,50)	2 (1–3)	Обидві групи трохи нижче середнього значення, що можна розцінювати як помірну перевагу більш конкретних форматів представлення в професійному мисленні; гендерні відмінності мінімальні.
Толерантність / нетолерантність (до нереального/атипового досвіду)	1,75 (0,64)	2 (1–3)	1,81 (0,67)	2 (1–3)	Обидві групи залишаються близькими до середнього значення; чоловіки демонструють невелике зростання, що відповідає дещо вищій толерантності на рівні профілю, хоча перекриття є значним.
Вирівнювання / загострення	2,03 (0,52)	2 (1–3)	1,97 (0,51)	2 (1–3)	Профіль для обох груп

					зосереджений на середній точці; у жінок він дещо вищий, що може свідчити про трохи більшу диференціацію деталей, але різниця невелика і не змінює загальну інтерпретацію профілю.
Фокусування / сканування	1,85 (0,59)	2 (1–3)	1,72 (0,58)	2 (1–3)	Обидві групи знову знаходяться близько до середнього значення, при цьому жінки демонструють незначне зміщення порівняно з чоловіками, що відповідає дещо ширшому охопленню уваги в умовах управлінського навантаження; проте медіани збігаються, що вказує на значне перекриття.

У всіх вимірах KSICh-V порівняння за статтю вказує на високу схожість профілів, а не на різко диференційовані когнітивні стилі. Найбільш помітні відхилення є незначними і зосереджуються в області залежності/незалежності від поля та фокусування/сканування, де жінки

демонструють дещо вищу центральну тенденцію, ніж чоловіки, тоді як більшість інших вимірів збігаються навколо середнього значення з ідентичними медіанами.

З точки зору організаційної теорії когнітивних стилів, така закономірність узгоджується з думкою, що в управлінських колективах когнітивний стиль часто функціонує як контекстно-чутливий регулятор обробки інформації, а не як фіксований «тип», і тому контрасти між групами можуть проявлятися у вигляді невеликих змін у конфігурації переваг обробки, а не у вигляді великих розбіжностей [89; 90; 109; 168; 169].

У межах дослідження індекси ASQ аналізуються як механічні змінні (потенційні медіатори/модератори та коваріати), які визначають, як менеджери пояснюють несприятливі та сприятливі результати, тим самим формуючи оцінку контрольованості, наполегливості та формування рішень у складних організаційних ситуаціях [89; 90; 158 та ін.]. За цією логікою, стабільність і глобальність несприятливих подій інтерпретуються як когнітивні умови, що можуть збільшити очікування повторення та узагальнення, тоді як відповідні індекси для сприятливих подій можуть відображати консолідацію позитивних очікувань та саморегуляцію, пов'язану з результатами діяльності. У цьому підрозділі наведено описові профілі жінок-менеджерів та чоловіків-менеджерів і надано принципову інтерпретацію, яка ґрунтується на атрибутивній теорії, а не на категоричних припущеннях щодо гендеру [161].

В експортованому підсумку ASQ групи явно кодуються як 1 – жінки та 2 – чоловіки, а результати наводяться як середнє, SD, медіана та мінімум-максимум для вимірів ASQ. З огляду на властивості шкали відповідей у наборі даних (спостережувані значення в обмеженому порядковому діапазоні, що охоплює приблизно 3–8), інтерпретація надає пріоритет (а) збігу середнього значення та медіани як основного показника стабільності розподілу, та (б) розміру та напрямку міжгрупових зрушень як сигналу на

рівні профілю, що вимагає подальшої верифікації (наприклад, U-Манна-Уїтні та розміри ефекту) у повному статистичному розділі.

Таблиця 2.4

**Гендерні відмінності в атрибутивному стилі (ASQ) у менеджерів
(описовий профіль)**

Вимір ASQ	Жінки-менеджери: Середнє значення (SD)	Медіана (мінімум – максимум)	Чоловіки-менеджери: Середнє (SD)	Медіана (Мін–Макс)	Інтерпретація на рівні профілю (напрямок зміни)
Стабільність – небажані події (TAS_Post_Pohan)	6,256 (1,299)	6 (4–8)	4,375 (0,879)	4 (4–7)	Жінки демонструють значно вищу стабільність у ставленні до несприятливих подій порівняно з чоловіками.
Стабільність – сприятливі події (TAS_Post_Harn)	4,477 (1,269)	4 (3–8)	6,761 (0,585)	7 (5–8)	Чоловіки демонструють значно вищу стабільність у сприйнятті сприятливих подій порівняно з жінками.
Глобальність – несприятливі події (TAS_Shyr_Pohan)	6,290 (1,048)	6 (4–8)	4,761 (0,950)	5 (3–6)	Жінки вважають несприятливі наслідки більш глобальними/загальними, ніж чоловіки.
Глобальність – сприятливі події (TAS_Shyr_Harn)	4,864 (0,728)	5 (3–6)	5,557 (1,259)	5 (4–8)	Чоловіки демонструють помірний зсув у бік більш глобальних пояснень сприятливих результатів ().
Персоналізація – несприятливі події (TAS_Personal_Pohan)	7,034 (0,523)	7	4,983 (1,487)	4 (4–8)	Жінки демонструють дуже високий рівень персоналізації щодо несприятливих подій порівняно з чоловіками.
Персоналізація – сприятливі події (TAS_Personal_Ha)	4,455 (1,465)	4 (2–7)	4,932 (1,696)	5 (3–8)	Різниця між групами порівняно невелика; обидві групи

m)					залишаються в середньому діапазоні.
----	--	--	--	--	-------------------------------------

Примітка. Індеси подаються окремо для несприятливих («поганих») і сприятливих («хороших») подій за всіма вимірами ASQ: стабільність (), глобальність (globality) та персоналізація (personalisation); значення подаються як середнє (SD), медіана та спостережуване мінімальне–максимальне значення для кожної гендерної групи, як зазначено в статистичному експорті.

Описова модель є внутрішньо узгодженою та асиметричною: жінки-менеджери в цій вибірці мають значно вищі показники, ніж чоловіки, за стабільністю, глобальністю та персоналізацією несприятливих подій, тоді як чоловіки мають значно вищі показники, ніж жінки, за стабільністю (і, в меншій мірі, глобальністю) сприятливих подій. Інтерпретуючи цю конфігурацію через атрибутивну модель навченої безпорадності та пояснювального стилю, можна зробити висновок, що жінки, в середньому, схильні пояснювати несприятливі результати більш стабільним, узагальненим та самореферентним чином, що в умовах хронічного організаційного стресу може збільшити сприйняття неминучості та зменшити гнучкість переоцінки [85; 158]. На відміну від цього, чоловіча група демонструє атрибутивну конфігурацію, яка більше відповідає консолідації сприятливих результатів як стабільних (і частково глобальних), що, теоретично, може підтримувати наполегливість і самоефективність, коли управлінські завдання забезпечують позитивні зворотні зв'язки [158].

Водночас, індекс «персоналізації сприятливих подій» не демонструє такого ж рівня розбіжності, як інші виміри, що є методологічно важливим. Це означає, що основна гендерна диференціація в цьому наборі даних стосується того, як несприятливі події когнітивно «присвоюються» та узагальнюються, а сприятливі події когнітивно «стабілізуються», а не

однорідної моделі атрибуції, що служить власним інтересам, у всіх позитивних сферах.

Для пояснювальної моделі дисертації ці результати виправдовують розгляд індексів ASQ як механізмів змінних у двох аналітично різних шляхах. Перший шлях пов'язує атрибуції несприятливих подій (стабільність/глобальність/персоналізація) з оборонним спрощенням, підвищеною оцінкою загрози та зниженою толерантністю до невизначеності, що може пом'якшити прояв когнітивних стилів під час прийняття управлінських рішень з високими ставками. Другий шлях пов'язує стабільність/глобальність сприятливих подій з проактивним плануванням та стійкою залученістю, що може посилити перетворення когнітивно структурованих стилів у послідовні управлінські практики. Концептуально обидва шляхи сумісні з більш широкою літературою з організаційної когніції, де стабільні пояснювальні моделі розглядаються як обмеження вищого порядку щодо навчання на основі зворотного зв'язку та вибору стратегій регулювання в контексті лідерства.

Методологічно ці виражені описові зміни також створюють чітку вимогу до інференційної стадії дисертації: гендерні контрасти повинні бути перевірені за допомогою методів, чутливих до розподілу (з урахуванням обмеженого порядкового шкалювання), і представлені з розмірами ефекту, при цьому контролюючи відповідні коваріати, коли модель переходить до тестування медіації/модерації (наприклад, індекси подолання труднощів та ірраціональні ставлення). Отже, цей підрозділ надає необхідну описову та теоретичну основу для подальших багатовимірних моделей, не виходячи за межі рівня доказовості доступних зведених статистичних даних.

У цьому підрозділі наведено порівняння за гендерною ознакою для психометричних інструментів, що використовуються для операціоналізації (а) первинних результатів (профіль когнітивного стилю) та (б) змінних механізму (пояснювальний стиль та ірраціональні переконання), які згодом розглядаються як потенційні медіатори/модератори та/або коваріати при

моделюванні відмінностей когнітивного стилю в управлінських рішеннях. Ця аналітична логіка узгоджується з теоретичною позицією дисертації, згідно з якою когнітивні стилі формують «як» відбувається обробка інформації та управлінське судження, тоді як конструкти, пов'язані з упередженнями, та тенденції до оцінки можуть обумовлювати сприйняття ризику та вибір поведінки в умовах невизначеності [89; 90; 149; 160; 172 та ін.].

У експортованих підсумках SPSS вихідні дані ASQ чітко визначають групу 1 – жінки та групу 2 – чоловіки; наведена нижче інтерпретація гендеру відповідає цій схемі кодування для підсумків парних груп. У дизайні дослідження структура набору даних передбачає збалансоване представлення гендерів на рівні агрегованого порівняння (загальна кількість $n = 352$, організована в 16 груп по 22 учасника в кожній), що дозволяє стабільно оцінювати середні значення груп та індекси дисперсії для інтерпретаційних порівнянь.

KSICh-V індексує кілька класичних континуумів когнітивних стилів, що мають відношення до постановки управлінських проблем та відбору інформації, включаючи залежність/незалежність від поля, жорсткість/гнучкість, діапазон еквівалентності, толерантність до нереалістичного досвіду, вирівнювання/загострення та фокусування/сканування. Оскільки шкала відповідей обмежена (1–3), розподіл зазвичай є дискретним за розподілом Неймана-Мейерса і може порушувати припущення про нормальність; тому звіт на рівні дисертації найкраще структурувати навколо (i) описової статистики (середнє, SD, медіана, діапазон) та (ii) непараметричного порівняння груп (U-Манна-Уїтні) в остаточній аналітичній таблиці після експорту результатів U/Z з вихідного набору даних.

Таблиця 2.4

**Порівняння гендерних показників когнітивного стилю KSICh-V
(жінки/чоловіків)**

Вимір KSICh-V	Жінки:	Чоловіки:	Напрямок	Розмір
----------------------	---------------	------------------	-----------------	---------------

	M (SD)	M (SD)	різниці (описовий)	ефекту (Hedges g)
Залежність/незалежність від поля	1,699 (0,697)	1,784 (0,604)	Чоловіки вище	-0,130
Жорсткість/гнучкість (когнітивний контроль)	2,545 (0,564)	2,426 (0,581)	Жінки вище	0,207
Діапазон еквівалентності (вузький–широкий)	2,676 (0,537)	2,511 (0,623)	Жінки вище	0,283
Толерантність/нетерпимість до нереалістичного досвіду	1,511 (0,725)	1,739 (0,814)	Чоловіки вище	-0,295
Вирівнювання/загострення	1,994 (0,540)	2,057 (0,563)	Чоловіки вище	-0,114
Фокусування/сканування	2,006 (0,550)	1,852 (0,577)	Жінки вище	0,273

Примітка. Описові статистичні дані взяті з експорту SPSS для KSICh-V. Величини ефекту (Hedges g) були обчислені на основі середніх значень груп та стандартних відхилень за умови збалансованості груп ($n \approx 176$ для кожної статі) і повинні інтерпретуватися як приблизні індекси величини до отримання остаточної результату U/Z-висновків.

Гендерний профіль у KSICh-V не є однаковим для всіх вимірів; навпаки, він вказує на вибіркочну розбіжність у конкретних континуумах обробки інформації. Жінки демонструють вищі середні показники за індексами, пов'язаними з когнітивним контролем та побудовою категорій (жорсткість/гнучкість; діапазон еквівалентності; фокусування/сканування), тоді як чоловіки демонструють вищі значення за індексами, пов'язаними з толерантністю/нетерпимістю до нереалістичного досвіду та (в меншій мірі) польовою залежністю/незалежністю та вирівнюванням/загостренням. Ця закономірність узгоджується з теоретичним твердженням дисертації, що когнітивні стилі діють як стабільні, але чутливі до контексту регулятори

управлінського пізнання, а не як єдиний латентний вимір «переваги» [89; 90; 109; 168; 169].

З методологічної точки зору, слід врахувати два критичні застереження щодо дисертації. По-перше, оскільки змінні KSICh-V є дискретними та обмеженими, інтерпретація на основі медіани та непараметричний висновок є кращими, ніж виключне покладання на середні різниці. По-друге, інтерпретація повинна бути прив'язана до ключа оцінювання (який полюс кодується як вищий), оскільки суттєве значення «вищий» залежить від цього напрямку; відповідно, у табл. 2.4 наведено описову спрямованість та величину, тоді як описова інтерпретація повинна бути остаточно сформована після повторної перевірки напрямку оцінювання в ключі інструменту.

Індекси ASQ операціоналізують пояснювальний стиль через параметри стабільності, глобальності та персоналізації для несприятливих та сприятливих подій. У моделі дисертації ці змінні не розглядаються як первинні результати; натомість вони функціонують як механічні індикатори, які можуть впливати на те, як менеджери інтерпретують неоднозначний зворотний зв'язок, кодують сприйняту контрольованість та стабілізують сприйняття ризику в умовах невизначеності, що відповідає ширшій концепції упередженості та ризику, викладеній у теоретичних розділах [149; 160; 172]

Таблиця 2.5

**Порівняння гендерних показників індексів пояснювального стилю
ASQ (жінки/чоловіками)**

Вимір ASQ	Жінки M (SD)	Чоловіки M (SD)	Описова інтерпретація (гендерний контраст)	Розмір ефекту (Hedges g)
Стабільність (небажані події)	6,256 (1,299)	4,375 (0,879)	Жінки вище	1,692
Стабільність	4,477	6,761	Чоловіки вище	-2,306

(сприятливі події)	(1,269)	(0,585)		
Глобальність (несприятливі події)	6,290 (1,048)	4,761 (0,950)	Жінки вище	1,525
Глобальність (сприятливі події)	4,864 (0,728)	5,557 (1,259)	Чоловіки вище	-0,672
Персоналізація (несприятливі події)	7,034 (0,523)	4,983 (1,487)	Жінки вище	1,836
Персоналізація (сприятливі події)	4,455 (1,465)	4,932 (1,696)	Чоловіки трохи вищі	-0,300

Примітка: кодування груп в експорті ASQ є явним: Група 1 = жінки; Група 2 = чоловіки. Величини ефекту (Hedges g) були обчислені на основі експортованих описових статистичних даних і повинні бути триангульовані з остаточними висновками, отриманими на основі вихідних даних.

Описово, жінки демонструють вищу стабільність / глобальність / персоналізацію щодо несприятливих подій, тоді як чоловіки демонструють вищу стабільність/глобальність щодо сприятливих подій, причому гендерний контраст у персоналізації сприятливих подій є порівняно невеликим. У термінах дисертації ця конфігурація найбільш економно трактується як архітектура оцінки, що залежить від статі, яка може впливати на те, як менеджери приписують причинно-наслідковий зв'язок результатам, особливо в умовах невизначеності зворотного зв'язку та часового тиску, тим самим взаємодіючи з когнітивними стильовими уподобаннями при прийнятті рішень в умовах ризику. Ця інтерпретація теоретично узгоджується з акцентом дисертації на тому, що когнітивні стилі не захищають осіб, які приймають рішення, від схильності до фреймінгу або посилення упередженості, особливо коли процеси оцінки стабілізують сприйняте значення результатів [149; 160].

Інвентаризація ірраціональних установок операціоналізує дисфункціональні структури переконань, які концептуально близькі до вимогливості та катастрофічних моделей оцінки, які можуть функціонувати як когнітивно-афективні «обмеження» гнучкості, коли менеджери стикаються з неоднозначними середовищами з високими ставками. У моделі дисертації ці показники аналітично позиціонуються як механічні змінні: вони можуть правдоподібно (а) опосередковувати зв'язок між нейропсихологічними схильностями та когнітивними стилями, та/або (б) пом'якшувати взаємозв'язок між профілем когнітивного стилю та якістю рішень в умовах невизначеності, що відповідає більш широкій логіці когнітивних упереджень та конструювання ризиків, обговореній у теоретичних розділах.

Таблиця 2.6

**Порівняння гендерних показників ірраціональних переконань
(жінки/чоловіків)**

Вимір ірраціональних переконань	Жінки: M (SD)	Чоловіки: M (SD)	Описова інтерпретація (гендерний контраст)	Розмір ефекту (Hedges g)
Катастрофізація	196,222 (10,764)	112,864 (37,772)	Жінки вище	2,995
Вимогливість до себе	119,506 (51,130)	187,483 (18,295)	Чоловіки вище	-1,766
Вимогливість до інших	150,335 (32,761)	179,114 (40,503)	Чоловіки вище	-0,780
Оціночні переконання	202,125 (18,058)	204,040 (6,749)	Мінімальна різниця	-0,140

Примітка: описові статистичні дані взяті з експорту SPSS для шкал ірраціональних установок. Величини ефекту (Hedges g) були обчислені на основі середніх значень груп та стандартних відхилень (припущення збалансованої групи, $n \approx 176$ для кожної статі) і потребують перевірки на

основі діагностики розподілу (випадкові значення, обмеження діапазону) у вихідних даних, оскільки дисперсія суттєво відрізняється між статтями за деякими шкалами (наприклад, катастрофізація).

Описовий профіль розрізняє статі за типом переконань, а не за глобальним фактором «ірраціональності». Жінки демонструють значно вищий рівень катастрофізації, тоді як чоловіки демонструють вищий рівень вимогливості (до себе та інших), тоді як оціночні переконання є в цілому порівнянними. В рамках інтегративної структури дисертації цю закономірність можна інтерпретувати як два частково відмінні механізми, що мають значення для регулювання управлінських рішень: катастрофізація більш безпосередньо пов'язана з оцінкою, що підсилює загрозу, та нетерпимістю до негативної невизначеності; вимогливість більш тісно пов'язана з жорсткістю, що базується на правилах, та нормативним тиском у контексті ефективності. Це є аналітично корисним, оскільки дозволяє застосувати більш конкретну стратегію моделювання в наступних розділах: катастрофізація може бути перевірена як механізм ескалації ризику, зумовленої невизначеністю, тоді як вимогливість може бути перевірена як механізм «блокування» когнітивного стилю в умовах організаційних обмежень, як у взаємодії з нейропсихологічними схильностями, так і в когнітивному стилі континууму [89; 90; 160; 172].

У цій моделі когнітивно-поведінкове подолання концептуалізується як набір регуляторних стратегій, які стають помітними, коли управлінська діяльність розгортається в умовах часового тиску, неоднозначності та високої відповідальності. Неконструктивне подолання розглядається як механізм регулювання, який, насамперед, спрямований на зменшення емоційного дискомфорту, а не на трансформацію самого стресогенного фактору, і тому теоретично позиціонується як такий, що пом'якшує (або частково опосередковує) перетворення когнітивних стилів у професійні дії, особливо в умовах невизначеності.

Інструмент експорту для цього блоку надає описові підсумки для чотирьох індексів: емоційна зосередженість, втеча/уникнення, заперечення та сукупний індекс неконструктивного подолання. З метою порівняння за гендерною ознакою група 1 інтерпретується як жінки, а група 2 – як чоловіки, відповідно до чітко задокументованого гендерного кодування в інших статистичних результатах дослідження, які використовують ту саму структуру групових змінних. З огляду на властивості шкали та акцент на інтерпретації профілю в нашому дослідженні, у цьому підрозділі наводяться середні значення, дисперсія та медіани, тоді як підтвердження висновків (наприклад, U-Манна-Уїтні з розмірами ефекту) має бути представлено в консолідованому статистичному розділі після обробки повного набору даних.

Таблиця 2.7

**Гендерні відмінності в неконструктивних стратегіях подолання
труднощів у менеджерів (описовий профіль)**

Індекс подолання (неконструктивний блок)	Жінки (група 1): Середнє значення (SD)	Медіана (мін.– макс.)	Чоловік (група 2): Середнє значення (SD)	Медіана (мін.– макс.)	Описова інтерпретація
Емоційний фокус	7,722 (3,820)	6,0 (4,0– 15,0)	8,761 (3,560)	7,0 (4,0– 15,0)	Чоловіки демонструють вищу центральну тенденцію; жінки демонструють дещо нижчу емоційну фіксацію.
Втеча/уникнення	7,375 (3,293)	6,0 (4,0– 14,0)	8,102 (3,319)	6,0	Середні значення відрізняються в одному напрямку; медіани збігаються, що

					свідчить про значне перекриття.
Заперечення	9,756 (3,170)	9,0 (6,0– 15,0)	11,011 (2,847)	10,0 (7,0– 15,0)	Найбільш очевидний описовий контраст: чоловіки повідомляють про більш високий рівень заперечення.
Сукупний неконструктивний індекс	8,284 (3,231)	7,0 (5,3– 14,7)	9,292 (2,954)	7,667 (5,3– 14,3)	В цілому чоловіки демонструють більш неконструктивний профіль подолання труднощів.

Примітка: значення взяті з експортованих описових підсумків для методології подолання труднощів.

На описовому рівні чоловіки-менеджери демонструють вищі середні бали за всіма показниками неконструктивного подолання, причому найбільш виражена різниця спостерігається в запереченні, тоді як втеча/уникнення демонструє зміну середнього рівня з переважно збіжними медіанами. Така конфігурація свідчить про те, що гендерний контраст не є однаковим за інтенсивністю в різних регуляторних режимах; натомість він зосереджений у когнітивно-захисних компонентах подолання (заперечення), тоді як реакції, засновані на уникненні, демонструють високий рівень перекриття.

Концептуально, інструментальна рамка визначає неконструктивні стратегії як форми емоційно орієнтованого регулювання, які можуть бути психологічно полегшуючими, але залишаються пасивними щодо вирішення ситуації. У менеджерському контексті такі стратегії можуть стати особливо актуальними, коли (а) об'єктивна контрольованість є низькою, (б) ризик

соціальної оцінки є високим, або (в) стрес-фактор сприймається як постійний. За таких умов неконструктивне подолання може змінити те, як менеджери розподіляють увагу, інтерпретують зворотний зв'язок і наполегливо продовжують аналітичну обробку, тим самим потенційно пом'якшуючи поведінковий прояв когнітивних стилів (наприклад, звуження діапазону еквівалентності, зміни у фокусуванні/скануванні), коли робоче середовище сприймається як невизначене.

З методологічної точки зору, моделі дисперсії також вимагають ретельного опрацювання в дослідженні. Стандартні відхилення є значними, що вказує на значну міжіндивідуальну мінливість у кожній гендерній групі; отже, остаточний аналіз повинен надавати пріоритет надійним висновкам (перевірка розподілу, непараметричні порівняння, де це доречно) і уникати надмірної генералізації на основі лише середніх відмінностей.

У роботі опитування К. Вілсона щодо управлінських практик розглядається як критерій, що операціоналізує професійну діяльність керівника як послідовний цикл поведінки (уточнення мети → планування → створення умов → зворотний зв'язок → контроль), доповнений показниками відносин та групового клімату. Методологічно важливою передумовою цього інструменту є вимога збалансованості між фазами, оскільки сильні сторони пізніших фаз не компенсують недоліки попередніх фаз; крім того, кілька шкал «контролю» позначені таким чином, що високі бали можуть вказувати на проблему, якщо вони не підкріплені високими показниками в початкових фазах.

Експортовані підсумки містять групові описові статистичні дані (середнє, стандартне відхилення, медіана, мінімум-максимум) для двох груп («1» і «2») за шкалами циклу управління та шкалами відносин/клімату. Оскільки вихідні дані ASQ чітко визначають ту саму змінну групування як 1 – жінки та 2 – чоловіки, у наведеній нижче інтерпретації це кодування застосовується до експорту даних про управлінські практики, щоб забезпечити узгодженість між статистичними блоками дослідження.

Таблиця 2.8

Гендерні відмінності в шкалах опитування щодо практик управління серед менеджерів (описовий профіль)

Цикл управління / реляційний блок	Шкала (мітка набору даних)	Жінки-менеджери: середнє значення (SD)	Чоловіки-менеджери: середнє значення (SD)	Описовий контраст (жінки/чоловіків)
Фаза I: уточнення цілей	Уточнення цілей/завдань (ЦУУ Роз ЦілЗавд)	53,585 (17,329)	70,790 (7,113)	Чоловіки вище
Фаза I: відкритість у відносинах	Відносини з підлеглими (ЦУУ Вз підл)	77,068 (13,503)	63,932 (7,901)	Жінки вище
Фаза II: планування	Детальне планування (ЦУУ Рет план проц)	60,835 (13,144)	81,773 (8,930)	Чоловіки вищі
Фаза II: компетенція	Компетенція менеджера (ЦУУ Комп Менедж)	83,915 (6,666)	89,097 (6,017)	Чоловіки вище
Фаза III: умови	Забезпечення умов (ЦУУ Забезп умов)	51,375 (8,955)	81,523 (9,432)	Чоловіки вище
Фаза IV: зворотний зв'язок	Зворотний зв'язок (ЦУУ_Зворот_зв)	88,483 (8,877)	59,744 (10,829)	Жінки вище
Фаза V: контроль	Контроль часу (ЦУУ Контр часу)	74,966 (8,758)	64,580 (14,645)	Жінки вище
Фаза V: контроль*	Детальний контроль* (ЦУУ Контр детал*)	40,511 (6,723)	70,244 (5,747)	Чоловіки вище
Фаза V: контроль*	Тиск на підлеглих* (ЦУУ_Мотив_цілі*)	82,278 (9,550)	79,244 (10,125)	Схожі (жінки трохи вищі)
Фаза V: контроль*	Делегування* (ЦУУ Делегув*)	89,847 (6,732)	51,074 (15,904)	Жінки вище
Мотиваційна підтримка	Заохочення (ЦУУ Заохочення)	89,119 (6,134)	58,574 (10,206)	Жінки вище
Довіра у відносинах	Довіра до підлеглих (ЦУУ Довіра підлегл)	80,267 (9,281)	67,591 (11,535)	Жінки вище
Клімат у групі	Клімат (ЦУУ_Клімат)	84,182 (8,500)	49,841 (11,343)	Жінки вище
Організаційний критерій	Якість роботи (ЦУУ_Якість_роботи)	92,063 (4,067)	94,301 (3,363)	Схожі (чоловіки трохи вищі)

*Примітка: значення подано як середнє (SD). Шкали, позначені *, описані в тексті інструменту як потенційно проблематичні, якщо вони високі, а первинні фази не є відповідно сильними; тому ці індекси*

інтерпретуються лише з урахуванням збалансованості профілю, а не як «чим вище, тим краще».

На описовому рівні гендерний контраст не є односпрямованим ефектом; натомість він формує дві частково різні конфігурації управлінського циклу. Чоловіки демонструють вищу центральну тенденцію до структурування завдань (уточнення цілей, детальне планування, забезпечення умов та компетентності), а також вищий рівень контролю деталей, тоді як жінки демонструють вищу центральну тенденцію до регулювання відносин та зворотного зв'язку (відносини з підлеглими, зворотний зв'язок, довіра, заохочення та клімат), а також вищі показники контролю часу.

Ця закономірність вимагає інтерпретаційної обережності на рівні дисертації, що чітко зазначено в тексті інструменту. Зокрема, шкала зворотного зв'язку не інтерпретується ізольовано: високий зворотний зв'язок, що супроводжується низькою відкритістю у відносинах, може вказувати на часту критику, а не на підтримку; навпаки, високий зворотний зв'язок у поєднанні з міцними відносинами більше відповідає конструктивній комунікації щодо результатів роботи. У цьому описовому профілі жінки демонструють вищі середні показники як у відносинах, так і у зворотному зв'язку, що підтверджує обережну інтерпретацію зворотного зв'язку як потенційно підтримуючого, а не карального на рівні групи, при цьому визнаючи, що індивідуальні профілі можуть відрізнятися.

Друга інтерпретаційна запобіжна міра стосується кластера «контроль», де кілька шкал чітко позначені як потенційно проблематичні, якщо вони мають високі показники, за винятком випадків, коли вони врівноважуються високими показниками на первинних етапах I–IV. Це особливо актуально для дуже великого гендерного контрасту в делегуванні повноважень: дисертація повинна інтерпретувати делегування повноважень разом із уточненням цілей, плануванням, забезпеченням умов та зворотним зв'язком, оскільки

високий рівень делегування повноважень може функціонувати як розширення повноважень у рамках добре структурованого циклу управління або як перенесення відповідальності, якщо попередні фази є недостатньо розвиненими.

З точки зору більш широкої моделі, ці профілі управлінської практики забезпечують критеріальний рівень, необхідний для перевірки того, чи передбачають (або диференційовано спрямовують) нейропсихологічні схильності та параметри когнітивного стилю управлінське функціонування через такі механізми, як пояснювальний стиль, ірраціональні переконання та подолання невизначеності. Отже, цей підрозділ встановлює описову емпіричну основу для подальших кроків виведення висновків (перевірка розподілу, порівняння груп з розмірами ефекту та багатовимірне моделювання) без надмірного виходу за межі того, що гарантується наявними на даний момент зведеними статистичними даними.

2.3. Конфігураційні інтерпретації гендерних відмінностей в управлінських когнітивних процесах та поведінці менеджерів

Наявні результати дозволяють дисертації перейти від опису «одного інструменту» до інтегрованої інтерпретації управлінського пізнання як багаторівневої системи. У цій системі когнітивні стилі (KSIC_h-V) описують відносно стабільні переваги в обробці інформації, пояснювальний стиль (ASQ) відображає звичні причинно-наслідкові інтерпретації результатів, ірраціональні установки (традиція А. Елліса) операціоналізують оціночне навантаження переконань, стратегії подолання труднощів відображають регулятивні реакції в умовах стресу/невизначеності, а управлінські практики (Опитування управлінських практик) надають поведінкові критерії професійної діяльності.

У цілому, порівняння за гендерною ознакою не передбачає відмінностей типу «краще-гірше». Натомість, воно вказує на частково

розбіжні конфігурації когнітивної обробки, оцінки та регулювання, які можуть підтримувати різні управлінські мікроповедінкові пріоритети за порівнянних професійних вимог.

У всіх вимірах KSICh-V жінки та чоловіки демонструють близькі середні значення (діапазон шкали обмежений, і більшість показників зосереджені в середній-верхній частині метрики), проте ця закономірність не є випадковою. Жінки демонструють дещо вищі бали за гнучкість когнітивного контролю та ширший діапазон еквівалентності, а також дещо вищі бали за фокусування-сканування, тоді як чоловіки демонструють вищу толерантність до нереалістичного досвіду та дещо вищі бали за вирівнювання-загострення.

Інтерпретація цих тенденцій на рівні дисертації вимагає концептуальної стриманості: результати найкраще розглядати як ймовірнісні відмінності у звичному розподілі уваги та когнітивному переключенні, а не як категоричні відмінності між чоловіками та жінками. У межах управлінської роботи навіть невеликі зміни у гнучкості, діапазоні еквівалентності та скануванні теоретично узгоджуються з відмінностями у тому, як менеджери розподіляють увагу між підказками щодо завдань, міжособистісними сигналами та контекстуальними обмеженнями, коли рішення необхідно приймати на основі неповної інформації.

Профіль ASQ показує виражену полярність між несприятливими та сприятливими подіями для різних гендерів. Жінки демонструють вищу стабільність та глобальність щодо несприятливих подій, а також вищу персоналізацію несприятливих результатів, тоді як чоловіки демонструють вищу стабільність та глобальність щодо сприятливих подій; персоналізація сприятливих подій є порівняно близькою для обох груп.

Ця конфігурація підтверджує теоретично послідовну інтерпретацію: стиль пояснення жінок характеризується сильнішою тенденцією розглядати негативні результати як тривалі, поширені та релевантні для себе, тоді як чоловіки більш схильні консолідувати сприятливі результати як стабільні та

широкомасштабні. Концептуально ці атрибутивні закономірності можна розглядати як механічні змінні, що формують подальшу поведінку щодо подолання труднощів та управління, особливо в контекстах, де оцінка ефективності, розподіл відповідальності та репутаційний ризик є важливими.

Ірраціональні установки традиції А. Елліса демонструють структуровану розбіжність. Жінки виявляють значно вищу схильність до катастрофізації, тоді як чоловіки виявляють вищу вимогливість до себе та інших; оціночні переконання є високими в обох групах і відрізняються лише мінімально на середньому рівні.

З функціональної точки зору, катастрофізація збільшує «значення загрози» потенційних негативних наслідків і може посилити попереджувальний моніторинг, включаючи міжособистісний моніторинг, в умовах невизначеності. Навпаки, вимогливість (до себе та інших) сумісна з орієнтованою на контроль регуляторною позицією, яка надає пріоритет дотриманню норм, стандартам та коригувальним діям. Коли обидві групи виявляють високі оціночні переконання, управлінське середовище може функціонувати як контекст, що хронічно підсилює оцінки, засновані на судженнях (самооцінка, оцінка інших, оцінка результатів), що потім підсилює поведінкову релевантність стратегій подолання труднощів.

Неконструктивні показники подолання стресу демонструють вищі середні бали у чоловіків за такими показниками, як фокус на емоціях, втеча/уникнення, заперечення та сукупний неконструктивний індекс. Ця закономірність є значущою саме тому, що вона супроводжується вищими вимогами до чоловіків.

Інтерпретація на рівні дисертації полягає в тому, що вимогливість може збільшити внутрішній регуляторний тиск, тоді як неконструктивне подолання забезпечує короткострокове зменшення сприйманого напруження без вирішення основної невизначеності. У застосуванні ця комбінація може зберегти оперативну ефективність у короткостроковій перспективі, але може створити вразливість, коли проблеми вимагають тривалого рефлексивного

опрацювання, толерантності до неоднозначності та ітеративних циклів зворотного зв'язку.

Огляд управлінських практик дає найбільш явні поведінкові гендерні контрасти, і ці контрасти не є одновимірними.

Жінки демонструють більш високий рівень взаємодії з підлеглими та значно вищий рівень зворотного зв'язку; вони також демонструють значно вищий рівень делегування та заохочення, а також вищу довіру до підлеглих, з значно вищим показником групового клімату. Водночас, жінки демонструють вищий показник напруженості, що можна інтерпретувати як маркер витрат на постійну участь у регулюванні відносин та підтримці клімату в групі.

Чоловіки демонструють більш чітке визначення цілей/завдань і більш високий рівень дотримання дисципліни планування/процесів, а також значно вищі показники «забезпечення умов» і «контролю деталей», поряд з більш високою оцінкою професійної компетентності підлеглих і вищими показниками, пов'язаними з умовами організаційного зростання.

Ця структура підтримує інтерпретацію подвійної моделі: (а) більш опосередкований відносинами стиль регулювання (жінки), зосереджений на зворотньому зв'язку, делегуванні, заохоченні, довірі та кліматі; (б) більш опосередкований процедурами стиль регулювання (чоловіки), зосереджений на визначенні цілей, плануванні, умовах та детальному контролю. Ці дві моделі слід розглядати як взаємодоповнюючі стратегії професійної адаптації, а не як конкуруючі «оцінки якості».

При спільній інтерпретації результатів вимальовуються два інтегративні спостереження.

По-перше, профіль жінок поєднує більш високий рівень катастрофізації та більшу інтерналізацію несприятливих подій (персоналізація ASQ для несприятливих результатів) з практиками управління, які сильно інвестують у міжособистісну регуляцію (зворотний зв'язок, делегування, заохочення, клімат, довіра). Ця комбінація теоретично сумісна з управлінським підходом,

за якого негативні результати розглядаються як особисті наслідки і тому вимагають активної роботи з відносинами для стабілізації функціонування групи та зменшення ризиків у майбутньому.

По-друге, профіль чоловіків поєднує вищу вимогливість з більш неконструктивним подоланням труднощів та сильнішим акцентом на процедурному контролі (встановлення цілей, планування, умови, контроль деталей). У рамках логіки дослідження цей шаблон можна сформулювати як стратегію зменшення невизначеності за допомогою формальної структуризації та контролю, частково компенсуючи внутрішнє напруження за допомогою тенденцій до уникнення або заперечення.

Ці інтерпретації узгоджуються з більш широкою теоретичною позицією, згідно з якою когнітивні стилі та пов'язані з ними процеси оцінки пронизують управлінську поведінку, вибір зворотного зв'язку та мікроповедінку в організаціях, а ефективність залежить від відповідності когнітивного профілю вимогам завдання/середовища.

Висновки до розділу

У розділі розкрито методи та процедуру констатувального етапу дослідження; наведено статистичний аналіз та інтерпретацію результатів дослідження; визначено конфігураційні інтерпретації гендерних відмінностей в управлінських когнітивних процесах та поведінці менеджерів.

До дослідження було залучено 352 респондента, які виконують управлінські функції з повноваженнями на прийняття рішень. Вибірка була структурована у 16 підгруп по 22 респондента в кожній з них, що забезпечувало стабільність оцінок групових параметрів. Участь була добровільною на засадах інформованої згоди.

Процедура збору даних реалізовувалася у стандартизованій послідовності таких кроків: надання інформованої згоди та фіксація соціодемографічних і професійних характеристик респондентів; заповнення психометричної батареї методик; рефлексивне завдання та короткий постсесійний опитувальник самооцінки. Рефлексивне завдання передбачало напівструктуроване інтерв'ю з уніфікованим набором підказок, побудоване з метою аналізу управлінської моральної дилеми з наступним формулюванням альтернативних рішень.

Представлено результати аналізу емпіричного дослідження. Усі порівняння здійснено з обчисленням Hedges g як міри розміру ефекту.

За профілем KSIC_h-V найбільш виражені відмінності зафіксовано за шкалами толерантності/нетерпимості до нереалістичного досвіду (жінки $M = 1,511$, $SD = 0,725$; чоловіки $M = 1,739$, $SD = 0,814$; $g = -0,295$), діапазону еквівалентності (жінки $M = 2,676$, $SD = 0,537$; чоловіки $M = 2,511$, $SD = 0,623$; $g = 0,283$) та фокусування/сканування (жінки $M = 2,006$, $SD = 0,550$; чоловіки $M = 1,852$, $SD = 0,577$; $g = 0,273$). Відтак, жінки-менеджери демонстрували більш широкий діапазон категоризації та сканування стимульного середовища, тоді як чоловіки виявляли дещо вищу толерантність до нестандартного досвіду. Різниці за жорсткістю/гнучкістю та

вирівнюванням/загостренням є незначущими ($g \leq 0,21$) з істотним перекриттям розподілів, що унеможлиблює категоричні узагальнення.

За даними ASQ виявлено структурно асиметричну модель із великими розмірами ефекту. Жінки демонстрували значно вищу стабільність ($g = 1,692$), глобальність ($g = 1,525$) та персоналізацію ($g = 1,836$) стосовно несприятливих подій. Натомість чоловіки виявляли більш сильну тенденцію до консолідації сприятливих подій як стабільних ($g = -2,306$) і глобальних ($g = -0,672$). Вважаємо, що ці конфігурації атрибутивного стилю є одними з найбільш діагностично значущих знахідок дослідження: вони окреслюють принципово різні «оціночні архітектури», через які менеджери двох груп інтерпретують зворотний зв'язок і розподіляють відповідальність за результати.

Аналіз ірраціональних установок за методикою А. Елліса виявив якісно диференційований контраст. Жінки демонстрували значно вищий рівень катастрофізації ($M = 196,22$, $SD = 10,76$ проти $M = 112,86$, $SD = 37,77$; $g = 2,995$), тоді як чоловіки – вищу вимогливість до себе ($M = 187,48$, $SD = 18,30$ проти $M = 119,51$, $SD = 51,13$; $g = -1,766$) та до інших ($g = -0,780$). Показово, що оціночні переконання є практично ідентичними в обох групах ($g = -0,140$): відмінності зосереджені саме в типі оціночного навантаження, а не в його загальному рівні.

Результати за методикою COPE підтвердили вищий рівень неконструктивного подолання у чоловіків за всіма субіндексами – найвиразніше за запереченням ($M = 11,01$, $SD = 2,85$ проти $M = 9,76$, $SD = 3,17$) та емоційним фокусом ($M = 8,76$ проти $M = 7,72$). Є підстави розглядати цю конфігурацію у зв'язку з вищою вимогливістю: нормативне навантаження може підтримуватися саме завдяки регуляторним стратегіям, що зменшують суб'єктивний дискомфорт без визначення його джерела.

Опитування про практики управління виявило найбільш виражені міжгрупові контрасти: жінки демонстрували вищі показники зворотного зв'язку ($M = 88,48$ проти $M = 59,74$), делегування ($M = 89,85$ проти $M =$

51,07), заохочення ($M = 89,12$ проти $M = 58,57$) та групового клімату ($M = 84,18$ проти $M = 49,84$); чоловіки – вищі показники забезпечення умов ($M = 81,52$ проти $M = 51,38$), детального планування ($M = 81,77$ проти $M = 60,84$) та контролю деталей ($M = 70,24$ проти $M = 40,51$). Це емпірично підтверджує тезу про подвійний регуляторний контур і унеможлиблює зведення гендерних відмінностей до єдиного виміру «ефективності».

Виявлено дві внутрішньо узгоджені багаторівневі конфігурації, кожна з яких описує специфічний профіль регуляторних ресурсів і ризиків в умовах організаційної невизначеності.

Показано, що вибірка жінок-менеджерів характеризується поєднанням високої персоналізації несприятливих подій (ASQ, $g = 1,836$), вираженої катастрофізації (методика А. Елліса, $g = 2,995$) та реляційно орієнтованого циклу управлінських практик – зворотний зв'язок ($M = 88,48$), делегування ($M = 89,85$), груповий клімат ($M = 84,18$). Вважаємо, що ця комбінація є внутрішньо логічною: підвищена чутливість до негативних наслідків спонукає до активної міжособистісної регуляції як превентивної стратегії. Однак саме ця логіка має ризик вигорання через надмірну залученість (А. Bakker, E. Demerouti, C. Maslach, M. Leiter).

Вибірка чоловіків-менеджерів є структурно протилежною. Вища вимогливість до себе та інших ($g = -1,766$ та $g = -0,780$), вищий рівень заперечення як копінг-стратегії ($M = 11,01$ проти $M = 9,76$) та домінування процедурно-структурного вектора практик – забезпечення умов ($M = 81,52$), планування ($M = 81,77$), контроль деталей ($M = 70,24$) – утворюють конфігурацію, за якої невизначеність редукується через формальну структуризацію, а емоційне навантаження нейтралізується запереченням. Як показано в дослідженнях вигорання через надмірні вимоги (R. Baumeister, M. Nagger, J. Tierney), тривала підтримка такого профілю є фактором ризику хронічного виснаження саме тому, що заперечення не вирішує джерело напруги, а лише відтерміновує його усвідомлення.

Представлено результати психофізіологічного моніторингу з використанням ЕЕГ-нейроінтерфейсу. Рефлексивне завдання структуровано у п'ять послідовних етапів: пригадування ситуації моральної дилеми, формулювання раціонального обґрунтування, аналіз контексту рішення, визначення навичок ментального моделювання інших та ознайомлення з нейроперсонологічним принципом поділу за метакогнітивними здібностями. За кожним з етапів реєструвалися шість когнітивно-емоційних показників: стрес, взаємодія, інтерес, хвилювання, концентрація та релаксація.

Вибірку структуровано у 16 діад, що відповідають восьми типам (по два гендерних підтипи кожного), визначених за TLM-NPT-G. Це дозволило виявити не лише загальногрупові гендерні тенденції, а й тип-специфічні патерни реагування, є принциповою методологічною перевагою порівняно з дослідженнями, які обмежуються лише гендерним порівнянням без урахування нейроперсонологічного профілю.

Найбільш виражені міжгрупові відмінності зафіксовано в діадах із функціональним посиленням венстромедіальної зони (pVMPK, групи №№13-14): рівень стресу сягає $M = 77,2$ у чоловіків та $M = 85,3$ у жінок ($p \leq 0,01$), хвилювання – $M = 78,5$ та $M = 83,0$ відповідно, тоді як концентрація різко знижується ($M = 18,2$ та $M = 12,3$; $p \leq 0,01$). Ця конфігурація свідчить про надмірне афективне навантаження при зверненні до морально значущих управлінських ситуацій, що узгоджується з теоретичними положеннями про роль vmPFC в інтеграції морального вибору (А. Bechara, А. Damasio) та з психометричними даними щодо вищої катастрофізації у відповідних профілях. Натомість у діадах із функціональним посиленням орбітофронтальної зони (pOFrk, групи №№ 11-12) зафіксовано найвищу концентрацію серед усіх груп (чоловіки $M = 73,6$, жінки $M = 61,0$; $p \leq 0,001$) та помірний рівень стресу ($M = 20,0$ та $M = 22,6$), що відповідає теоретичному передбаченню про роль OFC у калібруванні соціальних оцінок і підтримки реляційної уваги (Е. Rolls). Показово, що саме в цій діаді зафіксовано найбільший гендерний контраст за концентрацією на користь

чоловіків, на відміну від більшості інших діад, де жінки демонстрували вищу залученість та інтерес.

Загальна тенденція по всіх діадах підтверджує: жінки демонструють вищі показники взаємодії та інтересу на етапах рефлексування, зокрема, у групах із посиленням DL (pDLPK: взаємодія $M = 63,4$ проти $M = 52,0$; $p \leq 0,001$) та VM (pVMPK: взаємодія $M = 93,6$ проти $M = 89,3$; $p \leq 0,05$). Чоловіки виявляють вищі рівні стресу у функціонально навантажених профілях або нижчу залученість на рефлексивних етапах, що узгоджується з вищим рівнем неконструктивного подолання (заперечення $M = 11,01$), зафіксованим у психометричному блоці.

Дані, отримані на констатувальному етапі дослідженні, були застосовані при визначенні соціально-психологічних засад оптимізації прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях авторки: [8; 100; 107; 174].

РОЗДІЛ 3

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЯВУ КОГНІТИВНИХ СТИЛІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

3.1. Особливості часового розгортання когнітивно-емоційних реакцій менеджерів при вирішенні моральних дилем

Соціально-психологічний тренінг складався з п'яти частин. Перша частина пов'язана з пригадуванням ситуації, що передбачає вирішення моральної дилеми, і тут важливо згадати, як суб'єкти діють відповідно до закону, совісті, справедливості або для власної вигоди. Другий етап полягає в отриманні раціональної відповіді на питання, чому вони діяли саме так. Третій етап передбачає аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення. Четвертий етап полягає у визначенні навичок створення образу психіки інших людей. П'ятий етап полягає у ознайомленні з нейроперсонологічним принципом поділу людей за Б. Ткачем на основі метакогнітивних здібностей. Існує також заключний етап тренінгу, який полягає у відновленні стану суб'єктів за допомогою авторської медитації, але для логічного викладу матеріалу ми розглянемо його окремо. Саме така структура дослідження дозволяє нам отримати часову складову самозміни суб'єктів. Звичайно, наприкінці огляду ми дамо традиційну психологічну оцінку ефективності, але вона опускає найважливіше, а саме те, як змінюються особистості залежно від нейроперсонології та статі. Дивно, але цей момент був проігнорований попередніми дослідниками.

Ми визначили вісім персонологічних типів менеджерів і коротко опишемо їх.

Менеджери з функціональним ослабленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) характеризуються покiрністю вищому керівництву, високою продуктивністю та діяльністю відповідно до інструкцій і вказівок. Вони без вагань виконують будь-яке завдання, навіть якщо воно суперечить їхнім переконанням. У надзвичайних ситуаціях вони стають абсолютно безпорадними.

Менеджери з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) характеризуються високою креативністю, оригінальністю та сильною системою інтроспективного світогляду та цінностей. Вони повністю ігнорують соціальні ідеологічні тенденції та діють на власний розсуд. Загалом, це яскраві особистості, які виділяються серед інших не тільки своєю інтелектуальністю та креативністю, але й своїм способом буття.

Менеджери з функціональним порушенням орбітофронтальної кори (OFC) характеризуються надмірною активністю, схильністю до ризику, аморальністю та постійним прагненням до задоволень. Завдяки хорошій фінансовій винагороді ними керує вище керівництво. Інші методи впливу є неефективними. Вони ставляться до персоналу з презирством, як до засобу для досягнення мети.

Менеджери з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (рOFC) характеризуються моральністю, самоорганізацією, розсудливістю, передбачливістю і стратегічним мисленням у своїй діяльності, мають власну філософію життя, яку не розкривають іншим. Вони піклуються про своїх співробітників і здатні знайти спільну мову з кожним. У звичних ситуаціях вони здаються передбачуваними, але в критичних ситуаціях діють на власний розсуд і повністю ігнорують інструкції або правила.

Менеджери з функціональним порушенням венстромедіальної префронтальної кори (VMPC) характеризуються ненаситним прагненням до влади та ресурсів і хочуть контролювати всіх, як підлеглих, так і вище керівництво. Вони прикидаються порядними людьми та моральними авторитетами. Високий інтелект, аморальність та підступність сприяють швидкому просуванню по кар'єрних сходах. Вони вимогливі до співробітників, маніпулюють ними та тримають їх у страху. Вони дуже добре вміють створювати міфи.

Менеджери з функціональним посиленням венстромедіальної префронтальної кори (vmPFC) характеризуються чесністю, турботою та добротою. Високий інтелект і товариськість роблять їх моральними авторитетами. Вони легко розпізнають підступність інших, але вдають, що не помічають її. У стабільних умовах вони здаються ентузіастичними та передбачуваними, але в критичних ситуаціях діють відповідно до свого світогляду та власного розуміння ситуації. Вони не виконують вказівок вищого керівництва.

Менеджери з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (ACC) характеризується тупістю, короткозорістю, високими вимогами до дисципліни та суворим дотриманням інструкцій і вказівок. Вони вороже ставляться до інновацій та змін у суспільстві. Вони вимагають від своїх співробітників повної покори та дотримання інструкцій.

Менеджери з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (enACC) характеризуються високою здатністю передбачати складні процеси управління та виробництва, є новаторами та раціоналізаторами. Вони добре ставляться до співробітників, які відповідають потребам бізнесу, і легко позбавляються від зайвої ваги. У стабільних умовах вони здатні довести свою правоту аргументами, а в нестабільних умовах діють відповідно до власного бачення.

Отже, перша частина тренінгу полягала в тому, щоб згадати ситуацію, пов'язану з моральною дилемою (кадрові зміни та звільнення, винагороди та покарання, відкриття нових напрямків роботи, вирішення конфліктів тощо).

Таблиця 3.1

Підсвідомі реакції випробовуваних на згадування ситуацій, пов'язаних з моральними дилемами

Когнітивні та емоційні показники	Досліджувані групи															
	oDLpk		oOFpk		oBMpk		oPTS		PDLPK		pOFpk		pVMP К		пПЦк	
	m	f	m	f	ч	ж	ч	ж	v	f	ч	f	ч	ж	v	ж
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12	№ 13	№ 14	№ 15	№ 16
Стрес	21, 1	25, 3	55	59	22	20, 8	21, 1	27	21, 9	24, 8	20	22, 6	77, 2	85, 3	32, 9	33, 4
	p≤0,05		p≤0,05				p≤0,01		p≤0,05				p≤0,01			
Взаємодія	53, 9	56, 2	67, 4	71	79	84, 8	43	41	52	63, 4	78, 5	80, 9	89, 3	93, 6	81, 4	75, 7
	p≤0,05		p≤0,05		p≤0,01				p≤0,001				p≤0,05		p≤0,01	
Інтерес	51	58, 3	56	62	71, 9	74, 5	49, 4	50, 1	53, 7	60, 8	65, 6	64, 2	74, 5	78, 9	71, 3	70, 9
	p≤0,01		p≤0,01		p≤0,05				p≤0,01				p≤0,05			
Хвилі	15, 4	10, 6	61, 8	55, 9	11, 9	11, 2	20	24, 7	31, 3	33, 1	23, 5	24, 7	78, 5	83, 0	30, 2	34, 1
	p≤0,01		p≤0,01				p≤0,05						p≤0,01		p≤0,05	
Концентрація	30, 9	41, 5	9,7	15	61, 4	69, 3	31, 1	33, 4	54, 6	42, 8	73, 6	61, 0	18, 2	12, 3	84, 5	78, 1
	p≤0,001		p≤0,01		p≤0,01				p≤0,001		p≤0,001		p≤0,01		p≤0,01	
Релаксація	22, 2	28, 1	54	61	21	24, 5	34	36, 6	34, 1	35, 4	33, 7	38, 2	9,9	13, 6	25, 3	22, 8
	p≤0,01		p≤0,01								p≤0,01		p≤0,01			

Примітка: колір вказує на найвищий показник у чоловічих і жіночих діадах одного персонологічного типу.

Для групи № 1 чоловіків з функціональним ослабленням дорсолатеральної частини префронтальної кори (wDLpc) показник стресу знаходиться в межах норми 21,1, показник взаємодії надмірно високий 53,9, показник інтересу знаходиться в межах норми 51,0, індекс тривожності 15,4, підвищений індекс концентрації 30,9, а індекс релаксації знаходиться в межах норми 22,2.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група спокійно згадує минулі події. Це вказує на те, що вони не мають травматичного досвіду і роблять це так, ніби це робота на конвеєрі.

Для групи 2, жінок з функціональним порушенням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC), індекс стресу знаходиться в межах норми на рівні 25,3, індекс взаємодії надмірно високий на рівні 56,2, індекс інтересу підвищений на рівні 58,3, індекс тривожності становить 10,6, індекс концентрації – 41,5, а індекс релаксації – 28,1.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група повністю спокійна під час відтворення минулих подій. Це вказує на те, що вони не мають травматичних переживань і роблять це так, ніби це робота на конвеєрі.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають вищий рівень тривожності – 4,8 ($p \leq 0,01$), але нижчий рівень стресу – 4,2 ($p \leq 0,05$), взаємодії – 2,3 ($p \leq 0,05$), інтересу – 7,3 ($p \leq 0,01$), концентрації – 10,6 ($p \leq 0,001$) та релаксації – 5,9 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності вказують на те, що чоловіки мають менш виражений когнітивний компонент і реагують більш емоційно на згадування ситуацій, пов'язаних з моральними дилемами, ніж жінки. Також було відзначено, що чоловіки виявляють незначні ознаки неувважності в порівнянні з жінками.

Для групи № 3 чоловіків з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) характерні такі показники: надмірно високий рівень стресу 55,0, надмірно високий рівень взаємодії 67,4, надмірно високий рівень зацікавленості 56,1, надмірно

високий індекс збудження 61,8, низький індекс концентрації 9,7 та надмірно високий індекс релаксації 54,5.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має чітко виражену емоційну складову у відтворенні минулих подій. Очевидно, що вони не люблять згадувати минулі події.

Для групи № 4 жінок з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) показник стресу надмірно високий – 59,5, максимальний індекс взаємодії – 71,3, надмірно високий індекс інтересу 62,2, надмірно високий індекс збудження 55,9, низький індекс концентрації 15,0 і надмірно високий індекс релаксації 61,2.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має виражений емоційний компонент у згадуванні минулих подій. Очевидно, що вони не люблять згадувати минулі події і вибирають тактику мобілізації своїх ресурсів. Однак дуже виражений когнітивний компонент вказує на стан підвищеної уваги до процесу згадування.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники тривожності на 5,9 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники стресу на 4,5 ($p \leq 0,05$), взаємодії на 3,9 ($p \leq 0,05$), інтересу на 6,1 ($p \leq 0,01$), концентрації на 5,3 ($p \leq 0,01$) і релаксації на 6,7 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності вказують на те, що чоловіки мають більш виражений емоційний компонент, тоді як жінки мають більш виражений когнітивний компонент у ситуаціях, що передбачають моральні дилеми. Крім того, встановлено, що чоловіки мають розсіяну увагу, тоді як жінки мають підвищений контроль над процесом відтворення пам'яті.

Для групи № 5 чоловіків із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPC) показник стресу знаходиться в межах норми 22,7, показник взаємодії становить максимум 79,1, максимальний індекс зацікавленості – 71,9, низький індекс збудження – 11,9, надмірно високий

індекс концентрації – 61,4, а індекс релаксації знаходиться в межах норми – 21,6.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має високий когнітивний компонент і контроль над емоціями. Це свідчить про хороші навички маніпулювання та розсудливість.

Для групи № 6 жінок із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу знаходиться в межах норми 20,8, індекс взаємодії становить максимум 84,8, індекс інтересу максимальний 74,5, низький індекс збудження 11,2, надмірно високий індекс концентрації 69,3, а індекс релаксації знаходиться в межах норми 24,5.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має дуже високий когнітивний компонент і контроль над емоціями. Це свідчить про хороші навички маніпулювання та розсудливість. Ці особи явно підступні.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали нижчі показники взаємодії на 5,7 ($p \leq 0,01$), інтересу на 2,6 ($p \leq 0,05$) та концентрації на 7,9 ($p \leq 0,01$), ніж жінки в групі. Не було значних відмінностей у показниках стресу, тривоги та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки мають більш виражений когнітивний компонент і краще контролюють процес пригадування.

Для групи № 7 чоловіків з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (ACC) показник стресу знаходиться в межах норми 21,1, високий індекс взаємодії 43,3, індекс інтересу в межах норми 49,4, індекс збудження в межах норми 20,0, високий індекс концентрації 31,1 та високий індекс релаксації 34,0.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має байдуже ставлення до прийняття рішень. Це свідчить про те, що вони, образно кажучи, є «стандартизованими» людьми, які делегують відповідальність іншим.

Для групи № 8, жінок з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (ACC), індекс стресу підвищений до 27,5, індекс взаємодії високий – 41,2, індекс інтересу в межах норми – 50,1, індекс збудження в межах норми – 24,7, індекс високої концентрації – 33,4, а індекс високого розслаблення – 36,6.

Під час тренінгу ми помітили, що ця група має байдуже ставлення до прийняття рішень. Це свідчить про те, що вони, образно кажучи, є «стандартизованими» людьми, які делегують відповідальність іншим.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають нижчі показники стресу на 6,4 ($p \leq 0,01$) та тривоги на 4,7 ($p \leq 0,01$), ніж група жінок. Немає значних відмінностей у показниках взаємодії, інтересу, концентрації та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки дещо емоційніше реагують на спогади про ситуації, пов'язані з моральними дилемами, ніж чоловіки.

Для групи № 9 чоловіків з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (dLPFC) показник стресу знаходиться в межах норми 21,9, показник взаємодії надмірно високий 52,0, підвищений індекс інтересу 53,7, високий індекс збудження 31,3, надмірно високий індекс концентрації 54,6 та високий індекс релаксації 34,1.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має зосереджену емоційну реакцію на прийняття рішень. Вони щиро зацікавлені в цій діяльності.

Для групи № 10 жінок з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу знаходиться в межах нормального діапазону 24,8, індекс взаємодії надмірно високий – 63,4, індекс зацікавленості надмірно високий – 60,8, індекс збудження високий – 33,1, індекс концентрації високий – 42,8, а індекс релаксації високий – 35,4.

Під час тренування відзначено, що ця група виявляє зосереджену емоційну реакцію на прийняття рішень. Вони щиро залучені до цієї діяльності.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники концентрації на 11,8 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники стресу на 2,9 ($p \leq 0,05$), показники взаємодії на 11,4 ($p \leq 0,001$) та показники інтересу на 7,1 ($p \leq 0,01$) порівняно з жінками. Статистично значущих відмінностей у показниках тривожності та релаксації не виявлено.

Ці відмінності вказують на те, що чоловіки інтенсивніше реагують на спогади про ситуації, пов'язані з моральними дилемами, тоді як у жінок переважає емоційна складова.

Для групи № 11 чоловіків з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (pOFpc) показник стресу знаходиться в межах норми 20,0, показник взаємодії становить максимум 78,5, надмірно високий показник інтересу 65,6, підвищений показник збудження 23,5, максимальний показник концентрації 73,6 і високий показник релаксації 33,7.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має високий рівень концентрації та домінуючу раціональну складову.

Для групи № 12 жінок з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (pOFPC) індекс стресу знаходиться в межах норми 22,6, індекс взаємодії досягає максимуму 80,9, індекс інтересу є високим 64,2, індекс збудження знаходиться в межах норми 24,7, надмірно високий індекс концентрації 61,0 та високий індекс релаксації 38,2.

Під час тренінгу відзначаємо, що ця група є дуже зосередженою і домінує в ній раціональний компонент.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники

концентрації на 12,6 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники релаксації на 4,5 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Немає значних відмінностей у показниках стресу, взаємодії, інтересу та збудження.

Ці відмінності свідчать про те, що чоловіки інтенсивніше реагують на згадування ситуацій, пов'язаних з моральними дилемами. Однак обидві групи характеризуються сильною залученістю до вирішення управлінських завдань без емоцій.

Для групи № 13 чоловіків з функціональним посиленням венстромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) максимальний показник стресу становить 77,2, максимальний показник взаємодії – 89,3, показник інтересу – високий (74,5), максимальний показник збудження – 78,5, низький показник концентрації – 18,2 і низький показник релаксації – 9,9.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має сильну мозкову активність, а рішення приймаються на основі високої внутрішньоособистісної активності та аналітики.

Для групи № 14 жінок з функціональним посиленням венстромедіальної префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу становить максимум 85,3, індекс взаємодії – максимум 93,6, індекс інтересу – високий 78,9, індекс збудження – максимум 83,0, індекс концентрації – низький 12,3, а індекс релаксації – низький 13,6.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має занадто високу активність мозку при вирішенні управлінських завдань. Це означає, що вони надто переймаються результатами своєї діяльності.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники концентрації на 5,9 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники стресу на 8,1 ($p \leq 0,01$), взаємодії на 4,3 ($p \leq 0,05$), інтересу на 4,4 ($p \leq 0,05$), збудження на 4,5 ($p \leq 0,01$) та релаксації на 3,7 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності вказують на те, що жінки дещо більше переймаються вирішенням моральних дилем. Обидві групи мають ризик професійного вигорання.

Для групи № 15 чоловіків з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (АСС) індекс стресу є високим і становить 32,9, індекс взаємодії є максимальним і становить 81,4, індекс інтересу є високим і становить 71,3, індекс збудження є високим і становить 30,2, індекс концентрації є максимальним і становить 84,5, а індекс релаксації знаходиться в межах норми і становить 25,3.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група дуже зосереджена на аналізі всіх компонентів управлінського рішення та його наслідків.

Для групи № 16 жінок з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (enАСС) індекс стресу є високим і становить 33,4, індекс взаємодії є максимальним і становить 75,7, індекс зацікавленості є високим і становить 70,9, індекс збудження є високим і становить 34,1, індекс концентрації є максимальним і становить 78,1, а індекс релаксації знаходиться в межах норми і становить 22,8.

Під час тренінгу відзначаємо, що ця група дуже зосереджена на аналізі всіх компонентів управлінського рішення та його наслідків.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники взаємодії на 5,7 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 6,4 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники збудження на 3,9 ($p \leq 0,05$) порівняно з групою жінок. Немає значних відмінностей за показниками стресу, інтересу та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що чоловіки дещо менше емоційно зосереджені на процесі управління, ніж жінки.

Можна зробити висновок, що кожна група є унікальною у прийнятті рішень, пов'язаних з моральними дилемами. Деякі є байдужими, а інші надмірно стурбованими; у деяких переважає когнітивний компонент, а в

інших – емоційний. Також було виявлено закономірність, згідно з якою в ослаблених групах уважність і концентрація жінок вищі, ніж у чоловіків.

Другий етап передбачав з'ясування раціонального обґрунтування дій керівників.

Таблиця 3.2

Підсвідомі реакції респондентів на раціональне обґрунтування своїх дій у ситуації, що передбачає моральну дилему

Когнітивні о- емоційні показники	Досліджувані групи															
	oDLpk		oOFpk		oVMP К		oPTS		PDLP К		pOFpk		pVMP К		пПЦк	
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12	№ 13	№ 14	№ 15	№ 16
	м	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Стрес	26, 3	20, 7	40, 8	33	22, 1	24, 7	32, 4	44, 5	24, 2	21	16, 3	15, 8	72, 7	76, 0	26, 3	21,4
	p≤0,01		p≤0,01				p≤0,001		p≤0,05				p≤0,05		p≤0,01	
Взаємодія	61, 3	62, 9	57	63	72, 6	77	60, 6	58	61, 1	67, 9	53, 5	59, 6	78, 3	84, 0	61, 7	62,8
			p≤0,01		p≤0,01				p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01			
Інтерес	50, 8	50, 1	51	52, 3	60, 7	65, 8	51	52, 3	64, 2	65, 9	50, 1	54, 7	63, 8	65, 0	51, 3	56,4
					p≤0,01						p≤0,05				p≤0,01	
Агітація	28, 0	21, 6	44	51	13	12, 7	48, 1	52, 4	56, 7	51, 9	23	24, 2	68, 8	76, 2	35, 2	30,9
	p≤0,01		p≤0,01				p≤0,05		p≤0,01				p≤0,01		p≤0,05	
Концентрація	42, 7	58, 1	21, 1	28, 6	72, 5	78, 8	45, 7	51, 9	66, 2	51	33, 1	24, 4	42, 3	37, 2	44, 8	38,5
	p≤0,001		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,001		p≤0,001		p≤0,01		p≤0,01	
Релаксація	23, 2	28, 3	10, 7	19	43	50, 4	20, 2	21, 1	42, 8	37, 6	33, 3	35, 4	26, 9	15, 2	26, 1	15,6
	p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01				p≤0,01				p≤0,001		p≤0,001	

Примітка: колір вказує на найвищий показник у чоловічих і жіночих діадах одного персонологічного типу.

Для групи № 1 чоловіків з функціональним ослабленням дорсолатеральної частини префронтальної кори (wDLpc) показник стресу підвищений до 26,3, показник взаємодії надмірно високий – 61,3, показник інтересу знаходиться в межах норми – 50,8, показник збудження підвищений до 28,0, високий показник концентрації – 42,7, а показник релаксації знаходиться в межах норми – 23,2.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група спокійно пояснює свої дії в ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Для групи № 2 жінок з функціональним порушенням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу знаходиться в межах норми 20,7, індекс взаємодії надмірно високий 62,9, індекс інтересу знаходиться в межах норми 50,1, індекс тривожності знаходиться в межах норми 21,6, індекс концентрації надмірно високий 58,1, а індекс релаксації знаходиться в межах норми 28,3.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група спокійно пояснює свої дії в ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 5,6 ($p \leq 0,01$) та тривоги на 6,4 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники концентрації на 15,4 ($p \leq 0,001$) та релаксації на 5,1 ($p \leq 0,01$), ніж група жінок. Статистично значущих відмінностей у показниках стресу, взаємодії, інтересу, тривожності, концентрації та релаксації не виявлено.

Ці відмінності свідчать не про те, що чоловіки більш емоційні, а про те, що жінки більш зосереджені на раціональному обґрунтуванні своїх дій, коли стикаються з моральною дилемою.

Для групи № 3 чоловіків з функціональним порушенням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) індекс стресу є високим і становить 40,8, індекс взаємодії надмірно високий – 57,7, індекс інтересу надмірно високий – 51,0, індекс збудження – 44,8, індекс концентрації – в межах норми – 21,1, індекс релаксації – 10,7.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група виявляє емоційність з гіперактивністю.

Для групи № 4 жінок з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) індекс стресу є високим і становить 33,4, індекс взаємодії надмірно високий – 63,1, інтерес у межах норми – 52,3, надмірно високий індекс збудження – 51,4, підвищений індекс концентрації – 28,6 і низький індекс релаксації – 19,5.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група є емоційною та ентузіастичною щодо своїх дій.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 7,4 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники взаємодії на 5,4 ($p \leq 0,01$), збудження на 6,6 ($p \leq 0,01$), концентрації на 7,5 ($p \leq 0,01$) і релаксації на 8,8 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Не виявлено значущих відмінностей у показниках інтересу.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки ефективніше реагують на раціональне обґрунтування своїх дій у ситуаціях, пов'язаних з моральними дилемами.

Для групи № 5 чоловіків із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) показник стресу знаходиться в межах норми 22,1, максимальний індекс взаємодії 72,6, підвищений індекс зацікавленості 60,7, низький індекс тривожності 13,4, максимальний індекс концентрації 72,5 і високий індекс релаксації 43,0.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група виявляє високу інтелектуальну активність і нав'язує свою думку іншим, вважаючи, що вони абсолютно праві.

Для групи № 6 жінок із слабшанням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу знаходиться в межах норми 24,7, індекс взаємодії досягає максимального значення 77,0, індекс інтересу високий – 65,8, індекс збудження низький – 12,7, індекс концентрації максимальний – 78,8, а індекс релаксації високий – 50,4.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група виявляє високу інтелектуальну активність і змушує інших погодитися з тим, що вони абсолютно праві.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали нижчі показники взаємодії на 4,4 ($p \leq 0,01$), інтересу на 5,1 ($p \leq 0,01$), концентрації на 6,3 ($p \leq 0,01$) та релаксації на 7,4 ($p \leq 0,01$), ніж група жінок. Не було виявлено значних відмінностей у показниках стресу та тривожності.

Ці відмінності свідчать не про те, що чоловіки трохи менше, ніж жінки, переймаються прийнятим рішенням, а про те, що ілюзія про те, що вони є суперменеджерами, є більш вираженою.

Для групи № 7 чоловіків з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (АСС) показник стресу є високим і становить 32,4, показник взаємодії є надмірно високим і становить 60,6, показник інтересу знаходиться в межах норми і становить 51,2, показник тривожності є високим і становить 48,1, показник концентрації є високим і становить 45,7, а показник релаксації знаходиться в межах норми і становить 20,2.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група є неспокійною і потребує виправдання своїх дій.

Для групи № 8 жінок з функціональним ослабленням передньої частини мозолистого тіла (АСС) індекс стресу є високим і становить 44,5, індекс взаємодії надмірно високий – 58,1, індекс інтересу в межах норми – 52,3, надмірно високий індекс збудження – 52,4, надмірно високий індекс концентрації – 51,9, а індекс релаксації в межах норми – 21,1.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група виявляє виражену тривожність, що вимагає обґрунтування своїх дій.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали нижчі показники стресу на 12,1 ($p \leq 0,001$), збудження на 4,3 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 6,2

($p \leq 0,01$), ніж група жінок. Немає значних відмінностей у показниках взаємодії, інтересу та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки, на відміну від чоловіків, значно більше переймаються необхідністю пояснювати свої дії в ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Для групи № 9 чоловіків з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) показник стресу знаходиться в межах норми 24,2, показник взаємодії надмірно високий – 61,1, індекс інтересу – 64,2, індекс збудження – 56,7, індекс концентрації – 66,2, а індекс релаксації – 42,8.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група демонструє високу когнітивну мобілізацію та емоційну інтенсивність у виправданні своїх дій, коли стикається з моральною дилемою.

Для групи № 10 жінок з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу знаходиться в межах норми 21,0, надмірно високий індекс взаємодії 67,9, високий індекс інтересу 65,9, надмірно високий індекс збудження 51,9, надмірно високий індекс концентрації 51,0 та високий індекс релаксації 37,6.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група демонструє високу когнітивну мобілізацію та емоційну інтенсивність у виправданні своїх дій, коли стикається з моральною дилемою.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 3,2 ($p \leq 0,01$), збудження на 4,8 ($p \leq 0,01$), концентрації на 15,2 ($p \leq 0,001$), релаксації на 5,2 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники взаємодії на 6,8 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Показники стресу, взаємодії, інтересу, збудження, концентрації та релаксації не мають статистично значущої різниці.

Ці відмінності свідчать не про те, що чоловіки ефективніше обґрунтовують свої дії в ситуаціях, пов'язаних з моральними дилемами, а про те, що жінки набагато більше залучені в цей процес.

Для групи № 11 чоловіків з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (pOFC) показник стресу є низьким і становить 16,3, показник взаємодії надмірно високий – 53,5, показник інтересу знаходиться в межах норми – 50,1, показник тривожності в межах норми – 23,0, високий показник концентрації – 33,1 і високий показник релаксації – 33,3.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має дуже збалансоване та раціональне обґрунтування своїх дій у ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Для групи № 12 жінок з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (pOFC) індекс стресу є низьким і становить 15,8, індекс взаємодії надмірно високий – 59,6, індекс інтересу підвищений – 54,7, індекс збудження знаходиться в межах норми – 24,2, індекс концентрації в межах норми – 24,4, а індекс релаксації високий – 35,4.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має дуже збалансоване та раціональне обґрунтування своїх дій у ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники концентрації на 8,7 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники взаємодії на 6,1 ($p \leq 0,01$) та показники інтересу на 4,6 ($p \leq 0,01$) порівняно з групою жінок. Немає значних відмінностей у показниках стресу, тривоги та релаксації.

Ці відмінності вказують на те, що жінки, на відміну від чоловіків, більше залучені до обґрунтування своїх дій, коли стикаються з моральною дилемою.

Для групи № 13 чоловіків з функціональним посиленням венстромедіальної префронтальної кори (vMPFC) максимальний індекс стресу становить 72,7, індекс взаємодії – 78,3, підвищений індекс інтересу – 63,8, надмірно високий індекс збудження – 68,8, високий індекс концентрації – 42,3 та підвищений індекс релаксації – 26,9.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має дуже збалансовані інтелектуальні та емоційні компоненти в процесі обґрунтування своїх дій у ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Для групи № 14 жінок з функціональним посиленням венстромедіальної префронтальної кори (vMPFC) максимальний індекс стресу становить 76,0, максимальний індекс взаємодії – 84,0, індекс інтересу – високий (65,0), максимальний індекс збудження – 76,2, високий індекс концентрації – 37,2, а низький індекс релаксації – 15,2.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має дуже збалансовані інтелектуальні та емоційні компоненти в процесі обґрунтування своїх дій у ситуаціях, що передбачають моральні дилеми. Спостерігається надмірна увага до управлінської діяльності.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники концентрації на 5,1 ($p \leq 0,01$), релаксації на 11,7 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники стресу на 3,3 ($p \leq 0,05$), взаємодії на 5,7 ($p \leq 0,01$) та збудження на 7,4 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Не було виявлено значущих відмінностей у показниках інтересу.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більше переймаються раціональним обґрунтуванням своїх дій у ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Для групи № 15 чоловіків з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (ACC) показник стресу підвищений до 26,3, показник взаємодії надмірно високий – 61,7, показник інтересу знаходиться в

межах норми – 51,3, показник збудження високий – 35,2, високий показник концентрації – 44,8 і підвищений показник релаксації – 26,1.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група демонструє дуже високий рівень обдуманості у виправданні своїх дій, коли стикається з моральною дилемою.

Для групи № 16 жінок з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (enACC) індекс стресу знаходиться в межах норми 21,4, індекс взаємодії надмірно високий 62,8, індекс інтересу підвищений 56,4, індекс збудження 30,9, індекс концентрації 38,5, а індекс релаксації 15,6.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група демонструє дуже високий рівень обмірковування при обґрунтуванні своїх дій, коли стикається з моральною дилемою.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники стресу на 4,9 ($p \leq 0,01$), тривоги на 4,3 ($p \leq 0,05$), концентрації на 6,3 ($p \leq 0,01$), релаксації на 10,5 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники інтересу на 5,1 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Не було виявлено значущих відмінностей у показниках взаємодії.

Ці відмінності вказують на те, що чоловіки дещо емоційно реагують на раціональні пояснення своїх дій у ситуаціях, що передбачають моральні дилеми.

Ми можемо зробити висновок, що на цьому етапі ми визначили дві тенденції: перша – це тривога і виражене хвилювання при раціональному поясненні своїх дій, а друга – обдуманість і впевненість у своїх діях.

Третій етап передбачає аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Таблиця 3.3

Підсвідомі реакції менеджерів на аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральної дилеми

Когнітивні емоційні показники	Досліджувані групи															
	oDLpk		oOFpk		oVMP К		oPTS		PDLP К		pOFpk		pVMP К		пПЦк	
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	№ 11	№ 12	№ 13	№ 14	№ 15	№ 16
	ch	f	ч	ж	ч	ж	ч	ч	ч	f	ч	f	ч	f	ч	f
Стрес	66, 8	59, 9	32, 7	26	31, 2	38, 5	71, 2	74, 0	42, 3	45, 7	21, 8	23, 2	70, 4	76, 1	48, 7	41, 6
	p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,05		p≤0,05				p≤0,01		p≤0,01	
Взаємодія	57, 6	63, 6	55	63	70, 3	76, 8	65, 4	71, 3	78, 7	85, 3	70	79, 3	81, 8	85, 2	69, 3	73, 1
	p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,00 1		p≤0,01		p≤0,05	
Інтерес	53, 1	56, 3	50, 7	54, 9	79, 3	82, 0	55, 3	58, 3	83, 9	75, 6	62, 2	57, 2	75, 4	69, 1	81, 5	74, 9
	p≤0,05		p≤0,01		p≤0,05		p≤0,05		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01	
Хвилі	32, 2	27, 5	59, 6	61, 3	22	22, 1	69, 2	71, 8	41, 3	62, 8	23	25, 2	61, 4	72, 6	38, 4	44
	p≤0,05								p≤0,001				p≤0,00 1		p≤0,05	
Концентрація	45, 1	62, 8	21, 7	34, 3	60, 9	65, 5	59, 0	63, 3	55, 2	48, 6	61, 4	55, 4	62, 3	57, 1	63, 5	56, 0
	p≤0,00 1		p≤0,001		p≤0,05		p≤0,05		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01	
Релаксація	24, 7	30, 5	42	38	19	22, 3	11, 9	9, 8	42, 8	38, 2	22, 4	23, 9	46	32, 3	36, 8	33, 1
	p≤0,01		p≤0,01						p≤0,05				p≤0,00 1		p≤0,05	

Примітка: колір вказує на найвищий показник у діадах чоловіків і жінок одного персонологічного типу.

Для групи № 1 чоловіків з функціональним порушенням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу надмірно високий і становить 66,8, індекс взаємодії надмірно високий і становить 57,6, індекс інтересу підвищений і становить 53,1, індекс збудження становить 32,2, індекс концентрації становить 45,1, а індекс релаксації знаходиться в межах норми і становить 24,7.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє стресову реакцію при аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень, який використовувався для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 2 жінок з функціональним порушенням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу надмірно високий – 59,9, індекс взаємодії надмірно високий – 63,6, індекс зацікавленості підвищений – 56,3, індекс збудження підвищений – 27,5, індекс концентрації надмірно високий – 62,8, а індекс релаксації підвищений – 30,5.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє стресову реакцію при аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень, який використовувався для вирішення моральної дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 6,9 ($p \leq 0,01$), збудження на 4,7 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники взаємодії на 6 ($p \leq 0,01$), інтерес на 3,2 ($p \leq 0,01$), концентрацію на 17,7 ($p \leq 0,01$) та релаксацію на 5,8 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності вказують на те, що у чоловіків емоційні реакції пригнічують когнітивний компонент в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральних дилем. Це також присутнє у жінок, але не в такій же мірі.

Для групи № 3 чоловіків з функціональним порушенням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) характерний високий індекс стресу 32,7, надмірно високий індекс взаємодії 55,1, інтерес у межах норми 50,7, надмірно високий індекс збудження 59,6, індекс концентрації у межах норми 21,7 та високий індекс релаксації 42,1.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група відчуває емоційний дискомфорт і тривогу під час аналізу ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 4 жінок з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) індекс стресу підвищений до 26,1, індекс взаємодії надмірно високий і становить 63,0, індекс зацікавленості підвищений і становить 54,9, індекс збудження надмірно високий і становить 61,3, індекс концентрації високий і становить 34,3, а індекс релаксації високий і становить 38,5.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група відчуває емоційний дискомфорт і тривогу під час аналізу ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми. Ми також спостерігаємо високу когнітивну активність.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 6,6 ($p \leq 0,01$), релаксації на 3,5 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники взаємодії на 7,9 ($p \leq 0,01$), інтересу на 4,2 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 12,6 ($p \leq 0,001$), ніж у групі жінок. Статистично значущих відмінностей у показниках тривожності не виявлено.

Ці відмінності вказують на те, що чоловіки більш стресово реагують на аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень « » для вирішення моральної дилеми. Натомість у жінок виражений когнітивний компонент.

Для групи № 5 чоловіків із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPC) індекс стресу є високим і становить 31,2, індекс

взаємодії є надмірно високим і становить 70,3, індекс інтересу надмірно високий – 79,3, індекс збудження в межах норми – 22,5, надмірно високий індекс концентрації – 60,9 і низький індекс релаксації – 19,1.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє високу інтелектуальну активність в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 6 жінок із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу є високим і становить 38,5, індекс максимальної взаємодії – 76,8, індекс інтересу є надмірно високим і становить 82,0, індекс тривожності є в межах норми і становить 22,1, індекс концентрації є надмірно високим і становить 65,5, а індекс релаксації є в межах норми і становить 22,3.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє особливо високу інтелектуальну активність в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали нижчі показники стресу на 7,3 ($p \leq 0,01$), взаємодії на 6,5 ($p \leq 0,01$), інтересу на 2,7 ($p \leq 0,05$) та концентрації на 4,6 ($p \leq 0,05$). Не було значних відмінностей у показниках збудження та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що чоловіки звикли аналізувати ситуацію, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральної дилеми, тоді як для жінок цей процес вимагає більше розумових ресурсів.

Для групи № 7 чоловіків з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (ACC) максимальний показник стресу становить 71,2, показник взаємодії надмірно високий – 65,4, показник інтересу підвищений – 55,3, показник збудження надмірно високий – 69,2, надмірно високий показник концентрації – 59,0 і низький показник розслаблення – 11,9.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група виявляє стресову реакцію в ситуаціях, коли було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральних дилем.

Для групи № 8 жінок з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (АСС) максимальний індекс стресу становить 74,0, максимальний індекс взаємодії – 71,3, підвищений індекс інтересу – 58,3, надмірно високий індекс збудження – 71,8, надмірно високий індекс концентрації – 63,3, а низький індекс релаксації – 9,8.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група демонструє дуже виражену реакцію на стрес у ситуаціях, коли приймалося рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають нижчі показники стресу на 3,8 ($p \leq 0,05$), взаємодії на 5,9 ($p \leq 0,01$), інтересу на 3 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 4,3 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Не було виявлено значущих відмінностей у показниках збудження та розслаблення.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більш стресово реагують на аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 9 чоловіків з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) характерний індекс стресу 42,3, індекс взаємодії 78,7, індекс інтересу 83,9, індекс збудження 41,3, індекс концентрації 55,2 та індекс розслаблення 42,8.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група активно залучена до аналізу ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 10 жінок з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) характерні такі показники: індекс стресу 45,7, індекс взаємодії 85,3, індекс інтересу 75,6, індекс збудження 62,8, індекс концентрації 48,6 та індекс релаксації 38,2.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група активно залучена до аналізу ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники інтересу на 8,3 ($p \leq 0,01$), концентрації на 6,6 ($p \leq 0,01$), релаксації на 4,6 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники стресу на 3,4 ($p \leq 0,05$), взаємодії на 6,6 ($p \leq 0,01$) та збудження на 11,5 ($p \leq 0,001$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності вказують на те, що жінки мають значно більш виражений когнітивний компонент і значно більше емпатії, ніж чоловіки, в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 11 чоловіків з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (рОФрс) індекс стресу знаходиться в межах норми 21,8, індекс взаємодії надмірно високий 70,0, індекс інтересу високий 62,2, індекс збудження в межах норми 23,0, індекс концентрації надмірно високий 61,4, а індекс релаксації в межах норми 22,4.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група виявляє високу інтелектуальну активність в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 12 жінок з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (рОФРС) індекс стресу знаходиться в межах норми 23,2, індекс взаємодії досягає максимального значення 79,3, індекс інтересу підвищений до 57,2, індекс збудження знаходиться в межах норми 25,2, індекс концентрації надмірно високий 55,4, а індекс релаксації знаходиться в межах норми 23,9.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє високу інтелектуальну активність в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники зацікавленості на 5 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 6 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники взаємодії на 9,3 ($p \leq 0,001$), ніж у групі жінок. Немає значних відмінностей у показниках стресу, тривоги та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що чоловіки більш зосереджено реагують на аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральної дилеми. Тоді як жінки більш залучені в процес.

Для групи № 13 чоловіків з функціональним посиленням венстромедіальної префронтальної кори (vMPFC) показник стресу надмірно високий – 70,4, показник взаємодії максимальний – 81,8, показник інтересу надмірно високий – 75,4, надмірно високий індекс збудження – 61,4, надмірно високий індекс концентрації – 62,3 і високий індекс релаксації – 46,0.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група виявляє високу інтелектуальну активність з вираженою емоційною складовою в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 14 жінок з функціональним посиленням венстромедіальної префронтальної кори (vMPFC) максимальний індекс стресу становить 76,1, максимальний індекс взаємодії – 85,2, високий індекс інтересу – 69,1, максимальний індекс збудження – 72,6, надмірно високий індекс концентрації – 57,1, високий індекс релаксації – 32,3.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група демонструє високу інтелектуальну активність з вираженою емоційною складовою та залученням до аналізу ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники

зацікавленості на 6,3 ($p \leq 0,01$), концентрації на 5,2 ($p \leq 0,01$), релаксації на 3,7 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники стресу на 5,7 ($p \leq 0,01$), взаємодії на 3,4 ($p \leq 0,01$) та збудження на 11,2 ($p \leq 0,001$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності свідчать про те, що чоловіки реагують більш раціонально, а жінки – більш емоційно на аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 15 чоловіків з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (ACC) характерні високий індекс стресу 48,7, надмірно високий індекс взаємодії 69,3, максимальний індекс інтересу 81,5, індекс збудження 38,4, надмірно високий індекс концентрації 63,5 та індекс релаксації 36,8.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група демонструє високу, беземоційну інтелектуальну активність в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Для групи № 16 жінок з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (enACC) індекс стресу є високим і становить 41,6, індекс взаємодії є максимальним і становить 73,1, надмірно високий індекс зацікавленості становить 74,9, високий індекс тривожності становить 44,0, надмірно високий індекс концентрації становить 56,0, а високий індекс релаксації становить 33,1.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група демонструє високий рівень беземоційної інтелектуальної активності в аналізі ситуації, в якій було прийнято рішення, та стилю прийняття рішень для вирішення моральної дилеми. Крім того, в процесі аналізу спостерігається високий рівень взаємодії.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають вищий рівень стресу на 7,1 ($p \leq 0,01$), інтерес на 6,6 ($p \leq 0,01$), концентрацію на 7,5 ($p \leq 0,01$),

релаксацію на 3,7 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники взаємодії на 3,8 ($p \leq 0,05$) та збудження на 5,6 ($p \leq 0,05$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності вказують на те, що чоловіки є більш раціональними, а жінки – більш емоційними у своїй реакції на аналіз ситуації, в якій було прийнято рішення, та стиль прийняття рішень для вирішення моральної дилеми.

Можна зробити висновок, що жінки в групах з функціональними порушеннями мозку та чоловіки з функціональним поліпшенням мозку виявляють більший інтерес до аналізу ситуації. Загалом, всі жінки більш залучені до аналізу ситуацій.

Четвертий етап – це визначення навичок для створення образу психічного стану інших, тобто метааналіз проблеми співробітників у ситуації моральної дилеми. Менеджер повинен бачити наслідки свого рішення для співробітників, а саме: реакції дистресу, соматичні та психічні розлади.

Таблиця 3.4

Підсвідомі реакції менеджерів на метааналіз проблеми співробітників у моральній дилемі

Когнітивні та емоційні показники	Досліджувані групи																
	oDLpk		oOFFpk			oBMPk		oPTS		PDLP		pOFFpk		pVMP		пПЦк	
	12	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	
	ch	f	ч	ж	ч	ж	ч	ч	ч	f	ч	f	ч	f	ч	f	
Стрес	70,1	58,9	20,8	26,9	39,9	44,9	79,2	84,3	41,7	54,5	34,4	35,8	71,3	79,9	61,6	65,0	
	$p \leq 0,00$		$p \leq 0,01$			$p \leq 0,01$		$p \leq 0,05$		$p \leq 0,00$				$p \leq 0,00$		$p \leq 0,05$	
	1									1				1			
Взаємодія	51,0	63,9	67,2	73,9	83,1	90,5	69,3	73,9	86,3	91,0	72,4	76,9	87,4	91,9	70,0	75,5	

	p≤0,00 1		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,05		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01	
Інтерес	51,3	58,6	67,9	74,5	84,3	91,4	60,1	65,1	82,3	91,3	77,9	85,4	88,2	94,4	81,0	93,7
	p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,00 1		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,00 1	
Хвили	25,6	26,7	58,3	64,3	10	12	80,8	82,2	52,4	58,7	41,6	43,5	70,1	81,2	35,2	46,7
			p≤0,01						p≤0,01				p≤0,00 1		p≤0,00 1	
Концентр ація	54,1	67,8	13,7	28,2	77,6	85,5	72,6	80,0	68,2	53,3	77,1	60,9	73,2	64,2	74,5	65,3
	p≤0,00 1		p≤0,00 1		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,00 1		p≤0,00 1		p≤0,01		p≤0,01	
Релаксаці я	23,3	27,9	22	24	41,4	43,4	11,6	11	43,4	44	25,2	26,5	56,6	50,8	34,3	26,1
	p≤0,05												p≤0,01			

Примітка: колір вказує на вищий показник у парах чоловіків і жінок одного персонологічного типу.

Для групи № 1 чоловіків з функціональним порушенням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу надмірно високий і становить 70,1, надмірно високий індекс взаємодії – 51,0, нормальний індекс інтересу – 51,3, підвищений індекс збудження – 25,6, надмірно високий індекс концентрації – 54,1 і нормальний індекс релаксації – 23,3.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має сильно виражену стресову реакцію на виконання метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему. Вони ніколи раніше цього не робили.

Для групи № 2 жінок з функціональним порушенням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу надмірно високий – 58,9, індекс

взаємодії надмірно високий – 63,2, індекс інтересу високий – 58,6, індекс збудження підвищений – 26,7, індекс концентрації надмірно високий – 67,8, а індекс релаксації підвищений – 27,9.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє стресову реакцію на метааналіз проблеми співробітників у ситуації морального дилему.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 11,2 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники взаємодії на 12,2 ($p \leq 0,001$), інтересу на 7,3 ($p \leq 0,01$), концентрації на 13,7 ($p \leq 0,001$) та релаксації на 4,6 ($p \leq 0,05$), ніж у групі жінок. Статистично значущих відмінностей у рівнях тривожності не було.

Ці відмінності свідчать про те, що чоловіки більш стресово реагують на метааналіз проблеми співробітників у ситуації морального дилему. Жінки, навпаки, більш активно залучені до цього процесу.

Для групи № 3 чоловіків з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (oOFC) характерно наступне показник стресу знаходиться в межах норми 20,8, показник взаємодії надмірно високий – 67,2, індекс зацікавленості – 67,9, індекс збудження – 58,0, індекс концентрації – 13,7, а індекс релаксації – в межах норми 22,1.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має виражену реакцію на метааналіз проблеми співробітників у ситуації морального дилему.

Для групи № 4 жінок з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) індекс стресу підвищений до 26,2, індекс взаємодії максимальний – 73,9, індекс інтересу надмірно високий – 74,5, надмірно високий індекс тривожності – 64,3, підвищений індекс концентрації – 28,2, а індекс релаксації знаходиться в межах норми – 24,6.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має виражену реакцію на метааналіз проблеми співробітників у ситуації морального дилему. Цей тип аналізу є абсолютно новим і незнайомим.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники нижчого стресу на 5,4 ($p \leq 0,01$), взаємодії на 6,7 ($p \leq 0,01$), інтересу на 6,6 ($p \leq 0,01$), збудження на 6,3 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 14,5 ($p \leq 0,001$), ніж у групі жінок. Не було виявлено значущих відмінностей у показниках релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більш емоційно реагують на метааналіз проблеми співробітників, які перебувають у ситуації морального дилему.

Для групи № 5 чоловіків із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) характерні високий показник стресу 39,9, максимальний показник взаємодії 83,1, надмірно високий показник інтересу 84,3, низький показник збудження 10,8, максимальний показник концентрації 77,6 та високий показник релаксації 41,1.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє високу внутрішньоособистісну активність без емоцій та інтересу до виконання метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему.

Для групи № 6 жінок із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу є високим і становить 44,0, максимальний індекс взаємодії – 90,5, максимальний індекс зацікавленості – 91,4, низький індекс збудження – 12,1, максимальний індекс концентрації – 85,5, а високий індекс релаксації – 43,4.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група виявляє високу внутрішньоособистісну активність та інтерес до метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему, без емоцій. І все робиться для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 4,1 ($p \leq 0,01$), взаємодії на 7,4 ($p \leq 0,01$), інтересу на 7,1 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 7,9 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Немає значущих відмінностей у показниках збудження та розслаблення.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більш активні в метааналізі проблем співробітників у ситуаціях морального дилему.

Для групи № 7 чоловіків з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (АСС) максимальний показник стресу становить 79,2, показник взаємодії надмірно високий – 69,3, показник інтересу підвищений – 60,1, максимальний показник збудження – 80,8, максимальний показник концентрації – 72,6, а показник розслаблення низький – 11,6.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група відчуває високе збудження, неспокій та надмірну когнітивну активність у процесі метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему. Це не є типовою для них діяльністю.

Для групи № 8 жінок з функціональним ослабленням передньої частини мозолистого тіла (АСС) максимальний індекс стресу становить 84,3, максимальний індекс взаємодії – 73,9, індекс інтересу надмірно високий – 65,0, індекс збудження – 82,2, індекс концентрації – 80,0, а індекс релаксації – 11,2.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група відчуває дуже високе збудження, стрес і надмірну когнітивну активність у процесі метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему. Це не є типовою діяльністю для них.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мають нижчі показники стресу на 5,1 ($p \leq 0,05$), взаємодії на 4,6 ($p \leq 0,01$), інтересу на 4,9 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 7,4 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Не було виявлено значущих відмінностей у показниках тривожності та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більш спокійно та активно реагують на метааналіз проблем співробітників у ситуаціях морального дилему.

Для групи № 9 чоловіків з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) характерні високий показник стресу 41,7, максимальний показник взаємодії 86,3, надмірно високий показник інтересу 82,3, надмірно високий показник збудження 52,4, надмірно високий показник концентрації 68,2 та високий показник релаксації 43,4.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група з ентузіазмом ставиться до процесу метааналізу проблеми співробітників, які перебувають у ситуації морального дилему.

Для групи № 10 жінок з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу надмірно високий і становить 54,5, максимальний індекс взаємодії – 91,0, максимальний індекс зацікавленості – 91,3, надмірно високий індекс збудження – 58,7, надмірно високий індекс концентрації – 53,3 та високий індекс релаксації – 44,0.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група з ентузіазмом ставиться до процесу метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему. Схоже, що цей процес їх зачаровує.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники концентрації на 14,9 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники стресу на 12,8 ($p \leq 0,001$), взаємодії на 4,7 ($p \leq 0,05$), інтересу на 9 ($p \leq 0,01$) та збудження на 6,3 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Показники релаксації не мають статистично значущої різниці.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більше залучені до метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему.

Для групи № 11 чоловіків з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (rOFPC) характерні

високий індекс стресу 34,4, максимальний індекс взаємодії 72,4, максимальний індекс інтересу 77,9, високий індекс тривожності 41,6, максимальний індекс концентрації 77,1 і підвищений індекс релаксації 25,2.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група приділяє пильну увагу метааналізу проблеми співробітників, які перебувають у ситуації морального дилему.

Для групи № 12 жінок з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (рOFPC) індекс стресу є високим і становить 35,8, індекс взаємодії є максимальним і становить 76,9, індекс зацікавленості є максимальним і становить 85,4 (), індекс збудження є високим і становить 43,5, індекс концентрації є надмірно високим і становить 60,9, а індекс релаксації є підвищеним і становить 26,5.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група демонструє дуже високий рівень уваги та залученості до метааналізу проблеми співробітників у ситуації морального дилему.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники концентрації на 16,2 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники взаємодії на 4,5 ($p \leq 0,01$) та показники інтересу на 7,5 ($p \leq 0,01$) порівняно з групою жінок. Немає значних відмінностей у показниках стресу, тривоги та релаксації.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більше залучені до метааналізу проблеми співробітників, які перебувають у ситуації морального дилему.

Для групи № 13 чоловіків з функціональним посиленням венстромедіальної частини префронтальної кори (рVMC) максимальний показник стресу становить 71,3, максимальний показник взаємодії – 87,4, максимальний показник інтересу – 88,2, показник збудження надмірно високий – 70,1, максимальний показник концентрації – 73,2, показник релаксації – 56,6.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має високу когнітивну активність з вираженою емоційною складовою. Вони надмірно зацікавлені в метааналізі проблеми співробітників у ситуації морального дилему.

Для групи № 14 жінок з функціональним посиленням вентромедіальної префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу становить максимум 79,9, максимальний індекс взаємодії – 91,9, максимальний індекс зацікавленості – 94,4, максимальний індекс збудження – 81,2, надмірно високий індекс концентрації – 64,2, а надмірно високий індекс релаксації – 50,8.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група демонструє високу когнітивну активність з вираженою емоційною складовою. Вони надмірно занепокоєні метааналізом проблеми співробітників у ситуації морального дилему.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники концентрації на 9 ($p \leq 0,01$), релаксації на 5,8 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники стресу на 8,6 ($p \leq 0,001$), взаємодії на 4,5 ($p \leq 0,01$), інтересу на 6,2 ($p \leq 0,01$) та збудження на 11,1 ($p \leq 0,001$), ніж у групі жінок.

Ці відмінності свідчать про те, що жінки більше залучені до метааналізу проблеми співробітників, які перебувають у ситуації морального дилему.

Для групи № 15 чоловіків з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (ACC) індекс стресу надмірно високий – 61,6, індекс взаємодії надмірно високий – 70,0, надмірно високий індекс інтересу – 81,0, високий індекс збудження – 35,2, максимальний індекс концентрації – 74,5 і високий індекс релаксації – 34,3.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має дуже високу когнітивну активність з помірним емоційним компонентом у метааналізі проблем співробітників у ситуації морального дилему.

Для групи № 16 жінок з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (enACC) індекс стресу надмірно високий – 65,0,

					К								К			
	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№	№
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	ch	f	ч	ж	ч	ж	ч	ч	ч	f	ч	f	ч	f	ч	f
Стрес	50,7	44,1	31,1	34	50,3	48,6	41,5	48	35,3	42,6	20,9	21,2	54	68,3	44,3	49,4
	p≤0,01		p≤0,05				p≤0,01		p≤0,01				p≤0,001		p≤0,01	
Взаємодія	71,3	76	66	72,6	88	92,2	72,5	76,1	64,3	70,9	77,5	81,4	89,2	95,3	90,6	93,5
	p≤0,01		p≤0,01		p≤0,05		p≤0,05		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,01		p≤0,05	
Інтерес	68,7	71,2	81,3	75,5	90,4	90,2	82,0	81,6	89,1	91,8	92,4	91,7	90,2	90,5	88,9	91,6
			p≤0,01													
Агітація	36,8	33,1	20	21	13	12,9	70,1	72,0	55,7	57,2	25,4	28,6	62,7	65,5	23,0	26,8
	p≤0,05										p≤0,05				p≤0,05	
Концентрація	55,2	62,7	31,8	47	69,9	70,3	54	61,5	64,7	52,4	42,5	38,3	77,4	65,0	81,6	76,3
	p≤0,01		p≤0,001				p≤0,001		p≤0,001		p≤0,01		p≤0,001		p≤0,01	
Релаксація	21,3	23,1	31,6	33	47	52,2	21,8	24,9	35,6	33,8	22,7	28,4	21,7	24	45,4	48,9
					p≤0,01						p≤0,01		p≤0,05		p≤0,05	

Примітка: колір вказує на найвищий показник у чоловічих і жіночих діадах одного персонологічного типу.

Для групи № 1 чоловіків з функціональним ослабленням дорсолатеральної частини префронтальної кори (dLPFC) характерні такі показники: надмірно високий показник стресу 50,7, максимальний показник взаємодії 71,3, високий показник інтересу 68,7, високий показник збудження 36,8, надмірно високий показник концентрації 55,2 та показник релаксації в межах норми 21,3.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група емоційно залучена до вибору варіантів дій у таких режимах: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 2 жінок з функціональним ослабленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу є високим і становить 44,1 (), індекс взаємодії максимальний – 76,0, надмірно високий індекс зацікавленості – 71,2, високий індекс збудження – 33,1, надмірно високий індекс концентрації – 62,7, а індекс релаксації знаходиться в межах норми – 23,1.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група дуже емоційно залучена до вибору варіантів дій у форматі режиму: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники стресу на 6,6 ($p \leq 0,01$) та тривожності на 3,7 ($p \leq 0,05$), але нижчі показники взаємодії на 4,7 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 7,5 ($p \leq 0,01$), ніж група жінок. Немає значних відмінностей у показниках інтересу та релаксації.

Ці відмінності свідчать не про те, що чоловіки більш емоційні, а про те, що жінки більш залучені до реагування на те, як діяти в даній ситуації: згідно з совістю, згідно із законом, згідно із справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 3 чоловіків з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) характерний високий індекс стресу 31,1, надмірно високий індекс взаємодії 66,3, надмірно високий індекс інтересу 81,3, індекс збудження в межах норми 20,4, високий індекс концентрації 31,8 та високий індекс релаксації 31,6.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група активно бере участь у виборі варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 4 жінок з функціональним ослабленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (wOPFC) індекс стресу є

високим і становить 34,2, індекс взаємодії є максимальним і становить 72,6, індекс зацікавленості максимальний – 75,5, індекс збудження в межах норми – 21,2, індекс концентрації високий – 47,1, індекс релаксації високий – 33,4.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група дуже активно бере участь у виборі варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди. Існує навіть одержимість цим процесом.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники інтересу на 5,8 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники стресу на 3,1 ($p \leq 0,05$), взаємодії на 6,3 ($p \leq 0,01$) та концентрації на 15,3 ($p \leq 0,001$), ніж у групі жінок. Статистично значущих відмінностей у показниках стресу, взаємодії, інтересу, збудження, концентрації та релаксації немає.

Ці відмінності вказують на те, що жінки більш емоційно та залучено реагують на те, як діяти в певній ситуації: згідно з совістю, згідно із законом, згідно із справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 5 чоловіків із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (oVMPK) показник стресу є високим і становить 50,3, показник взаємодії є максимальним і становить 88,0, показник інтересу становить 90,4, показник збудження є низьким і становить 13,7, показник концентрації є надмірно високим і становить 69,9, а показник релаксації є високим і становить 47,7.

Під час тренінгу відзначено, що ця група має високу емоційну залученість та внутрішньоособистісну активність у виборі варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 6 жінок із ослабленням вентромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу є високим і становить 48,6, індекс взаємодії максимальний – 92,2, індекс інтересу максимальний – 90,2,

низький індекс збудження – 12,9, надмірно високий індекс концентрації – 70,3 і надмірно високий індекс релаксації – 52,2.

Під час тренінгу відзначаємо, що ця група має високу емоційну залученість та внутрішньоособистісну активність у виборі варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали нижчі показники взаємодії на 4,2 ($p \leq 0,05$) та релаксації на 4,5 ($p \leq 0,01$), ніж жінки. Немає значних відмінностей за показниками стресу, інтересу, збудження та концентрації.

Ці відмінності вказують на те, що жінки частіше реагують певним чином: відповідно до своєї совісті, відповідно до закону, відповідно до справедливості або для власної вигоди.

Для групи № 7 чоловіків з функціональним порушенням передньої частини мозолистого тіла (АСС) показник стресу є високим – 41,5, показник взаємодії є максимальним – 72,5, показник інтересу є максимальним – 82,0, надмірно високий показник збудження – 70,1, надмірно високий показник концентрації – 54,0, а показник релаксації знаходиться в межах норми – 21,8.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має високу емоційну та внутрішньопсихічну активність при виборі варіантів дій у форматі режиму: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 8 жінок з функціональним ослабленням передньої частини мозолистого тіла (АСС) індекс стресу є високим і становить 48,0, індекс взаємодії є максимальним і становить 76,1, індекс інтересу є максимальним і становить 81,6, індекс збудження є максимальним і становить 72,0, індекс концентрації є надмірно високим і становить 61,5, а індекс релаксації знаходиться в межах норми і становить 24,9.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група має високу емоційну та внутрішньопсихічну активність при виборі варіантів дій у форматі режиму: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мали нижчі показники стресу на 6,5 ($p \leq 0,01$), взаємодії на 3,6 ($p \leq 0,05$) та концентрації на 7,5 ($p \leq 0,001$), ніж група жінок. Немає значних відмінностей у показниках інтересу, збудження та релаксації.

Ці відмінності вказують на те, що жінки більш схильні реагувати певним чином: відповідно до совісті, відповідно до закону, відповідно до справедливості або для власної вигоди.

Для групи № 9 чоловіків з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) показник стресу є високим і становить 35,3, показник взаємодії є надмірно високим і становить 64,3, показник інтересу є максимальним і становить 89,1, надмірно високий показник збудження становить 55,7, надмірно високий показник концентрації становить 64,7, а високий показник релаксації становить 35,6.

Під час тренування ми відзначаємо, що емоційна та внутрішньопсихічна активність цієї групи спрямована на вибір варіантів дій у таких режимах: відповідно до совісті, відповідно до закону, відповідно до справедливості або для власної вигоди.

Для групи № 10 жінок з функціональним посиленням дорсолатеральної префронтальної кори (DLPFC) індекс стресу є високим і становить 42,6, індекс взаємодії є максимальним і становить 70,9, індекс інтересу є максимальним і становить 91,8, індекс збудження є надмірно високим і становить 57,2, індекс концентрації є надмірно високим і становить 52,4, а індекс релаксації є високим і становить 33,8.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що емоційна та внутрішньопсихічна активність цієї групи спрямована на вибір варіантів дій у таких режимах:

відповідно до совісті, відповідно до закону, відповідно до справедливості або для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники концентрації на 12,3 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники стресу на 7,3 ($p \leq 0,01$) та показники взаємодії на 6,6 ($p \leq 0,01$), ніж у групі жінок. Немає значних відмінностей у показниках зацікавленості, збудження та релаксації.

Ці відмінності вказують на те, що жінки частіше реагують у форматі *modus*: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 11 чоловіків з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (рОФрс) показник стресу знаходиться в межах норми 20,9, показник взаємодії становить максимум 77,5, максимальний індекс інтересу 92,4, індекс збудження в межах норми 25,4, високий індекс концентрації 42,5 та індекс розслаблення в межах норми 22,7.

Під час тренування ми відзначаємо, що ця група має помірну внутрішньоособистісну активність з високим інтересом до вибору варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 12 жінок з функціональним посиленням орбітофронтальної частини префронтальної кори (рОФрс) індекс стресу знаходиться в межах норми 21,2, індекс взаємодії становить 81,4, індекс інтересу досягає максимуму 91,7, підвищений індекс збудження 28,6, високий індекс концентрації 38,3 і підвищений індекс релаксації 28,4.

Під час тренування відзначено, що ця група має помірну внутрішньопсихічну активність з високим інтересом до вибору варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники концентрації на 4,2 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники взаємодії на 3,9 ($p \leq 0,01$), збудження на 3,2 ($p \leq 0,05$) та релаксації на 6,3 ($p \leq 0,01$), ніж група жінок. Статистично значущих відмінностей у показниках стресу та інтересу не виявлено.

Ці відмінності вказують на те, що жінки більш схильні реагувати певним чином: відповідно до совісті, відповідно до закону, відповідно до справедливості або для власної вигоди.

Для групи № 13 чоловіків з функціональним посиленням венстромедіальної префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу надмірно високий – 54,0, максимальний індекс взаємодії – 89,2, максимальний індекс інтересу – 90,2, надмірно високий індекс збудження – 62,7, максимальний індекс концентрації – 77,4, а індекс релаксації – у межах норми – 21,7.

Під час тренінгу ми відзначаємо, що ця група є емоційною, з високою внутрішньоособистісною активністю та зацікавленістю у виборі варіантів поведінки у форматі режиму: згідно з совістю, згідно із законом, згідно із справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 14 жінок з функціональним посиленням венстромедіальної частини префронтальної кори (vMPFC) індекс стресу є характерно надмірно високим і становить 68,3 (), індекс взаємодії максимальний і становить 95,3, індекс зацікавленості максимальний і становить 90,5, індекс збудження « » надмірно високий і становить 65,5, надмірно високий індекс концентрації 65,0 та індекс релаксації в межах норми 24,0.

Під час тренінгу відзначено, що ця група є емоційною, з високою внутрішньоособистісною активністю та зацікавленістю у виборі варіантів поведінки у форматі режиму: згідно з совістю, згідно із законом, згідно із справедливістю або для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивно-емоційними показниками. Чоловіки мають вищі показники

концентрації на 12,4 ($p \leq 0,001$), але нижчі показники стресу на 14,3 ($p \leq 0,001$), взаємодії на 6,1 ($p \leq 0,01$) та релаксації на 2,3 ($p \leq 0,05$), ніж група жінок. Статистично значущих відмінностей у показниках інтересу та збудження не виявлено.

Ці відмінності вказують на те, що жінки більш схильні реагувати певним чином: відповідно до совісті, відповідно до закону, відповідно до справедливості або на власну користь.

Для групи № 15 чоловіків з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (ACC) показник стресу є високим і становить 44,3, показник взаємодії є максимальним і становить 90,6, показник інтересу є максимальним і становить 88,9, показник збудження знаходиться в межах норми і становить 23,0, максимальний показник концентрації становить 81,6, а високий показник релаксації становить 45,4.

Під час тренінгу відзначено, що ця група має високу внутрішньоособистісну активність та інтерес до вибору варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди.

Для групи № 16 жінок з функціональним посиленням передньої частини мозолистого тіла (enACC) індекс стресу є високим і становить 49,4, індекс взаємодії є максимальним і становить 93,5, індекс інтересу є максимальним і становить 91,6, індекс збудження є підвищеним і становить 26,8, індекс концентрації є максимальним і становить 76,3, а індекс релаксації є високим і становить 48,9.

Під час тренінгу відзначено, що ця група має високу внутрішньоособистісну активність та інтерес до вибору варіантів поведінки у форматі режиму: згідно з совістю, згідно із законом, згідно із справедливістю або для власної вигоди.

Були виявлені значні відмінності між жінками та чоловіками за когнітивними та емоційними показниками. Чоловіки мали вищі показники концентрації на 5,3 ($p \leq 0,01$), але нижчі показники стресу на 5,1 ($p \leq 0,01$),

показники взаємодії на 3,3 ($p \leq 0,05$), показники збудження на 3,8 ($p \leq 0,05$) та показники релаксації на 3,4 ($p \leq 0,05$), ніж у групі жінок. Статистично значущих відмінностей у показниках інтересу та концентрації уваги не виявлено.

Ці відмінності вказують на те, що жінки більш схильні реагувати певним чином: відповідно до совісті, відповідно до закону, відповідно до справедливості або для власної вигоди.

Можна зробити висновок, що навчання є ситуацією, в якій приховані риси особистості легше виявляються.

Отже, на основі п'яти етапів тренінгу можна зробити такі висновки про персонологічні типи:

Учасники з ослабленою дорсолатеральною префронтальною корою приймають рішення спокійно, але коли їм доводиться жити за власним розумом, а не за інструкціями, вони відчують дискомфорт і стресову реакцію. Загалом, таким лідерам протипоказано мислити. Ця тривога більш виражена у чоловіків, ніж у жінок, оскільки вони мають приймати рішення самостійно, проаналізувавши себе і ситуацію та створивши теорію про думки іншої людини. Однак під час тренінгу вони ознайомилися з аспектами управлінської діяльності, пов'язаними з діями під час вирішення моральних дилем, які раніше були їм невідомі.

Учасники з ослабленою орбітофронтальною частиною префронтальної кори відчують сильну тривогу, згадуючи ситуації, в яких вони приймали рішення. Вони намагаються заглибитися в аналіз ситуації та образ іншої людини, але не можуть цього зробити. Однак під час тренінгу вони отримали нові знання, які мотивують їх до подальших змін у собі.

Учасники з ослабленою вентромедіальною префронтальною корою мають стійку егоцентричну, меркантильну, безпринципну поведінку. Вони легко приймають рішення. Вони дуже сприйнятливі до вивчення нового, особливо жінки. Після тренінгу їхня психологічна грамотність підвищилася.

Учасники з ослабленою передньою частиною мозолистого тіла спокійно приймають рішення на основі інструкцій і наказів. Вони дуже хвилюються, коли їм доводиться самостійно приймати рішення і аналізувати всі аспекти. Таким менеджерам протипоказано думати. Однак під час тренінгу вони отримали знання про ті аспекти управління, яких свідомо уникали.

Учасники з посиленою дорсолатеральною префронтальною корою спокійно приймають рішення на власний розсуд. Вони дуже емоційно реагують на пояснення своїх власних дій. Вони охоче сприймають нову інформацію. Тренінг розширив їхні знання та полегшив вибір оптимальних стратегій для вирішення моральних дилем.

Учасники з посиленою орбітофронтальною корою спокійно приймають рішення, спокійно аналізують всі аспекти, дуже уважні і відкриті до нових знань. Тренінг розширив їхні знання і додав впевненості у своїх високих професійних здібностях.

Учасники з посиленою вентромедіальною префронтальною корою приймають рішення дуже емоційно і напружено. Вони дуже гостро реагують на пояснення своїх дій. Вони надмірно турбуються. Їх надмірний гуманізм ускладнює їхнє життя. Вони відкриті до нових знань. Підвищена психологічна грамотність дозволила їм зрозуміти свої слабкості і спокійніше підходити до моральних дилем.

Учасники з посиленою передньою частиною мозолистого тіла приймають спокійні рішення, уважні до всього, особливо до думок інших. Вони відкриті до знань. Під час тренінгу вони продемонстрували високий рівень професіоналізму.

Чоловіки з груп з функціональним поліпшенням роботи мозку проявили підвищений інтерес до аналізу ситуацій (етап 3 тренінгу) порівняно з чоловіками з груп з функціональним порушенням роботи мозку.

Жінки з груп з функціональним поліпшенням роботи мозку проявили підвищений інтерес до створення «теорії розуму» (4-й етап тренування) порівняно з жінками з груп з функціональним порушенням роботи мозку.

У всіх жінок рівень залученості вищий, ніж у чоловіків на етапах 3, 4 та 5 тренінгу.

Жінки з груп із функціональними порушеннями мозку мають вищий рівень концентрації порівняно з чоловіками з груп із функціональними порушеннями мозку на етапах 3 і 4 тренування.

Концентрація уваги у чоловіків з груп з функціональним поліпшенням роботи мозку вища, ніж у жінок з груп з функціональним поліпшенням роботи мозку на етапах 3 і 4 навчання.

Всі жінки більш залучені до вибору варіантів поведінки в режимі: згідно з совістю, згідно із законом, згідно зі справедливістю або для власної вигоди (5-й етап навчання).

3.2. Аналіз психорегулятивних практик як інструменту цілеспрямованої корекції когнітивно-регуляторних диспозицій менеджерів

Перш ніж перейти до опису створення медитації та її перевірки, варто виділити наукову концепцію створення медитації. Згідно з вченням Лакана, слова діють як тригери. Визначено, які слова і комбінації слів викликають збільшення припливу крові в яких ділянках неокортексу. Зачитуючи різні слова, ми фіксували, як змінювалася хвильова активність і де саме. По суті, ми перетворили «слова» на трирівневу музичну партитуру, так би мовити. Тобто у нас є три регістри: тета, альфа і бета. За допомогою послідовності слів ми можемо викликати підвищену активність у потрібних ділянках мозку. Це неймовірне відчуття, коли ти контролюєш мозкову активність іншої людини за допомогою «слова». З огляду на завдання повторної стабілізації учасників після хвилювання, викликаного отриманням нових знань під час

тренінгу, ми відразу відкинули слова, що активували бета-ритм, оскільки він і так був у них домінуючим. Ми зосередилися на альфа- та дельта-ритмах.

У серії малюнків ми представляємо дванадцять кластерів послідовності змін електричної активності мозку. Для створення цієї медитації ми використовували закони сценарію для розробки сюжету. На цей вибір вплинули соціокультурні особливості суб'єктів, які сформувалися в українській культурі та цивілізації.

Таким чином, ми побудували бажану мозкову активність. Підкреслюємо, що ці інтервали не є рівними за часом. Медитація проводиться за допомогою нейроінтерфейсу.

Для наочності продемонструємо розташування датчиків на поверхні мозку. Рис. 3.1 взято з Emotiv (Ерос (2020). Emotiv. Отримано з <https://www.emotiv.com/epoc/>)

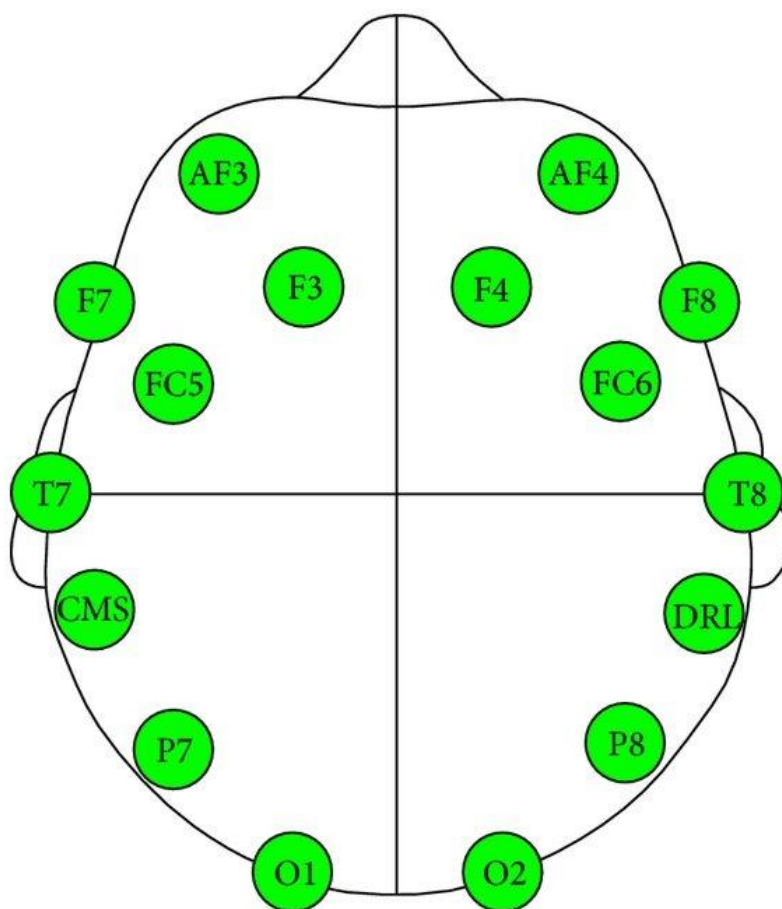


Рис. 3.1. Схема розташування датчиків на поверхні мозку

Примітка: AF3 – передній лівий лобовий відвід; AF4 – передній правий лобовий відвід; F7 – бічний лівий лобовий відвід; F8 – бічний правий лобовий відвід; F3 – медіальний лівий лобовий відвід; F4 – медіальний правий лобовий відвід; FC5 – задній лівий лобовий відвід; FC6 – задній правий лобовий відвід; T7 – лівий скроневий відвід; T8 – правий скроневий відвід; CMS – система поглинання шуму; DRL – нейтральний відвід; P7 – лівий тім'яний відвід; P8 – правий тім'яний відвід; O1 – лівий потиличний відвід; O2 – правий потиличний відвід.

Варто підкреслити, що медитація тестувалася з відкритими очима і після високої внутрішньопсихічної активності з емоційним компонентом. Іншими словами, ми тестували її саме в тих умовах, в яких вона використовується. Адже в ситуації, коли тестування проводиться з закритими очима або після стану спокою, ефект домінування тета- і альфа-хвиль виникає відразу. Також хотілося б зазначити, що це інтегрована оцінка ЕЕГ на основі 96 респондентів. Ми сформували групу на основі стохастичного відбору з дослідних груп по 6 осіб у кожній, таким чином сформувавши нову збалансовану експериментальну групу.

На основі результатів обговорення під час тренінгу ведучий пропонував учасникам заповнити анкету:

1. Оцініть свій рівень метатеоретичного мислення на початку та в кінці програми за шкалою від 1 до 10.

А) На початку _____

Б) Наприкінці _____

2. Чи змінили навчальні програми вашу здатність розуміти труднощі клієнтів і допомагати їм?

Оцініть за шкалою від 1 до 10 (0 – без змін; 10 – значні зміни).

3. Що найбільше вплинуло на ці зміни _____

4. Моє мислення стало (позначте відповідні пункти або залиште порожнім, якщо ви не вважаєте, що ці зміни відбулися):

- більш незалежним _____
- більш впевненим _____
- більш точним _____
- більш повноцінним _____
- більш контрольованим, організованим _____
- ваш власний варіант _____

5. Я можу використовувати навички, набуті під час програми

- у своїй професійній діяльності _____
- у особистому житті _____

Наприкінці дослідження пропонується узагальнити нові варіанти вирішення управлінського завдання з урахуванням досвіду, отриманого в процесі тренінгової роботи.

На основі самозвіту можна зробити наступні висновки про навчання як систему зміни особистості.

Наша гіпотеза про те, що підвищення психологічної компетентності змінює ціннісні орієнтації людини, підтвердилася, але це відбувалося не однаково у всіх випадках; у деяких групах, навпаки, зміцнилася впевненість у своєму способі вирішення моральних дилем. Це означає, що комплексна оцінка не є доцільною, а лише на основі нейропсихологічних типів менеджерів.

Учасники з ослабленою дорсолатеральною префронтальною корою стали більш ерудованими і ставили під сумнів «ідеалізм» законів та інструкцій.

Учасники з ослабленою орбітофронтальною частиною префронтальної кори почали заглиблюватися в суть моральних дилем і приймати рішення

стохастичним чином. Крім того, нові знання в персонології спонукали їх до подальших змін у собі.

Учасники з ослабленою вентромедіальною префронтальною корою значно посилили свою стійку егоцентричну, меркантильну та безпринципну позицію. Іншими словами, навчання збагатило їхні знання, дозволивши перейти на вищий рівень маніпуляції.

Учасники з ослабленою передньою частиною мозолистого тіла показали підвищений рівень тривожності, оскільки їхня увага була повернута до аспекту контролю, якого вони уникали, втікаючи в догматичні системи, щоб уникнути відповідальності. Процес десакралізації «законів» і поява лібералізму викликали нейротизм у поведінці.

Учасники з посиленою дорсолатеральною префронтальною корою завдяки тренуванню розвинули навички, що полегшують вибір оптимальних стратегій у вирішенні моральних дилем.

Учасники з посиленою орбітофронтальною корою набули впевненості у власній високій професійній компетентності під час тренувань.

Учасники з посиленою вентромедіальною префронтальною корою, які були дуже емоційними, емпатичними та стресовими, коли стикалися з моральними дилемами, після тренувань відчували десенсибілізацію доброї натури та гуманізму.

Учасники з посиленою передньою мозолистою корою після тренувань переконалися у своїй високій професійній компетентності.

У соціальному дискурсі це навчання частково шкодить ієрархічному суспільству. У дискурсі, орієнтованому на людину, це навчання є дуже ефективним, оскільки воно зміцнює ослаблені нейропсихологічні фактори та додає впевненості в корисності існуючих нейропсихологічних факторів у когнітивній сфері психіки.

3.3. Соціально-психологічні детермінанти управлінського пізнання: інтегративне обговорення з психометричними висновками

У дослідженні соціально-психологічні детермінанти позиціонуються не як паралельний наратив до психометрії, а як пояснювальний рівень вищого порядку, що організовує стабільні індивідуальні відмінності в управлінських когнітивних процесах та регуляції. У межах цієї логіки TLM-NPT-G (2023) є не просто додатковою шкалою, а концептуальним мостом, який дозволяє дисертації інтерпретувати когнітивні стилі, моделі оцінки, репертуари подолання труднощів та управлінські практики як функціонально узгоджені конфігурації, закріплені в персонологічних доменах.

TLM-NPT-G операціоналізує персонологічний функціональний профіль за допомогою восьми балів доменів (DL+/DL-; OF+/OF-; VM+/VM-; ACC+/ACC-) та чотирьох інтегральних індексів, обчислених як бали різниці ((DL+)-(DL-) тощо). Інструмент чітко визначає принцип інтерпретації: позитивні значення вказують на функціональну перевагу «+» над «-», тоді як негативні значення вказують на відносно ослаблення.

З точки зору моделювання, ці інтегральні індекси можна розглядати як ключові предиктори («психологічні детермінанти»), очікувані ефекти яких слід відстежувати через проміжні механізми (стиль пояснення, ірраціональні переконання, копінг) до (а) когнітивних стильових переваг (KSICh-V) та (б) поведінкових критеріїв професійної діяльності (опитування про практики управління). Це відповідає загальній концепції дисертації, в якій психометричні показники представляють спостережувану, психологічно значущу поверхню глибших функціональних схильностей, тоді як персонологічний рівень надає принципове пояснення того, чому конкретні когнітивно-регуляторні патерни стабілізуються у менеджерів.

Ключовою сильною стороною емпіричного набору даних є те, що порівняння за гендерною ознакою показує не однорідний напрямок «перевага-недолік», а структуровану диференціацію за рівнями аналізу. На психометричному рівні жінки демонструють профіль, що характеризується сильнішою регуляцією відносин та зворотного зв'язку в професійній діяльності (вищий зворотний зв'язок, заохочення, делегування, довіра та груповий клімат), тоді як чоловіки демонструють профіль, що характеризується сильнішою процедурною структурою (визначення цілей, планування, забезпечення умов та детальний контроль).

Водночас, цей рівень диференціює групи теоретично значущим чином. ASQ вказує, що жінки, в середньому, вважають несприятливі результати більш стабільними, глобальними та самореферентними, тоді як чоловіки сильніше консолідують сприятливі результати як стабільні та глобальні. Міри традиції А. Елліса диференціюють типи переконань: жінки демонструють вищий рівень катастрофізму, тоді як чоловіки демонструють вищу вимогливість до себе та інших, з порівняно подібними рівнями оціночних переконань. Нарешті, підсумки щодо подолання труднощів вказують на вищі неконструктивні тенденції у чоловіків, включаючи вищий рівень заперечення, в межах цього набору даних.

Ці психометричні закономірності роблять нейродискусію більш обґрунтованою, а не спекулятивною: дисертація може обґрунтовано стверджувати, що відмінності в критеріях управлінської поведінки не можна звести до артефакту одного інструменту, оскільки та сама спрямованість відображається в незалежних конструктах, що індексують оцінку, тиск переконань, стратегію регулювання та поведінку в робочому циклі.

Отримані результати надають додатковий рівень доказів: когнітивно-емоційні показники, зафіксовані під час етапів тренінгу з вирішення моральних дилем та метааналітичного рефлексування, демонструють

систематичні гендерні відмінності в персонологічних типах. У декількох діадах жінки демонструють вищі показники залученості (взаємодія, інтерес, концентрація уваги на), тоді як чоловіки демонструють або вищий стрес на певних етапах, або нижчу залученість на етапах рефлексування, причому напрямок залежить від функціонального профілю.

Наприклад, у діадах, що характеризуються дорсолатеральним порушенням під час метааналізу дилеми, чоловіки демонструють вищий рівень стресу, тоді як жінки демонструють вищі показники взаємодії, інтересу, концентрації та релаксації, причому в дисертації наводяться статистично значущі контрасти. В інших діадах дослідження відзначає високі рівні активації в обох гендерах і інтерпретує обидві групи як такі, що мають підвищений ризик вигорання, при цьому все ще повідомляючи про систематичні відмінності в рівні стресу та концентрації.

Цей матеріал може бути інтегрований в дисертацію як «вікно процесу», яке показує, як персонологічні функціональні стани виражаються в умовах когнітивно та морально навантажених управлінських завдань. Важливо, що він також забезпечує обґрунтований зв'язок із психометричними висновками: більш активна поведінкова участь жінок на етапах рефлексії відповідає їхній більшій схильності до персоналізації негативних подій та катастрофізації (ASQ та Ellis), тоді як більший акцент чоловіків на процедурних аспектах у професійній практиці відповідає вищим вимогам та менш конструктивним способам подолання труднощів, особливо коли контекст завдання не винагороджує тривале міжособистісне регулювання.

У дослідженні запропоновано набір пов'язаних з доменами шляхів, які залишаються емпірично спростовними.

По-перше, можна висунути гіпотезу, що індекс дорсолатерального (DL) балансу дозволяє передбачити пов'язані з плануванням управлінські

поведінки та параметри стилю когнітивного контролю. Цей напрямок відповідає описовій моделі, згідно з якою чоловіки отримують вищі бали за визначення цілей/завдань, планування та забезпечення умов у професійній практиці. Отже, шлях, пов'язаний з DL, як очікується, буде пов'язаний з вищими критеріями структурування завдань і, можливо, з показниками когнітивного стилю, що відображають перемикання, дисципліну категоризації та стійку аналітичну увагу.

По-друге, індекс балансу орбітофронтальної (OF) ділянки може бути гіпотезою для прогнозування чутливості до зворотного зв'язку та калібрування відносин у управлінській практиці. У наборі даних жінки демонструють вищі показники зворотного зв'язку та відносин, а також вищі показники довіри та групового клімату. У показниках етапу навчання дисертації діади, пов'язані з OF, часто демонструють сильну залученість та реакційні моделі на етапах рефлексії, що можна трактувати як підвищену чутливість до соціальних оціночних сигналів та сигналів результату.

По-третє, індекс балансу венстромедіальної (VM) ділянки теоретично узгоджується з афективною оцінкою та інтеграцією морального вибору в контексті дилем, і в дисертації чітко вказано на дуже високі показники залученості та активації в групах з підвищеною активністю VM, а також на інтерпретації ризику вигорання. Це має пряме відношення до психометричного механізму дисертації, оскільки більш висока схильність жінок до катастрофізації та інтерналізації несприятливих подій становить конфігурацію оцінки, яка може збільшити емоційні витрати при прийнятті рішень з високою відповідальністю, тоді як більш високі вимоги чоловіків можуть збільшити тиск контролю; обидві конфігурації можуть взаємодіяти з функціональним балансом, пов'язаним з VM, в умовах морального навантаження.

По-четверте, можна висунути гіпотезу, що індекс балансу передньої частини мозолистого тіла (АСС) може передбачати моніторинг конфліктів, обробку помилок та тривалу участь у рефлексивних стадіях. У дисертації наведено численні спостереження щодо відмінностей у концентрації та залученості в діадах, пов'язаних з АСС, а також повідомляється про значні контрасти щодо стресу та тривоги в деяких профілях з порушеннями АСС. На психометричному рівні це може бути пов'язано зі стилем пояснення та подоланням: стабільні/глобальні негативні атрибуції та катастрофізація можуть збільшити конфліктне навантаження та вимоги до моніторингу, тоді як подолання на основі заперечення може зменшити рефлексивну залученість, тим самим пом'якшуючи те, як схильності, пов'язані з АСС, перетворюються на спостережувані практики управління.

Інтерпретація на рівні дисертації повинна уникати надмірної генералізації на основі одного інструменту. Емпірична модель тут сильно підтримує інтерпретацію на рівні конфігурації.

Жінки демонструють (а) поведінковий цикл, в якому домінують відносини та зворотний зв'язок (опитування про практики управління), (б) сильнішу персоналізацію/глобальність/стабільність несприятливих подій (ASQ) та (в) вищу схильність до катастрофізації (А. Елліс). Ця комбінація є внутрішньо узгодженою: вона передбачає підвищену пильність до негативних результатів, сильніше відчуття відповідальності за невдачі та регулятивний акцент на підтримці функціонування групи через зворотний зв'язок, делегування, заохочення та створення сприятливого клімату.

Чоловіки демонструють (а) акцент на процедурній структурі (визначення цілей, планування, умови, контроль деталей), (б) вищу вимогливість до себе та інших (А. Елліс) та (в) вищі показники неконструктивного подолання труднощів у цьому наборі даних. Ця констеляція також є послідовною: вона передбачає сильну стандартизовану

організацію та контрольні моделі поведінки, але також вказує на те, що в умовах тривалої невизначеності зменшення напруги може бути досягнуто за допомогою стратегій, які зменшують емоційний дискомфорт без обов'язкового збільшення рефлексивного оброблення.

Таблиця 3.6

Карта соціально-психологічної інтеграції

Нейроперсоналогічний предиктор (інтегральний індекс TLM)	Очікувані психометричні кореляти (механізми/результати)	Очікувані кореляти критеріїв (практика управління)	Емпіричні анкери, що вже присутні в дисертації/даних
(DL+) – (DL–)	Тенденції KSIC _h -V, пов'язані з когнітивним контролем; менша схильність до уникнення конфліктів під навантаженням	Більш чітке визначення цілей та дисципліна планування	Чоловіки мають вищі показники визначення цілей/завдань та планування
(OF+) – (OF–)	Моделі оцінки результатів/відгуків; калібрування відносин	Якість зворотного зв'язку, довіра, клімат, заохочення	Жінки мають вищі показники за зворотним зв'язком, довірою, кліматом, заохоченням
(VM+) – (VM–)	Оцінка морального вибору; катастрофізація/персоналізація за несприятливих результатів	Відповідальність за рішення, толерантність до моральної неоднозначності,	Профілі з підвищеним VM демонструють дуже високу активацію; зауваження щодо ризику

		стабілізація клімату	вигорання
(ACC+) – (ACC–)	Навантаження на моніторинг конфліктів; адаптивне управління стресом помірність рефлексивної залученості	Детальний контроль проти адаптивного моніторингу; стійкі цикли зворотного зв'язку	Діади, пов'язані з ACC, демонструють систематичні відмінності в моделях стресу/концентр ації

Результати можуть пояснити ці конфігурації як альтернативні регуляторні рішення, які можуть бути адаптивними за різних організаційних обмежень, але несуть різні ризики в умовах хронічної невизначеності (наприклад, схильність до вигорання через високу залученість проти схильності до вигорання через хронічну вимогливість та заперечення).

По-перше, слід чітко розділяти (i) персонологічні концептуальні твердження (що, як передбачається, представляє баланс DL/OF/VM/ACC у моделі) від (ii) емпіричних тверджень про конвергенцію (які психометричні висновки узгоджуються з якими функціональними інтерпретаціями) і від (iii) і причинних тверджень (які вимагають моделювання). Наявні дані підтверджують твердження про конвергенцію; самі по собі вони не доводять причинно-наслідковий зв'язок.

По-друге, слід чітко зазначати гетерогенність вимірювань: TLM-NPT-G є самооцінкою з індексами різниці балів, тоді як показники навчання в дисертації представляють когнітивно-емоційні процеси під час виконання завдань, а психометричні блоки представляють стабільні диспозиційні та поведінкові конструкти.

По-третє, слід реалізовувати чіткий план моделювання в наступному розділі: гендер як фактор групування, інтегральні індекси TLM як

предиктори, KSICh-V як первинні результати, ASQ/Ellis/coping як механічні змінні та практики управління як критерії.

Висновки до розділу

У розділі розкрито особливості часового розгортання когнітивно-емоційних реакцій менеджерів при вирішенні моральних дилем; наведено аналіз психорегулятивних практик як інструменту цілеспрямованої корекції когнітивно-регуляторних диспозицій менеджерів та розкрито соціально-психологічні детермінанти управлінського пізнання (інтегративне обговорення з психометричними висновками).

Показано, що медитативні втручання не є уніфікованим засобом; їх ефективність є профіль-залежною: одні практики переважно модулюють активність АСС (медитація усвідомленості, моніторингова медитація), інші знижують реактивність *vmPFC* при опрацюванні емоційно навантажених сценаріїв (співчуваюча медитація, *loving-kindness*). Встановлено, що у менеджерів із профілем функціонального посилення *VM* (*pVMPK*, групи №№ 13-14), де зафіксовано найвищий стрес ($M = 77,2-85,3$) і найнижчу концентрацію ($M = 12,3-18,2$), медитативна практика відновного типу є пріоритетним компонентом психорегулятивного супроводу. Натомість для профілів із переважанням *DL*-посилення (*pDLPK*) доцільнішими є практики, спрямовані на зниження надмірного контролю та розширення толерантності до невизначеності. Відтак, обґрунтовано принцип диференційованого підбору соціально-психологічних практик на противагу їх універсальному застосуванню.

Здійснено синтез емпіричних даних на трьох рівнях аналізу: соціально-психологічному, нейроперсонологічному, психометричному. Ключовим результатом є те, що відмінності між групами менеджерів утворюють функціонально узгоджені конфігурації, закріплені у відповідних доменах.

Запропоновано карту соціально-психологічної інтеграції (табл. 2), яка систематизує верифіковані та гіпотетичні зв'язки між доменами, психометричними корелятами та критеріями управлінської практики. Вважаємо принциповим, що ця карта виступає не лише описовою

таксономією, а системою перевірюваних гіпотетичних шляхів для наступних досліджень із формальним медіаційним та модераційним моделюванням.

DL-баланс демонструє найбільш виразний зв'язок із процедурно-структурним вектором: у вибірці чоловіки-менеджери, що тяжіють до DL-посилення, отримали вищі показники за плануванням ($M = 81,77$ проти $M = 60,84$) та забезпеченням умов ($M = 81,52$ проти $M = 51,38$). OF-баланс корелює з реляційним вектором: у групах рOFрк зафіксовано найвищу концентрацію ($M = 73,6$) при помірному стресі ($M = 20,0$), що відповідає теоретичному передбаченню про роль OFC у соціальному калібруванні. VM-баланс виявляє найбільш виразний зв'язок із афективним навантаженням: діади рVMPK демонструють максимальний стрес ($M = 77,2-85,3$) та хвилювання ($M = 78,5-83,0$) при найнижчій концентрації ($M = 12,3-18,2$) – конфігурація, що узгоджується з вищою катастрофізацією ($g = 2,995$) та персоналізацією несприятливих подій ($g = 1,836$). ACC-баланс пов'язано з моніторингом конфліктів і рефлексивною залученістю: групи рACCрк демонструють найвищу концентрацію серед усіх профілів ($M = 84,5$ у чоловіків, $M = 78,1$ у жінок; $p \leq 0,01$), що підтверджує роль ACC як нейрального субстрату рефлексивного самомоніторингу (M. Botvinick, S. Carter, J. Cohen).

Узагальнено, що соціально-психологічні індекси слід розглядати як функціональні схильності, а не патологічні маркери. Виявлені конфігурації є предикторами варіативності в межах норми управлінського функціонування, а не індикаторами відхилень.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях авторки:
[35; 76; 101; 103]

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення і нове розв'язання проблеми визначення соціально-психологічних особливостей прояву когнітивних стилів у професійній діяльності менеджерів і зроблено такі висновки.

1. Систематизовано сучасні теоретичні підходи до когнітивних стилів у прикладних контекстах управлінської діяльності. Показано, що когнітивний стиль функціонує як відносно стабільна регуляторна характеристика, яка визначає способи відбору, структурування та інтерпретації інформації в умовах організаційної невизначеності. Проаналізовано провідні типологічні моделі та встановлено, що жодна з них не є достатньою для прикладного профілювання менеджерів без урахування соціально-психологічного рівня та механізмів оцінки. Обґрунтовано доцільність багатовимірного конфігураційного підходу, за якого когнітивний стиль розглядається не як фіксована перевага, а як контекстно-чутлива архітектура обробки інформації, ефективність якої визначається відповідністю профілю вимогам управлінського завдання та організаційного середовища. Показано, що когнітивний стиль є не лише описовою характеристикою індивідуальних відмінностей, а функціонально значущим компонентом управлінської регуляції, що формує розподіл уваги, категоризацію, перемикання між режимами обробки інформації та міжособистісну регуляцію в організаціях.

2. Операціоналізовано когнітивні стилі та побудовано емпірично обґрунтований профіль менеджерів в умовах їх професійної діяльності. Виявлено, що гендерна диференціація не є рівномірною: найбільш інформативними дискримінаторами між групами виявилися параметри, що відображають ширину категоризаційного діапазону, характер сканування стимульного середовища та толерантність до нестандартного досвіду.

Встановлено, що жінки-менеджери виявляють більш широкий діапазон категоризації та більш активне сканування, тоді як чоловіки демонструють дещо вищу толерантність до нестандартного досвіду. Ці відмінності інтерпретуються як конфігураційні тенденції в межах норми управлінського функціонування, а не як категоріальні протиставлення.

3. Визначено особливості зв'язку когнітивних стилів, ірраціональних установок та стратегій подолання в професійній діяльності менеджерів. Встановлено, що ірраціональні установки диференціюють менеджерів не за загальним рівнем оціночного навантаження, а за його типом: жінки демонструють значно вищу катастрофізацію, тоді як чоловіки – вищу вимогливість до себе та інших, при практично ідентичному рівні загальних оціночних переконань. Виявлено, що вищий рівень неконструктивного подолання у чоловіків, передусім за субшкалою заперечення, функціонально узгоджується з вимогливістю, як механізмом підтримки внутрішнього нормативного тиску. Показано, що атрибутивна асиметрія у сприйнятті несприятливих подій є найбільш потужним психометричним предиктором серед усіх блоків батареї, що підкреслює значущість пояснювального стилю, як механічної змінної у запропонованій моделі.

4. Виявлено психологічні детермінанти когнітивних стилів менеджерів у гендерному вимірі. Встановлено, що нейроперсоналогічний тип є провідним модератором когнітивно-емоційних реакцій, порівняно з гендером. Профілі з функціональним посиленням вентромедіальної зони демонструють максимальне афективне навантаження та різке зниження концентрації при зверненні до морально значущих управлінських ситуацій, тоді як профілі з посиленням передньої цингулярної зони виявляють протилежну картину – найвищу концентрацію серед усіх груп. Загальна тенденція свідчить про те, що жінки-менеджери виявляють вищу залученість та інтерес на рефлексивних етапах завдання, тоді як чоловіки-менеджери –

вищий стрес або нижчу залученість, причому напрям цього контрасту є профіль-залежним і не може бути зведений до універсального гендерного ефекту.

5. Встановлено роль соціально-психологічних предикторів когнітивних стилів та критеріїв ефективності управлінської поведінки менеджерів в умовах професійної діяльності. Запропоновано та емпірично обґрунтовано карту соціально-психологічної інтеграції, яка систематизує зв'язки між відповідними доменами та поведінковими критеріями управлінської практики: домен виконавчого контролю пов'язується з процедурно-структурним вектором управління; домен чутливості до зворотного зв'язку – з реляційним вектором і груповим кліматом; домен афективної оцінки – з інтеграцією морального вибору та делегуванням; домен моніторингу конфліктів – з рефлексивним контролем і адаптивним управлінням стресом. Вважаємо, що ці зв'язки є не лише описовими кореляціями, а системою верифікованих медіаційних шляхів.

Перспективи подальших досліджень визначаються необхідністю верифікації медіаційних та модераційних шляхів між доменами, конфігураціями когнітивних стилів і критеріями управлінської практики із застосуванням структурного моделювання на незалежних вибірках у різних галузях і рівнів управління. Перспективним вважаємо лонгітюдний дизайн, що дозволить відстежити стабільність соціально-психологічних профілів під впливом організаційних стресорів та цілеспрямованих психорегулятивних втручань. Подальшої розробки потребує принцип диференційованого підбору психорегулятивних практик, зокрема, верифікація його ефективності через контрольовані дослідження з вимірюванням маркерів пластичності до та після втручання. Залишається відкритим питання про крос-культурне та галузеве узагальнення отриманих конфігурацій, що визначає необхідність

реплікаційних досліджень із залученням вибірок менеджерів різних соціокультурних контекстів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О.В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. К.: ДКС-Центр, 2018. 414 с.
2. Барко В.І., Барко В.В., Бондаренко В.Д. Теоретичні засади розроблення каліфорнійського психологічного опитувальника. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 1. С. 12-21.
3. Біла І.М., Копилова С.В. Психологічні особливості прояву когнітивних стилів особистості. *Габітус*. 2024. Вип. 57. С. 343-347.
4. Бондарчук О.І., Карамушка Л.М. Психологія адаптації персоналу організацій до роботи в умовах невизначеності: монографія. К.: Каравела, 2022. 206 с.
5. Бочелюк В.Й. Діджиталізація як фактор формування когнітивної сфери. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Серія Психологія*. 2020. Вип. 62. С. 81-107. DOI: <https://doi.org/10.34142/23129387.2020.62.05>
6. Бочелюк В.Й., Богатая О.О., Вязовська О.В. Індивідуальні когнітивні стилі управління керівника: до постановки проблеми. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. № 2 (40). С. 14-23.
7. Бочелюк В.Й., Застело А.О. Соціально-психологічні особливості розвитку когнітивних стилів та стресостійкості особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 1 (54). С. 37-50. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-54-1-37-50>

8. Боярин Л.В., Богатая О.О. Зміст, критерії та емпіричні показники соціальної компетентності менеджера. *Labyrinths of Reality: зб. наук. статей за матеріалами XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (Montreal, April 29-30, 2020). Montreal: СРМ «ASF», 2020. Issue 3 (8). С. 121-123.
9. Бровендер О.О., Богатая О.О., Охріменко В.В. Актуальні аспекти менеджменту соціальних установ в сучасному соціумі. Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ополе, м. Київ, 26-27 грудня 2025 р.). К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. С. 129-133.
10. Бушуєва Т., Авер'янова А. Когнітивний стиль та властивості уваги особистості. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки: зб. наук. праць*. К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. Вип. 11 (56). С. 36-47.
11. Бушак Г.А. Когнітивно-стильові характеристики та їх вплив на репертуар інтелектуальної поведінки особистості. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки: зб. наук. праць*. К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2012. Вип. 37 (61). С. 318-321.
12. Ващенко І.В. Управлінське рішення менеджера як складова інноваційного процесу організації. Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. № 3 (38). Т. 3. С. 54-61.
13. Власенко А.А. Про адаптивну функцію когнітивного стилю особистості. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. 2019. Т. 1, № 51. С. 31-36.

14. Власенко А.А. Розвиток когнітивної компоненти особистості як імператив сучасного інформаційного простору. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 23. С. 53-55.
15. Войтенко О.В. Професійне благополуччя в системі саморегуляції особистості: теоретична модель. *Психологічні студії*. 2024. № 1. С. 18-23.
16. Волошина В.В., Долинська Л.В., Ставицька С.О., Темрук О.В. Загальна психологія: практикум. К.: Каравела, 2023. 280 с.
17. Гарькавець С., Волченко Л. Психологія впливів: індивідуальні, групові та масові: навч. посіб. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. 220 с.
18. Гейко Є.В., Матвеев В.Н., Олійник Д.І., Стригуновський С.О., Мороз О.В., Захарченко Б.О. Соціально-психологічні особливості прояву когнітивно-стильових характеристик у полісистемній цілісності особистості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 1. С. 5-16.
19. Гейко Є.В., Радул І.Г. Психологічні особливості самоорганізації цілісності управлінців засобами технік активації свідомості. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. № 1 (57). Т. 2. С. 195-205.
20. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. До питання сутності менеджменту як економічної категорії. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 3. № 2. С. 118-131.
21. Горська Г.О., Радул І.Г., Родченкова І.В. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць*

- Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.*
К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 3. С. 57-73.
22. Грись А.М. Особливості функціонування «Образу Я» в результаті переживання психологічної травми. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/1690/1/%25342.Pdf>.
23. Данилюк І.В. та ін. Психологічні технології самодетермінації розвитку особистості: монографія. К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 192 с.
24. Дерев'янка С.П. Когнітивна психологія: навч.-метод. реком. Чернігів: НУЧК імені Т.Г. Шевченка, 2021. 80 с.
25. Деркач Л.М., Шевяков О.В., Бурлакова І.А., Братчікова Ю.К., Соловійова Д.В., Мельничук Д.П. Когнітивна наука. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 320 с.
26. Діденко М.С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей менеджерів організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2018. № 1. С. 26-35.
27. Жигайло Н.І., Шевяков О.В., Славська Я.А. Когнітивна психологія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2024. 296 с.
28. Заболотна Н. Когнітивні стилі як одна з психологічних систем адаптації людини та інтеграції її ресурсів. *Humanitarium.* Переяслав-Хмельницький; Ніжин: Лисенко М. М., 2018. Т. 39, Вип. 1: Психологія. С. 74-82.
29. Заболотна Н.М., Омелянська В.І. Когнітивні стилі, творчі здібності та життєстійкість в структурі індивідуальності людини. *Габітус.* 2023. № 46. С. 134-138.
30. Завацька Н.Є., Бураканов Т.Є., Сєрікова О.М., Суконний Д.О. Лідерство та ефективність комунікації менеджера з позицій психосинергетики. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та*

- соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 85-90.*
31. Завацька Н.Є., Петренко М.О., Федорова О.В., Шевченко Р.П., Денчик А.Ю. Операціоналізація структурно-функціональної моделі професійно важливих якостей особистості менеджерів. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 198-209.*
32. Завацький В.Ю., Новацький В.Р. Когнітивно-поведінкова психотерапія в стратегіях відновлення в системі сучасної соціально-психологічної допомоги. *Психологія та соціальна робота: зб. наук. праць Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. 2025. Вип. 2 (62). С. 52-61.*
33. Заграй Л.Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія. 2021. № https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/6_2021/8.pdf*
34. Заграй Л.Д., Пілецька Л.С. Емоційна безпека в екзистенції життєвого шляху особистості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2024. № 1. С. 20-26.*
35. Іщенко А.С., Ткаченко Н.Е., Богатая О.О. Роль когнітивних стилів та управлінського потенціалу менеджера на сучасному етапі розвитку українського суспільства. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2018. № 3 (47). Т. 1. С. 206-212.*

36. Калмиков Г.В., Ткач Т.В., Бакуменко Т.Г., Завацький В.Ю. Психологічний вплив ментальних образів та уявлень в процесі когнітивно-поведінкової психотерапії. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 2 (67). С. 113-127. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2025-67-2-113-127>
37. Карамушка Л.М., Литвинчук А. Комплекс діагностичних методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 2-3 (23) / 2021. С. 50-55. DOI (Article): <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9>
38. Карамушка М.І. Уявлення молоді про умови та методи розвитку психологічних якостей, необхідних для здійснення соціальної активності. *Соціалізація особистості в умовах системних змін: теоретичні та прикладні проблеми: тези XV міжнар. наук.-практ. конф.* (20 березня 2020 р., м. Київ). Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2020. С. 74-75.
39. Корольчук М.С., Миронець С.М., Тімченко О.В. Психологія праці в звичайних та екстремальних умовах. К.: КНТЕУ, 2014. 523 с.
40. Коструба Н., Гошовський Я. Когнітивно-стильова характеристика комунікативної компетентності студента. *Psychological Prospects Journal*. 2020. Вип. 35. С. 68-82.
41. Кушнір Ю.В., Яремійчук О.В. Особливості прояву стресостійкості в осіб із різними когнітивними стилями. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Психологія*. 2021. Вип. 4. С. 56-59.
42. Мальнєв А.С., Лосієвська О.Г. Стрес-менеджмент в структурі управління сучасною організацією. *Теоретичні і прикладні проблеми*

- психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 74-82.*
43. Матвєєв В.Н. Вирішення управлінських завдань в умовах конфліктогенного професійного середовища. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами X Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ополе, м. Київ, 26-27 грудня 2025 р.). К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2025. С. 104-107.
44. Матвєєв В.Н. Структура професіоналізму менеджерів: соціально-психологічний аналіз. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. К.; Ніжин: ПП Лисенко, 2020. Т. IX, Вип. 13. С. 724-730.*
45. Мельник Н.І. Феномен «професійної компетентності» в українській та європейській педагогічній теорії: порівняльний аспект. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: зб. наук. праць. 2017. № 28. С. 54-60.*
46. Менеджмент і адміністрування: у 2 ч. Ч. 1: Історія менеджменту. Теорія організацій / О.В. Баєва, Л.В. Лазоренко, Н.І. Новальська та ін.; за ред. О.В. Баєвої, Н.І. Новальської. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017.
47. Миронець С.М., Митник О.Я. Дослідницька діяльність студента-психолога: поступ від знаннєвої парадигми до компетентнісної. *Освітньо-науковий простір: науковий журнал / Український державний університет імені Михайла Драгоманова. К.: Ліра-К, 2023. Вип. 4 (1-2023). С. 122-132.*
48. Напрасна О.Б. Індивідуально-психологічні особливості когнітивно-стильових характеристик навчальної діяльності студентів: автореф. дис. ...канд. психол. наук: 19.00.01 / Ольга Борисівна Напрасна. К., 2005. 20 с.

49. Немінський І.В. Активація особистісних ресурсів персоналу менеджером як психологічна проблема. *Психологічний журнал: наук.-практ. журн. Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2024. Вип. 13. С. 88-96.
50. Немінський І.В. Результати дослідження активації керівником суб'єктного ресурсу підлеглих у формувальному експерименті. *Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 5 (51). С. 2159-2171.
51. Немінський І.В. Результати емпіричного дослідження впливу менеджера на активацію ресурсного потенціалу персоналу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. № 3 (65). Т. 2. С. 191-207.
52. Новальська Н.І., Баєва О.В., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування. У 2 ч. Ч. 2: Менеджмент / за ред. О.В. Баєвої, Н.І. Новальської. К.: Персонал, 2017. 326 с.
53. Онуфрієнко М. Когнітивний стиль як одна із стильових характеристик індивідуальності. *Магістерський науковий вісник Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. 2020. Вип. 35. С. 138-142.
54. Палій А. Когнітивні стилі як детермінанти формування особистісних рис. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. 2011. № 16 (2). С. 58-65.
55. Палій А.А. Когнітивно-стильові детермінанти індивідуальності. *Проблеми сучасної психології: збірник наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету; Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. 2011. № 11. С. 584-595.

56. Пасічник І., Карповець М. Парадигмальний аналіз розуміння: перформативний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Психологія»*. 2024. № 1 (17). С. 4-13.
57. Пасічник І.Д., Максименко С.Д. Роль когнітивно-стильових особливостей особистості в процесі навчальної діяльності. *Наукові записки. Серія «Психологія і педагогіка». Темат. вип. «Актуальні проблеми когнітивної психології»*. Острог: Вид-во національного університету «Острозька академія», 2010. Вип. 14. С. 3-10.
58. Петренко О.В., Тьор Л.В., Кареніна О.В. Соціально-психологічні особливості розвитку мислення та когнітивного стилю в онтогенезі. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів* (м. Київ, м. Сєвєродонецьк, 24-25 листопада 2016 р.). Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. С. 155-157.
59. Попова М. Значущість когнітивних стилів для різних сфер професійної діяльності. *Проблеми сучасної психології*. 2019. Вип. 46. С. 308-326.
60. Портяна О.В. Теоретико-методологічні засади дослідження когнітивних стилів. *Проблеми сучасної психології*. 2015. № 29. С. 549-560.
61. Постоян Т.Г. Психологія управління. Одеса: Вид-во Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського, 2020. 195 с.
62. Потапчук Є.М., Пилявець Н.І. Сучасні підходи до визначення поняття «когнітивний стиль особистості». *Габітус*. 2021. № 26. С. 117-121.
63. Родченкова І.В. Соціально-психологічні особливості взаємозв'язку смисложиттєвих орієнтацій та когнітивних стилів працівників сфери управління. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної*

- роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 2. С. 15-25.*
64. Родченкова І.В., Завацька Н.Є., Башинська Я.Б., Болдирєва А.С. Особливості перебігу смисложиттєвих орієнтацій та самоактуалізації управлінців. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 62-69.*
65. Родченкова І.В., Завацька Н.Є., Попович І.С., Литвиненко О.Д., Колесніченко Є.С., Федорова О.В. Динамічність соціально-психологічних конструктів смисложиттєвих орієнтацій та самоактуалізації менеджерів в управлінській діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2024. № 1 (63). Т. 1. С. 49-57.*
66. Романовська Л.І. Когнітивний стиль особистості як чинник процесу розуміння тексту: автореф. ...канд. психол. наук: 19.00.01 / Людмила Іванівна Романовська. К., 2005. 20 с.
67. Савченко О.В. Рефлексивні практики як когнітивно-поведінковий ресурс особистості. *Особистість і суспільство: Методологія та практика сучасної психології: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Луцьк: ПП Іванюк В.П., 2018. С. 96-101.*
68. Седих К.В., Кононова М.М. Превенція кібербулінгу як умова самоактуалізації студентської молоді в освітньому середовищі. *Габітус: наук. журн. 2022. Вип. 41. С. 187-192.*

69. Синишина В. Вплив когнітивно-стильових характеристик пізнавальної сфери на життєдіяльність особистості. *Наукові перспективи*. 2022. № 10 (28). С. 395-409.
70. Сидоренко Ж.В., Короцінська Ю.А., Лавренюк Ю.В. Діагностика професійного стресу в контексті впливу на ментальне здоров'я працівників організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2025. № 2 (67). С. 68-80.
71. Смук О.Т. Механізми сімейного виховання як цілісний комплекс, що охоплює сукупність генетично фіксованих і накопичених шляхом наuczіння навичок, які детермінують когнітивні стилі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2021. № 1. С. 31-35.
72. Ткач Т.В., Завацький В.Ю. Сучасні нейропсихологічні та когнітивно-поведінкові підходи та їх інтеграція в психотерапевтичну практику. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2025. № 3 (68). Т. 1. С. 5-18.
73. Токарева Н.М. Психолінгвістична парадигма проблеми психологічного моделювання особистісних конструктів. *Актуальні проблеми психології в закладах освіти*. 2018. Вип. 8. С. 45-57.
74. Траверсе Т.М. Політичне мислення як механізм функціонування політичної ідентичності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. Вип. 3. С. 120-126.
75. Тьор Л.В., Гейко Є.В., Блискун О.О., Сафонов А.Ю., Царенок В.О. Соціально-психологічні чинники взаємодії когнітивного стилю та

- пізнавальної діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2025. № 1 (66). Т. 2. С. 142-153.
76. Федорова О.В., Богатая О.О., Гасанов Р.І. Функція управління персоналом при наявності соціального менеджменту на підприємстві. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами ІХ Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ополе, м. Київ, 26-27 грудня 2023 р.) у межах Програми USAID «Справедливість для всіх»). К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2023. С. 10-13.
77. Фурман О.Є., Гірняк А.Н. Розвивальна взаємодія в освітньому закладі як сфера психологічного впливу. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. I. Вип. 55. С. 66-71.
78. Цільмак О.М. Складові структури компетентностей. *Наука і освіта*. 2009. № 1-2. С. 128-135.
79. Чеботарьова А.І. Зміст поняття «когнітивний стиль» у психологічній науці. *Наука і Освіта*. Одеса: ПНПУ ім. К.Д. Ушинського. 2010. № 10. С. 35-37.
80. Шевяков О.В., Шрамко І.А. Динамічні соціотехнічні системи діяльності та прояви когнітивних стилів: соціальна підтримка жінок. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєвєродонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2020. № 3 (53). Т. 1. С. 184-197.
81. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

82. Шовкова О.Д. Види ілюзії мислення у когнітивній психології. *Наукові випуски Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»: збірник наук. праць.* 2018. № 7. С. 33-39.
83. Юрик Н. Є. Самоменеджмент. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 89 с.
84. Яремійчук О.В. Когнітивні стилі та особливості прояву стресостійкості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса.* 2021. Вип. 2 (13). С. 189-192.
85. Abramson L.Y., Seligman M.E., Teasdale J.D. Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology.* 1978. № 87. P. 49-74. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.87.1.49>
86. Acciarini Ch., Brunetta F., Boccardelli P. Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision.* 2021. Vol. 59 (3). P. 638-652.
87. Aidman E.V. Cognitive fitness framework: Towards assessing, training and augmenting individual differences in cognitive capacity. *Frontiers in Human Neuroscience,* 2020. Vol. 14. P. 140. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2020.00140>
88. Allinson C.W. et al. The cognitive style index: Technical Manual and User Guide. 2012. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x?msocid=36e16e4373b8656217907ab972fa64fc>
89. Armstrong S.J., Cools E., Sadler-Smith E. Role of cognitive styles in business and management: Reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews.* 2012. № 14(3). P. 238-262. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00315.x>
90. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 800 p.

91. Arnsten A.F.T. Stress Weakens Prefrontal Networks: Molecular Insults to Higher Cognition. *Nature Neuroscience*. 2015. № 18. P. 1376-1385. <https://doi.org/10.1038/nn.4087>
92. Atiya N.A., Huys Q.J., Dolan R.J., Fleming S.M. Explaining distortions in metacognition using the attractor network model of decision-making uncertainty. *PLoS Computational Biology*. 2021. № 17(7), e1009201. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1009201>
93. Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017. № 22. P. 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
94. Bakken B.T., Hansson M., Herem T. Challenging the doctrine of «non-discerning» decision-making: Investigating the interaction effects of cognitive styles. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 2024. № 97(1). P. 209-232. <https://doi.org/10.1111/joop.12452>
95. Baumeister R.F., Tierney, J. Willpower: Rediscovering the greatest human strength. Penguin Press. 2011.
96. Bechara A., Damasio A.R. The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*. 2005. № 52(2). P. 336-372. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2004.06.010>
97. Beck A.T., Weishaar M.E. Cognitive therapy. Current psychotherapies. Eds. R.J. Corsini & D. Wedding. Boston, 2018. P. 218-257.
98. Blanco F. Cognitive Bias. *Encyclopedia of Cognition and Behavior* / Editors: J. Vonk, T.K. Shackelford. Publisher: Springer, 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication>.
99. Bocoş M.D, Interactive training / Axiological and Methodological Milestones. Polirom Publishing House, 2013.

100. Bogataia O.O. Cognitive Flexibility and Neuropsychological Mechanisms of Managerial Decision-Making under VUCA Conditions. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2025. № 2 (67). С. 332-343.
101. Bogataia O.O. Cognitive styles and managerial decision-making. *Актуальні питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм: зб. наук. статей за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Сєверодонецьк, 23-24 січня 2015 р.). Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2015. С. 178-180.
102. Bogataia O.O. Cognitive Styles in Managerial Decision-Making: Conceptual Foundations and Typological Models. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. К.; Ніжин: ПП Лисенко, 2019. Т. IX, Вип. 12. С. 557-566.
103. Bogataia O.O. Professional reflections of managers with different cognitive styles. *Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри: зб. наук. статей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів* (м. Київ, м. Сєверодонецьк, 24-25 листопада 2016 р.). Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2016. С. 235-237.
104. Bogataia O.O. The importance of cognitive styles for management effectiveness. *Цілісний підхід у психології особистості: особливості теорії та практики: зб. наук. статей за матеріалами II Міжнародної науково-практичної онлайн конференції* (м. Кропивницький, 25 лютого 2022 р.). Кропивницький: Вид-во ЦДПУ, 2022. С. 223-225.

105. Boogert N.J., Madden J.R., Morand-Ferron J., Thornton A. Measuring and understanding individual differences in cognition. *Philos Trans R Soc Lond Ser B Biol Sci*. 2018. P. 373.
106. Botvinick M.M., Cohen J.D., Carter C.S. Conflict monitoring and anterior cingulate cortex: An update. *Trends in Cognitive Sciences*. 2004. № 8 (12). P. 539-546. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.10.003>
107. Boyarin L.V., Zavatska N.Ye., Bogataia O.O., Blyskun O.O., Buchko T.M. Socio-psychological features of young people's sensual orientations and its adaptation to management activity. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 3 (56). Т. 1. С. 70-77.
108. Cao Q., Cohen M.S., Bakkour A., Leong Y.C., Decety J. Moral beliefs interact with metacognitive abilities in modulating neural activity during sociopolitical decision-making. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*. 2025. № 25(2). P. 291-310. <https://doi.org/10.3758/s13415-025-01076-z>
109. Cools E., Van Den Broeck H. Cognitive styles and managerial behavior: a qualitative study. *Education and Training*. 2008. № 50(2). P. 103-114. <https://doi.org/10.1108/00400910810862111>
110. Cristofaro M. Cognitive styles in dynamic decision making: a laboratory experiment. *International Journal of Management and Decision Making*. 2016. Vol. 15, Issue 1. P. 53-82.
111. Cushing C.A., Lau H., Hofmann S.G., LeDoux J.E., Taschereau-Dumouchel V. Metacognition as a window into subjective affective experience. *Psychiatry and Clinical Neuroscience*. 2024. № 78(8). P. 430-437. <https://doi.org/10.1111/pcn.13588>

112. De Cooman R., Vleugels W. Person-Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. 2022. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.377
113. Desender K., Vermeylen L., Verguts T. Dynamic influence on static indicators of metacognition. *Nature Communications*. 2022. № 13(1). P. 4208. <https://doi.org/10.1038/s41467-022-31917-0>
114. Dewey A.R. Metacognitive control in the theory of single- and dual-process thinking. *Thinking & Reasoning*. 2023. № 29(2). P. 177-212. <https://doi.org/10.1080/13546783.2023.2180932>
115. Dorohan S.B., Shevchenko O.A., Lekhan V.M., Sheviakov O.V., Operchuk N.I., Mikryukova N.G., Cherednichenk O.M. Population's radiation anxiety structure analysis. *Clinical and preventive medicine*. №1 (31). 2024. C. 72-78.
116. Drigas A., Mitsea E. 8 Pillars X 8 Layers Model of Metacognition: Educational Strategies, Exercises & Trainings. 2021. Vol. 17 (8). P. 115.
117. Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks / Brady W.J., Wills J.A., Jost J.T., Tucker J.A., Van Bavel J.J. Proceedings of the National Academy of Sciences. 2017. Vol. 114(28). P. 7313-7318. DOI: 10.1073/pnas.1618923114
118. Employee Well-Being Evaluation and Proposal of Activities to Increase the Level of Health's Area – The Czech Case / P. Horváthová et al. Administrative Sciences. 2021. Vol. 11 (1). P. 17.
119. Evans J.S.B.T., Stanovich K.E. Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*. 2013. Vol. 8(3). P. 223-241. <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>

120. Flanagin A.J., Lew Z. Individual Inferences in Web-Based Information Environments: How Cognitive Processing Fluency, Information Access, Active Search Behaviors, and Task Competency Affect Metacognitive and Task Judgments. *Media Psychology*. 2022. DOI: 10.1080/15213269.2022.2085116
121. Fleming S.M. Metacognition and confidence: A review and synthesis. *Annual Review of Psychology*. 2024. № 75. P. 241-268.
122. Fogarty G.J., Crampton J.E., Bond J.W., Zaichkowsky L.D., Taylor P.D., Aidman E.V. Neurobiological foundations of cognitive fitness in high-performance applications. *Cognitive and systems neurobiology*. 2023. T. 574.
123. Friedman N., Miyake A. Unity and Diversity of Executive Functions: Individual Differences as a Window on Cognitive Structure. 2016. № 86 (117). DOI:10.1016/j.cortex.2016.04.023
124. Gallén T. Managers and strategic decisions: Does cognitive style matter? *Journal of Management Development*. 2006. № 25(2). P. 118-133. <https://doi.org/10.1108/02621710610645115>
125. George B., Desmidt S., De Moyer J. Strategic decision quality in Flemish municipalities. *Public Money and Management*. 2016. № 36 (5). P. 317-324. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1194073>
126. George B., Desmidt S., Cools E. A Prinzie Cognitive styles, user acceptance and commitment to strategic plans in public organizations: an empirical analysis. *Public Management Review*. 2017. Vol. 20. P. 340-359.
127. Geyko Ye.V. Socio-psychological factors of conflict resolution in the professional activity of managers. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. № 3 (68). Т. 1. С. 164-172.

128. Hagger M.S., Chatzisarantis N.L.D., Biddle S.J.H. A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 2002. № 24(1). P. 3-32. <https://doi.org/10.1123/jsep.24.1.3>
129. Hafezniya H., Ansari M. A systematic literature review on leadership styles for effective decision-making in a VUCA environment. *Journal of Business Management*. 2024.
130. Happiness at work: A cross-cultural validation of happiness at work scale / N. Fitriana et al. *PloS one*. 2022. Vol. 17 (1). e0261617.
131. Harms P.D., Credé M., Tynan M., Leon M., Jeung W. Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*. 2017. № 28(1). P. 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
132. Hayes J. et al. Further reflections on the nature of intuition-analysis and the construct validity of the cognitive style index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2003.
133. Hennecke M., Bürgler S. Metacognition and self control: An integrative framework. *Psychological Review*. 2023. № 130 (5). P. 1262-1268.
134. Hobfoll S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 1989. № 44(3). P. 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
135. Hodgkinson G.P., Clarke I. Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. *Human Relations*. 2007. № 60 (1). P. 243-255. <https://doi.org/10.1177/0018726707075297>
136. Henville N. Hard vs soft skills training. *Train. J.* 2012. № 21. P. 41-44.

137. Hough J.R., Ogilvie D.T. An empirical test of cognitive style and strategic decision outcomes. *Journal of Management Studies*. 2005. № 42. P. 417-448.
138. Hrys A., Chepeleva N., Tkachuk T., Tor L. Adaptive Potential of Adults. *Insight: the psychological dimensions of society*. 2024. Vol. 12. P. 471-494.
139. Hummos A., Wang B.A., Drammis S., Halassa M.M., Pleger B. Thalamic regulation of frontal interactions in human cognitive flexibility. *PLoS Computational Biology*. 2022. № 18(9). e1010500. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1010500>
140. Hunt R.G., Krzystofiak F.J., Meindl J.R., Yousry A.M. Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1989. № 44(3). P. 436-453. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90018-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90018-6)
141. Jain S., Anjuman A.S.S. Facilitating the acquisition of soft skills through training. *IUP J. Soft Ski*. 2013. № 7. P. 32-39.
142. Joie-La Marle C., Parmentier F., Weiss P.-L., Storme M., Lubart T., Borteyrou X. Effects of a NewSoft Skills Metacognition Training Program on Self-Efficacy and Adaptive Performance. *Behav. Sci*. 2023. № 13. P. 202. <https://doi.org/10.3390/bs13030202>
143. Joshanloo M., Weijers D. A two-dimensional conceptual framework for understanding mental well-being. *PLoS ONE*. 2019. Vol. 14 (3). e0214045
144. Kane M.J., Engle R.W. Working-memory capacity and the control of attention: The contributions of goal neglect, response competition, and task set to Stroop interference. *Journal of Experimental Psychology: General*. 2003. № 132(1). P. 47-70. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.132.1.47>
145. Koriat A. The self-consistency model of subjective confidence. *Psychological review*. 2012. № 119 (1). P. 80.
146. Kriz T.D., Jolly P.M., Shoss M.K. Coping With Organizational Layoffs: Managers' Increased Active Listening Reduces Job Insecurity via Perceived

- Situational Control. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2021.
<http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000295>
147. Lee B., Cai W., Young C.B., Yuan R., Ryman S., Kim, J., Menon V. Latent brain state dynamics and cognitive flexibility in older adults. *Progress in Neurobiology*. 2022. № 208. P. 102-180.
<https://doi.org/10.1016/j.pneurobio.2021.102180>
148. Lu W., Wan X. Closing The Loop: A Dynamic Neural Network Model Integrating Decision making and Metacognition. *bioRxiv*. 2025.
<https://doi.org/10.1101/2025.03.06.641797>
149. Mandel D.R., Kapler I.V. Cognitive style and frame susceptibility in decision-making. *Frontiers in Psychology*. 2018. № 9. P. 14-61. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01461>
150. Maslach C., Leiter M.P. Understanding the Burnout Experience: Recent Research. *World Psychiatry*. 2016. № 15. P. 103-111.
<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
151. McEwen B.S., Morrison J.H. The brain on stress: Vulnerability and plasticity of the prefrontal cortex over the life course. *Neuron*. 2013. № 79. P. 16-29.
152. Messick S. Foundations of validity: Meaning and consequences in psychological assessment. *European Journal of Psychological Assessment*. 1994. № 10. P. 1-9.
153. Mosiichuk V. Tkach B., Lunov V. Ethno-Cultural Features of Mental Health and Psychosomatic Risks of Ukrainians in the Conditions of Invasion. 2022.
<https://ssrn.com/abstract=4269203> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4269203>
154. Nadurak V. Dual process theory and the two types of metacognitive processes of monitoring and control. *Integrative Psychological and Behavioral*

- Science*. 2023. № 57(4). P. 1273-1283. <https://doi.org/10.1007/s12124-023-09780-7>
155. Nisbett R.E., Peng K., Choi I., Norenzayan A. Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*. 2001. № 108(2). P. 291-310. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.108.2.291>
156. Oh V. Statistical reasoning using data, the two-process model, and the metacognitive approach (PhD thesis). 2023. <https://hdl.handle.net/10063/9021>
157. Pass F., Renkl A., Sweller J. Cognitive Load Theory: Instructional Implications of the Interaction between Information Structures and Cognitive Architecture. *Instructional Science*. 2004. № 32(1-2). P. 1-8. <https://doi.org/10.1023/B:TRUC.0000021806.17516.d0>
158. Peterson C., Seligman M.P. Character strengths Positive psychology for healthcare professionals. 2004. № 19.
159. Petrelli G.L., Morales-Fernandez E.J., García-Alonso C., Martín-Garrido F.B. An approach to the relationship between team diversity, thinking styles, and biases influencing decision-making processes in a multinational company. *Proceedings*. 2023. P. 9557-9568.
160. Phillips-Wren G., Power D.J., Mora M. Cognitive biases, decision-making styles, and risk attitudes in decision-making and DSS. *Journal of Decision Systems*. 2019. № 28(2). P. 63-66. <https://doi.org/10.1080/12460125.2019.1618024>
161. Popovych I., Radul I., Radul V., Geiko Ye., Hoi N., Sribna O., Tymosh Yu. Construction and comparison of mental resources complexes of male and female. *Journal of Physical Education and Sport*. 2022. Vol. 22 (9). P. 2053-2061. Scopus;
162. Popovych I., Zhigarenko I., Losiyevska O., Dovbenko S., Kashyrina Ye., Shevchenko R., Piletska L. Research of Achievement Motivation's Impact on

- the Career Orientations of Future Managers of Organization. *Revista Inclusiones*. 2020. № 7(SI). P. 247-263.
163. Qi M., Armstrong S.J. The influence of cognitive style diversity on intra-group relationship conflict, individual-level organizational citizenship behaviors and the moderating role of leader-member-exchange. *International Journal of Conflict Management*. 2019. Vol. 30 (4). P. 490-513.
164. Rayner S.G. Cognitive Styles and Learning Styles / J.D. Wright (Ed.). Oxford: Elsevier. *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences* (2nd edition). 2015. Vol. 4. P. 110-117.
165. Reinhartz A., Strobach T., Jacobsen T., von Bastian C.C. Mechanisms of training-related changes in information processing speed: an approach based on the drift-diffusion model. *Journal of Cognition*. 2023. № 6 (1). P. 46. <https://doi.org/10.5334/joc.239>
166. Riding R.J. On the nature of cognitive style. *Educational Psychology*. 1997. № 17(1-2). P. 29-49. <https://doi.org/10.1080/0144341970170102>
167. Riding R., Cheema I. Cognitive styles: An overview and integration. *Educational Psychology*. 1991. № 11 (3-4). P. 193-215. <https://doi.org/10.1080/0144341910110301>
168. Sadler-Smith E. Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises. *Organization Studies*. 2004. № 25 (2). P. 155-181. <https://doi.org/10.1177/0170840604036914>
169. Sadler-Smith E., Badger B. Cognitive style, learning and innovation. Technology. *Analysis & Strategic Management*. 1998. № 10. P. 247-266.
170. Sarjito A. Integrating the Concept of Situational Leadership and V.U.C.A. in Formulating Adaptive and Responsive Defense Policies. *Journal of Social Interactions and Humanities (JSIH)*. 2023. Vol. 2, № 3. P. 221-238.
171. Schraw G., Moshman D. Metacognitive Theories. *Educational Psychology Review*. 1995. № 7. P. 351-371. <https://doi.org/10.1007/BF02212307>
172. Simon M., Houghton S.M., Aquino K. Cognitive biases, risk perception, and venture creation: How people make decisions about starting companies. *Journal*

- of Business Venturing*. 2000. № 15 (2). P. 113-134.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00003-2)
173. Spaccatini F., Pancani L., Richetin J., Riva P., Sacchi S. Individual cognitive style affects flood-risk perception and mitigation intentions. 2020.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12726>
174. Sklyaruk A.V., Bogataia O.O., Smyrnova O.O., Frenkel S., Kalamayko D.Yu. [Socio-psychological features of manifestations of cognitive style in the structure of personality integrity](#). *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во ЧНУ ім. В. Даля, 2024. № 2 (64). С. 235-248.
175. Tuna Ö. The relationship between VUCA environments and managers' decision-making styles. *İş ve İnsan Dergisi*. 2024. № 12 (1). P. 70-85.
<https://doi.org/10.14687/jwi.2024.121.70>
176. Uddin L.Q. Cognitive and behavioral flexibility: neural mechanisms and clinical considerations. *Nature Reviews Neuroscience*. 2021. № 22 (3). P. 167-179. <https://doi.org/10.1038/s41583-020-00406-w>
177. Van Holk M., Mejias J.F. Biologically plausible models of cognitive flexibility: combining recurrent neural networks with whole-brain dynamics. *Current Opinion in Behavioral Sciences*. 2024. № 56. P. 101-351.
<https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2024.101351>
178. Vermeulen L., Braem S., Ivanchei I., Desender K., García-Román J.M., González-García C., Ruz M., Notebaert W. The Temporal Dynamics of Metacognitive Experiences Track Rational Adaptations in Task Performance. *Communications Psychology*. 2025. № 3. P. 96.
179. Wang D., Hao L., Maguire P., Hu Y. The effects of cognitive style and emotional trade-off difficulty on information processing in decision-making. *International Journal of Psychology*. 2018. Vol. 53 (6). P. 468-476.
180. Witkin H.A., Goodenough D.R. Cognitiv Styles: Essence and Origins. Field dependece and field independence. N.-Y., 1982. 125 p.

181. Zhang M., Wang X., Wang F.Q., Liu H. H. Effect of Cognitive Style on Language Control During Joint Language Switching: An ERP Study. *Journal of psycholinguistic research*. 2020. Vol. 49 (3). P. 383-400.
182. Zimmerman B.J., Moylan A.R. Self-regulated learning: Where motivation and metacognition intersect. In D.J. Hacker, J. Dunlosky, & A.C. Graesser (Eds.), *Handbook of metacognition in education*. New York: Routledg, 2009.
183. Zollo L., Pellegrini M.M., Ciappei C. What sparks ethical decision making? The interplay between moral intuition and moral reasoning: Lessons from the scholastic doctrine. *Journal of Business Ethics*. 2017. № 145 (4). P. 681-700. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3221-8>
184. Zollo L., Rialti R., Tron A., Ciappei C. Entrepreneurial Passion, Orientation, and Strategic Behavior-Model. 2021. <https://doi.org/10.1037/t87333-000>