

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет соціальних наук та соціальних технологій

Кафедра соціології

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь - бакалавр

на тему: **«ВИМІРЮВАННЯ ІНДЕКСУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА
СЕРЕД ЧЛЕНІВ СПІЛЬНОТИ AIESEC»**

Виконала: студентка 4-го року навчання

Спеціальності 054 Соціологія

Стрига Ольга Олександрівна

Наукова керівниця: Осипчук Анна Дмитрівна,

к. соц. н., доцентка кафедри соціології

НаУКМА

Рецензент/рецензентка:

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар/ка ЕК: _____ «__»

_____ 2025 р.

Київ – 2025

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА	8
1.1. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА: ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ	8
1.2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА	10
1.3. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛІДЕРСТВА З ІНКЛЮЗИВНІСТЮ	13
1.4. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ІНКЛЮЗИВНЕ ЛІДЕРСТВО» В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ AIESEC	16
1.5. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА AIESEC ТА ЇЇ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА	20
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ КІЛЬКІСНОГО ВИМІРЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА СЕРЕД ЧЛЕНІВ AIESEC	24
2.1. РОЗРОБКА ТА ВАЛІДАЦІЯ СТРУКТУРИ ІНДЕКСУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА	24
2.1.1. Аналіз існуючих інструментів вимірювання інклюзивного лідерства.....	24
2.1.2. Структура інтегрованого індексу інклюзивного лідерства членів спільноти AIESEC	28
2.1.3. План адміністрування дослідження та розрахунку індексу..	31
2.2. ФОРМУЛЮВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ГІПОТЕЗ	34
2.3. ОБМЕЖУВАЛЬНІ ФАКТОРИ ДОСЛІДЖЕННЯ	35
2.4. ВАЛІДИЗАЦІЯ ІНДЕКСУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА	36
2.4.1. Внутрішня узгодженість шкал.....	39
2.4.2. Експлораторний факторний аналіз	40
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТОК А. ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ ІНДЕКСУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА ЧЛЕНІВ AIESEC	56
ДОДАТОК В. ТАБЛИЦІ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ	63

ВСТУП

Сучасний світ характеризується високою динамікою змін, глобалізацією та зростаючою різноманітністю як на ринку праці, так і в суспільстві загалом. Ці фактори зумовлюють перегляд традиційних підходів до лідерства, яке концептуально змінюється відповідно до нових соціально-економічних умов. Такі трансформації особливо помітні в контексті організацій, які працюють із молоддю та формують майбутніх лідерів. Запит на нові форми лідерства відображає загальне усвідомлення, що традиційні ієрархічні моделі керівництва вже можуть не відповідати потребам сучасних організацій (Wilford, 2020).

У цьому контексті інклюзивне лідерство стає все більш актуальним предметом досліджень, оскільки воно пропонує парадигму, що уможливорює ефективну роботу в різноманітних командах та середовищах. Як зазначають Коркмаз та ін. (2022), кількість публікацій з тематики інклюзивного лідерства зросла від поодиноких робіт на початку 2000-х років до десятків досліджень в останні роки, що свідчить про зростаюче визнання важливості інклюзивного підходу (Korkmaz, Uygur, Zehir & Karabay, 2022).

Лідерство як загальне поняття традиційно розглядалося через призму впливу однієї особи на групу для досягнення спільної мети. Проте з розвитком організаційних теорій трактування лідерства еволюціонувало від авторитарних моделей до більш колаборативних та фасилітативних. Як стверджують Тапіа і Полонска (2020), нові підходи до лідерства фокусуються на створенні умов для розкриття потенціалу кожного члена команди, а не на командно-контролюючих практиках.

Інклюзивність, у свою чергу, передбачає створення середовища, де всі учасники відчують свою належність до групи, цінність своїх унікальних якостей та можливість робити внесок у спільну справу. За визначенням

Аль-Атві та Аль-Хассані (2021), інклюзивність у контексті лідерства – це здатність визнавати, поважати та оптимально використовувати різноманітність у колективі. Це безпосередньо пов'язано зі створенням психологічно безпечного середовища, де кожен член команди може вільно висловлювати свої думки та ідеї.

Отож, першопочаткова ідея цього дослідження полягала у вивченні лідерських якостей членів міжнародної молодіжної організації AIESEC, зокрема, рівня розвитку в них інклюзивного лідерства. AIESEC (*Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales*) позиціонує себе як організація для розвитку лідерства серед молоді, вона діє у більш ніж ста країнах світу та має значну популярність серед проактивних молодих людей в Україні (About us | AIESEC, б. д.). Проте у відкритих джерелах, зокрема українських, питання вимірювання інклюзивного лідерства серед членів молодіжних організацій не розглядалося достатньо глибоко, що зумовлює потребу в оцінці ефективності досягнення цієї мети.

Таким чином, вибір інклюзивного лідерства для дослідження був зроблений з урахуванням зростаючої значущості цього підходу в сучасному глобалізованому світі та незначної представленості досліджень інклюзивного лідерства у вітчизняній фаховій літературі, особливо в контексті молодіжних організацій. Інклюзивне лідерство, на відміну від інших форм лідерства, специфічно фокусується на залученні та визнанні цінності різноманітності, що є особливо актуальним у міжнародних організаціях таких як AIESEC, де взаємодіють представники різних культур, національностей та світоглядів.

Концептуальною основою дослідження є розуміння інклюзивного лідерства як підходу, що акцентує увагу на відкритості, доступності та готовності співпрацювати (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Таке

лідерство сприяє психологічній безпеці (Qasim, Javed, & Nisar, 2022) та розвитку інноваційної поведінки (Fang, Zhang, Tian, & Chen, 2019) молодих людей. Особливу цінність має адаптація моделей інклюзивного лідерства до молодіжного контексту та до трансформаційних підходів в освітніх середовищах (Osiname, 2014), де неформальна освіта вже значною мірою показує свою ефективність.

Інклюзивне лідерство в контексті дослідження молодіжних організацій має подвійну значущість. По-перше, воно безпосередньо підвищує організаційну ефективність через залучення всіх учасників до процесу прийняття рішень та розширення спектру перспектив. По-друге, воно готує майбутніх лідерів до функціонування в усе більш різноманітному глобальному середовищі, формуючи компетенції, необхідні для адаптації до стрімких змін у структурі робочих процесів та міжособистісних взаємодій (Celestin & Vanitha, 2020). Як свідчать дослідження Коркмаза та співавторів (2022), саме здатність до адаптивного, інклюзивного лідерства стає вирішальною для успіху в сучасних організаційних контекстах.

Особливої актуальності тема інклюзивного лідерства набуває в умовах повномасштабного вторгнення від 24 лютого 2022-го року, коли розвиток молодіжного лідерства в Україні має бути спрямований на формування якостей, необхідних для післявоєнної відбудови країни та її інтеграції до європейської і світової спільноти. У цьому контексті інклюзивність як принцип управління та прийняття рішень стає важливою складовою успішної адаптації української молоді у міжнародних структурах, де повага до різноманітності та урахування різноманітних точок зору зацікавлених сторін є фундаментальними цінностями.

Таким чином, це дослідження має потенціал стати не лише академічним внеском у розуміння інклюзивного лідерства серед молоді, але й практичним підґрунтям для розробки програм розвитку інклюзивного

лідерства та вдосконалення діяльності молодіжних ініціатив. Адже молодь, яка активно залучена до міжнародних організацій, формує значний потенціал для створення нового покоління лідерів, здатних ефективно працювати в умовах глобалізованого та різноманітного світу.

З огляду на все вищезазначене, **мета дослідження** полягала у вимірюванні індексу інклюзивного лідерства серед членів та випускників міжнародної молодіжної організації AIESEC в Україні.

Об'єктом дослідження виступив рівень інклюзивного лідерства серед чинних членів (або тих, хто у минулому мали досвід членства/стажування) міжнародної молодіжної організації AIESEC в Україні. А **предметом** дослідження стало вимірювання індексу інклюзивного лідерства серед цих молодих людей.

Відповідно до мети, були сформульовані наступні **завдання дослідження**:

- Виділити та систематизувати ключові теоретичні підходи до вивчення лідерства загалом та інклюзивного лідерства зокрема.
- Побудувати та теоретично обґрунтувати індекс для вимірювання інклюзивного лідерства членів спільноти AIESEC.
- Апробувати розроблений індекс інклюзивного лідерства серед членів спільноти AIESEC в Україні.
- З'ясувати, яким є взаємозв'язок між суб'єктивною оцінкою ефективності досвіду волонтерства в AIESEC та показниками інклюзивного лідерства.

Дослідження було проведено з використанням кількісних методів збору та аналізу даних. Задля отримання основного масиву даних для аналізу, в період із 30-го березня по 7-е квітня 2025-го року було поширено кількісний опитувальник для самозаповнення серед членів усіх локальних комітетів AIESEC в Україні через платформи соціальних медіа та внутрішні

комунікаційні канали організації. Зокрема, анкету було розіслано за допомогою Instagram, Facebook та TikTok. Із 120 респондентів, участь яких очікувалась у дослідженні, у опитування взяли участь 39 осіб, що становить 32,5% від бажаної сукупності.

Створення анкети та збір даних здійснювався за допомогою платформи Google Forms. Після завершення збору, було проведено статистичний аналіз даних з використанням програмного забезпечення SPSS, зокрема із застосуванням таких методів як аналіз надійності шкал (коефіцієнт альфа Кронбаха), кореляційний аналіз та експлораторний факторний аналіз для виявлення латентної структури розробленого інструменту вимірювання (Field, 2017).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА

1.1. ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА: ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ

Теорія лідерства пройшла значну еволюцію протягом останнього століття, що заклало підґрунтя для виникнення концепції інклюзивного лідерства. Традиційні теорії лідерства зосереджувалися переважно на особистості лідера та його взаємодії з послідовниками, тоді як сучасні підходи, включаючи інклюзивне лідерство, визнають складність та багатовимірність цього феномену в контексті глобалізованого світу.

Початок ХХ-го століття характеризувався домінуванням **теорії великої людини** та **теорії рис**, які розглядали лідерство як природжений набір характеристик, притаманних видатним особистостям (Thompson & Matkin, 2019). Однак подальші дослідження не змогли виявити універсальний набір рис, що визначають ефективного лідера в усіх контекстах, що призвело до переосмислення природи лідерства.

У 1950-60-х роках фокус перемістився на **поведінкові теорії**, які розглядали конкретні моделі поведінки лідерів. Дослідники Університету Огайо та Мічиганського університету виявили два основні поведінкові виміри: **орієнтацію на завдання** та **орієнтацію на стосунки** (Fagan et al., 2022). Ці дослідження заклали основу для розуміння лідерства як набору поведінкових патернів, які можна розвивати, а не лише вроджених характеристик.

Усвідомлення обмеженості чисто поведінкового підходу призвело до розвитку **ситуаційних та контингентних теорій** у 1970-80-х роках. Ці підходи визнавали, що ефективність лідерства залежить від взаємодії особистісних характеристик лідера з особливостями ситуації та

характеристиками його послідовників (Fagan et al., 2022). Модель ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара та контингентна теорія Фідлера підкреслювали важливість адаптації лідерського стилю до конкретного соціально контексту.

Початок 1980-х років ознаменувався появою **трансформаційного лідерства**, концепції, розробленої Бернсом та розвиненої Бассом. Ця теорія фокусується на здатності лідера надихати та мотивувати послідовників через артикуляцію переконливого бачення, стимуляцію інтелекту, індивідуальний підхід та харизматичний вплив (Osiname, 2014). Трансформаційне лідерство стало однією з найбільш впливових теорій кінця ХХ століття та важливим передвісником інклюзивного лідерства через свій акцент на мотивації та розвитку членів колективу.

На початку ХХІ-го століття зростає увага до етичних аспектів лідерства, що призвело до розвитку теорій **автентичного лідерства**, **етичного лідерства** та **лідерства-служіння (servant leadership)**. Ці підходи підкреслювали важливість моральних принципів, самоусвідомлення та служіння іншим як фундаментальних аспектів ефективного лідерства (Wilford, 2020). Автентичне лідерство, зокрема, з його акцентом на самоусвідомленні, прозорості у відносинах, етичній перспективі та збалансованій обробці інформації, створило концептуальну основу для деяких аспектів інклюзивного лідерства.

З посиленням глобалізації та зростанням різноманітності робочої сили стало очевидним, що традиційні моделі лідерства не повністю охоплюють виклики сучасних організацій. Це призвело до розвитку теорій **розподіленого лідерства (distributed)** та **колективного (collective) лідерства**, які розглядають лідерство не як характеристику окремої особи, а як колективний процес, що виникає через взаємодії в групі (White, Lowery, & Johnson, 2025). Ці підходи заклали концептуальну основу для розуміння

лідерства як інклюзивного процесу, в якому важливу роль відіграють всі члени організації.

Саме в цьому контексті зміни фокусу від індивідуалістичного до колективного розуміння лідерства з'явилася концепція **інклюзивного лідерства**, яка синтезує ідеї з різних теоретичних традицій та відповідає на сучасні виклики глобалізації, різноманітності та стрімких організаційних змін (Korkmaz et al., 2022).

1.2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Інклюзивне лідерство як окрема концепція почало формуватися на початку 2000-х років у відповідь на зростаючу різноманітність робочої сили та розуміння обмеженості традиційних моделей лідерства у вирішенні пов'язаних з цим викликів. Як зазначають Коркмаз та співавтори (2022), розвиток теорії інклюзивного лідерства можна розділити на три основні фази.

Перша фаза (1990-ті – початок 2000-х) характеризувалася початковим усвідомленням важливості різноманітності в організаціях та зосереджувалася переважно на демографічному різноманітті та представництві різних соціальних груп. У цей період інклюзивне лідерство розглядалося переважно в контексті **управління різноманітністю (diversity management)** та **міжкультурного лідерства**. Основний акцент робився на забезпеченні рівних можливостей та запобіганні дискримінації, а не на активному використанні потенціалу різноманітності для організаційної ефективності.

Друга фаза (середина 2000-х – початок 2010-х) ознаменувалася зміщенням фокусу від простого забезпечення різноманітності до створення інклюзивного середовища, де всі члени організації відчують свою цінність та залученість. У цей період з'явилися перші спеціалізовані

дослідження інклюзивного лідерства як окремого конструкту. Кармелі, Райдер-Пальмон та Зів (2010) запропонували одну з перших моделей інклюзивного лідерства, зосереджену на трьох ключових вимірах: відкритості, доступності та готовності до взаємодії. Вони встановили зв'язок між інклюзивною поведінкою лідера та психологічною безпекою, яка, у свою чергу, сприяє творчій залученості на робочому місці.

Ця фаза характеризувалася також розвитком теоретичних основ інклюзивного лідерства через інтеграцію концепцій з різних галузей. Дослідники почали залучати теорію соціального обміну для пояснення взаємних відносин між лідерами та послідовниками, теорію соціальної ідентичності для розуміння групової динаміки та теорію оптимальної відмінності для пояснення балансу між потребами в приналежності та унікальності (Korkmaz et al., 2022).

Третя фаза (з 2010-го року до сьогодні) характеризується стратегічним підходом до інклюзивного лідерства та фокусом на його вимірюваних результатах. У цей період було розроблено кілька ґрунтовних моделей інклюзивного лідерства та інструментів для його вимірювання. Дослідження вже зосередилися на виявленні конкретних механізмів, через які інклюзивне лідерство впливає на організаційну ефективність, інновації, благополуччя працівників та інші результати.

Аль-Атві та Аль-Хассані (2021) розробили та валідизували шкалу інклюзивного лідерства, яка включає такі виміри як цінування різноманітності, використання відмінностей на користь та сприяння відчуттю приналежності. Їхнє дослідження показало, що ці компоненти діють синергетично, а не незалежно один від одного, що підкреслює цілісну природу інклюзивного лідерства.

Тапіа та Полонска (2020) запропонували модель «п'яти дисциплін» інклюзивного лідерства: побудова міжособистісної довіри, інтеграція

різноманітних перспектив, оптимізація талантів, застосування адаптивного мислення та досягнення трансформації. Ця модель підкреслює комплексність інклюзивного лідерства та необхідність свідомого розвитку відповідних компетенцій індивідами.

У практичному вимірі компанія Deloitte розробила модель «6 ключових рис», які характеризують інклюзивних лідерів: **усвідомлення упереджень** (cognizance), **допитливість** (curiosity), **культурний інтелект** (cultural intelligence), **співпраця** (collaboration), **прихильність** (commitment) та **смівлівість** (courage). Ця модель, розроблена на основі досліджень, що включали досвід понад 1000 глобальних лідерів, набула значної популярності серед практиків (Deloitte, n.d.).

Сучасні дослідження інклюзивного лідерства демонструють розширення його впливу на різні організаційні результати. Фанг та ін. (2019) виявили, що інклюзивне лідерство сприяє інноваційній поведінці працівників через посилення психологічного капіталу. Лью та ін. (2024) встановили зв'язок між інклюзивним лідерством та благополуччям працівників, з енергійністю як ключовим медіатором цього зв'язку. Касим, Джавед і Нізар (2022) показали, що інклюзивне лідерство сприяє поведінці, що спрямована на допомогу іншим в організаціях через механізми процедурної справедливості та психологічної безпеки.

Теорія соціального обміну пояснює, як інклюзивна поведінка лідера створює взаємні відносини довіри та зобов'язань. Згідно з цією теорією, коли лідери демонструють інклюзивну поведінку, члени команди відчують себе зобов'язаними відповідати взаємністю через підвищену залученість, креативність та поведінку, орієнтовану на допомогу та співпрацю (Korkmaz et al., 2022).

Теорія соціальної ідентичності допомагає зрозуміти, як працівники ідентифікують себе з групою та організацією, і як це впливає на їхню

мотивацію та поведінку. Інклюзивне лідерство сприяє формуванню позитивної соціальної ідентичності, що включає як приналежність до групи, так і визнання індивідуальної унікальності (Korkmaz, 2022).

Теорія оптимальної відмінності пояснює, як індивіди балансують свої потреби в схожості з іншими (асиміляція) та власної унікальності (диференціація). Інклюзивне лідерство створює середовище, де працівники можуть задовольнити обидві ці потреби, відчуючи приналежність до групи без необхідності відмовлятися від своєї унікальності (Fleischmann, 2023).

Теорія психологічної безпеки підкреслює важливість створення середовища, де працівники почуваються комфортно, висловлюючи свої думки, ідеї та занепокоєння без страху негативних наслідків. Інклюзивне лідерство сприяє психологічній безпеці, що, у свою чергу, посилює креативність, інновації та обмін знаннями (Carmeli et al., 2010).

1.3. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛІДЕРСТВА З ІНКЛЮЗИВНІСТЮ

Інклюзивність як концепція виходить за межі простої різноманітності (diversity), акцентуючи увагу не лише на наявності відмінностей у групі, але й на активному залученні та визнанні цінності цих відмінностей. На відміну від моделей асиміляції, де від членів групи очікується адаптація до домінуючої культури, інклюзивність передбачає створення середовища, де всі учасники можуть зберігати свою унікальність, одночасно відчуючи приналежність до спільноти.

Теоретичною основою концепції інклюзивності часто виступає **теорія оптимальної відмінності** (optimal distinctiveness theory), розроблена Брюером, яка постулює, що люди прагнуть **балансу між асиміляцією** (належністю до групи) **та диференціацією** (збереженням власної унікальності) (Fleischmann, 2023). Інклюзивні практики спрямовані на забезпечення цього балансу шляхом створення умов, де відмінності

визнаються та цінуються, одночасно з формуванням спільної ідентичності та мети.

У контексті організації інклюзивність може проявлятися на кількох рівнях:

- **Структурний рівень:** включає формальні політики, процедури та практики, що забезпечують рівний доступ та можливості для всіх членів організації.
- **Міжособистісний рівень:** стосується якості взаємодій між членами організації, наявності поваги до різних точок зору та готовності до конструктивного діалогу і вирішення конфліктів.
- **Психологічний рівень:** відображає суб'єктивне відчуття приналежності, психологічної безпеки та можливості автентичного самовираження.

Інклюзивність безпосередньо пов'язана з лідерством, оскільки саме лідери значною мірою формують організаційну культуру та встановлюють норми взаємодії. Як зазначають Аль-Атві та Аль-Хассані (2021), лідери можуть створювати або **підривати** інклюзивність через свої дії, рішення та стиль комунікації. Інклюзивні лідери свідомо прагнуть створити середовище, де всі члени команди можуть повністю реалізувати свій потенціал.

Крім цього, взаємозв'язок між інклюзивністю та лідерством можна розглядати як двонаправлений:

- 1) **Лідерство як механізм створення інклюзивності**, адже лідери у певній групі можуть сприяти інклюзивності через моделювання відповідної поведінки, розробку та впровадження інклюзивних політик та практик, підтримку різноманітних точок зору та забезпечення справедливого розподілу ресурсів і можливостей.

2) Інклюзивність як характеристика ефективного лідерства, бо у сучасному глобалізованому світі здатність працювати з різноманітними групами та створювати інклюзивне середовище стає критичною компетенцією ефективних лідерів. Інклюзивність дозволяє лідерам максимально використовувати різноманітні таланти та перспективи членів команди.

Особливістю інклюзивного підходу є його орієнтація на створення психологічної безпеки – стану, в якому люди почуваються достатньо комфортно, щоб брати ризики, висловлювати свої думки та ідеї без страху негативних наслідків для свого статусу чи кар'єри. Дослідження Кармелі та співавторів (2010) підтвердили, що інклюзивне лідерство сприяє почуттю психологічної безпеки, яка, у свою чергу, посилює креативність та залучення співробітників у процес.

Таким чином, інклюзивність виступає не просто як бажана характеристика сучасних організацій, але як стратегічний підхід до лідерства, що дозволяє ефективно використовувати потенціал різноманітності для досягнення організаційних цілей та індивідуального розвитку членів команди.

Систематичний огляд літератури, проведений Коркмаз та ін. (2022) виявив, що сучасні моделі інклюзивного лідерства загалом включають елементи як унікальності, так і приналежності, та діють на кількох рівнях – індивідуальному, груповому та організаційному (Korkmaz et al., 2022).

Підсумовуючи, важливо зазначити, що інклюзивне лідерство постає як багатовимірний конструкт, що інтегрує елементи з різних теоретичних традицій та відповідає на сучасні виклики організаційного розвитку в умовах глобалізації. Його еволюція від початкового фокусу на демографічному різноманітті до комплексного підходу, що охоплює психологічні, соціальні та організаційні аспекти інклюзивності, відображає

зростання розуміння складності та різнобічності сучасного лідерства як такого.

1.4. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ІНКЛЮЗИВНЕ ЛІДЕРСТВО» В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ AIESEC

Тарія і Полонська пропонують інтегровану структуру інклюзивного лідерства, побудовану навколо п'яти основних компонентів:

- побудова міжособистісної довіри,
- інтеграція різноманітних перспектив,
- оптимізація талантів,
- застосування адаптивного мислення,
- досягнення трансформації.

Цю структуру я використовую як основу для концептуалізації інклюзивного лідерства у своїй роботі, оскільки вона комплексно охоплює як міжособистісні, так і організаційні виміри (Тарія & Polonskaia, 2020).

Також важливо врахувати, що розвиток молодіжного лідерства повинен зосереджуватися на формуванні фундаментальних компетенцій, які підтримують інклюзивні підходи. Дослідження Яань, Сунь і Лі (2019) підкреслює, що такі компетенції включають самоусвідомлення, міжособистісні навички та адаптивність (Yuan, Sun і Li, 2019). Трансформаційні лідерські структури, як демонструє Осінам (2014), також можуть бути ефективно застосовані в молодіжних контекстах для сприяння інклюзивним практикам (Osiname, 2014).

З огляду на це, операціоналізація поняття інклюзивного лідерства повинна відображати як теоретичні основи, так і практичне застосування якостей інклюзивного лідерства, охоплюючи максимальну кількість аспектів, які можна трактувати як безпосередні характеристики інклюзивного лідерства. На основі опрацьованих матеріалів я виділила ключові індикатори для подальшого вимірювання:

1. Автентичність та відкритість

Відкритість виступає як основний вимір, що дозволяє лідерам створювати психологічно безпечне середовище, де можуть бути висловлені та прийняті різноманітні точки зору. Це включає готовність слухати нові ідеї, уважність до нових можливостей та відкритість до обговорення цілей та шляхів їх досягнення (Carmeli et al., 2010). Автентичне/відкрите лідерство включає прозорість щодо своїх цінностей та послідовність у діях (Tarja & Polonskaia, 2020).

2. Емоційна стійкість

Емоційна стійкість є однією з ключових характеристик інклюзивного лідера (Tarja & Polonskaia, 2020). Емоційно стійкі лідери здатні зберігати спокій та витримку під стресом, демонструючи високий рівень ситуативної самосвідомості (Tarja & Polonskaia, 2020).

3. Упевненість у собі

Ефективні інклюзивні лідери демонструють упевненість у своїх здібностях, одночасно залишаючись відкритими до зворотного зв'язку та альтернативних перспектив, що допомагає подолати песимізм та надмірну обережність/нерішучість (Tarja & Polonskaia, 2020).

4. Міжкультурна компетентність та допитливість

Міжкультурна компетентність представляє важливий вимір інклюзивного лідерства. Вона включає як знання культурних відмінностей, так і щирі цікавість щодо інших досвідів (Abbe et al., 2007). Допитливість щодо культурних відмінностей сприяє більш ефективній адаптації та інтеграції цих різноманітних досвідів (Schneider, n.d.).

5. Гнучкість та адаптивність

Адаптивність визначається як ключова риса, яка дозволяє лідерам видозмінювати свої підходи на основі різних культурних контекстів та індивідуальних потреб команди (Korkmaz et al., 2022).

6. Побудова довіри та психологічна безпека

Інклюзивні лідери будують довіру через послідовну поведінку та власну психологічну доступність (Carmeli et al., 2013). Разом із цим психологічна безпека позитивно впливає на бажання допомагати, що важливо в організаціях, які базуються на волонтерстві (Qasim et al., 2022).

7. Справедливість і прозорість

Організаційна справедливість та прозорість дій і рішень виступає як критичний результат інклюзивного лідерства, що підвищує стійкість відносин із працівниками (Shah et al., 2022).

8. Розвиток та оптимізація талантів

Оптимізація талантів включає виявлення та використання різноманітних сильних сторін членів команди (Taría & Polonskaia, 2020). Разом із цим, інклюзивні лідери підвищують продуктивність через використання сильних сторін, що свідчить про те, що розвиток талантів повинен зосереджуватися на використанні унікальних здібностей кожного, а не на намаганні «виправити» недоліки (Gürbüz et al., 2024).

9. Адаптивне/інтеграційне мислення

Інклюзивні лідери повинні балансувати між різними перспективами та інтегрувати іноді суперечливі точки зору (Taría & Polonskaia, 2020).

10. Трансформаційне лідерство та почуття належності

Інклюзивне лідерство має в підсумку сприяти трансформації як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Трансформаційні лідерські підходи пов'язані з підвищеною залученістю в молодіжних

осередках (Osiname, 2014), тож інклюзивне лідерство само собою має створювати почуття належності до спільноти, що мотивує людину розвиватись (Al Atwi & Al Hassani, 2021).

Отже, визначені індикатори надають комплексну структуру для концептуалізації інклюзивного лідерства в рамках AIESEC. Нижче продемонстровано модель концептуалізації основного дослідницького поняття, у якій я намагалась об'єднати доцільні теоретичні напрацювання щодо вимірювання інклюзивного лідерства та адаптувати їх для дослідження молодіжної громадської організації (**Рисунок 1.1**).

Ця інтегрована модель поєднує **особистісні характеристики лідера** (автентичність, емоційна стійкість, упевненість у собі), **міжособистісні здібності** (міжкультурна компетентність, гнучкість при взаємодії, побудова довіри) та **організаційні виміри** (справедливість, розвиток талантів, адаптивне мислення і трансформаційне лідерство).

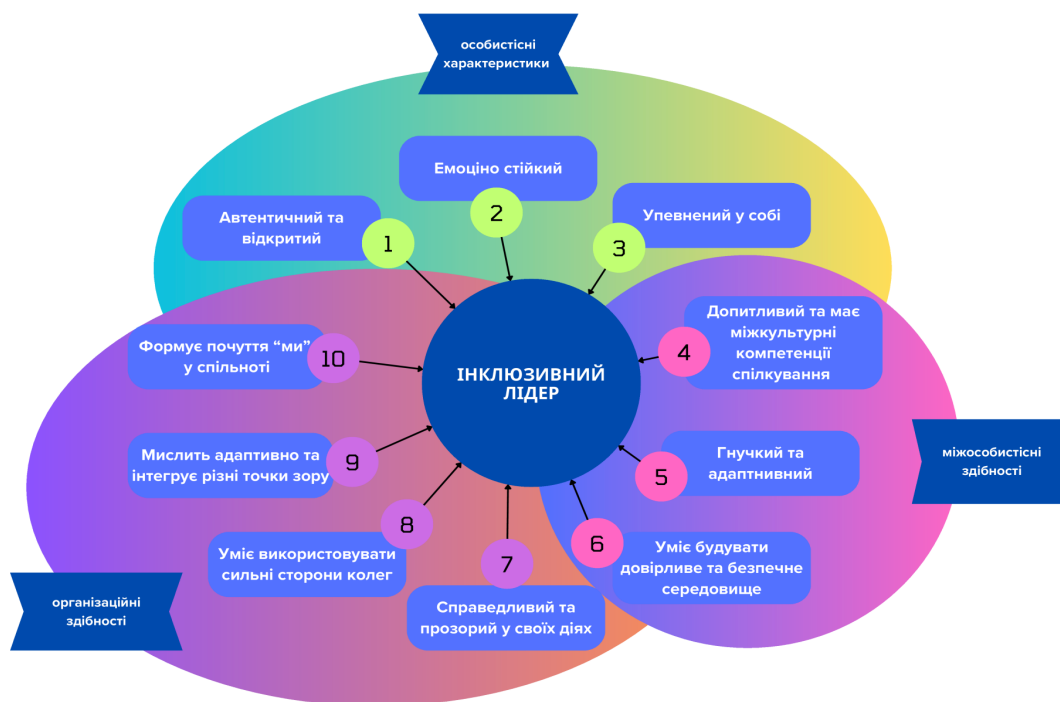


Рисунок 1.1. Концептуалізація основного поняття дослідження

1.5. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА AIESEC ТА ЇЇ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА

AIESEC вважається найбільшою у світі молодіжною організацією, що об'єднує студентів та молодих випускників закладів вищої освіти. Заснована у 1948 році після Другої світової війни, організація мала на меті розвиток міжкультурного взаєморозуміння через міжнародні обміни. Сьогодні AIESEC представлена у більш ніж ста країнах та працює над формуванням молодих лідерів, здатних здійснювати позитивний вплив на суспільство (About us | AIESEC, б. д.).

AIESEC в Україні працює у зовнішньому та внутрішньому напрямках. У зовнішньому напрямку організація проводить заходи, вебінари, розмовні клуби та конференції для молоді, наприклад найбільш відомий форум «Молодь говорить» (Youth Speak Forum), а також відправляє охочих на волонтерські та професійні стажування за кордон. Внутрішня робота полягає у діяльності департаментів – це волонтерські та професійні стажування; маркетинг; зв'язки з громадськістю (PR); проєктний менеджмент; розвиток партнерських відносин; управління людськими ресурсами та відносинами з випускниками; фінанси та легальність (Чим ми займаємось? | AIESEC в Україні, (б. д.).

В Україні AIESEC має 12 локальних комітетів у різних містах, це: Київ, Харків, Львів, Івано-Франківськ, Дніпро, Чернівці, Одеса, Кропивницький, Тернопіль та Вінниця. Структура кожного комітету включає президента, віцепрезидентів, лідерів команд (тім-лідерів), координаторів, та членів команди (тім-мемберів). Членами AIESEC-у може стати молодь віком від 17 до 29 років з рівнем англійської не нижче A2, яка готова приділяти 8-12 годин на тиждень волонтерській діяльності (Знайомся, це – AIESEC! | AIESEC в Україні, (б. д.).

На **Рисунку 1.2.** зображено модель того, як кожен член команди локального осередку в AIESEC може рухатись між позиціями в структурі організації, здійснюючи певну вертикальну мобільність та, потенційно, розвиваючи свої лідерські якості.



Рисунок 1.2. Ріст в локальному комітеті AIESEC (відповідно до інформації на сайті «Знайомся, це - AIESEC! | AIESEC в Україні» (б. д.)

З огляду на структуру організації та чітко визначені рамки діяльності можемо говорити про те, що AIESEC сприяє формуванню інклюзивного лідерства через:

- мультикультурне середовище та постійну взаємодію з представниками різних культур (наприклад, національними департаментами інших країн);
- регулярну зміну лідерів, ротацію посад (посади перерозподіляються кожні шість місяців, що дозволяє членам організації спробувати себе в різних ролях та відділах);

- менторство та наставництво (коучинг) з боку колег;
- принцип «навчання через практику» («learning by doing»,) що забезпечується виконанням реальних проєктів та практичних завдань;
- програми міжнародних стажувань (організація щороку забезпечує близько 30 000 можливостей).

У сучасних умовах доцільно звернутись до досліджень, що вимірюють показники ефективності інклюзивного лідерства у сфері комерційних бізнесів та великих транснаціональних корпорацій. Такий аналіз важливий, оскільки він дозволяє виявити практики та підходи, які потенційно можна впроваджувати в організації громадського сектору та молодіжні організації для посилення їхньої ефективності та інноваційного потенціалу.

Дослідження, проведене компанією Korn Ferry, виявило, що лише 5% лідерів у світі демонструють справді інклюзивний підхід до управління (Fleischmann, 2023). Цей низький показник свідчить про значний потенціал для розвитку інклюзивного лідерства як у комерційному, так і в громадському секторах. При цьому спостерігаються регіональні відмінності: від 13% інклюзивних лідерів у Новій Зеландії до 10% у США (Fleischmann, 2023).

Водночас, дослідження, проведене Тапіа і Полонскою, демонструє, що організації з розвиненою культурою інклюзивного лідерства показують значно кращі результати: на 70% вищу ймовірність захоплення нових ринків, на 75% швидше втілення ідей у продукти та на 19% вищий прибуток (Tapiá & Polonskaia, 2020). Ці дані підкреслюють важливість розвитку інклюзивного лідерства для підвищення ефективності організацій.

Враховуючи вищезазначене, організаційна модель AIESEC створює сприятливі умови для формування і розвитку інклюзивних лідерів. Міжнародне середовище та різноманітність культур в організації

забезпечують природне підґрунтя для розвитку навичок інклюзивного лідерства. Молоді лідери, виховані в такому середовищі, отримують компетенції, необхідні для ефективної роботи в сучасному глобалізованому світі.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДОЛОГІЯ КІЛЬКІСНОГО ВИМІРЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА СЕРЕД ЧЛЕНІВ AIESEC

2.1. РОЗРОБКА ТА ВАЛІДАЦІЯ СТРУКТУРИ ІНДЕКСУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА

2.1.1. Аналіз існуючих інструментів вимірювання інклюзивного лідерства

Власне, індекс являє собою сукупність різних індикаторів, об'єднаних в один показник для вимірювання концепції або конструкту (Fleischmann, 2023). Інклюзивне лідерство є багатовимірною латентною змінною, для виміру якої буде використано декілька фасетів. Перед розробкою власного індексу інклюзивного лідерства для членів AIESEC, було оцінено і співставлено існуючі інструменти та індикатори для вимірювання.

Для оцінки існуючих інструментів було застосовано такі критерії: методологічна надійність (підтверджена факторним аналізом, коефіцієнтами внутрішньої узгодженості), валідність, а також практична ефективність у вимірюванні інклюзивного лідерства в організаційних контекстах. Нижче наведено короткий опис кожного з основних інструментів, що були проаналізовані:

Шкала Кармелі представляє собою комплексний інструмент з 9 пунктів вимірювання щоденної взаємодії лідера з командою (Carmeli et al., 2010). Методологічно інструмент пройшов ретельне тестування на різних вибірках та демонструє високу надійність з коефіцієнтом альфа Кронбаха 0.942. Особлива увага приділяється здатності лідера створювати психологічно безпечне середовище, що особливо цінно для креативних організацій.

Двовимірний шкала Ашікалі була валідизована на значній вибірці з 304 респондентів, що забезпечило надійну базу для статистичного аналізу

(Ashikali, 2019). Шкала оцінює два ключові виміри: когнітивний (фокус на обміні знаннями) та афективний (створення психологічно безпечного середовища). Сильна факторна валідація з високими показниками відповідності моделі (CFI = 0.98, RMSEA = 0.04) є ознакою практичної користі шкали для дослідження публічного сектору.

ILS (Шкала інклюзивного лідерства) проходила багатохвильову валідацію з використанням п'ятибальної шкали Лікерта. Інструмент комплексно оцінює взаємодію керівника з підлеглими, з особливим фокусом на заохоченні консультацій та відкритого діалогу. Відмінна внутрішня узгодженість ($\omega = 0.94$) підтверджує надійність у контексті закладів охорони здоров'я та державного сектору.

Комплексна шкала Рандел розроблена на основі теорії оптимальної відмінності та зосереджується на п'яти ключових сферах інклюзивного лідерства, враховуючи як індивідуальні, так і групові аспекти інклюзивності. Особлива увага приділяється балансу між приналежністю та унікальністю, що робить її корисною для оцінки результатів роботи різноманітних команд.

Дослідження Liu et al. (2024) реалізоване як двохвильове лонгітюдне дослідження з комплексною оцінкою впливу інклюзивного лідерства на благополуччя працівників. Виявлено значущий позитивний вплив ($p < 0.01$) з енергійністю як ключовим медіатором, що підтверджує надійність результатів у сфері охорони здоров'я та корпоративному середовищі.

Qasim et al. (2022) використали комплексний аналіз медіації з акцентом на кількісній методології, оцінюючи прямі та непрямі ефекти інклюзивного лідерства. Дослідження виявило значний вплив на поведінку працівників, що спрямована на допомогу іншим, де процедурна справедливість відіграє важливу роль медіатора. Додатково досліджено

роль психологічної безпеки, а результати продемонстрували стійкість при різних умовах тестування в сфері послуг (Qasim et al., 2022).

Таблиця 2.1. Інструменти вимірювання інклюзивного лідерства

Шкала/ Дослідження	Методологічні характеристики	Ключові знахідки та валідація	Сфера застосування
Шкала Кармелі	Розроблена як комплексний інструмент з 9 пунктів вимірювання, що пройшов ретельне тестування на різних вибірках. Методологія фокусується на оцінці щоденної взаємодії лідера з командою.	Вимірює три ключові аспекти лідерської поведінки: відкритість до нових ідей, доступність для консультацій та готовність слухати членів команди. Особлива увага приділяється здатності лідера створювати психологічно безпечне середовище. Демонструє високу надійність з коефіцієнтом α Кронбаха 0.942.	Успішно застосовується в різних організаційних контекстах, особливо ефективна в креативних середовищах, де необхідна висока залученість працівників.
Двовимірна шкала Ашікалі	Валідизована на значній вибірці з 304 респондентів, що забезпечило надійну базу для статистичного аналізу та підтвердження структури шкали.	Складається з двох основних вимірів: когнітивного (фокус на обміні знаннями та навчанні) та афективного (створення психологічно безпечного середовища). Продемонструвала сильну факторну валідність з високими показниками відповідності моделі (CFI = 0.98, RMSEA = 0.04).	Розроблена та успішно впроваджена в нідерландських державних органах, що робить її особливо цінною для публічного сектору.
ILS (Шкала інклюзивного лідерства)	Проведена багатохвильова валідація з використанням п'ятибальної шкали Лікерта, що дозволило отримати надійні дані про ефективність інструменту.	Комплексно оцінює інклюзивне лідерство через призму взаємодії керівника з підлеглими, особливо фокусуючись на заохоченні консультацій та відкритого діалогу. Показала відмінну внутрішню узгодженість ($\omega = 0.94$), що підтверджує надійність вимірювання.	Широко використовується в закладах охорони здоров'я та державному секторі, де особливо важлива інклюзивна культура.

Продовження таблиці 2.1.

Комплексна шкала Рандел	Розроблена на основі теорії оптимальної відмінності та валідизована через серію досліджень. Методологія враховує як індивідуальні, так і групові аспекти інклюзивності.	Зосереджується на п'яти ключових сферах інклюзивного лідерства, включаючи підтримку членів команди та створення середовища, де цінується різноманітність. Особлива увага приділяється балансу між приналежністю та унікальністю. Демонструє сильні психометричні показники при тестуванні на різних вибірках. Підтверджена висока конвергентна валідність та надійність інструменту.	Ефективно використовується у різних секторах та культурних контекстах, особливо цінна для оцінки результатів роботи в різноманітних командах.
Дослідження Liu et al. (2024)	Реалізовано як двохвильове лонгітюдне дослідження з комплексною оцінкою впливу інклюзивного лідерства на працівників.	Виявило значущий позитивний вплив інклюзивного лідерства на благополуччя працівників, з енергійністю як ключовим медіатором цього зв'язку. Всі основні зв'язки статистично значущі ($p < 0.01$), що підтверджує надійність результатів.	Дослідження проводилось у сфері охорони здоров'я та корпоративному середовищі.
Qasim et al. (2022)	Використано комплексний аналіз медіації з акцентом на кількісній методології. Дослідження включало оцінку прямих та непрямих ефектів інклюзивного лідерства.	Виявлено значний вплив інклюзивного лідерства на прояв допомоги серед працівників. Додатково досліджено роль психологічної безпеки у цих взаємозв'язках. Всі гіпотези отримали статистичне підтвердження, з особливо сильними медіаційними ефектами.	Дослідження успішно впроваджено у сфері послуг, з особливим фокусом на організаційній поведінці та практичному управлінні командами.

Джерела: Carmeli et al. (2010); Ashikali (2019); Al-Atwi & Al-Hassani (2021); Liu et al. (2024); Qasim et al. (2022).

Проте жоден з підходів не було безпосередньо розроблено для вимірювання інклюзивного лідерства в контексті міжнародних молодіжних організацій. Це створює суттєву прогалину, оскільки існуючі інструменти зосереджені переважно на корпоративному середовищі або державному секторі, де ієрархія та організаційна структура суттєво відрізняються від молодіжних організацій. Наприклад, в AIESEC більший акцент робиться на горизонтальних зв'язках, добровільній участі та розвитку лідерських якостей у молоді, тоді як існуючі інструменти часто зосереджуються на взаємодії керівника з підлеглими в традиційних робочих середовищах.

Додатково, жоден з описаних інструментів не враховує повною мірою міжкультурний аспект, який є фундаментальним для AIESEC як міжнародної організації. Більшість шкал сфокусовані на внутрішньоорганізаційній різноманітності, але не розглядають міжкультурну компетентність як ключовий елемент інклюзивного лідерства в глобальному контексті.

Таким чином, аналіз існуючих інструментів, хоч і виявив декілька методологічно надійних підходів до вимірювання інклюзивного лідерства, підтверджує необхідність розробки специфічного індексу, який би враховував унікальні особливості молодіжних організацій міжнародного спрямування, особливо таких як AIESEC.

2.1.2. Структура інтегрованого індексу інклюзивного лідерства членів спільноти AIESEC

Для розробки інструменту використано дедуктивний підхід, оскільки конструкт інклюзивного лідерства так чи інакше простежується у дослідженнях та літературних джерелах (Hinkin, Tracey & Enz, 1997).

Структура розробленого індексу представлена в **Таблиці 2.2.** і включає три ключові виміри латентної змінної (особистісні характеристики, міжособистісні здібності та організаційні здібності), десять фасетів

(субшкал) та відповідні індикатори для кожного фасету. Кожен індикатор сформульовано як твердження для самооцінки, що дозволяє респонденту визначити ступінь впливу досвіду в AIESEC на розвиток відповідних лідерських компетенцій. Всі питання оцінювались респондентами за 5-бальною шкалою Лікерта, де 1 – абсолютно не згоден/не згодна з твердженням, а 5 – абсолютно згоден/згодна.

Таблиця 2.2. Інтегрований індекс інклюзивного лідерства членів AIESEC

Вимір латентної змінної	Фасети	Індикатори
Особистісні характеристики	1. Автентичність та відкритість	1.1. Завдяки AIESEC я став (-ла) більш відкритим (-ою) та щирим (-ою). 1.2. AIESEC навчив мене відкрито визнати, коли чогось не знаю, та вчитись у будь якого члена команди. 1.3. Досвід у AIESEC допоміг мені чіткіше усвідомити та розвинути власні цінності та принципи.
	2. Емоційна стійкість	2.1. Досвід у AIESEC допоміг мені навчитись зберігати спокій у складних ситуаціях. 2.2. Завдяки AIESEC я навчив (-лася) швидко відновлюватися після невдач/труднощів. 2.3. Тепер я маю здатність адаптуватися до раптових змін.
	3. Упевненість у собі	3.1. AIESEC підвищив мою впевненість у власних лідерських здібностях. 3.2. Я ініціюю нові проєкти, не сумніваючись у своїй спроможності їх реалізувати. 3.3. Я умію стійко сприймати конструктивну критику та беру відповідальність за свої рішення.
Міжособистісні здібності	4. Міжкультурна компетентність та допитливість	4.1. AIESEC мотивував мене вивчати культурні особливості людей із різних країн/культур. 4.2. Я умію адаптувати свій стиль спілкування до будь-якого середовища, використовуючи досвід взаємодії з членами AIESEC. 4.3. Я критично аналізую нову інформацію перед застосуванням її у різноманітних проєктах.

Продовження таблиці 2.2.

	5. Гнучкість та адаптивність	<p>5.1. Робота у AIESEC навчила мене швидко змінювати робочий стиль та підлаштовуватись під обставини.</p> <p>5.2. Я навчився (-лась) безболісно коригувати план дій, коли змінюються умови.</p> <p>5.3. Участь в AIESEC сформувала мою готовність експериментувати з новими методами роботи.</p>
	6. Побудова довіри та психологічна безпека	<p>6.1. AIESEC навчив мене створювати та підтримувати атмосферу, де кожен може без страху висловити думку.</p> <p>6.2. Я розглядаю помилки команди як можливість навчання, а не осуду.</p> <p>6.3. Я активно залучаю тихіших членів команди до обговорень.</p>
Організаційні здібності	7. Справедливість і прозорість	<p>7.1. AIESEC сформував у мені звичку справедливо розподіляти ресурси та можливості.</p> <p>7.2. Я дотримуюся однакових стандартів оцінювання для всіх.</p> <p>7.3. Я активно протидію упередженню чи фаворитизму.</p>
	8. Розвиток та оптимізація талантів	<p>8.1. Я маю навички швидко визначати сильні сторони членів команди.</p> <p>8.2. Я звик (-ла) надавати та просити конструктивний зворотний зв'язок.</p> <p>8.3. Я умію проявляти лідерство та мотивувати людей розвиватися.</p>
	9. Адаптивне/інтеграційне мислення	<p>9.1. AIESEC показав мені цінність залучення різних культурних точок зору до рішень.</p> <p>9.2. Я враховую культурні фактори в рішеннях та соціальний/історичний контекст.</p> <p>9.3. Я усвідомлюю важливість відзначати внесок кожного учасника в успіх команди.</p>
	10. Трансформаційне лідерство та почуття належності	<p>10.1. Я умію надихати інших долати труднощі.</p> <p>10.2. AIESEC навчив мене створювати командний дух «ми», де всі відчувають приналежність.</p> <p>10.3. Я відзначаю, що набуті завдяки AIESEC навички позитивно впливають на мою кар'єру.</p>

При розробці цього індексу було використано методологічні підходи та окремі елементи з існуючих валідизованих інструментів, і адаптовано для контексту AIESEC. Зокрема, концепція автентичності та відкритості була адаптована з робіт Кармелі та ін. (2010), питання щодо емоційної стійкості розроблені з урахуванням досліджень Лью та ін. (2024),

компоненти гнучкості та адаптивності базуються на дослідженнях Коркмаз та ін. (2022), а виміри трансформаційного лідерства та почуття належності запозичені з роботи Аль-Атві та Аль-Хассані (2021).

Важливо зазначити, що хоча індекс містить запозичені концептуальні елементи, формулювання індикаторів було суттєво модифіковано та адаптовано до контексту AIESEC, щоб відображати специфіку досвіду в міжнародній молодіжній організації. Такий підхід забезпечує збереження методологічної надійності, одночасно підвищуючи релевантність інструменту для цільової спільноти дослідження.

2.1.3. План адміністрування дослідження та розрахунку індексу

При поширенні опитувальника у соціальних медіа було використано стратегію цільового охоплення, яка передбачає поширення анкети через офіційні канали комунікації організації для максимального залучення респондентів з різних регіонів.

Разом із цим, була проведена розсилка особисто в приватні повідомлення випускникам AIESEC для самозаповнення у вільний час. Очікувалось, що такий підхід дозволить зібрати дані від приблизно 150-200 респондентів, що забезпечить достатню генеральну сукупність для статистичного аналізу даних згідно з методологічними рекомендаціями (Field, 2017).

До участі у дослідженні запрошувались як чинні представники організації (станом на квітень 2025-го року), так і, власне, випускники AIESEC в Україні у тих обласних центрах, де є діючі осередки. Ключовим критерієм відбору є сам факт залученості до спільноти AIESEC. Таким чином рік/роки залученості та їхня сумарна кількість відігравали другорядну роль для аналізу.

Анкету можна було заповнити та надіслати лише один раз для валідності вибірки. Персональні дані респондентів (такі як електронна

пошта тощо) не збирались, що забезпечило анонімність респондентів та конфіденційність зібраної інформації. Такий підхід відповідає етичним стандартам проведення досліджень.

Для кожного з виокремлених фасетів буде розраховано середнє значення за трьома індикаторами, які представлені у формі тверджень для оцінки респондентом за 5-бальною шкалою Лікерта, де 1 – повністю не згоден, а 5 – повністю згоден (Hinkin et al., 1997). Розрахунок здійснюватиметься за наступними формулами:

- $F1 = (Q1.1 + Q1.2 + Q1.3) / 3$
- $F2 = (Q2.1 + Q2.2 + Q2.3) / 3 \dots$
- $F10 = (Q10.1 + Q10.2 + Q10.3) / 3$

Де Q1.1 – Q10.3 представляють числові значення відповідей респондентів на твердження, представлені в **Таблиці 2.2** «Інтегрований індекс інклюзивного лідерства членів AIESEC».

Відповідно, загальний індекс інклюзивного лідерства буде розраховуватись як середнє арифметичне значення за всіма 10 субшкалами:

- $\text{Індекс Інклюзивного Лідерства} = (F1 + F2 + F3 + F4 + F5 + F6 + F7 + F8 + F9 + F10) / 10$

Для забезпечення стандартизації результатів та їх зручнішої інтерпретації початкова 5-бальна шкала буде перетворена у 100-бальний індекс за допомогою лінійного перетворення за формулою: $(X - 1) \times 25$, де X - середнє значення за 5-бальною шкалою (Hamilton, 2022). Таким чином, мінімальне значення шкали «1» буде відповідати 0 балам, а максимальне «5» - 100 балам, що є стандартною практикою при перетворенні психометричних шкал (Field, 2017). Показники індексу будуть інтерпретуватись згідно з наступними діапазонами:

Таблиця 2.3. Діапазони інтерпретації індексу інклюзивного лідерства

Діапазон значень	Рівень розвитку інклюзивних лідерських якостей	Інтерпретація
0 - 25	Низький	Мізерний рівень інклюзивних лідерських якостей
26 - 50	Нижче середнього	Початковий рівень інклюзивних лідерських якостей
51 - 75	Вище середнього	Розвинені базові інклюзивні лідерські якості
76 - 100	Високий	Значною мірою розвинені інклюзивні лідерські якості

Ці діапазони відповідають кватильному розподілу шкали від 0 до 100 балів, що є стандартним підходом до інтерпретації психометричних даних (Field, 2017; Hinkin et al., 1997). Перший кватиль (0-25) відповідає низькому рівню, другий (26-50) - рівню нижче середнього, третій (51-75) – рівню вище середнього, а четвертий (76-100) – високому рівню розвитку якостей.

Окремо для того, щоб з'ясувати, якою є суб'єктивна оцінка ефективності досвіду волонтерства в AIESEC її членами, до анкети було додано три додаткові запитання із аналогічною шкалою від 1 до 5 для оцінки респондентами суб'єктивної користі цього досвіду та його впливу на життя.

Таблиця 2.4. Додаткові запитання для оцінки суб'єктивної цінності досвіду в AIESEC

№	Запитання
1	Оцініть, будь ласка, якою мірою ви використовуєте досвід долученості до AIESEC у повсякденному (особистому) житті?
2	Оцініть, якою мірою ви використовуєте досвід долученості до AIESEC у професійному житті (навчанні/роботі)?
3	Як би ви загалом оцінили вплив AIESEC на ваше життя? На скільки цей досвід є значущим особисто для вас?

Ці додаткові запитання дозволять оцінити не лише рівень розвитку інклюзивних лідерських якостей, але й практичну цінність досвіду в AIESEC для колишніх і теперішніх членів організації, що може бути важливим показником загальної ефективності організаційної моделі AIESEC у формуванні лідерів.

2.2. ФОРМУЛЮВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ГІПОТЕЗ

На базі сконструйованого індексу запропоновано такі гіпотези, що допоможуть підтвердити або спростувати наявність зв'язку між досвідом волонтерства в AIESEC та розвитком інклюзивного лідерства:

H1: Чим довшою (тривалішою) була залученість в AIESEC, тим вище рівень інклюзивного лідерства.

H2: Члени AIESEC, які займали керівні позиції в організації, показують вищий рівень інклюзивного лідерства в порівнянні з тими, хто не мав управлінського досвіду.

H3: Експлораторний факторний аналіз підтвердить концепцію, в якій досвід волонтерства в AIESEC виступає як латентна змінна, що впливає на розвиток рис інклюзивного лідерства.

H4: Досвід міжнародної взаємодії (професійних, міжнародних стажувань) дозволяє членам AIESEC демонструвати більш розвинені навички інклюзивного лідерства в порівнянні з тими, хто працює лише в локальних осередках.

H5: Гендерні відмінності не стануть статистично значущими чинниками, які впливають на рівень інклюзивного лідерства серед учасників AIESEC.

Запропоновані гіпотези охоплюють, на мою думку, ключові аспекти: тривалість участі в організації, наявність управлінського досвіду, вплив міжнародної взаємодії та гендерні фактори, що потенційно дозволить

комплексно оцінити та описати ефективність формування інклюзивного лідерства AIESEC-івцями.

2.3. ОБМЕЖУВАЛЬНІ ФАКТОРИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Незважаючи на детально розроблену методологію, це дослідження має певні обмеження, які слід враховувати при інтерпретації результатів та плануванні подальших досліджень.

Загальна кількість респондентів у дослідженні становила 39 осіб. Такий обсяг вибірки є обмеженим для статистичного узагальнення результатів, особливо у випадках факторного аналізу чи кластеризації. Адже для проведення повноцінного факторного аналізу рекомендована мінімальна кількість респондентів становить від 100 до 200 осіб відповідно до методологічних рекомендацій (Field, 2017). Водночас, наявна вибірка дозволяє здійснити попередню аналітичну перевірку гіпотез, оцінити надійність шкал і виявити базові зв'язки між змінними. Отримані результати слід трактувати як пілотні, що потребують подальшої перевірки на більшій вибірці.

Показник рівня відповідей (response rate) становив приблизно 33%, що є помірним значенням для досліджень такого типу. Низький рівень відповідей може призводити до систематичної помилки відбору, коли респонденти/-тки, які погодилися взяти участь у дослідженні, можуть відрізнятися від генеральної сукупності за ключовими характеристиками, що впливає на репрезентативність вибірки (Hinkin et al., 1997).

Крім цього, важливо враховувати суб'єктивну оцінку респондентами тверджень, які були представлені для оцінювання згідно з розробленими індикаторами. Можна припустити наявний вплив соціальної бажаності, адже респонденти, знаючи тематику дослідження перед заповненням анкети, могли свідомо намагатись показати себе з кращого боку та «захистити» свою приналежність до спільноти. Для зменшення впливу

соціальної бажаності можна було б застосувати статистичні методи коригування даних, такі як включення контрольних запитань або використання спеціалізованих шкал соціальної бажаності (Field, 2017).

Це дослідження першочергово зосереджувалось на впливі волонтерського досвіду в AIESEC на розвиток інклюзивного лідерства. Проте варто пам'ятати, що існують й інші фактори, такі як особистісні риси, попередній досвід, специфіка соціалізації та освіти, які також можуть суттєво впливати на процес формування лідерських якостей.

Зважаючи на специфічний акцент дослідження та вимірювання досвіду членів конкретної молодіжної організації, існує недостатня кількість робіт для порівняння, що ускладнює інтерпретацію результатів у більш широкому науковому контексті. Особливість молодіжних організацій типу AIESEC полягає в їхній унікальній організаційній структурі, що поєднує волонтерство, міжкультурний досвід та розвиток лідерства, що робить порівняння з іншими типами організацій методологічно складним (Thompson & Matkin, 2019).

Найбільшим концептуальним обмеженням є те, що інклюзивне лідерство як таке є відносно новим конструктом, який важко концептуалізувати, тож запропонований інтеграційний підхід значною мірою є експериментальним.

2.4. ВАЛІДИЗАЦІЯ ІНДЕКСУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА

Отримані середні значення свідчать про доволі високий рівень інклюзивних якостей за всіма фасетами. Зокрема, представлені у **Таблиці 2.5.** середні значення по фасетах. Вони коливаються від 4.25 до 4.5, а середнє загального індексу становить 4.38. Це вказує, що респонденти в середньому погоджувалися або цілком погоджувалися з більшістю

позитивних тверджень щодо своїх набутих інклюзивних лідерських навичок.

Таблиця 2.5. Описова статистика фасетів

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
F1	39	1,33	5,00	4,4274	,91431	-1,868	,378	3,179	,741
F2	39	1,33	5,00	4,2479	,87097	-1,607	,378	2,770	,741
F3	39	1,00	5,00	4,3162	,87174	-2,025	,378	4,820	,741
F4	39	1,00	5,00	4,3248	,94741	-1,886	,378	3,561	,741
F5	39	1,00	5,00	4,3248	,92555	-2,180	,378	5,558	,741
F6	39	1,00	5,00	4,4957	,82672	-2,558	,378	7,880	,741
F7	39	2,00	5,00	4,3419	,78169	-1,581	,378	2,418	,741
F8	39	2,33	5,00	4,4103	,67305	-1,606	,378	2,369	,741
F9	39	3,00	5,00	4,5897	,59462	-1,186	,378	,084	,741
F10	39	2,00	5,00	4,3590	,78875	-1,667	,378	2,440	,741
Valid N (listwise)	39								

Розподіл значень показує невелику варіативність між різними аспектами. Найвищі середні бали спостерігаються для фасету «Адаптивне/інтеграційне мислення» (F9, ~4.59), а найнижчі – для фасету «Емоційна стійкість» (F2, ~4.25). Інші фасети, такі як «Автентичність та відкритість» (F1, ~4.43), «Гнучкість та адаптивність» (F5, ~4.32), «Побудова довіри та психологічної безпека» (F6, ~4.50), мають середні значення за всіма вимірами.

З урахуванням переведення індексу у 100-бальну шкалу середній інтегрований індекс для опитаних респондентів становить 87.7 балів зі 100, його наведено у **Таблиці 2.6**. Більшість респондентів продемонстрували високі або дуже високі значення індексу: з 39 респондентів у 21 особи (54%) індекс потрапив у діапазон 76-100 (високий рівень). Менше половини опитаних (18 осіб, 46% вибірки) мали значення нижче 76 балів: з них у 16 (41%) рівень був вище середнього (51-75 балів) і 2 респонденти (5%) показали рівень нижче середнього (26-50 балів). Мінімальне зафіксоване

значення індексу – 33.3 бали, максимальне – 100 балів. Жоден з учасників опитування не продемонстрував низького рівня (0-25 балів).

Таблиця 2.6. Описова статистика індексу за 100-бальною шкалою

	Statistic	Std. Error
Index	Mean	87.6752
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound
		Upper Bound
	5% Trimmed Mean	89.6847
	Median	92.0000
	Variance	215.599
	Std. Deviation	14.68330
	Minimum	33.33
	Maximum	100.00
	Range	66.67
	Interquartile Range	12.00
	Skewness	-2.197
	Kurtosis	5.207

Проте разом із цим було з'ясовано, що розподіл балів за кожним із фасетів істотно відхиляється від нормального. З огляду на те, що більшість респондентів дали високі оцінки (4 або 5) за всіма показниками, це зумовило суттєвий зсув розподілів у бік вищих значень (**Рисунок 2.1**).

Такий характер розподілу свідчить про позитивну самооцінку респондентами впливу досвіду в AIESEC на розвиток їхніх інклюзивних лідерських якостей, але також може вказувати на вплив ефекту соціальної бажаності та тенденцію до завищення самооцінки.

Формальний критерій Шапіро-Вілка підтверджує ненормальність розподілів: для кожного фасету W-тест є значущим ($p < 0,001$), що означає статистично значуще відхилення від нормального розподілу. Таким чином, припущення нормальності не виконується для жодної субшкали. Припускаю, що така картина може бути пояснена високою мотивацією волонтерської спільноти, сильним позитивним впливом організаційної культури AIESEC на розвиток лідерських якостей, а також можливим

впливом соціальної бажаності на відповіді респондентів. Відповідно, для подальшого статистичного аналізу спільноти доцільно ще буде використати непараметричні критерії.

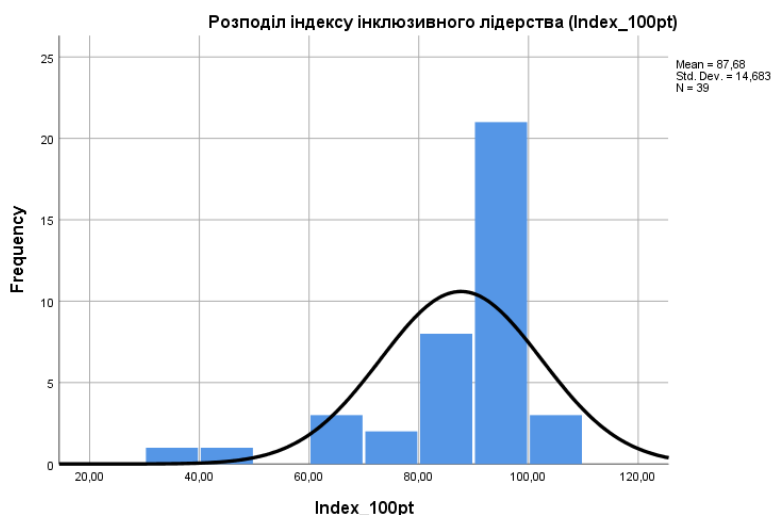


Рисунок 2.1

2.4.1. Внутрішня узгодженість шкал

Більшість фасетів показали хорошу внутрішню узгодженість. Значення α Кронбаха по фасетах коливаються від **0.55 до 0.91**. З десяти фасетів вісім мають $\alpha > 0.7$, що вважається прийнятним рівнем надійності:

- F1 «Автентичність та відкритість»: $\alpha = 0.913$;
- F4 «Міжкультурна компетентність та допитливість»: $\alpha = 0.891$;
- F5 «Гнучкість та адаптивність»: $\alpha = 0.909$;
- F6 «Побудова довіри та психологічна безпека»: $\alpha = 0.849$;
- F7 «Справедливість і прозорість»: $\alpha = 0.796$.

Дещо нижчу, але все ще прийнятну надійність демонструють фасети F2 «Емоційна стійкість» ($\alpha = 0.782$), F3 «Упевненість у собі» ($\alpha = 0.783$) та F10 «Трансформаційне лідерство та почуття належності» ($\alpha = 0.769$).

Винятком є фасет F9 «Адаптивне/інтеграційне мислення», для якого $\alpha = 0.553$. Це низьке значення, що вказує на слабку узгодженість між його трьома індикаторами. Аналіз кореляцій показав, що твердження F9.1 – F9.3 не дуже добре корелюють між собою (особливо F9.1 з F9.2, $r \approx 0.25$).

Незважаючи на це, інтегрований індекс інклюзивного лідерства загалом показав надійність. Якщо розглядати всі 30 пунктів разом як єдину шкалу, α Кронбаха = 0.975, що свідчить про високу внутрішню узгодженість усіх тверджень, які формують індекс.

2.4.2. Експлораторний факторний аналіз

Для перевірки латентної структури індексу було проведено експлораторний факторний аналіз (EFA) методом головних осей (Principal Axis Factoring) з обертанням Promax. Перевірка показала, що дані придатні для факторизації: КМО = 0.746, а тест Бартлетта на сферичність – значущий ($\chi^2(435) = 1500$, $p < 0,001$), тобто кореляційна матриця відмінна від одиничної, що наведено у таблиці нижче:

Таблиця 2.7. Результати тесту КМО та критерію сферичності Бартлетта

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1500,082
	df	435
	Sig.	,000

Власні значення (eigenvalues) факторів свідчать про наявність однієї дуже сильної загальної компоненти (Таблиця 2.8). Перший фактор має величезне власне значення 19,645 (пояснюючи 59,53% дисперсії), тоді як наступні фактори різко менші: другий – 2,392 (7,25% дисперсії), третій –

1,710 (5,18%), четвертий – 1,259 (3,81%), п'ятий – 1,069 (3,24%), шостий – 1,019 (3,09%).

Таблиця 2.8 Пояснена дисперсія факторів після екстракції та обертання

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	19,645	59,531	59,531	19,455	58,954	58,954	18,532
2	2,392	7,249	66,781	2,141	6,486	65,441	8,216
3	1,710	5,183	71,964	1,447	4,384	69,825	8,776
4	1,259	3,814	75,778	,985	2,984	72,809	10,909
5	1,069	3,239	79,017	,836	2,533	75,342	10,348
6	1,019	3,089	82,106	,803	2,432	77,774	2,645
7	,911	2,761	84,867				
8	,770	2,333	87,200				
9	,628	1,904	89,104				
10	,554	1,680	90,783				
11	,439	1,332	92,115				
12	,377	1,142	93,257				
13	,331	1,004	94,261				
14	,296	,897	95,158				
15	,267	,809	95,967				
16	,215	,650	96,617				
17	,195	,591	97,208				
18	,177	,535	97,743				
19	,148	,449	98,193				
20	,140	,424	98,617				
21	,121	,368	98,985				
22	,095	,287	99,272				
23	,073	,221	99,493				
24	,049	,148	99,640				
25	,036	,108	99,748				
26	,026	,078	99,826				
27	,020	,060	99,886				
28	,014	,044	99,930				
29	,009	,026	99,956				
30	,007	,021	99,977				

Продовження таблиці 2.8

31	,005	,014	99,991				
32	,002	,006	99,997				
33	,001	,003	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Після екстракції методом головних осей (Principal Axis Factoring) значення дещо змінюються: перший фактор пояснює 58,95% дисперсії (власне значення 19,455), другий – 6,49% (власне значення 2,141), третій – 4,38% (власне значення 1,447). Факторні навантаження для четвертого, п'ятого та шостого факторів після екстракції стають меншими за 1.0, що згідно з критерієм Кайзера ($\lambda > 1$) могло б обмежити кількість значущих факторів до трьох.

Після обертання Promax (яке дозволяє факторам корелювати між собою) найбільше навантаження залишається на першому факторі (18,532), що підтверджує наявність сильної загальної латентної змінної. Четвертий фактор після обертання показує також досить високе значення (10,909), що може вказувати на наявність певного специфічного аспекту, який проявляється при обертанні, хоча його початковий внесок у пояснення дисперсії був порівняно невеликим.

Scree plot, представлений на **Рисунку 2.2** демонструє різкий «спад» після першого фактору, від другого фактору власні числа вирівнюються на низькому рівні. Це вказує, що більшість спільної варіації відповідей респондентів зумовлена єдиним домінантним фактором.

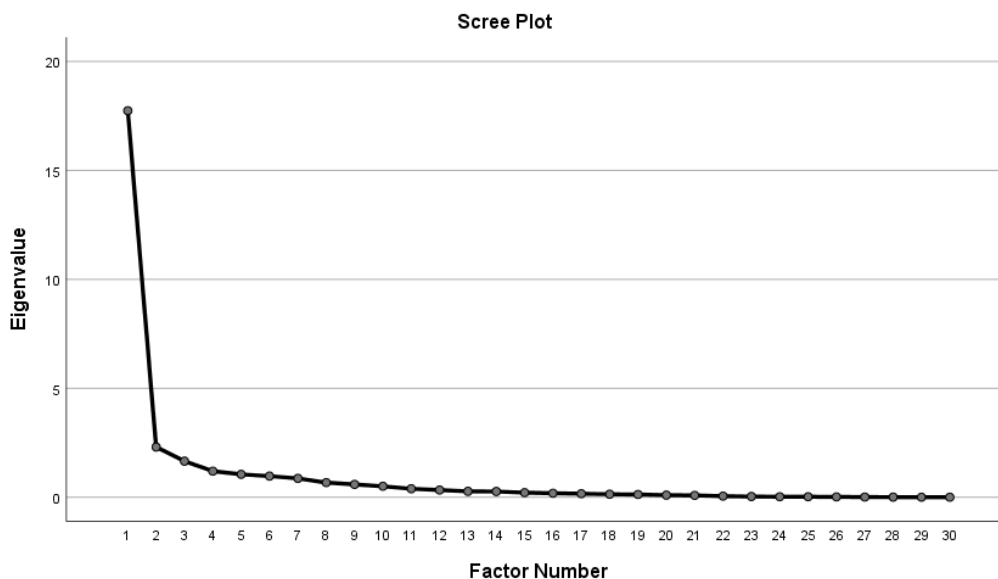


Рисунок 2.2

Після обертання Promax було отримано факторну структуру, в якій переважна більшість із 30 пунктів індексу мають дуже високі навантаження на першому факторі (як правило, > 0.7) (Таблиця 2.9). Цей перший фактор можна інтерпретувати як загальний фактор інклюзивного лідерства – він об'єднує всі ключові аспекти, що вимірювалися. Другорядні фактори мали значно слабші навантаження і пояснювали специфічні кластери тверджень. Зокрема, спостерігалися додаткові фактори, пов'язані з окремими групами фасетів: наприклад, деякі твердження фасету F3 (упевненість у собі) та F10 (трансформаційне лідерство) утворили окремий кластер, а частина тверджень (F9.2, F9.3) сформували інший незначний фактор. Кореляції між факторами при обертанні Promax були високими (перший фактор сильно корелював із усіма іншими, $r \approx 0.6 - 0.8$), що підтверджує наявність єдиного загального виміру.

Таблиця 2.9 Матриця факторних навантажень після обертання

Pattern Matrix^a					
	Factor				
	1	2	3	4	5
Q4.2	1,013				
Q5.1	,983				
Q6.1	,955				
Q10.2	,881				
Q7.1	,874				
Q9.1	,829				
Q3.1	,790				
Q4.1	,781				
Q5.2	,719				
Q7.2	,712				-,406
Q6.2	,704				
Q2.1	,667				,378
Q8.2	,588		,338		
Q1.2	,566			,344	
Q10.3	,525				
Q7.3	,502	,314			
Q2.3	,495				
Q3.3		,955			
Q8.1		,727			
Q6.3		,658			
Q4.3	,348	,546			
Q10.1			,909		
Q8.3	,335		,661		
Q9.3		,333	,600		
Q3.2			,589		
Q1.3				,811	
Q1.1				,706	
Q5.3	,432			,548	
Q2.2				,381	,625
Q9.2					,546

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

Крім цього, додаткові показники (використання досвіду волонтерства в особистому житті, професійному житті та оцінка загального впливу AIESEC) мають високі навантаження на основний фактор інклюзивного лідерства (після обертання $\sim 0.69 - 0.75$ по першому фактору), вони не утворюють окремого кластера. Іншими словами, люди, що високо оцінюють свої інклюзивні якості, так само високо оцінюють і корисність досвіду AIESEC. Окремого ж незалежного фактору лише для волонтерського досвіду EFA не виокремив. Це означає, що структура індексу є однофакторною в межах цієї вибірки, і показники суб'єктивного досвіду волонтерства виступають не окремою змінною, а невід'ємною складовою загального виміру.

Отже, латентна структура індексу інклюзивного лідерства підтверджує його цілісність: всі 10 фасетів тісно пов'язані між собою та вимірюють єдину комплексну характеристику.

2.4.3. Перевірка висунутих гіпотез

Розподіл інтегрованого індексу інклюзивного лідерства (0 - 100) за різними групами: з досвідом на керуючих посадах та без; респонденти з досвідом міжнародного волонтерства та без нього; а також окремо за статтю (жінки та чоловіки) можна побачити у **Таблиці 2.10**.

Таблиця 2.10 Порівняльний аналіз індексу інклюзивного лідерства за різними характеристиками

Характеристика	Група респондентів	Середнє	Медіана	Нижній квартиль (Q1)	Верхній квартиль (Q3)	МКР
Міжнародний досвід	Не мали досвіду	87.2	92.0	85.0	95.0	10.0
	Мали досвід	89.5	93.0	85.0	96.0	11.0
Досвід керівництва	Члени/координатори	70.3	78.0	65.0	90.0	25.0
	З досвідом на керівних посадах	92.2*	94.0	91.0	96.0	5.0
Стать	Жінки	91.7*	94.0	88.0	96.0	8.0
	Чоловіки	74.3	82.0	60.0	90.0	30

Згідно з отриманими даними, Н1 – підтверджується. Виявлено статистично значущий позитивний кореляційний зв'язок між тривалістю перебування в AIESEC та інтегрованим індексом інклюзивного лідерства. Показник «duration_recoded» (категорії від < 6 міс до > 2 р.) помірно корелює з рівнем інклюзивного лідерства: $r \approx 0.51$, $p \approx 0.001$. Тобто, чим довше респондент був залучений до діяльності AIESEC, тим вищими є його оцінки інклюзивного лідерства. (Для надійності було також перевірено порядкову кореляцію Спірмена: $\rho \approx 0.35$, $p \approx 0.029$, що теж вказує на значущий, хоча й дещо слабший, монотонний зв'язок.)

Н2 – підтверджується. Респонденти, які мали досвід керівних посад в AIESEC (президенти локального осередку, віцепрезиденти або тім-лідери), демонструють істотно вищий середній індекс інклюзивного лідерства, ніж ті, хто не мав управлінського досвіду. Середнє значення індексу для лідерів становить ≈ 92.15 (зі 100), тоді як для не лідерів – лише ≈ 70.33 . Різниця перевірена статистично: за критерієм Ст'юдента (з поправкою на неоднаковість дисперсій) різниця значуща ($t(\approx 8) = 2.71$, $p = 0.029$).

Н3 (досвід волонтерства – латентна змінна, що впливає на інклюзивне лідерство) – не підтверджується EFA. Не вдалося виокремити окремий латентний фактор для підсвічування впливу досвіду волонтерства в AIESEC. Скоріше, можна вважати, що такий досвід є невід'ємною складовою розвитку інклюзивного лідерства, а не відокремленим його фактором.

Н4 – не підтверджується. Респонденти, які брали участь у міжнародних стажуваннях, у середньому мають трохи вищий індекс (≈ 89.5) за тих, хто працював лише локально в українських осередках (≈ 87.2). Однак ця різниця дуже мала (близько 2.3 балів зі 100) і статистично несуттєва ($t(37) = 0.47$, $p = 0.646$).

H5 – не підтверджується. Всупереч моему очікуванню відсутності впливу статі, у вибірці жінки продемонстрували істотно вищий індекс інклюзивного лідерства, ніж чоловіки. Середній показник у жінок становить ≈ 91.7 , тоді як у чоловіків – ≈ 74.3 зі 100. Різниця статистично значуща (за критерієм Welch's t з урахуванням нерівності дисперсій: $t(\approx 12.4) = 2.30, p \approx 0.047$). Отже, у даному дослідженні стать суттєво впливає на самооцінку інклюзивного лідерства: жінки оцінюють свої інклюзивні навички значно вище, ніж чоловіки. Цей результат може пояснюватися специфікою вибірки (жінки становили більшість і, можливо, були більш схильні давати соціально бажані відповіді) або реальними відмінностями у набутті/прояві інклюзивних якостей.

Отже, з п'яти висунутих гіпотез у дослідженні підтвердилися дві. Результати вказують, що тривалість та характер участі в AIESEC (зайняття лідерських ролей) дійсно пов'язані з розвитком інклюзивного лідерства, тоді як міжнародний компонент досвіду не дає помітної різниці. Гендерний ефект, навпаки, помітний на значному рівні, що є цікавим напрямом для подальшої інтерпретації.

ВИСНОВКИ

Дослідження індексу інклюзивного лідерства серед членів міжнародної молодіжної організації AIESEC в Україні дозволило комплексно оцінити ефективність організаційної моделі AIESEC у формуванні важливих лідерських компетенцій, необхідних для успішної діяльності в сучасному глобалізованому світі. Робота була спрямована на розробку та апробацію інструменту для вимірювання інклюзивного лідерства в контексті молодіжних організацій (прицільно організації AIESEC), що започатковує дослідження інклюзивного лідерства в громадському секторі в українській соціології.

У процесі виконання завдань дослідження було систематизовано ключові теоретичні підходи до вивчення інклюзивного лідерства. Аналіз наукової літератури дозволив виявити еволюцію концепцій від початкових досліджень, що фокусувалися на демографічному різноманітті, до сучасних підходів, які підкреслюють стратегічне впровадження інклюзивних практик та їх вимірюваний вплив на організаційну ефективність. На основі попередніх робіт дослідників (Тапіа і Полонскої, Кармелі, Аль-Атві та інших) було синтезовано комплексне розуміння інклюзивного лідерства як багатовимірного конструкту, що охоплює особистісні характеристики, міжособистісні здібності та організаційні компетенції.

Було розроблено та теоретично обґрунтовано інтегрований індекс інклюзивного лідерства для членів спільноти AIESEC. Створений інструмент ґрунтується на десяти ключових фасетах: автентичність та відкритість, емоційна стійкість, упевненість у собі, міжкультурна компетентність та допитливість, гнучкість та адаптивність, побудова довіри та психологічна безпека, справедливість і прозорість, розвиток та оптимізація талантів, адаптивне/інтеграційне мислення, трансформаційне лідерство та почуття належності. Для кожного фасету розроблено

специфічні індикатори, що враховують особливості виняткового досвіду в AIESEC та забезпечують вимірювання відповідних компетенцій.

У результаті дослідження вдалося провести апробацію розробленого індексу серед членів спільноти AIESEC в Україні. Дослідження, проведене на вибірці з 39 респондентів, виявило високий середній показник інклюзивного лідерства (87,7 балів зі 100). Більшість учасників (87%) продемонстрували високий або дуже високий рівень розвитку інклюзивних лідерських якостей. Перевірка психометричних властивостей індексу показала хорошу внутрішню узгодженість шкал (α Кронбаха для більшості фасетів $> 0,7$) та однофакторну структуру, що підтверджує цілісність розробленого інструменту.

Також було досліджено взаємозв'язок між суб'єктивною оцінкою ефективності досвіду волонтерства та показниками інклюзивного лідерства. Виявлено, що суб'єктивна оцінка користі досвіду AIESEC тісно корелює з рівнем розвитку інклюзивних лідерських якостей, що свідчить про інтегрованість цих аспектів у єдиний конструкт. Статистичний аналіз також підтвердив дві з п'яти висунутих гіпотез: тривалість членства в AIESEC та наявність досвіду на керівних посадах демонструють значущий позитивний зв'язок із рівнем інклюзивного лідерства.

Значущим та неочікуваним результатом дослідження став виявлений гендерний ефект – жінки продемонстрували істотно вищий індекс інклюзивного лідерства порівняно з чоловіками. Цей факт може пояснюватися як особливостями вибірки, так і реальними відмінностями у формуванні та проявах інклюзивних лідерських якостей. Натомість, досвід міжнародної взаємодії та стажувань не показав суттєвого впливу на рівень інклюзивних лідерських компетенцій, що може говорити про значну ефективність діяльності локальних осередків AIESEC в Україні у розвитку відповідних лідерських якостей.

Результати експлораторного факторного аналізу не підтвердили гіпотезу про досвід волонтерства як окрему латентну змінну, що впливає на інклюзивне лідерство. Натомість, аналіз виявив єдиний домінуючий фактор, який пояснює близько 60% дисперсії відповідей респондентів. Це свідчить про те, що набуття інклюзивних лідерських якостей є інтегрованим процесом, де досвід волонтерства виступає невід'ємною складовою загального розвитку лідерських компетенцій, а не їх зовнішнім предиктором.

Проведене дослідження має певні обмеження, зокрема, невеликий обсяг вибірки та можливий вплив соціальної бажаності на відповіді респондентів. Однак, розроблений індекс демонструє достатні психометричні характеристики і може бути використаний для подальших досліджень інклюзивного лідерства в молодіжних організаціях після валідації на більших вибірках.

Отже, практична цінність роботи полягає у створенні інструменту, який може бути використаний організацією AIESEC та іншими молодіжними організаціями (або іншими організаціями громадянського суспільства) для оцінки ефективності своїх програм з розвитку лідерства.

Загалом отримані результати підтверджують досить високу ефективність організаційної моделі AIESEC у формуванні інклюзивних лідерів, здатних ефективно працювати в умовах глобалізованого та різноманітного світу. Розроблений індекс також може слугувати основою для створення цілеспрямованих програм з розвитку інклюзивного лідерства серед молоді, що особливо актуально в контексті післявоєнної відбудови України та її інтеграції до європейської спільноти.

Перспективними напрямками подальших досліджень є валідація розробленого індексу на більшій вибірці, поглиблене вивчення виявленого гендерного ефекту, а також порівняльні дослідження рівня інклюзивного

лідерства серед членів різних молодіжних організацій (наприклад, Фондація регіональних ініціатив (ФРІ), Будемо Україну Разом (БУР), Пласт тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- About us | AIESEC. (б. д.). Develop your leadership | AIESEC. <https://aiesec.org/about-us>*
- Чим ми займаємось? | AIESEC в Україні. (б. д.). AIESEC в Україні. <https://aiesec.ua/blog/chim-mi-zajmayemos>*
- Знайомся, це – AIESEC! | AIESEC в Україні. (б. д.). AIESEC в Україні. <https://aiesec.ua/blog/znajomsya-ce-aiesec>*
- Abbe, A., Gulick, L. M. V., & Herman, J. L. (2007). *Cross—cultural competence in Army leaders: A conceptual and empirical foundation* (Study Report 2008—01). U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Al—Atwi, A. A., & Al—Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: Scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222–1240. <https://doi.org/10.1108/LODJ—08—2020—0327>
- Ashikali, T. (2019). Leading towards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. Academy of Management Annual Meeting. Proceedings, Boston, USA 2019, 16444 <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.16444abstract>
- Carmeli, A., Reiter—Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter—Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem—solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95–121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>

Celestin, P., & Vanitha, N. (2020). *The diversity dividend: Why inclusive leadership drives innovation* (pp. 47–54).

Fagan, H., Wells, B., Guenther, S., & Matkin, G. (2022). The path to inclusion: A literature review of attributes and impacts of inclusive leaders. *Journal of Leadership Education*, 21, Article R7.

<https://doi.org/10.12806/V21/I1/R7>

Fang, Y., Zhang, S., Tian, H., & Chen, H. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1803.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>

Fleischmann, A. (2023). *Inclusive future: State of the art: Defining and measuring inclusion and inclusive leadership*. IMD.

https://www.pmi.com/resources/docs/default—source/inclusive—future/inclusive_future_part_2.pdf

Field, A. P. (2017). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications, Limited.

Gürbüz, S., Aracı, Ö., Şahin, T., Gül—Aykut, C., & Akyürek Çolak, Z. (2024). "Follow the leader": How inclusive leaders inspire followers to perform well through strengths use. *Career Development International*, 29(7), 788–810.

<https://doi.org/10.1108/CDI—11—2023—0393>

Hamilton, K. (2022). *Clarifying and measuring inclusive leadership* [Master's thesis, Portland State University]. <https://doi.org/10.15760/etd.7885>

Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(1), 100–120.

<https://doi.org/10.1177/109634809702100108>

Korkmaz, A. V., Uygur, I., Zehir, C., & Karabay, M. E. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive

leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Liu, Y., Wang, C., Li, M., & Zhang, D. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1), Article 20.

<https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>

Meng, J., & Neill, M. S. (2021). Inclusive leadership and women in public relations: Defining the meaning, functions, and relationships. *Journal of Public Relations Research*, 33(3), 150–167.

<https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2010556>

Merlini, K. P., Kim, S., Le, C. V., & Johnson, D. (2024). An unmet goal? A scale development and model test of the role of inclusive leadership. *Journal of Business and Psychology*, 40(2), 333–357. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09955-6>

<https://doi.org/10.1007/s10869-024-09955-6>

Osiname, A. A. (2014). Transformative leadership framework: Designing a peer mentoring program for middle school students. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 6(1), 51–56.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1230719.pdf>

Qasim, S., Javed, R., & Nisar, M. A. (2022). Inclusive leadership and employees' helping behaviors: Role of psychological factors. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 888094. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888094>

Qi, L., Liu, B., Xu, D., & Skare, M. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE*, 14(2), e0212091.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>

Schneider, Q. T. (n.d.). *Inclusive leadership: Understanding cultural dimensions* [PowerPoint presentation].

Shah, H. J., Yasir, M., Majid, A., & Javed, M. (2022). Does inclusive leadership improve the sustainability of employee relations? Test of justice theory and employee perceived insider status. *Sustainability*, *14*(21), 14257. <https://doi.org/10.3390/su142114257>

Six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world. (n.d.). Deloitte.

Tapia, A., & Polonskaia, A. (2020). *The 5 disciplines of inclusive leaders*. Berrett—Koehler Publishers. <https://www.perlego.com/book/1468962>

Thompson, H., & Matkin, G. (2019). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, *19*, Article R2. <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R2>

White, R., Lowery, C., & Johnson, J. (2025). Enhancing high—quality education through systemic school leadership: A systematic review. *Quality Education for All*, *2*(1), 227–244. <https://doi.org/10.1108/QEA—09—2024—0096>

Wilford, L. (2020). *Leadership strategies and millennial organizational commitment* (Publication No. 8502) [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden Dissertations and Doctoral Studies. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8502>


Yuan, Y., Sun, P., & Li, X. (2019). Development and preliminary validation of the Youth Leadership Potential Scale. *Frontiers in Psychology*, *10*, Article 2310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02310>


ДОДАТОК А.
ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ ІНДЕКСУ
ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА ЧЛЕНІВ AIESEC

Досліджую лідерство в AIESEC!


Привіт!

Я Оля, студентка-соціологиня з Могілянки та пишу свою дипломну роботу на тему лідерства серед молоді. Я прагну дослідити ваш досвід долученості до AIESEC в Україні та з'ясувати як молодь оцінює ефективність AIESEC для особистісного розвитку.

 *Опитування займе до 10 хвилин часу. Ваша участь є анонімною, а отримані дані конфіденційними. Проходження анкети допоможе дізнатись, як AIESEC в Україні формує молодих лідерів та лідерок і наскільки молодіжна спільнота AIESEC є потужною та результативною.*

 *Ця анкета для тих, хто **Є** або **Були** долученими до осередків AIESEC чи мали досвід міжнародного волонтерства від AIESEC.*

Ця анкета — можливість зробити корисний внесок у розвиток молодіжної спільноти та організації.

 *Якщо виникнуть питання щодо опитування, ви завжди можете скontaktувати зі мною і написати на студентську пошту.*

Дякую за вашу участь!

1. Ваша стать:

- Жіноча
- Чоловіча
- Інше: _____

2. Ваш вік:

- 17-18

- 19-21
- 22-25
- 26-29
- 30+

3. Вкажіть, будь ласка, ваш тип зайнятості:

- Навчаюсь
- Працюю
- Поєдную роботу та навчання
- Наразі не працюю

4. Вкажіть, будь ласка, який найвищий рівень освіти ви здобули?

- Неповна середня освіта (9 класів) або нижче
- Повна середня освіта (11 класів)
- Професійно-технічна або середня спеціальна (закінчила заклад професійно-технічної освіти, коледж або технікум)
- Вища освіта (бакалавр, магістр)
- Науковий ступінь (кандидат або доктор наук)

Ваш досвід в AIESEC

5. Як довго ви залучені / були залучені до AIESEC?

- <6 міс
- 6–12 міс
- 1–2 р.
- >2 р.

6. З якого ви осередку AIESEC (вкажіть місто):

7. До якого / яких департаментів AIESEC ви залучені?

- Вихідні волонтерські та професійні стажування
- Маркетинг

- Зв'язки з громадськістю (PR)
- Проєктний менеджмент
- Розвиток партнерських відносин
- Управління людськими ресурсами та відносинами з випускниками
- Фінанси та легальність
- Інше: _____

8. Ким ви є / Були у структурі AIESEC?

- Тім-член
- Координатор
- Тім-лідер команди
- Віцепрезидент департаменту
- Президент комітету
- Інше: _____

9. Чи мали ви досвід міжнародних стажувань (*волонтерських, професійних*) від AIESEC?

- Так
- Ні

9.1. Якщо так, вкажіть, будь ласка, кількість міжнародних стажувань, у яких брали участь:

Будь ласка, оцініть, наскільки ви погоджуєтесь з кожним наступним твердженням, використовуючи шкалу від 1 до 5, де: 1 — Абсолютно не згоден/на 2 — Скоріше не згоден/на 3 — Ні згоден/на, ні не згоден/на 4 — Скоріше згоден/на 5 — Абсолютно згоден/на.

10. Завдяки AIESEC я став(-ла) більш відкритим(-ою) та щирим(-ою).

1 2 3 4 5

11. AIESEC навчив мене відкрито визнавати, коли чогось не знаю, та вчитись у будь-якого члена команди.

1 2 3 4 5

12. Досвід у AIESEC допоміг мені чіткіше усвідомити та розвинути власні цінності та принципи.

1 2 3 4 5

13. Досвід у AIESEC допоміг мені навчитись зберігати спокій у складних ситуаціях.

1 2 3 4 5

14. Завдяки AIESEC я навчив(-лася) швидко відновлюватися після невдач/труднощів.

1 2 3 4 5

15. Тепер я маю здатність адаптуватися до раптових змін.

1 2 3 4 5

16. AIESEC підвищив мою впевненість у власних лідерських здібностях.

1 2 3 4 5

17. Я ініціюю нові проєкти, не сумніваючись у своїй спроможності їх реалізувати.

1 2 3 4 5

18. Я умію стійко сприймати конструктивну критику та беру відповідальність за свої рішення.

1 2 3 4 5

19. AIESEC мотивував мене вивчати культурні особливості людей із різних країн/культур.

1 2 3 4 5

20. Я умію адаптувати свій стиль спілкування до будь-якого середовища, використовуючи досвід взаємодії з членами AIESEC.

1 2 3 4 5

21. Я критично аналізую нову інформацію перед застосуванням її у різноманітних проєктах.

1 2 3 4 5

22. Робота у AIESEC навчила мене швидко змінювати робочий стиль та підлаштовуватись під обставини.

1 2 3 4 5

23. Я навчився (-лась) безболісно коригувати план дій, коли змінюються умови.

1 2 3 4 5

24. Участь в AIESEC сформувала мою готовність експериментувати з новими методами роботи.

1 2 3 4 5

25. AIESEC навчив мене створювати та підтримувати атмосферу, де кожен може без страху висловити думку.

1 2 3 4 5

26. Я розглядаю помилки команди як можливість навчання, а не осуду.

1 2 3 4 5

27. Я активно залучаю тихіших членів команди до обговорень.

① ② ③ ④ ⑤

28. AIESEC сформував у мені звичку справедливо розподіляти ресурси та можливості.

① ② ③ ④ ⑤

29. Я дотримуюся однакових стандартів оцінювання для всіх.

① ② ③ ④ ⑤

30. Я активно протидію упередженню чи фаворитизму.

① ② ③ ④ ⑤

31. Я маю навички швидко визначати сильні сторони членів команди.

① ② ③ ④ ⑤

32. Я звик (-ла) надавати та просити конструктивний зворотний зв'язок.

① ② ③ ④ ⑤

33. Я умію проявляти лідерство та мотивувати людей розвиватися.

① ② ③ ④ ⑤

34. AIESEC показав мені цінність залучення різних культурних точок зору до рішень.

① ② ③ ④ ⑤

35. Я враховую культурні фактори в рішеннях та соціальний/історичний контекст.

① ② ③ ④ ⑤

36. Я усвідомлюю важливість відзначати внесок кожного учасника в успіх команди.

① ② ③ ④ ⑤

37. Я умію надихати інших долати труднощі.

① ② ③ ④ ⑤

38. AIESEC навчив мене створювати командний дух «ми», де всі відчують приналежність.

① ② ③ ④ ⑤

39. Я відзначаю, що набуті завдяки AIESEC навички позитивно впливають на мою кар'єру.

① ② ③ ④ ⑤

40. Оцініть, будь ласка, якою мірою ви використовуєте досвід долученості до AIESEC у повсякденному (особистому) житті?

① ② ③ ④ ⑤

41. Оцініть, якою мірою ви використовуєте досвід долученості до AIESEC у професійному житті (навчанні/роботі)?

① ② ③ ④ ⑤

42. Як би ви загалом оцінили вплив AIESEC на ваше життя? На скільки цей досвід є значущим особисто для вас:

① ② ③ ④ ⑤

ДОДАТОК В.
ТАБЛИЦІ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ

Таблиця В.1. Факторна матриця індикаторів інклюзивного лідерства до обертання

Factor Matrix ^a					
	Factor				
	1	2	3	4	5
Q6.1	,944				
Q3.1	,942				
Q9.1	,921				
Q4.2	,905				
Q7.1	,904				
Q2.3	,882				
Q10.2	,867				
Q5.2	,849				
Q5.1	,847				
Q1.2	,841				
Q1.3	,835			,353	
Q5.3	,833				
Q10.3	,822				
Q4.1	,813			-,309	
Q2.1	,795				
Q6.2	,793		,300		
Q8.3	,788		-,379		
Q1.1	,752	-,301		,345	
Q3.2	,725		-,311		
Q6.3	,706	,304	,301		
Q4.3	,690	,375	,320		
Q7.3	,679		,314		
Q8.2	,653				
Q3.3	,579	,558		,379	
Q8.1	,579	,381			
Q7.2	,579		-,334		
Q2.2	,563				,418
Q10.1	,555	,459	-,467		
Q9.2	,362	,306			
Q9.3	,519	,574			
Extraction Method: Principal Axis Factoring.					
a. 5 factors extracted. 9 iterations required.					

Таблиця В.2. Спільності індикаторів до та після екстракції факторів

Communalities		
,830	Initial	Extraction
Q1.1	,987	,806
Q1.2	,979	,821
Q1.3	,986	,980
Q2.1	,876	,760
Q2.2	,915	,571
Q2.3	,961	,806
Q3.1	,993	,910
Q3.2	,901	,734
Q3.3	,930	,846
Q4.1	,979	,766
Q4.2	,989	,902
Q4.3	,975	,758
Q5.1	,979	,835
Q5.2	,944	,755
Q5.3	,961	,830
Q6.1	,995	,941
Q6.2	,967	,753
Q6.3	,951	,719
Q7.1	,961	,870
Q7.2	,979	,524
Q7.3	,867	,574
Q8.1	,919	,598
Q8.2	,961	,516
Q8.3	,969	,856
Q9.1	,993	,892
Q9.2	,895	,372
Q9.3	,908	,632
Q10.1	,920	,797
Q10.2	,979	,821
Q10.3	,952	,679
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

Таблиця В.3. Матриця кореляцій між факторами після обертання Promax

Factor Correlation Matrix					
Factor	1	2	3	4	5
1	1,000	,590	,515	,646	,504
2	,590	1,000	,481	,375	,444
3	,515	,481	1,000	,354	,155
4	,646	,375	,354	1,000	,229
5	,504	,444	,155	,229	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Таблиця В.4. Кореляційний аналіз зв'язку між тривалістю досвіду в АІЕСЕС та індексом інклюзивного лідерства

Correlations			
		Тривалість досвіду	Index
Тривалість досвіду	Pearson Correlation	1	,506
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	39	39
Index	Pearson Correlation	,506	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	39	39

Таблиця В.5. Порівняння середніх значень індексу інклюзивного лідерства за статтю респондентів

Group Statistics					
	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Index	1(female)	30	91,6889	8,68121	1,58497
	2(male)	9	74,2963	22,11614	7,37205

Таблиця В.6. Результати t-тесту для порівняння індексу інклюзивного лідерства між учасниками з досвідом керівних посад та без такого досвіду

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Index	Equal variances assumed	20,696	,000	-3,952	37	,000	-18,74074	4,74252	-28,35000	-9,13148
	Equal variances not assumed			-2,432	8,52	,039	-18,74074	7,70620	-36,32301	-1,15847

Таблиця В.7. Порівняння середніх значень індексу інклюзивного лідерства за наявністю досвіду міжнародних стажувань

Group Statistics					
	Наявність досвіду міжнародних стажувань	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Index	Немає	31	87,2043	15,55342	2,79348
	Є	8	89,5000	11,35153	4,01337

Таблиця В.8. Результати тестів на нормальність розподілу індексу інклюзивного лідерства

	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Index	.271	39	.000	.741	39	.000

Таблиця В.9 Розподіл респондентів за статтю та типом посади в AIESEC

Between-Subjects Factors		
		N
gender	1 (female)	30
	2 (male)	9
role	Віцепрезидент департаменту	17
	Координатор	1
	Національна Голова партнерств і подій	1
	Президент комітету	6
	Тім-лідер команди	7
	Тім-мембер	7

Таблиця В.10 Показники надійності субшкал інтегрованого індексу інклюзивного лідерства

Субшкала	Коефіцієнт альфа Кронбаха
F1 (Автентичність та відкритість)	0,813
F2 (Емоційна стійкість)	0,782
F3 (Упевненість у собі)	0,763
F4 (Міжкультурна компетентність та допитливість)	0,891
F5 (Гнучкість та адаптивність)	0,909
F6 (Побудова довіри та психологічна безпека)	0,849
F7 (Справедливість і прозорість)	0,796
F8 (Розвиток та оптимізація талантів)	0,694
F9 (Адаптивне/інтеграційне мислення)	0,553
F10 (Трансформаційне лідерство та почуття належності)	0,769