

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

Брусановська Вікторія Олегівна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»*

Науковий керівник: Яковлев Денис Вікторович

*доктор політичних наук, професор,
декан факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»
м. Одеса, Україна*

Проблема ефективного управління командою набуває дедалі більшої актуальності в умовах стрімких соціальних і технологічних змін. Організації, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність, змушені переосмислювати усталені уявлення про керівництво: від директивних моделей – до більш гнучких, людиноцентричних підходів. Психологічна наука при цьому відіграє роль не допоміжного інструменту, а системоутворюючої основи. Адже команда – це передусім живий соціально-психологічний організм, де стосунки, смисли та емоції визначають результат не менше, ніж стратегія чи ресурси.

Метою цих тез є систематизація та аналіз ключових психологічних чинників, що безпосередньо впливають на результативність командної роботи. Для досягнення поставленої мети використано теоретичний аналіз наукових джерел, узагальнення емпіричних даних сучасних досліджень у галузі організаційної психології та психології управління. Актуальність теми зумовлена також контекстом воєнного часу в Україні, який висуває принципово нові вимоги до стійкості команд і психологічного ресурсу їхніх лідерів.

Одним із найбільш вивчених і водночас найбільш недооцінених практиками чинників є психологічна безпека. За визначенням провідних дослідників організаційної поведінки, це спільне переконання членів команди в тому, що міжособистісний ризик тут безпечний: можна ставити «незручні» запитання, визнавати помилки, пропонувати нестандартні ідеї – без загрози бути висміяним чи покараним [1, с. 34]. Команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють вищу готовність до навчання, гнучкішу реакцію на кризові ситуації та нижчий рівень прихованих конфліктів. Критично важливо, що цей чинник не є «природним даром» команди – він

цілеспрямовано формується поведінкою лідера: його реакцією на помилки, готовністю до самокритики, якістю зворотного зв'язку.

Однак психологічна безпека – це не синонім «приємної атмосфери» чи відсутності вимогливості. Навпаки: саме там, де люди відчувають себе захищеними, вони здатні брати на себе серйозну відповідальність і відкрито обговорювати складні проблеми. Коли цей ресурс відсутній, команда переходить у режим самозахисту – учасники говорять те, що «безпечно» почути керівнику, а не те, що насправді відбувається. Це явище, відоме як «групове мовчання», є одним із найнебезпечніших симптомів дисфункціональної команди [2, с. 89].

Якість внутрішньогрупової комунікації є другим за значущістю чинником ефективності. Сучасні дослідження свідчать: команди, у яких члени почергово і рівномірно беруть участь в обговореннях – а не лише «найгучніші» голоси домінують, – показують статистично вищі результати у складних завданнях. Це пояснюється тим, що кожна людина є носієм унікальної інформації та перспективи; якщо ці голоси замовчуються або ігноруються, груповий інтелект залишається незадіяним [3, с. 117]. Активне слухання, яке передбачає не просто мовчазну присутність, а справжнє розуміння співрозмовника, стає навичкою стратегічного значення для сучасного лідера.

Варто розрізнити два рівні командної комунікації: змістовний (що говорить) і реляційний (як говорить, і що залишається невисловленим). Дисфункції найчастіше виникають саме на реляційному рівні – через накопичені образи, нечіткі очікування або нерозв'язані конфлікти, що «замітаються під килим». Керівник, котрий вміє розпізнавати і вербалізувати ці приховані напруження, здатний запобігти їхній ескалації. Натомість лідер, що уникає «незручних розмов», мимоволі стає каталізатором хронічної дисфункції [4, с. 52].

Феномен групової ідентичності та відчуття приналежності посідає особливе місце серед психологічних чинників командної ефективності. Люди, які щиро ідентифікують себе з командою – а не просто «ходять на роботу», – докладають якісно іншого рівня зусиль. Вони беруть відповідальність поза межами формальних обов'язків, підтримують одне одного в складних ситуаціях і менш схильні до деструктивної внутрішньої конкуренції. Формування групової ідентичності – не стихійний, а цілком керований процес: спільні ритуали, прозорість командних цілей, публічне визнання внеску кожного учасника є тими практичними інструментами, що їх лідер може свідомо і послідовно застосовувати [1, с. 78].

Індивідуальні відмінності у мотиваційному профілі учасників команди – ще один чинник, що потребує усвідомленого управлінського підходу. Частина людей рухається потребою у досягненні: вони орієнто-

вані на вимірювані результати і погано переносять невизначеність. Інші – потребою у приналежності: їм важливіше зберегти стосунки, ніж здобути перемогу. Треті мотивовані прагненням до впливу і визнання. Ефективний керівник не намагається уніфікувати ці профілі, а вибудовує індивідуалізований підхід – що, своєю чергою, вимагає розвиненої емпатії та самосвідомості. Варто наголосити: керівник, який проєктує власний мотиваційний профіль на підлеглих, ризикує систематично демотивувати тих, хто «влаштований інакше» [5, с. 203].

Емоційний інтелект лідера дедалі частіше розглядається дослідниками не як бажана «м'яка навичка», а як базова управлінська компетенція. Здатність розпізнавати власні емоції та емоції членів команди, регулювати власні реакції в стресових ситуаціях, виявляти емпатію та впливати на емоційний стан групи – усе це безпосередньо корелює з рівнем довіри у команді, задоволеністю працею та готовністю до змін. Особливо значущою ця компетенція стає в умовах тривалого стресу – наприклад, під час реалізації складних проєктів або в кризових організаційних ситуаціях [2, с. 134].

Довіра є тим «невидимим клеєм», що утримує команду як цілісну систему. У психологічному розумінні вона не є станом, а процесом – динамічним, таким що постійно підтверджується або руйнується через конкретні дії. Дослідження останніх років свідчать, що в командах із низьким рівнем довіри транзакційні витрати – час на узгодження, контроль, «перестраховування» – суттєво зростають, тоді як творча продуктивність і ініціативність знижуються. Відновлення довіри після її руйнування – процес тривалий і потребує від лідера послідовності, прозорості й готовності до уразливості [3, с. 89].

Поряд із конструктивними чинниками існують і деструктивні – ті, що системно підривають командну ефективність. Хронічний стрес і перевантаження знижують когнітивну гнучкість і підвищують реактивність – люди починають реагувати, а не думати. Мікроменеджмент руйнує автономію і внутрішню мотивацію. Нечіткий розподіл ролей породжує конкуренцію за ресурси та «розмитість» відповідальності. Несправедливий розподіл визнання активує почуття образи та організаційний цинізм – стан, при якому працівник зовні присутній, але внутрішньо «вийшов» із команди задовго до офіційного звільнення [4, с. 71].

В українському контексті, особливо після початку повномасштабного вторгнення, до переліку психологічних чинників додалися специфічні виміри: колективна травма, феномен «вигорання під час тривоги», необхідність управляти командами, де частина учасників перебуває в зонах підвищеного ризику або пережила особисті втрати. Це суттєво ускладнює завдання лідера, але водночас загострює потребу у психологічній грамотності керівника. Ігнорування

цих реалій не є нейтральним – воно безпосередньо впливає на стійкість і продуктивність команди [5, с. 18].

Таким чином, ефективне управління командою є багатовимірним психологічним завданням, що не зводиться до набору технік або управлінських рецептів. Психологічна безпека, якість комунікації, групова ідентичність, диференційований мотиваційний підхід, емоційний інтелект і довіра – ці чинники функціонують не ізольовано, а у взаємозалежній системі. Їхнє усвідомлене культивування вимагає від лідера постійної рефлексії, готовності до особистісного зростання і розуміння того, що сила команди будується зсередини – через якість стосунків, а не через жорсткість контролю.

Література:

1. Карамушка Л. М., Креденцер О. В. Психологія організаційного розвитку : навч. посіб. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 318 с.
2. Edmondson A. C., Bransby D. P. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 55–78.
3. Woolley A., Aggarwal I., Malone T. W. Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*. 2022. Vol. 31, № 3. P. 227–233.
4. Hackman J. R., Edmondson A. C. Groups as Agents of Change. *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. London : SAGE, 2021. P. 167–196.
5. Максименко С. Д., Карамушка Л. М. Психологічне благополуччя персоналу організацій в умовах воєнного стану: виклики та ресурси. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 2 (29). С. 6–25.