

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут післядипломної освіти

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра психології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

В.о.завідувача кафедри психології

_____ Володимир ШЕВЧЕНКО

« 28 » травня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ЕФЕКТ ГРУПОВОГО ТИСКУ НА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У
КОМАНДНІЙ РОБОТІ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ**

Керівник:

канд. психол. наук, доцент

Кучманич Ірина Володимирівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

Прасов Д. В.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала:

здобувачка IV курсу групи 465з

Бондар Анастасія Олександрівна

(П.І.Б.)

Спеціальність:

С4 «Психологія»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Психологія»

Миколаїв – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Кафедра психології

Освітній рівень – бакалавр
Спеціальність: С4 «Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о.завідувача кафедри психології

_____ Володимир ШЕВЧЕНКО

«12» лютого 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Здобувачі **Бондар Анастасії Олександрівні.**

1. Тема роботи: «Ефект групового тиску на ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу» затверджена наказом Чорноморського національного університету імені Петра Могили № 34/1 від «28» лютого 2025 року.
2. Об'єкт дослідження – командна взаємодія педагогічного колективу в процесі професійної діяльності.
3. Предмет дослідження – вплив групового тиску на процес ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу.
4. Завдання дослідження:
 - 1) Проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття групового тиску та його психологічних і соціальних аспектів;
 - 2) Вивчити особливості процесу ухвалення рішень у педагогічному колективі в умовах командної роботи;
 - 3) Виявити вплив групового тиску на ефективність командної взаємодії педагогів;
 - 4) Провести емпіричне дослідження проявів групового тиску в педагогічному середовищі та проаналізувати отримані результати;

5) Розробити практичні рекомендації щодо мінімізації негативного впливу групового тиску на процес ухвалення рішень у педагогічному колективі.

5. Науковий керівник роботи.

ППП та посада керівника	Завдання видано (дата, підпис)	Завдання виконано (дата, підпис)
Кучманич Ірина Миколаївна к.психол.н., доцент, доцент кафедри психології	12 лютого 2025 року _____	20 травня 2025 року _____

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра (КРБ)	Строк виконання етапів роботи
1.	Погодження керівником змісту КРБ.	12.02.2025 р.
2.	Пошук, добір та опрацювання літературних джерел з проблематики дослідження.	25.02.2025 р.
3.	Робота над підготовкою тексту КРБ.	
3.1.	Розділ 1. Теоритичний аналіз проблеми ефекту групового тиску на ухвалення рішень у колективі.	30.03.2025 р.
3.2.	Розділ 2. Емпіричне дослідження психологічних чинників групового тиску.	30.04.2025 р.
3.3.	Розділ 3. Практичні рекомендації щодо профілактики групового тиску в педагогічному колективі.	15.05.2025 р.
4.	Висновки.	20.05.2025 р.
5.	Захист КРБ на кафедрі (попередній захист).	28.05.2025 р.
6.	Захист КРБ перед Екзаменаційною комісією.	26.06.2025 р.

Здобувачка

_____ Анастасія БОНДАР
(підпис)

Науковий керівник

_____ Ірина КУЧМАНИЧ
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бондар А.О. Ефект групового тиску на ухвалення рішення у командній роботі педагогічного колективу – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю С4 «Психологія» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена – ефекту групового тиску на ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу.

У роботі розглянуто теоретичні підходи до визначення поняття групового тиску, а також його психологічні та соціальні аспекти. Проаналізовано особливості процесу ухвалення рішень у педагогічному колективі, що працює в умовах командної взаємодії;

Здійснено емпіричне дослідження проявів групового тиску в педагогічному середовищі, виявлено основні чинники, які впливають на ефективність командної взаємодії.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо мінімізації негативного впливу групового тиску на процес ухвалення рішень у педагогічного колективу.

Об'єктом дослідження виступає командна взаємодія педагогічного колективу в процесі професійної діяльності.

Наукова новизна полягає в теоретичному узагальненні та емпіричному вивченні впливу групового тиску на процес ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу, а також в розробці практичних рекомендацій щодо мінімізації його негативного впливу та формування конструктивної командної взаємодії.

Ключові слова: груповий тиск, ухвалення рішень, командна робота, професійна взаємодія, соціально-психологічний клімат.

ANNOTATION

Bondar A. O. The Effect of Group Pressure on Decision-Making in the Teamwork of a Pedagogical Staff - Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the bachelor's degree in specialty C4 «Psychology» - Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, 2025.

The qualification thesis is devoted to the effect of group pressure on decision-making in the teamwork of pedagogical staff.

The work examines theoretical approaches to the concept of group pressure, as well as its psychological and social aspects. The features of the decision-making process in a pedagogical team operating under conditions of teamwork are analyzed.

An empirical study of manifestations of group pressure in the pedagogical environment was conducted, identifying the main factors that influence the effectiveness of team interaction.

Based on the research results, practical recommendations were developed to minimize the negative impact of group pressure on the decision-making process within a pedagogical team.

The object of the study is the team interaction of pedagogical staff in the course of professional activity.

The scientific novelty lies in the theoretical generalization and empirical study of the influence of group pressure on decision-making in team-based pedagogical work, as well as in the development of practical recommendations aimed at minimizing its negative effects and fostering constructive team interaction.

Keywords: group pressure, decision-making, teamwork, professional interaction, socio-psychological climate.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРУПОВОГО ТИСКУ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ.....	7
1.1. Поняття групового тиску: психологічні та соціальні аспекти.....	7
1.2. Особливості ухвалення рішень у командній роботі	16
1.3. Вплив групового тиску на ефективність командної роботи	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ГРУПОВОГО ТИСКУ НА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ	37
2.1. Методологія дослідження групового тиску в педагогічному середовищі	37
2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих даних	43
2.3 Рекомендації щодо зниження впливу групового тиску у педагогічному колективі.....	53
Висновки до розділу 2	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність. Сучасні трансформації в українському суспільстві, особливо у сфері освіти, супроводжуються значними викликами, що потребують перегляду підходів до організації педагогічної діяльності. Соціальна нестабільність, цифровізація, дистанційна робота, реформування освітньої системи сприяють зростанню навантаження на педагогічних працівників та ускладненню процесу командної взаємодії. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема групового тиску в колективах, який може як позитивно впливати на згуртованість, так і породжувати конформізм, психологічне напруження та зниження професійної ефективності.

Як зазначає В. В. Горбунова, ефективне командотворення потребує урахування ціннісно-рольових підходів, що дозволяє мінімізувати ризики міжособистісних конфліктів і тиску всередині групи. За даними Т. О. Афанасьєвої та Є. О. Гревцевої, для забезпечення ефективної взаємодії в умовах дистанційної роботи необхідне створення сприятливого психологічного середовища, в якому кожен учасник команди матиме змогу вільно висловлювати власну думку. Аналогічні проблеми висвітлюються у працях М. В. Бутріної, Н. М. Борщевецької, Н. А. Трунової, які акцентують увагу на важливості формування позитивного соціально-психологічного клімату в управлінні персоналом закладів освіти. У контексті впливу психологічного стану працівників на якість професійної діяльності, дослідження О. В. Варгати, О. В. Кулешової, Л. В. Міхєєвої засвідчують, що груповий тиск може бути одним із чинників розвитку професійного вигорання педагогів.

Питання колективного ухвалення рішень і здатності до командної роботи як складової професійної компетентності детально аналізують В. С. Ковальська та О. О. Гранкін, наголошуючи на тому, що педагог повинен

володіти навичками конструктивної взаємодії в команді, з урахуванням внутрішньогрупових процесів і динаміки.

Дослідження М. М. Малинки вказують на значення ефективної комунікації як засобу уникнення деструктивного групового тиску та вирішення міжособистісних конфліктів у колективі. Проблематика підготовки майбутніх педагогів до роботи в нових умовах висвітлюється у монографії Л. М. Петренко, де наголошується на необхідності формування в них навичок роботи в команді та адаптивності до змін. У контексті профілактики деструктивних процесів у педагогічному середовищі важливою є праця Л. Г. Чорної та співавторів, які досліджують феномени проблемної взаємодії в групах та фактори, що спричиняють соціально-психологічне напруження. Аналогічні ідеї розвиває М. Л. Смульсон з колегами, акцентуючи на значенні віртуального освітнього простору для підтримки суб'єктності в умовах посткризового відновлення. Є. Ф. Черкаська у своєму дисертаційному дослідженні підкреслює роль емоційної стійкості педагогів у збереженні психологічного благополуччя в командній взаємодії.

У зарубіжних працях R. Da'as, Ch. Hammar, C. Forsberg, R. Thornberg, N. Kolleck, B. O'Connor, M. Park, K. Vangrieken та ін. групова взаємодія розглядається як важливий ресурс розвитку колективу, але наголошується також на небезпеці надмірного групового тиску, що блокує інноваційність і порушує баланс у прийнятті рішень.

Таким чином, актуальність теми дослідження не викликає сумнівів. Зростання ролі командної роботи в педагогічному середовищі потребує ґрунтовного аналізу впливу групового тиску на процес ухвалення рішень, розробки ефективних механізмів запобігання його негативним наслідкам, а також формування здорового психологічного клімату, який сприятиме особистісному й професійному розвитку педагогів.

Об'єктом дослідження є командна взаємодія педагогічного колективу в процесі професійної діяльності.

Предметом дослідження є вплив групового тиску на процес ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу.

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей впливу групового тиску на процес ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу та обґрунтувати психолого-педагогічні підходи до зниження його негативних наслідків.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття групового тиску та його психологічних і соціальних аспектів.
2. Вивчити особливості процесу ухвалення рішень у педагогічному колективі в умовах командної роботи.
3. Виявити вплив групового тиску на ефективність командної взаємодії педагогів.
4. Провести емпіричне дослідження проявів групового тиску в педагогічному середовищі та проаналізувати отримані результати.
5. Розробити практичні рекомендації щодо мінімізації негативного впливу групового тиску на процес ухвалення рішень у педагогічному колективі.

Методи та методики. У дослідженні застосовано комплекс теоретичних і емпіричних методів, які дали змогу всебічно розглянути вплив групового тиску на ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу. Теоретичний етап передбачав аналіз, синтез, систематизацію та узагальнення наукових джерел із питань групової динаміки, командної взаємодії та психологічних механізмів ухвалення рішень. Це дозволило окреслити основні підходи до розуміння феномену групового тиску в педагогічному середовищі. На емпіричному етапі використовувалися психодіагностичні методики: «Q-сортування» В. Стефансона, експрес-методика О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило для оцінки соціально-психологічного клімату, методика А. Ф. Фідлера для вивчення психологічної атмосфери в колективі. Окрім того, була розроблена та

авторська методика діагностики впливу групового тиску на ухвалення рішень у педагогічному колективі.

База дослідження. Емпіричне дослідження впливу групового тиску на ухвалення рішень було проведено на базі Чорноморського національного університету імені Петра Могили, кафедра психології. У дослідженні взяли участь 10 викладачів.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів освіти, практичними психологами, методистами, кураторами педагогічних колективів, а також самими педагогами з метою покращення процесу командної взаємодії та ухвалення професійних рішень. Запропоновані у роботі висновки й рекомендації дають змогу своєчасно виявляти прояви групового тиску в колективах, мінімізувати його негативний вплив, підвищити рівень незалежності у прийнятті рішень та створити сприятливий соціально-психологічний клімат. Авторська методика діагностики впливу групового тиску може бути застосована у практиці психологічного супроводу педагогічних працівників для профілактики професійного вигорання, підвищення ефективності командної роботи та підтримки психологічного благополуччя в освітньому середовищі.

Апробація роботи. Тези, що були створені в рамках кваліфікаційної роботи були опубліковані на сайті журналу «Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменування) та додатків. Робота містить 6 таблиць, 8 рисунків, 4 додатки. Основний обсяг роботи складає 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРУПОВОГО ТИСКУ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ

1.1. Поняття групового тиску: психологічні та соціальні аспекти

У соціально-психологічному вимірі взаємодія між індивідом і групою є надзвичайно складним і багатограним процесом. Кожна людина, перебуваючи в колективі, зіштовхується не лише з обміном думками, але й із невидимими механізмами впливу, які формують її поведінку та рішення [3]. В умовах командної роботи, особливо в педагогічному середовищі, ці процеси набувають особливої актуальності, оскільки рішення приймаються колегіально і мають значення для функціонування всієї освітньої установи. Соціальні зв'язки між членами колективу, спільні цілі, а також неформальні правила можуть сприяти виникненню певного тиску на окремих учасників. У таких ситуаціях відбувається внутрішній конфлікт між особистісною позицією і необхідністю дотримуватись групових норм. Це створює умови для виникнення специфічного явища – групового тиску [9].

Груповий тиск проявляється у різних формах і може мати як явний, так і прихований характер. Його сила залежить від структури групи, рівня згуртованості, а також від індивідуальних характеристик її учасників. З психологічного боку він впливає на емоційний стан людини, її самооцінку та впевненість у власному рішенні. Соціально груповий тиск функціонує як механізм регулювання поведінки, сприяючи дотриманню прийнятих у групі норм і цінностей. У педагогічному колективі це може відображатись у конформізмі або зміні особистих переконань задля збереження гармонії в колективі. Щоб глибше зрозуміти суть цього явища, розглянемо, як науковці трактують поняття групового тиску див. табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «групового тиску» науковцями

Автор(и)	Визначення групового тиску
Бакаленко О. А. [2]	Груповий тиск – це форма впливу, при якій думки, цінності й поведінка одних учасників колективу формують або змінюють переконання та дії інших. Він сприяє узгодженню індивідуальних позицій із позицією більшості, особливо коли прагнення бути частиною групи є домінуючим.
Воляннюк Н. Ю. [6]	Під груповим тиском мається на увазі вплив норм, переконань і поведінкових зразків колективу на особу, що змушує її змінювати свої рішення або реакції.
Горностаї П. П. [9]	Це форма соціального впливу, при якій більшість або меншість у групі впливає на інших її членів, спонукаючи їх адаптуватися до загальної думки.
Резван О. О. [19]	Груповий тиск означає вплив поведінкових норм і цінностей спільноти на позицію й реакції окремої людини, що виявляється через зміни в її поведінці чи уявленнях.
Шевякова І. П. [28]	Явище групового тиску полягає у зміні особистої позиції під впливом думок і поведінки соціального оточення. У психології це також розглядається як прояв конформізму – тенденції пристосовуватись до думки більшості.
Ткаченко Н. В., Жидачин А. Я. [25]	Це форма відповідності між особистими установками, поведінкою й цінностями та нормами групи, яка має прихований характер і регулює міжособистісні взаємодії у колективі.

Аналізуючи табл. 1.1, можна зробити висновок, що всі науковці одноставно розглядають груповий тиск як форму соціального впливу. У всіх визначеннях простежується думка про те, що на індивіда впливають колективні норми, цінності, установки та поведінкові зразки. Підкреслюється, що цей вплив змушує людину змінювати свої переконання чи дії. Також вказується, що груповий тиск виникає у контексті взаємодії між членами певної соціальної групи. Це свідчить про спільне розуміння феномена як такого, що має значну силу в регулюванні поведінки у межах колективу.

Разом з тим, можна помітити деякі відмінності у трактуванні поняття групового тиску. Частина авторів акцентує увагу на впливі більшості або меншості в групі, тоді як інші зосереджуються на відповідності нормам без уточнення джерела тиску. Деякі дослідники розглядають груповий тиск у зв'язку з явищем конформізму, вказуючи на зміну особистісної позиції під впливом групи. В окремих визначеннях більше наголошується на неявному,

прихованому характері впливу. Також варіюється глибина аналізу – від загального опису явища до його детального психологічного тлумачення.

На нашу думку, до визначення групового тиску варто додати кілька важливих аспектів. По-перше, доцільно вказати на емоційний стан індивіда під час переживання тиску, адже це впливає на прийняття рішень. По-друге, слід враховувати не лише зовнішні впливи, а й внутрішню готовність особи піддаватись тиску або чинити йому опір. Крім того, важливо підкреслити ситуативний характер тиску – в різних умовах він може проявлятися по-різному. Таке доповнення зробить визначення більш об'ємним і практично значущим, особливо в контексті командної роботи педагогічного колективу.

На думку Чорної Л. Г., груповий тиск проявляється як складне явище, що виникає в результаті міжособистісної взаємодії у складних соціальних ситуаціях. Індивід, переживаючи психоемоційно насичені події, може стати об'єктом емоційної дистанції з боку інших членів групи, що спричиняє його ізоляцію та маргіналізацію в колективі. Ставлення до такої особи формується не лише на основі знання обставин, але й через припущення та страхи щодо її емоційних реакцій. Як наслідок, у групі з'являється розподіл на «своїх» і «чужих», змінюється рівень довіри, і формується нова структура взаємодії, в якій домінує соціальна напруга. Ця напруга проявляється в зміні ролей, появі конформної поведінки та прийнятті несамотійних рішень окремими членами групи. Вибір індивідом конформізму як стратегії поведінки є реакцією на страх бути виключеним з групи [21].

Групова взаємодія за умов колективного переживання кризових подій супроводжується емоційним напруженням, що провокує появу агресії, внутрішніх конфліктів і паралельних психологічних процесів. У таких умовах слабшає індивідуальна ідентичність, натомість посилюється групова, яка стає ригідною та недостатньо адаптивною. Межі прийнятної поведінки розмиваються, норми взаємодії втрачають чіткість, зростає рівень міжособистісної недовіри. Під впливом стресу виявляються механізми психологічного захисту, такі як проєкція, перенесення, раціоналізація, що

діють як на рівні окремої особи, так і на рівні групового мислення. Виникають ознаки дезорганізації: зниження здатності колективу до розв'язання завдань, уникання обговорення актуальних проблем, пошук винних. На цьому тлі посилюється груповий тиск як засіб підтримання умовної стабільності, навіть ціною порушення індивідуальної автономії членів групи [42].

На погляд Волянчук Н. Ю., Ложкіна Г. В. та Фомича М. В., груповий тиск проявляється як наслідок функціонування загальної думки в умовах командної взаємодії, де згуртованість стає критично важливим елементом. Загальна думка формується на основі оцінних суджень, емоційного залучення та вольових намірів учасників групи, що впливає на регуляцію поведінки кожного члена команди. Її зміст зумовлений значущими для групи подіями, а ефективність залежить від рівня обізнаності, інтересів і рівня рефлексії. У структурі такої думки поєднуються механізми переконання, наслідування, навіювання та соціального придушення, які в умовах спільної діяльності посилюють вплив групи на особистість. Груповий тиск у такому контексті виступає результатом дії духовно-практичного ставлення до реальності, коли стереотипізовані оцінки починають домінувати над індивідуальними уявленнями. Його особливість полягає в тому, що передача групової позиції часто здійснюється без явного примусу, але має силу примусу за наслідками для поведінки особи [23].

Формуванню групового тиску сприяють також емоційні феномени, такі як командний настрій, що передається на основі психічного зараження та емоційної резонансності. Настрій характеризується масовістю, динамічністю та високою мінливістю, його спрямованість може бути як позитивною, так і негативною, впливаючи на мотивацію та активність учасників. Цей емоційний фон підсилює ефекти узгодженості або несхвалення поведінки, створюючи відповідне емоційно-психологічне середовище, яке підсилює дію загальної думки. Важливу роль у цьому процесі відіграють традиції – закріплені соціальні практики, які нормують поведінку та створюють очікувану модель дій. Через традиції, установки та інтереси здійснюється опосередкований

вплив на членів команди, який у критичні моменти трансформується в груповий тиск. Поведінка, що відхиляється від прийнятих норм, сприймається як загроза, що провокує колективну реакцію у формі засудження, глузування або соціального відторгнення [24].

Згідно з дослідженням Balyer A. та Tabançalı E., груповий тиск у сфері освітньої політики формується через діяльність організованих соціальних утворень, які намагаються впливати на процес ухвалення рішень задля реалізації власних інтересів. Такі групи функціонують на різних рівнях – від професійних об'єднань до ідеологічно вмотивованих організацій – і мають на меті трансформувати соціальний вплив у політичний, зокрема через участь у законодавчих ініціативах. У контексті освітнього середовища ці структури відіграють роль у визначенні пріоритетів, розподілі ресурсів і впровадженні стратегічних змін. Груповий тиск проявляється через очікування, що члени освітньої спільноти – зокрема вчителі й адміністрація – підлаштовуватимуть свої дії під ідеологію, що домінує в конкретній групі. Така динаміка обумовлює зміну поведінки або рішень не за професійною логікою, а за логікою підтримки інтересів впливових груп. У результаті виникає конфлікт між автономією педагогічної спільноти та зовнішнім впливом, що має соціально-психологічну природу [31].

Груповий тиск також реалізується через механізми, які охоплюють як емоційні, так і інституційні аспекти взаємодії. На індивідуальному рівні працівники освіти стикаються з відчуттям втрати суб'єктності через постійні зміни в управлінні, політичну нестабільність та пріоритетність зовнішніх очікувань над фаховими оцінками. На адміністративному рівні тиск виявляється у формі обмеження автономії директорів шкіл, посилення ролі політично заангажованих профспілок та маніпуляцій у призначеннях. У межах такого тиску формуються норми й стандарти поведінки, що не завжди відповідають освітнім цілям, але є соціально схваленими всередині певних груп. Групи використовують тактики соціального впливу – від інформаційного тиску через соціальні мережі до прямих зустрічей із посадовцями – що сприяє

легітимації їхньої позиції в очах суспільства. Ці інструменти посилюють колективне сприйняття норми, яка, незважаючи на формальну демократичність, часто має елементи маніпулятивного впливу на професійне середовище [26].

На думку Khushk A. груповий тиск є результатом динаміки впливу між членами групи, що виникає у процесі їхньої взаємодії та спільного прийняття рішень. Групові норми виступають у ролі соціальних регуляторів, які визначають межі прийнятної поведінки, підтримують згуртованість та забезпечують стабільність усередині групи. Індивіду, який бажає зберегти приналежність до колективу, необхідно підкорятися цим нормам, інакше він піддається різним формам соціального тиску або виключенню. Психологічно цей тиск виявляється у формі страху втрати підтримки, прагнення до прийняття, а також підкорення авторитету або лідеру групи. Соціально груповий тиск реалізується через механізми підпорядкування, санкцій і постійного відтворення норм, які можуть змінюватися лише колективно. Вплив таких норм може мати як інтегруючу, так і обмежувальну функцію щодо індивідуальної поведінки [50].

Груповий тиск особливо посилюється в умовах високої згуртованості, коли учасники ідентифікують себе з групою та демонструють підвищену готовність дотримуватися її цінностей. У таких випадках відхилення від колективних норм сприймається як загроза, що викликає негативну реакцію з боку інших членів спільноти. Психологічна прихильність до групи знижує критичність мислення й підвищує ризик прийняття колективних рішень, заснованих не на раціональності, а на конформізмі. Це проявляється в ефекті "мислення групи", коли прагнення до єдності переважає над потребою в об'єктивній оцінці альтернатив. Індивіди з чітко вираженою ідентичністю виявляють вищу опірність тиску, але водночас і схильність до конфлікту, якщо групові цілі суперечать особистим. Ступінь впливу групового тиску залежить від контексту, структури взаємин, наявності неформальної ієрархії та розподілу влади всередині групи.

Згідно дослідження Spears R., груповий тиск не є виключно зовнішнім впливом, а часто виступає як внутрішній процес, обумовлений ідентифікацією з групою. Людина підпадає під вплив тоді, коли група стає частиною її самоусвідомлення, і відповідність її нормам сприймається як логічна, а не нав'язана дія. Цей вплив може бути потужнішим за індивідуальну оцінку ситуації, оскільки базується на глибокому переконанні у правильності колективного бачення. Групова ідентичність активується в умовах невизначеності, загрози або контрасту з іншими групами, що підсилює прагнення до конформності. Норми, що визначають прийнятну поведінку, стають джерелом морального тиску, особливо для тих, хто ідентифікує себе з групою на високому рівні. У цьому контексті навіть об'єктивно правильне індивідуальне сприйняття може поступитися під впливом домінуючої колективної точки зору [46].

Груповий тиск охоплює як нормативні, так і інформаційні аспекти, де перший вимагає соціального схвалення, а другий заснований на довірі до джерела інформації в межах групи. Ідентифікація з групою виступає ключовим модератором, який визначає, чи буде індивід піддаватися впливу і в якій формі – через відкриту згоду або глибоку внутрішню переконаність. В умовах високої анонімності, як показано в дослідженнях онлайн-взаємодії, вплив групових норм посилюється, якщо групова ідентичність уже активована. Зворотним є ефект для індивідуальної ідентичності, коли у фокусі – власна відмінність, а не належність до колективу. Під час міжгрупових конфліктів, члени загроженої групи проявляють посилену конформність до внутрішніх норм, відкидаючи навіть індивідуально вигідну поведінку. У таких ситуаціях відмова від групової позиції сприймається не просто як інакомислення, а як загроза для єдності всієї спільноти.

Отже, груповий тиск є багатогранним соціально-психологічним явищем, що проявляється як через зовнішні соціальні механізми впливу, так і через внутрішнє прийняття групових норм внаслідок ідентифікації з групою. Груповий тиск може слугувати інструментом згуртованості або, навпаки,

викликати втрату індивідуальності, сприяти дезорганізації або створювати ілюзію стабільності. Цей вплив має не лише ситуативний характер, а й закріплюється через постійне відтворення норм і очікувань у межах групової взаємодії. Сукупність основних психологічних і соціальних аспектів групового тиску представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Психологічні та соціальні аспекти групового тиску

Аналізуючи рис. 1.1, можна відзначити, що вплив групи на особистість має глибокі психологічні наслідки, які не завжди усвідомлюються самим

індивідом. Поведінка людини в колективі часто визначається не її раціональними переконаннями, а потребою уникнути емоційного дискомфорту, пов'язаного з можливим відторгненням. Емоційне напруження всередині групи сприяє зниженню індивідуальної впевненості, що змушує учасника підлаштовуватись під загальні настрої. У таких умовах активуються внутрішні захисні механізми, які компенсують тривожність, але водночас обмежують особисту автономію. Рішення приймаються не стільки на основі логіки, скільки через вплив емоційно зарядженої атмосфери. Внутрішнє напруження часто завершується прийняттям колективної позиції як єдино можливої.

У соціальному вимірі груповий тиск виявляється через формування очікуваної моделі поведінки, яка підтримується як офіційними, так і неформальними каналами. Порушення цих очікувань трактується як загроза єдності, що викликає колективну реакцію у вигляді відчуження, засудження або ігнорування. Система групової взаємодії структурується за принципом лояльності до загальної позиції, що посилюється згуртованістю та ієрархічним устроєм. Значну роль відіграють традиції та повторювані соціальні практики, які фіксують допустимі межі для поведінки. Такі практики слугують механізмом саморегуляції спільноти, підтримуючи стабільність через соціальне схвалення. У результаті індивід опиняється в ситуації вибору між відповідністю очікуванням групи та збереженням власної ідентичності [21].

Таким чином, груповий тиск є складним соціально-психологічним явищем, що виникає у процесі взаємодії індивіда з групою, у якій він ідентифікує себе як частину цілого. Його сила полягає не лише в зовнішньому примусі, а й у внутрішньому прийнятті групових норм як власних. Тиск стає ефективним тоді, коли колективне бачення набуває статусу єдино правильного. У результаті відхилення від групової позиції сприймається як загроза не тільки для індивіда, а й для всієї спільноти. Груповий тиск виконує одночасно інтегративну і регулятивну функцію, зберігаючи цілісність структури за рахунок обмеження особистої свободи.

Груповий тиск – це психологічний і соціальний механізм впливу, який виникає в умовах колективної взаємодії та полягає в змушенні індивіда до прийняття норм, цінностей чи рішень групи всупереч особистим переконанням. Він активується, коли належність до групи стає частиною самоусвідомлення людини, а узгодженість із груповою позицією сприймається як необхідність. У таких ситуаціях особистість знижує критичність мислення, щоб не втратити підтримку та не стати об'єктом маргіналізації. Груповий тиск може проявлятися як через відкриті засоби впливу, так і через непрямі сигнали – від інтонацій до колективної мовчазної згоди. Особливо сильним він стає у критичних ситуаціях, коли загострюється потреба в єдності. У таких умовах соціальна згуртованість виступає джерелом як стабільності, так і обмеження.

До психологічних аспектів групового тиску належать страх втрати підтримки, зниження критичності мислення, потреба в належності до спільноти, вплив емоційного фону, активація механізмів психологічного захисту (таких як проєкція чи раціоналізація), а також схильність до конформної поведінки. Ці фактори діють переважно на рівні внутрішніх переживань і формують готовність людини змінювати свою позицію заради збереження внутрішньої рівноваги та соціального прийняття. Натомість соціальні аспекти зосереджені на впливі зовнішніх структур і правил: це дія групових норм, тиск традицій, поділ на «своїх» і «чужих», наявність ієрархії, практика соціальної ізоляції та очікування щодо поведінки. Соціальні фактори формують контекст, у якому функціонує група, та створюють умови для узгодженого реагування на відхилення. Вони закріплюють поведінкові моделі через систему заохочень і санкцій, які діють незалежно від особистих переконань. У взаємодії психологічні та соціальні аспекти посилюють один одного, формуючи багаторівневий механізм впливу.

1.2. Особливості ухвалення рішень у командній роботі

Ухвалення рішень у командній роботі є ключовим елементом ефективної взаємодії та досягнення спільних цілей. Командна діяльність передбачає об'єднання знань, досвіду та ідей кожного учасника, що дозволяє знаходити більш зважені та креативні рішення. Водночас, процес прийняття рішень у групі часто ускладнюється через різні погляди, особисті амбіції чи брак чіткої структури. Це вимагає налагодженого механізму комунікації та лідерства, який здатен спрямувати колектив до спільного консенсусу. Важливо також враховувати психологічні аспекти – довіру між учасниками, рівень мотивації та вміння слухати один одного. Таким чином, командне ухвалення рішень – це не лише аналітичний процес, а й соціальна взаємодія, яка впливає на загальний успіх команди [32].

Особливості цього процесу залежать від багатьох чинників: розміру команди, стилю керівництва, рівня компетентності учасників та характеру завдання. Існують різні підходи до прийняття рішень – від демократичного обговорення до авторитарного вибору лідера, і кожен з них має свої переваги й недоліки. Наприклад, колективне обговорення сприяє глибшому аналізу проблеми, проте потребує більше часу та зусиль. З іншого боку, централізоване прийняття рішень може бути ефективним в умовах обмеженого часу або кризи. Важливо знайти баланс між залученням усіх членів команди і необхідністю оперативності. Розуміння цих особливостей допомагає не лише покращити командну динаміку, а й підвищити якість рішень у цілому.

В дослідженні Davidaviciene V., Majzoub K. A., Meidute-Kavaliauskiene I., проведеного серед учасників віртуальних ІТ-команд в Об'єднаних Арабських Еміратах, було проаналізовано вплив довіри, обміну інформацією, мовних відмінностей та використання ІКТ на процес ухвалення командних рішень. Довіра визначається як ключовий психологічний чинник, що сприяє відкритому обміну думками, зменшенню тривожності та підвищенню готовності звертатися по допомогу. У віртуальних умовах її формування ускладнене через відсутність невербальної комунікації, що змінює динаміку міжособистісної взаємодії. Наявність довіри забезпечує прийняття більш

виважених рішень, оскільки учасники охочіше залучаються до обговорення і дотримуються спільних домовленостей. У процесі обміну інформацією головну проблему становить утримання унікальних знань, коли члени команди схильні зосереджуватись на вже відомій інформації. Це звужує рамки розгляду варіантів і знижує якість прийнятих рішень [33].

Процес ухвалення рішень розглядається крізь призму раціональної моделі, що включає три фази: усвідомлення проблеми, розробку альтернатив і вибір одного з варіантів. Ефективність цього підходу залежить від послідовного проходження кожного з етапів та рівня залученості всіх учасників. Використання ІКТ дозволяє підтримувати комунікацію у віртуальному просторі, проте не кожен інструмент забезпечує належну якість взаємодії. Некоректний вибір засобу комунікації може ускладнити обмін повідомленнями, знизити точність сприйняття та спровокувати непорозуміння. У цьому контексті ключову роль відіграє відповідність технології конкретному завданню. Мовні відмінності в межах досліджуваних команд не виявили суттєвого впливу, що пояснюється високим рівнем адаптації працівників до багатомовного середовища.

На думку Yu H. та співавторів, ухвалення рішень у командній роботі відбувається в умовах обмеженості інформації, ресурсів і часу, що зумовлює необхідність постійного коригування управлінських стратегій. Керівники команд змушені приймати рішення на основі неповних даних про здібності учасників, спираючись на оцінку їхньої попередньої продуктивності та репутації. Процес розподілу завдань включає не лише орієнтацію на якість виконання, а й урахування рівня поточного навантаження на кожного виконавця, що формує ситуацію багатофакторного вибору. У командному середовищі часто виникає перекид у розподілі обов'язків, коли окремі працівники, що мають високі оцінки, отримують більшу частину завдань, що може призводити до їх перевантаження. Така ситуація, відома як ефект «зграйності», погіршує рівномірність використання командного потенціалу та створює ризик зниження ефективності. Прийняття рішень у таких умовах

вимагає врахування балансу між довірою до результативних членів команди та необхідністю підтримки продуктивності всієї групи [29].

Поведінка керівника в команді формується під впливом як раціональних оцінок, так і інтуїтивних суджень, що виявляється у виборі стратегій – від аналітичного аналізу до спонтанного реагування. Умови командної роботи передбачають багатоетапність ухвалення рішень, де кожен наступний крок залежить від наслідків попередніх дій. У процесі роботи керівник має постійно адаптувати власні уявлення про здібності членів команди, спостерігаючи за їхньою поведінкою в змінних ситуаціях. Особливістю такого процесу є динамічне оновлення уявлень на основі нових даних, що надходять у кожному циклі розподілу завдань. Учасники командної роботи стикаються з необхідністю оцінки не лише продуктивності, а й здатності до виконання конкретних типів завдань, що потребує узгодження характеру задач із можливостями виконавців. Така багаторівнева складність і постійна взаємодія між елементами команди визначають специфіку ухвалення рішень у командному середовищі [41].

На думку de la Torre-Ruiz J. M., Ferrón-Vílchez V. та Ortiz-de-Mandojana N., ухвалення рішень у команді супроводжується низкою індивідуальних та міжособистісних чинників, що впливають на сприйняття командного процесу. Вирішальне значення має індивідуальна впевненість у власних здібностях ефективно працювати в групі – саме цей фактор позитивно корелює з задоволенням від командної взаємодії. Навпаки, загальна орієнтація на колектив, як форма ціннісної установки, не виявила значного впливу на задоволення від роботи в команді. У процесі обговорення рішень особливу роль відіграє сприйняття учасниками характеру дискусії – інтенсивні суперечки можуть знижувати рівень задоволення, навіть якщо вони пов'язані з завданням. У той час як сам факт розгляду різних варіантів рішень без жорсткого протистояння, навпаки, позитивно впливає на ставлення до команди. Ухвалення рішення без врахування індивідуальних уподобань

учасників команди також зменшує рівень їхньої задоволеності, навіть якщо сам процес був об'єктивно аргументованим [35].

Особливість ухвалення рішень у команді полягає в необхідності узгоджувати індивідуальні погляди з колективним вибором, що не завжди сприймається позитивно. Якщо кінцеве рішення команди суттєво відрізняється від особистих уподобань учасника, це може викликати фрустрацію та зниження мотивації до подальшої взаємодії. Водночас, якщо член команди відчуває, що має достатньо знань і навичок для ефективної участі в процесі, рівень його задоволення зростає, незалежно від результату. Процеси дискусії та обміну думками в команді потребують делікатного балансу між відкритістю та психологічною безпекою, інакше навіть конструктивна критика сприймається як загроза. В умовах, коли відсутнє домінування об'єктивно "правильного" варіанту рішення, індивідуальні очікування щодо результату набувають особливої ваги. Це свідчить про те, що успішність командного рішення тісно пов'язана не лише з процесом його ухвалення, а й з відповідністю цього рішення внутрішнім переконанням кожного учасника.

На думку Araújo D., Brito H., Carrilho D., ухвалення рішень у команді відбувається як процес взаємодії між людьми та умовами, в яких вони працюють. Рішення не народжуються окремо в голові кожного учасника, а формуються під час спільної діяльності, коли кожен орієнтується на дії інших. Людина в команді змінює свої кроки, спостерігаючи за тим, що відбувається навколо, і коригує свої дії відповідно до змін. Один учасник може ініціювати зміну, яка викличе подальші коригування в усієї команди – це природна динаміка. Командна взаємодія ефективна тоді, коли всі її учасники вміють гнучко адаптуватися до змін і підтримувати спільний ритм роботи. Таке рішення не є результатом заздалегідь встановленої інструкції, воно виникає тут і тепер, залежно від ситуації [30].

У командній роботі рішення постійно змінюються разом із умовами: хтось змінює підхід – інші підлаштовуються; з'являється нова інформація – змінюється напрям дій. Ці процеси не потребують спеціального обговорення,

бо базуються на досвіді спільної роботи та взаємному розумінні. Команда працює узгоджено не тому, що кожен діє однаково, а тому, що кожен розуміє, як його дії впливають на інших. Рішення приймаються швидко, і те, наскільки вони влучні, залежить від здатності реагувати на зміну обставин і дії колег. Кожен учасник не лише діє самостійно, а й підтримує загальну логіку командного процесу. Успішна командна взаємодія – це постійне налаштування рішень між людьми, які діють спільно в змінному середовищі [44].

На погляд Осички О. В., Ясинської С. Ю. у процесі командної роботи ухвалення рішень відбувається в умовах колективної взаємодії, де важливу роль відіграє обмін думками, рівень довіри та психологічна безпека між учасниками. Команди зазвичай шукають консенсус, що вимагає більше часу, але дозволяє врахувати різні точки зору. Такий процес часто передбачає поетапне обговорення проблеми, генерацію альтернативних рішень, їх спільне оцінювання та остаточний вибір. Однією з особливостей є вплив досвіду окремих учасників: сильні думки лідерів можуть домінувати, знижуючи активність менш досвідчених. При цьому, відсутність чіткої ієрархії дозволяє швидко реагувати на зміни, але водночас потребує високого рівня самодисципліни. Командне ухвалення рішень є гнучким, однак часто нелінійним, із поверненням до попередніх етапів, коли з'являється нова інформація [14].

Суттєвим викликом у командному прийнятті рішень є наявність когнітивних упереджень, які спотворюють оцінку ситуації. Наприклад, ефект підтвердження змушує учасників шукати лише ту інформацію, яка підтверджує їхню точку зору. Часто проявляється групове мислення – прагнення уникати конфліктів, що веде до поверхневого аналізу. Також рішення можуть базуватися на яскравих прикладах із досвіду або на першій озвученій ідеї, яка стає "якорем" для подальшого обговорення. Якщо в команді не відбувається рефлексія, ці спотворення залишаються непоміченими й знижують якість рішень. Для підвищення об'єктивності важливо створювати

умови для відкритого обговорення, заохочувати альтернативні думки та критичне переосмислення.

На думку Zhao Y. та ін., ухвалення рішень у команді залежить від структури взаємодії та характеру комунікацій між учасниками. У замкнених або формалізованих колективах рішення частіше приймаються під тиском авторитетної думки або лідерського впливу. Коли відсутня можливість рівноправного висловлення позицій, активізується конформність і зростає ризик групового мислення. У педагогічних колективах це особливо проявляється при обговоренні нововведень, коли формальна згода може не відповідати реальному внутрішньому ставленню. Дисбаланс між відкритістю до думок і потребою у швидкому рішенні часто змушує окремих членів приймати участь номінально. У таких умовах рішення втрачає гнучкість і опору на фактичні потреби, натомість з'являється орієнтація на груповий консенсус як ціль [48].

У команді, де діє психологічна безпека, ухвалення рішень стає більш раціональним і колегіальним. Якщо учасники відчують, що їхні думки сприймаються без оцінки чи покарання, зростає рівень щирості обговорень. Це знижує ризики помилок, спричинених уникненням конфлікту або бажанням зберегти гармонію. Проте навіть за таких умов важливо враховувати індивідуальні стилі мислення та рівень аналітичного мислення членів колективу. В умовах педагогічного середовища рішення часто потребують балансу між формальними нормами та реаліями щоденної практики. Тому важливо впроваджувати елементи фасилітації для збереження як структури, так і простору для автономної участі [43].

На погляд Горбунової В.В, командне ухвалення рішень формується через динамічну взаємодію когнітивних і соціальних факторів. У педагогічних колективах помітною є тенденція до узгодженості думок, яка часто базується не на аналізі, а на уникненні напруги в колективі. Такий ефект особливо посилюється в умовах стабільних, з усталеними ієрархіями груп, де молодші учасники рідко ініціюють альтернативи. Рішення в таких умовах мають

високий рівень передбачуваності, але можуть втрачати ефективність у ситуаціях, які потребують інновацій. Психологічна потреба в приналежності до групи іноді переважає над логікою і критичністю мислення. Унаслідок цього зменшується варіативність рішень та інтелектуальний потенціал команди використовується лише частково [8].

Особливої уваги заслуговує процес формування мікрогруп у колективі, які можуть неформально впливати на ухвалення рішень. У таких умовах навіть демократичні механізми ухвалення можуть спотворюватися через неофіційну владу окремих осіб. Індивід, відчуваючи тиск значущої мікрогрупи, схильний підлаштовуватися під колективне бачення. Це впливає на рівень відповідальності за прийняті рішення, оскільки вони перестають бути внутрішньо мотивованими. Прозорість процесу та наявність етапів індивідуального осмислення перед обговоренням можуть знизити ефект тиску. Команди, які формують практику послідовного, а не імпульсивного колективного обговорення, приймають більш виважені рішення.

Згідно з дослідженням Zhu X. S. та ін., важливою особливістю командного ухвалення рішень є взаємозалежність між когнітивною складністю завдання та рівнем автономії членів групи. У педагогічних командах завдання часто пов'язані з високим ступенем невизначеності – адаптацією до нових стандартів, впровадженням змін або управлінням конфліктами. У таких умовах процес ухвалення рішень потребує постійної переоцінки наявної інформації та варіантів дій. Саме тут проявляється особливість командної роботи – рішення приймається не як сума індивідуальних виборів, а як компромісна конструкція, яка може бути нестабільною. При цьому ініціатива часто переходить до тих, хто демонструє емоційну впевненість, а не фактологічну обґрунтованість. Це створює умови для прийняття рішень, які більше відповідають очікуванням, ніж реальним потребам [49].

Ітеративність як ознака сучасних методик командної роботи дозволяє переглядати рішення на основі нових даних. Проте в умовах педагогічних колективів спостерігається труднощі з повною реалізацією цього принципу

через традиції та культурні бар'єри. Часто рішення формулюється «на перспективу», але залишається недоторканим через небажання визнавати попередні помилки. Роль фасилітатора або модератора в таких випадках є критично важливою для підтримання конструктивного обговорення. Також ефективність зростає, якщо команда має структурований алгоритм – від індивідуального аналізу до обговорення та рефлексії. Це знижує випадковість рішень і дозволяє враховувати як логічні, так і соціальні чинники [36].

Отже, проаналізувавши наукову літературу, можна дійти висновку, що процес ухвалення рішень у командній роботі має складну багаторівневу природу, де взаємодіють когнітивні, емоційні та соціально-психологічні чинники. Ефективність такого процесу залежить не лише від формальної структури команди чи компетентності її учасників, але й від атмосфери взаємодовіри, розподілу відповідальності, рівня психологічної безпеки та здатності адаптуватися до змін. Дослідження вказують, що командне рішення формується в динаміці – через спільне обговорення, узгодження інтересів, обмін досвідом та реакцію на зовнішні обставини. При цьому важливу роль відіграє баланс між прагненням до гармонії в колективі та необхідністю критичного аналізу альтернатив. Не менш значущим є вплив групового тиску, особливо в стабільних професійних середовищах із чітко вираженими мікрогрупами, як-от педагогічні колективи. Сукупність цих особливостей дає змогу виділити ключові чинники, що впливають на процес командного ухвалення рішень (див. рис. 1.2).

Процес командного ухвалення рішень визначається низкою взаємопов'язаних чинників, які формують як результат, так і загальний клімат у колективі. Психологічна безпека створює простір для щирої участі, де кожен має змогу висловити думку без побоювання негативних наслідків, що стимулює відкриту взаємодію та формує довіру. У той же час, когнітивні упередження, як-от ефект якоря чи підтвердження, можуть непомітно знижувати якість обговорень і впливати на остаточний вибір. Командна динаміка також залежить від того, наскільки чітко розподілені ролі, та чи має

місце неформальний вплив – іноді рішення приймаються не колективно, а під впливом домінуючих осіб. Це може знижувати залучення інших учасників та створювати дисбаланс у відповідальності. Водночас, наявність механізмів підтримки рівноправного діалогу здатна згладжувати ці ефекти.

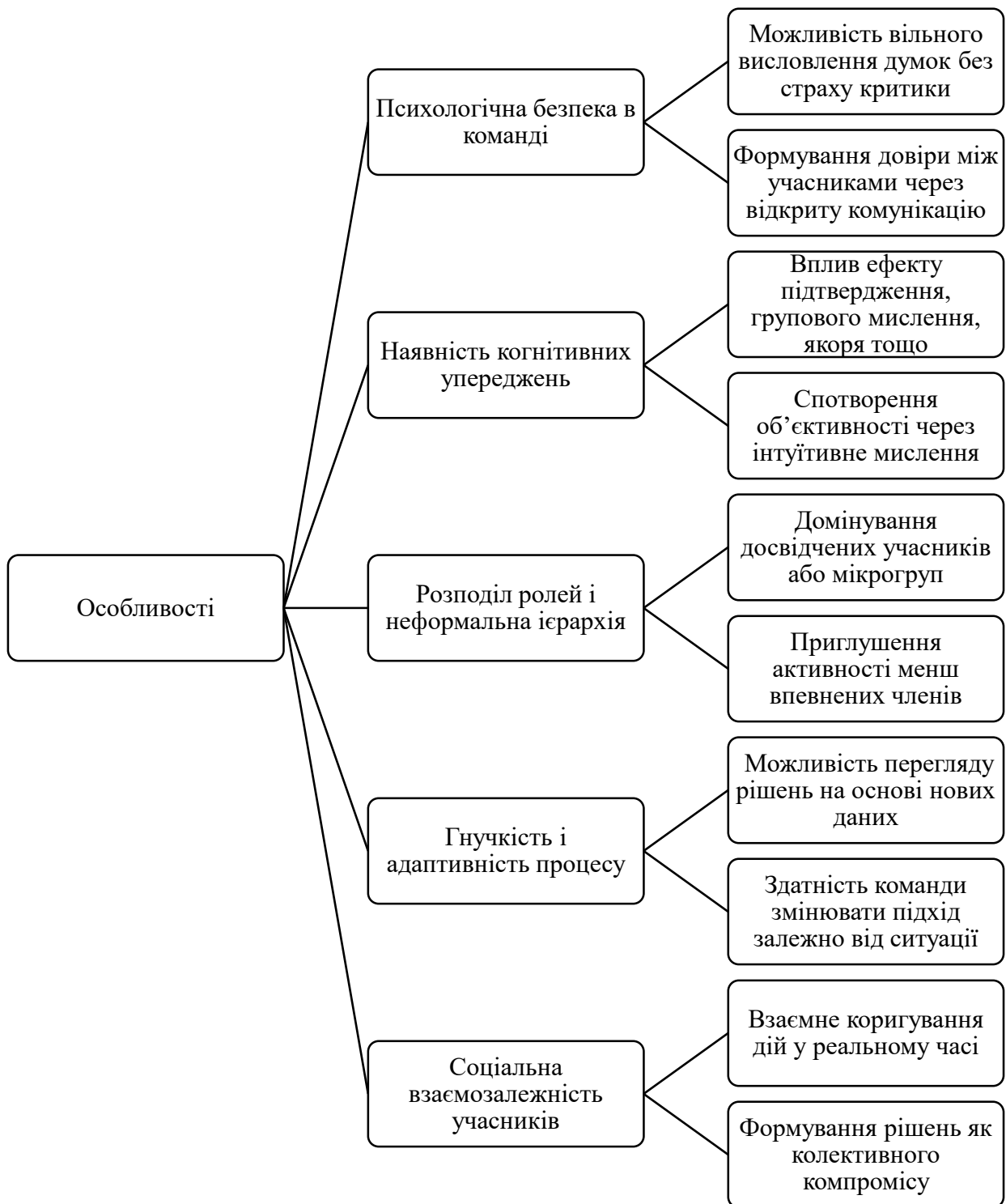


Рис. 1.2. Ключові особливості процесу ухвалення рішень у командній роботі

Гнучкість процесу полягає у здатності команди змінювати напрям дій відповідно до нових умов чи інформації, що є критичним у ситуаціях невизначеності. Саме така адаптивність дозволяє уникати застарілих підходів і сприяє прийняттю більш актуальних рішень. Особливу роль відіграє соціальна взаємозалежність: командні рішення часто виникають у результаті взаємних підлаштувань і синхронізації дій між учасниками. Кожне рішення не є ізольованим, воно формується як реакція на зміну в поведінці чи позиції інших. Такий взаємозв'язок сприяє не лише оперативності, а й узгодженості у виконанні спільного завдання. Загалом, ефективне командне ухвалення рішень передбачає баланс між індивідуальною автономією, колективною відповідальністю та гнучкою структурою взаємодії.

Таким чином, командне ухвалення рішень є складним процесом, що формується під впливом психологічних, соціальних і структурних чинників. Найбільш ефективні команди демонструють високий рівень довіри, здатність до відкритого обговорення та критичного мислення. Водночас негативний вплив когнітивних упереджень, групового тиску чи неформальної ієрархії може суттєво знижувати якість прийнятих рішень. У педагогічних колективах ці особливості проявляються через прагнення до злагоди, схильність до конформності та орієнтацію на досвід старших учасників. Важливими умовами ефективності є структурованість обговорень, роль фасилітатора, а також готовність до перегляду попередніх рішень. Таким чином, результативність командного рішення залежить не лише від логіки вибору, а й від організації взаємодії та здатності адаптуватися до змін.

1.3. Вплив групового тиску на ефективність командної роботи

У сучасних умовах розвитку освітніх організацій командна робота є ключовим чинником досягнення високих результатів у діяльності педагогічних колективів. Ефективна взаємодія в команді передбачає не лише

професійну компетентність її учасників, а й здатність приймати спільні рішення, зберігаючи при цьому критичне мислення та індивідуальну відповідальність. Одним із психологічних явищ, що може істотно впливати на динаміку прийняття рішень у колективі, є груповий тиск. Він проявляється у формі прямого або непрямого впливу більшості на індивіда з метою узгодження його думки із загальноприйнятою. Такий тиск може як сприяти консолідації, так і спричиняти конформізм, що ускладнює об'єктивну оцінку ситуацій та знижує ефективність командної діяльності [1].

Дослідження [4;5;12] показують, що груповий тиск здатен впливати на ключові аспекти командної взаємодії, зокрема – на процес ухвалення рішень, інноваційність, емоційний клімат та рівень відповідальності членів команди. У педагогічних колективах, де взаємодія базується не лише на професійних, а й на міжособистісних стосунках, роль групового тиску особливо відчутна. Залежно від ступеня його прояву та особливостей внутрішньої структури колективу, тиск може мати як позитивні, так і негативні наслідки. У табл. 1.2 узагальнено сім основних впливів групового тиску на ефективність командної роботи педагогічного колективу, охарактеризованих за їх змістом та можливими наслідками для діяльності команди.

Таблиця 1.2

Вплив групового тиску на ефективність командної роботи педагогічного колективу

№	Характер впливу	Можливі наслідки для команди
1	Підвищення згуртованості	Посилення командної єдності, покращення взаємодії
2	Придушення альтернативних думок	Зменшення креативності, ризик групового мислення
3	Формування конформізму	Втрата індивідуальної відповідальності
4	Посилення мотивації через норму	Стимулювання до продуктивності
5	Ігнорування зовнішніх поглядів	Зниження адаптивності до змін
6	Зміцнення неформального лідерства	Поява впливових фігур, які можуть як допомагати, так і заважати процесам
7	Психоемоційний тиск	Підвищення тривожності, зниження морального стану

Підвищення згуртованості як наслідок групового тиску може сприяти створенню стабільного та злагодженого колективу, де учасники відчують підтримку одне одного. Така атмосфера дозволяє краще координувати дії, швидше досягати спільної мети та уникати конфліктів, пов'язаних із розбіжностями в поглядах. Члени команди охоче долучаються до колективної діяльності, вважаючи себе частиною єдиного цілого. Це, у свою чергу, формує відчуття належності та значущості внеску кожного, що позитивно впливає на мотивацію. Проте згуртованість, яка виникає неорганічно, а внаслідок соціального тиску, може мати прихований характер. Вона часто базується не на довірі та щирій взаємопідтримці, а на прагненні уникнути осуду або конфлікту з групою.

Коли згуртованість підкріплюється тиском більшості, індивід починає підлаштовуватися під очікування групи, навіть якщо вони суперечать його внутрішнім переконанням. Така адаптація може знижувати рівень внутрішньої мотивації до якісної праці, оскільки діяльність набуває характеру формального відповідності. Колектив, який виглядає згуртованим, насправді може містити латентні напруження, пов'язані з пригніченням індивідуальності. У результаті члени команди намагаються уникати ініціатив, які можуть вийти за межі прийнятих норм. Це обмежує розвиток нових підходів та призводить до стабільності, яка часто межує зі стагнацією. Відтак, позитивний ефект згуртованості слід розглядати з урахуванням глибших психологічних механізмів, які його зумовлюють [38].

Придушення альтернативних думок є однією з ключових загроз, що супроводжує груповий тиск у колективі. У ситуаціях, коли більшість уже висловила за певне рішення або ідею, учасники з іншими поглядами можуть уникати висловлення власної думки. Це відбувається через страх бути незрозумілим, осудженим або виключеним із неформального середовища команди. Такі обставини створюють ілюзію єдності, яка не базується на консенсусі, а на пригніченні інакшості. Відсутність дискусії знижує

критичність ухвалених рішень та збільшує ймовірність помилок. Колектив втрачає можливість повною мірою використовувати інтелектуальний і творчий потенціал своїх членів.

З часом цей процес може призвести до виникнення так званого "групового мислення", коли перевага надається збереженню згоди замість досягнення об'єктивності. Рішення ухвалюються швидко, але не завжди обгрунтовано, оскільки переважає прагнення уникнути конфліктів. Учасники перестають аналізувати інші варіанти дій, а ідеї, що не збігаються з позицією групи, відкидаються без належного розгляду. Це може бути особливо шкідливо у складних або нестандартних ситуаціях, які потребують нетипових рішень. Водночас, пригнічення альтернативних думок підвищує ризик появи пасивності в команді. Люди починають сумніватися у доцільності будь-якої ініціативи, якщо вона не підтримується більшістю [39].

Формування конформізму є ще одним глибинним наслідком постійного групового тиску, який проявляється в тенденції індивідів узгоджувати свої думки та поведінку з домінуючими в колективі нормами. У таких умовах людина частіше приймає точку зору групи, навіть коли має протилежні переконання або сумніви. Це відбувається під впливом як явного тиску (наприклад, критики чи осуду), так і неявного – через мовчазне несхвалення або ігнорування. Конформізм зменшує особисту відповідальність, оскільки індивід перекладає рішення на "волю колективу". Ззовні така поведінка може виглядати як злагодженість, однак насправді вона є результатом адаптації до групового контролю. Особистісна ініціатива при цьому знецінюється, а поведінка стає шаблонною.

У довготривалій перспективі конформізм призводить до зниження гнучкості в реагуванні на зміну умов або появу нових викликів. Колектив, де переважає така форма поведінки, стає менш відкритим до інновацій та ризикує втратити здатність до самоаналізу. Люди в ньому діють за інерцією, уникаючи проявів індивідуальності, навіть коли це могло б бути конструктивним. Крім того, високий рівень конформізму знижує якість зворотного зв'язку, оскільки

критичні зауваження сприймаються як загроза стабільності. У результаті прийняття рішень стає неефективним, а внутрішній розвиток колективу – уповільненим. Такий стан вимагає втручання через розвиток культури відкритості та безпечного обміну думками [40].

Посилення мотивації через норму – це ефект, який виникає тоді, коли груповий тиск спрямований на підтримку високих стандартів поведінки та продуктивності. У такому випадку учасники команди прагнуть відповідати прийнятим нормам, які асоціюються з професіоналізмом, відповідальністю та залученням до спільної справи. Наявність чітких очікувань у колективі стимулює самодисципліну та ініціативність, адже порушення цих норм сприймається як негативне відхилення. Внутрішній тиск змушує учасників не лише виконувати завдання вчасно, а й прагнути якісного результату, щоб не викликати осуду або втратити авторитет. Такі умови можуть підвищувати загальний рівень організованості в колективі. Група виступає як регулятор поведінки, сприяючи ефективному досягненню цілей.

Проте навіть позитивна норма, що підтримується груповим тиском, не завжди є оптимальною. Вона може обмежувати індивідуальний стиль виконання завдань або створювати надмірне напруження через постійну потребу відповідати очікуванням. Це призводить до зниження психологічного комфорту та емоційного виснаження. Людина може втратити інтерес до діяльності, якщо її внутрішні мотиви поступово витісняються зовнішнім контролем з боку групи. Крім того, надмірна стандартизація поведінки може викликати конфлікти у разі появи нових учасників із іншими звичками чи підходами. У таких випадках тиск, який спочатку слугував інструментом мотивації, перетворюється на засіб регуляції, що пригнічує індивідуальність [37].

Ігнорування зовнішніх поглядів – ще один вплив групового тиску, який знижує відкритість колективу до альтернативних точок зору ззовні. Команда, що надмірно орієнтується на внутрішні норми й переконання, часто сприймає ідеї "ззовні" як непотрібні або такі, що загрожують цілісності групи. Це може

виявлятися у відторгненні порад експертів, критичних зауважень або нових підходів, які не були ініційовані членами колективу. Подібна замкненість призводить до зниження гнучкості у реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі. Команда втрачає здатність адаптуватися, що є особливо небезпечним у періоди реформ чи трансформацій. Учасники воліють зберігати знайому модель поведінки, навіть якщо вона вже не є ефективною.

З часом така стратегія веде до ізоляції, коли колектив розвивається у власному, внутрішньо замкненому просторі, ігноруючи реальні виклики. Це створює ризик застою та професійної деградації, оскільки відсутній приплив нових ідей. Навіть якщо зовнішні джерела пропонують цінні рішення або вдалі практики, колектив сприймає їх з недовірою. Поступово формується думка, що лише "власний шлях" є правильним, що знижує інноваційний потенціал. Такий захисний механізм є типовою реакцією на відчуття нестабільності, але у довгостроковій перспективі він заважає розвитку. Подолання цього ефекту можливе через формування культури відкритого діалогу та критичного мислення [45].

Зміцнення неформального лідерства в умовах групового тиску виникає тоді, коли певні члени команди набувають впливу не завдяки формальній посаді, а через визнання групою. Ці особи часто стають носіями групових норм, інтерпретують "правильні" моделі поведінки і можуть суттєво впливати на рішення. У деяких випадках такий лідер може виступати як каталізатор позитивних змін – згуртовувати команду, просувати конструктивні ініціативи, допомагати новим учасникам адаптуватися. Він здатен регулювати напругу у групі та підтримувати продуктивну атмосферу. Водночас, його вплив не завжди базується на об'єктивності, а швидше на авторитеті в очах більшості. Це створює умови, за яких інші члени колективу підпорядковуються йому без критичної оцінки рішень.

Проблема виникає, коли неформальний лідер зловживає довірою, просуває суб'єктивні інтереси або блокує ініціативи, що не збігаються з його баченням. У такому випадку команда стає залежною від одного джерела

впливу, а процеси прийняття рішень – менш прозорими та об'єктивними. Інші учасники можуть уникати висловлення своїх ідей, побоюючись осуду або ігнорування. Втрачається баланс, і рішення починають відображати позицію не всієї команди, а окремої впливової особи. Це особливо небезпечно в умовах, коли формальні лідери не мають достатньої сили або авторитету, щоб регулювати ситуацію. Щоб уникнути такого перекосу, необхідне чітке розмежування формальних і неформальних ролей у команді та розвиток навичок саморефлексії у кожного її члена.

Психоемоційний тиск, що виникає внаслідок групового впливу, здатен істотно впливати на емоційний стан і поведінку учасників команди. Людина, яка регулярно опиняється під непрямим або прямим соціальним тиском з боку колег, може відчувати постійну напругу, тривожність або страх зробити помилку. Часто така атмосфера виникає там, де існують негласні очікування щодо "правильної" поведінки або висока конкуренція за визнання. Учасники команди намагаються не виділятися, навіть якщо мають раціональні підстави для альтернативного погляду чи дії. Це знижує рівень щирої комунікації та сприяє внутрішньому вигоранню. В емоційно напруженому середовищі працівники швидше втрачають мотивацію і працездатність [47].

Наслідки психоемоційного тиску часто залишаються прихованими, оскільки зовнішньо люди можуть здаватися активними і залученими, але водночас емоційно виснаженими. У таких умовах зростає ризик виникнення прихованих конфліктів, пасивної агресії, взаємної недовіри. Люди уникають відкритого діалогу, щоб не наразитися на критику або неприйняття. Знижується якість командної взаємодії, оскільки індивіди зосереджуються не на завданні, а на контролі за власною поведінкою відповідно до очікувань групи. Тривалий вплив такого середовища негативно позначається не лише на психологічному самопочутті, а й на загальному кліматі в колективі. Щоб нейтралізувати психоемоційний тиск, важливо створювати безпечні умови для висловлення думок, підтримувати емоційну відкритість і розвивати емпатію всередині команди.

Отже, груповий тиск у командній роботі є багатограним психологічним явищем, яке може мати як конструктивний, так і деструктивний вплив на ефективність взаємодії див. рис. 1.3. З одного боку, він здатен підвищувати згуртованість, формувати відповідальність і сприяти мотивації. З іншого – пригнічувати ініціативу, обмежувати індивідуальність і спричиняти емоційне виснаження. Вплив групового тиску залежить від рівня відкритості колективу, якості лідерства та зрілості міжособистісних стосунків. Для досягнення стабільної та продуктивної командної динаміки важливо розуміти подвійний характер цього феномену та вміти своєчасно регулювати його прояви.

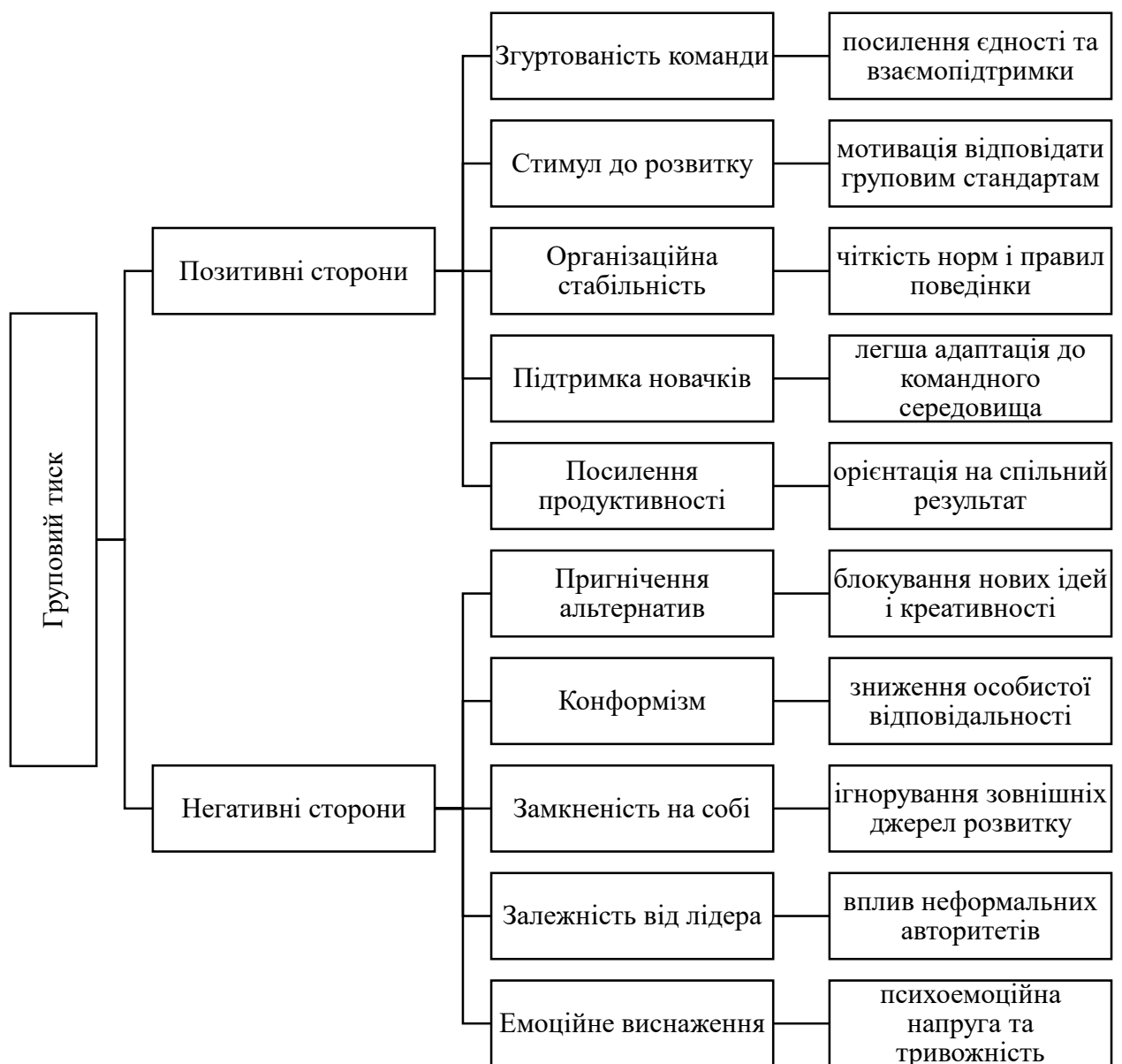


Рис. 1.3. Двосторонній вплив групового тиску на ефективність командної роботи

Аналізуючи рис. 1.3, можна зробити висновок, що груповий тиск має низку позитивних аспектів, які сприяють зміцненню командної роботи. Насамперед, він забезпечує згуртованість, що підвищує рівень довіри та взаєморозуміння між учасниками. Спільні норми стимулюють до відповідальності, дисципліни та організованості. Завдяки цьому досягається стабільність у внутрішній структурі команди, а також підвищується загальна ефективність. Груповий тиск може виступати мотиваційним чинником, коли очікування більшості орієнтовані на високі результати. Крім того, у такому середовищі нові учасники швидше адаптуються, переймаючи прийняті зразки поведінки.

Водночас важливо враховувати і потенційно негативні наслідки впливу групового тиску. Зокрема, він часто призводить до пригнічення альтернативних думок, що знижує інноваційність і критичність мислення. Надмірний конформізм у команді сприяє втраті індивідуальної ініціативи та персональної відповідальності. Ігнорування зовнішніх поглядів закриває колектив від нових підходів, що загрожує професійним застоєм. Поява надто впливових неформальних лідерів також може деформувати процес ухвалення рішень. Крім того, постійний тиск провокує психоемоційне напруження, яке негативно впливає на моральний клімат і може призводити до вигорання.

Таким чином, вплив групового тиску на ефективність командної роботи є амбівалентним і залежить від його інтенсивності, спрямованості та загальної культури колективу. Він може посилювати згуртованість, підвищувати мотивацію, сприяти організованості та стабільності, але водночас – викликати конформізм, придушення альтернатив, закритість до змін, залежність від неформальних авторитетів і емоційне виснаження. Усього можна виділити такі основні впливи: підвищення згуртованості, придушення альтернативних думок, формування конформізму, посилення мотивації через норму, ігнорування зовнішніх поглядів, зміцнення неформального лідерства та психоемоційний тиск. Кожен із них має як потенційно позитивні, так і

негативні сторони. Ефективна командна взаємодія можлива лише за умови усвідомленого управління цими впливами. Це передбачає підтримку відкритості, розвиток культури діалогу та створення безпечного середовища для висловлення різних позицій.

Висновки до розділу 1

Груповий тиск є складним багаторівневим явищем, що поєднує як психологічні, так і соціальні механізми впливу. Він активується у процесі взаємодії особистості з групою, коли приналежність до спільноти стає частиною самоусвідомлення. На психологічному рівні домінують страх втрати підтримки, потреба в прийнятті, зниження критичності мислення та активація захисних механізмів. На соціальному – діють групові норми, традиції, очікування щодо поведінки та санкції за відхилення. Саме взаємодія цих двох рівнів створює ефективний, але водночас обмежувальний вплив на особистість. Це дозволяє зберігати структурну цілісність групи, але часто ціною обмеження свободи і самовираження.

У контексті командного ухвалення рішень груповий тиск відіграє особливо важливу роль, впливаючи на якість і результативність взаємодії. Він може знижувати здатність до критичного мислення, сприяти конформності та орієнтації на думку авторитетних учасників. Це ускладнює появу нових ідей та знижує адаптивність до змін. Водночас за умови високої довіри, відкритості до обговорення та наявності фасилітатора тиск може бути пом'якшений. Важливою умовою ефективності є також гнучкість – здатність переглядати попередні рішення та вчитися на помилках. Тому не лише логіка вибору, а й організація процесу та міжособистісна динаміка визначають успішність командного рішення.

Загальний вплив групового тиску на ефективність командної роботи має амбівалентний характер – він може як посилювати продуктивність, так і блокувати розвиток. До його позитивних ефектів належать підвищення

згуртованості, мотивації, стабільності й організованості. Водночас можливі й негативні наслідки – пригнічення альтернативних думок, формування конформізму, ізоляція від зовнішніх ідей, надмірний вплив неформальних лідерів та емоційне вигорання. Усього виділяють сім ключових форм прояву тиску, кожна з яких може мати як конструктивний, так і деструктивний вплив. Саме тому управління груповим тиском має бути свідомим і гнучким. Створення середовища відкритого діалогу, підтримка індивідуальності та зменшення страху перед інакшістю – це необхідні умови для досягнення ефективної та збалансованої командної роботи.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ГРУПОВОГО ТИСКУ НА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ У ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Методологія дослідження групового тиску в педагогічному середовищі

Емпіричне дослідження впливу групового тиску на ухвалення рішень було проведено на базі Чорноморського національного університету імені Петра Могили, кафедра психології. У дослідженні взяли участь 10 викладачів. Збір даних здійснювався за допомогою онлайн-опитування через платформу Google Forms. Такий формат було обрано з метою забезпечення повної анонімності респондентів та підвищення достовірності отриманих відповідей. Учасники надавали згоду на участь в опитуванні добровільно та мали змогу завершити його у зручний для себе час. Результати опитування дозволили виявити характерні особливості міжособистісної взаємодії у колективі та ступінь впливу групової думки на процес ухвалення рішень.

На емпіричному етапі дослідження були застосовані кілька психодіагностичних методик. Зокрема, використовувалося «Q-сортування» В. Стефансона для вивчення індивідуальних позицій у групі. Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату колективу, розроблена О. С. Михалюком та А. Ю. Шатило, дала змогу виявити загальний рівень емоційного фону та взаємин між членами колективу. Для аналізу стилю керівництва та психологічної атмосфери було застосовано методику А. Ф. Фідлера. Крім того, у межах дослідження була розроблена авторська методика діагностики впливу групового тиску на ухвалення рішень у педагогічному колективі, яка дала змогу отримати якісні показники рівня конформізму та залежності думки окремих працівників від групи.

Розглянемо детальніше кожен із методик:

1. Методика В. Стефансона «Q-сортування» - див. Додаток А. Методика «Q-сортування» В. Стефансона є ефективним психодіагностичним інструментом, що застосовується для вивчення індивідуальних особливостей міжособистісної поведінки та виявлення провідних соціальних орієнтацій у процесі спілкування. Суть методики полягає у розподілі низки висловлювань за ступенем їх відповідності особистісним переконанням або типовим поведінковим реакціям, що дозволяє визначити домінуючі орієнтації людини у взаємодії з соціальним оточенням.

Ключ до методики:

- Залежність — 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54;
- Незалежність — 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60;
- Товариськість — 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52;
- Нетовариськість — 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58;
- Прийняття боротьби — 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59;
- Уникнення боротьби — 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53.

Обробка та інтерпретація результатів:

Для кожної шкали підраховується кількість позитивних відповідей «так» і додається кількість негативних відповідей «ні» за протилежною шкалою. Наприклад, для шкали «залежність» до кількості відповідей «так» додаються відповіді «ні» за шкалою «незалежність». Якщо підсумкове значення наближається до 20, це свідчить про чітко виражену тенденцію, яка проявляється не лише у конкретній ситуації, а й характеризує поведінку загалом як стабільну особистісну рису.

Якщо кількість позитивних відповідей за шкалою і протилежною до неї є однаковою, це може свідчити про внутрішню суперечність, тобто співіснування рівноцінних, але протилежних соціальних установок. Така ситуація може свідчити про наявність потенційного внутрішнього конфлікту. У разі, коли на окрему шкалу припадає три-чотири відповіді «маю сумнів», це інтерпретується як ознака нерішучості, уникання чіткого вибору, можливих

астенічних проявів. Водночас така відповідь може свідчити про соціальну гнучкість, адаптивність поведінки до ситуації або вибірковість у взаємодії. Для комплексного аналізу такі прояви слід розглядати у поєднанні з іншими характеристиками респондента.

2. Експрес-методика з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило – див. Додаток Б. Згідно з авторським підходом, психологічний клімат первинного трудового колективу розглядається як соціально обумовлена та відносно стійка система ставлення членів колективу до групи як цілого. Методика дає змогу визначити три ключові компоненти ставлення працівників до колективу: емоційний, поведінковий і когнітивний.

- Емоційний компонент оцінюється за критерієм привабливості: «подобається – не подобається», «приємний – неприємний»;

- Поведінковий компонент вимірюється за критерієм: «бажання – небажання працювати в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з колегами у вільний час»;

- Когнітивний компонент визначається через змінну: «знання – незнання особливостей членів колективу».

Обробка результатів, отриманих за методикою О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило, здійснюється за стандартизованою процедурою. Аналізується ставлення кожного респондента до колективу окремо. Кожен компонент оцінюється за трьома питаннями, на які можна дати лише одну з трьох відповідей: +1, -1 або 0.

Залежно від поєднання відповідей на три питання щодо кожного компонента, розрізняють такі типи оцінок:

- Позитивна оцінка – три позитивні відповіді або дві позитивні й одна будь-яка інша;

- Негативна оцінка – три негативні відповіді або дві негативні й одна будь-яка інша;

– Суперечлива (невизначена) оцінка – три невизначені відповіді; дві невизначені й одна будь-яка інша; одна невизначена і дві з різними знаками.

На наступному етапі здійснюється обчислення середніх оцінок по кожному компоненту для всієї вибірки. Формула для обчислення середньої оцінки емоційного компонента має такий вигляд:

$$E = (\sum(+) - \sum(-)) / n,$$

де:

$\sum(+)$ – кількість позитивних відповідей у відповідному стовпці,

$\sum(-)$ – кількість негативних відповідей,

n – кількість опитаних учасників дослідження.

Середні значення за кожним компонентом можуть змінюватися в діапазоні від -1 до +1. Щоб інтерпретувати отримані результати, цей континуум ділиться на три рівні частини:

- від -1 до -0,33 – негативна оцінка,
- від -0,33 до +0,33 – суперечлива (невизначена) оцінка,
- від +0,33 до +1 – позитивна оцінка.

Такі обчислення дають змогу визначити загальну структуру ставлення до колективу серед членів підрозділу, який аналізується. Тип психологічного клімату в колективі визначається на основі знаків кожного компонента. Можливі такі поєднання:

- Повністю позитивне ставлення – психологічний клімат трактується як вельми сприятливий;
- Позитивне ставлення – психологічний клімат в цілому сприятливий;
- Повністю негативне ставлення – клімат вважається абсолютно незадовільним;
- Негативне ставлення – клімат загалом незадовільний;
- Суперечливе або невизначене ставлення – спостерігається нестабільність або протилежні тенденції у сприйнятті колективу.

На опитувальному аркуші питання розподіляються за компонентами наступним чином:

- Емоційний компонент – питання №1, 4, 7;
- Поведінковий компонент – питання №2, 5, 8;
- Когнітивний компонент – питання №3 і 6 (причому питання №3 включає два підпитання).

Обстеження за методикою О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило може проводитися як індивідуально, так і в груповій формі.

3. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера – див. Додаток В. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера ґрунтується на використанні методу семантичного диференціалу. Цей підхід дає змогу виявити суб'єктивне сприйняття членами колективу психологічного стану групи за низкою дихотомічних характеристик. Відмінність між поняттями «психологічний клімат» і «атмосфера» була розглянута у першому розділі кваліфікаційної роботи.

У процесі дослідження респондентам пропонується оцінити атмосферу в колективі за 10 шкалами, кожна з яких представлена у вигляді пари протилежних за змістом ознак. Оцінювання проводиться за восьмибальною шкалою, де 1 бал відповідає максимально позитивній оцінці, а 8 — максимально негативній. Чим лівіше учасник розміщує свою позначку на шкалі, тим більш сприятливою є його оцінка атмосфери в колективі.

Підсумковий бал за методикою може варіюватися від 10 до 80 балів. Значення, наближене до 10, вказує на високий рівень психологічного комфорту, тоді як значення, близьке до 80 — на наявність напруженості, емоційної відстороненості та низького рівня взаєморозуміння в колективі.

Після збору індивідуальних результатів формується середній профіль, який відображає загальне уявлення про психологічну атмосферу в колективі. Методика є зручною для анонімного застосування, що значно підвищує достовірність і щирість відповідей учасників.

4. Авторська анкета «Діагностика впливу групового тиску на ухвалення рішень у педагогічному колективі» - див. Додаток Г. У межах емпіричного дослідження було створено авторську методику, мета якої – виявити рівень впливу групового тиску на процес ухвалення рішень окремими працівниками в межах педагогічного колективу. Методика дозволяє якісно оцінити ступінь конформності поведінки, здатність протистояти груповому тиску, а також рівень залежності думки індивіда від переважаючої позиції колективу.

Опитувальник містить 15 тверджень, що описують різні ситуації взаємодії в колективі: участь у нарадах, формулювання власної позиції, вираження незгоди, вплив авторитетних осіб тощо. Учасники мають обрати одну з трьох варіантів відповідей: «так» (2 бали), «частково» (1 бал), «ні» (0 балів). Така система оцінювання дозволяє отримати числові результати, які легко піддаються аналізу.

За сумою балів визначається рівень конформізму респондента:

- 0–10 балів – низький рівень впливу групового тиску: працівник демонструє незалежність суджень, здатність до відстоювання власної думки та прийняття рішень без опори на колектив;

- 11–20 балів – середній рівень впливу групового тиску: у більшості випадків працівник здатен зберігати самостійність, але у ситуаціях соціального чи ієрархічного тиску може поступатися груповим очікуванням;

- 21–30 балів – високий рівень впливу групового тиску: особа схильна підпорядковуватися колективній думці, рідко проявляє ініціативу та уникає висловлення незгоди навіть у разі внутрішнього несприйняття.

Аналіз отриманих результатів дає змогу виявити як індивідуальні особливості працівників, так і загальні тенденції залежності колективу від групових норм. У разі високого середнього рівня конформізму в колективі можна говорити про схильність до «колективного мислення», що може перешкоджати конструктивним рішенням, знижувати інноваційність та ефективність взаємодії.

Методика дозволяє проводити як індивідуальне, так і групове обстеження, є адаптивною до освітнього середовища й може бути використана для оцінки прихованих механізмів соціального впливу в процесі професійної комунікації.

2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих даних

На першому етапі емпіричного дослідження було використано методику В. Стефансона «Q-сортування», яка застосовується для вивчення індивідуальних особливостей міжособистісної поведінки та виявлення провідних соціальних орієнтацій у процесі спілкування, результати представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати викладачів за методикою В. Стефансона «Q-сортування» (n = 10)

Шкала	Кількість респондентів	Відсоток респондентів
Залежність	3	30%
Незалежність	1	10%
Товариськість	2	20%
Нетовариськість	2	20%
Прийняття боротьби	0	0%
Уникнення боротьби	2	20%

Аналізуючи результати за шкалою залежності, 3 респонденти (30%) виявили схильність орієнтуватися на думку колективу під час прийняття рішень див. рис. 2.1. Це свідчить про домінування конформної поведінки та готовність підпорядковуватися груповим нормам. У ситуаціях командної роботи такі учасники рідко проявляють ініціативу та уникають конфронтації з більшістю. Груповий тиск для них є значущим фактором впливу, що знижує рівень особистісної відповідальності за рішення. У педагогічному середовищі така позиція може призводити до пасивного виконання колективних рішень без глибокого аналізу їхньої доцільності.

За шкалою товариськості, 2 респонденти (20%) проявили потребу у соціальній взаємодії, емоційній підтримці та належності до групи. Вони орієнтуються на збереження позитивного клімату в колективі, що сприяє згуртованості та кооперації. Проте в умовах групового тиску такі особи можуть уникати висловлення незгоди, аби не порушити гармонійні стосунки. Їхня поведінка часто є поступливою та погоджувальною, що знижує критичність у командному прийнятті рішень. У педагогічному колективі це може зумовлювати перевагу згоди над професійною дискусією.

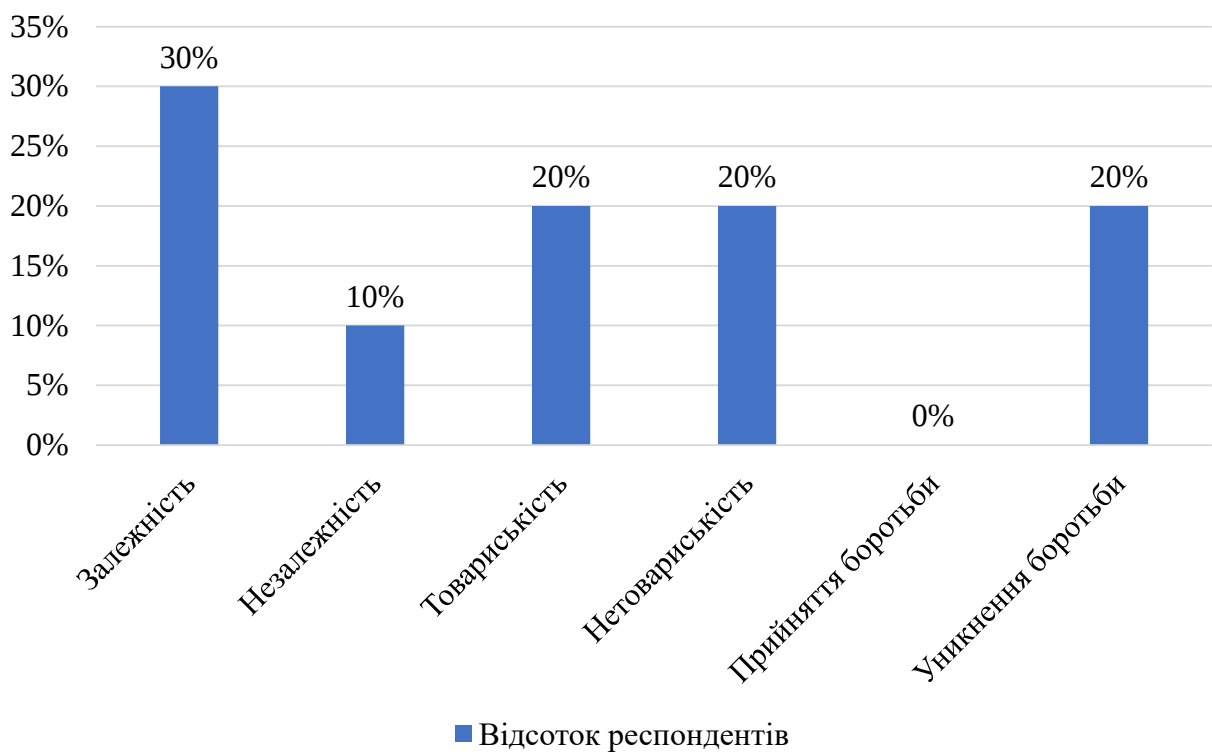


Рис. 2.1. Результати викладачів ЧНУ імені Петра Могили, кафедри психології за методикою В. Стефансона «Q-сортування», у %

За шкалою нетовариськості, 2 респонденти (20%) продемонстрували схильність до соціальної дистанції та обмеженого включення у колективні взаємодії. Такі учасники уникають глибоких емоційних контактів та проявів соціальної активності. В умовах групової роботи вони можуть залишатися осторонь від обговорень або приймати рішення самостійно, без координації з іншими. Це знижує вплив групового тиску, але водночас ускладнює

досягнення спільного бачення в колективі. У педагогічному середовищі така позиція може мати як адаптивний, так і деструктивний характер — залежно від ситуації.

За шкалою уникнення боротьби, 2 респонденти (20%) виявили прагнення уникати конфліктних ситуацій та суперечок. Вони демонструють готовність до компромісу, навіть якщо це суперечить власній позиції. Така поведінка знижує рівень відкритої дискусії в команді та сприяє формуванню зовнішньо спокійного, але внутрішньо суперечливого середовища. Під впливом групового тиску ці учасники легко поступаються загальній думці, аби не загострювати ситуацію. У педагогічному колективі це може призводити до колективної згоди без реального обговорення альтернатив.

За шкалою незалежності, 1 респондент (10%) виявив здатність приймати рішення автономно, з опорою на власну думку. Така позиція передбачає критичність мислення, внутрішню стійкість та низьку залежність від соціального впливу. У командній роботі незалежні учасники здатні виступати ініціаторами змін або альтернативних підходів. Вони менш схильні до підпорядкування груповому тиску, зберігаючи здатність до самостійної оцінки ситуацій. У педагогічному колективі така поведінка є рідкісною, але важливою для розвитку інновацій та ухвалення обґрунтованих рішень.

За шкалою прийняття боротьби, жоден з респондентів (0%) не продемонстрував готовності активно відстоювати власну позицію у разі суперечностей. Відсутність цієї установки вказує на тенденцію до уникання відкритої конфронтації навіть у ситуаціях професійної необхідності. У командному середовищі це може означати нестачу лідерських якостей або страх перед осудом колег. Груповий тиск у такому контексті діє безперешкодно, оскільки не зустрічає опору чи критичного аналізу. У педагогічному колективі це може призводити до рішень, прийнятих на основі погодження, а не реального обговорення.

На наступному етапі емпіричного дослідження було застосовано експрес-методику з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому

колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило яка дає змогу визначити три ключові компоненти ставлення працівників до колективу: емоційний, поведінковий і когнітивний, результати представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати викладачів за експрес-методикою з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило (n = 10)

Компонент	Позитивні відповіді (+1)	Негативні відповіді (-1)	Середнє значення	Рівень оцінки
Емоційний	19	8	0,11	Суперечлива
Поведінковий	15	12	0,3	Суперечлива
Когнітивний	13	5	0,4	Позитивна

Аналізуючи табл. 2.2, можна зробити висновки про особливості соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі кафедри психології. Емоційний компонент має суперечливе значення +0,11 див. рис. 2.2, що вказує на нестійке емоційне ставлення членів колективу до групи як цілого. Частина респондентів вважає атмосферу приємною та комфортною, інша — сприймає її емоційно нейтрально або навіть негативно. Така розбіжність може свідчити про наявність міжособистісних напружень або суб'єктивного незадоволення окремих працівників. У контексті командної роботи це створює ризик недостатнього емоційного залучення до спільної діяльності, що підвищує вразливість до групового тиску. Колектив із суперечливою емоційною атмосферою є менш стабільним у прийнятті узгоджених рішень.

Поведінковий компонент також демонструє суперечливу оцінку +0,30, що свідчить про неоднозначне бажання працювати саме в цьому колективі. Хоча частина викладачів схильна підтримувати професійну взаємодію, помітна й інша група, яка виявляє відстороненість або знижену мотивацію до неформального спілкування. Такі показники можуть бути наслідком нерівномірного розподілу навантаження, незадоволеності управлінськими

рішеннями або міжособистісних конфліктів. У контексті дослідження це означає знижену поведінкову єдність, що послаблює ефективність командної взаємодії. У групах із непослідовною поведінковою лояльністю легше формується ситуаційна більшість, яка тисне на менш активних учасників. Це підвищує ризик конформного прийняття рішень.

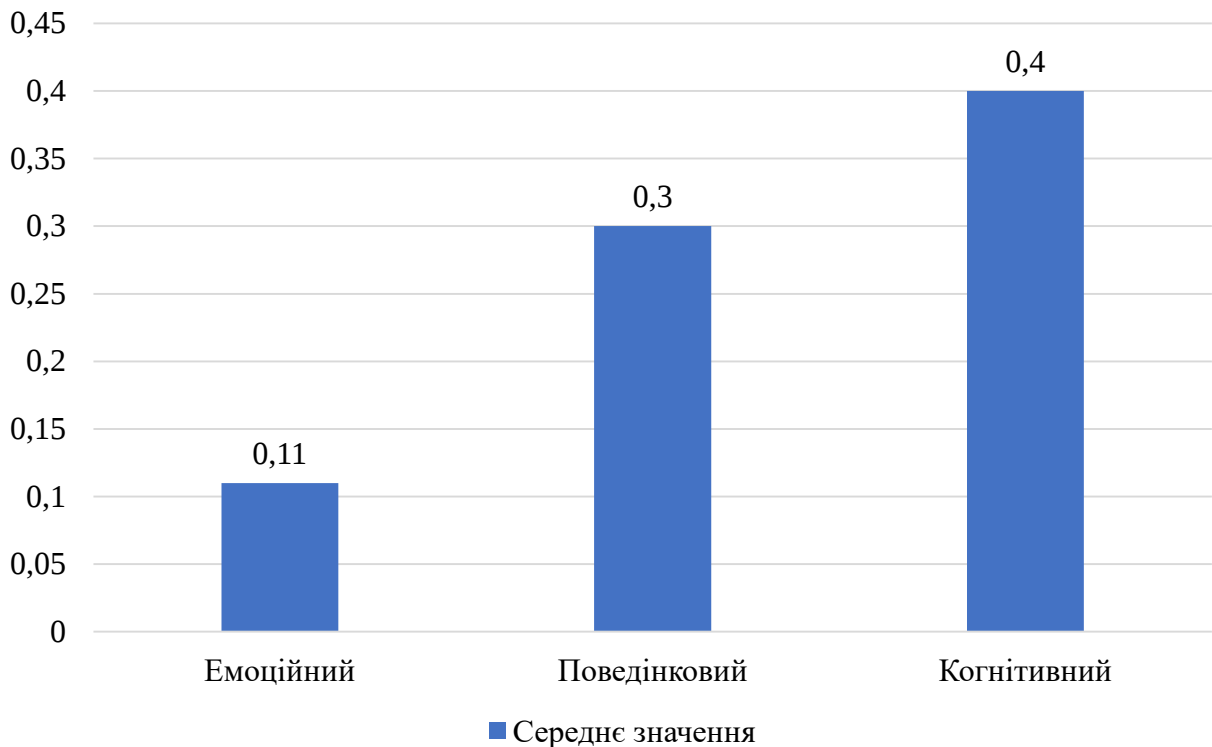


Рис. 2.2. Середні значення компонентів соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі ЧНУ імені Петра Могили, кафедри психології (за методикою О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило)

Когнітивний компонент має позитивне значення +0,40, що свідчить про достатній рівень обізнаності викладачів про особливості один одного. Учасники колективу мають загальне уявлення про характери, стилі поведінки та професійні особливості колег. Це може бути результатом тривалої спільної роботи, участі у спільних заходах або ефективної внутрішньої комунікації. Такий рівень когнітивної інтегрованості забезпечує передумови для розуміння мотивації інших та прогнозування їхніх реакцій. У контексті командної роботи це знижує рівень невизначеності у взаємодії та може пом'якшувати вплив

групового тиску через чітке розуміння позицій усіх сторін. Водночас без емоційної та поведінкової підтримки когнітивна єдність не гарантує конструктивного групового процесу.

На наступному етапі емпіричного дослідження було використано методику оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера, яка дає змогу виявити суб'єктивне сприйняття членами колективу психологічного стану групи за низкою дихотомічних характеристик, результати представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати викладачів за методикою оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера

№	Шкала	Середній бал
1	Дружелюбність – Ворожість	5,5
2	Згода – Незгода	5,3
3	Задоволеність – Незадоволеність	5,2
4	Продуктивність – Непродуктивність	5
5	Теплота – Холодність	5,6
6	Співпраця – Неузгодженість	5,4
7	Взаємопідтримка – Недоброзичливість	5,3
8	Захопленість – Байдужість	5
9	Цікавість – Нудьга	5,1
10	Успішність – Безуспішність	6,6
Загальний бал		55

Отримані результати за методикою А. Ф. Фідлера свідчать про переважно негативне або нейтральне сприйняття психологічної атмосфери в колективі. Загальний бал 55 із можливих 80 вказує на наявність емоційного напруження, помірної байдужості та недостатньої підтримки між членами команди. Найбільш негативно оцінено такі характеристики, як теплота у взаєминах (5,6), згода (5,3) та взаємопідтримка (5,3), що може свідчити про низький рівень довіри та взаєморозуміння див. рис. 2.3. В умовах командної взаємодії така атмосфера створює передумови для виникнення групового тиску, оскільки окремі працівники відчують себе ізольовано й менш

впевнено у висловленні власної думки. Частина шкал, зокрема захопленість (5,0) та продуктивність (5,0), демонструє професійну втому та часткову втрату мотивації. Це знижує активну участь у колективному прийнятті рішень і посилює схильність до підпорядкування більшості.

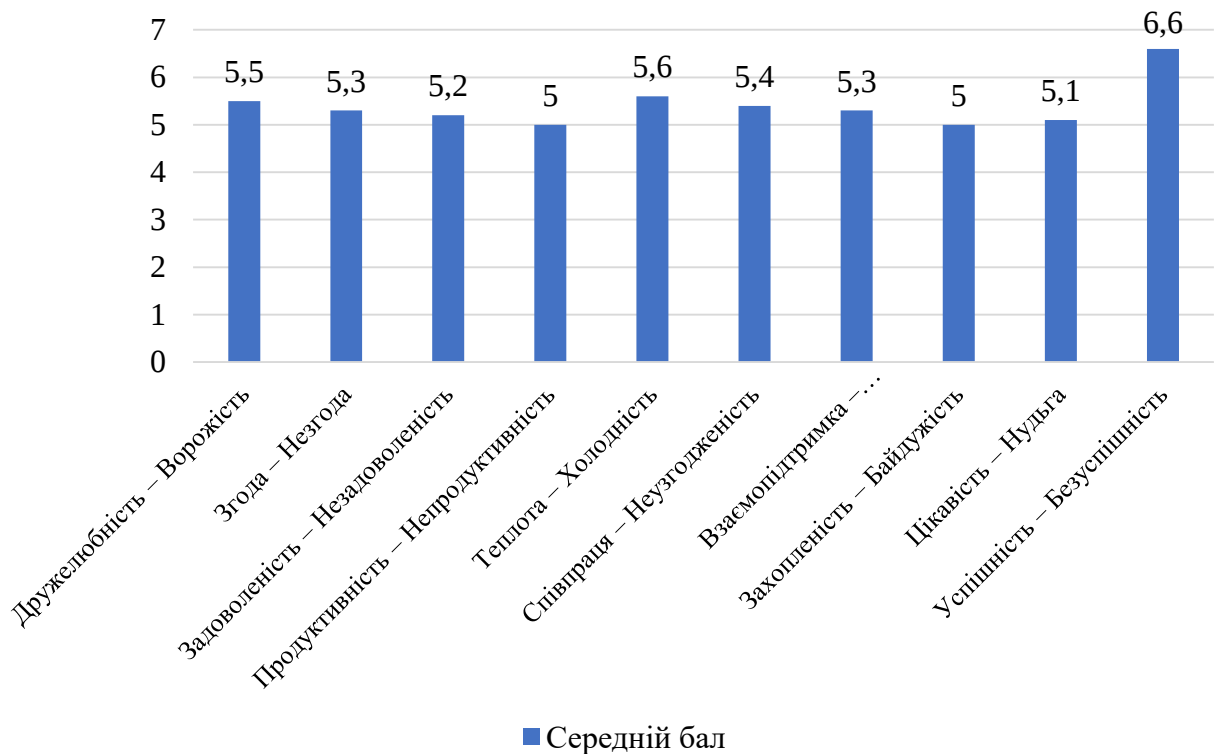


Рис. 2.3. Середні оцінки дихотомічних характеристик психологічної атмосфери в педагогічному колективі ЧНУ імені Петра Могили, кафедри психології (за методикою А. Ф. Фідлера)

Найвищий показник було зафіксовано за шкалою успішність – безуспішність (6,6), що вказує на втрату відчуття результативності спільної діяльності. У педагогічному колективі така оцінка може бути проявом незадоволеності поточними умовами праці або неефективною організацією роботи. Це, у свою чергу, може формувати загальний фон розчарування та професійного вигорання, що знижує рівень залученості до командних процесів. У поєднанні з оцінками нудьги, байдужості та неузгодженості ці дані

вказують на формальність міжособистісних зв'язків. У таких умовах працівники рідко виявляють ініціативу та легко піддаються думці активної меншості. Саме цей психологічний фон створює сприятливе підґрунтя для проявів групового тиску в ухваленні рішень у педагогічному середовищі.

На наступному етапі емпіричного дослідження було застосовано авторську анкету «Діагностика впливу групового тиску на ухвалення рішень у педагогічному колективі» яка дозволяє якісно оцінити ступінь конформності поведінки, здатність протистояти груповому тиску, а також рівень залежності думки індивіда від переважаючої позиції колективу, результати представлені в табл. 3.4.

Таблиця 2.4

**Узагальнені результати рівня впливу групового тиску за авторською
анкетой (n = 10)**

Рівень впливу групового тиску	Кількість респондентів	Відсоток (%)
Низький	3	30%
Середній	4	40%
Високий	3	30%

Аналізуючи табл. 2.4, можна зазначити, що 3 респонденти (30%) продемонстрували низький рівень впливу групового тиску див. рис. 2.4. Ці працівники виявляють високу здатність до збереження незалежності суджень навіть у ситуаціях тиску з боку колективу чи авторитетних осіб. Вони мають стійку внутрішню позицію, не схильні погоджуватися із загальною думкою лише через її популярність. Такі викладачі зазвичай активно висловлюють власну точку зору під час нарад, ініціюють нові ідеї та не бояться опонувати. У педагогічному середовищі саме ці працівники є рушієм інновацій і здорової дискусії. Їхня наявність у колективі є важливим фактором балансу і протидії груповому конформізму.

Середній рівень впливу групового тиску виявлено у 4 респондентів (40%), що є найбільш чисельною категорією в дослідженні. Працівники з цим рівнем зазвичай зберігають самостійність, проте в умовах соціального або

ієрархічного тиску можуть підлаштовуватися під загальноприйнятту позицію. Їх поведінка характеризується ситуативністю: в одному випадку вони здатні відстояти свою думку, в іншому — підтримати більшість задля збереження гармонії. Це свідчить про помірну чутливість до очікувань колективу, а також бажання уникнути конфліктів. У командній роботі вони здатні як підтримати раціональне рішення, так і посилити груповий тиск, якщо самі йому піддалися. Така позиція робить їх важливою, але водночас нестабільною ланкою в ухваленні колективних рішень.

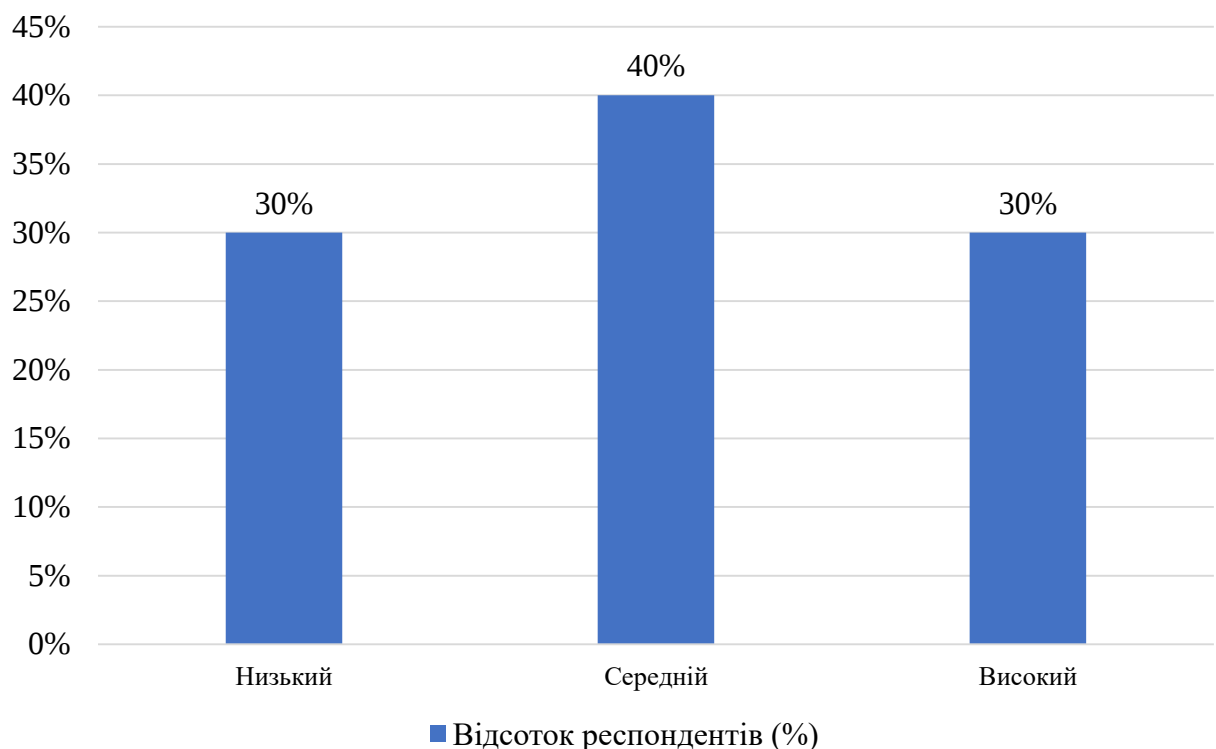


Рис. 2.4. Розподіл респондентів за рівнями впливу групового тиску у педагогічному колективі (за авторською анкетною), у %

Ще 3 респонденти (30%) потрапили до категорії високого рівня впливу групового тиску, що свідчить про значну залежність їхньої думки від колективу. Такі працівники рідко висловлюють незгоду, схильні мовчки погоджуватися з більшістю навіть за внутрішнього несприйняття рішень. Їм властива низька ініціативність, обережність у висловлюваннях і уникання прямої відповідальності. У педагогічному середовищі ця позиція може бути

наслідком авторитарного стилю управління, страху втратити підтримку або попереднього досвіду негативних реакцій на незгоду. У колективній роботі такі респонденти підсилюють ефект групового мислення, адже сліпо підтримують загальну думку без критичної оцінки. Це створює загрозу неякісного ухвалення рішень, зниження професійної активності та пасивного пристосування до домінуючих норм.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтверджують наявність ефекту групового тиску під час ухвалення рішень у командній роботі педагогічного колективу кафедри психології ЧНУ імені Петра Могили. Згідно з методикою В. Стефансона «Q-сортування», 30% викладачів виявили орієнтацію на залежність, ще 20% — на уникнення боротьби, що вказує на схильність до погодження з думкою більшості, зниження ініціативності та уникання опору. У той же час незалежність була притаманна лише 10% респондентів, що свідчить про слабе представлення позицій, здатних протистояти груповому впливу. Дані, отримані за експрес-методикою з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило, показали суперечливу оцінку як емоційного (0,11), так і поведінкового (0,30) компонентів, що вказує на низький рівень згуртованості та нестійкість внутрішньої мотивації до взаємодії. Це створює передумови для того, щоб працівники пристосовувалися до групової думки, не маючи достатньої підтримки для самостійного відстоювання позицій. Позитивна оцінка когнітивного компонента (0,40) вказує на взаємну обізнаність між членами колективу, але без емоційного включення ця обізнаність не забезпечує ефективної командної протидії тиску.

Психологічна атмосфера в колективі за методикою оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера була охарактеризована як напружена: загальний бал склав 55 із можливих 80. Найвищий показник зафіксовано за шкалою «успішність – безуспішність» (6,6), що свідчить про втрату відчуття ефективності командної роботи, а також емоційне вигорання та зниження залученості. Додатково, такі характеристики як «теплота – холодність» (5,6),

«взаємопідтримка – недоброзичливість» (5,3) та «згода – незгода» (5,3) підтверджують недостатню відкритість і довіру у взаємодії, що є фоном для розвитку конформної поведінки. Підсумкові дані авторської анкети «Діагностика впливу групового тиску на ухвалення рішень у педагогічному колективі» виявили, що 70% респондентів мають середній або високий рівень чутливості до групового тиску (по 40% і 30% відповідно), тоді як лише 30% демонструють низький рівень впливу. Це означає, що більшість викладачів у тих чи інших умовах схильні до погодження з колективною думкою навіть за наявності власного бачення. Сукупність отриманих даних дозволяє зробити висновок, що груповий тиск є реальним і суттєвим чинником у процесі ухвалення рішень у педагогічному середовищі, впливаючи як на поведінкову активність, так і на якість командної взаємодії.

2.3 Рекомендації щодо зниження впливу групового тиску у педагогічному колективі

Результати емпіричного дослідження, проведеного на базі кафедри психології ЧНУ імені Петра Могили, засвідчили потребу у впровадженні практичних заходів, спрямованих на зниження впливу групового тиску під час ухвалення рішень у педагогічному колективі. Результати дослідження засвідчили переважання конформних тенденцій, недостатню вираженість незалежних позицій та наявність напружених міжособистісних характеристик у командній взаємодії. За таких умов важливо створити сприятливе середовище для вільного висловлення думок, зміцнити професійні зв'язки та розвивати культуру відповідального обговорення.

Акцент має бути зроблений на посиленні індивідуальної відповідальності працівників, розвитку емоційної безпеки в команді, створенні умов для конструктивної незгоди та підтримці автономного мислення. Рекомендації мають бути орієнтовані як на управлінські механізми, так і на комунікаційну культуру в педагогічному середовищі див. рис. 2.5.

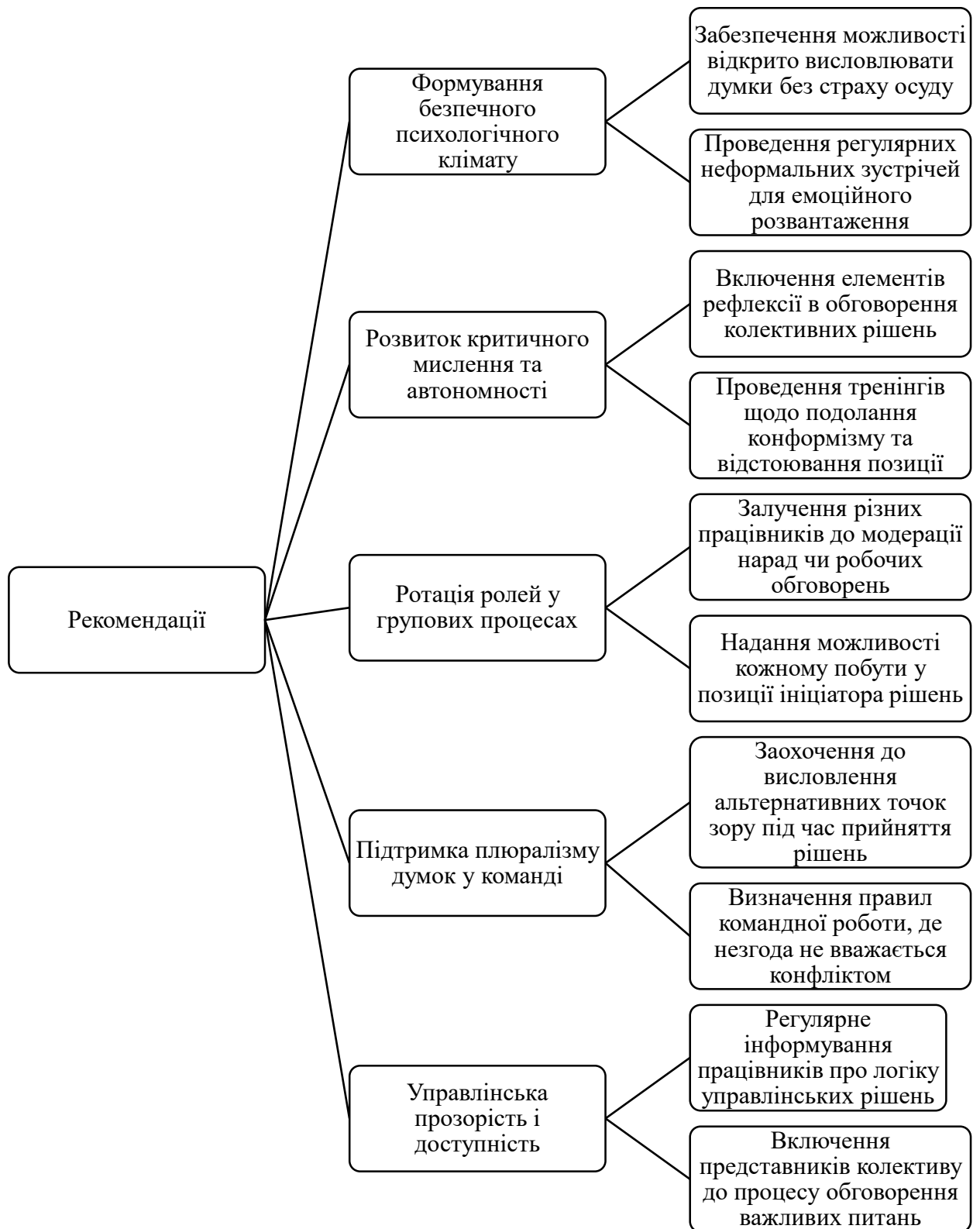


Рис. 2.5. Рекомендації щодо зниження впливу групового тиску у педагогічному колективі

Формування безпечного психологічного клімату є базовою умовою для зменшення впливу групового тиску в педагогічному колективі. Працівники

мають відчувати, що їхню думку можна висловлювати відкрито, без ризику бути висміяним, ігнорованим або покараним. Для цього адміністрації варто ініціювати створення чітких правил командної взаємодії, що включають повагу до різних точок зору та заборону оцінних коментарів під час обговорень. Зустрічі педагогічної ради слід проводити в такому форматі, де кожен має гарантований час для висловлення думки, навіть якщо вона суперечить загальній позиції. Доцільно запровадити правило «анонімного внесення ідей» через попередні онлайн-форми або письмові записки перед колективними обговореннями. Це дозволить знизити тиск авторитетів і стимулювати щирість висловлювань.

Окрім офіційних заходів, важливо створити простір для неформальної підтримки між колегами. Організація регулярних зустрічей у форматі «кава з колегами» або обговорень без фіксованого порядку денного допомагає послабити бар'єри в спілкуванні та зменшує емоційну напругу. Рекомендується впровадити практику щомісячного емоційного зворотного зв'язку, де кожен працівник може анонімно висловити своє бачення атмосфери в колективі. Зібрані дані мають обговорюватися відкрито, без персоніфікації, з метою корекції внутрішньогрупових відносин. Також корисно залучати психолога або фасилітатора до конфліктно-чутливих обговорень. Усе це сприятиме формуванню середовища, де працівники відчують себе захищеними у вираженні власної позиції, що безпосередньо знижує вплив групового тиску при ухваленні рішень.

Розвиток критичного мислення у працівників педагогічного колективу дозволяє посилити здатність до самостійного аналізу ситуацій та зниження впливу зовнішнього тиску. Адміністрації доцільно включати до порядку денного нарад етап обґрунтування позицій — наприклад, через метод «дияволового адвоката», коли одному з учасників доручається аргументовано поставити під сумнів основну ідею. Це стимулює всіх учасників до рефлексії й оцінки не лише колективної, а й власної думки. Також варто запровадити короткі семінари або тренінги з тем, пов'язаних із подоланням конформізму,

розвитком аргументованого мислення, асертивної комунікації. Участь у таких заходах має бути колективною, що сприятиме зміцненню навичок конструктивного діалогу у всього колективу. Особливу увагу слід приділити тому, щоб такі активності не були формальними, а практично спрямованими з моделями типових ситуацій з реального досвіду педагогів.

Крім тренінгів, корисно запровадити індивідуальні або групові рефлексивні практики. Наприклад, у кінці педагогічних нарад можна проводити короткий рефлексивний блок — відповідь на питання: «Що я подумав(ла), але не сказав(ла)?» або «Чи погодився(лась) я через переконання чи тиск?». Такі запитання виводять процес ухвалення рішень з автоматизованої зони та переводять його у свідоме поле. Щомісячні обговорення типових ситуацій з життя колективу в контексті аналізу рішень, прийнятих під тиском, допоможуть підвищити обізнаність про вплив соціального середовища. Усі ці дії спрямовані на формування культури критичного мислення, яка дозволяє педагогам залишатися стійкими до колективного тиску. Вона також дає змогу підтримувати рівновагу між індивідуальністю та професійною взаємодією.

Щоб знизити вплив сталих ієрархій і неформальних авторитетів, доцільно впровадити принцип ротації ролей у колективній діяльності. Наприклад, під час нарад або робочих обговорень роль модератора, доповідача чи аналітика може виконувати щоразу інший член колективу, незалежно від його адміністративного статусу. Це дозволяє розширити поле відповідальності, дає можливість менш активним учасникам проявити ініціативу й поступово знижує вагу домінантної думки. Важливо, щоб така ротація була системною, а не разовою — її можна закріпити у внутрішньому розпорядку або плані спільної роботи. Також ефективно створювати тимчасові мікрогрупи для підготовки рішень з актуальних питань, де склад учасників щомісяця змінюється. Це дозволяє мінімізувати сталі «альянси впливу» і створює умови для справжньої командної співпраці.

З метою підвищення включеності всіх членів команди важливо надати кожному можливість виступати ініціатором або відповідальним за певне

обговорення. Наприклад, один місяць за організацію та ведення обговорення освітньої проблеми відповідає один викладач, наступного — інший. Це стимулює залучення, зміцнює відчуття причетності й поступово змінює баланс впливу в колективі. Доцільно розробити чек-лист або міні-інструкцію з правами й обов'язками модератора, щоб кожен мав чітке уявлення про завдання своєї ролі. Важливо також забезпечити зворотний зв'язок після кожного ротаційного заходу, аби визначити, що вдалося, а що потребує вдосконалення. Така динаміка ролей створює гнучку структуру командної взаємодії, яка зменшує ризик одноманітного тиску та посилює відчуття рівності у колективі.

Сприйняття різних точок зору як норми командної взаємодії є ключовим елементом у протидії груповому тиску. Адміністрації варто започаткувати практику відкритих обговорень, де всі думки фіксуються рівнозначно, без ранжування за авторитетом чи посадою. Наприклад, під час ухвалення спільних рішень кожен учасник має письмово подати свою позицію до обговорення, а результати узагальнюються анонімно. Такий формат дозволяє уникати орієнтації на «домінантну» точку зору та знижує ризик мовчазної згоди. Корисною також є практика «позиційного обміну», коли працівники свідомо беруть на себе завдання аргументувати протилежну до власної думку, щоб вийти за межі звичних переконань. Це сприяє розширенню професійного мислення та зменшує страх перед незгодою в колективі.

Окрім методичних прийомів, важливо закріпити правила командної комунікації, де підкреслюється, що незгода не є проявом конфліктності. У робочих документах доцільно зазначити, що висловлення альтернативної думки — це очікувана частина командної взаємодії. Проведення обговорень з обов'язковим запитом на щонайменше одну «іншу» точку зору допомагає змінити культуру мовчазної підтримки. Також можна ввести щоквартальні «сесії альтернатив», під час яких колектив розглядає рішення, які не були обрані раніше, і аналізує їхню потенційну цінність. Такий підхід не тільки формує повагу до думки кожного, а й стимулює розвиток інтелектуальної

гнучкості. Усе це створює атмосферу, де тиск більшості втрачає силу, а індивідуальна позиція отримує визнання.

Однією з важливих умов зниження групового тиску є прозорість управлінських рішень та залучення працівників до їх обговорення. Рекомендується запровадити регулярне інформування колективу про зміст, причини та очікувані наслідки управлінських кроків. Це може відбуватися у форматі відкритих управлінських зустрічей або щомісячних інформаційних бюлетенів, у яких керівництво відповідає на типові запити чи сумніви працівників. Такий підхід дозволяє зменшити чутки, уникнути нав'язування позицій та сприяє формуванню довіри. Доступність адміністрації до діалогу — наприклад, через «вікно зворотного зв'язку» чи години прийому без попереднього запису — дає змогу знижувати напругу в колективі. Це також посилює відчуття впливу на процеси і зменшує потребу «підлаштовуватись» під більшість.

Додатково важливо залучати представників від колективу до обговорення ключових змін у форматі мікрогруп або тимчасових робочих ініціатив. Наприклад, перед упровадженням нового навчального підходу чи адміністративного рішення доцільно провести консультацію з ініціативною групою з 3–5 працівників, які представляють різні точки зору. Це дозволяє ще на ранньому етапі врахувати потенційні ризики й отримати підтримку «знизу», а не нав'язувати рішення згори. Кожна така ініціатива має завершуватись публічним підсумком — як саме враховано думки, що було змінено, що залишено. Така прозорість формує не лише довіру, а й знижує потребу працівників слідувати за більшістю лише з обережності чи страху. Зрештою, саме включеність і відкритість процесів зменшують ризики проявів неусвідомленого групового мислення у колективі.

Таким чином, реалізація запропонованих управлінських і комунікативних підходів може суттєво знизити вплив групового тиску на процес ухвалення рішень у педагогічному колективі. Формування відкритої атмосфери, де кожен працівник має можливість безпечно висловити власну

позицію, сприяє зменшенню конформної поведінки. Важливо забезпечити умови для особистісної автономності через розвиток критичного мислення, регулярну рефлексію та практичні тренінги. Рівномірний розподіл ролей під час командної роботи дозволяє зменшити домінування окремих осіб і стимулює залученість усіх членів колективу. Заохочення до відкритого обговорення альтернативних думок та прозорість управлінських рішень формують атмосферу довіри й відповідальності. У сукупності ці дії створюють організаційну культуру, в якій ухвалення рішень базується не на тиску більшості, а на зваженому, усвідомленому виборі.

Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження було організоване на базі кафедри психології ЧНУ імені Петра Могили з участю 10 викладачів. Збір даних здійснювався онлайн, що забезпечило зручність і анонімність відповідей. У дослідженні застосовувалися чотири методики: «Q-сортування» В. Стефансона, експрес-методика соціально-психологічного клімату О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило, методика оцінки атмосфери А. Ф. Фідлера та авторська анкета. Кожна з методик охоплювала окремі аспекти групового впливу: міжособистісні орієнтації, емоційний фон, атмосферу колективу та рівень конформізму. Це забезпечило комплексне охоплення теми і дало змогу проаналізувати явище групового тиску з різних сторін. Авторська анкета, розроблена спеціально для дослідження, дозволила отримати цільові показники щодо впливу групової думки на поведінку окремих працівників.

Результати за методикою В. Стефансона показали, що 30% респондентів мають схильність до залежної поведінки, а ще 20% — до уникнення боротьби. Незалежність виявили лише 10% викладачів, що вказує на слабкий рівень опору груповому тиску. Дані за методикою О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило свідчать про суперечливий емоційний і поведінковий фон, що знижує згуртованість і підвищує вразливість до впливу колективної думки. Методика

А. Ф. Фідлера зафіксувала загальний бал 55, що вказує на напружену атмосферу і емоційне виснаження в колективі. Найвищі бали за шкалами безуспішності, холодності та відсутності підтримки свідчать про низький рівень довіри і внутрішньої мотивації. За результатами авторської анкети, 70% респондентів мають середній або високий рівень піддатливості до групового тиску, що підтверджує наявність ефекту конформізму в командній роботі.

Практичні рекомендації орієнтовані на створення умов для вільного висловлення думок і зниження впливу авторитетних фігур. Формування безпечного психологічного клімату має включати регулярні неформальні зустрічі та запровадження правил відкритої комунікації. Розвиток критичного мислення через тренінги та рефлексивні блоки під час нарад дозволяє посилити особисту стійкість до зовнішнього впливу. Ротація ролей у групових процесах сприяє більш рівномірному розподілу впливу та залученості. Підтримка плюралізму думок має виражатися у фіксації альтернативних позицій і формуванні культури прийняття незгоди. Забезпечення прозорості управлінських рішень і участі працівників у їх обговоренні сприяє формуванню довіри й зменшує потребу підлаштовуватись під більшість.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено ефект групового тиску на ухвалення рішення у командній роботі педагогічного колективу, згідно поставлених завдань можна зробити наступні висновки:

1. Груповий тиск — це складне багаторівневе явище, що поєднує психологічні та соціальні механізми впливу на особистість. Він активізується в процесі взаємодії з групою, коли почуття приналежності стає частиною особистісної ідентичності. На психологічному рівні тиск проявляється через страх відторгнення, потребу бути прийнятим, зниження критичного мислення та активацію захисних стратегій. Соціальний рівень охоплює дію норм, очікувань і санкцій за відхилення від «прийнятної» поведінки. Саме поєднання цих чинників формує гнучкий, але водночас обмежувальний механізм впливу групи на її членів.

2. У процесі колективного прийняття рішень груповий тиск значною мірою впливає на результат і якість взаємодії. Він може знижувати здатність до незалежного аналізу, стимулювати погодження з думкою більшості та орієнтацію на позицію впливових членів групи. Це часто блокує нові ідеї, уповільнює зміни та послаблює адаптивність команди. Водночас, якщо в колективі присутній високий рівень довіри, відкритість до альтернатив і роль фасилітатора, тиск може бути зменшений. Важливою умовою залишається здатність до перегляду рішень і готовність вчитися на спільному досвіді.

3. Груповий тиск може як покращувати, так і погіршувати ефективність командної діяльності, залежно від форми його прояву. До позитивних наслідків належать підвищення згуртованості, стабільності, мотивації та чіткої організації. Але є й зворотна сторона: обмеження альтернативних думок, розвиток конформізму, закритість до нових підходів, надмірний вплив неформальних лідерів і ризик емоційного вигорання. У практиці виділяють щонайменше сім форм тиску, кожна з яких може мати як конструктивний, так

і деструктивний ефект. Саме тому керування груповим впливом має бути свідомим, гнучким і цілеспрямованим.

4. Дослідження проводилося на кафедрі психології ЧНУ імені Петра Могили з участю 10 викладачів, які заповнювали опитування онлайн через Google Forms. Було використано чотири методики: «Q-сортування» В. Стефансона, експрес-методика Михалюка і Шатило, методика атмосфери Фідлера та авторська анкета. Кожна з них висвітлювала окремі аспекти впливу групи: міжособистісні орієнтації, емоційний фон, рівень підтримки й конформізму. Дані методики Стефансона показали, що 30% респондентів орієнтовані на залежність, ще 20% — схильні уникати боротьби, а незалежність притаманна лише 10%. За шкалами атмосфери (Фідлер) виявлено напруженість: загальний бал — 55, із високими оцінками за показниками холодності, безуспішності та відсутності підтримки. Авторська анкета виявила, що 70% опитаних мають середній або високий рівень чутливості до групового тиску, що підтверджує значний рівень конформної поведінки в командній роботі.

5. Практичні рекомендації спрямовані на створення умов, що сприяють вільному висловленню думок та зниженню впливу авторитетних осіб у колективі. Формування безпечного психологічного клімату передбачає регулярні неформальні зустрічі між працівниками, а також впровадження правил відкритої комунікації, що гарантують повагу до кожної позиції. Розвиток критичного мислення через практичні тренінги та обов'язкові рефлексивні блоки на нарадах допомагає підвищити особисту стійкість до тиску з боку групи. Запровадження ротації ролей у командній взаємодії забезпечує рівномірний розподіл впливу та стимулює активність усіх членів колективу. Плюралізм думок має підтримуватись шляхом фіксації альтернативних позицій і закріпленням у командних правилах принципу «незгода — не конфлікт». Прозорість управлінських рішень та участь працівників у їхньому попередньому обговоренні формують довіру, підвищують залученість і знижують потребу у погодженні заради більшості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва Т. О., Гревцева Є. О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. *Open educational e-environment of modern university*. 2021. № 10. С. 20–32. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2021.103> (дата звернення: 05.04.2025).
2. Бакаленко О. А. Психологія управління. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Бриндіков Ю. Л. Мобінг як соціальна патологія. *Social pedagogy: theory and practice*. 2023. № 1. С. 5–11. URL: <https://doi.org/10.12958/1817-3764-2023-1-5-11> (дата звернення: 08.05.2025).
4. Бутиріна М. В., Борщевецька Н. М., Трунова Н. А. Формування соціально-психологічного клімату в процесі управління персоналом дошкільного навчального закладу як спосіб підтримки продуктивності праці педагогів. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2021. Т. 102, № 3. С. 47–57. URL: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-102-3-47-57> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Варгата О. В., Кулешова О. В., Міхеєва Л. В. Психологічні чинники професійного вигорання педагогів. *Pedagogy of the formation of a creative person in higher and secondary schools*. 2021. Т. 1, № 75. С. 68–71. URL: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-1.13> (дата звернення: 05.04.2025).
6. Волянчук Н. Ю., Ложкін Г. В., Фомич М. В. Командна згуртованість як соціально-психологічний феномен. *Габітус*. 2022. № 36. С. 255–259. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.36.42> (дата звернення: 06.04.2025).
7. Гірняк А., Васильків О. Психологічні бар'єри у взаємодії викладача й студентів та шляхи їх ефективного подолання. *Psychological prospects journal*. 2019. № 33. С. 79–90. URL: <https://doi.org/10.29038/2227-1376-2019-33-79-90> (дата звернення: 08.05.2025).

8. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

9. Горностай П. Групова взаємодія як динаміка свідомого та несвідомого групи. *Scientific studios on social and political psychology*. 2018. № 42(45). С. 72–85. URL: [https://doi.org/10.33120/ssj.vi42\(45\).193](https://doi.org/10.33120/ssj.vi42(45).193) (дата звернення: 08.05.2025).

10. Карамушка Л., Снігур Ю. Копінг-стратегії керівників закладів загальної середньої освіти: зв'язок із задоволеністю роботою та організацією. *Організаційна психологія Економічна психологія*. 2020. Т. 19, № 1. С. 44–53. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2020.1.19.5> (дата звернення: 08.05.2025).

11. Клібайс Т., Старинська Н., Краєва О. До проблеми життєстійкості та самоактуалізації як складових ресурсного потенціалу особистості. *Перспективи та інновації науки*. 2021. № 5 (5). С. 772–779. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-5\(5\)-772-779](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-5(5)-772-779) (дата звернення: 08.05.2025).

12. Ковальська В. С., Гранкін О. О. Здатність до командної роботи у структурі професійної компетентності педагогів професійного навчання. *Problems of engineer-pedagogical education*. 2023. № 81. С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-59-65> (дата звернення: 05.04.2025).

13. Малинка М. М. Ефективна комунікація як засіб вирішення міжособистісних конфліктів у педагогічному середовищі. *Молодий вчений*. 2019. Т. 9, № 73. С. 387–391. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-9-73-83> (дата звернення: 05.04.2025).

14. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Вплив когнитивних упереджень на прийняття рішень в Agile-командах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. С. 1–7.

URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-16> (дата звернення: 06.04.2025).

15. Основи соціальної психології / П. П. Горностай та ін. Київ : Талком, 2018. 580 с.

16. Остапенко Л. О. Вплив протиправної «девіантної» поведінки сторін трудових відносин на виникнення конфліктів та спорів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2021. № 30. С. 247–253.

URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6817089> (дата звернення: 08.05.2025).

17. Парфанович І. І. До питання неофіційної складової функціонування кафедри. *Current development areas in social sciences in the modern world after february 24, 2022.* 2022. Р. 37–70. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-246-3-3> (date of access: 08.05.2025).

18. Петренко Л. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутнього викладача закладу вищої педагогічної освіти до професійної діяльності в умовах цифровізації суспільства : монографія. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2024. 246 с.

19. Практикум із психології / О. О. Резван та ін. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2019. 157 с.

20. Примуш М. В., Дубель М. В. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. Вінниця : Дон. ім. Василя Стуса, 2023. 43 с.

21. Проблемна взаємодія в групах: феноменологія, чинники, профілактика : монографія / Л. Г. Чорна та ін. Кропивницький : ІМЕКС-ЛТД, 2021. 112 с.

22. Проєктування віртуального освітнього простору розвитку суб'єктності дорослих в умовах післявоєнного відновлення України : монографія / М. Л. Смульсон та ін. Київ : Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України, 2024. 217 с.

23. Соціальна психологія / Н. Ю. Волянчук та ін. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.

24. Тінін Д. Г. Протидія мобінгу в трудовому та професійному середовищі: соціальне забезпечення працівників в умовах виникнення професійної деформації. *Juridical scientific and electronic journal*. 2022. № 10. С. 314–317. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/75> (дата звернення: 08.05.2025).

25. Ткаченко Н. В., Жидачин А. Я. Груповий тиск як соціальний феномен. *Інтеграція світових наукових процесів як основа суспільного прогресу* : матеріали VI Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 25–26 листоп. 2022 р. Київ, 2022. С. 61–62.

26. Трюхан О. А. Сучасний погляд на актуальні проблеми протидії мобінгу в трудових відносинах. *Challenges and prospects for the development of legal systems in ukraine and eu countries: comparative analysis*. 2019. С. 180–199. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-571-83-1-28> (дата звернення: 08.05.2025).

27. Черкаська Є. Ф. Психологічні особливості емоційної стійкості вчителів з різним досвідом роботи : дис. ... д-ра філософії в галузі психології : 053. Київ, 2023. 319 с.

28. Шевякова І. П. Соціальна психологія. Старобільськ : Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2019. 80 с.

29. A dataset of human decision-making in teamwork management / H. Yu et al. *Scientific Data*. 2017. Vol. 4, no. 1. P. 1–12. URL: <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.127> (date of access: 06.04.2025).

30. Araújo D., Brito H., Carrilho D. Team decision-making behavior: An ecological dynamics approach. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2022. Vol. 3, no. 1. P. 24–29. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2022.09.005> (date of access: 06.04.2025).

31. Balyer A., Tabancalı E. The Roles of Interest and Pressure Groups in Developing Sustainable Educational Policies in Turkey. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, no. 24. P. 1–15. URL: <https://doi.org/10.3390/su11247052> (date of access: 06.04.2025).

32. Da'as R. Participation in Decision Making and Affective Trust Among the Teaching Staff: A 2-Year Cross-Lagged Structural Equation Modeling During Implementation Reform. *International Journal of Educational Reform*. 2019. Vol. 29, no. 1. P. 77–97. URL: <https://doi.org/10.1177/1056787919877857> (date of access: 05.04.2025).

33. Davidaviciene V., Majzoub K. A., Meidute-Kavaliauskiene I. Factors Affecting Decision-Making Processes in Virtual Teams in the UAE. *Information*. 2020. Vol. 11, no. 10. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.3390/info11100490> (date of access: 06.04.2025).

34. Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective / S. Marx-Fleck et al. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 94, no. 3. P. 616–644. URL: <https://doi.org/10.1111/joop.12353> (date of access: 08.05.2025).

35. de la Torre-Ruiz J. M., Ferrón-Vílchez V., Ortiz-de-Mandojana N. Team Decision Making and Individual Satisfaction With the Team. *Small Group Research*. 2014. Vol. 45, no. 2. P. 198–216. URL: <https://doi.org/10.1177/1046496414525478> (date of access: 06.04.2025).

36. Group decision quality, conscientiousness and competition / L. N. Hakim et al. *Cogent Psychology*. 2021. Vol. 8, no. 1. P. 1–17. URL: <https://doi.org/10.1080/23311908.2021.1872907> (date of access: 08.05.2025).

37. Hammar Chiriac E., Forsberg C., Thornberg R. Teacher teams: A safe place to work on creating and maintaining a positive school climate. *Social Psychology of Education*. 2023. Vol. 27. P. 1775–1795. URL: <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09880-1> (date of access: 05.04.2025).

38. Improved learning outcomes and teacher experience: A qualitative study of team-based learning in secondary schools / S. Darby et al. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023. Vol. 8, no. 1. P. 100590. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100590> (date of access: 08.05.2025).

39. Joe-Akunne C., Edosomwan H., Gladness S. Participation in Decision-Making and Perceived Organizational Support as Predictors of Psychological Safety among Secondary School Staff. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*. 2022. Vol. 17, no. 2. P. 46–55.
40. Kolleck N. Motivational Aspects of Teacher Collaboration. *Frontiers in Education*. 2019. Vol. 4. P. 1–20. URL: <https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00122> (date of access: 05.04.2025).
41. Lin Y., Dowell N., Godfrey A. Skills Matter: Modeling the relationship between decision making processes and collaborative problem-solving skills during Hidden Profile Tasks. *LAK21: 11th International Learning Analytics and Knowledge Conference*, Irvine CA USA. New York, NY, USA, 2021. URL: <https://doi.org/10.1145/3448139.3448180> (date of access: 08.05.2025).
42. Masaryk R. Researching social influences on decision making: The case for qualitative methods. *Human Affairs*. 2014. Vol. 24, no. 3. P. 336–348. URL: <https://doi.org/10.2478/s13374-014-0231-z> (date of access: 08.05.2025).
43. O'Connor B., Park M. Exploring the influence of collaborative data-based decision making among teachers in professional learning communities on teaching practice. *Disciplinary and Interdisciplinary Science Education Research*. 2023. Vol. 5, no. 1. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1186/s43031-023-00086-1> (date of access: 05.04.2025).
44. Reader T. W. Team Decision Making. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*. NJ, 2017. P. 1–13.
45. Shahid S., Din M. Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 2021. Vol. 9, no. 2. P. 122–149.
46. Spears R. Social Influence and Group Identity. *Annual Review of Psychology*. 2021. Vol. 72, no. 1. P. 367–390. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-070620-111818> (date of access: 06.04.2025).

47. Teacher collaboration: A systematic review / K. Vangrieken et al. *Educational Research Review*. 2015. Vol. 15. P. 17–40. URL: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002> (date of access: 05.04.2025).

48. Team Decision-making Interaction and Performance: A Behavioral Process-based Relationship Study / Y. Zhao et al. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, no. 6. P. 919–952. URL: <https://doi.org/10.1177/10464964241265295> (date of access: 06.04.2025).

49. Team Decision Making: The Dynamic Effects of Team Decision Style Composition and Performance via Decision Strategy / X. S. Zhu et al. *Journal of Management*. 2020. Vol. 20, no. 10. P. 1–24. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206320916232> (date of access: 06.04.2025).

50. Understanding group dynamics: theories, practices, and future directions / A. Khushk et al. *Malaysian E Commerce Journal*. 2022. Vol. 6, no. 1. P. 01–08. URL: <https://doi.org/10.26480/mecj.01.2022.01.08> (date of access: 06.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика В. Стефансона «Q-сортування»

Процедура дослідження. Психолог пропонує досліджуваному набір тверджень, які потрібно оцінити «так» або «ні», у крайніх випадках – «маю сумнів».

Текст опитувальника

Твердження	Так	Ні	Маю сумнів
1. Критичний щодо товаришів.			
2. Виникає тривога, коли у групі назріває конфлікт.			
3. Схильний діяти, зважаючи на поради лікаря.			
4. Не схильний створювати надто близькі стосунки з товаришами.			
5. Подобається дружність у групі.			
6. Схильний протистояти лідеру.			
7. Відчуває симпатії до одного-двох членів групи.			
8. Уникає зустрічей і зборів у групі.			
9. Подобається схвалення лідера.			
10. Незалежний у судженнях і манері поведінки.			
11. Готовий пристати на будь-чию сторону у дискусії.			
12. Схильний керувати товаришами.			
13. Радий спілкуванню з одним-двома друзями.			
14. Зовнішньо спокійний під час вияву ворожості з боку інших членів групи.			
15. Схильний підтримувати настрої своєї групи.			
16. Не надає значення особистим якостям членів групи.			
17. Схильний відволікати групу від її мети.			
18. Відчуває задоволення, протиставляючи себе лідеру.			
19. Бажав би зблизитися з деякими членами групи.			
20. Віддає перевагу нейтральності в суперечці.			
21. Подобається, коли лідер активний і добре керує.			
22. Віддає перевагу беземоційному обговоренню суперечностей.			
23. Недостатньо стриманий у вираженні почуттів.			
24. Прагне згуртувати довкола себе однодумців.			
25. Незадоволений надто формальними стосунками.			
26. Коли звинувачують – хвилюється і мовчить.			

27. Згоден з основними напрямками діяльності групи.			
28. Прив'язаний до групи більше, ніж до певних її членів.			
29. Схильний затягувати та загострювати суперечку.			
30. Прагне бути в центрі уваги.			
31. Бажав би бути членом вузького угруповання.			
32. Схильний до компромісів.			
33. Відчуває внутрішнє хвилювання, коли лідер учиняє щось, що не відповідає його сподіванням.			
34. Надто чутливо ставиться до зауважень товаришів.			
35. Може бути підступним і улесливим.			
36. Схильний взяти на себе керівництво у групі.			
37. Щирий у групі.			
38. Виникає нервові хвилювання під час групових суперечок.			
39. Віддає перевагу лідерові, що бере на себе відповідальність під час планування робіт.			
40. Не схильний до виявів дружелюбності.			
41. Схильний сердитися на товаришів.			
42. Намагається налаштувати інших проти лідера.			
43. Легко знаходить знайомства за межами групи.			
44. Намагається уникати того, щоб бути втягнутим у суперечку.			
45. Легко погоджується з пропозиціями інших членів групи.			
46. Чинить опір створенню угруповань у колективі.			
47. Виявляє іронію і сарказм, коли роздратований.			
48. Виникає неприязнь до тих, хто намагається виділитися.			
49. Віддає перевагу меншій, але більш довірливій групі.			
50. Намагається не виявляти своїх істинних почуттів.			
51. Пристає на бік лідера у групових суперечках.			
52. Ініціативний у встановленні контактів у спілкуванні.			
53. Уникає критикування товаришів.			
54. Віддає перевагу можливості звертатися до лідера частіше, ніж до інших.			
55. Не подобається, коли стосунки у групі надто фамільярні.			
56. Подобається створювати суперечки.			
57. Прагне втримати свій високий статус у групі.			
58. Схильний вступати в контакти з товаришами і швидко руйнувати їх.			
59. Схильний до суперечок, задержуватий.			
60. Схильний виражати невдоволення лідером			

ДОДАТОК Б

Експрес-методика з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А. Ю. Шатило

Інструкція: «Просимо Вас взяти участь в дослідженні, метою якого є вдосконалення психологічного клімату у Вашому колективі».

Для відповіді на запропоновані запитання необхідно:

1. Уважно прочитати варіанти відповіді;
2. Вибрати один з них, найбільш відповідний Вашій думці;
3. Поставити знак «+» в порожній клітинці навпроти обраної Вами відповіді.

1) Відмітьте, будь ласка, з яким з наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?

Більшість членів нашого колективу - хороші, симпатичні люди	
У нашому колективі є всякі люди	
Більшість членів нашого колективу - люди малоприємні	

2) Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили близько один від одного?

Ні, звичайно	Скоріше ні, ніж так	Не знаю, не здумувалася над цим	Скоріше так, ніж ні	Так, звичайно

3) Як Вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику:

	Так	Мабуть, так	Не знаю, не здумувалася над цим	Мабуть, ні	Ні
Ділових якостей більшості членів колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

4) Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, який Вам дуже подобається, а цифра 9 - колектив, який Вам дуже не подобається. В яку клітину ви помістите Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5) Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом з членами Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися?

Це мене б цілком влаштувало	Не знаю, не задумувалася над цим	Це мене б взагалі не влаштувало

6) Чи могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються з приводу ділових питань:

Ні, не могла б	Не можу сказати, не задумувалася над цим	Так, могла б

7) Яка атмосфера зазвичай переважає у Вашому колективі? На наведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т. п. В яку з клітин Ви б помістили б свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8) Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої- небудь причини, прагнули б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

Так, звичайно	Скоріше так, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше ні, ніж так	Ні, звичайно

Інструкція: вам необхідно дати відповідь на кожен із 10 пунктів шкали. Відповідь зліва направо в балах. Вам потрібно обрати відповідний бал від 1 до 8. Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі (ви поставите знак «+»), тим більше виражена ця ознака у вашому колективі.

[illegible]

ДОДАТОК Г

Авторська анкета «Діагностика впливу групового тиску на ухвалення рішень
у педагогічному колективі»

Інструкція: Оберіть один варіант відповіді для кожного твердження: «Так» — якщо твердження повністю відповідає вашій поведінці; «Частково» — якщо ви іноді дієте так, залежно від ситуації; «Ні» — якщо твердження не відповідає вашій типовій поведінці.

№ п/п	Формулювання ситуації / питання	Так (2 бали)	Частково (1 бал)	Ні (0 балів)
1	Я часто змінюю свою думку під час обговорення, якщо більшість має іншу позицію.	☐	☐	☐
2	Якщо моя думка відрізняється, я волію промовчати, щоб не створювати напругу.	☐	☐	☐
3	У складних ситуаціях я чекаю, яке рішення запропонує група, перш ніж висловитися.	☐	☐	☐
4	Позиція колективу має для мене більшу вагу, ніж особиста думка.	☐	☐	☐
5	Я рідко висловлюю незгоду, навіть якщо думаю інакше.	☐	☐	☐
6	Перед тим як прийняти рішення, я обов'язково враховую думку більшості.	☐	☐	☐
7	Мені складно аргументовано відстояти власну позицію в обговореннях з колегами.	☐	☐	☐
8	Якщо керівник чи авторитетна особа має іншу думку, я схильюсь погодитися з нею.	☐	☐	☐
9	Я часто змінюю своє рішення після колективного обговорення.	☐	☐	☐
10	Я відчуваю дискомфорт, коли моя точка зору не збігається з колективною.	☐	☐	☐
11	Я уникаю обговорень, де потрібно відкрито висловити незгоду.	☐	☐	☐
12	Важливо підтримати колектив, навіть якщо я думаю інакше.	☐	☐	☐
13	Я вважаю за краще ухвалювати рішення після того, як дізнаюся думку більшості.	☐	☐	☐
14	Іноді легше погодитися з усіма, ніж відстоювати власну точку зору.	☐	☐	☐
15	У критичних ситуаціях я орієнтуюсь передусім на колективне рішення.	☐	☐	☐